

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 60 (1973)
Heft: 14-15

Artikel: Gibt es das Peter-Prinzip in der Schule?
Autor: Hauser, Fritz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-531175>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

gen Wechsel des Erziehungsmilieus und der Bezugspersonen, welcher die jugendliche Persönlichkeit über Bedarf belasten kann. Das Therapieheim steht somit grundsätzlich nur schwierigen Jugendlichen offen, obwohl hier eigentlich das Prinzip der Freiwilligkeit spielen sollte, was nämlich als eine der grundlegenden Voraussetzungen für das Gelingen einer Therapie gilt.

Fehlende Vorstellungen über die Gestaltung des Therapieheims

Die Gesetzesbestimmungen regeln nur die Voraussetzungen für die Einlieferung in ein Therapieheim. Grundsätze über Aufgaben, Arten der Therapie, spezielle Behandlungsmittel sind keine genannt worden. Dafür sind im Hinblick auf den Bau des Therapieheims Schönmatt (Gempfen SO) von Professor Peter Richtlinien für die Gestaltung des Therapieheims und der therapeutischen Arbeit aufgestellt worden. Obwohl diese keine Verbindlichkeit besitzen, ist zu hoffen, sie würden bei der Planung der noch im Projektstadium befindlichen Therapieheime von Prêles (Tessenberg BE) und Gorgier (NE) berücksichtigt. Als einziges Heim in der Schweiz kennt der Burghof (Dielsdorf ZH) eine Abteilung für therapeutische Arbeit und ist somit das einzige verwirklichte Therapieheim in der Schweiz.

Schlußfolgerungen

Im Laufe der Entwicklung des Jugendstrafrechtes wurde der Gedanke der Erziehung immer mehr verdeutlicht. Um der individu-

ellen Veranlagung des Täters möglichst gerecht zu werden, sind heute dem Richter mannigfache, zum Teil recht unkonventionelle Mittel an die Hand gegeben. Dazu ist auch die Erziehungshilfe zu rechnen, zu deren Einführung man keine Anstrengungen scheuen sollte.

Während man einerseits konsequent eine Betreuung in der Freiheit anstrebt, ist man andererseits vom Prinzip der kurzfristigen Beeinflussung abgekommen. Heute ist anerkannte Tatsache, daß Freiheitsentzug unter einem halben Jahr mehr schädliche, sicher jedoch nicht die gewollten Folgen zeitigt. Im Jugendstrafrecht ist dieser Gedanke charakteristisch ausgeprägt: Eine sinnvolle erzieherische Beeinflussung soll mindestens ein Jahr dauern, darüber hinweg aber solange, bis sich ein Erfolg einstellt.

Auch bei den Therapieheimen sollte man neue Lösungen ins Auge fassen. Es wäre sinnvoll, wenn man den Jugendlichen in einer Beobachtungsstation soweit beobachten könnte, bis entschieden werden kann, in welches der zur Verfügung stehenden Heime ihn man am besten einliefern könnte. Es muß möglichst alles vermieden werden, um den Jugendlichen allzusehr mit Heimwechseln zu belasten. Ebenso sehr sind administrative Heimeinweisungen zu begrüßen. Es ist nicht ganz einzusehen, warum gewartet werden muß, bis ein Jugendlicher straffällig wird, um ihn in ein Therapieheim einweisen zu können. Diese künstliche Einweisungssperre sollte sobald als möglich fallen.

aus: «Vaterland», Nr. 149, 30. 6. 73

Gibt es das Peter-Prinzip* in der Schule?

Fritz Hauser

(Vor der Lektüre dieses satirischen Beitrages wird ausdrücklich gewarnt!)

1 Selektion der Leser

Bevor Sie sich bemühen, diesen ganzen Text zu lesen, wollen Sie bitte den folgenden Fragenkatalog beantworten. Möglicherweise bietet sich Ihnen eine legale Möglichkeit, bereits nach dem ersten Abschnitt auszusteigen und die gewonnene Zeit nutzbringender

zu verwenden (z. B. Geige üben, Hefte korrigieren, Garten umstechen . . .)

Falls Sie nicht gerne Fragen beantworten, können Sie dies natürlich jetzt schon tun.

Andernfalls mögen Sie sofort beginnen: (Zutreffendes ankreuzen)

1. AUSSTIEG

JA NEIN

– Sind Sie Lehrer/in?

- Sind Sie innerhalb Ihrer Schule Vorsteher, Obmann, Rektor oder gar Direktor?
 - Sind Sie Mitglied einer Behörde, Kommission, Oberturner, Dirigent, Vereinspräsident oder sonst für irgend etwas zuständig, das den Rahmen Ihrer Berufstätigkeit sprengt?
 - Glauben Sie, in den bisher bejahren Funktionen noch Fortschritte machen zu können?
 - Sind Sie eigentlich über Ihre Unterstellung (Chef/Vorgesetzten-gremium) informiert?
 - Lesen Sie gerade die «schweizer schule»?
- Summen

Bitte ermitteln Sie nun die Totale, getrennt nach JA- und NEIN-Aussagen. Bei richtiger Handhabung dieses Selektivverfahrens müßten insgesamt **sechs** Felder angekreuzt sein. Macht Ihnen das alberne Zusammenzählen Mühe, können Sie jetzt noch aufhören.

2. AUSSTIEG

2 Auswertung

6 JA-Aussagen: Hüpfen Sie direkt zu Abschnitt 3.

6 NEIN-Aussagen: Hätten Sie das früher gesagt! Die ganze Mühe wäre Ihnen erspart geblieben.**

** (Höchst wahrscheinlich haben Sie einen latenten Hang zum Querulieren oder haben die Stufe der Inkompetenz bereits erreicht. Die weitere Lektüre ist zwecklos.)

3 Wir kommen der Sache schon näher!

Die nun bis auf Sie (und noch ein paar wenige) reduzierte Leserschaft kann zwei Dinge für sich beanspruchen:

Sie hat a) die Stufe der Inkompetenz oder b) die Endplazierung (noch) nicht erreicht.

Da alle übrigen Leser durch ihr Aussteigen oder das Befragungsergebnis bewiesen haben, inkompetent oder endplaziert zu sein, wäre es völlig unsinnig, ihnen das Weiterlesen vorbehaltlos zu empfehlen. Ihnen hingegen steht die (vielleicht letzte) Chance noch offen, sich vor der gefürchteten Stufe der Unfähigkeit zu retten.

Und damit sind Sie gleich auch mit dem

Hauptanliegen des PETER-PRINZIPS vertraut: Vermeidung von Unfähigkeit und Aufschub der Endplazierung!

3. AUSSTIEG

4 ... zum Peter-Prinzip!

Laurence J. Peter sagt u. a.:

«In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.» *

«Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von einem Mitarbeiter besetzt, der unfähig ist, seine Aufgabe zu erfüllen.» *

Nur schon nach diesen Grundgedanken eines hierarchischen Weltbildes sind wir solange dem AUFSTIEGSDRUCK oder -SOG ausgesetzt, bis wir – nach allen Stufen der Fähigkeit – unentrinnbar der letzten (verhängnisvollen) Beförderung zur Unfähigkeit oder Endplazierung nicht mehr ausweichen können.

Naja, werden Sie einwenden, das mag für erfolgsrünstige Manager in den Organisationsstrukturen des Wirtschaftslebens richtig sein, aber für die Schule . . . ?

Selbstverständlich ist eine gesonderte Behandlung dieser Welten (wie die Geschichte zeigt) nicht üblich. Deshalb möge jeder, dem die heile Welt der Schule lieb ist, seine Augen abwenden, ehe es zu spät ist.

4. AUSSTIEG

Sie zögern: Zu recht; denn es gibt kein Ausweichen mehr vor der Frage:

5 Gibt es PPP in der Schule?

PPP ist nichts anderes als die Spezifizierung des Peter-Prinzips bezogen auf die Schule und kürzt «Pädagogisches Peter-Prinzip» ab. Die Untersuchung dieses Phänomens soll sich unabhängig von Peterschen Fakten auf unsere Verhältnisse beziehen. Ferner müssen jeweils nach Aufstieg erreichte Unfähigkeit oder Endplazierung nachgewiesen werden.

5.1. PPP-ermöglichende Aufstiegs-hierarchien

Die Grundstufen steigen etwa so auf: Kindergarten – Primarschule – Sekundarschule – Lehrerseminar – Einsatz als Primarlehrer. Auf diesem Plateau – wenn nicht schon früher – erreichen viele ihre Endplazierung. Ist noch Kapazität vorhanden, steigt die Treppe

weiter: Sekundar-, Gewerbe-, Mittelschul-, Hochschullehrer, partielle Privatwirtschaft. Natürlich gibt es dabei vielfältige Variationsmöglichkeiten Doch Sie sehen, es gibt auch im Bereich der Schule hierarchische Grundvoraussetzungen für die Anwendung von PPP.

Die relative Ghettosituation des Lehrerberufs vermag zwar eine zeitweilige Bremswirkung besser auszuüben, als dies in Hierarchien dynamischer Betriebe möglich ist, aber es gibt Um- und Auswege zur Erreichung der Unfähigkeit.

Inkompetenz kann auch ohne Besuch weiterführender Schulen erklommen werden, indem man etwa zum Obmann, Vorsteher, Rektor oder gar Direktor aufsteigt. Zu diesen Beförderungen genügen Faktoren wie Dienstalder, Personalmangel, Beziehungen, Parteiangehörigkeit, Erfüllen von Rollenerwartungen der Wahlbehörden, Saläranreize, Regen-Traufe-Blindheit, richtiger Zeitpunkt, Illusionen u. a. m.

Das Vorkommen von Hierarchien auch in der Schule scheint aufgezeigt.

5.2. *PPP-Differenzierung oder Umweg-hierarchien*

Neben diesen vertikalen Karrieren kann man auch horizontal expandieren, entweder innerhalb des eigenen Fachgebietes oder in Neben- und Freizeitaufgaben.

Viele schrecken nicht davor zurück, in den Verwaltungsbereich umzusteigen, etwa als Bildungsplaner, Schulinspektoren, Verwalter, Lehrerbildner o. ä. Sie begeben sich in die bedrohliche Nähe der Politik, die ihrerseits weitere Treppen des Aufstiegs eröffnet.

Kurzum – wenn Peter Recht haben sollte – greifen die soziologischen, wie auch die individualpsychologischen Bedingungen wie Zahnräder ineinander und können so oft übersetzt werden, als der Bahnstrang bis zur Station Endplatzierung reicht.

Innerhalb des eigenen Fachgebietes erstrecken sich die Endstationen von der Unfähigkeit, während der Pause den nicht üblichen Stuhl zu benutzen, bis zur Hinaufkatapultierung in hohe und höchste Posten in Verwaltung, Politik, Militär und Freizeit.

Wo die äußeren Bedingungen nicht Peterfreundlich sind, kann eine Emigration nach innen (was Peter zu wenig erwähnt) zu neuen Klettermöglichkeiten verhelfen. Der

Bereich der Werte, Bedürfnisse und Motivationen ist ein geradezu ideales Gelände. (Man entsinne sich etwa der MASLOW-SCHEN Bedürfnishierarchien!)

Repräsentative Beispiele: Stagnierende Selbstüberschätzung (§ 1 Der Lehrer hat immer Recht . . .), Produktion von Unsinn (Das Gebastelte muß nach der Bastelstunde weg- geworfen werden), Wiederholung von Fehl- leistungen (Jahrelang über die gleiche Ein- gangstreppe stolpern), Rückzug in die Un- verbindlichkeit (Ja- oder Nein-Nicken, Hän- de auf dem Rücken verschränken), Treten am Ort (als Beschäftigungsmimikri, Betrieb ohne Sinn) u. s. w. Soweit wir Lehrer.

5.3. *PPP-befallene Schulpartner (Schüler – Behörden – Souverän)*

Die Aufstiegshierarchie ist nicht nur klas- sisch, sondern sogar nach Klassen nume- riert. Begabungen werden nach Schultypen aussortiert. Wohl die berühmteste Art der Inkompetenzförderung ist die Zwängerei vie- ler Eltern, ihr Kind trotz Prüfungsergebni- sen in Schultypen zu plazieren, deren Anfor- derungen es nie gewachsen ist. Ähnliche Attitüden gelangen ebenfalls zur Anwendung bei der Berufswahl, Wahl der Lehrstelle, des Arbeitsplatzes, im beruflichen Aufstieg.

Selbst verbesserte Auswahlverfahren, die gerecht und begabungsadäquat selektionie- ren, helfen höchstens, den Weg zur Unfä- higkeit zu verkürzen, indem sie dem Kind die Überwindung der Kompetenzstufen rascher ermöglichen. Gleiches werden jene Schulen bewirken, die einmal die Durchläs- sigkeit eines zehnjährigen Regenmantels gewähren.

Weitere wirksame Hilfen sind die hochmo- dischen Bemühungen um die Vorschuler- zziehung (wenn das so weitergeht, werden Säuglinge nach der Geburt fließend Rus- sisch sprechen), die Nachhilfestunden (eine krampfhaft Bemühung, Unfähigkeit zu be- schleunigen oder vorübergehend zu ver- schleiern), die Ganztageschule (als logi- sche Folge der erzieherischen Inkompetenz der Eltern), die Technisierung des Unter- richts (typischer Austausch der Informa- tionsträger wegen Mangelhaftigkeit der Leh- rer), die Aufblähung der Verwaltung und die Zunahme von Spezialdiensten und Beratern (als weiteres Zeichen des Ungenügens der Lehrer). PPP scheint allgegenwärtig.

Unterrichten Sie autoritär, begünstigen Sie hierarchiefreundliche Unfähigkeit, sind Sie nicht- oder anti-autoritär, fördern Sie nur individuell-differenzierende Inkompetenzentwicklung?

Individualisierung führt geradliniger zur Endplazierung.

PPP umgeht auch die Schulbehörden nicht. Kein Behördemitglied entgeht dem menschenverbindenden Schicksal. Entweder nach gescheiterter Wahl in die Legislative des Kantons oder in die Exekutive der Gemeinde mit der Portierung zum Schulrat belohnt, oder aber nach kurzer Zeit kompetenten Schulratsdaseins nach oben geliftet, geraten alle auf die Aufwärtsrolltreppe, solange sie noch kompetent sind.

Sogar das Abstimmungssystem des Souveräns ist mit Peter-verdächtigen Sicherungen versehen, wenn (siehe Bildungsartikel) das Stimmenmehr vom Ständemehr korrigiert wird. Davon abgesehen können jahrelang entwickelte Vorhaben nurmehr formales Abstimmen zulassen a) durch die Urheber und Bearbeiter der Vorhaben, b) durch die eigene Inkompetenz der Stimmenden und c) durch den Umfang und die Reichweite (vielleicht auch die Fachsprache) der Information.

Falls Sie bisher noch keine Aggressionen aufsteigen fühlten, muß entweder an Ihrer Kompetenz ernsthaft gezweifelt werden, oder Sie sind noch nicht ‚angekommen‘. Zur Zerstreuung etwaiger letzter Zweifel am Vorkommen von PPP dienen Ihnen die nun angeführten PPP-Fakten. Namen und Begebenheiten sind rücksichtsvoll verwischt, einige wahr, einige erlogen. Lachen Sie aber nicht, es könnte sich um Sie und mich handeln:

5.4. PPP-Paradebeispiele

Alois A.: zieht nach zwei Jahren glücklicher Landlehrer-Tätigkeit wegen Heirat in die Stadt. Wird nach 4 Jahren (Dienstalter), obwohl völlig ungeeignet, Schulhausvorsteher. Gesellschaftliche Bindungen (Ehefrau, Kollegen), Salärgefälle und Prestigebedürfnis machen ein Ausweichen unmöglich. Über 25 Jahre der Endplazierung stehen bevor.

Bruno B.: populär und gern gesehen, macht in zig Vereinen mit. Vernachlässigt die Schule. Popularität und Sympathie der Bevölkerung und der Behörden sind eine Tarn-

kappe, hinter der eine schwache Leistung toleriert wird.

Cäsar C.: Seminardirektor, untadeliger Idealist und Schaffer, vergaloppiert sich in zwar einleuchtenden Theorien, scheitert aber kläglich bei der Demonstration seiner Theorien mit einer Schulklasse. Ausweg: Kompetenzbereich ändern. Kann aber nicht, denn die Auflagen seiner Theoriebücher steigen.

Emil E.: vorzüglicher Primarlehrer, steigt auf in die Oberstufe. Beklagt sich heute über das schlechte Niveau, fühlt sich unterfordert. Eine Rückkehr wäre mit einer Salärreduktion verbunden.

Fritz F.: wird nach früherer Lehrtätigkeit Regierungsrat. Personal- und Geldverknappung zwingen ihn, massive Schülerzahlen pro Klasse zu beantragen. Pressepolemiken, Schädigung des Images der Schulen des Kantons X., Abwanderungen, Verhärtung der Lohnverhandlungen der Bleibenden. Zusatzeffekt: Die Lehrer sind für die veränderten Bedingungen nicht vorbereitet, dadurch Zunahme jener Lehrer, die die Endplazierung erreichen.

Gerold G.: sympathischer, kompetenter Methodiklehrer. Schafft sich in kurzer Zeit einen idealen Ausrüstungsstand der Übungsschule. Beste Trainingsmöglichkeit für Seminaristen. Aber grundlegend andere Bedingungen bei Stellenantritt. Superkompetenz erzeugt Inkompetenz. Das Seminar muß aus Perstigegründen am idealen Ausrüstungsstand festhalten.

Hans H.: Musiklehrer, diktiert seit Stellenantritt bis zur Pensionierung aus seinem (wohl noch am Konservatorium) handgeschriebenen «Harmonielehre-Heft». Prachtsbeispiel lebenslänglicher Endplazierung.

Max M.: vorzüglicher Athlet, Grenadierhauptmann, wird Turninspektor, vermag das im Militär erfolgreiche Führungsverhalten nicht auf Lehrer anzupassen. Wird nicht ernst genommen. Fehlbesetzung. Jahrelang keine wirkungsvollen Ergebnisse. Musterbeispiel, daß Tüchtigkeiten nicht beliebig auf andere Lebensbereiche übertragbar sind.

Karl K.: verliert wenige Monate nach dem Seminarabgang seinen Enthusiasmus. Hat sich alles ganz anders vorgestellt. Überle-

bensmechanismus: wird in selbstschonender Mittelmäßigkeit verharren.

Hauser F.: ist Verfasser dieses Textes ...

6 PPP-Schluß

Reißen Sie diese Seiten heraus! Machen Sie aber – bevor Sie sie zerknüllen und in den Papierkorb werfen – sicherheitshalber je zwei Fotokopien davon!

Wissen Sie, PPP kann auch heißen: Papperlappapp!

* (Peter & Hull: Das Peter-Prinzip oder die

Hierarchie der Unfähigen. Aus dem Amerikanischen übersetzt von M. Jungblut, Reinbek 1970 (Originalausgabe: The Peter Principle, New York 1969)

– Peter, J. L.: Das Peter-Programm oder Der 66-Punkte-Plan, mit dem man Problemen und Pleiten Paroli bieten kann, aus dem Amerikanischen übersetzt von K. Wagenseil, Reinbek 1973 (Original: The Peter Prescription How to be Creative, Confident and Competent, New York 1972)

Umschau

Ablehnung der Diplommittelschule

Der Schweizerische Verband für Gewerbeunterricht (SVGU), die Organisation der Lehrer und Leiter der gewerblich-industriellen Berufsschulen, lehnt die Diplommittelschule im gewerblich-industriellen Bereich ab, weil dort zweckmäßige Ausbildungsgänge schon bestünden. Richtig für die Verbesserung der Berufsbildung sei dagegen der mit der Einführung der Berufsmittelschule und anderen Ausbildungsreformen eingeschlagene Weg; er führe mit weit geringerem Aufwand zu einem besseren Resultat und entspreche den Bedürfnissen der Lernenden ebenso wie denjenigen von Handwerk, Gewerbe und Industrie.

Die Berufsschullehrer haben sich zum Modell der «Expertenkommission zum Studium der Mittelschule von morgen» an ihrer Generalversammlung in Baden AG mit einer Resolution geäußert. Sie halten darin fest, daß die Expertenkommission eine Diplommittelschule für den gewerblich-industriellen Bereich vorschlage, obwohl sie sich für die damit zusammenhängenden Fragen als nicht zuständig erkläre. Das Konzept der Expertenkommission erleichtere den Übertritt in eine andere Schulstufe nicht, sondern stelle im Gegenteil und gegen die Absicht der Autoren die Weichen für die Berufswahl früher. Auch das beabsichtigte harmonische Gleichgewicht zwischen akademischen und handwerklich-industriellen Berufen lasse sich durch den vorgeschlagenen und rein schulischen Ausbildungsgang nicht verwirklichen. Zudem lasse sich ein technisches Kader nicht ohne Berufspraxis ausbilden. Schließlich sei es nicht sinnvoll, eine zusätzliche Schulstufe einzuführen, die aufwendiger sei als die bisherige Ausbildung und doch kein neues Ziel anvisiere. Im übrigen zeigen sich die Berufsschullehrer er-

staunt darüber, daß das Konzept der integrierten Gesamtschule propagiert wird, obschon die im Ausland gemachten Erfahrungen größtenteils negativ seien.

Lernforschung und ihre pädagogische Relevanz

Seminar auf dem Herzberg, 14. bis 16. Juni 1973

Die Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung führte Mitte Juni ein zweitägiges Seminar zum Thema «Lernforschung und ihre pädagogische Relevanz» auf dem Herzberg ob Aarau durch. Das Seminar vereinigte gegen 100 Teilnehmer, die sich aus Kreisen der Hochschule (Universität Basel, Bern, Genf, Neuenburg, Lausanne, Zürich sowie Hochschulprojekte Aargau und Luzern), zahlreicher Lehrerseminare, Lehrern aller Stufen, Expertenkommissionen und der Bildungsverwaltung auf kantonaler und eidgenössischer Ebene zusammensetzten.

Anhand von siebzehn vorher verschickten Arbeitspapieren konnten sich die Teilnehmer intensiv auf das Seminar vorbereiten. Das Seminar selbst fand in Form von Arbeitsgruppen (Mathematik, Deutsch als Muttersprache, Französisch als Muttersprache, Beziehungen zwischen Mutter- und Fremdsprachunterricht, Französisch als Fremdsprache), Plenumsreferaten und Plenumsdiskussionen statt. In den Arbeitsgruppen wurden unter anderem verschiedene in der Schweiz verwendete Lehrmittel und -methoden unter dem Gesichtspunkt der Lernpsychologie einerseits, der Mathematik oder der Linguistik andererseits, analysiert.

Eines der Hauptziele des Seminars war die direkte Begegnung zwischen Bildungspraktikern und Bildungsforschern. Ausgangspunkt dieser Zielsetzung bildete die Feststellung der Tatsache, daß die Bildungspraxis im allgemeinen in Unkenntnis der Bildungsforschung lebt und ihr häufig mißtraut, während die Bildungsforscher ihrerseits oft die wirklichen Probleme der Bildungs-