

# Können Beförderungen schaden?

Beförderungen können die Effizienz einer Organisation schmälern. Dieser *wissens.blitz* diskutiert neue Forschungsergebnisse zu Gründen und Gegenmaßnahmen anhand des Peter-Prinzips.

Nicht nur Fans von Fernsehserien wie „Stromberg“ oder „The Office“ dürfte Folgendes bekannt vorkommen: Aufgrund von guten Arbeitsleistungen wird ein Verkäufer zum Abteilungsleiter befördert. Verkaufsgeschäft und Abteilungsleitung sind allerdings recht unterschiedliche Tätigkeiten: Beim Verkaufen zählen vor allem Produktfachwissen und Verhandlungsgeschick, während zu den Leitungsaufgaben primär Personal- und Buchführung gehören. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen besteht somit das Risiko, dass eine Firma einen fähigen Verkäufer verliert und einen inkompetenten Abteilungsleiter „gewinnt“.

## Das Peter-Prinzip

Das oben beschriebene Phänomen wird nach dem kanadischen Erziehungswissenschaftler Laurence J. Peter als Peter-Prinzip bezeichnet (Peter & Hull, 1969). Es besagt sinngemäß, dass Mitarbeitende innerhalb einer hierarchischen Organisation solange aufsteigen, bis sie ihr Maximum an Inkompetenz erreicht haben. Was paradox klingt, erklärt Peter damit, dass die Anforderungen einer Stelle, auf der sich eine Person bewährt, häufig nichts oder nur wenig mit den Tätigkeiten zu tun haben, die für die zukünftige Stelle wichtig sind. Die übliche Praxis, die Besten von einer Stelle wegzubefördern, könnte also langfristig einer Organisation schaden. Aktuelle mathematische Simulationsstudien zeigen genau das: Die übliche Beförderungspraxis mindert die Gesamteffizienz einer Organisation, sofern die Anforderungsprofile von Ursprungs- und Beförderungsstelle unabhängig sind (Pluchino, Rapisarda, & Garofalo, 2011). Konkret sagt das Peter-Prinzip vorher, dass Mitarbeitende nach einer Beförderung tendenziell schlechtere Leistungen zeigen als vorher. Aber trifft dies wirklich zu?

## Leistungsrückgang nach Beförderungen

Tatsächlich gibt es eine Reihe an empirischen Hinweisen, die auf einen Leistungsrückgang nach Beförderungen hindeuten (Übersicht in Lazear, 2004). Allerdings gibt es dafür auch Alternativerklärungen: Eine davon ist die sogenannte *Regression zu Mitte* (Lazear, 2004). Darunter verstehen Statistiker Folgendes: Die herausragende Arbeitsleistung, die zu einer Beförderung geführt hat, setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen. Zum einen aus den tatsächlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden, zum anderen aus zufälligen Einflüssen auf die Leistung. Dazu zählen zum Beispiel Glück, Beurteilungsfehler, Tagesform, das Wetter – also alles, was sich schnell wieder ändern kann. Daher ist es sehr wahrscheinlich, dass sich die Leistung beim nächsten Mal wieder beim Leistungsdurchschnitt der jeweiligen Person einpendelt (genauso wäre übrigens eine gewisse Leistungssteigerung nach besonders schlechten Leistungen zu erwarten). Nach klassischer Auffassung des Peter-Prinzips ist der Leistungsabfall Anzeichen einer Beförderungsfehlerscheidung. Der Regressionseffekt dagegen interpretiert die Leistungsänderung als unvermeidliche Begleiterscheinung jeder Beförderung.

Unabhängig vom jeweiligen Erklärungsansatz zeigt die Forschung, dass Beförderungen für eine Organisation mit Risiken verbunden sein können. Doch es gibt Maßnahmen, diese Risiken zu minimieren (siehe Kasten).

## Gegenmaßnahmen und Fazit

Unabhängig vom jeweiligen Erklärungsansatz zeigt die Forschung, dass Beförderungen für eine Organisation mit Risiken verbunden sein können. Doch es gibt Maßnahmen, diese Risiken zu minimieren (siehe Kasten).

**Verzicht auf Beförderungen**, sofern sie primär als Anreiz und Belohnung für gute Arbeitsleistungen dienen. Stattdessen können finanzielle Kompensationen diese Funktionen erfüllen – ohne das Risiko eines Beförderungsfehlers (vgl. Baker et al., 1988).

**Leistungsbeurteilung ausdehnen**: Die Verlängerung des Zeitraums, über den die Arbeitsleistungen einer Person beurteilt werden, kann das Risiko eines Regressionseffektes minimieren (Lazear, 2004).

**Anforderungsprofile anpassen**: Bei der Erstellung ihrer Anforderungsprofile können Organisationen einen Leistungsabfall einplanen und ihre Anforderungen entsprechend anheben (Lazear, 2004): Sinkt die Arbeitsleistung nach der Beförderung, wird so gewährleistet, dass sie immer noch über dem gewünschten Minimum liegt. Dadurch wird jedoch das Risiko von Fehlentscheidungen in die andere Richtung verschärft: Arbeitskräfte, die eigentlich geeignet sind, aber bei der Beurteilung „einen schlechten Tag haben“, werden nicht befördert. Welche Fehlentscheidung schlimmer ist, muss abgewogen werden.

Letztlich gilt auch für Beförderungen: Von einer sorgfältigen Personalentwicklung, zu der die adäquate Erstellung und Passung von Leistungs- und Anforderungsprofilen gehören, profitieren nicht nur die Mitarbeitenden, sondern die gesamte Organisation.

## Literatur

Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616.

Lazear, E. P. (2004). The Peter Principle: A Theory of Decline. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S141–S163.

Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York: William Morrow and Company.

Pluchino, A., Rapisarda, A., & Garofalo, C. (2011). Efficient promotion strategies in hierarchical organizations. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 390(20), 3496–3511.



## Dipl.-Psych. Moritz Borchers

arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Wissensmedien und schreibt als freier Wissenschaftsjournalist über psychologische Forschung.

© wissensdialoge.de | Bitte zitieren als: Borchers, M. (2013). Können Beförderungen schaden? *wissens.blitz* (121).

[http://www.wissensdialoge.de/beforderungen\\_schaden](http://www.wissensdialoge.de/beforderungen_schaden)