



**Meixner, H.E., Eine Mitarbeitertypologie der
Verwaltung, in Die öffentliche Verwaltung
November 1980, Heft 21, S. 781 – 788.**

Eine Mitarbeitertypologie der Verwaltung

Professor Dr. Hanns-Eberhard Meixner, Köln *

Leistungsfähigkeit und Leistungswille bestimmen Ausmaß und Qualität menschlicher Arbeitsleistung. Zur Realisierung einer anforderungs- und eignungsgerechten Verwendung gilt es daher, sie in ihrer individuellen Ausprägung bei jedem Mitarbeiter zu erfassen. Doch die personalpolitische Bewertung dieser erfaßten Informationen ist bei weitem nicht so eindeutig und selbstverständlich, wie dies heute oftmals unterstellt wird. Denn es sind Menschen, die das Verwaltungsgeschehen bestimmen und keine Roboter oder Technokraten, die sich in Punkten und Skalen hinreichend beschreiben lassen. Auch weniger vorteilhaft gekennzeichneten Mitarbeitern kommt ein fester Platz zu.

Bürokratische Organisationen sind leistungsorientierte soziale Gebilde, welche die in ihnen beschäftigten Menschen auf ein gemeinsames Ziel durch gewährte Anreize verpflichten. Als Gegenleistung nehmen Mitarbeiter die ihnen zugedachten Rollen wahr und ordnen sich mehr oder weniger gekonnt den zweckrationalen Normen unter¹. Dies gelingt den einen besser, anderen weniger gut und einige wenige fallen dadurch auf, daß sie ihre eigenen Normen und Regeln dem tradierten Verwaltungskodex entgegensetzen. In diesen Fällen setzen in der Regel die Sanktionsmechanismen der Organisation ein, um die weniger Botmäßigen wieder auf den Pfad des Organisationszieles zurückzuführen². Dieses Wechselspiel von Normkontrolle und Normabweichern gibt jeder Organisation eine belebende Dynamik, die recht gut erkennen läßt, daß es Menschen sind, die das soziale Gebilde tragen und keine Technokraten oder gar auswechselbare Roboter³.

Wenngleich die Effektivität einer Organisation mit der Konformität des Mitarbeitern zugedachten Rollenverhaltens steigt — und von daher wäre dem Normmenschen das Wort zu reden —, sollte man sich daran erfreuen, welche Vielfalt an Mitarbeitercharakteren

eine Verwaltung zu vereinen imstande ist⁴. Durch sie pulsiert das Verwaltungsleben und mit jeder Eigenart, die wohl jeder — mal weniger und mal stärker ausgeprägt — in dieses dynamische Gebilde hineinträgt, gewinnt der Arbeitsalltag an Farbe.

Wie belebend dies sein kann, braucht keiner weiteren Hinweise, wenn man die Akteure des Verwaltungshandelns vorurteilsfrei beobachtet. Dies soll im folgenden geschehen. Zuvor jedoch seien ein paar theoretische Aspekte vorangestellt.

I. Determinanten menschlicher Leistung

Es gehört zu den vereinfachenden Standpunkten rational und zweckgerichteter Organisationen, daß sie dazu neigen, Plastizität und Dynamik menschlichen Verhaltens und Erlebens auf einige wenige leistungsrelevante Aspekte zu beschränken⁵. Aus dieser Sicht reduziert sich die Vielschichtigkeit des Menschen auf den Aspekt eines Leistungsfaktors, der einer zurückhaltenden Pflege bedarf, um zu produzieren⁶. Alles andere, was in diesem Umfeld liegt, geht bestenfalls als Störvariable in die Planungen ein.

Verbleiben wir zunächst bei dieser reduzierten Sicht und forschen wir nach der Antwort, durch welche Varianten menschliche Leistung bestimmt werden kann. Es sind dies — folgt man der Wissenschaft — zwei Dimensionen, die zwar jede für sich ein Eigenleben führen kann, im Miteinander jedoch ihre Ergänzung erfahren. Es ist dies zum einen das Leistungsvermögen, das durch die Leistungsfähigkeit mit seinen relativ konsistenten Fähigkeiten und die in Ausbildung und Beruf erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten bestimmt wird, sowie die Leistungsdisposition (Biorhythmus, Gesundheit)⁷. Die Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechtes⁸ und auch das Aktionsprogramm der Bundesregierung⁹ läßt dieser Dimension besondere Aufmerksamkeit zukommen. Es ist die Ver-

* Anmerkung der Schriftleitung: Der Verfasser (35) ist Diplom-Psychologe und Professor an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln, sowie Lehrbeauftragter an der Universität Bonn und der Bundeswehrhochschule Hamburg.

1 James G. March/Herbert A. Simon, Organisation und Individuum, Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976; Abraham Zaleznik, Das Dilemma der Führung, Wiesbaden 1976; Lutz von Rosenstiel/Walter Molt/Bruno Rüttinger, Organisationspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1977; Franz R. Nick, Management durch Motivation, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974.

2 In diesem Zusammenhang ist auf die Anreiz-Beitrags-Theorie sowie auf die Leistungs-Anreiz-Systeme, mit denen Organisationen auf Beitritt und Mitwirkung hinwirken, hinzuweisen. Vgl. Friedrich Fürstenberg, Leistungsanreizsysteme, in: Eduard Gaußler (Hrsg.), Handbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, S. 1157 ff.; Franz Nick, Anreiz-Beitrags-Theorie, ebenda, S. 635 ff.; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger, aaO (Anm. 1), S. 24 ff.; Nick, aaO (Anm. 1), S. 81 ff. und 169 ff.

3 Diese Sicht wird im Scientific Management vorgetragen, was besonders deutlich hervortritt, wenn man die konkreten Forderungen für die Praxis auf diesen Aspekt hin analysiert. Vgl. Joachim Hentze, Personalwirtschaftslehre, Band 2, Bern, Stuttgart 1977, S. 23 ff. und 36 ff.

4 Saul W. Gellermann, Motivation und Leistung — Die Wechselwirkung von Umwelt und Bedürfnissen des einzelnen auf Betriebsklima, Leistungssteigerung und Produktivität, Wien 1972, S. 83 ff.

5 Otto Graf, Arbeitsphysiologie, Wiesbaden 1960; Harald Porschlegel, Leistung und Leistungs determinanten, in: Wilhelm Bierfelder (Hrsg.), Handbuch des öffentlichen Dienstes, Das Personalwesen, Sp. 940 ff.

6 Helmut Wagner, Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966; Rensis Likert, Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern, Stuttgart 1972.

7 Graf, aaO (Anm. 5), S. 24 ff.; Erich Potthoff, Betriebliches Personalwesen, Berlin 1974, S. 47 ff.; Bernd Balzereit, Personalwirtschaft — Probleme, Bezugsrahmen, Gestaltungsinstrumente, München 1979, S. 29 ff.

8 Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechtes, Bericht der Kommission, Baden-Baden 1973, S. 231 ff. sowie Anlageband 10, S. 25 ff. und 243 ff.

9 Bundesminister des Innern (Hrsg.), Aktionsprogramm zur Dienstrechtsreform, Lahr/Schwarzwald 1976.

wendungsbeurteilung, mit der dieser Bereich menschlichen Verhaltens für die Verwaltung erschlossen werden soll¹⁰.

Die andere hier zu nennende Dimension für das Zustandekommen menschlicher Leistung ist die Leistungswilligkeit. Es ist vor allem *McGregor*, der systematisch der Frage nachging, ob der Mensch von Natur aus faul oder fleißig ist¹¹. In seinem Urteil strebt der Mensch nach Beschäftigung¹². Nur muß diese Beschäftigung auch sinnvoll sein, und sie sollte auch den ganzen Menschen beanspruchen¹³. Insbesondere der zweckbestimmte Drang vieler Organisatoren nach Spezialisierung und Kompetenzaufsplitterung nimmt allerdings dem Mitarbeiter häufig die Lust am Tätigsein in der Verwaltung¹⁴. Was auf diese Weise an Anreiz der Tätigkeit (intrinsischer Motivation) verloren geht, muß durch äußere Anreize (extrinsische Motivation) wie Status, Lob und Tadel u. a. m. ersetzt werden¹⁵. Es ist nach den Vorstellungen der Studienkommission die Leistungsbeurteilung, in der — unter anderem — auch dieser Aspekt menschlicher Dynamik eingehen wird¹⁶.

Es gilt offensichtlich bei einem Mitarbeiter zu unterscheiden zwischen dem, was er kann (Leistungsvermögen), und dem, was er gewillt ist zu tun (Leistungswille)¹⁷. Beurteiler werden nach der Empfehlung der Studienkommission und den Vorgaben des Aktionsprogramms gefordert sein, Mitarbeiter entsprechend diesen beiden Dimensionen einzuschätzen. Dies könnte sie

überfordern, insbesondere dann, wenn man ihnen ein stark differenzierendes und wissenschaftlich nicht immer leicht durchschaubares Urteil abverlangt, das sich auf eine Vielzahl von Einzelmerkmalen mit fünf, sieben oder gar neun Abstufungen gründet¹⁸. Denn die Erfahrung lehrt, daß unter Druck — wie auch immer er zustandekommt — man zu differenzieren versteht, auch da, wo es eigentlich nichts zu differenzieren gibt, oder aber man sich — was sehr selten anzutreffen ist — bei ehrlichem Besinnen überfordert sieht. Was hingegen häufig bleibt, sind zwar aufgeschlüsselte, aber nur wenig überzeugende Scheindifferenzierungen¹⁹. Was Beurteiler hingegen — wie Beurteilungsanalysen aufzeigen — zweifelsfrei leisten können, ist eine Dichotomie der beiden genannten Dimensionen²⁰:

geringes Leistungsvermögen großes Leistungsvermögen
geringer Leistungswille großer Leistungswille

Man mag darüber streiten, ob diese Pauschalierung menschlichen Leistungsverhaltens hinreichend ist. Doch bevor man sich voreilig zu einem Urteil bekennt, sollte man prüfen, ob die Verwaltungspraxis heute auf mehr Differenzierung in ihren Rückschlüssen ausgerichtet ist, und ob die mit Akribie und großem Aufwand erhobenen Beurteilungsdaten derzeit ebenso differenziert bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt und gewichtet werden²¹. Nur allzu häufig bleibt der Verdacht, daß man sich vornehmlich auf das Gesamtergebnis, das in vielen Verwaltungen derzeit nur noch wenig in Bezug auf die Vergleichsgruppen (etwa gleiche Besoldungsgruppe in einer Laufbahn) differenziert, stützt²².

10 *Franz Kroppenstedt/Christian von Hammerstein/Michael Geyer/Heinz Schröder/Bruno Schwegmann* u. a., Das Aktionsprogramm der Bundesregierung zur Reform des öffentlichen Dienstrechts, DÖV 1977, S. 12 (Gesamtdarstellung); S. 339 (Berichte und Erläuterungen); S. 339 (Kritische Stellungnahmen).

11 *Douglas McGregor*, Der Mensch in der Unternehmung, Düsseldorf 1971; *Gellermann*, aaO (Anm. 4), S. 97 ff.; *Nick*, aaO (Anm. 1), S. 149 ff.

12 *McGregor* verfolgt in seinem Ansatz eine normative Grundorientierung, indem er zwei konträre Grundannahmen (Menschenbilder) diskutiert. Dabei nennt er die beiden Ausprägungsformen X- und Y-Theorie. Der Begriff „Theorie“ ist in diesem Zusammenhang mißverständlich, da es sich hier wohl eher um Auffassungen (Attitüden) handelt.

13 Besonders deutlich tritt dieser Aspekt in der Humanrelations-Bewegung auf. Vgl. *Frideric Herzberg*, Work and Nature of Man, Cleveland/Ohio 1966; *Frideric Herzberg/Bernard Mausner/Bernard Snyderman*, The Motivation to Work, New York 1959; *William F. Whyte*, Money and Motivation, New York 1955.

14 Besonders eindeutig, vielleicht insgesamt zu pointiert, vertritt *Argyris* diesen Standpunkt. Vgl. *Chris Argyris*, Personality and Organization, New York 1957.

15 *Nick*, aaO (Anm. 1), S. 180 ff.

16 Die Einschränkung ist erforderlich, da Verwendungsbeurteilung und Leistungsbewertung nicht — wie dies häufig unterstellt wird — auf der gleichen theoretischen Erfassungsebene stehen. Wäre dies der Fall, dann dürfte in die Leistungsbewertung nur der Aspekt der Leistungswilligkeit, nicht aber das Produkt, die Leistung eingehen. Insoweit trifft auch nicht der Hinweis auf das Peter-Prinzip. Vgl. Bericht der Kommission, aaO (Anm. 8), S. 218 ff., sowie Arbeitskreis zur Bewertung von Eignung und Leistung, Bericht zur Einführung von Systemen zur Leistungsbewertung und Verwendungsbeurteilung im öffentlichen Dienst, Anlageband 10, S. 243 ff.

17 Eine über den Ansatz von *McGregor* hinausgehende Typologie findet sich bei *Schein*. Er unterscheidet in leistungsorientierte individuelle Leitbilder in Anlehnung an den soz. rational economic man, social man, self actualizing man und den complex man. Vgl. *Balzereit*, aaO (Anm. 7), S. 37 ff.; *von Rosenstiel/Molt/Rüttinger*, aaO (Anm. 1), S. 24 ff.

II. Die vier Leistungsgrundtypen

Folgt man der aufgezeigten Pauschalierung, dann las-

18 Bei der Einschätzung von Mitarbeitern auf der Grundlage standardisierter Beurteilungsformulare wird der Beurteiler gleich mehrfach (über-)gefordert: 1. Er muß abstrahierende Merkmale auf konkrete Situationen beziehen und den Ausprägungsgrad — auf der Zeitachse — abschätzen. 2. Der Beurteiler müßte einen Konsenz mit den anderen Beurteilern in Fragen des Maßstabes herstellen. 3. Die Gesamtnote müßte sich aus den Einzelergebnissen speisen. Vgl. über die mangelnde Bereitschaft zu differenzieren: *Rolf Happe*, Dienstliche Beurteilung und gleicher Beurteilungsmaßstab — Reflexionen über die Einführung eines einheitlichen Richtwertes, Recht im Amt 1978, S. 81 ff.; *Werner Karrasch*, Beurteilung — Ein Problem des Maßstabes, Der Bundeswehrbeamte 1977, S. 1 ff.; *ders.*, Beurteilung — Kunst oder Technik, Der Bundeswehrbeamte 1976, S. 194 ff.

19 *Dieter Grunow*, Personalbeurteilung in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1976; *Harald Pickuth*, Kritische Bemerkungen zur Reform des dienstlichen Beurteilungswesens, Recht im Amt 1977, S. 216 ff. und 221 ff.; *Eduard Gaugler/Horst Kolvenbach/Gunter Lay/Michael Ripke/Walter Schilling*, Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft — Verfahren und Anwendung in der Praxis, Baden-Baden 1978.

20 *Karrasch*, aaO (Anm. 18), S. 1 f.; *Happe*, aaO (Anm. 18), S. 83 ff.

21 *Grunow* weist in seiner Analyse auf das Mißverständnis von erhobenen Daten einerseits und der — gemessen an diesem Aufwand — mangelnden Berücksichtigung dieser Informationen bei personellen Entscheidungen hin. Ohnehin wird eine Differenzierung der Beurteilung unter dem Gesichtspunkt der Effektivität problematisch bleiben, solange auf der Dienstpostenseite korrespondierende Merkmalszuordnungen ausstehen. Vgl. Bericht der Studienkommission, aaO (Anm. 8), S. 212 ff.; *Hans-Wolfgang Hoefert/Christoph Reichard* (Hrsg.), Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1979, S. 79 ff., 103 ff. und 174 ff.

22 *Karrasch*, aaO (Anm. 18), S. 2.

sen sich durch Kombination vier Leistungsgrundtypen von Mitarbeitern finden. Dem Allgemeinverständnis folgend kann man für die bipolare Ausprägung des Leistungsvermögens die dem Volksmund geläufigeren Begriffe „intelligent“ — „dumm“ und für die der Leistungswilligkeit „faul“ — „fleißig“ setzen. Dem sei auch bis auf eine Ausnahme gefolgt. Denn es entspricht der menschlichen Grundausstattung, daß er Unangenehmes zu meiden trachtet. Unangenehm ist in diesem Fall das Abweichen von sozialer Erwünschtheit²³. Und dies trifft zweifellos für den Begriff „dumm“ zu. Insbesondere in einer Leistungsgesellschaft²⁴ kann man es sich nicht leisten, „dumm“ zu sein oder als dumm eingestuft zu werden. Dies würde in unerträglicher Weise an dem Nerv des Selbstwertes zehren²⁵. Es gehört daher auch durchaus zu einem akzeptablen Vorgesetztenkompliment, einem Mitarbeiter hohe Intelligenz, aber stinkende Faulheit zu attestieren. Hingegen stößt das Urteil „dumm, aber fleißig“ auf energischsten Widerstand. Das hat seinen plausiblen Grund: Wer faul ist, der könnte, wenn er wollte. Das ermöglicht vieles. Auch dann, wenn es um die Bewertung der eigenen Person geht. Nach außen kann damit Charakter demonstriert werden: Man läßt sich nicht zu einem Leistungsver-schleiß manipulieren.

Ganz anders hingegen bei dem fleißigen Dummen: Er will, aber er kann nicht. Mit diesem Urteil gerät er auch vor sich selbst in eine Sackgasse, denn die Werthaltungen dieser Gesellschaft sind anders programmiert²⁶. Für den so Gekennzeichneten verbleiben keine Ausflüchte; die Demaskierung ist perfekt. Doch wer mag das schon. Vorgesetzte sind daher immer gut beraten, zur Resignation verurteilende Etikettierungen zu meiden. Dies wird — das sei angemerkt — mit der Differenzierung der Beurteilung in eine Verwendungsbewertung und eine Leistungsbewertung schwieriger²⁷.

Eingehend auf diese Zusammenhänge sei daher im folgenden anstelle des hinrichtenden Adjektivs „dumm“ die Vernebelungsform „weniger intelligent“ gewählt. Die vier aus der Dichotomierung abzuleitenden Leistungsgrundtypen sind demnach:

- die fleißigen Intelligenten
- die faulen Intelligenten
- die weniger intelligenten Fleißigen
- die weniger intelligenten Faulen.

23 Karl Peter Kisker, Phänomenologie der Intersubjektivität, in: Handbuch der Psychologie, Band 7, Sozialpsychologie, S. 1 ff.; Peter R. Hofstätter, Gruppendynamik — Kritik der Massenpsychologie, 5. Aufl., Hamburg 1963, S. 98 ff.; Krech/Crutshfield/Ballachey, Individual in society, New York 1962.

24 Ulrich Bamberg, Argumente zum Leistungsprinzip, in: Hoefert/Reichard (Hrsg.), aaO (Anm. 21), S. 26 ff.

25 In der Leistungsgesellschaft hat nur der Tüchtige eine Chance auf Förderung — so zumindest die Leistungsideologie. Vgl. Claus Offe, Leistungsprinzip und industrielle Arbeit — Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen Leistungsgesellschaft, Frankfurt 1970.

26 McClelland konnte in seinen empirischen Untersuchungen nachweisen, daß die Grundeinstellung zum Leistungsprinzip bereits in früher Jugend vermittelt und geprägt wird. Vgl. Franz E. Weinert/Carl Friedrich Graumann/Heinz Heckhausen/Manfred Hofer, Pädagogische Psychologie, Band 2, S. 133 ff., S. 173 ff. und S. 575 ff.

27 Erhard Olbrich, Die Bewertung der Eignung im Rahmen eines Kommunikationssystems der Personalführung, in: Bericht der Studienkommission, Anlageband 10, S. 179 ff.

III. Die fleißigen Intelligenten

Wenden wir unsere Aufmerksamkeit zunächst auf die fleißigen Intelligenten. 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% der Verwaltungseffizienz (nicht der Verwaltungsarbeit, hier sind Rekordhalter die weniger intelligenten Fleißigen) aus²⁸. Sie sind zweifellos die Arbeitstiere der Verwaltung, und sie sind es auch, die eine Verwaltung in hektische Arbeitsamkeit versetzen können. Dies wird nicht immer gewünscht sein. Und da dies so ist, sie andererseits mitunter trotz Gruppendruck dieser Versuchung erliegen, zählt dieser Mitarbeitertyp auch nicht zu den Beliebtesten³⁰. Er wird 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 Fehl zu erheben. Gleichwohl wäre es ein taktisch kluger Zug, das Fehlende durch Gefolgschaft, durch Koalitionen mit soziotelen Kollegen zu kompensieren³¹. Sie finden sich vornehmlich in der Gruppe der weniger intelligenten Faulen.

Und nun ein Wort zu den Karrierechancen dieser Mitarbeiter. Es wäre bei aller Tüchtigkeit und den unbestrittenen Leistungen dieser Mitarbeiter 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 Chance³². Gleichwohl sind es eine ganze Reihe von Niederungen, die diesen hehren Grundsatz insbesondere bei dieser Mitarbeitergruppe in der Realisierung erschweren³³. Es ist zunächst einmal eine wesentliche Kleinigkeit, die von ihnen übersehen wird: die nagende und sägende Konkurrenz der anderen. Wer es nicht beizeiten lernt, die

28 Bezeichnend für ein zwei Klassen umfassendes Merkmalssystem, wobei die beiden Klassen einander ausschließende Ereignisse betreffen. Vgl. Günter Clauss/Heinz Ebner, Grundlagen der Statistik — für Psychologen, Pädagogen und Soziologen, Frankfurt a. M., Zürich 1970, S. 21.

29 Der fleißig Intelligente neigt offensichtlich zu einer Zieleffektivität, während der faule Intelligente die zielbezogene Wirtschaftlichkeit bevorzugt. Vgl. Herbert König, Dynamische Verwaltung — Bürokratie zwischen Politik und Kosten, Stuttgart 1977.

30 Dickson/Collins/Harrel konnten in mehreren Untersuchungen aufzeigen, daß Gruppen dazu neigen, sich auf Normen produktiver Leistungserstellung zu verständigen. Damit werden Leistungsunterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern ausgeglichen. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Konvergenzprinzip. Zur Einhaltung setzt die Gruppe gegen Normbrecher Sanktionen ein, die im produzierenden Arbeitsbereich bis hin zu Handgreiflichkeiten reichen. Als Gegenstrategie des Unternehmens kann das Prinzip des Stachanoff-Arbeiters im produzierenden Bereich gesehen werden: Der Normbrecher wird durch Kompensationen wie Ehrengeschenke, Auszeichnungen, finanzielle Vorteile in seinem Verhalten bestärkt. Beliebtheit bringt diese Tüchtigkeit allerdings nicht. Vgl. Hofstätter, aaO (Anm. 23), S. 87 ff.

31 Hans-Jürgen Schneider, Wie mache ich eine Soziogramm-Analyse? Möglichkeiten und Aussagen für die Personalpolitik, Personal 1978, S. 253 ff.; Peter Ulrich, Gruppendynamik in der Schule — Möglichkeiten und Grenzen sozialwissenschaftlicher Analysen, München 1971; Theodore M. Mills, Soziologie der Gruppe, München 1969.

32 Norbert Achterberg, Das Leistungsprinzip im Öffentlichen Dienstrecht, DVBl. 1977, S. 541 ff.; anonym, Im Stau — Warum Manager frustriert sind, Capital 1979, S. 302 ff.

33 Hoefert/Reichard, aaO (Anm. 21), S. 41 ff. und S. 51 ff.

erfolgsversprechende Managerformel anzuwenden, wonach ein Drittel der Zeit aufzuwenden ist, um am Stuhl/Bein 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-Einmal-eins abgeht. Denn 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, muß hingegen bei Fehlern festgestellt werden, daß diese nicht nur alsbald auffallen — und sei es, daß die Konkurrenz dafür sägend Sorge trägt —, sondern sie bleiben auch in einer ansonsten sehr schnellen Verwaltung an dem Verursacher wie Kletten kleben: „Da war doch einmal was...“ Es ist daher eine wichtige Faustformel, „möglichst wenige Fehler zu machen“. Das gelingt am sichersten, wenn man darauf verzichtet, durch Fleiß auffallen zu wollen. Denn wer viel und fleißig arbeitet³⁴, macht zwangsläufig — nicht etwa in Relation, sondern bereits in der einfachen Summation — mehr Fehler³⁵. Und nur die zählen. Es sind vornehmlich die faulen Intelligenzen, die diesen Leitsatz zur Maxime machen.

Ein weiteres Handikap des Fleißigen beweist sich im Miteinander von Vorgesetzten und fleißig Intelligenzen. Und dies gleich auf zweierlei Weise. Da auch Vorgesetzte Menschen sind, darf man es ihnen nicht verbüßeln, wenn sie durch Delegation der Arbeit und Rückdelegation der Früchte — man nennt dies häufig „Verantwortung tragen für...“ — ihren Arbeitseinsatz zu optimieren trachten³⁶. Wer es daher geschafft hat, die höheren Sprossen der Verwaltungshierarchie zu erklimmen, achtet darauf, daß er nicht allzusehr in die Niederungen selbstzufertigender Arbeiten herabgerissen wird. Ein verhaltenes Alarmsignal leuchtet daher bei ihnen auf, wenn Mitarbeiter zur Fortbildung gerufen werden³⁷. Ist es gar die Stütze der Arbeitseinheit, die anzutreten hat, setzt alsbald hinhaltender Widerstand ein. Als Kompromiß stimmt man nach einigen Scheingefechten der Abordnung eines Entbehrlichen, entweder des weniger intelligenten Faulen oder des faulen Intelligenzen, zu. Da Fortbildung in einer Verwaltung besonders zählt, in der lebenslanges Lernen infolge der Halbwertzeiten des Wissens zur Maxime erhoben wird³⁸, kann man auch ohne großen Einblick in

die Verwaltungszusammenhänge mit geringem Aufwand an Logik erkennen, daß der Vorteil des einen zum Nachteil des anderen wird³⁹. Denn ihm fehlen alsbald die attestierten Fortbildungsinspektionen.

Ein anderer systembedingter Nachteil trifft den „fleißigen Intelligenzen“ indes noch härter: Da ein drohender Verlust für den Vorgesetzten kaum zu bewältigende existenzielle Fragen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsverteilung aufwerfen würde, wird um die Person des fleißigen Intelligenzen hart gerungen, auch dann, wenn es etwa um eine Aufbauverwendung oder gar eine Beförderung geht⁴⁰. 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 fördern sie mit Vorbehalt: Der fleißige Intelligenze, 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 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 Verwendungsbreite⁴¹. Doch auf diese kommt es bei der Durchschnittskarriere bei Beförderungentscheidungen an.

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 Vorgesetzten, ihren weniger intelligenten Fleißigen mit Aufgaben zu betrauen, es sei denn, es geht darum, im Sinne *Parkinsons* weitere — ansonsten überflüssige — Arbeiten zu schaffen, was heute ja auch arbeitsmarktpolitisch wünschenswert sein könnte⁴². In der Regel jedoch ist der weniger intelligente Fleißige eine Zumutung, insbesondere für die Kollegen. Und dies aus mehreren Gründen. Ein Grund

rungskräften, in: *Buchholz/Maier*, aaO (Anm. 36), S. 451 f. sowie ebenda insbesondere zu den Halbwertzeiten des Wissens Gruppe, aaO, S. 535 ff.

³⁹ Siehe hierzu den § 42 der Bundeslaufbahnverordnung (BLV) vom 15. 11. 1978, BGBl. I S. 1763: „Beamte, die durch Fortbildung ihre Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse nachweislich gesteigert haben, sind zu fördern. Vor allem ist ihnen nach Möglichkeit Gelegenheit zu geben, ihre Fachkenntnisse in höherbewerteten Dienstgeschäften anzuwenden und hierbei ihre besondere Eignung nachzuweisen“ (§ 42 Abs. 4 BLV). Es bleibt darauf hinzuweisen, daß der Nachweis — da Lernkontrollen in den meisten Fortbildungsveranstaltungen nicht üblich sind — der Qualifikationssteigerung durch Anwesenheit auf einen Kurs derzeit noch hinreichend belegt wird.

⁴⁰ *Meixner*, aaO (Anm. 37), S. 149 ff.

⁴¹ Der Begriff der Verwendungsbreite hat in der Verwaltung eine schillernde Bedeutung. Er reicht von der Generalisten- zur Spezialistenkonzeption im materiellen Bereich, und er findet sich wieder bei den latenten Funktionen hinhaltender Personalgespräche. Vgl. *Meixner*, Dienstpostenbewertung, Laufbahngestaltung und das Problem der Chancengleichheit, Die Bundeswehrverwaltung 1977, S. 218 ff. und die dort verwendete Literatur.

⁴² *Northcote C. Parkinson*, Parkinsons Gesetz — und andere Untersuchungen über die Verwaltung, Hamburg 1966.

³⁴ *Hanns-Eberhard Meixner*, Wie macht man Karriere in der Verwaltung? DÖV 1979, S. 282.

³⁵ Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Fehlern steht in einem linearen, nicht geometrischen Verhältnis zur Belastungsintensität. Dies läßt sich auch an dem Konzentrationstest d 2 nachweisen. Vgl. *Hansgeorg Bartenwerfer*, Allgemeine Leistungstests, in: Handbuch der Psychologie, Band 6, Psychologische Diagnostik, S. 385 ff.

³⁶ *Günter Gruppe*, Der Führungsbereich im Unternehmen der Zukunft, in: *Rolf Buchholz/Karl-Hanns Maier*, Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung, München 1970, S. 535 ff.

³⁷ *Meixner*, Quantitative Fortbildungsanalyse in einem integrierten Verwendungs- und Fortbildungssteuerungssystem, Verwaltung und Fortbildung 1975, S. 133 ff.

³⁸ *Von Rosenstiel*, Probleme und Kriterien der Weiterbildungsmotivation, Verwaltung und Fortbildung, Heft 3, 1978, S. 115 ff.; *Harald Richter*, Aus- und Fortbildung von Füh-

ist, daß dieser Mitarbeitertyp 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 Grundausstattung an Intellekt mit Fleiß, Energie und Ehrgeiz, dann wird man wohl damit rechnen müssen, daß seinen Ergüssen kaum ein frühes Aktengrab beschieden sein wird. Mit Sinn und Instinkt für Verwaltungsabläufe weiß dieser Mitarbeiter die Dynamik der Mitzeichnungsleistung, der Chefvorlage und der breit gestreuten nachrichtlichen Beteiligung nicht nur zu nutzen, sondern im Sinne der Organisation wohl auch zu pervertieren. Ein weiterer Grund seiner für die Umgebung recht nervenaufreibenden Existenz ist die meist rigide und an dem Worlaut klebende Auslegung von Erlassen, Richtlinien und anderen Verwaltungsnormen. Auf diesem Gebiet beweist er sich als machtorientierter Normenspezialist, und da die Verwaltung kaum etwas ungeregt läßt, gleichwohl die Auslegung häufig vieldeutig, mitunter auch verwirrend ist, versteht es dieser Mitarbeiter eiligen und sachbetonten Kollegen das Fürchten zu lehren. Ohne ihn geht nichts und mit ihm geht nur, was er noch zu überblicken vermag. Und dies 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. Hierfür besitzt er einen besonderen Instinkt, der ihm auch signalisiert, wann eine seine Existenz bedrohende Entwicklung sich abzuzeichnen beginnt⁴³. Die Karriereaussichten des weniger intelligenten Fleißigen sind nicht schlecht. Denn nur allzu häufig bringt er den Vorgesetzten in arge Bedrängnis und statt ihm in seiner Arbeitsoptimierung zu entlasten, bürdet er den mit ihm Gestraften eine drückende, fast immer vermeidbare Auseinandersetzung auf dem Instanzenweg auf. So etwa, wenn er störrisch und unabweichlich auf Normen pocht, die er ansonsten längst vergessenen, aber noch nicht widerrufenen Papieren entreizt oder bei Zugänglicherem in wörtlicher Interpretation angeht, wo ein zweckbestimmtes Urteil angemessen wäre.

Es versteht sich, daß es im Miteinander zwischen Vorgesetztem und dem weniger intelligenten Fleißigen nicht zum besten stehen kann, zumal es dieser Mitarbeitertyp versteht, die anweisenden oder nach Ausgleich suchenden Anweisungen des Vorgesetzten mit Hinweis auf gültige Verwaltungsnormen zu unterlaufen⁴⁴. Soviel Dynamik und Bauernschläue trotz dem Vorgesetzten Respekt ab, und es ist nicht selten, daß sich — insbesondere bei weniger gefestigten Vorgesetzten — verwischt, wer das Sagen hat. Es bleibt anzu-

merken, daß diese Mitarbeiter ihre bescheidene intellektuelle Ausstattung durch ein überzogenes Selbstbewußtsein zu kompensieren verstehen, was auch ihre Aufgeschlossenheit für Statussymbole, Riten und äußerlichen Formen beweist⁴⁵. 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.

V. Der faule Intelligente

Ein erfolgreicher deutscher Spitzenmanager nach seiner Erfolgsdevise befragt, nannte die gegenseitig partizipierende Delegation als Urbeste des Erfolgs. Sie besagt, daß eine Führungskraft sich erst in der uneingeschränkten Delegation beweist. 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 Vollenendung als wirklicher Manager noch viel⁴⁶. Es mag ein Zeichen der Zeit sein oder das verhängnisvolle Beispiel sowie die präjudizierende 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, dem mangelt es in den Augen seiner Umgebung nur allzu oft an Kompetenz und Einfluß. Wirklicher Erfolg mißt sich hieran jedoch nicht.

Es sind insbesondere die faulen Intelligenzen, 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 zu beweisen, daß sie die Besseren sind⁴⁷. Ihre Souveränität beruht auf Kompetenz und der Einsicht, daß es auf den großen Wurf ankommt und nicht auf Kleinigkeiten. Nicht etwa, daß sie sich über Details hinwegsetzen oder sie gar übersehen. Es sind die anderen, die hier gefordert sind, und das akzeptieren sie. Allerdings kommt es auch hier auf eine wesentliche Kleinigkeit an, die den erfolgreichen von dem weniger erfolgreichen faulen Intelligenzen trennt. Es ist die Devise der partizipierenden Delegation. Hier-

43 Bundesministerium des Innern, Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien, Allgemeiner Teil (GGOI), Stuttgart 1974; Werner Kirsch, Entscheidungsprozesse, Band 3, Entscheidungen in der Organisation, Wiesbaden 1971.

44 Vgl. hierzu die Probleme bei beabsichtigten Maßnahmen einer Organisationsänderung. Helmut Klages/Rolf W. Schmidt, Methodik der Organisationsänderung — Ein kurzgefaßter Überblick, Baden-Baden 1978, S. 62 ff.

45 „Nun kann man, um die Bewußtseinsschwelle eines maßgebenden Vorgesetzten zu überschreiten, zwei Taktiken wählen: die Überanpassung an die geltenden Normen oder aber die Abweichung von ihnen in Richtung auf ihre Übertretung.“ Horst Bosetzky, Das Überleben in Großorganisationen und der Prinz-von-Homburg-Effekt, Deutsche Verwaltungspraxis 1978, S. 2.

46 Meixner, Die Bedeutung des Image in der Verwaltung, DÖD 1980, S. 155 ff.

47 Peter F. Drucker, Die Praxis des Management — Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, München, Zürich 1970, S. 151 ff.

48 Eine wichtige Aufgabe einer Führungskraft ist es, geeigneten Nachwuchs für eine Organisation heranzuziehen. Hierbei muß die Devise und auch Erkenntnis zählen, daß der eigene Nachfolger besser sein muß als man selbst. An dieser Maxime dürfte es allerdings häufig mangeln. Vgl. Drucker, aaO (Anm. 47), S. 123 ff.

nach wird nicht nur die Arbeit delegiert. Auch die motivationsspendenden Früchte verbleiben in ihrer Gänze bei den Verursachern. Gleichwohl braucht sich der erfolgreiche Manager nicht um die eigenen Früchte zu sorgen. Sie liegen in der Gesamtkomposition, nicht in den Mosaiksteinen. An den aus ihren Aufgaben entwachsenden Früchten können sie ihr tägliches Handeln messen und auch korrigieren. Beschränken sie sich selbstkritisch auf ihren Erfolgsanteil, dann sind sie auch in der Lage, sich den Versuchungen der Detailarbeit auf Dauer erfolgreich zu erwehren.

Es wäre ein bedeutsamer Beitrag zur Rationalisierung und bürgerfreundlichen Gestaltung der Verwaltung, baute man mehr auf die Mitarbeiter mit diesen herausragenden Qualifikationen⁴⁹. Doch es fehlt an der Förderung dieser Anlagen, und es scheint, daß der Verwaltungsablauf bis hinein in die höchsten Spitzen anders programmiert ist.

Dem faulen Intelligenten kommt durch diese Sachzwänge in der Verwaltung daher heute wohl noch ein anderer Stellenwert zu. Zwar behalten sie den Überblick und drängen geschickt die Entscheidungsträger auf Förderung, um noch weniger arbeiten zu müssen. Doch häufig kleben sie noch zu sehr am Erfolg der anderen und sie versäumen es, die schöpferische Muße offen und ungezwungen zu pflegen. Statt dessen setzen viele mit Geschick auf den rechten Zeitpunkt, um zu nutzen, was andere vorangetrieben haben. Auf Dauer ist dies jedoch keine Erfolgsstrategie. Denn sie fühlen sich ihrer selbst und nicht der Sache verpflichtet. Deshalb meiden sie auch jedes Risiko der Innovation, es sei denn, es fördert in der Bilanzierung ihre Devise nach Arbeitsoptimierung: Jedem Verschleiß aus dem Wege gehen, andere für sich arbeiten lassen!

Die Karrierechancen dieses Mitarbeitertyps sind besonders günstig. Denn kein Vorgesetzter mag es auf Dauer, wenn der mit Arbeit bedachte Mitarbeiter unnachgiebig auf mögliche oder vermeintliche Vorgesetztenpflichten, Versäumnisse und Entscheidungsfehler mit Geist und Einfühlung hinweist, und es somit versteht, Arbeitsansinnen abzublocken und rückzudelegieren.

Es versteht sich, daß der faule Intelligente über hinreichende Zeireserven verfügt, um die genannte Managerformel anzuwenden. Und diese setzt er mit viel Geschick, Einfühlungsvermögen, Perfektion und mit Sicht in die sozialen Zusammenhänge ein⁵⁰. Ohne Studium der Soziologie beherrscht er die Gesetzmäßigkeiten der Hackordnung und weiß die Dynamik der Rangreihen

zu nutzen⁵¹. 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 Unterstellene⁵². Er besitzt einen hinreichenden Überblick, um Herr dieser komplexen Verschachtelungen zu bleiben. Seine Fäden sind fein gesponnen und einer Laudatio zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle kann er mit Gelassenheit entgegensehen. Denn er überläßt nichts dem Zufall⁵³.

VI. Der weniger intelligente Faule

Es sind die klugen Japaner, die den Stellenwert des weniger intelligenten Faulen für einen reibungsloseren Arbeitsvollzug besonders betonen. Das hat mehrere Gründe. Ein Grund ist, daß soziale Gruppen nach Differenzierung der Rollenpositionen streben⁵⁴. Mit dem weniger intelligenten Faulen, den sie in ihren Organisationen nicht missen wollen, schaffen die Japaner den institutionellen Rahmen für diesen wichtigen gruppendynamischen Prozeß. Anderenorts werden diese subtilen Zusammenhänge etwa bei der Auswahl von Bewerbern allzu leichtfertig übersehen⁵⁵. Wo daher eine in ihren Auswirkungen recht zweifelhafte Auslese der nur noch Besten — und ein gesättigter Arbeitsmarkt läßt heute die Beschäftigung von Überqualifizierten im großen Stil zu⁵⁶ — gelungen ist, da zeichnen sich auf Dauer nachteilige Folgen ab. Denn der Vorteil vieler Bestqualifizierter neutralisiert sich in den beengenden Strukturen skalarer Hierarchien. Hier werden die Möglichkeiten der Selbstentfaltung eingeschränkt und das Gleichgewicht der Arbeitsgruppe gerät ins Wanken, da wegen Fehlens erkenn- und akzeptierbarer Leistungsunterschiede stabile Gruppenstrukturen und Positionen sich nicht entwickeln können⁵⁷. Ständige Friktionen mit einem hohen Verlust an Produktivität sind die

49 Der Vorteil wäre vielfältiger Natur. Zum einen wird mehr die Wirkung in den Vordergrund rücken. Ein weiterer Vorteil liegt in dem lerntheoretischen Bezugsrahmen. Da der faule Intelligente zu optimieren versteht, erkennt er alsbald, welche Verhaltenssequenzen in der Verwaltung belohnt werden. Da er flexibel genug ist, sich auf dieses Wirkungsfeld einzustellen, läßt er alsbald seine so dringenden Qualifikationen, die in der Verwaltung derzeit nicht bekräftigt werden, verkümmern. Vgl. Hermann Brandstätter/Harald Schuler/Gerhard Stocker-Kreichgauer, *Psychologie der Person*, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974, S. 129 ff.; Hans Kösebiel, *Personalbereitstellung und Personalführung*, Wiesbaden 1976; Rainer Marr/Michael Stitzel, *Personalwirtschaft — Ein konfliktorientierter Ansatz*, München 1979, S. 52 ff.

50 James G. March/Herbert A. Simon, *Organisation und Individuum, Menschliches Verhalten in Organisationen*, Wiesbaden 1976, S. 85 ff. und 107 ff.

51 Der Begriff „Hackordnung“ geht auf Schjelderup-Ebbe zurück. Er bezeichnet eine konstante soziale Ordnung bei Tieren. Zunächst wurde diese Gesetzmäßigkeit bei Hühnern, später bei Kühen und anderen Tieren, festgestellt. Die Beobachtung zeigt, daß das an der Spitze stehende Huhn (Despotenhuhn) von den anderen nicht oder nur selten beim Fressen gehackt wird, es hackt jedoch seinerseits alle unter ihm stehenden, die sich daher ihm nur mit entsprechendem Respekt nähern.

52 Von Rosenstiel/Molt/Rüttinger, aaO (Anm. 1), S. 67 ff. und 88 ff.; vgl. hierzu auch Packards Formel vom „kooperativen Tiger“. Vance Packard, *Die Pyramiden-Kletterer*, München, Zürich 1966.

53 W. Zapf, *Die deutschen Manager — Sozialprofil und Karriereweg*, in: ders. (Hrsg.), *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*, München 1965, S. 136 ff.

54 Manfred Sader, *Rollentheorie*, in: *Handbuch der Psychologie*, Band 7, *Sozialpsychologie*, S. 204 ff.; Nick, aaO (Anm. 1), S. 108 ff.

55 Georg von Landsberg, *Akademisierung der Erwerbstätigkeit oder der Arbeitslosigkeit?*, Personal 1978, S. 46 ff.; Gerda Berger, *Zur Problematik der Eingliederung überqualifizierter Mitarbeiter*, Personal 1976, S. 246 ff.

56 Hans Ludwig Freytag/Heinz Griesbach/Karl Lewin/Martin Schacher, *Hochschulabsolventen im Beruf, Beschäftigungslage und Berufschancen für Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Sozialwissenschaftler 1961 bis 1990*, Bonn 1975.

57 Reiner Schleicher, *Die Intelligenzleistung Erwachsener in Abhängigkeit vom Niveau der beruflichen Tätigkeit*, in: *Probleme und Ergebnisse der Psychologie* 44 (1973), S. 25 ff.; Peter Groskurth/Walter Volpert, *Lohnarbeitspsychologie — Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung*, Frankfurt a. M. 1975, S. 197 ff.

gruppenspezifisch zwangsläufig zu erwartende Folge. So gesehen trägt der weniger intelligente Faule — richtig eingesetzt — bereits durch seine Anwesenheit vieles zur Effizienz des Verwaltungshandelns bei.

Ein weiterer Grund, seine Bedeutung nicht gering zu achten, ist, daß gerade er es versteht, Feste zu organisieren und die außerdienstliche Kommunikation etwa durch Hinweis auf Sonderangebote u. ä. zu beleben. Damit erlangt er einen wichtigen Platz zur Pflege des Arbeits- und Betriebsklimas. Auch ist er der prädestinierte soziotele Typ der Verwaltung⁵⁸. Tüchtigen Kollegen, denen es an Beliebtheit mangelt, sind gut beraten, sich mit ihm zu einer ihre Position stärkende Koalition zu verbinden. Die Vorteile sind dann für beide erkennbar groß. Denn beide kompensieren, worüber sie aus sich heraus nicht verfügen: der eine partizipiert von der Beliebtheit, der andere an der Tüchtigkeit⁵⁹. Und gilt auch vielfach das Sprichwort, daß viele Köche den Brei verderben, so kann man mit Fug und Recht gegenhalten, daß der Erfolg nicht dem Einzelgänger beschieden ist, sondern hier wird zutreffender sein, daß viele Pferde einen Taler machen⁶⁰.

Aber auch mit dieser wichtigen und systemstabilisierenden Funktion erschöpft sich der auf Leistung ausgerichtete Stellenwert des weniger intelligenten Faulen noch nicht. Eine weitere wichtige Komponente kommt diesem Mitarbeitertyp im Rollenspiel der Verwaltung zu. Es sind — so heißt es — insbesondere die Japaner, die seinen Wert in einer nervenaufreibenden Funktion zu schätzen wissen: In diesem Fall wird der Mitarbeiter als Zielscheibe zum Abbau von hierarchiebedingten Aggressionen aufgebaut⁶¹. Dies fällt nicht schwer. Denn die weniger intelligenten Faulen bieten augenscheinliche Anlässe des sich Empörens, sei es, daß sie zwei linke Hände haben, sich von Fehler zu Fehler hangeln oder ihr Arbeitstempo einiges zu wünschen läßt. Damit beweisen sie sich den Kollegen des Arbeitsteams beizeiten als Projektionsobjekte aufkommender Frustration⁶². Sie sind somit die Prügelknaben vom Dienst, und auf sie generalisiert sich alsbald im Miteinander eines belastenden Arbeitsfeldes aller personifizierende Unmut auch dann, wenn andere Ursachen maßgeblicher sind.

Es gehört sicherlich nicht zu der feinen humanistischen Art, menschliche Dynamik in diese Kanäle zu manipulieren. Gleichwohl: Dieses gruppenspezifische Phänomen ist auch ohne Steuerung allgegenwärtig, in gesellschaftspolitischer Dimension ebenso wie im Alltag⁶³.

Wer kennt nicht den Kollegen, der sich erst am Abend bei Frau und Kindern emanzipiert, um das, was er tagsüber als unverdaute Kost hat schlucken müssen, mit Wortgewalt und zum Ärger der anderen abzubauen. Auch das Pendant, der — statt Ärger in die Familie hineinzutragen — das dienstliche Umfeld als nerventreibender Vorgesetzter belastet, um an Aggressionen abzubauen, was Vorgesetzte oder Ehepartner an unverarbeiteter Energie haben entstehen lassen. Wer sich empört, sollte daher nach Alternativen suchen. Eine Alternative mit nachhaltiger Wirkung wird ebenfalls von den Japanern berichtet. Sie wissen nicht nur um die Phänomene des psychophysischen Parallelismus⁶⁴, um den Mechanismus verdrängender Frustration, die sich gegen das körperliche Wohlbefinden kehren kann, sondern sie haben auch konsequent Strategien zu deren Bewältigung entwickelt⁶⁵. Eine dieser Techniken, die einfach im Aufbau ist und gut durchschaut werden kann, sei hier genannt. Ihre Zielgruppe beschränkt sich vornehmlich auf die im dispositiven Arbeitsbereich Beschäftigten, den Bereich der Vornehmen, der Reservierten und Beherrschten, denen allen gemeinsam ist, daß sie zum Abbau von unvermeidlich entstehender Aggression meist nur subtilere Formen wählen können. Für sie alle bietet sich — folgt man der Alternative der Japaner — eine einfache und kostengünstige Hilfe an: In den überfüllten Verwaltungsgiganten finden sich meist im Kellergeschoß noch ein paar nutzbare Räume⁶⁶. Diese Abgeschiedenheit und Verschwiegenheit des Ortes sollte man nutzen. Es werden in den verfügbaren Räumen nach Status und Funktion die Konterfeis der Gewaltigen und auch weniger Gewaltigen in einer Reihe entlang aufgestellt. Wem ein echtes oder vermeintliches dienstliches Unrecht widerfahren ist, mag sich alsdann auf dem kürzesten Weg in den so ausgestatteten Kellerraum begeben. Dort stehen ihm neben den Zielobjekten — es sind dies die genannten Konterfeis — auch die aggressionsladenden Werkzeuge zur Verfügung wie etwa Boxhandschuhe (zum eigenen Schutz), Wurfgeschosse u. ä.

Karrierechancen hat der weniger intelligente Faule vornehmlich im gezielt angewendeten Peter-Prinzip⁶⁷. Es genügt selbstverständlich nicht, ihn nur auf der ersten Stufe seiner Inkompetenz zu verwenden. Ihre volle Entfaltung erreichen sie erst mit höherem Inkom-

58 Moreno, Die Grundlagen der Soziometrie, Köln 1954; *Elfriede Höhn/Gerhard Seidel*, Soziometrie, in: Handbuch der Psychologie, Band 7, Sozialpsychologie, S. 389 ff.

59 Hofstätter, aaO (Anm. 23), S. 27 ff.

60 Alexander Mitscherlich/Mario Muck, Der psychoanalytische Ansatz in der Sozialpsychologie, S. 108 ff.; Hofstätter, aaO (Anm. 23), S. 142 ff.

61 Hofstätter, aaO (Anm. 23), S. 28.

62 Bezeichnend für eine Behinderung etwa eines Mitarbeiters, einem gesetzten Ziel näher zu kommen. „Eine von behavioristischen Forschern (Dollard und Miller) ausgesprochene Hypothese über den Zusammenhang zwischen Frustration und Aggression hat zwar weitgehende Gültigkeit, läßt sich jedoch nicht uneingeschränkt verallgemeinern.“ James Drever/Werner Fröhlich, Wörterbuch zur Psychologie, München 1968, S. 87.

63 Vgl. hierzu das weite Feld der Stereotype sowie die Probleme von Minoritäten. Reinhold Sölle, Der feldtheoretische Ansatz, in: Handbuch der Psychologie, Band 7, Sozialpsychologie, S. 162 ff.

64 Man geht davon aus, daß zwischen physiologischen und psychischen Vorgängen enge Beziehungen bestehen. In seiner Gestaltkreislehre verbindet Viktor von Weizsäcker das Denkmodell des psychophysischen Parallelismus und der psychophysischen Wechselwirkung zu einer weitergehenden, umgreifenden Sicht, einer medizinischen Anthropologie. Weizsäcker, Der kranke Mensch, Stuttgart 1951; ders., Körpergeschehen und Neurose, Stuttgart 1947.

65 Vgl. hierzu auch die Arbeiten von Selye über den Stress und seine Auswirkungen. Nach Selye ist der „Stress ein Zustand unspezifischer Spannung lebender Materie, der zunächst in den Hormondrüsen nachweisbar ist und allmählich zu körperlich objektivierbaren Veränderungen an den Organen führt.“ Eckart Wiesenhüter, Grundbegriffe der Tiefenpsychologie, Darmstadt 1969.

66 Zu den Gesetzmäßigkeiten der großen Verwaltungsgiganten und deren Symptomatik vgl. Parkinson, aaO (Anm. 52), S. 66 ff.

67 Dieses Prinzip besagt, daß jeder Mitarbeiter solange befördert wird, bis der Umwelt auffällt, daß er den höheren Anforderungen nicht mehr gewachsen ist. Es ist dies die Beförderung auf die Stufe der Inkompetenz. Vgl. Laurence J. Peter/Ramond Hull, The Peter Principle, New York 1969; Meixner, DÖV 1979, S. 278 f.

petenz-Multiplikator. Da sie in der Regel auffällig wenig Ehrgeiz entwickeln, tun sich Personalisten in der bedarfsgerechten Aussteuerung insbesondere auch bei diesen Mitarbeitern schwer. Es bedarf daher auch hier einer aktiveren Personalsteuerung. Mit ihr könnte das Arbeitsklima in der Verwaltung einen höheren Standard erzielen.

VII. Die dritte Dimension

Jeder Mensch — und Mitarbeiter sind auch Menschen — hat seine Besonderheiten. Weniger liebevoll könnte man diesen Tatbestand auch als Macke bezeichnen. Es wäre daher wohl auch eine grobe Fahrlässigkeit, wollte man die Vielfalt des Verwaltungsgeschehens einer technokratisch einengenden Sicht von nur vier Leistungsgrundtypen opfern und nicht zumindest den Ansatz wagen, auf die dritte Dimension zu weisen⁶⁸. Denn die Vielfalt der Verwaltungsakteure entfaltet sich auf dieser Ebene weit farbiger als dies die technokratischen Dimensionen des Leistungsvermögens und der Leistungswilligkeit haben aufzeigen können. Die Vielzahl überstrahlender Grundzüge der Persönlichkeit ist so reichhaltig, daß an dieser Stelle nur exemplarisch auf einige hingewiesen werden kann. Sie seien mit ihren enttarnenden Namen kursorisch genannt. Da ist:

- Der *Rückversicherer*, der zur ständigen Rückdelegation neigt und nichts unternimmt, was von der gesicherten Verwaltungsnorm abweicht. Sie gibt ihm, der mehr das periphere Umfeld als die Sache sieht, Halt und vordergründige Sicherheit. Kein böses Wort geht über seine Lippen und seine Schreiben bevorzugt vernebelnde Beschönigungen, auch dann wenn ein klares und entschiedenes Wort angebracht wäre. Daß auch Selbstverständlichkeiten bei ihm zu langatmig abzuwägenden Bedenken werden, bedarf an dieser Stelle keiner weiteren Erwähnung.
- Der *Sensible*, der eigentlich für die Verwaltung nicht geschaffen ist. Er sieht den Menschen in der Verwaltung und nicht den Funktionär. Und hierbei übertreibt er mit großem Pathos. Was ihm zuwider ist, muß gerade er täglich durch seinen auf Problem-bereiche hinführenden Sensor mitfühlend erleben. Denn, wie von einem unsichtbaren Magneten angezogen, erlebt er in seiner Umwelt ständig, was er von Herzen ablehnt. Dabei sind ihm seine Nerven keine besondere Hilfe. Gleichwohl bewegt er sich verhalten und ruhig. Es wirkt in ihm, aber er wirkt nicht nach außen.
- Der *Frustrierte*, der in der Lage ist, alles ins Negative zu verkehren. Entschließt er sich nach hartem Ringen beispielsweise zum Kauf eines Autos, dann argwöhnt er bereits einen Fehlentscheid, bevor er das Produkt hat hinreichend prüfen können.
- Der *Unfehlbare*, der alles durch eine positiv getönte Brille sieht. Er ist der Gegenteil zum Frustrierten.

⁶⁸ Die Literatur meidet derzeit diesen Bereich. Zwar lassen sich in der Organisationslehre Konzepte feststellen, die Persönlichkeitstheorien implizieren, doch es fehlt an einer differenzierten Ausformung. Ansätze einer Differenzierung finden sich bei Schein und Staehle, Vgl. Balzereit, aaO (Anm. 7), S. 21 ff.; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger, aaO (Anm. 1), S. 24 ff.

Entschließt er sich, dann steht er zu seiner Entscheidung, auch dann, wenn die Entwicklung ihn zu überrollen droht. Eigene Fehler kennt er nicht. Selbst harte Maßregelungen treffen ihn nicht im Kern, und wo andere beschämt aus dem Felde gehen, da trotz er den Widerwärtigkeiten durch Hinweis auf die Fehler der anderen.

- Der *Bedeutsame*, der auf seinen vermeintlichen Erfahrungsschatz zurückgreift und in bedeutungsvollen, wohlgesetzten Worten langatmig, ohne den Kern des Problems anzutasten, seine Umgebung meint zu beeindrucken. Es versteht sich, daß der Umgang mit ihm Zeitreserven erforderlich macht.
- Der *Opportunist*, der auch gegensätzliche Meinungen in kurzer Zeitfolge mit dem Hinweis, daß man das Recht haben müsse, klüger zu werden, zu vertreten versteht.

Bereits diese wenigen Beispiele zeigen die reichhaltige Palette dieser Dimension auf. Sie läßt sich mit dem Vielredner, dem Besserwisser, dem Ehrgeizigen, dem Musterknaben, dem Resoluten, dem Selbstbewußten, dem Langsamen, dem Hektischen, dem Querulanten, dem Cholerischen u. a. m. fortsetzen.

Gemeinsam ist allen hier genannten Persönlichkeitstypen ein sie charakterisierender Grundzug⁶⁹. Er überwölbt das Verhalten der vier Leistungsgrundtypen. Im Miteinander von Vorgesetzten und Mitarbeitern erhält diese Persönlichkeitstypologie ihre gruppenspezifische Würze, etwa, wenn der Besserwisser-Mitarbeiter mit dem Vielredner-Vorgesetzten, oder der Bedeutsame mit dem Hektischen eine Arbeitsehe eingehen sollen.

Es sei angemerkt, daß die Verwaltung für diese Dimension einen nur wenig differenzierenden Sinn entwickelt hat. Es ist dies ein Bereich, den man schützt und den es wohl auch zu schützen gilt. Gleichwohl begibt man sich damit leistungssteigernder gruppenspezifischer Effekte. Denn wer die Maxime anstrebt, den richtigen Mann zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Dienstposten zu verwenden, darf das Feld persönlichkeitsbestimmender Interaktionen nicht übersehen. Beurteilungen geben hierüber aber kaum Aufschluß. Aus dieser Sicht kann wohl behauptet werden, daß Beurteilungsformulare eine Differenzierung anstreben, wo es kaum etwas zu differenzieren gibt, hingegen da, wo Differenzierbares augenscheinlich ist, da schließt man die Augen und meidet die Aufschlüsselung.

VIII. Zusammenfassung

In einer Zeit, in der man sich auf das Leistungsprinzip zu berufen versteht, ist es angezeigt, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieses hehren Grundsatzes zu vergegenwärtigen. Die vier Leistungsgrundtypen zeigen die Schwierigkeit einer eindeutigen Bewertung des individuellen Leistungsbeitrages. Eine Bewertung wird wohl kaum ohne eine aktuelle Gewichtung von Tatbeständen auskommen. So kann selbst der weniger intelligente Fleißige, wenn es um einen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosenzahlen geht, ein wertvoller Partner sein, obgleich er ansonsten wohl eine allzu deutliche Verwaltungszumutung sein dürfte.

⁶⁹ Hans Thomae, Das Individuum und seine Welt — Eine Persönlichkeitstheorie, Göttingen 1968.

L. Vermögen L. Bereitschaft	Intelligente	Weniger Intelligente
Fleißige	<ul style="list-style-type: none"> - steuern mit Umsicht und Einblick die Verwaltungsgeschicke - zählen 5% an Köpfen und machen 90% der Verwaltungseffektivität aus - verbreiten heftige Betriebsamkeit, was nicht immer gewünscht ist - sind die Tüchtigen, denen es häufig an Beliebtheit und Gefolgschaft fehlt - sind die Unentbehrlichen und werden daher an der Verwendungsbreite gehindert - werden nicht befördert, da sich für sie keine Alternative finden läßt - sehen die Arbeit und übersehen die nagende Konkurrenz - Vertrauen auf ihre Tüchtigkeit und erkennen viel zu spät, daß der Marschallstab im Tornister eine Fiktion ist 	<ul style="list-style-type: none"> - blockieren die Verwaltung durch vermeidbare Ergüsse - schaffen fleißig Vorgänge, die sich durch Liegenlassen von selber erledigen - halten sich an den Text von Erlassen und Verordnungen und schaffen dadurch heillose Verwirrung - lieben Haken und Ösen und nehmen sich dabei zum Maßstab - knacken mit Killer-Phrasen Innovationen und verbauen anspruchsvollere Neuerungen - sägen fleißig, mitunter plump, am Stuhlbein des Vorgesetzten und legen mit Fleiß und Ausdauer Fallstricke für die Konkurrenten - sind die Leerlaufathleten der Verwaltung; Devise: Wir kennen zwar nicht die Aufgabe, leisten aber das Doppelte
Faule	<ul style="list-style-type: none"> - betreiben mit Geschick Schattendynamik - behalten auch in kritischen Zeiten den Überblick - drängen geschickt auf Förderung, um noch weniger arbeiten zu müssen - nutzen zum rechten Zeitpunkt, was andere vorangetrieben haben - meiden das Risiko - gehen jedem Verschleiß aus dem Wege und lassen dafür andere arbeiten - sind von ihrer Sendung überzeugt - mit Blick für das Wesentliche wissen Sie die Schwächen ihres Chefs zu ihrem Nutzen einzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> - meiden die Arbeit durch fleißiges Organisieren von Festen - entwickeln auffällig wenig Ehrgeiz - dienen als schlechtes Beispiel - füllen in idealer Weise den gesetzlichen Stellenkegel - sind Blitzableiter und Trost der Übergangenen - haben zwei linke Hände und veranlassen dadurch nicht nur den Chef, sie von Aufgaben zu entlasten - wissen aufgrund sorgfältiger dienstlicher Zeitungslektüre, wo Sonderangebote zu haben sind