

IV. Der weniger intelligente Fleißige

Wie es so treffend heißt, holt der Bauer das fleißigste Pferd am häufigsten aus dem Stall. Und dies aus gutem Grund. Gleichwohl meiden es Vorgesetzte, ihren weniger intelligenten Fleißigen mit Aufgaben zu betrauen, es sei denn, es geht darum, im Sinne Parkinsons weitere – ansonsten überflüssige – Arbeiten zu schaffen. Das kann heute arbeitsmarktpolitisch durchaus eine wichtige und auch soziale Aufgabe sein. In der Regel jedoch ist der weniger intelligente Fleißige eine Zumutung, insbesondere für die Kollegen. Und dies aus mehreren Gründen. Ein Grund ist, daß dieser Arbeitertyp mit wenig Ein- und Überblick in seinem Drang nach Fleiß Vorgänge schafft, die nur mit äußerster Anstrengung einer großen Zahl von Kollegen im und außerhalb des Arbeitsteams wieder aus der Welt zu schaffen sind. Denn paart sich bei ihm eine bescheidene Grundausrüstung an Intellekt mit Fleiß, Energie und Ehrgeiz, dann wird man wohl damit rechnen müssen, daß seine Ergüsse mit arbeitsintensiven Folgewirkungen verbunden sind. Um seine Existenz auch jedem deutlich vor Augen zu führen, wissen diese Leerlaufathleten die Dynamik der Mitzeichnungsleiste, der Chefvorlage und der breit gestreuten nachrichtlichen Beteiligung nicht nur zu nutzen, sondern im Sinne der Organisation wohl auch zu pervertieren. Um allen das Fürchten zu lehren, leben sie nach der Devise: Wir kennen zwar den Sinn unserer Aufgabe nicht, aber wir leisten das Doppelte. Von der genial eingesetzten Schattendynamik des faulen Intelligenten trennen sie indes Welten.

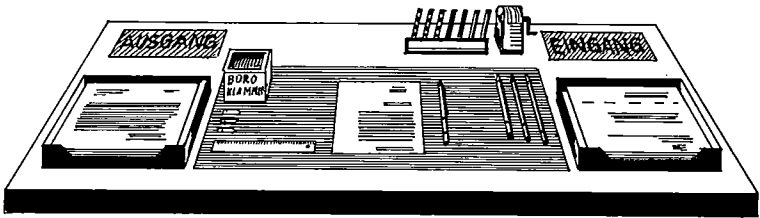
Der Normspezialist

Ein weiterer Grund seiner für die Umgebung recht nervenaufreibenden Existenz ist die meist rigide und an dem Wortlaut klebende Auslegung von Erlassen, Richtlinien und anderen Verwaltungsnormen. Auf diesem Gebiet beweist sich der fleißige weniger Intelligente als machtorientierter Normenspezialist, und da die Verwaltung kaum etwas unregelt läßt, gleichwohl die Auslegung vieldeutig, mitunter auch verwirrend ist, versteht es dieser Mitarbeiter, eiligen und sachbetonten Kollegen das Fürchten zu lehren. Denn emsig prüft er auch dort, wo es von der Sache her eigentlich nichts zu prüfen gibt. Dabei versteht er sich auf nebensächliche Formalismen. Hier hat er eine Marktlücke im organisatorischen Arbeitsablauf entdeckt. Der Grund



Die emsigen Arbeitsbeschaffer - der fleißige Dumme

hierfür ist einfach und auch wohl trivial. Da sich die Opfer dieses vordergründigen Eifers in erster Linie der Sache verpflichtet fühlen, nehmen sie arbeitshemmende und unproduktive Äußerlichkeiten weniger ernst. Dieses periphere Fehl weiß der fleißige, weniger Intelligente auszuschöpfen. Denn nun hat er etwas zu sagen, ohne überfordert zu sein.



Was heißt hier Pedant?

Hat die Organisation ihn erst einmal mit einem farbigen Stift ausgestattet, dann beweist er sich mit fleißigen Fingerübungen – kaum schlagbar – als phantasieloser und stilistisch holpriger Koautor zwischen, über und unter den Zeilen. Der Impuls seines Fleißes legitimiert sich nicht aus seinen Formulierungskünsten. Seine Einbesserungen dienen daher auch kaum der Verständlichkeit oder gar der besseren Lesbarkeit, wohl aber dokumentieren sie dem Mitarbeiter, wer das Sagen hat.

Der Innovationsknacker

Ohne den fleißigen weniger Intelligenten geht in der Verwaltung offensichtlich nichts, und mit ihm geht nur, was er noch zu überblicken vermag. Und das ist nicht viel. Er ist der Innovationsknacker der Verwaltung. Mit Hinweis auf den Verwaltungsgrundsatz Nr. 1: „Das haben wir immer schon so gemacht“, versteht er es, anspruchsvolle Neuerungen bereits im Vorfeld des Entstehens zu verbauen. Er besitzt einen sicheren Instinkt, wann immer sich eine seine Existenz bedrohende Entwicklung abzuzeichnen beginnt. Und das sind nicht wenige Anlässe. Da es ihm an Kreativität mangelt und er auch ansonsten wenig Sinn für Abwechslung entwickelt, greift er gerne auf bewährte Killer-Phrasen zur Abwehr eigenen Ungemachs zurück, denn er meidet die Konfrontation mit einer Überforderung. Ein selbstkritischer Zweifel könnte ihm nämlich in seinem ansonsten dünnbodigen Glauben an sich selbst und seine Bedeutung nur erschüttern. Das erklärt auch seine kompromißlose Entschlossenheit, kein Risiko einzugehen, und sei es noch so überschaubar. Seine Risikoabwehr ist daher auch sehr erfolgreich. Denn in kurzer Abfolge dargeboten werden selbst hochmotivierte und hartnäckige Mitarbeiter durch die stereotypen Ideenblocker zur Besinnlichkeit gezwungen. Es fiel Ch. Clark nicht schwer – wie er berichtet –, aus wenigen Gesprächen mit den kompetenten Inkompetenten eine Liste der bewährten Ruhigsteller zusammenzustellen:

- So haben wir das früher doch nicht gemacht . . .
- Geht nicht . . .
- Keine Zeit . . .
- Haben wir schon alles versucht . . .
- Dazu sind wir jetzt noch nicht in der Lage . . .
- Alles graue Theorie . . .
- Da wäre doch schon früher jemand draufgekommen, wenn sich damit etwas anfangen ließe . . .
- Zu altmodisch . . .
- Darüber sollten wir ein andermal reden . . .
- Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen . . .

- Was für ein Phantast ist denn darauf gekommen . . .
- Man weiß doch, das läßt sich einfach nicht machen . . .
- Wir sollten damit einen Ausschuß beauftragen . . .
- Überlegen wir uns das lieber noch eine Weile, und warten wir erst die Entwicklung ab . . .
- Das geht uns nichts an . . .
- Schon wieder Sie mit Ihren . . .
- Ich sehe keinen Zusammenhang . . .
- Das ist doch gegen die Vorschrift . . .
- Die Anweisungen lauten doch ganz anders . . .
- Das wächst uns noch über den Kopf . . .

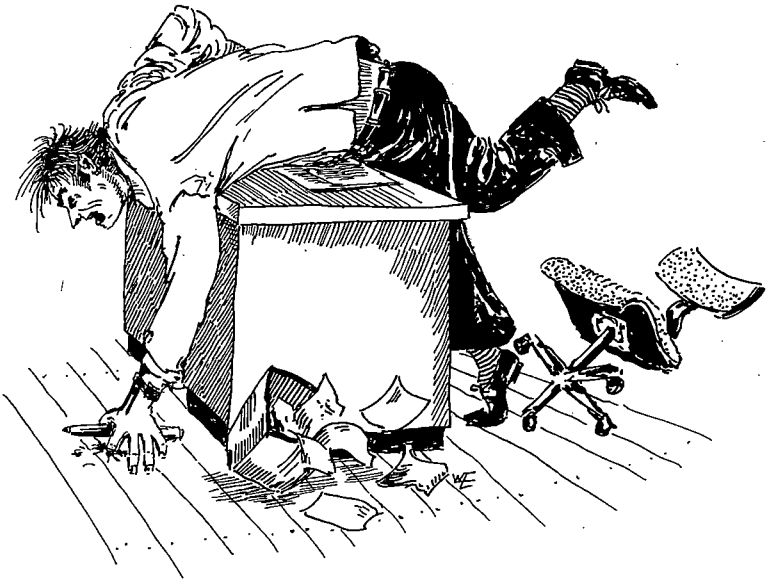
Der dünnbodige Formulierungskünstler

In einer arbeitsteiligen Organisation entdeckt der weniger intelligente Fleißige zum Verdruß der ergebnisorientierten Mitarbeiter noch ein weiteres vermeintlich wichtiges Arbeitsfeld: Da – wie gemeinhin bekannt ist – Irren durchaus der menschlichen Natur eigen ist, muß man damit rechnen, daß sich hin und wieder Fehler und Pannen nicht vermeiden lassen. Darauf baut dieser Mitarbeitertyp. Hier kann er sich, unterstützt durch die Medienmultiplikatoren, in einem vortrefflichen Licht in Szene setzen. Da bekanntlich das Wissen, wie ein Ei gelegt wird, nicht auch verpflichten kann, ein Ei zu legen, so weiß auch der weniger intelligente Fleißige bei einer Panne sogleich, was zu tun ist. Er läßt zur Feder greifen und mit wenig Über- und Durchblick um die Gesamtzusammenhänge, stranguliert er nicht nur den letzten Freiraum für vernunftbestimmtes Handeln, sondern er weiß auf diese Weise auch einen Verwaltungsapparat vortrefflich zu beschäftigen. Kostproben dieses Übereifers sind nicht selten. Da wird ihm beispielsweise bekannt, daß sich ein Mitarbeiter im Geschäftsbereich beim Auswechseln einer Kugelschreibermine den Zeigefinger gebrochen hat. Es ist klar, daß eine solche Panne sich nicht wiederholen darf.

Ein probates Mittel zur Erreichung dieses Zieles ist – kaum zu glauben, aber wahr – eine Dienstanweisung. So ist denn auch im Amtsblatt der Deutschen Bundesbahn nachzulesen, wie eine leergeschriebene Kugelschreibermine auszuwechseln ist:

1. Alte Mine herausziehen (die Farbkappe sitzt dann lose im Schaft und kann herausfallen!).
2. Farbkappe vom Schaft abnehmen.
3. Neue Mine in den Schaft einstecken.
4. Farbkappe (auf das Minenende und gleichzeitig in den Schaft) aufstecken, wobei die Spitze der Mine auf eine Unterlage aufzusetzen ist.

Sollten bei Beachtung dieser Hinweise dennoch Schwierigkeiten mit dem neuen Kugelstift auftreten, so bitten wir, diese der örtlich zuständigen Drucksachenverwaltung schriftlich zu melden.”



Die mißglückte Fingerübung

Die hier bewiesene Emsigkeit ist sicherlich kein einsames Produkt der Bundesbahn oder gar des öffentlichen Dienstes. Da in Organisationen bekanntlich Menschen miteinander wirken, kann es nur eine Frage der Wahrscheinlichkeit sein, wieviele von ihnen der Kategorie der weniger Fleißigen zugeordnet werden müssen. Und da jede Organisation – gleichgültig, ob in Wirtschaft oder in der Verwaltung – diesen Arbeitertyp beherbergt, werden sich infolge ihres Fleißes auch viele vergleichbare Kostproben finden lassen. Paart sich bei den weniger Intelligenten Fleiß mit einer Portion Humor, was, das sei angemerkt, äußerst selten ist, dann kann ihr Opus zu einem netten und lustigen Aufmunterer in dem tristen und auch monotonen Arbeitsalltag werden, so etwa, wie dies der Post mit ihrem bekanntgewordenen Postsack gelungen ist: Da heißt es „Was jeder Postangestellte wissen sollte“

„In Dienstanfängerkreisen kommen immer wieder Verwechslungen der Begriffe „Wertsack“, „Wertbeutel“ und Wertparksack vor. Um diesem Übel abzuwehren, ist das folgende Merkblatt dem § 49 der ADA vorzuheften.

Der Wertsack ist ein Beutel, der auf Grund seiner besonderen Verwendung im Postbeförderungsdienst nicht Wertbeutel, sondern Wertsack genannt wird, weil sein Inhalt aus mehreren Wertbeuteln besteht, die in den Wertsack nicht verbeutelt, sondern versackt werden.

Das aber ändert nichts an der Tatsache, daß die zur Bezeichnung des Wertsackes verwendete Wertbeutelafahne auch bei einem Wertsack mit Wertbeutelafahne bezeichnet wird und nicht mit Wertsackafahne, Wertsackbeutelafahne oder Wertbeutel-sackafahne.

Sollte es sich bei der Inhaltsfeststellung eines Wertsackes herausstellen, daß ein in einem Wertsack versackter Versackbeutel statt im Wertsack in einem der im Wertsack versackten Wertbeutel hätte versackt werden müssen, so ist die in Frage kommende Versackstelle unverzüglich zu benachrichtigen. Nach seiner Entleerung wird der Wertsack wieder zu einem Beutel, und er ist auch bei der Beutelzählung nicht als Sack, sondern als Beutel zu zählen.

Bei einem im Ladezettel mit dem Vermerk „Wertsack“ einge-

tragenen Beutel handelt es sich jedoch nicht um einen Wertsack, weil ein Wertsack im Ladezettel nicht als solcher bezeichnet wird, sondern lediglich durch den Vermerk „versackt“ darauf hingewiesen wird, daß es sich bei dem versackten Wertbeutel um einen Wertsack und nicht um einen ausdrücklich mit „Wertsack“ bezeichneten Wertpaketsack handelt.

Verwechslungen sind insofern im übrigen ausgeschlossen, als jeder Postangehörige weiß, daß ein mit Wertsack bezeichneter Beutel kein Wertsack, sondern ein Wertpaketsack ist.“

Der Ideen-Strangulierer

Man kann den Beamten (Synonym für alle öffentlich Bediensteten) vieles entgegenhalten und manche Unterstellung wohl auch hinreichend mit vermeintlichen Argumenten untermauern. Doch man würde der eigenen Logik Gewalt antun, wollte man die Beamten grundsätzlich als faul und träge charakterisieren. Aber eben dieses harsche Urteil scheint in der öffentlichen Meinung unerschütterlich vorzuherrschen. Da hört man, daß sich ein Beamter von einem Stück Holz nur dadurch unterscheide, daß Holz arbeite. Doch dieses Urteil steht geradezu in einem krassen Mißverhältnis zu dem Fleiß, der vielerorts entwickelt wird. So waren bis vor wenigen Jahren noch im Vorfeld einer Baumaßnahme über 230 Bundes- und Landesgesetze, Erlasse, Richtlinien und Verordnungen zu prüfen. Und bevor etwa in Rheinland-Pfalz ein Schankwirt sein erstes Bier zapfen darf, muß sein Vorhaben etwa 60 Gesetzen, Erlassen, Verordnungen und Richtlinien standhalten. Was sich nach außen als fleißiger Bürokratismus präsentiert und die Initiative des Bürgers zu strangulieren droht, kehrt sich mit gleicher Härte auch gegen die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes selbst. Sie sind dann gleich zweifach von den fleißigen Ergüssen der Kollegen eingezwängt: Als Bürger und als Mitarbeiter.

Da kommt beispielsweise aus dem Hause des Verteidigungsministers ein seitenstarker Erlaß, der über den Gebrauch des Genitivs mit „s“ oder „es“ doziert, oder es wird dezidiert ausgewalzt, wie wann, wer eine Sauna zu betreten hat. Bedeutsam wird in diesen Texten hervorgehoben, was der gesunde Menschenverstand ohnehin bereits weiß. Und wer es nicht weiß, der wird wohl kaum mit Gewinn diese Zeilen lesen. Nun kann man bei der Mehrzahl der Kollegen getrost darauf



„Hohlraumversiegelung“

bauen, daß die vernunftbestimmten, selbstregulierenden Kräfte durch Nichtbeachtung dafür Sorge tragen, daß der fleißige Nonsens auf die richtige Schiene gesetzt wird. Doch bei dem weniger intelligenten Fleißigen sollte man darauf nur mit Vorbehalt bauen. Denn gerade sie unterliegen in ihrem Drang nach Perfektion und Fleiß der Versuchung, den Text nicht nur Zeile für Zeile zu studieren, sondern sie wollen die Anweisung auch durch eigenes fleißiges Tun perfektionieren. Obwohl sie nicht im Entferntesten aus sich heraus auf die Idee dieser schweißtreibenden Müßigkeit gekommen wären, betreten sie nun mit Elan und Tatendrang – den Erlaßtext fest und entschlossen in der Hand – die Sauna. Buchstabengetreu und ohne sich den Luxus des Abschweifens zu erlauben, führen sie alsbald aus, was Zeile für Zeile in Breite und Tiefe gefordert wird. Es versteht sich von selbst, daß dieses Vorhaben nicht beim ersten Male so recht gelingen will. Doch selbst Rückschläge können ihren Trainingseifer nicht schmälern. Doch statt der erhofften Sicherheit wird mit dem Grad der erzielten Erlaßperfektion ihr Gang in die Sauna von mal zu mal schwankender, bis sich schließlich die Saunatreppe als Abrollfläsche erweist.

Das kann nicht verwundern. Denn da sich die eigenen Beine vor lauter unvollkommen angeordneten Selbstverständlichkeiten ineinander verkeilen, verlegt sich der fleißige, weniger Intelligente – statt Schritt für Schritt die Sauna zu betreten – alsbald auf das Abrollen der Treppe. Was der faule Intelligente mit sicherem Blick auf Antrieb erkennt, bleibt für den fleißigen weniger Intelligenten ein beunruhigendes Erlebnis: Es ist der Preis, der zu zahlen ist, wenn man in autonome Prozesse eingeschliffenen Verhaltens ohne Not eingreift.

Schafft es schließlich der fleißige, weniger Intelligente – gestraft mit vielen Blessuren, aber ohne Einsicht in die Zusammenhänge – die Sauna im aufrechten Gang zu betreten, dann wird er zu einem eifrigen Saunagänger. Dies geschieht nicht etwa aus Passion oder gar, weil er auf den Geschmack gekommen wäre, nein, ihm geht es einzig und allein um die getreue Wahrung der so hart und schmerzhaft erarbeiteten Normen. Mit Fleiß und Emsigkeit schwört er nun als Dauergast auch die Kollegen auf erlaßgetreues Verhalten ein.

Eine hoffnungsfrohe Zukunft

Wenn man heute feststellen muß, daß Leistung zu einem immer kränkeren Kind unserer Gesellschaft wird, dann kann man trotz dieses düsteren Zukunftsbildes gleichwohl darauf bauen, daß man auf die Produkte dieser Koloritspender – sollten sie ebenfalls in ein Leistungstief driften, was allerdings sehr unwahrscheinlich ist – nicht verzichten braucht. Denn in ihrem Fleiß haben die weniger intelligenten Vorräte gehortet, mit der sie eine Verwaltung noch weit ins nächste Jahrhundert beglücken können. Dazu könnte dann vielleicht der heute noch enttarnende Text eines Könners mit Sinn für Satire zählen:

„An alle Gymnasien des Landes Nordrhein-Westfalen

Betr.: Grußrecht und Grußpflicht im Gymnasium

RdErlaß vom 19. April 1976 – II C 1.23 – 20/1 Nr. 14368/76 (GABL. 1976 S. 156)

Bezug: RdErlaß vom 23. Oktober 1967 – I B 5.70 0/2 Nr. 5681 (ABL.NW. 1967 S. 65)

1. Vorbemerkung

1.1 In Ermangelung einheitlicher Regelungen bisher (an Grund-

Haupt-, Realschulen, Gymnasien) sind die innerschulischen Grußgewohnheiten völlig dem Zufall überlassen.

1.2 Dies führte zwangsläufig immer wieder zu Mißverständnissen und Spannungen zwischen Kollegen wie auch zwischen Schülern und Lehrern, aber auch Jüngeren und Älteren.

1.3 Um diesem Mißstand abzuhelpfen, wurde vom arbeitspsychologischen und arbeitspädagogischen Arbeitskreis des Kultusministeriums eine innerschulische Grußform entwickelt, die ab 1. Juni 1981 in Kraft tritt.

2. Es ist zu unterscheiden zwischen Grußrecht und Grußpflicht

2.1 Grußrecht genießen grundsätzlich Vorgesetzte gegenüber Mitarbeitern. Ebenso gilt dies für Lehrer gegenüber Schülern. Zu den Lehrern zählen in diesem Fall auch Angestellte, nebenamtlich Tätige und Referendare.

Bei schulisch Gleichgestellten grüßt der zuerst Ankommende.

2.2 Gehaltsgruppen spielen bei der Grußpflicht keine Rolle.

2.3 Dem Wortsinn entsprechend kann das Grußrecht ausgeübt werden, muß aber nicht.

Der Grußberechtigte grüßt anders als der Grußpflichtige, und zwar abgestuft

a) durch Kopfnicken

b) durch einen mündlichen Gruß

2.4 Der Grußpflichtige grüßt grundsätzlich, es sei denn, der Grußberechtigte gibt dem Grußpflichtigen zu verstehen, daß sich ein Gruß erübrigt.

2.5 Der Grußpflichtige hat i.d.R. die Tageszeit zu entbieten.

Bis zur Großen Pause: Guten Morgen

Nach der Großen Pause: Guten Tag

Am Nachmittag: Guten Tag

Bei Schulschluß: Auf Wiedersehen

(Eine gesonderte Regelung für Ganztagschulen folgt.)

2.6 Erwidert ein Grußberechtigter den Gruß eines Grußpflichtigen nicht, so entbindet dies den Grußpflichtigen nicht davon, bei abermaligem Begegnen den Grußberechtigten erneut zu grüßen.

2.7 Begegnet ein Grußpflichtiger einem Grußberechtigten, der sich in Begleitung eines Dritten befindet, gegenüber dem der Grußpflichtige grußberechtigt ist, so grüßt der Grußpflichtige den Grußberechtigten

mit der Entbietung der Tageszeit und der Hinzufügung dessen Namens. Dadurch wird vermieden, daß der Grußpflichtige einen Dritten zu grüßen gezwungen ist, der ihm gegenüber grußpflichtig ist.

3. Die Grußpflicht Besuchern (wie Eltern, Mitgliedern des Schulträgers u.a.) gegenüber wird in einem gesonderten Erlaß geregelt.

4. Schüler der Reformierten Oberstufe werden von der Grußpflicht im 2. Halbjahr der 13. Jahrgangsstufe entbunden.

5. Der RdErlaß vom 3. 10. 1967 (ABl.KM.NW 1967, S. 65) wird aufgehoben."

Die Lobby der fleißigen Dummen

Die vielfältigen und breitgefächerten Ergüsse des weniger intelligenten Fleißigen lassen erahnen, daß sie trotz ihres enormen Fleißes auch eine an Zahl respektable Lobby darstellen. Wie hoch aber letztendlich ihr Anteil in einer Organisation ist, läßt sich exakt nur schwer beurteilen. Das macht ihre Existenz auch so brisant. Denn wird eine kritische Grenze in der Relation dieses Mitarbeitertyps zu den anderen überschritten, dann kann dies selbst ein kerngesundes Unternehmen auf Dauer kaum verkraften. Meist endet dieses Übergewicht dann in einem Konkursverfahren. Weniger gefährdet und nahezu ohne jedes Risiko bietet sich der öffentliche Dienst für diese Spezies Mitarbeiter als besonders dankbares Betätigungsfeld an. Da man hier kaum über Bilanzen stolpern kann und daher sich auch der Wirkungsgrad dieser Fleißigen in monetären Einheiten kaum ermitteln läßt, muß man – will man nicht alles dem Zufall überlassen und den Extremwuchs auf ein erträgliches Maß schneiden – auf andere Schätzgrößen zurückgreifen. Aus theoretischer Sicht bietet sich auf den ersten Blick die Biostatistik und das Gesetz der Normalverteilung an. Doch in dieser Rechnung werden bestenfalls die von Natur aus Benachteiligten erfaßt. Da sich extrem Intelligente und extrem Dumme auf der Intelligenzskala in gleichen Anteilen die Waage halten, könnte man getrost auf das überwältigende Mittelmaß bauen und auf den Ausgleich gegenläufiger und sich damit neutralisierender Extreme hoffen. Diese gefällige Theorie übersieht eine entscheidende Weichenstellung in unseren Organisationen. Denn neben den natürlich gewachsenen fleißigen weniger Intelligenten, die in der Tat in dieser Reinrassigkeit

selten vorkommen, gibt es das ständig wachsende Heer der Dummgemachten. Man braucht noch nicht einmal tiefsinnig die Mechanismen unserer Arbeitswelt zu hinterfragen, um die dahinterstehende Weichenstellung auszumachen. Und was die Natur von sich aus offensichtlich in so großer Zahl nicht schafft –, oder uns vorenthält –, das gelingt der Organisations- und Personalpolitik mit Leichtigkeit. Denn die institutionellen Dumm-Macher gewinnen an Zahl mit dem Grad der Spezialisierung, einer überhöht praxisfernen Ausbildung und einer übersättigenden Verwendung. Und auf diesem Feld beweisen sich Wirtschaft und Verwaltung geradezu als Könner mit wachsender Perfektion in der Anwendung.

Die hochtrainierten Dummen

Die Wurzeln dieses ausgemachten Übels greifen bereits in der Ausbildung. So werden etwa an die Stelle eines gewachsenen und durchaus gesunden Menschenverstandes akademische Klimmzüge gesetzt. Denn wer es in der Ausbildungszeit nicht beizeiten lernt, in schwindelerregende theoretische Luftschlösser zu entgleiten, der hat auf seinem Karriereweg später kaum mehr eine Chance. Denn es fehlt ihm dann die durch Diplom attestierte Geistesakrobatik. Wohlvorbereitet und mit einem gediegenen überhöhten Anspruchsniveau ausgestattet, versteht es der diplomierte Berufsanfänger beizeiten, auch bei einfachsten Aufgabenstellungen seine hochtrainierte Wissenschaftlichkeit unter Beweis zu stellen. Sein akribisches Hinterfragen nach dem Ding an sich überhöht selbst tiefste Niederungen des Arbeitsalltags. Nimmt er erst einmal mit Gelassenheit die Anfangshürde frustrierender Niederungen, dann beweist sich in seiner Hand, welch breites Spektrum ausladender Anforderungen auch ansonsten einfachsten Arbeiten innewohnt. Selbst bescheidene Handgriffe gewinnen in seiner Hand ein überhöhendes wissenschaftliches Niveau.

Da ist zum Beispiel Herr Vielgelernt. Nach drei Jahren intensiven Trainings auf der Fachhochschule hat er es gelernt, die Probleme des Alltags mit wissenschaftlicher Perfektion anzugehen. Schon in der Ausbildung erwies er sich als eifriger Musterschüler. Und so ist er auch heute noch ein gläubiger Jünger dieser hohen Kunst geblieben, von der manche sagen, sie sei so etwas wie eine Überqualifizierung. Für diese merkwürdige Argumentation bringt Herr Vielgelernt aller-

dings kein Verständnis auf. Denn er weiß alles, was er einmal gelernt hat, auch anzuwenden – selbst an sich einfache und auf der Hand liegende Probleme versteht er, mit hintergründigem und hinterfragendem Charme anzugehen. Was pragmatische – aus seiner Sicht allerdings ignorierende – Naturen als endloses Gequatsche abzutun pflegen, das entzündet seinen Geist. Er braucht diese Dispute. Sie sind für ihn zu einem wichtigen Lebenselixier geworden. In der tief sinnigen Diskussion hat er nämlich eine Chance, sein wissenschaftliches Können in der Breite auszuleben. Daher liebt er auch diese Art der Geselligkeit im Dienst ganz besonders, und sofern es an ihm liegt, setzt er auch alles daran, daß sich diese Ereignisse zahlreich und intensiv einstellen. Aber auch sonst geht er hochmotiviert und mit viel Fleiß die für ihn eigentlich viel zu bescheidenen Arbeitsanforderungen an. Allerdings hofft er insgeheim auf bessere Zeiten, um deutlicher zu zeigen, was alles in ihm steckt. Diese Herausforderungen lassen allerdings auf sich warten. Und weil sich die behindernden Umstände nicht so recht zum Besseren hin wenden wollen, beschließt er, die Befreiung aus diesem Dilemma selbst in die Hand zu nehmen. Dazu wählt er sich seinen häufigsten Arbeitsvorgang aus. Es ist die anspruchsvolle Tätigkeit des Fotokopierens für Chef und Kollegen.

Auf diesem Gebiet beschließt er sich zu spezialisieren. Das gelingt ihm auch dank seines tiefgründigen Sinnes zur Problematisierung. Schon bald versteht er es aufgrund seines in der Ausbildung erworbenen Basiswissens, den Vorgang des Fotokopierens wissenschaftlich anzugehen. In perfekter Analyse und in einem nur noch vom gesunden Menschenverstand zu unterbietenden Tempo beherrscht er alsbald die Technik des Fotokopierens unter gleichzeitiger Beachtung der mehrdimensionalen technischen, rechtlichen und sozialen Verflechtungen. Seine liebevolle und geduldige Emsigkeit läßt ihn bald zum Könner und vielgefragten Experten dieser flachen Kunst aufsteigen. Denn bis auf eine kleine Unzulänglichkeit – nämlich dem erhöhten Zeitbedarf – kann sich in diesem komplexen Feld des Fotokopierens seinem analytischen Sinn kein Problem mehr entziehen – und sei es auch noch so klein. Bei so viel Tiefenkönnen nimmt man daher auch gerne und mit Verständnis den kleinen Mehraufwand in Kauf und wartet mit Geduld auf die Ausführung des Kopierauftrages. Nur wenige staunen, was sich einmal vor dem engagierten Einsatz von Herrn Vielgelernt trotz so vieler potentieller Gefahrenzonen in problemloser Vervielfältigung wieder auf dem Schreibtisch eingefunden hatte.

Die spezialisierten Spezialisten

Es bedarf sicherlich keines besonderen Lobliedes, um die Bedeutung und den unverrückbaren Stellenwert des Spezialisten in unserer Industriegesellschaft hervorzuheben. In den Forschungslabors steht er seinen Mann, und bei wichtigen Entscheidungen beweist er sich als beratender Helfer und Erhellender im Kampf gegen die Unwissenheit. Läßt man ihn jedoch großzügig gewähren, dann tut sich dem von ihm beratenden Entscheidungsfinder recht bald eine breite Palette von „Wenn“ und „Aber“ auf. Nur Böswillige können unterstellen, daß die Entscheidungsfindung mit dem Fleiß des Spezialisten an Klarheit einbüßt.

Denn der Spezialist weiß zu betonen, daß er das Entscheidungsfeld treffsicherer macht, wenn man nur seinen Parametern auch folgt. Hierbei kann es allerdings durchaus auch schon einmal passieren, daß er in seinem Modellabbild eine kleine, aber für den Chef ausschlaggebende Größe übersieht. So etwa die Frage der Finanzierung oder der Verfügbarkeit von Sachmitteln. Es sind aber nicht nur die Verwaltungs- und Wirtschaftsorganisationen, die durch den Fleiß der Spezialisten aus dem Tritt geraten können. Der Spezialist hat – nicht zuletzt durch die zunehmende Akademisierung – auch eine gesellschaftspolitische Dimension. Denn bei seinem anezogen reduzierten Horizont lehrt er in der Umklammerung ideologischer Verzückungen mit Wortgewalt auch denen das Fürchten, denen noch der Mut zu pragmatischen Lösungen geblieben ist. Wohl an die Adresse dieser Höhenflieger richtet sich der mahnende Ruf eines Kommentators zum Jahreswechsel: „Daß Kinder nicht klar zwischen Phantasie und Wirklichkeit scheiden, ist nicht verwunderlich. Es gibt aber auch Erwachsene, die luftige Vorstellungen mit Realitäten verwechseln und sich ständig in der Gipfelwelt des Idealen bewegen. Da ihr Erwartungshorizont ins Unwahrscheinliche gehoben wird, werden sie von der Wirklichkeit enttäuscht. Meistens erkennen sie ihre Verstiegtheit selber nicht. Sie halten sich gleichwohl noch für die Realisten. ...Es gibt eben nichts, was man sich nicht noch schöner denken könnte, aber es gibt auch vieles, was unter den obwaltenden Umständen nicht besser gemacht werden kann.“

Wer den Spezialisten fördern will, steht vor einem schwierigen Problem. Gründet man seine persönliche Förderung auf Breite, dann verliert der Spezialist zwangsläufig an eingezwängter Tiefe und

entfremdet sich so schnell seiner Zunft. Eine persönliche Überhöhung erlangt der fleißige Spezialist stattdessen, wenn er institutionell auf einen immer kleineren Sektor seines beruflichen Spektrums beschränkt wird. Dann beweist sich die dynamische Definition eines Spezialisten in erfreulicher Deutlichkeit: „Der Spezialist ist einer, der von immer weniger immer mehr versteht, bis er von gar nichts alles versteht.“ Hat er diesen hohen Standard erreicht, entfaltet er sich zu einer Bereicherung des langatmigen Verwaltungsszenarios. Auf ihn kann man bauen, wenn ausgedehnte Besonnenheit der Hektik entgegengestellt werden soll. Auch manch eine unangenehme Entscheidung läßt sich auf diese Weise geschickt durch Zeitablauf überrollen.

Die verselbständigte Tüchtigkeit

Mitunter jedoch verselbständigt sich auch spezialisierte Tüchtigkeit und gerät außer Kontrolle.

Konzentriert sich etwa eine Hausfrau im Anflug einer Selbstbescheidung auf eine einzige Tätigkeit ihres ansonsten breiten Aufgabenspektrums – so etwa auf das Entfernen von Staub –, dann entdeckt sie alsbald im Stadium ihrer Überhöhung und Perfektion auch das noch so versteckte Staubkorn. Da die Verursacher dieses Mißstandes vielfältig sind, ist sie zur Gefahrenabwehr auch ständig bis zur Selbstaufopferung und dem psychophysischen Zusammenbruch im Einsatz. Es ist ihr natürlich ein selbstverständlicher Ehrenkodex, es nicht zuzulassen, daß solch ungebetene Gäste auch nur kurzfristig in ihrem Verantwortungsbereich verweilen. Um diesen Mißstand wirkungsvoll und ohne Zeitaufschub anzugehen, ist sie allzeit bereit, den Anfängen zu wehren. Wer sie aufsucht, sieht alsbald seinem Schatten die emsige Hausfrau mit einem Staubsauger folgen. Und hier macht sie keine Ausnahme, weder was die Zeit anbelangt, noch läßt sie sich durch Rang und Status des Gastes blenden.

In ihrer Überhöhung als perfekter Staubkornentferner geht sie alsbald offensiv die Verursacher dieses Mißstandes Schritt für Schritt an. Zur Gefahrenabwehr ergeht in einem ersten Schritt das strenge Diktat des Schuhabstreifens. Es folgen schon wirkungsvoller die Filzpantoffeln.

Als wirkungsvollste Vorsorge der Antistaubbewegung wird in einem weiteren Schritt der Vollendung die Gästeschar des an sich für seine

Gastfreundschaft offenen Hauses auf ein überschaubares Zehntelmaß beschränkt. Doch trotz dieser radikalen Vorsorge bleiben für die Spezialistin die Unzulänglichkeiten noch immer bedrückend. Es dauert daher auch nicht allzu lang, bis die Erkenntnis greift, daß der Verursacher „Luft“ angegangen werden muß. Ihm wird zunächst durch geschlossene Fenster und herabgelassene Rolläden Paroli geboten. Doch da sich der Staub trotz dieser einschneidenden Maßnahmen immer noch als hartnäckiger Querulant erweist, folgen alsbald die objektschützenden Staubfänger. Stühle, Sessel, Tische und alles, was sich ansonsten durch Form und Größe anbietet, erhält ein makellooses Leinenmännchen, was dem Repräsentationsraum ein unverwechselbares und geheimnisvolles Flair verleiht. Gelingt es auf diese Weise, die luftgetragene Staubzufuhr zunächst in einem Raum erfolgreich abzuwehren, dann sorgt die Erfolgsstrategie alsbald für eine generelle Anwendung auf nahezu 4/5 des gesamten Wohnbereiches. Von den immer selteneren besonderen Anlässen führt diese Arbeitserleichterung recht bald hin zum Dauerverschluß und einer drastischen Beschränkung eines an sich verfügbaren Lebensraumes.

Diese Beispiel steht für viele. Es steht für den fleißig perfekten Polizisten in der Verkehrsüberwachung, für den Rechtsprecher und Paragrafenanwender, den beamteten Mediziner (beamtet deshalb, weil dann Zeit nicht unbedingt auch Geld bedeutet), den Techniker, kurzum für alle, die sich täglich als Fachleute beweisen und vergessen, daß sie auch Menschen sind.

Der Eingerostete

Neben der ermüdenden theoretischen Überqualifizierung und der abstumpfenden Spezialisierung erweist sich eine unbedachte und phantasielose Verwendungsabfolge als wirkungsvoller Dumm-Macher mit großer Breitanwendung. Denn nur selten gelingt es der Personalführung, ein belebendes und auslastendes Mittelmaß bei der Verwendung der Mitarbeiter zu praktizieren. Mal führt eine zu schnelle Abfolge der Um- und Versetzungen zum pervertierten Generalisten, oder man stumpft sich über Jahre und Jahrzehnte in der lähmenden Routine desselben Trotts jegliche Initiative und den letzten Rest von Flexibilität ab. Die Auswirkungen sind in beiden Extremen wenig erfreulich, obgleich die Betroffenen dies meist dann selbst

nicht mehr so sehen.

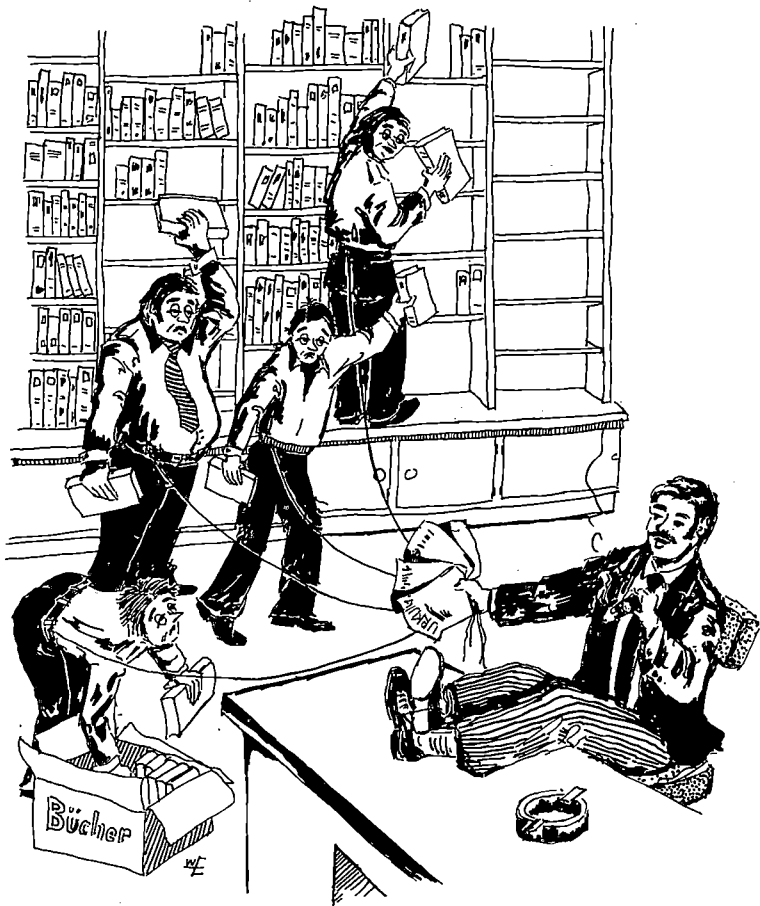
So wird beispielsweise der hektische Job-Hopper zu einem verklärten besserwissenden Generalisten, der mit jeder Umsetzung von immer mehr immer weniger versteht, bis er schließlich am Ende seiner Überhöhung von allem nichts mehr versteht. Das Problem für seine Umgebung ist nur, daß er es auch verlernt hat, seine Unkenntnis realistisch einzuschätzen. Er hält es auch schon bald aufgrund seiner von ihm so geschätzten Erfahrung und Breite für kaum vorstellbar, daß andere zu einem ausgewogeneren Urteil kommen könnten. Denn er selbst schätzt an sich besonders seinen Sinn für das politische Kalkül, das vermeintlich nur noch Machbare. Manche sehen das weniger prosaisch und sprechen schlicht von Opportunismus. Der Opportunist indes weiß von sich, daß er der Größte ist. Hierfür steht er auch mit seiner ganzen Phantasie ein.

Der langatmig Verweilende – das andere Extrem der Verwendungsdimension – verliert im täglichen Trott der Routine Spannkraft, Mobilität, Ein- und Übersicht. Er ist daher auch der hartnäckigste Feind aller Neuerungen, und jeder kennt ihn als entschlossenen und wohl auch erfolgreichen „Innovationsknacker“. Wird er schließlich nach endlosem Warten wohl eher in einem Akt der Fürsorge als aus Überzeugung in seiner ihm zur Heimat gewordenen Abteilung zum Chef gekürt, dann erweist er sich als Obersachbearbeiter seines von ihm so geschätzten langjährigen Sachgebietes. Mit eingeschränktem Blick für das Wohl seiner Abteilung macht er seinem Nachfolger mit kleinkarrierter und inkompetenter Einflußnahme das Leben zur Qual und, statt sich seiner Führungsaufgabe zu stellen, beweist er sich als Könner im Detail.

Die Karriereaussichten der fleißigen Dummen

Die Karriereaussichten dieses Arbeitertyps sind nicht schlecht. Es bleibt anzumerken, daß sie ihre bescheidene intellektuelle Ausstattung durch ein überzogenes Selbstbewußtsein zu kompensieren verstehen. Das beweist auch ihre Aufgeschlossenheit für Statussymbole, Riten und äußerliche Formen. Beides – vordergründig gespieltes Selbstbewußtsein und Statussymbole – geben ihnen Halt und garantieren fördernde Aufmerksamkeit. Denn in Zeiten, in denen statt des Seins der Schein zur Maxime wird, haben die eine besondere Chance auf

Karriere, die sich mit allerlei Äußerlichkeiten umgeben und auf überzogene Selbstsicherheit bauen. Bei ihnen speist sich die Selbstsicherheit auf formelles Hinhalten der Kollegen, kaum jedoch gründet sie sich auf einen eigenen Überblick in der Sache. Doch dieser Differenzierung bedarf es häufig nicht. Ihnen ist ohnehin die Abschiebe-Förderung des Vorgesetzten gewiß.



Des einen Ruh, der anderen Last - der faule Intelligente