

Kollaps von Organisationen vermeiden – oder: Systemische Überforderung als Adaption des Peter-Prinzips

Dr. Rudolf Bätcher, Gründungspartner GCN

Gegenstand dieses Essays zur systemischen Überforderung sind hierarchisch strukturierte Organisationen. Künstliche Systeme jedwelcher Art also, die von Menschen geschaffen und belebt sind mit dem Zweck, produktive, gemeinnützige, gesellschaftliche oder anderweitige Leistungen zu erbringen. Das können Unternehmen sein, Betriebe, Vereine, Stiftungen, Anstalten, Clans, Banden, Parlamente, Kommissionen, Ministerien, Ämter, Regierungen, Gerichte, Armeen, Korps, Chöre, Kirchen und dergleichen mehr.

Das Peter-Prinzip¹ – ein anekdotisch untermaltes Konstrukt – besagt nun, dass in hierarchisch strukturierten Organisationen einzelne Menschen bis zur Stufe ihrer Unfähigkeit befördert werden. Bis zu einer Stufe also, die sie überfordert.

Dieses Peter-Prinzip benannte Narrativ setzt voraus, dass

- es in Organisationen Hierarchien im Sinne von über-, gleich- oder untergeordnet gibt – Struktur und Stabilität sozusagen.
- sich auf höheren hierarchischen Stufen immer weniger Menschen befinden – eine Art Kontraktion zu einer Pyramide sozusagen.
- höhere hierarchische Stufen verbunden sind mit weiter reichenden Befugnissen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten als darunter liegende hierarchische Stufen – ein «widenning» von Macht nach oben sozusagen.

¹ [Laurence J. Peter](#) / Raymon Hull, Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 21. Auflage Oktober 2022

- in Organisationen befördert wird, weil Beförderungen² sie am «Laufen», am «Leben» halten und damit ihre Viabilität, die Lebensfähigkeit sichern – Dynamik und Veränderung sozusagen.
- ein Wechsel zwischen hierarchischen Stufen verbunden ist mit einem Wandel von Funktionen, charakterlichen Eigenschaften und Erwartungen – einem «shifting» sozusagen: Bisherige Funktionen fallen weg, neue kommen hinzu; bisher erwünschte und / oder erfolgreiche charakterliche Eigenschaften verlieren an Bedeutung, bisher unerwünschte und / oder erfolglose werden bedeutsamer; eigene Erwartungen und auch Erwartungen von Anspruchsgruppen³ wandeln sich im Inhalt und im Umfang.

Nun können aber nicht nur Einzelpersonen überfordert sein. Auch Organisationen laufen Gefahr, in ihrer Entwicklung auf einer Stufe der Unfähigkeit zu landen, einer Stufe, auf der sie überfordert sind. Oder von aussen als überfordert beurteilt werden. Und schliesslich nicht mehr lebensfähig sind. Oder als nicht mehr lebensfähig gelten. Im Endeffekt wird dann das oberste Ziel aller Organisationen, das existenzielle Überleben, vernichtet und sie gehen unter. Dies gilt für wirtschaftlich tätige ebenso wie für gemeinnützig, kriminell, politisch, juristisch, militärisch, religiös oder anderweitig attribuierte Organisationen. Man kann deshalb vielleicht auch von einer systemischen Überforderung sprechen.

² Beförderung ist hier in einem sehr weiten Sinn zu verstehen, nicht nur als Aufstieg von einer unteren auf eine höhere Hierarchiestufe: So erfüllen beispielsweise auch Einsteigen in (= hineinbefördern, z.B. durch Anstellungen, Annahme von Wahlen, Mandaten oder Berufungen) oder Aussteigen (= hinausbefördern, z.B. durch Versetzen, Zurückstufen, Entlassen) aus einer Organisation Beförderungsfunktionen. Beförderung in Hierarchien geht nicht nur nach oben, sondern auch quer oder nach unten, von aussen nach innen oder von innen nach aussen.

³ Anspruchsgruppen können sein: Freunde, Feinde, Förderer, Vorgesetzte, Untergebene, Kunden und – je nach Grösse und Bedeutung von Organisationen – die ganze Gesellschaft oder die Medien und von viele andere mehr.

Und es stellt sich die Frage: Was ist entscheidend, ob in Organisationen systemische Überforderung – oder, um im Jargon des Peter-Prinzips zu bleiben: Das Erreichen einer Stufe der Unfähigkeit – eintritt oder auch nicht.

Um diese Frage zu beantworten ist der Rückgriff auf eine Metapher hilfreich. Organisationen können im Grunde genommen als hierarchisch strukturierte Systeme verstanden werden. Hierarchien verleihen ihnen Struktur und Stabilität. Das Vorhandensein von Struktur und Stabilität ist in jedem System, egal ob belebt oder unbelebt, eine Grundvoraussetzung für das Überleben. *Hierarchiebildung* erweist sich damit als ein überlebensrelevantes, systemisches Ordnungsprinzip.

Bei Organisationen handelt es sich um von Menschen geschaffene und durch sie belebte Gebilde. Zwischen diesen Menschen bestehen wechselseitige und vielfältige Beziehungen. Zudem findet ein permanenter Austausch von Menschen statt, der diesen Beziehungen etwas Dynamisches verleiht: Menschen treten in Organisationen ein und verlassen sie auch wieder; Menschen wechseln in Organisationen ihre Funktionen und Positionen; Menschen verändern in Organisationen ihre Aufgaben und Tätigkeiten. Man kann auch sagen: Summa summarum finden in Organisationen Beförderungen statt. Der Zweck von Beförderungen besteht darin, Organisationen am Leben zu erhalten, ihnen Dynamik und Veränderung zu verleihen. *Beförderungen* erweisen sich damit ebenfalls als ein überlebensrelevantes, systemisches Ordnungsprinzip.

Wechselseitige Beziehungen führen nun aber auch zu wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Menschen innerhalb von Organisationen. Und auch zwischen ihnen und den Menschen aus-

serhalb von Organisationen. Mal grösser und stärker, mal kleiner und schwächer, mal bewusster und explizit, mal unbewusster und implizit. Vereinbarungen und Erwartungen prägen diese wechselseitigen Abhängigkeiten, die sich in der Form von Leistungen und Gegenleistungen manifestieren – oftmals explizit vereinbart, vielfach aber auch bewusst oder unbewusst vorausgesetzt. Bei allen Menschen in und um Organisationen herum besteht die Erwartung, dass Leistungen und Gegenleistungen sich entsprechen, dass einer Leistung eine angemessene Gegenleistung gegenübersteht, dass beide kongruent sind. Damit kristallisiert sich die *Angemessenheit des «quid pro quo»* als ein weiteres überlebensrelevantes, systemisches Ordnungsprinzip heraus, nach dem jemand, der etwas gibt, dafür eine angemessene Gegenleistung erhalten soll. Und dass jemand, der etwas nimmt, dafür eine angemessene Gegenleistung abgeben soll. Dieses «quid pro quo» umfasst nicht nur die materielle Dimension (z.B. Leistungen für eine Organisation oder Zeit, die einer Organisation zur Verfügung gestellt wird, Tausch von Produkten gegen Geld etc.), sondern auch die immaterielle (z.B. Loyalität zur Organisation, Treue, Zuverlässigkeit, ein gutes Gefühl, Dankbarkeit, Motivation, Freundlichkeit, Freundschaft etc.). Das «quid pro quo» gilt für das «widening» und das «shifting» – beim Erfüllen von Aufgaben ebenso wie beim Ausleben charakterlicher Eigenschaften, die für das Bestehen der unterschiedlichen hierarchischen Stufen erforderlich sind. Es gilt aber auch beim Nutzen der zugestandenen Befugnisse, beim Anwenden der vorhandenen oder vermuteten Kompetenzen und beim Wahrnehmen von Verantwortlichkeiten oder kurz: Beim Wahrnehmen und Ausüben von Macht.

In Organisationen findet nun, bedingt durch Beförderungen, ein permanentes «widening» und «shifting» von Funktionen, charakterlichen Eigenschaften, Macht und der ihnen zugrundeliegenden Vereinbarungen und Erwartungen statt. Besteht beim «widening» und «shifting» keine Kongruenz zwischen Leistungen

und Gegenleistungen «rumpelt» es in Organisationen. Je zahlreicher, je stärker diese Inkongruenzen sind, desto ausgeprägter das «Rumpeln».

Macht, Funktionen, charakterliche Eigenschaften und die auf ihre Erfüllung ausgerichteten Erwartungen sind auf den jeweiligen Hierarchiestufen von Organisationen unterschiedlich. Gleichzeitig unterscheiden sich Art, Form, Inhalte und Umfang des «quid pro quo» von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe. So gilt beispielsweise: Wenn eine Organisation einen Teamleiter einstellt, dann erhält er zur Erfüllung seiner Funktionen Befugnisse, die weiter gehen («quid₁»), als diejenigen seiner Teammitglieder. Er bezieht zudem ein höheres Entgelt («quid₂»), weil sein Aufgabenkreis und seine Verantwortlichkeiten weiter reichen als diejenigen seiner Teammitglieder. Die Organisation erwartet im Gegenzug, dass er mit seinem Team die vereinbarten Leistungen erbringt («quo»). Erklimmt der Teamleiter nun als Abteilungsleiter eine nächsthöhere Hierarchiestufe, dann erweitert die Organisation seinen Aufgabenkreis sowie seine Befugnisse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten («quid₁»), erhöht auch sein Entgelt («quid₂») und erwartet («quo»), dass er die zugestandene Macht nutzt, um mit seinen Teamleitern und deren Teams die Funktionen und Aufgaben so zu erfüllen, dass sie in seinem Zuständigkeitskreis einen Beitrag leisten, um die Lebensfähigkeit der Organisation zu stärken. Oder: Wir als Aktionäre geben dir als VR-Präsident eine die ganze Organisation umfassende Machtfülle («quid») und erwarten, dass du diese Macht nutzt zum Erhalt und zur Stärkung der Lebensfähigkeit unserer Organisation («quo»). Und wir erwarten, dass du die dazu erforderlichen charakterlichen Eigenschaften einsetzt («quo») – egal, ob sie authentisch sind oder «nur» als Rolle eingesetzt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Entscheidende Faktoren, die das Eintreten systemischer Überforderung beeinflussen sind die drei systemischen Ordnungsprinzipien Hierarchiebildung, Beförderungen und die Angemessenheit des «quid pro quo»:

- Hierarchiebildung verleiht Organisationen Struktur und Stabilität.
- Beförderungen «hauchen» hierarchisch strukturierten Organisationen Leben ein, garantieren Dynamik und Veränderung.
- Die Angemessenheit des «quid pro quo» hält in Organisationen die wechselseitigen Abhängigkeiten im Gleichgewicht.

Das Wechselspiel dieser drei Ordnungsprinzipien manifestiert sich einem permanenten Wechselspiel von Struktur und Dynamik, von Veränderung und Stabilität, von Kongruenz und Inkongruenz. Das nachhaltige Austarieren dieses Wechselspiels in der Gesamtheit aller Beziehungen und Abhängigkeiten ist entscheidend, ob in Organisationen systemische Überforderung eintritt oder nicht. Es bestimmt in hierarchisch strukturierten Organisationen die Lebensfähigkeit, ihr oberstes Ziel. Oder in die Form eines Leitsatzes gegossen: Die Wahrscheinlichkeit systemischer Überforderung ist umso geringer

- je besser das Gleichgewicht zwischen einer auf Struktur und Stabilität ausgerichteten Hierarchie und den auf Dynamik und Veränderung ausgerichteten Beförderungen ist und
- je kongruenter die in Vereinbarungen und Erwartungen manifesten Leistungen und Gegenleistungen empfunden werden.

Nun lässt sich aber postulieren, dass das Befolgen von überlebensrelevanten, systemischen Ordnungsprinzipien eine zwar zwingende, aber keine hinreichende Bedingung zur Vermeidung

systemischer Überforderung ist. Deshalb wird vor dem Hintergrund des in diesem Essay skizzierten Verständnisses systemischer Überforderung von Organisationen in einem zweiten Essay der Folgefrage nachgegangen, was denn eine Organisation in ihrem Innersten zusammen hält und sie lebensfähig erhält.

Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit [Dr. Rudolf Bätcher](#), Gründungspartner und den Geschäftsführenden Partnern [Dr. Christoph Grossmann](#) und [Dr. Rudolf Lürzer](#).

Essays

über Management
und Unternehmertum



nach Autoren ...

Suchen und finden

Was heisst es wirklich, die unternehmerische Zukunft zu gewährleisten? Haben wir eine aktuelle Strategie? Passen die Strukturen dazu? Sind die benötigten Fähigkeiten vorhanden?

In Essays greifen wir aktuelle und zeitlose Aspekte unternehmerischen Handelns auf. Manchmal grundsätzlicher Art, manchmal motiviert durch jüngste Beobachtungen. Wir gliedern daher nach Autoren, entlang der Zeitachse, nach Strategie, Struktur und Fähigkeiten sowie anhand der Managementebenen nach Werten, morgen und aussen (Zukunft), hier und jetzt (Gegenwart).



Link: [GCN Essays](#)

GCN Consulting



GCN Consulting GmbH
Belruptstraße 43
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: office@gcn.at

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
E-mail: gcn@gcn.ch