



v
o
l
l

Neue Geschäfte mit neuen Ideen

q
u
e
r

Jubelnd am Arbeitsplatz

Trikot, Bier, TV-Spektakel:
Darauf müssen Chefs bei der
Fußball-WM achten – Seite 20

Nah am Kunden

So treffen Mittelständler am
besten den Geschmack ihrer
Käufer im Ausland – Seite 34

Autonom am Lenkrad

Technisch ist der digitale
Chauffeur startklar, rechtlich
bleibt es kompliziert – Seite 60

Mit Kreativität gegen das Peter-Prinzip



Prof. Dr. Guido Quelle ist Geschäftsführer der Mandat Managementberatung, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien spezialisiert hat. Für „Markt und Mittelstand“ schreibt er die Kolumne „Aus sicherer Quelle“.

DAS NACH DEM AMERIKANISCHEN Erziehungswissenschaftler Laurence J. Peter (1919–1990) benannte Peter-Prinzip sagt aus, dass jeder bis auf die höchste Stufe seiner eigenen Unfähigkeit befördert wird. Nun könnten wir trefflich darüber streiten, wie es sich bei uns Unternehmensberatern verhält, aber das würde heute zu weit führen. Machen wir lieber das, was wir am besten können: Schauen wir auf andere. Zum Beispiel auf Behörden: Wie häufig haben wir schon gedacht, dass unsere dortigen Gesprächspartner total unfähig sind, nichts entscheiden, Dinge verzögern, nicht sachkundig sind, nicht unsere Interessen verfolgen und so weiter und so fort. Belege für die Ubiquität des Peter-Prinzips finden wir in Behörden zuhauf.

Aber auch in Unternehmen der freien Wirtschaft werden wir vielfältig fündig: Serviceverantwortliche, die sich nicht um Service kümmern; Leiter, die nichts leiten; Führungskräfte, die nicht führen; ver-

meintliche Entscheider, die nichts entscheiden – wir schütteln den Kopf über Trägheit, Nachlässigkeit, Unzuverlässigkeit und Dummheit, die sich manche Firmen glauben, leisten zu können. In unserem eigenen Unternehmen ist natürlich immer alles in bester Ordnung – wäre ja noch schöner ...

Interessanterweise sind die Mechanismen, die das Peter-Prinzip fördern, häufig tief im Unternehmen verankert. Denn was geschieht, wenn ein Mitarbeiter befördert werden soll? In den meisten Fällen bedeutet der nächste Karriereschritt: die Übernahme einer größeren Führungsverantwortung. Beförderung heißt viel zu oft: Eine Fachkraft wird zur Führungskraft. Aus Unternehmenssicht ist dieser Automatismus ein Vabanquespiel. Es kann gutgehen, muss aber nicht. Oft genug verliert das Unternehmen eine gute Fachkraft und gewinnt eine schlechte Führungskraft. Peter-Prinzip bestätigt.

Aufmerksamkeit und Kreativität können diesem Fehler vorbeugen: Hat der Mitarbeiter überhaupt Führungspotential? Will er überhaupt führen? Oder fühlt er sich in seiner Fachverantwortung pudelwohl und sagt nur Ja zu dem Angebot der Beförderung, weil er Sorge hat, in dem Unternehmen sonst nicht weiterzukommen? Hier setzt das Postulat zu mehr Kreativität an. Denn es gilt, Fachkarrieren im mittelständischen Unternehmen genauso zu ermöglichen wie Führungskarrieren – auch was Reputation, Status und Bezahlung angeht.

Für viele Unternehmen mag ein differenzierender Blick auf die persönliche Eignung ihrer Mitarbeiter ungewohnt sein. Und er macht eine Menge Mehrarbeit. Doch am Ende profitieren alle davon, weil ein topbezahlter und angesehener Experte, der für das Unternehmen etwas bewirkt, besser ist als eine topbezahlte und unter erodierendem Ansehen leidende Führungskraft, die dem Unternehmen schadet und der alle bestmöglich zu entkommen versuchen.

Wer mit seiner Firma wachsen und dem vielbeschworenen Fachkräftemangel etwas entgegensetzen will, schafft also die Möglichkeit zu Fachkarrieren, nicht nur zu Führungskarrieren. Wer das als Unternehmenslenker nicht tut, gehört vielleicht selbst zu den Vertretern des Peter-Prinzips. <<