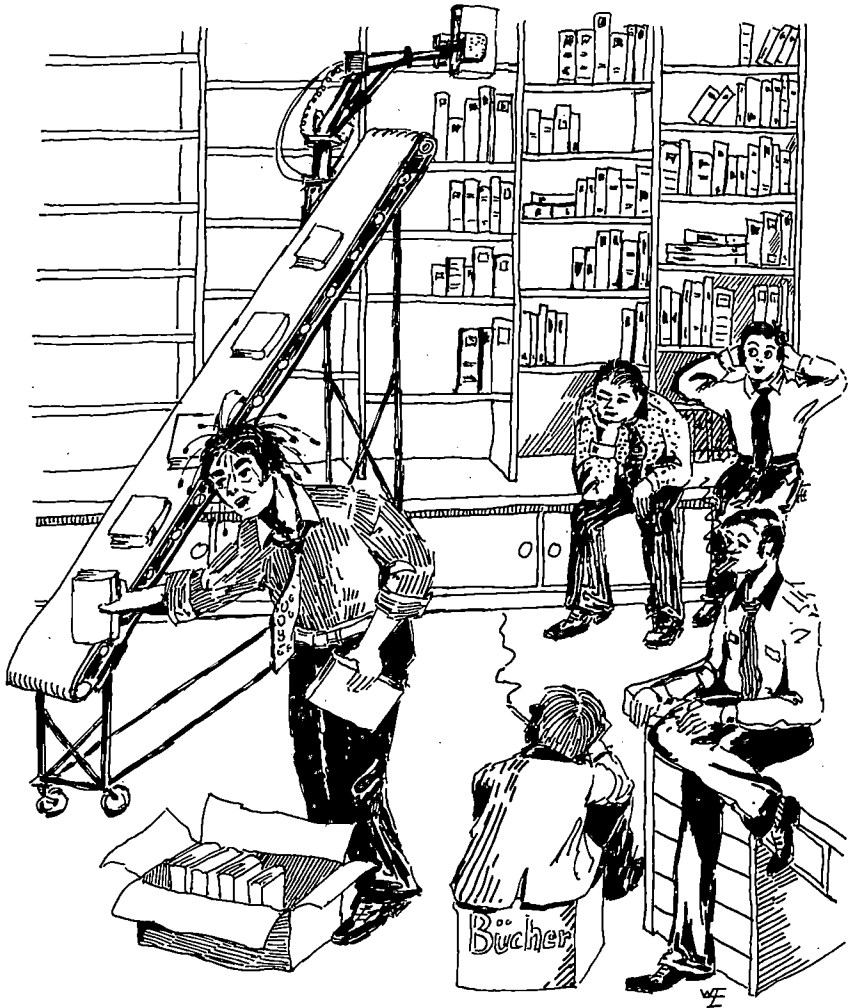


### III. Der fleißige Intelligente

Sie sind – wer wollte dies guten Gewissens bezweifeln – die tragende Säule der Verwaltung. Obgleich gering an Zahl – sie dürften wohl kaum mehr als 5 Prozent an Köpfen zählen – machen sie doch 90 Prozent der Verwaltungseffizienz (nicht der Verwaltungsarbeit, hier sind Rekordhalter die weniger Fleißigen) aus. Sie sind zweifellos die Arbeitstiere der Verwaltung, und sie sind es auch, die eine Verwaltung in hektische Aufmerksamkeit versetzen können. Dies wird nicht immer gewünscht sein. Und da dies so ist, sie andererseits mitunter trotz Gruppendruck dieser Versuchung erliegen, zählt dieser Mitarbeiter-typ auch nicht zu den Beliebtesten.

Zwar hat diese Unbeliebtheit einen persönlichen Hintergrund, doch letztlich ist dieser Arbeitertyp auch das personifizierte Projektionsopfer für die vielleicht notwendige, aber in jedem Fall ungeliebte Philosophie der Arbeitsnormen, der Leistungsvorgaben und anderer erdrückender Quantitäten. Hier greift der komplizierte Mechanismus einer Industriegesellschaft.

Auch Herr Souverän muß mit dem Problem mangelnder Beliebtheit fertig werden. Doch die Gründe hierfür liegen eigentlich auf der Hand. Denn da Herr Souverän intelligent ist, weiß er die Arbeitseingänge in einem rasanten Tempo zu bearbeiten. Wo sich seine Kollegen in mehr als zwei Stunden mühselig durchquälen, da schafft Herr Souverän in knapp einer halben Stunde den Durchbruch. Es ist bei ihm daher auch noch nicht einmal eine Frage des Fleißes, daß er weit mehr als die zehnfache Menge gegenüber seinen sich redlich abmühenden Kollegen schafft. Die aber sind auf ihn nicht gut zu sprechen. Denn Chef Anspieler weiß, mit nur geringem Geschick auf das Tempo von Herrn Souverän ständig hinzuweisen. Das bringt die anderen auf Dauer in arge Bedrängnis. Aus ihrer Sicht gäbe es eine einfache Lösung aus ihrer Not. Herr Souverän brauchte nämlich sein Tempo nur um die Hälfte zu verringern, und schon käme die Gruppenstruktur wieder ins rechte Lot. Doch Herr Souverän gibt sich in diesem Punkt hart. Dies aber nicht etwa, weil ihm dies eine Klassenprimusmentalität diktieren würde oder er sich gar beim Chef beliebt machen will. Es sind andere Gründe, die seinen Arbeitsstil bestimmen. Sein Tempo garantiert ihm nämlich, daß er den Arbeitstag halbwegs vernünftig übersteht. Jeder Kompromiß in dieser Sache müßte ihn daher auf Dauer nerven. Und da er auch keine Hobbys hat,



Des einen Last, der anderen Ruh - der fleißige Intelligente

die sich im Dienst pflegen lassen, gibt er auch weiterhin zum Verdruss der Kollegen das Tempo in der Abteilung an. Die Kollegen aber müssen, ob sie wollen oder nicht, kräftig zulangen. Das schafft gereizte Kollegen, und Herr Souverän bekommt das dann auch deutlich zu spüren.

Der fleißige Intelligente wird – sollte er sich erfolgreich der gruppendynamischen Einflüsse erwehren – bestenfalls geachtet und beachtet, beliebt ist er jedoch bei seinen Kollegen nicht. Das ist sein Schicksal, und meist bringt er die bereits in der Schulzeit ausgeformten Verdrängungsmechanismen mit, um sich über dieses Fehlen zu erheben. Gleichwohl läuft er vor allem in mittleren Berufs- und Lebensalter Gefahr, die vorenthaltene Anerkennung über Sekretariat und Vorzimmer zu kompensieren. Übersieht er dabei die tradierte Grenze der sozialen Distanz, dann gerät er alsbald leicht in den Strudel karriereverbauender Tabus. Denn bei ihm werden erotische Eskapaden zwangsläufig enttarnt, während man die gleiche Karrieresünde bei den anderen Mitarbeitertypen durchaus geneigt ist, großzügig zu übersehen.



„Kontakt schafft Sympathie – aber nicht jeder Kontakt ist karriereförderlich“

Um sein Image aufzubessern und den gegen ihn gerichteten Kräften etwas Wirkungsvolles entgegenzusetzen, wäre es ein taktisch kluger Zug, das Fehlende durch Gefolgschaft, durch Koalitionen mit sozialen Kollegen zu kompensieren. Sie finden sich vornehmlich in der Gruppe der weniger intelligenten Faulen.

## Die Karrierechancen des fleißigen Intelligenten

Es wäre bei aller Tüchtigkeit und den unbestrittenen Leistungen der intelligenten Fleißigen ein voreiliger Schluß, wollte man unterstellen, daß sie es sind, die den Marschallstab nicht nur als Fiktion, sondern als Programm im Tornister haben. Zwar beschwört das Leistungsprinzip jedem Tüchtigen seine Chance. Gleichwohl sind es eine ganze Reihe von Niederungen, die diesen hehren Grundsatz insbesondere bei dieser Mitarbeitergruppe in der Realisierung erschweren. Denn dieser Arbeitertyp übersieht wenig gekonnt einige für die Karriere bedeutsame menschliche Schwächen. Er weiß nämlich in seinem vermeintlich durch Kompetenz legitimierten Drang nach Selbständigkeit nicht nur alles besser, sondern er begeht obendrein den unverzeihlichen Fehler, es auch noch seinem Chef schonungslos zu offenbaren. Ohne Mühe oder gar Hemmung bringt er es sogar fertig, den Vorgesetzten auch dort auf wunde Stellen hinzuweisen, wo dieser auf ein Mäntelchen der Verschwiegenheit baut. Dieses chaotische Verhalten schafft keine karriereförderliche Atmosphäre.

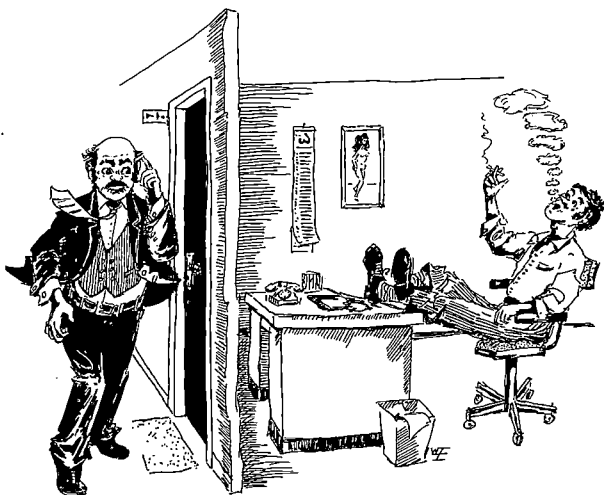
Ein weiteres Malus des tüchtigen Fleißigen speist sich aus seiner unbestrittenen Kreativität. Es gehört allerdings zur Tragik dieser Leute, daß diese nur selten gefragt ist. Da aber, wo sie im besonderen Maße angebracht wäre, nämlich im gruppenspielerischen Spiel, da verirrt sich der intelligente Fleißige nur allzu leicht. So versagt sein ansonsten intakter Sinn für Neuerungen und Zusammenhänge, wenn es um die Verpackung und Durchsetzung eigener Ideen geht. Er handelt sich daher wegen dieser Unkenntnis auch recht bald das stabile und karriereblockierende Etikett des Phantasten und Spinners ein. Dagegen entfaltet der faule Intelligente auf diesem so wichtigen Feld des gruppenspielerischen Zusammenspiels geradezu seine Genialität. Hier erweist sich nämlich seine Leitdevise, die Arbeit zugunsten des sinnlichen Müßigganges zu optimieren, als Joker. Daher kann er es sich auch leisten, daß bei seinen Ideen die eigene Person zunächst im

Hintergrund bleibt. Er erzwingt auch nicht im ersten Schritt, was ihm nach dem Gesetz der Wahrscheinlichkeit ohnehin zufällt. Geduldig und mit kalkulierter Bescheidenheit läßt er die Früchte seiner Arbeit heranreifen, denn er weiß, daß auch andere, auf die es ankommt, über die Qualitäten, die Grenzen und Möglichkeiten seines Chefs ein trefendes Bild haben.

## Das entscheidende „Gewußt wie“

Faule und fleißige Intelligente unterscheiden sich meist in Nuancen voneinander. Aber auf diese kommt es nun einmal an. Da ist zum Beispiel der fleißige, strebsam hektische Intelligente. Voll Dynamik und mit der Ungeduld des Wissenden unterbreitet er in missionarischem Eifer seine Verbesserungsideen. Da er kaum Zeit hat, mangelt es ihm auch an Einfühlungsvermögen, und er vernachlässigt in seiner Eile die gebotenen Riten. Knapp und nüchtern in der Darstellung überfordert er zudem die Phantasie seines Chefs. Es dauert denn auch nicht lange, bis er vernehmen kann, daß es so nicht gehe und man ja wohl bisher auf dem von ihm so angezweifelten Weg trotz Graumalerei ganz gut gefahren sei. Und so steht alsbald der Entschluß des Chefs unerschütterlich fest, alles beim Alten zu belassen. Bei dem nun zwangsläufig einsetzenden Nachkarten des Fleißigen ist nur eines sicher: Dieser Einsatz kostet ein hohes Maß an Energie und Zeit. Meist aber wird selbst ein noch so hohes Engagement den innovationsknackenden Chef nicht umstimmen können.

Denn das ist sein Schicksal: In einem entscheidenden Augenblick werden die Weichen in hektischer Verblendung in die falsche Richtung gestellt. Der faule Intelligente geht das gleiche Problem behutsamer an. Da er Zeit hat, weiß er auch den Wert der Behutsamkeit zu schätzen. Das entspricht ohnehin seinem Naturell. Drei aufeinander abgestimmte Phasen kennzeichnen seinen Weg. Ein erfreulicher Einstieg gelingt ihm über die Dynamik der Neugierde. Geschickt, kaum durchschaubar für einfache Gemüter, nimmt er den Chef in die Pflicht, über seine Vorschläge nachzudenken. Das gelingt ihm, wie alle großen Dinge dieser Erde, in genialer Einfachheit. Wie zufällig läßt er in seinem Bericht über das verlebte Wochenende so nebenbei einfließen, daß er trotz Freizeit Muße gefunden habe, über die Chefanweisung nachzudenken. Vage deutet er dann noch an, daß er vor der Rücksprache zu diesem Thema noch einige Fakten recherchieren



„Die förderliche Neugier des Chefs wächst proportional mit der gekonnt eingesetzten Muße“

wolle. Aber – so fährt er durchaus behutsam fort – es sei schon jetzt abzusehen, daß er – der Chef – ins Schwarze getroffen habe. Da jeder es gerne hört, wenn andere unterstellen, daß man Recht hat, wird auch in diesem Falle der so gekonnt von seinem Mitarbeiter Gelobte in sympathischer Aufgeschlossenheit dem weiteren Geschehen folgen. Mit jedem Tag, der nun ohne die in Aussicht gestellte Rücksprache verstreicht, steigt die Spannung des Chefs. Es ist wahrscheinlich, daß er vorgibt zu wissen, was er nicht weiß. Aber er kann es sich nicht leisten, daß seine Gedächtnisleistungen in Zweifel gezogen werden. Denn das wäre dann das untrügliche Zeichen eines vorzeitigen Intelligenzabbaus, ein Image, das man sich ebenfalls heute nicht mehr leisten kann.

Nach einigen Tagen des Wartenlassens beginnt dann die Eröffnungsphase, bei der es auf die ersten Worte ankommt: „Da haben Sie ja wirklich ins Schwarze getroffen.“ Hier ist ein knapper, nüchterner Stil angebracht, den der faule Intelligente beherrscht.

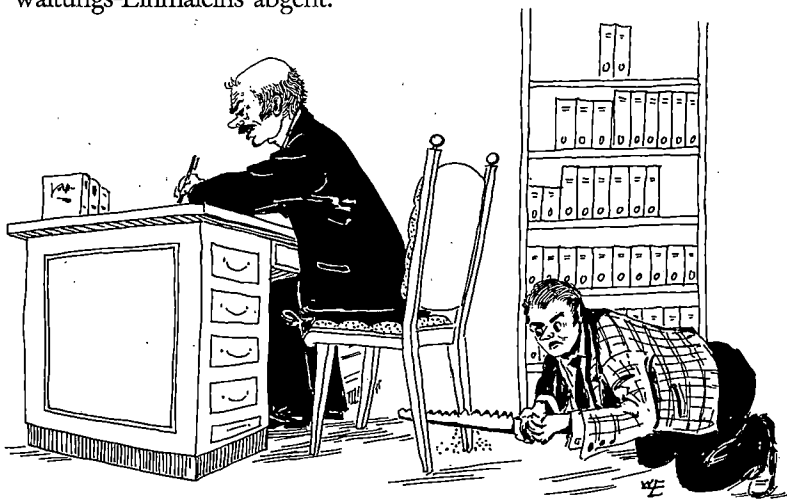
Imitiert ihn der fleißige weniger Intelligente, dann neigt er zur Übertreibung, und der Effekt kehrt in das genaue Gegenteil. Das sieht dann etwa so aus: „Da haben sie ja **mal wieder** ins Schwarze getroffen.“

Eine Aussage, die selbst unbedarfte Naturen aufschreckt. Ebenso fehl am Platze wären eingestreute Komparative („wesentlich besser, als ich gedacht habe“) oder gar Superlative („das ist ja einzigartig“).

Die sich an die Eröffnungsphase anschließende Durchsetzungsphase ist dann nur noch Routine. Es bleibt anzumerken, was dem Leser ohnehin nicht entgangen ist, daß die vermeintliche Anregung des Chefs eine schöne belebende und auch wirkungsvolle Erfindung war. Da, wie es so treffend heißt, viele im Wort schneller sind als im Denken, kann man sicher sein, daß diese Masche an Wirkung nicht verlieren wird, vorausgesetzt allerdings, man beherrscht die so wichtigen Nuancen.

## Die sägende Konkurrenz

Bei ihren Karriereaussichten übersehen die fleißigen Intelligenten eine weitere wichtige Kleinigkeit: Die nagende und sägende Konkurrenz der Kollegen. Wer es daher nicht beizeiten lernt, die erfolgversprechende Managerformel anzuwenden, wonach ein Drittel der Zeit aufzuwenden ist, um am Stuhlbein des Konkurrenten zu sägen, ein weiteres Drittel, um die auf ihn gerichteten Sägeaktionen abzuwehren, um sich dann mit dem verbleibenden Drittel seiner Arbeitszeit den Dienstgeschäften zu widmen, der zeigt, daß ihm der Sinn für das Verwaltungs-Einmaleins abgeht.



Die sägende Konkurrenz

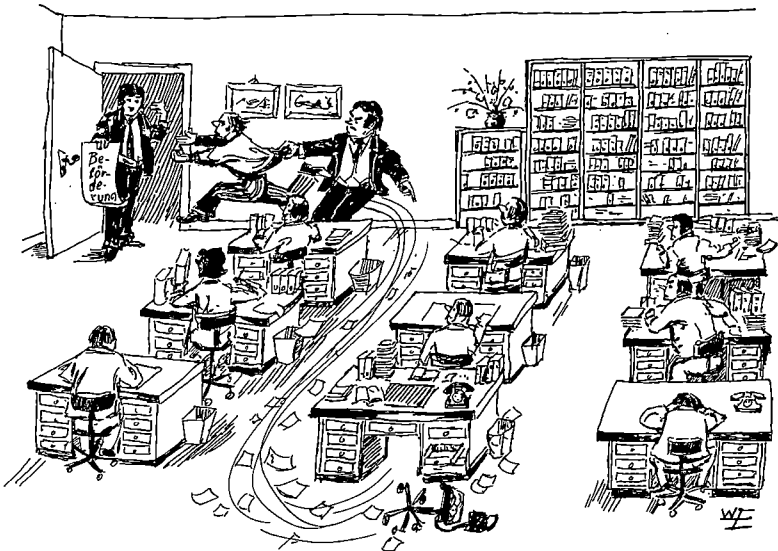
Es greift offensichtlich in der Verwaltung das Beherrschen dieser Technik mehr als das, worauf es ankommen sollte, die Leistung. Diese Feststellung beweist sich auch an einem anderen Beispiel: Es gilt als Faustformel, möglichst wenige Fehler zu machen. Während Leistung in einer arbeitsteiligen und vielfältig vermaschten Verwaltung kaum hinreichend zu orten ist und der Erfolg bereits aus dieser Sicht viele Väter hat, muß hingegen bei Fehlern festgestellt werden, daß diese nicht nur alsbald auffallen – und sei es, daß die Konkurrenz dafür säugend Sorge trägt –, sondern sie bleiben auch in einer ansonsten schnellebigen Verwaltung an dem Verursacher wie Kletten kleben: „Da war doch einmal was . . .“. Will man der Devise „möglichst wenige Fehler zu machen“ gerecht werden, dann gelingt dies am sichersten, wenn man verzichtet, durch Fleiß auffallen zu wollen. Denn wer viel und fleißig arbeitet, macht zwangsläufig – nicht etwa in Relation, sondern bereits in der einfachen Summation – mehr Fehler. Und nur die zählen.

## Der Unentbehrliche

Ein weiteres Handikap beweist sich im Miteinander von Vorgesetzten und fleißigen Intelligenzen, wenn es um die Aufgabenverteilung geht. Und dies gleich auf zweierlei Weise. Da auch Vorgesetzte Menschen sind, darf man es ihnen nicht verübeln, wenn sie durch Delegation der Arbeit und Rückdelegation der Früchte – man nennt dies häufig „Verantwortung tragen für . . .“ ihren Arbeitseinsatz zu optimieren trachten. Wer es daher geschafft hat, die höheren Sprossen der Karriereleiter zu erklimmen, achtet darauf, daß er nicht allzusehr in die Niederungen selbst zu fertigender Arbeiten herabgerissen wird. Ein verhaltenes Alarmsignal leuchtet daher immer auf, wenn Mitarbeiter zur Fortbildung gerufen werden oder gar eine Beförderung, die mit einer Umsetzung verbunden ist, ansteht. Zunächst ist es dabei unerheblich, um welchen Mitarbeiter es sich handelt, denn es bedeutet für den Chef in jedem Falle Unruhe. Sollte es gar die Stütze der Arbeitseinheit sein, an den der Ruf der Fortbilder ergeht, nämlich der fleißige Intelligente, dann setzt alsbald hinhaltender Widerstand ein. Da keiner sein Gesicht verlieren kann, stimmt man nach einigen Scheingefechten der Abordnung eines Entbehrlichen – entweder des weniger intelligenten Fleißigen oder des faulen Intelligenzen – zu.



Da Fortbildung in einer Verwaltung besonders zählt, in der lebenslanges Lernen wegen der „Halbwertszeiten des Wissens“ zur Maxime erhoben wird, kann man auch ohne großen Einblick in die Verwaltungszusammenhänge mit geringem Aufwand an Logik erkennen, daß der Vorteil des einen zum Nachteil des anderen wird. Denn ihm fehlen alsbald die attestierten Fortbildungsinspektionen, auf die man heute so viel Wert legt. Man lese nur in der Neufassung der Bundeslaufbahnverordnung vom 15. 11. 1978. Unmißverständlich steht dort zu lesen: „Beamte, die durch Fortbildung ihre Fähigkeiten und Fachkenntnisse nachweislich gesteigert haben, sind zu fördern. Vor allem ist ihnen nach Möglichkeit Gelegenheit zu geben, ihre Fachkenntnisse in höherbewerteten Dienstgeschäften anzuwenden und hierbei besondere Eignung nachzuweisen.“ Es bleibt noch darauf hinzuweisen, daß der Nachweis – da Lernkontrollen in den meisten (sprich nahezu allen) Fortbildungsveranstaltungen nicht üblich sind – der Qualifikationssteigerung durch bloße räumliche und zeitliche Anwesenheit auf einem Kurs derzeit noch hinreichend belegt wird. Auch hier beweist sich einmal mehr die Automatik der Jahresringe.



„Was heißt hier „dringende“ Beförderung? Sie werden hier gebraucht!“

Ein anderer systembedingter Nachteil trifft den fleißigen Intelligenzen indes noch härter: Da ein drohender Verlust für den Vorgesetzten kaum noch zu bewältigende existenzielle Fragen der Arbeitsgestaltung und der Arbeiterledigung aufwerfen würde, wird um seine Person hart gerungen, auch dann, wenn es etwa um eine Aufbauverwendung oder gar eine Beförderung geht. Man sollte zwar unterstellen, daß sich die Vorgesetzten der Fürsorge grundsätzlich verpflichtet fühlen und einem Mitarbeiter nicht ohne Grund eine Chance verbauen werden. Indes haben auch Vorgesetzte nicht nur die Belange des einzelnen im Auge. Mit Sicht auf das Ganze fordern sie mit Vorbehalt: Der fleißige Intelligente, die Stütze der Arbeitseinheit, darf ziehen, sobald es gelungen ist – was bereits statistisch betrachtet bei einem Anteil von 5% am Gesamt nicht ganz einfach sein dürfte – einen adäquaten Ersatz für ihn zu finden und diesen wiederum aus seinen Verpflichtungen zu lösen. Man mag es den personalbearbeitenden Stellen nachsehen, daß sie im harten Ketten-Ringen mitunter – vielleicht auch häufiger – zu einfacheren, dafür aber arbeitserleichternden Lösungen neigen. Diese finden sich in der Regel bei den Mitarbeitern der Kategorie der faulen Intelligenzen. Was hingegen alsbald dem fleißigen Intelligenzen abgeht, ist die Verwendungsbreite. Doch auf diese kommt es bei der Durchschnittskarriere an.