

## V. Der faule Intelligente

Die faulen Intelligenzen leben – haben sie erst einmal die Vollendung ihrer hohen Zunft erlangt – nach einer plausiblen, allerdings in der praktischen Umsetzung nicht ganz einfachen Devise. Ihre Zauberformel, der Schlüssel zu ihrem Erfolg, lautet: „Tue nie so viel, wie du glaubst, tun zu können.“ Es versteht sich, daß sie bereits aus diesem Grund hektische Umtriebigkeit meiden. Sie leben in einer harmonischen Allianz mit der Muße, und die Muße beschert ihnen die Umsicht. Und wie bei einem Auto, das nicht bis an die Leistungsgrenze ausgefahren wird, verfügen sie in kritischen Situationen über verblüffende Leistungsreserven, die Freunde und Wohlgesonnene an ihnen schätzen und bewundern. Wer sich allerdings nicht auf ihrer Linie bewegt, der kann kaum hoffen, daß es ihnen alsbald an Ausdauer und Durchsetzungsvermögen fehlt. Sie sind offensichtlich keine leicht zu nehmenden Gegner. Denn während andere Mitarbeiter sich mit viel energieverschleißender Schattendynamik in Szene setzen und so ihrem Sein einen grellen, aber kurzatmigen überdimensionalen Schein verleihen, neigen die faulen Intelligenzen zu auffälligen Untertreibungen. Damit geraten sie kaum in die Zwänge, die großen Worten meist folgen. Weil sie sich selbst nicht ohne Not in Zugzwang setzen, enttäuschen sie kaum. Stattdessen ist die Überraschung ihr ständiger Begleiter. Und weil sie diese grundlegende Technik des gruppensdynamischen Geschehens so perfekt beherrschen, können sie es sich ohne Verlust an Image leisten, weniger zu tun, als sie eigentlich tun können. Ohnehin fließt ihre unbestreitbare Kompetenz im Kollegenkreis die erforderliche Portion Respekt ein. Sie sind die gefürchteten, aber auch kalkulierbaren Herren des Verwaltungsdschungels. Mit ihnen legt man sich nur an, wenn man mit dem Rücken zur Wand steht. Aber auch in diesem extremen Fall ist es meist vorteilhafter, geduldig unter ihren Schlägen zu verharren. Denn bei ihrer tiefverankerten Arbeitsoptimierung darf man darauf bauen, daß sie selbst in Sanktionsfällen nie über das nötige Mindestmaß hinausgehen. Sie lieben die Untertreibung, und sie übertreiben daher auch selten, selbst, wenn es um existenzielle Fragen geht.

## Der Zurückhaltende

Als perfekte Optimierer eines ruhigen Verwaltungsalltags drängen sich die faulen Intelligenten nicht vor, wenn langsam um die Lösung von Aufgaben gerungen wird, und in Besprechungen schätzt man ihren inhaltsreichen, kurzen und prägnanten Stil. Sie stehlen nicht die Zeit der anderen, erwarten aber – meist ungeduldig –, daß sich auch die anderen daran halten. Das macht es ihren Vorgesetzten nicht immer leicht mit ihnen.

Ohnehin ist der Umgang von Chef und faulen Intelligenten nicht ganz ohne Probleme. Denn Leistungsmanipulation und Wettkampfmentalität greift bei ihnen selten. Zwar überschreiten sie keine Termine ohne Not, doch haben sie auch nicht den Ehrgeiz, den Vorgesetzten zu beweisen, wie schnell sie sind. Sie sind frei von Darstellungszwängen, und sie demonstrieren daher auch nicht gern, was alles in ihnen steckt. Sie kennen ihre Aufgaben, und sie beachten pedantisch genau ihre Kompetenzen. In dieser strikten und eindeutigen Abgrenzung ihres Reviers unterscheiden sie sich in einem wesentlichen Punkt von den Fleißigen. Denn sie legen es in ihrem naturgegebenen Drang darauf an, daß sich das Verwaltungsgeschehen um sie dreht. Dabei ignorieren die Fleißigen sträflich das von den Organisatoren im mühevollen Puzzle abgestimmte Kompetenzspiel. Genial – wie man es ja ohnehin von den faulen Intelligenten erwartet – lassen sie die Emsigen in ihrem Revier agieren. Doch dies geschieht kalkuliert und mit Bedacht. Denn wie eine Spinne in ihrem Netz mit Muße und Überblick auf Lauer liegt, so wartet der faule Intelligente den optimalen Zeitpunkt eines Einschreitens ab. Schlägt er dann mit atemberaubender Schnelligkeit und treffsicherem Griff zu, dann hält er unangefochten die Früchte in der Hand, die andere emsig, aber unbedacht und vorschnell, über alle Niederungen, Intrigen und Hindernisse ohne Sicherung der Flanken vorangetrieben haben.

## Der vermeintlich Entbehrliche

Die Philosophie des faulen Intelligenten hält den vielen Anfechtungen des täglichen Lebens stand, und sie erweist sich gerade in hochspezialisierten Organisationen als wirkungsvolles Elixier. Das beweist sich in den großen Dingen des Lebens ebenso wie in den kleinen. Da sucht beispielsweise der Chef mit süßen Verlockungen an die Adresse

seiner Mitarbeiter nach einer Lösung der durch krankheits-, kur- oder urlaubsbedingten Ausfälle. Bedacht mit viel großen Worten, Lob und Ehr findet sich alsbald der Fleißige, der dann auch als Helfer aus der Not gefeiert wird. Wie kurzatmig aber solch zupackender kooperativer, allerdings auch energieververschleißender Eifer ist, erweist sich bald. Wer glaubt, daß dem Fleißigen sein Zupacken zum bleibenden Ruhme wird, der täuscht sich: Was als Freiwilligkeit und gutes Beispiel zunächst hoch geschätzt wird, schleift die Routine als selbstverständliche Forderung ein. Und so kann es nicht verwundern, daß es im Wiederholungsfall ohne Diskussion und großen Aufhebens den Gleichen trifft. Aus diesem – nun zum Gewohnheitsrecht des Chefs gewordenen – Krisenmanagement kann sich der Fleißige kaum mehr lösen. Würde er dem als selbstverständlich vorgetragenem Ansinnen zumindest das Etikett des Besonderen abverlangen oder würde er sich gar mit Hinweis auf die Kollegen verweigern, dann wäre der Frust des Chefs abgrundtief. Und somit hätte der Emsige auch auf lange Sicht seine Chancen auf Karriere vertan.

Mit seinem ausgeprägten Sinn für Muße und Beschaulichkeit übersieht der faule Intelligente den Aufforderungszwang, den offen zur Schau gestelltes Können und Eifer mit sich bringen. Er widersteht daher bereits im Vorfeld den vielfältigen Verlockungen, und er weiß, wirkungsvoll auch noch seine Inkompetenz für die anstehenden Probleme zu betonen.

Gerade in diesem entscheidenden Detail – der Kunst nämlich, wie man mit Blick auf die Zusammenhänge sich und seine Kompetenz den anderen gegenüber verhalten darstellt – unterscheiden sich faule und fleißige Intelligente recht deutlich. Während sich die Fleißigen in ihrer Klassenprimus-Mentalität ständig vordrängen und sich als Alleskönner anbieten, hält sich der Faule vornehm, aber durchaus gezielt zurück.

Zwar ist auch er von sich selbst aus gutem Grund überzeugt, doch um seinen Selbstwert zu erkennen, braucht er keine oberflächlichen, sich überhastenden Bewunderer. Er ist daher auch froh, wenn sich Könner zu seiner Entlastung einfinden. Dabei erweist er sich dann auch als liebenswerter Gönner.

Das ist bei den Fleißigen anders. Sie sind nicht nur von ihrer Sendung überzeugt, sondern sie glauben auch fest daran, daß ohne sie nichts

gehen kann. Und weil sie so fest darauf bauen, sind sie auch bald überzeugt, daß kein Problem, so verschachtelt es auch sein mag, sich in ihren Händen nicht lösen ließe. Mit Fleiß verbreiten sie ihren Glauben an sich selbst, und ist es ihnen erst einmal gelungen, das, was sie selbst von sich halten, auch als unverrückbares Image nach außen hin erstrahlen zu lassen, dann sind sie für die Cleveren eine leichte Beute. Denn wie man mit Speck Mäuse fängt, so wenig können die Fleißigen widerstehen, wenn man sie an ihrem Ehrgeiz zu packen versteht. Das ist ihre schwächste Stelle, und garniert man daher den Hilferuf mit dem Etikett, daß sie zur Lösung der anstehenden Probleme unentbehrlich sind, dann gibt es keine Grenze ihres selbstaufopfernden Einsatzes mehr. Ihr Eifer erlahmt erst dann, wenn die kritische Grenze ihres physischen und psychischen Leistungsvermögens längst überschritten ist. Der Altmeister der Beobachtungskunst, Wilhelm Busch, weiß von diesem Fleiß zu berichten:

„Der Bürgermeister

Wirklich, er war unentbehrlich.  
Überall, wo was geschah  
Zu dem Wohle der Gemeinde,  
Er war tätig, er war da.  
Schützenfest, Kasinowelle,  
Pferderennen, Preisgericht,  
Liedertafel, Spritzenprobe –  
Ohne ihn da ging es nicht.  
Ohne ihn war nichts zu machen,  
Keine Stunde hatt er frei  
Gestern, als sie ihn begruben,  
War er richtig auch dabei”.

## Der Drängler

Verstärker einer hektischen Betriebsamkeit ist das Karrierefieber. Es erweist sich offensichtlich mit steigender Karrieresprosse als besonders ansteckend und gewinnt dabei auch noch an Intensität. Zwischenwirte und Übertrager dieser Krankheit sind die von Natur aus hektisch Fleißigen. Sie finden insbesondere in den Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen das für ihre Selbstentfaltung so dringend erforderliche Betätigungsfeld. Gerade hier können sie ihre volle Bega-

bung als Drängler ausleben. Nicht immer allerdings gelingt es dem Drängler gleich zu Beginn seines beruflichen Starts, die volle emsige Energie in dem hierarchischen Gewirr auszuleben. Eine große Zahl an Bremsern, Überlaufsperrern und Stockern sorgt nämlich dafür, daß der unbedarfte Neuling nicht das gewachsene organisatorische Gebilde auf den Kopf stellt. Da die kalkulierte, taktische Zurückhaltung keine Stärke des Dränglers ist, leitet er – mehr gezwungen als der Einsicht folgend – einen Teil seiner von außen her gebremsten Energie in außerdienstliche Bereiche. Dann trifft man ihn in Schulgremien an, oder er tritt als junger dynamischer Präsident des örtlichen Taubenzüchtervereins auf.

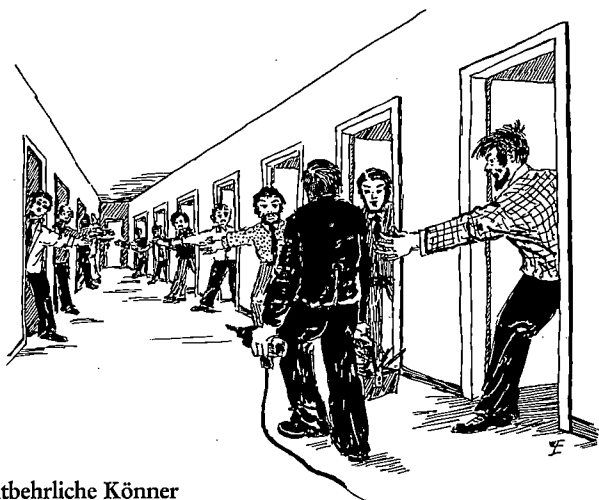
Hat er erst einmal die unteren Sprossen der Karriereleiter erklommen, dann bieten sich seinem Elan in der Verwaltung weit mehr Möglichkeiten, denn das Spektrum für seine Emsigkeit gewinnt dann an hierarchischer Tiefe. Nun ist er in der Lage, sich auch in den Arbeitsgebieten seiner ihm unterstellten Mitarbeiter auszubreiten. Das bereitet ihm großen Genuß, und vor allem die Details lasten ihn nunmehr aus. Mit dieser konzentrierten Energieverlagerung des Dränglers in das dienstliche Geschehen beweist sich einmal mehr, daß es bei ihm keines äußeren Anreizes bedarf, um Emsigkeit zu entwickeln.

Das ist bei dem faulen Intelligenten anders. Bevor er tätig wird, muß klar sein, wo sich für ihn ein Nutzen abzeichnet.

## Der Schlitterer

Von dem naturbegabten Drängler hebt sich auch der Schlitterer ab. Der Anlage nach tendiert er ohne Zweifel hin zum faulen Intelligenten. Doch paart sich bei dem Schlitterer der Hang zum Faulen mit einer Portion Gutnützigkeit, dann kann er leicht in den Strudel hektischer Betriebsamkeit hineingerissen werden. Gefahr zieht daher bei ihm auf, wenn er in seiner Aufmerksamkeit erlahmt oder wenn ihm ein strategischer Fehler unterläuft. Denn selbst ein fauler Intelligenter kann sich auf Dauer den Folgewirkungen der wirbelnden Emsigkeit eines Chefs nicht ohne Fleiß entziehen. Dem Schlitterer wird sich der Fleiß immer dann von außen aufdrängen, wenn er sich als Chef, Mitarbeiter, Kollege, Ehepartner oder Freund in einem gefragten Lebensbereich als Könnner erweist. Auch ohne große Worte ereilen einem in solchen Fällen die gruppodynamischen Mechanismen des Lebens unbarmherzig.

Gezeigtes Können spricht sich nämlich in Windeseile herum, und alsbald stellen sich viele längst vergessene Freunde und Bewunderer dieser hohen Kunst ein. Ihnen allen ist nur eines gemeinsam: Sie wollen an diesem gefragten Können partizipieren. Beispiele finden sich in bedeutsamen Lebensbereichen, sie finden sich aber auch im täglichen Allerlei. Man denke nur an die fällige Steuererklärung, die vielfältigen Tücken der Vordrucke, die unzähligen Antragsformulare bis hin zu den handwerklichen Griffen. Mitunter braucht man aber noch nicht einmal ein Könnler zu sein. Dann greift der Fluch der erzwungenen Ratlosigkeit bereits, wenn man besitzt, was andere sich aus gutem Grund nicht leisten. Da ist zum Beispiel Herr Philotechnik. Er ist bekannt für seine Gutmütigkeit und Hilfsbereitschaft. Mit der ihm eigenen kindlichen Faszination für technisches Spielgerät hat er sich eine für seine Verhältnisse sicherlich breit ausgelegte Bohrmaschine anreden lassen. Selbst Stahlbeton nimmt dieses Gerät ohne die sonst üblichen Mühen. Bohrmaschinen gibt es zwar heute nahezu in jedem zweiten Haushalt. Eine Bohrmaschine aber, die sich durch den härtesten Beton nahezu von selbst den Weg bahnt, ist selten. Und so sollte es auch nicht verwundern, daß sich bei Herrn Philotechnik viele einstellen, die seiner Hilfe bedürfen. Es dauert nicht lange, und er ist in vielen Haushalten ein gern gesehener Gast. Nur bei der eigenen Familie verwischt sich allmählich die Erinnerung an ihm. Und weil er Max half, kann er Hans seine Hilfe nicht verwehren.



Der unentbehrliche Könnler

Hochgelobt und viel geschätzt als liebenswürdiger und umsichtiger Helfer ist er alsbald in einem Dauereinsatz ohne die Chance, auch einmal ein Ansinnen zu verneinen. Diese Zwangsläufigkeiten meidet der faule Intelligente. Zwar baut auch er mit Bedacht auf energiesparende Geräte, doch ein Ankauf ist für ihn keine diskutabile Lösung. Vielmehr setzt er auf den Fleiß des anderen. Findet sich einmal wider Erwarten kein Helfer, dem er die Chance geben kann, dessen Gerätschaft einem höheren und damit auch ökonomischeren Auslastungsgrad zuzuführen, dann greift er verschwiegen auf die Möglichkeiten eines Geräteleasings zurück und gibt sich verstohlen ohne großes Aufheben ans Werk.

## Der Optimierer

So wie der Fleißige alles mit Fleiß angeht, so optimiert der faule Intelligente seinen Energieeinsatz in allen Lebensbereichen. Hat er sich erst einmal in der Chefetage eingerichtet, dann überhöht er die Kunst der Optimierung und meistert in vollendeter Perfektion den beruflichen Alltag.



„Wie wichtig ich bin, daß sieht man doch wohl!“

Ein erfolgreicher deutscher Spitzenmanager nach seiner Erfolgsdevise befragt, nannte die richtige Auswahl seiner Mitarbeiter und eine überzeugende Delegation als Urfeste seines Erfolges. Wer es nach dieser Maxime nicht schafft, die Arbeitszeit von den minimal geforderten 40 Stunden einer Woche auf zehn zu reduzieren, um sich in der verbleibenden Zeit der schöpferischen Muße zu widmen, den trennt von seiner Vollendung als wirklicher Manager noch viel. Es mag ein Zeichen der Zeit sein oder das verhängnisvolle Beispiel sowie die ansteckende Arbeitsweise der weniger intelligenten Fleißigen, daß es heute zum guten Ton eines besonders Bedeutsamen zu gehören scheint, keine Zeit zu haben.

Wer nicht im Mittelpunkt einer hektischen Umtriebigkeit steht, von einer Sache in die nächste ohne Besinnung schlittert, einen überfüllten Terminkalender besitzt und nicht mindestens auf seinem Schreibtisch drei Telefonapparate vorweisen kann, den mangelt es in den Augen seiner Umgebung an Kompetenz und Einfluß. Und dieses fehlende Image kann in seiner unkontrollierten Dynamik schaden.

## Die partizipierende Delegation

Ein wichtiger und auch unentbehrlicher Meilenstein des Erfolgs ist daher zweifellos die Faulheit. Denn in einem wohlgeordneten, eingespielten und routinierten Ablauf – wie er sich heute in vielen Organisationen findet –, garantieren die aufeinander abgestimmten und sich selbst regulierenden Kräfte letztendlich einen hohen Wirkungsgrad. Nur die Emsigen sind so vermessen, in diesen autonomen Ablauf einzugreifen. Stützen sie sich dabei gar noch auf Anweisungen im Detail, weil sie den Überblick verloren haben, dennoch aber meinen, etwas anordnen zu müssen, dann dynamisiert sich alsbald das Chaos. Diesen Fehler meiden die Faulen, die faulen Intelligenten mit Blick für das Ganze, die faulen Dummen aber der Not gehorchend.

Da ist zum Beispiel Herr Polemik. Schon als junger Mann träumte er davon, einmal ein ganz großer Chef zu werden. Wohl mehr der Zufall als besondere Tüchtigkeit will es, daß ihn eine Karrierewelle in atemberaubender Schnelligkeit nach oben spült. So ganz zufällig war diese Karriere natürlich nicht. Herr Polemik hat dabei schon etwas nachgeholfen. So ist er in die Partei eingetreten, und als eifriges Mitglied der Gewerkschaft hat er auch schon häufiger von sich Reden gemacht.

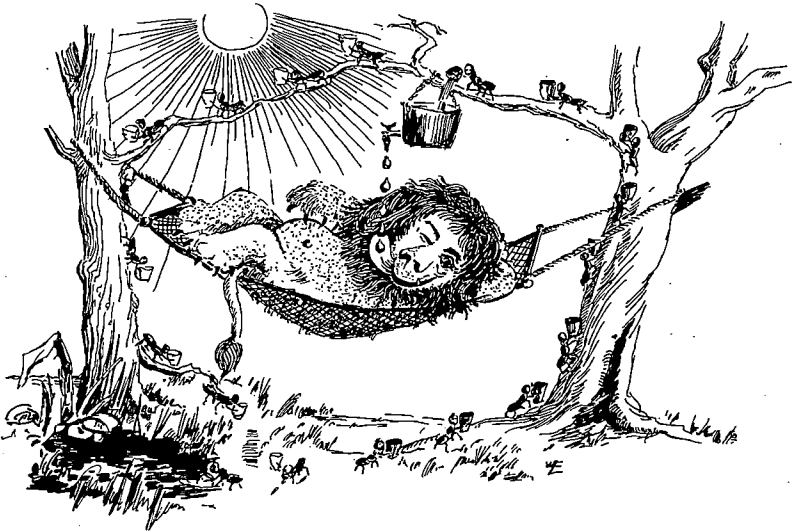


Und viele haben ihm zugejubelt, als er die Personalpolitik als völlig korrupt und verfehlt mit stark überzogenen Worten brandtmarkt. Nun will es das Schicksal, daß er ausgerechnet die Geschicke der von ihm so hart angegangenen Abteilung selbst in die Hand nehmen soll. So ganz wohl fühlt er sich nicht, als er sich bei seinen „Vizes“ als ehemaliger Kontrahent nunmehr in Chefpose vorstellt. Er spürt sogleich die massiven Vorbehalte, die ihm entgegenschlagen. Aber er wird ihnen schon zeigen, was für ein tüchtiger Mann er ist. Dann werden sie vor seiner Kompetenz erzittern. Mit dieser Überlegung begegnet er der einen Front, gegen die er anzukämpfen hat. Allerdings bleibt es nicht dabei. Eine weitere formiert sich nämlich schon bald: Seine vielen Klatscher von damals wollen von ihm nun auch Taten sehen. In dieser Zwickmühle fühlt sich Herr Polemik gar nicht wohl. Sein oder Nichtsein hängen bei ihm an einem dünnen Faden. Er braucht Erfolge, und er braucht den Nachweis seiner Unentbehrlichkeit. Zunächst sucht er eine Lösung aus diesem Zugzwang, indem er in seinen Reden nachblättert. Die aber geben für einen Reformkurs wenig her. In seiner Not geht er daher leicht gereizt und überaus nervös seine „Vizes“ einzeln an. Aber Herr Polemik kann es drehen und wenden, wie er will: Große Effekte lassen sich einfach mit seinen Stellvertretern nicht bewerkstelligen. Die nerven ihn ständig mit ihren Sachzwängen. Schon bald wittert er daher bei ihnen Verrat, und er beschließt, über ihren Kopf hinweg die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Das hat allerdings so seine Probleme. Denn die verstörten Chefs des großen Bosses halten sich nun wörtlich an die Anweisungen. Die aber sind nicht nur allzu unbefangen, sie erweisen sich auf Dauer auch als höchst widersprüchlich. Wie nicht anders zu erwarten, läuft in der Abteilung schon bald nichts mehr.

Hätte Herr Polemik den Dingen weiterhin seinen Lauf gelassen und hätte er sich auf seine Reden beschränkt, dann wäre er nicht schon nach wenigen Monaten in die Wüste verbannt worden.

Es sind die faulen Intelligenten, die prädestiniert sind, nach der Devise der uneingeschränkten Delegation zu handeln und es dem erfolgreichen Spitzenmanager gleichzutun. Denn sie haben ein durch Substanz begründetes und gefestigtes Selbstvertrauen. Sie brauchen weder sich noch der Umwelt oder gar ihren Mitarbeitern ständig beweisen, daß sie die Besseren sind. Ihre Souveränität beruht auf Muße, Kompetenz und der Einsicht, daß es auf den großen Wurf ankommt

und nicht auf Kleinigkeiten. Allerdings kommt es hier auf eine wesentliche Kleinigkeit an, die den erfolgreichen von dem weniger erfolgreichen faulen Intelligenzen trennt: Es ist die Kunst der partizipierenden Delegation.



### „Die perfekte Delegation“

Auf Dauer genügt es nicht, nur die Arbeit zu delegieren. Auch die motivationsspendenden Früchte sollten die Verursacher beglücken. Der faule Intelligente weiß, daß man hier großzügig gönnen sollte, denn auf Dauer zahlt sich dies als Zukunftsinvestition aus. Geschickt – und entgegen seinen sonstigen Gewohnheiten – lobt er mit Fleiß den Detailerfolg des Einzelnen und weiß dabei die Gesamtkomposition als sein Werk herauszustellen.

### Die Karrierechancen des faulen Intelligenzen

Sie sind besonders günstig. Denn kein Vorgesetzter mag es auf Dauer, wenn der mit Arbeit bedachte Mitarbeiter unnachgiebig auf mögliche oder vermeintliche Vorgesetztenpflichten, Versäumnisse und Ent-

scheidungsfehler mit Geist und Einfühlung hinweist, und es somit versteht, Arbeitsansinnen abzublocken.

Es versteht sich, daß der faule Intelligente auch über hinreichende Zeitreserven verfügt, um die Managerformel mit Gewinn anzuwenden. Und diese setzt er mit viel Geschick, Einfühlungsvermögen, Perfektion und mit Sicht in die sozialen Zusammenhänge ein.

Ohne Studium der Soziologie beherrscht er die Gesetzmäßigkeiten der Hackordnung und weiß die Dynamik der Rangreihen zu nutzen. Er sucht nicht vergeblich seine Koalitionspartner in dem direkten, sondern in dem nächsthöheren Vorgesetzten, und es sind nicht seine ihm direkt unterstellten Mitarbeiter, mit denen er sich verbündet, sondern es sind die Mitarbeiter seiner direkt unterstellten Untergebenen. Er besitzt einen hinreichenden Überblick, um Herr dieser komplexen Verschachtelungen zu bleiben.

Auch in diesem so wichtigen Detail beweist sich seine optimierende und auf Muße hin ausgerichtete Genialität. Denn ohne Kraftaufwand nutzt er – einem Judoka gleich – die Energie des auf ihn gerichteten Stoßes zum Fall des Verursachers. In seiner Nähe beweist sich daher auch ein bedeutsames und tiefsinniges Sprichwort zum Schrecken seiner an ihm sägenden Konkurrenz: „Wer anderen eine Grube gräbt, fällt selbst hinein.“ Als Kenner und realistischer Beobachter des Verwaltungsgeschehens weiß er nämlich, daß sich Stellvertreter nur allzu gerne ins rechte Licht setzen. Um diesen Eigennutz der anderen kalkulierbarer zu halten, übergeht er gekonnt den unmittelbaren Konkurrenten und wendet sich dessen sägender Basis mit viel Geschick und ohne allzu großen Energieaufwand zu. Meist genügt ein nettes Wort, eine vage Absichtserklärung oder eine exklusive Information. Und indem er die Untergebenen seines Stellvertreters auf diese verschwiegene Art stärkt und damit auch ermutigt, schwächt sich zwangsläufig das gegen ihn gerichtete Agieren auf ein für ihn erträgliches Maß. Denn die von ihm nicht ganz uneigennützig Begünstigten fühlen sich nunmehr in ihrem sägenden Elan bestärkt und neigen mitunter – je nach Temperament – gar zu einer eifernden Dreistigkeit gegen seinen Stellvertreter. Dieser Übereifer, der zwar geschickt manipuliert, nicht aber angeordnet wurde, erlaubt es später dem Chef, ohne Gesichtsverlust sich seinem Stellvertreter in väterlicher Fürsorge hilfreich zur Seite zu gesellen. Das erzeugt bei dem in die Enge Getrie-

benen ein aufrichtiges Gefühl der Dankbarkeit, und zumindest kurzfristig kann man auf diese wohlwollende Botmäßigkeit bauen.

Das war auch im Fall Schleimer so: Viel hält der Stellvertreter Schleimer nicht von seinem Chef. Das wissen auch seine ihm direkt unterstellten Mitarbeiter aus erster Hand. Herr Schleimer macht nämlich aus seinen abfälligen Gedanken keinen Hehl. Nur dem Chef gegenüber ist Herr Schleimer in dieser Angelegenheit etwas zurückhaltender. Ganz im Gegenteil! Damit auch ja kein Verdacht mangelnder Loyalität aufkommen kann, gibt sich Herr Schleimer ihm gegenüber in einer nahezu aufopfernden Selbstbescheidung. Doch sein übertriebenes devotes Verhalten macht den Chef, der alles andere als dummlich ist, stutzig. Und weil er mit wachem Blick verfolgt, wie Herr Schleimer seine Autorität nach allen Seiten hin untergräbt, beschließt er eine geniale Gegenstrategie. Kraft seines Amtes – aber durchaus behutsam und in der Zielrichtung verborgen – schaltet er sich vermehrt in die Arbeiten seines Stellvertreters ein. Dabei weiß er es einzurichten, den Mitarbeiter Ehrgeizig an sich zu binden. Das macht Herrn Schleimig unsicher und den Untergebenen Ehrgeizig tolldreist. Denn als Paladin des großen Bosses hat der kleine Boß bei Herrn Ehrgeizig bald keine Chance mehr. Wenn Herr Schleimer droht, dann kontert Herr Ehrgeizig mit den Anekdoten, die Herr Schleimer über den großen Boß in Umlauf gesetzt hat. Auf Dauer wird dieses Spannungsverhältnis mit den immer dreisteren Herrn Ehrgeizig für Stellvertreter Schleimig eine Qual. Selbst Krankheitsurlaube können seine Pein nicht nachhaltig lindern. Als aber Herr Schleimig wieder einmal völlig demoralisiert nach Kräften ringt, überrascht ihn der große Boß mit einer freudigen Mitteilung: Er beabsichtige, Herrn Ehrgeizig zu versetzen. Er trenne sich zwar nicht gern von diesem bewährten Mitarbeiter, erläutere der große Boß diese Maßnahme, aber er könne nicht mitansehen, wie er, Herr Schleimig, unter diesem ehrgeizigen Mitarbeiter leide. Es sei natürlich selbstverständlich, daß man sich als Führungsmannschaft im besonderen Maße gegenseitig verpflichtet sei.

In einem tiefen Gefühl der Dankbarkeit und Erleichterung beschließt Herr Schleimig, nie wieder am Chef öffentlich zu zweifeln. Wer Herrn Schleimig kennt, weiß, daß dieser Vorsatz die nächsten Wochen überdauern wird. Mehr allerdings auch nicht.

Die Fäden des faulen Intelligenten – das sei hier noch angemerkt – sind fein gesponnen, und daher kann er auch einer Laudatio, die zum

rechten Zeitpunkt und an der richtigen Stelle plaziert wird, mit Gelassenheit entgegensehen. Denn er überläßt nichts dem Zufall.

## Der Pokerspieler

Aber auch in den vielen täglichen Niederungen beweist der faule Intelligente seine karrierefördernde Überlegenheit. Er ist ein blendender Taktiker und ein Könnner in der Komposition von Machtstrukturen. So etwa auch in Dienstbesprechungen, wenn es um die Abstimmung der einzelnen Arbeitsschritte geht. Da sich der faule Intelligente mit Bedacht nicht festlegt und er auch jede verbale Nötigung meidet, behält er im Großen wie im Kleinen seine Zeitsouveränität. Das ist bei den Emsigen problematischer. Dynamisch – was ja durchaus auch ihrem Wesen entspricht – setzen sie sich für die Durchführung eines Projektes nicht nur einen besonders engen Zeitrahmen, sondern sie begehen auch noch den unverzeihlichen Fehler, sich gegenüber dem Chef und den Kollegen festzulegen. In dieser prahlenden Musterschüler-Mentalität liegt eine schwerlastige Wurzel ihres Mißgeschickes. An ihren Worten und Versprechungen werden sie nunmehr unbarmherzig und ohne Chance einer Ausflucht gemessen.

Als mittlerer in der Geburtenfolge von drei Knaben hat es Herr Prahler schon früh gelernt, seiner Umgebung Achtung abzutrotzen. Diese Sandwich-Mentalität ist auch heute noch ein wesensbestimmender Grundzug von Herrn Prahler. Das können Chef und Kollegen, belegt durch viele Beispiele, bestätigen. Denn wenn Herr Prahler zum Wort anhebt, dann spüren die Zuhörer sogleich, daß etwas Bedeutsames verkündet wird. Nur Eingeweihte sehen das ein wenig differenzierter. So mag beispielsweise der Chef nicht die großen Worte seines Mitarbeiters. Er hat dafür auch einen guten Grund. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft nach seiner Auffassung bei Herrn Prahler ein zu großer Graben. Da ist ihm der Kollege Verhalten schon lieber. Was er sagt, das hält er auch. Das ist zwar nicht viel, aber man kann sich auf ihn verlassen. So ganz gerecht ist dieses Chefurteil allerdings nicht. Sieht man einmal von der Verpackung ab, dann sind die Leistungen von Herrn Prahler durchaus beachtlich. Doch man erwartet von ihm einfach mehr, und dafür trägt er auch ein gerütteltes Maß an Mitschuld. Er verspricht einfach zu viel.

Als eines Tages der Chef die hilfreiche Hand von Herrn Prahler mit Wichtiguerei abtun will, da lockt er den Mitsreiter aus der Reserve. Den macht denn auch seine Entrüstung blind. Selbstbewußt und ein wenig überzogen, wie es seinem Naturell entspricht, fordert er den Chef pathetisch auf, ihm eine Chance von drei Wochen zu geben. Dann werde er die Werbeaktion der Abteilung erfolgreich abgeschlossen haben. Leicht irritiert, aber durchaus mit sich selbst zufrieden, gibt der Chef diesem Ansinnen nach und vertagt das nächste Meeting auf eine drei-Wochen-Frist.

Herr Prahler aber geht mit einem gekonnten Netzplan alsbald ans Werk. Man sieht schon in kurzer Zeit, daß unter seinen Händen das Projekt Formen annimmt. Und was kaum einer für möglich gehalten hätte, ist auf dem besten Weg zu seiner Vollendung. Schon atmet Herr Prahler auf und reibt sich betulich die Hände. Da aber trifft ihn eine Hiobsbotschaft nach der anderen und läßt sein Gemüt erzauern: Die Aufnahmeabteilung meldet Pannen, dann die Druckerei und schließlich hapert es am Versand. Über soviel Unverstand und Inkompetenz kann sich der tüchtige Herr Prahler nur die Haare raufen. Trotz engagierten Krisenmanagements verpaßt er um Haarsbreite den entscheidenden Durchbruch, nicht etwa durch eigene Unfähigkeit, nein, durch die Phantasielosigkeit der anderen.

Auf dem Meeting hat Herr Prahler auch nichts mehr zu lachen. Jetzt muß er gar für die Pannen der anderen den Kopf hinhalten. Denn als er zur Rechtfertigung anheben will, schneidet der Chef ihm das Wort mit der entscheidenden Frage ab: „Haben Sie den Termin eingehalten – ja oder nein. Ich will hier keine Märchen hören. Sparen Sie sich das Palaver für andere Gelegenheiten auf. Ich will Fakten von Ihnen sehen. ...Sie haben mich schon wieder einmal enttäuscht, Herr Prahler!“ Die Worte sitzen. Dann wendet sich der Chef an Herrn Verhalten und fordert ihn auf, dieses Projekt sofort zu übernehmen. Es bleibt anzumerken, daß diese Aufgabe dem neuen Mann leicht von der Hand ging. Er konnte schon wenige Tage später – ohne einen Federstrich – an Ernte einfahren, was der tüchtige Herr Prahler so perfekt vorbereitet hatte.

Der faule Intelligente geht die gleiche Herausforderung behutsamer an. Er stellt zunächst seine geplanten Arbeitsschritte vor, weiß die Vorteile seines Vorhabens zu nennen und Begehrlichkeiten zu wecken. Auf die sich dann seinen Ausführungen anschließende verlok-

kend provozierende Frage des Chefs, wann mit einer Fertigstellung zu rechnen sei, kontert er mit einer geschickten Gegenfrage: Nicht er terminiert sich, sondern er fordert den Chef auf, seine Vorstellungen hierzu zu äußern. Er versteht sich aus der Charakteristik des faulen Intelligenzen von selber, daß er auch im Vorfeld dieser Entscheidung nichts dem Zufall überläßt. Mit Geschick läßt er bereits während des Vortrages einfließen, daß Rom auch nicht an einem Tage erbaut wurde, und ruft so bei seinem Chef die erforderliche geschichtliche Dimension hervor. Die Vorteile der so garnierten Gegenfrage sind unverkennbar. Da auch ein Chef nicht beliebig übertreiben kann und er zum anderen auch nur vage übersieht, was an zeittreibenden Einzelarbeiten erforderlich sein wird, kann man mit einem akzeptablen Zeitlimit rechnen. In jedem Falle hat sich der faule Intelligente nicht selbst die Möglichkeit einer Zeitkorrektur von vornherein verbaut.



Muße ohne Hintergrund – der weniger intelligente Faule