

## UMSETZUNGSHILFE Nr. 48

## Vermeiden Sie das Peter-Prinzip

Juli 2013

Enrico Briegert &amp; Thomas Hochgeschurtz

„In einer beruflichen Hierarchie steigt jeder Beschäftigte so lange auf, bis er die Stufe der Unfähigkeit erreicht.“ – so das nach dem „Erfinder“ Lawrence J. Peter benannte Peter Prinzip [1].

Wenn Mitarbeiter ihre aktuelle Tätigkeit erfolgreich meistern, werden sie durch ihr Unternehmen befördert.

Hat dieser Mitarbeiter eine Ebene erreicht, auf der er nicht mehr gut leistet, wird er auch nicht mehr befördert. So landet jede Führungskraft gemäß Peter genau eine Hierarchie-Ebene zu hoch.

Peter machte seine Studien im kanadischen Schulsystem, doch die Erkenntnisse sind auf deutsche Unternehmen übertragbar.

Sie können Ihr Unternehmen vor dem Peter-Prinzip schützen, wenn Sie Antworten auf die folgenden drei Fragen finden [2]:

1. Warum begeben sich Mitarbeiter auf eine Position, der sie nicht gewachsen sind?
2. Warum scheitern Unternehmen bei der Auswahl geeigneter Kandidaten?
3. Warum scheitern Unternehmen dabei, den betroffenen Mitarbeitern das notwendige Rüstzeug zu geben?

#### 1. Warum begeben sich Mitarbeiter auf eine Position, der sie nicht gewachsen sind?

Im Mai 2011 führte die MAN eine weltweite Mitarbeiterbefragung mit rund 40.000 Antworten durch. Die niedrigsten Bewertungen erhielten folgende Themen [3]:

- Anerkennung und Belohnung der Leistung (26%)
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten (34%)

#### Vermeiden Sie das Peter-Prinzip

1. Beförderung darf nicht als „einzige“ Form der Anerkennung wahrgenommen werden.
2. Potenzialanalyse objektiviert die Auswahl geeigneter Kandidaten bevor die Beförderungsentscheidung ansteht.
3. Entsprechend ausgebildete Mitarbeiter landen seltener in der Peter-Falle.
4. Schauen Sie nicht weg: Wenn jemand mit seiner Führungsaufgabe überfordert ist, dann nehmen Sie ihn von dieser Position.

Im Vergleich, die höchsten Bewertungen erhielten:

- Klarheit über die Erwartungen, die an die Mitarbeiter gestellt werden (79 %)
- Respektvoller Umgang zwischen Mitarbeitern und direkten Vorgesetzten (77 %)
- Zusammenarbeit im Team (75 %)

Die MAN Umfrage zeigt, übrigens wie alle Mitarbeiterbefragungen (siehe UH16-Mitarbeiterbefragungen<sup>1</sup>), dass die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Belohnung von Leistung oft bemängelt werden.

Da Mitarbeiter eine Beförderung als Anerkennung und Belohnung ihrer erbrachten Leistung sehen, können sie dieses „Angebot“ nicht ausschlagen. Zumal die Mitarbeiter davon ausgehen, dass sich die Chefs bewusst für sie entschieden haben. *„Die Chefs werden doch wohl wissen, wem sie die Beförderung zutrauen.“*

## 2. Warum scheitern Unternehmen bei der Auswahl geeigneter Kandidaten?

Die Stunde der Wahrheit: die neu geschaffene Stelle des Abteilungsleiters Lieferantentwicklung ist nach jahrelangen Problemen mit den Rohmaterialien genehmigt worden. Die Stelle muss aus Budgetgründen von innen besetzt werden. Die Abteilungsleiterrunde berät:

Personalleiter: *„Der Brüggel hat beim Karriere-Assesment im letzten Sommer von allen Gruppenleitern am besten abgeschnitten. Nehmen wir den.“*

Vorgesetzter von Brüggel: *„Der Brüggel ist in seinem Projekt momentan unentbehrlich! Nehmen wir doch den Gruppenleiter Personal. Die Stelle ist sowieso überflüssig.“*

Das hat der Personalleiter nun von seinem ersten Vorschlag. Jetzt wird in seiner Abteilung gewildert. Schnell erwidert er: *„Der Gruppenleiter Personal ist fachlich nicht geeignet. Wir sollten jemand aus der F&E nehmen.“*

Der F&E Leiter hatte gehofft, dass dieser Kelch an ihm vorüberzieht. Lapidar antwortete er: *„Die Entwicklung der neuen Produktserie hat oberste Priorität. Da kann ich keinen Mann abgeben. Nehmen wir doch den Nörzig aus der Produktion.“*

Nörzig war ein junger Gruppenleiter, der konsequent, wertschöpfend und begeisternd seine Mitarbeiter von einem Rekord zum nächsten führte. Die Abteilungsleiter schauten alle zweifelnd in die Runde. Wollten sie einen solchen Mitarbeiter als Kollegen und Wettbewerber?

Am Ende entschied sich die Abteilungsleiterrunde für einen Mitarbeiter aus der Lieferantentwicklung, da dieser fachlich taugte und führungstechnisch kein Wettbewerb darstellte.

---

<sup>1</sup> [www.umsetzungshilfe.de/16](http://www.umsetzungshilfe.de/16)

Wenn sich plötzlich eine lukrative Stelle im Unternehmen auftut, verweigern viele Vorgesetzte die Herausgabe ihres besten Mitarbeiters mit den Argumenten:

- Momentan nicht verfügbar
- Fachlich nicht geeignet

Da zahlreiche Vorgesetzte so argumentieren, nehmen Unternehmen am Ende häufig den fachlich Besten, statt den Mitarbeiter mit dem höchsten Potenzial. So ist das Peter-Prinzip vorprogrammiert.

Dieses Problem lösen Unternehmen mit Hilfe der Potenzialanalyse (siehe UH39-Potenzialanalyse<sup>2</sup>). Dabei wird durch ein Mehraugenprinzip zu einem Zeitpunkt, wo keine Beförderungen anstehen, über die Potenzialkandidaten auf den einzelnen Hierarchieebenen diskutiert und eine Reihenfolge festgelegt. Kommt später der Zeitpunkt einer Beförderung, wird die Potenzialanalyse zur Hilfe genommen und der beste Kandidat genommen, unabhängig von Verfügbarkeit und fachlicher Qualifikation.

Hat ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter auf den ersten Plätzen, kann er damit rechnen, dass der Mitarbeiter über früh oder lang befördert wird. So kann rechtzeitig ein Nachfolger aufgebaut werden.

### **3. Warum scheitern Unternehmen dabei, den betroffenen Mitarbeitern das notwendige Rüstzeug zu geben?**

Analog zu Frage 2 werden die Unternehmen von notwendigen Beförderungen oft überrascht. Das ist zwar nicht nachvollziehbar, aber betriebliche Praxis.

Durch eine konsequente Nachfolgeplanung unter Zuhilfenahme einer Potenzialanalyse, die jährlich erneuert wird, sind Unternehmen vor „überraschenden“ Beförderungen gefeit.

Nun müssen Unternehmen konsequent die Mitarbeiter strategisch weiterbilden, die auf den ersten Plätzen der Potenzialanalyse stehen und in der Nachfolgeplanung eine Rolle spielen.

Dabei hat es sich bewährt, diese Potenzialkandidaten nicht nur mit einzelnen Maßnahmen zu versorgen, sondern gezielt eine berufsqualifizierende Weiterbildung anzubieten. Für Akademiker

---

<sup>2</sup> [www.umsetzungshilfe.de/39](http://www.umsetzungshilfe.de/39)

eignen sich entsprechende Part-time MBA-Programme, bzw. Technikerschulen und Meisterlehrgänge für die besten gewerblichen Mitarbeiter.

Vermeiden Sie das Peter-Prinzip durch jährliche Potenzialanalysen auf allen Hierarchie-Ebenen.

#### **4. Was tun, wenn Peter zugeschlagen hat**

Wenn Unternehmen das Peter-Prinzip verstehen, stellen sie oft fest, dass sie schon mittendrin stecken. Viele ersparen sich die „Degradierung“ von *schlechten Vorgesetzten*, um deren Demotivation zu vermeiden. Dass dieser schlechte Vorgesetzte alle seine Mitarbeiter demotiviert, wird billigend in Kauf genommen.

Machen Sie es besser und lassen Sie *schlechte Führung* nicht zu.

Oft sind diese „schlechten“ Führungskräfte sehr gute Fachleute. Führen Sie diese Personen wieder auf „ihre“ Fachfunktion. Im ersten Moment sind die Mitarbeiter wegen des Statusverlusts enttäuscht, aber fragen Sie zwei Jahre später nach. Diese Menschen sind glücklich, zufrieden und machen auf ihrer Fachfunktion einen tollen Job.

Und das Entgelt? In der Praxis empfiehlt es sich, das Entgelt so lange einzufrieren, bis der Mitarbeiter auf dem Niveau seiner neuen Fachfunktion angekommen ist.

Bedenken Sie, kein Mensch hat wirklich Lust in seiner Tätigkeit ständig überfordert zu sein. Sie tun etwas Gutes – wenn Sie es tun!

Viel Erfolg bei der Umsetzung

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!** (Erich Kästner)

#### **Ressourcen:**

- [1] Hochgeschurtz, T. (2010): Das Peter-Prinzip  
<http://umsetzungsblog.de/2010/03/18/das-peter-prinzip/> (Status 25.03.2013)
- [2] The Peter Principle (1969, William Morrow, New York). Laurence J. Peter; Raymond Hull: Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen, Rowohlt Taschenbuch-Verlag, HH
- [3] MAN-Homepage <http://www.man.eu/de/verantwortung/top-themen/mitarbeiterbefragung/Mitarbeiterbefragung.html> (Status 25.03.2013)

**Impressum:**

**Autoren:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Herausgeber:** Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Mollenmatt 14, 77654 Offenburg

**Verantwortlich:** Enrico Briegert

**Kontakt:** [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

**Info:** [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com) veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: [abo@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:abo@briegert-hochgeschurtz.com).