

Expertise "Junge Intelligenz". T. 2, "Faktoren der Leistungsbereitschaft"

Kasek, Leonhard

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kasek, L. (1983). *Expertise "Junge Intelligenz". T. 2, "Faktoren der Leistungsbereitschaft"*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-384239>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Expertise "Junge Intelligenz"

Teil 2 "Faktoren der Leistungsbereitschaft"

Verfasser:

L. Kasek

unter Mitarbeit von M. Rochlitz

→ D. L. v. B. C.

→ G. v. J.

→ R. v. R.

→ P. v. W.

→ J.

→ G.

Leipzig, Januar 1983

G.
8/3.

1. Einstellung zur Tätigkeit

Die Einstellungen zum Beruf und vor allem an die ausgeübte Tätigkeit nehmen zentrale Positionen im Einstellungssystem der Persönlichkeit ein. Nahezu alle Aspekte des Verhaltens werden davon beeinflusst. Selbst der Krankenstand und der allgemeine Gesundheitszustand werden von der Einstellung zur Tätigkeit beeinflusst (hohe Arbeitszufriedenheit läßt übrigens auch günstige Prognosen für ein hohes Lebensalter zu). Insofern ist eine interessante, sinnerfüllte Tätigkeit, mit der der einzelne Werktätige sich identifizieren kann, die ihn befriedigt und optimal fördert, ein humanistisches Grundanliegen der sozialistischen Gesellschaft.

Im Mittel identifizieren sich etwa zwei Drittel der Absolventen mit ihrer Tätigkeit.

Dabei gibt es aber zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen, Betrieben und Kombinatzen zum Teil größere Unterschiede.

Nur etwa 10 % fühlen sich mit ihrer Tätigkeit wenig verbunden.

Mit zunehmendem Alter nimmt dabei die Tätigkeitsverbundenheit zu. Von den 45- bis 50jährigen identifiziert sich etwa ein Drittel uneingeschränkt mit der Tätigkeit. Von den 22- bis 25jährigen dagegen nur ein Fünftel. Erst mit Annäherung an das Rentenalter nimmt die Tätigkeitsverbundenheit wieder ab.

Die schwächere Identifikation mit der Tätigkeit bei den jüngeren Hoch- und Fachschulkadern hat u. a. folgende Ursachen:

- Die übertragene Verantwortung ist geringer (das betrifft nicht nur Leitungsfunktionen, sondern auch die Aufgabenverteilung innerhalb der Kollektive und solche Funktionen wie Reisekader; viele solcher Aufgaben werden oft erst mit 30 oder 35 Jahren übertragen).
- Es bestehen noch zum Teil überhöhte Erwartungen (Ideale), die bei den Älteren abgebaut wurden. Die Jüngeren sind oft anspruchsvoller.
- Vor allem die jüngeren Frauen sind durch Kleinkinder viel stärker belastet als ältere. Das wirkt sich auch auf den Erfolg in der Arbeit und damit verbunden die Einstellung zur Tätigkeit aus.

- Bestimmte Erwartungshaltungen in den Betrieben tragen ebenso wie die Gewöhnung an langjährige gute Arbeit dazu bei, daß die älteren Hoch- und Fachschulkader im Verhältnis zu ihrer Leistung zu gut beurteilt werden.
- Die jüngeren haben andere soziale Erfahrungen als die älteren, verschiedene Motive, die eindeutig die Verbundenheit mit der Tätigkeit fördern, sind bei den jüngeren schwächer ausgeprägt (Überdurchschnittliches leisten, anderen mit gutem Beispiel vorangehen, sich zur Überwindung von Mängeln einsetzen u. a.).
Hier kommt es vor allem darauf an, in der ideologischen Arbeit auf die Herausbildung eines hohen Anspruchs an die eigene Arbeit und auf die Herausbildung einer aktiven Haltung zur Gesellschaft zu achten. Die jüngeren Hoch- und Fachschulkader sehen zwar bestimmte Reserven und Mängel schärfer als die älteren, entwickeln aber zu wenig Initiative, diese zu beseitigen, wenn das nicht ausdrücklich verlangt wird.

Allgemein wird die Tätigkeitsverbundenheit der jüngeren Hoch- und Fachschulkader durch folgende Faktoren gefördert:

- übertragene Verantwortung (Leitungsfunktionen, Spielraum für eigene Entscheidungen, hoher Grad selbständiger Arbeit möglich)
- schöpferische Arbeit, die es zuläßt, eigene Ideen zu entwickeln und zu verfolgen
- anspruchsvolle Aufgaben, die dem vorhandenen Leistungsvermögen entsprechen und es gestatten, dieses systematisch zu erweitern
- hohes soziales Ansehen der Tätigkeit im Betrieb und darüber hinaus. Im Mittel sagen etwa 40 %, daß ihre Tätigkeit im Betrieb hohes Ansehen besitzt, etwa ein Viertel bescheinigt ihr nur geringes Ansehen. Aktionen, bei denen Hoch- und Fachschulkader in der Produktion aushelfen müssen oder anderweitig mit Aufgaben beschäftigt werden, die nicht dem eigentlichen Tätigkeitsprofil entsprechen, werden als Ausdruck einer geringeren Wertschätzung der eigenen Tätigkeit empfunden.

- regelmäßige Information über die Qualität der Resultate der Tätigkeit, die Hinweise auf künftige Schwerpunkte einschließt. Pauschale Bewertungen, die nicht auf die Sachspezifik eingehen, nutzen allerdings nur wenig.

Motivation: Am günstigsten entwickeln sich Absolventen, die aus Freude und Interesse am Fach arbeiten, danach streben, einen eigenen Beitrag zur Entwicklung der DDR zu leisten, ein weithin geachteter Fachmann zu werden, sich bei der Überwindung von Mängeln zu engagieren und einen Beitrag zur Entwicklung ihres Fachgebietes zu leisten. Dagegen beeinflusst das Streben, so zu arbeiten, daß Freizeit und Familie nicht leiden, die Verbundenheit mit der Tätigkeit negativ.

Die einzelnen Motive wirken vor allem dann positiv auf die Einstellung zur Tätigkeit, wenn diese die beste Möglichkeit zur Motivbefriedigung ist. Das hängt nicht nur von den objektiven Bedingungen ab, sondern auch von eventuell vorhandenen Alternativen. Schließlich haben gerade Hochschulkader auch selbst Einfluß auf die gestellten Anforderungen und die Tätigkeitsbedingungen. Erwähnt seien hier nur die Möglichkeiten, im Rahmen der sozialistischen Demokratie Leitungsentscheidungen zu beeinflussen und der eigene Verantwortungsspielraum, den viele Hochschulabsolventen auch dann haben, wenn sie keine Leitungsfunktion ausüben. Die Motivation wirkt damit auch indirekt: Über die motivationsabhängige Gestaltung der Tätigkeitsanforderungen und Bedingungen werden die Möglichkeiten zur Motivbefriedigung verändert. Das muß nicht immer eine Verbesserung einschließen, sondern kann zu ungünstigeren Bedingungen führen (z. B. bei ungenügender Einsicht in betriebliche Zusammenhänge und Funktionsmechanismen). Allgemein zeigt sich, daß die Motive die Einstellung zur Tätigkeit um so stärker beeinflussen je größer der Entscheidungsspielraum ist. Die Motive beeinflussen schließlich auch die Wahrnehmung und Bewertung der Tätigkeitsanforderungen und Bedingungen.

Es wirken nicht nur die Bedingungen, die aktuell vorhanden sind, sondern auch die künftig erwarteten. Das soll ein Vergleich von Hochschulabsolventen, die sich darauf vorbereiten, in den nächsten Jahren eine Leitungsfunktion zu übernehmen; mit Hochschulabsolventen, die solche Funktion anstreben, verdeutlichen (beide Gruppen üben aktuell keine Leitungsfunktionen aus und arbeiten

unter vergleichbaren Bedingungen in der Industrie): Für die künftigen Leiter haben folgende Motive größeren Einfluß auf die Tätigkeitsverbundenheit: einen eigenständigen Beitrag zur Entwicklung des Fachgebietes leisten, ein weithin geachteter Fachmann werden, aus Freude und Interesse am Fach arbeiten, und - im negativen Sinne - nur so zu arbeiten, daß Freizeit und Familie nicht darunter leiden. Bei denen, die voraussichtlich auch in fernerer Zukunft keine Leitungsfunktion ausüben, wirken dagegen stärker: anderen mit gutem Beispiel vorangehen, im Kollektiv geachtet sein. Die Entwicklung der Tätigkeitsverbundenheit wird bei diesen Absolventen durch folgende Motive negativ beeinflusst: ein weithin geachteter Fachmann zu werden und eine hohe soziale Position einnehmen.

Für beide Gruppen gleichermaßen bedeutsam sind: zur Entwicklung der DDR beitragen und sich zur Überwindung von Mängeln einsetzen. Bei denjenigen, die auch in ferner Zukunft keine Leitungsfunktion ausüben, wird die Tätigkeitsverbundenheit vor allem durch Tätigkeitsziele, die auf die Integration ins Kollektiv, das Ansehen bei den Kollegen und Verbesserung der aktuellen Tätigkeitsanforderungen gerichtet sind, günstig beeinflusst. Bei den künftigen Leitern sind dies dagegen Ziele, die auf das Ansehen über das Arbeitskollektiv hinaus, auf den Erhalt neuer, interessanterer Aufgaben und die Beseitigung aktuell wirkender Mängel gerichtet sind.

Der Wert der politisch orientierten Motive besteht in diesem Zusammenhang darin, daß sie die Tätigkeitsverbundenheit weitgehend unabhängig von der konkreten beruflichen Entwicklung positiv beeinflussen.

Großen Einfluß auf die Entwicklung der Tätigkeitsverbundenheit hat auch die soziale Atmosphäre. Besonders wichtig sind, daß zum unmittelbaren Leiter ein gutes, von Offenheit und gegenseitigem Vertrauen geprägtes Verhältnis besteht, sowie daß mit den Kollegen der Betriebsleitung offen über Mängel gesprochen werden kann, die die Erfüllung der Arbeitsaufgaben beeinträchtigen. Wichtig ist, daß die Absolventen das Bestreben ihrer Vorgesetzten spüren, Mängel zu überwinden, dafür zu sorgen, daß sie künftig nicht mehr auftreten und berechtigte Kritik in ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Bei der Entwicklung einer solchen Atmosphäre

haben vor allem die gesellschaftlichen Organisationen im Betrieb eine hohe Verantwortung. Negativ wirkt eine Atmosphäre im Arbeitskollektiv, die von Neid und ständigen Streitereien geprägt ist. Herrscht im Arbeitskollektiv eine einigermaßen gesunde Atmosphäre, trägt umgekehrt eine hohe Tätigkeitsverbundenheit zu einer besseren Integration ins Kollektiv bei: Atmosphäre im Arbeitskollektiv und Tätigkeitsverbundenheit stimulieren sich wechselseitig. Am bedeutsamsten ist dabei, daß die Tätigkeitsverbundenheit das Verantwortungsgefühl für die Leistungen der Kollegen günstig beeinflusst.

Von den allgemeinen Fähigkeiten begünstigen vor allem Kommunikationsfähigkeiten eine positive Entwicklung der Tätigkeitsverbundenheit. Fachspezifische Fähigkeiten konnten bisher leider nicht mit erfaßt werden.

Störungen und Erschwernisse bei der Arbeit hemmen die Entwicklung einer positiven Einstellung zur Tätigkeit. Die Art und Weise, wie solche widrigen Bedingungen psychisch erlebt und verarbeitet werden, hängt aber umgekehrt entscheidend von der Einstellung zur Tätigkeit ab: Tätigkeitsverbundene werden unter vergleichbaren Bedingungen viel weniger von Störungen und Erschwernissen belastet, so daß solche Bedingungen in gewissen Grenzen gut kompensiert werden können, wenn die anderen Faktoren eine positive Haltung zur Tätigkeit begünstigen. Auf dem Hintergrund eines fachgerechten Einsatzes stimuliert auch die Berufsverbundenheit die Herausbildung einer positiven Einstellung zur Tätigkeit. Eine Rückwirkung der Einstellung zur Tätigkeit auf die zum Beruf ist dagegen kaum nachweisbar.

Immerhin bestätigen die Ergebnisse, daß die berufsethische Erziehung im Studium große Bedeutung für die Haltung der Absolventen zu ihrer Tätigkeit hat.

Gesundheitliche Probleme führen zu einer Negativierung der Einstellung zur Tätigkeit, wenn dadurch die Leistungsfähigkeit beeinträchtigt wird (und damit die Möglichkeiten für eine Motivbefriedigung geringer werden) oder wenn die Tätigkeit von den Betroffenen als Ursache der Probleme angesehen wird.

Ein hohes Anspruchsniveau, daß zu einer gewissen Unzufriedenheit mit der erreichten Leistung führt und den Betroffenen dazu anregt, bei sich selbst nach Reserven für die Erhöhung der Leistung

und des Erfolges in der Tätigkeit insgesamt zu suchen, stimuliert ebenfalls die Entwicklung einer positiven Haltung zur Tätigkeit.

Eine positive Einstellung zum Betrieb führt nichtautomatisch zu hoher Tätigkeitsverbundenheit, während umgekehrt ein positives Verhältnis zur Tätigkeit auch die Entwicklung einer positiven Haltung zum Betrieb begünstigt.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Entwicklung der Tätigkeitsverbundenheit in sehr starkem Maße von der Motivation abhängt und davon, wie aktiv sich die Absolventen mit den vorgefundenen Tätigkeitsanforderungen und -bedingungen auseinandersetzen. In diesem Sinne gilt der Herausbildung einer aktiven Haltung zur gesellschaftlichen ^{Umwelt} großes Augenmerk. In der Tätigkeit Befriedigung finden vor allem Absolventen, die sich für die Tätigkeitsanforderungen und Bedingungen mitverantwortlich fühlen und sich entsprechend bei deren Gestaltung engagieren. Unbefriedigt bleiben die Absolventen, die darauf warten, daß ihnen irgendjemand eine ideale Tätigkeit präsentiert.

2. Tätigkeitsziele

Die Ziele, die die Absolventen mit ihrer Tätigkeit verfolgen, beeinflussen entscheidend ihr Engagement und ihre Leistungen. Die einzelnen Motive stimulieren Höchstleistungen vor allem dann, wenn Leistung der effektivste Weg ist, diese zu erreichen. Die folgende Tabelle gibt zunächst einen allgemeinen Überblick. (Tabelle 1 siehe Blatt 8)

Diese Tätigkeitsziele führen nicht automatisch unter allen Bedingungen zu hoher Leistung. Sie orientieren die Absolventen auf solche Aktivitäten, die eine optimale Befriedigung der vorhandenen Motive und Ziele garantieren. Allgemein ergeben sich daraus zwei Herangehensweisen zur Steigerung der Leistungsbereitschaft:

1. Schaffung von Bedingungen und Anforderungen, die hohe Leistungen zum besten Weg zur Motivbefriedigung werden lassen. Entsprechend den am stärksten ausgeprägten Zielen bedeutet das vor allem:

Tab. 1 (Ergebnisse Robotron)

Rangfolge nach \bar{x}	sehr stark	stark ausgeprägt
Position	1	2
im Kollektiv geachtet zu sein	30	56
aus Freude und Interesse an fachl. Problemen zu arbeiten	33	48
zur Entwicklung unseres Staates mit meinen Möglichkeiten beizutragen	28	49
möglichst engen Kontakt zu Menschen haben, um sie zu unterstützen und ihnen zu helfen	29	45
die von der Gesellschaft in mich gesetzten Erwartungen erfüllen	24	52
mich aktiv für die Überwindung von Mängeln in der Arbeit einzusetzen	25	44
einen eigenständigen Beitrag auf meinem Fachgebiet zu leisten	20	50
mein Leben so einzurichten, daß der Beruf nicht auf Kosten von Freizeit und Familie geht	25	37
anderen mit gutem Beispiel voranzugehen	11	51
möglichst viel Geld verdienen	11	44
in fachlicher Hinsicht Überdurchschnittliches leisten	6	32
ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann zu werden	7	29
bei meinen Leitern gut angesehen zu sein	4	22
eine möglichst hohe soziale Position einzunehmen	2	15

- Entwicklung einer sozial-emotionalen Atmosphäre im Kollektiv, die von Wärme getragen ist und dem einzelnen das Gefühl der Geborgenheit vermittelt, Entwicklung von leistungsstimulierenden Normen im Kollektiv
- Auch die ideologische Haltung setzt sich nicht automatisch in Leistung um. Hier kommt es darauf an, von den politisch gefestigtsten vor allem hohe Leistungen zu fordern. Das hängt vor allem von der politischen Atmosphäre im Betrieb und der Arbeit der gesellschaftlichen Organisationen ab (FDJ, FDGB, SED). Es gilt, die politische Haltung stärker am Engagement während der Arbeit zu messen und hohe Leistungen uneingeschränkt als wichtigsten Beitrag zur Stärkung der DDR anzuerkennen. Gegenwärtig werden in einer Reihe von Betrieben die politisch gefestigtsten jungen Absolventen nicht selten mit gesellschaftlichen Aufgaben überlastet, und in den Versammlungen der gesellschaftlichen Organisationen wird zuviel unverbindlich über allgemeine politische Fragen, über organisatorische Probleme und die Absicherung einer Reihe von Höhepunkten und anderen gesellschaftlichen Maßnahmen gesprochen (Teilnahme an bestimmten Veranstaltungen, Kampfgruppen usw.), die alltägliche Berufsarbeit tritt demgegenüber in den Hintergrund. Damit wird das große Leistungspotential, das die Verbundenheit von vier Fünftel der Absolventen mit dem Sozialismus und der DDR bildet, gegenwärtig zu wenig genutzt.
- Delegation von Verantwortung an die Absolventen. Schaffung von Freiräumen, in denen sie selbständig handeln und entscheiden können. Besondere Aufmerksamkeit gilt den Absolventen, die Tätigkeiten ausführen, die ein hohes Maß an Routinearbeit enthalten (z. B. Kontroll- und Überwachungsarbeiten, Schichtleiter in der Produktion u. a.). Diese Kollegen sollten gezielt in die Neuererarbeit einbezogen werden, wenn möglich, sollte ihre Arbeit so gestaltet werden, daß Zeit für schöpferische Tätigkeit bleibt, zu der sie konkrete Aufgaben erhalten müssen.
- Einbeziehung der Absolventen in Entscheidungen, die sie betreffen und auf Gebieten, auf denen sie spezialisiert sind, Entwicklung der sozialistischen Demokratie im Betrieb. Getroffene Entscheidungen müssen für die Kollegen sachlich einsich-

tig und begründet sein. Das erfordert ausführliche Information.

Bei der Entwicklung der sozialistischen Demokratie haben die gesellschaftlichen Organisationen eine große Verantwortung. Viele Absolventen haben nicht den Mut, ihre Kritiken und Vorschläge offen auszusprechen. Sie müssen dazu aufgefordert werden.

Gegenwärtig sagen ca. 50 %, daß sie mit den Kollegen der Betriebsleitung offen über Fehler und Mängel reden können, die die Erfüllung der beruflichen Aufgaben behindern. Immerhin sagen ca. 10 % der Absolventen, daß berechtigte Kritik unterdrückt wird und 6 % sehen sich im Falle berechtigter Kritik benachteiligt. Sehr viele Leiter reagieren auf berechtigte Kritik mit Entschuldigungen (etwa jeder zweite), anstatt mit den Kollegen zu beraten, wie das Kritisierte verändert werden kann. Das weist auf große Reserven bei der Entwicklung der sozialistischen Demokratie hin.

Mängel und Schwierigkeiten lähmen die Leistungsbereitschaft nur dann, wenn sie als unvermeidbar erscheinen, wenn die Absolventen sich als ihnen hilflos ausgeliefert empfinden.

- Einsatz moralischer Stimuli zur Förderung von Spitzenleistungen (öffentliche Anerkennung und Würdigung der Besten, stärkere Nutzung der Möglichkeit, außergewöhnliche Spitzenleistungen zu nutzen, um akademische Grade zu vergeben, Publikation der Besten in der Fachpresse und den Massenmedien u. a.). Wichtig ist dabei, solche Stimuli konsequent nach dem Leistungsprinzip zu vergeben. Leistung muß ohne Rücksicht auf die Person anerkannt werden.
- Mit materiellen Stimuli allein läßt sich nur wenig erreichen. So wichtig die Durchsetzung des Leistungsprinzips bei der Entlohnung auch ist, mehr Geld allein stimuliert die Leistungsbereitschaft nur wenig. Finanzielle Probleme, Wohnungssorgen u. a. können aber leistungsrelevante Motive blockieren und leistungshemmende Bedingungen schaffen. Materielle Sicherstellung und soziale Sicherheit schaffen Freiräume für die Entfaltung leistungsfördernder Motive, die dazu natürlich vorhanden

sein müssen. Das weist auf die Bedeutung entsprechender pädagogischer Bemühungen hin.

Die Potenzen, die in der Gestaltung leistungsfördernder Bedingungen enthalten sind, veranschaulichen auch die folgenden Ergebnisse: ca. 60 % sagen, daß sie mehr leisten könnten, wenn sie wollten, ca. 70 % sagen, daß sie mehr leisten würden, wenn mehr gefordert wäre und ebensoviele sehen sich in ihrer Leistung durch eine schlechte Organisation behindert. Der größte Teil der Absolventen schöpft also gegenwärtig sein Leistungsvermögen nicht aus.

2. Zielstrebige Entwicklung von solchen Tätigkeitszielen, die unter den gegebenen Bedingungen zu optimaler Leistungsbereitschaft führen. Dabei muß aber beachtet werden, daß sich die einzelnen Motive bereits vor und während des Studiums herausgebildet haben und relativ stabil sind. Erfolge in der Erziehung im Betrieb sind daher nur im Ergebnis langfristiger geduldiger Arbeit zu erreichen. Erziehung schafft in diesem Sinne günstige Voraussetzungen für künftige Leistungen, sie trägt wenig zur Erfüllung aktueller Anforderungen bei. Es besteht daher die Gefahr, daß bei einer vordergründigen Orientierung auf aktuelle Aufgaben, beim Fehlen weitgreifender Leitungskonzeptionen, die pädagogische Arbeit nicht genügend berücksichtigt wird. Insgesamt gilt es, vor allem folgende Tätigkeitsziele stärker zu entwickeln:

- fachlich Überdurchschnittliches zu leisten: Für einen großen Teil der Absolventen ist das nur von geringer Bedeutung. Es herrscht eine starke Orientierung an Mittelmäßigem vor. Aus dieser Haltung heraus sind viele Absolventen zwar bereit, übertragene Aufträge zu erfüllen und alles zu tun, was der Leiter fordert, aber eben nicht mehr. Der Leiter überblickt aber oft die Aufgaben seiner Mitarbeiter gar nicht so genau, daß er klar entscheiden kann, ob diese sich an der Weltspitze orientieren. Aus dieser Haltung heraus unterfordern sich viele Absolventen selbst und bemühen sich auch wenig, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten von sich aus systematisch zu erweitern (obwohl viele bei einem sehr hohen Niveau von Grundlagenkennt-

nissen nicht über genügend aufgabenspezifische Kenntnisse verfügen und es vielen schwerfällt, das Gelernte anzuwenden). Ursachen für das insgesamt geringe Anspruchsniveau liegen unter anderem in folgenden Faktoren des Studiums:

- nach wie vor starke Orientierung auf Durchschnittsnoten
 - viele Lehrkräfte erkennen zu wenig außerordentliche Leistungen auf einem Gebiet als Kenntnis- bzw. Fähigkeitsnachweis an und sind noch zu wenig bereit, entsprechende Leistungskontrollen oder auch den Besuch der Lehrveranstaltungen zu erlassen.
 - eigene Initiative der Studenten, die über den Lehrplan hinausgeht, wird viel zu wenig anerkannt und gewürdigt, eher bestraft, wenn dafür an anderen Fächern Abstriche gemacht werden. Beststudent wird nicht, wer als Student bereits hervorragende wissenschaftliche Ergebnisse erzielt hat, sondern wer alles Einsen hat; beides ist oft nicht identisch.
 - viele Lehrkräfte erbringen selbst keine wissenschaftlichen Spitzenleistungen und können ihren Studenten daher kein Vorbild geben und Maßstäbe setzen
 - oft dominiert die formale Anwesenheit und Teilnahme an Lehrveranstaltungen noch über die inhaltlichen Anforderungen. Nur selten werden die Studenten zu Beginn der Lehrveranstaltungen umfassend darüber informiert, welche Kenntnisse und Fähigkeiten in Leistungskontrollen und Prüfungen des betreffenden Faches gefordert werden. Das bremst die eigene Initiative.
- ähnlich gilt es, das Bestreben zu fördern, anderen mit gutem Beispiel voranzugehen und einen geachteten Platz in der Gesellschaft einzunehmen. In diesem Zusammenhang gilt es, Spitzenleistungen wirksamer und schneller zu propagieren und die Betroffenen öffentlich anzuerkennen und bekannt zu machen. Dabei sollte die Qualität der erreichten Ergebnisse im Mittelpunkt stehen, weniger - wie noch häufig praktiziert - die Menge oder gar formale Aspekte der Disziplin. Wichtig ist auch, bei der Kaderarbeit konsequent das Leistungsprinzip durchzusetzen. Vor allem die sozial anerkanntesten und verantwortungsvollsten Aufgaben sollten an diejenigen übertragen werden, die bei deren

Erfüllung die besten Ergebnisse zu erbringen vermögen. Gegebenenfalls müssen dazu auch leistungsschwächere Kader aus diesen Aufgaben abberufen werden können, um Raum für leistungstärkere zu sichern. Das wird gegenwärtig durch einige Regelungen des AGB erschwert. Vielfach werden die attraktivsten und verantwortungsvollsten Aufgaben auch erst an Hoch- und Fachschulkader vergeben, die 10 und mehr Jahre im Betrieb tätig sind. Das ist, gemessen am Leistungsvermögen, oft unbegründet.

- schließlich kommt es darauf an, den Absolventen eine aktive Haltung zur Gesellschaft anzuerziehen, sie zu befähigen, sich wirksam für ihre Rechte und zur Überwindung von Mängeln einzusetzen. Letztere werden zwar deutlich gesehen, auch weil die Absolventen noch nicht betriebsblind sind und sich an viele kleine Versäumnisse noch nicht gewöhnt haben, aber es wird zu wenig konstruktiv-kritische Aktivität entwickelt, um diese zu überwinden. Vielfach sind wichtige Gesetze und Rechtsvorschriften zu wenig bekannt. So besteht folgende paradoxe Situation: die älteren Hoch- und Fachschulkader sind mit der Situation im Betrieb zufriedener, sehen daher weniger Mängel, setzen sich aber für deren Überwindung viel engagierter ein als die jüngeren, die viele Reserven schärfer und klarer sehen. Die Erfahrung der Älteren gepaart mit der konstruktiven Unruhe der Jüngeren könnte eine fruchtbare Synthese für die ständige Effektivierung der Arbeitsorganisation und Leitungsbildung bilden. Auf dieser Basis kann sich Verantwortungsbewußtsein für den Betrieb als Ganzes entwickeln, das eine wichtige Komponente hoher Leistungsbereitschaft darstellt.

3. Qualifikationsgerechter Einsatz

Bei großen Unterschieden zwischen einzelnen Betrieben und Kombi-naten hat etwa ein Viertel der Hochschulkader und etwa 5 % der Fachschulkader Planstellen inne, die eine geringere Qualifikation erfordern. Ca. 10 % der Fachschulkader haben Planstellen, für die Hochschulabschluß erforderlich wäre. Problematisch ist dabei, daß nicht selten im Stellenplan formuliert ist "Hoch-

oder Fachschulkader". Viele Betriebe haben offenbar unklare Vorstellungen über das Leistungsvermögen von Hochschulkadern: Ein Teil der ^{für} Diplomanden vorgesehenen Stellen würde nach dem Niveau der realen Anforderungen einen promovierten Kader ausfüllen (vor allem Leitungsfunktionen in F/E und Technologie bzw. Projektierung), für mindestens ein Drittel würde Fachschulabschluß nach den realen Anforderungen ausreichen. Besonders häufig sind promovierte Kader nicht ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt (ca. drei Viertel), obwohl genügend Stellen vorhanden wären, die aber von anderen Kadern mit geringerer Qualifikation besetzt sind.

Jeder vierte Absolvent muß mehr als die Hälfte der Arbeitszeit für Routinearbeiten verwenden, die unter dem Niveau der Ausbildung liegen. Damit liegen gewaltige geistige Potenzen für die Beschleunigung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts brach.

Von Problemen, die aus nicht-fachgerechtem Einsatz herrühren, fühlen sich ca. ein Drittel der Hoch- und Fachschulkader belastet. Dabei gibt es kaum Altersunterschiede; nicht-fach- bzw. niveaugerechter Einsatz ist kein Problem der jüngeren Kader! Hier werden vielmehr übergreifende Fragen der Arbeit mit hochqualifizierten Kadern in vielen Betrieben sichtbar.

Ein nichtfachgerechter Einsatz trifft nach wie vor Hochschulabsolventen mit naturwissenschaftlichen Abschlüssen am stärksten. Besonders problematisch ist auch die Lage der unmittelbar in der Produktion Tätigen. Nichtfachgerechter Einsatz zieht häufig eine ganze Reihe von Bedingungen nach sich, die die Leistungsbereitschaft der Absolventen erheblich dämpfen können: Unterforderung durch Routinearbeit, schlechte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und weniger Einbeziehung in Leitungsentscheidungen.

Die Analysen zeigen, daß es prinzipiell möglich ist, auch nicht-fachgerecht Eingesetzte so zu fordern, daß sie nach Überwindung der Anlaufschwierigkeiten den fachgerecht Eingesetzten in Engagement und Leistung nicht nachstehen. Wenn die Absolventen spüren, daß sie gebraucht werden, sie Aufgaben erhalten, die ihrem Leistungsvermögen entsprechen, ihre Leistungen anerkannt werden,

sie eine klare berufliche Perspektive haben und ihnen bei der Einarbeitung auf dem fremden Gebiet geholfen wird, erwachsen aus einem nichtfachgerechten Einsatz nur selten größere und länger anhaltende Probleme. Hier hängt vieles vom unmittelbaren Leiter und vom Betrieb ab.

Wichtig ist es auch, jede Möglichkeit zu nutzen, durch Umsetzungen innerhalb des Betriebes bzw. Kombines und gegebenenfalls auch Unterstützung beim Wechsel in andere Kombinate den Absolventen zu helfen, eine ausbildungsgerechtere Tätigkeit zu finden.

Gegenüber dem fachgerechten Einsatz gewinnt der niveaugerechte Einsatz im Laufe der Tätigkeit an Bedeutung. Besonders viele Aufgaben unter dem Niveau der Ausbildung fallen im Bereich Vorbereitung/Technologie an; desgleichen fühlen sich Leiter von Arbeitskollektiven durch ein Übermaß an Routinearbeit qualitativ unterfordert.

Ursachen für einen nichtniveaugerechten Einsatz liegen unter anderem in folgendem:

1. Mangel an Fachschulkadern. Das veranlaßt Betriebe, einige Planstellen, die für Fachschulkader vorgesehen sind, mit Hochschulkadern zu besetzen.
2. Mangel an Facharbeitern und wissenschaftlichen Hilfskräften. Diese Situation verleitet einige Betriebe, aus dem Bereich Vorbereitung/Technologie Facharbeiter abzuziehen und in der Produktion einzusetzen. Deren Aufgaben werden den Hoch- und Fachschulkadern mitübertragen. Es kann passieren, daß auf diese Weise das Gebot, Arbeitskräfte einzusparen, versucht wird zu umgehen: Facharbeiter werden eingespart und dafür mit Hinweis auf die Erfordernisse des wissenschaftlich-technischen Fortschritts Hoch- und Fachschulkader angefordert.
3. Ein zum Teil noch geringes Niveau der Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln und der Arbeitsorganisation zwingt, vor allem im F- und E-Bereich viel Zeit für organisatorische Tätigkeiten und Routinearbeiten zu verwenden, die oft effektiver und zuverlässiger von entsprechenden Geräten übernommen werden könnten.

Besondere Aufmerksamkeit kommt in diesem Zusammenhang auch der Vereinfachung der Leitungsarbeit und Optimierung des Informationsflusses zu.

4. Eng damit hängt zusammen, daß viele Leiter von operativen Aufgaben überlastet sind und zuwenig nach langfristigen Konzeptionen arbeiten. Wissenschaftlich-schöpferische Arbeit erfordert aber gerade die Arbeit nach langfristigen Konzeptionen, wenn sie effektiv werden soll. Wer nicht heute schon darüber nachdenkt, wie er morgen seinen Plan effektiver erfüllen kann, wird das Leistungsvermögen der Hochschulkader nur selten ausschöpfen können.

5. Ein Teil der Leiter unterschätzt das Leistungsvermögen der Absolventen und die Auswirkung qualitativer Unterforderung auf deren Leistungsbereitschaft. Damit hängt eng zusammen, daß vor allem im Bereich Produktion ein großer Teil der unmittelbaren Leiter eine geringere Qualifikation besitzt als die Absolventen. Das ist vor allem bei älteren Leitern ein Problem. Ein großer Teil der Leiter hat, obwohl großes Interesse für Weiterbildung vorliegt, zuwenig Zeit für die eigene Weiterbildung.

6. Auch gesellschaftliche Arbeit führt, wenn sie einen großen Teil der Arbeitszeit in Anspruch nimmt, zu Klagen über zuviel Routinearbeit und Unterforderung.

7. Bedingt durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt nehmen Tätigkeiten zu, die zu einem großen Teil Routinearbeiten auf hohem Niveau erfordern (z. B. bestimmte Kontroll- und Überwachungstätigkeiten). Solche Tätigkeiten sind oft wenig befriedigend und rufen Klagen über Unterforderung hervor.

8. Fluktuation wird zum Teil durch Faktoren ausgelöst, die nicht mit dem Inhalt der Tätigkeit zusammenhängen (Wohnungsprobleme, Krippenplätze, Arbeit des Partners, Geld u. a.). Vor allem Frauen sind unter Umständen bereit, Tätigkeiten aufzunehmen, die nicht ihrer Qualifikation entsprechen, wenn damit solche Fragen wie Wohnung, Versorgung der Kleinkinder, Zusammenwohnen mit dem Partner gelöst werden können.

9. Bedingt durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt ändern sich in einigen Industriezweigen die Anforderungen ständig, neue Ausbildungsrichtungen entstehen bzw. in bereits bestehenden werden mehr hochqualifizierte Kader ausgebildet, die aber zum Teil erst einige Jahre nach dem realen Bedarf zur Verfügung stehen. Die entsprechenden Stellen müssen besetzt werden, notwendige Umbesetzungen sind sehr schwer, so entstehen Disproportionen: einer Anzahl Kader, die unter dem Niveau der Qualifikation eingesetzt sind, stehen Kader gegenüber, bei denen Anforderungen höher liegen als die Qualifikation.

10. Im Studium dominiert gegenwärtig die Aneignung von Grundlagenkenntnissen auf hohem theoretischen Niveau, die Vermittlung von Fähigkeiten zur Anwendung und Vertiefung des Gelernten kommt zu kurz. Das gilt auch für die letzten Studienjahre. Dazu kommt in vielen Hochschulstudieneinrichtungen eine gewisse Praxisferne der Ausbildung. Das alles kann Erwartungen induzieren, die nicht erfüllbar sind. Viele Hochschulkader sind enttäuscht, wenn sie in der Praxis nur einen kleinen Teil der erworbenen theoretischen Kenntnisse anwenden können und das Niveau der Arbeit im Betrieb in vieler Hinsicht nicht dem Niveau der Ausbildung entspricht.

11. Die Einsatzcharakteristiken der Betriebe sind oft wenig klar und erschweren die Lenkung der Absolventen enorm. Auch damit werden große Reserven für einen ausbildungsgerechteren Einsatz verschenkt.

12. Bedingt durch das geringe Anspruchsniveau vieler Absolventen gibt es auch eine Selbstunterforderung: Die Möglichkeiten der Tätigkeit, sich selbst anspruchsvolle Ziele zu setzen, werden nicht ausgeschöpft, wenn das der Leiter nicht ausdrücklich fordert. Eine Reihe von Absolventen könnte durchaus anspruchsvollere Aufgaben lösen, nur müssen sie sich diese selbst suchen. Im Studium wird aber die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich selbständig höchste Anforderungen zu stellen und sich am internationalen Niveau zu messen, bisher viel zu wenig entwickelt.

Diese Übersicht macht deutlich, daß allein durch eine effektivere Absolventenlenkung oder die Gestaltung der Einarbeitungsphase ein qualifikationsgerechter Einsatz nicht erreicht werden kann. Es kommt auch darauf an, die Arbeitsorganisation in den Betrieben stärker auf die Erfordernisse des wissenschaftlich-technischen Fortschritts einzustellen.

4. Arbeitskollektiv

Insgesamt fühlen sich die Absolventen in ihren Kollektiven wohl, ernsthafte Konflikte treten relativ selten auf. Allerdings werden die Arbeitskollektive ihrer Verantwortung bei der Stimulierung von Spitzenleistungen nur zum Teil gerecht. Von Kollektivproblemen belastet werden 10 bis 15 % der unmittelbar in der Produktion Tätigen, ca. 10 % der Absolventen aus der Vorbereitung /Technologie, 5 bis 10 % aus Forschung/Entwicklung, 5 bis 10 % aus dem Bereich Instandhaltung und 15 bis 20 % der in anderen Bereichen Tätigen. Auffällig ist, daß sich trotz der guten Sozialbeziehungen im Bereich Forschung/Entwicklung zu wenige Absolventen für die Leistungen der Kollegen mitverantwortlich fühlen. Diese gegenseitige Stimulierung ist bei den in der Produktion Tätigen am besten entwickelt.

Das Verhältnis zum Kollektiv wird von vielen objektiven und subjektiven Faktoren bestimmt:

- Der Arbeitsstil des Leiters. Wichtig sind vor allem folgende Merkmale: Anforderungen, die vom Niveau her an der oberen Grenze des Leistungsvermögens liegen, ohne vom Umfang her zu überfordern, Unterstützung der Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, wenn das nötig ist (ohne deren Selbständigkeit einzuschränken, ein Zuviel an Hilfe kann leicht das Gefühl erwecken, der Leiter traue dem betreffenden Mitarbeiter wenig zu), Vertrauen und Offenheit gegenüber den Mitarbeitern, der Leiter ist offen für Kritiken seiner Mitarbeiter, fordert diese gegebenenfalls dazu auf, Mängel beim Namen zu nennen und ist bereit, berechtigt kritisiertes mit Hilfe seiner Mitarbeiter zu verändern, beurteilt die Leistungen seiner Mitarbeiter gerecht und läßt keine Bevorzugung oder Benachteiligung zu.

- Der Charakter der durch die Arbeitsaufgaben erforderten und ermöglichten Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen.

Am günstigsten sind Aufgaben, die nur arbeitsteilig erfüllt werden können, bei deren Erfüllung einer auf den anderen angewiesen ist und die ein hohes Maß an schöpferischer Arbeit verlangen, zu deren Erfüllung ein hohes Maß an fachbezogener Kommunikation erforderlich ist.

- Ausreichende Fachkenntnisse und gut entwickelte Kommunikationsfähigkeiten, um den Anforderungen im Kollektiv gerecht werden zu können.

- Verhältnis zum Betrieb. Kollegen, die entschlossen sind, den Betrieb zu wechseln, ziehen sich meist auch in ihrem Kollektiv zurück; Ähnliches trifft oft auch zu, wenn innerhalb des Betriebes eine andere Arbeit übernommen werden soll.

Andererseits können Konflikte zwischen dem Betrieb und dem Arbeitskollektiv (z. B. wenn bestimmte Leitungsentscheidungen nicht verstanden oder gebilligt werden) eine große integrative Wirkung entfalten und das Kollektiv zusammenschweißen.

Wichtig ist schließlich auch, welche Stellung das Kollektiv im Betrieb einnimmt, wie sehr seine Arbeit geachtet und anerkannt wird.

- Die Art der Leistungsanerkennung. Kollektivprämien fördern in der Regel die Kollektivintegration. Allerdings besteht dabei die Gefahr, daß Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Mitarbeitern ungerechtfertigt nivelliert werden. Außerdem kann sich gegenüber Kollegen, die dauerhaft oder zeitweise wenig leistungsfähig sind (z. B. Frauen mit Kleinkindern) eine ungerechtfertigte Härte entwickeln. Andererseits kann eine betont individuelle Leistungsbewertung zu Konkurrenz führen und die sachbezogene Kommunikation und gegenseitige Hilfe einschränken. Damit gehen große Leistungspotenzen verloren.

- Die Einstellungen der Mitarbeiter zu den Kollektivnormen, zur Arbeit des Betriebes, zur Gesellschaft insgesamt, auch Freizeitinteressen spielen eine Rolle.

Das Kollektiv beeinflusst die Leistung seiner Mitglieder auf vielfältige Art und Weise:

- Für fast alle Hoch- und Fachschulkader ist es sehr wichtig, im Kollektiv von den Kollegen geachtet zu werden. Wird dieses Bedürfnis nicht befriedigt, weil Konflikte und Gehässigkeiten die Atmosphäre vergiften, können andere, auf den Inhalt der Tätigkeit bezogene Motive blockiert werden. Der Kollege ist gezwungen, sich vorrangig an den sozialen Konsequenzen seiner Arbeit zu orientieren und ist auf diese Art vom Inhalt der Tätigkeit abgelenkt. Das erschwert überdurchschnittliche Leistungen erheblich.

- Die Normen des Kollektivs können Leistungen fördern oder hemmen. Nach den vorliegenden Ergebnissen reagieren die Arbeitskollektive, in denen die Absolventen arbeiten, wie folgt auf außergewöhnliche Leistungen: die Kollegen bringen ihre Hochachtung zum Ausdruck - 45 % -, das Kollektiv reagiert kaum - 25 % -, die Kollegen erkundigen sich, wie die Leistung erreicht wurde - 28 % -, die Kollegen versuchen nachzueifern - 24 % -, der Betreffende wird als Streber bespöttelt - 6 % -. Typisch ist also eine zurückhaltende Zustimmung zur Leistung. Auffällig ist außerdem, daß Leistungsstarke ihren Kollektiven weniger positive Reaktionen auf Spitzenleistungen zuschreiben als Leistungsschwache. Damit im Zusammenhang fühlten sie sich auch weniger in ihrem Kollektiv wohl. Das hat unter anderem folgende Ursachen:

- Leistungsstarke orientieren sich stärker an übergreifenden Maßstäben und bereiten sich zum Teil auch darauf vor, das Kollektiv zu verlassen (z. B. um eine verantwortungsvollere Funktion zu übernehmen). Sie sind aus dieser Sicht oft weniger bereit, sich an den Kollektivnormen zu orientieren.
- Leistung ist in vielen Kollektiven ein ineffektiver Weg, sich der Hochachtung der Kollegen zu versichern. Die tatsächlich gezollte Anerkennung bleibt oft unter den Erwartungen der Leistungsstarken und erfolgt außerdem nicht selten mit größerer zeitlicher Verzögerung.

typisches Kollektiv
aus dem Kollektiv

bei dem die
keine 20/2!

- . Oft ist es erforderlich, bei der Einführung neuer, leistungsfördernder Arbeitsmethoden bestimmte Gewohnheiten im Kollektiv zu überwinden. Das kann zu Konflikten führen.

Insgesamt liegt in der Entwicklung leistungsfördernder Kollektivnormen, die sichern, daß die Leistungsstärksten die anerkanntesten Kollektivmitglieder sind, eine große Reserve zur Förderung des Engagements der Hoch- und Fachschulkader. Auch die Bewertungen des Leiters werden in ihrer Wirkung wesentlich von diesen Kollektivnormen beeinflusst.

- . Durch Kooperation und Kommunikation sowie gegenseitige Hilfe werden große Potenzen für die Förderung der Leistung freigesetzt. Auch hier wird die Bedeutung einer freundschaftlichen und zugleich kritisch-konstruktiven Atmosphäre sichtbar: nur auf ihrem Hintergrund können sich Kooperation und Kommunikation wirklich entfalten.

Ob und inwieweit die Arbeitskollektive leistungsfördernd wirken, hängt in vieler Hinsicht von der Arbeitsatmosphäre im Betrieb insgesamt ab. Die Kollegen müssen spüren, daß die Leitungen bemüht sind, das Leistungsprinzip konsequent durchzusetzen sowie Mängel und organisatorische Hindernisse, die einer Erhöhung des Leistungsniveaus im Wege stehen, zu überwinden. Dazu gehört auch, offen über Schwierigkeiten und deren Ursachen zu informieren, sich der Kritik der Kollegen zu stellen und in Berichten an übergeordnete Leitungen offen und selbstkritisch das Erreichte zu analysieren. Auch ein Übermaß an gesellschaftlicher Tätigkeit innerhalb der Arbeitszeit erweckt leicht den Anschein, daß es Wichtigeres gibt als sich in der Arbeit zu engagieren und beinträchtigt damit die Entwicklung leistungsfördernder Kollektivnormen.

5. Leiter der Arbeitskollektive

Auf die Tätigkeit der Leiter der Arbeitskollektive wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten hingewiesen. Das war notwendig, weil die Leitungsarbeit eng mit den verschiedenen Fragen der Leistungsbereitschaft, Einstellung zur Tätigkeit und der Entwicklung der Arbeitskollektive zusammenhängt.

Diese Ergebnisse sollen nicht wiederholt werden, so daß der folgende Abschnitt in gewisser Hinsicht unvollständig bleiben muß.

Im Mittel fühlt sich jeder Fünfte durch Konflikte mit dem unmittelbaren Leiter belastet. Dabei gibt es große Unterschiede zwischen verschiedenen Betrieben und Kombinat.

Konfliktbildend wirken vor allem:

- qualitative Unterforderung, nichtniveaugerechter Einsatz
- zu wenig Anleitung und Unterstützung bei der Erfüllung übertragener Aufgaben
- zu wenig Verantwortung und selbständige Entscheidungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter ("Gängelei")
- autoritärer Leitungsstil, keine Einbeziehung der Mitarbeiter in Leitungsentscheidungen, Ignorierung oder gar Unterdrückung von Hinweisen und Kritiken der Mitarbeiter
- ungerechte Beurteilung einzelner Mitarbeiter, Subjektivismus in der Kaderarbeit
- unzureichende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Hektik, ungenügende Durchschaubarkeit der Leitungsarbeit ("Unberechenbarkeit")
- sachliche Inkompetenz des Leiters, zu geringe Qualifikation
- Leistungsschwäche einzelner Mitarbeiter
- mangelnde Fähigkeiten zum Umgang mit Menschen, vor allem Hemmungen und Kontaktschwierigkeiten (sowohl des Leiters als auch der Mitarbeiter, wobei solche Kontaktschwierigkeiten des Leiters viel gravierender sind, weil sie sich auf alle Mitarbeiter auswirken)
- schließlich wird der Leiter auch für Mängel in der Arbeit übergeordneter Leitungen mitverantwortlich gemacht, sofern er sich mit deren Entscheidungen identifiziert (das hat zur Folge, daß sich einige Leiter von ihren Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern des Arbeitskollektivs distanzieren)

Diese Konflikthanlässe wirken verstärkt, wenn der Leiter des Arbeitskollektivs nur wenig Entscheidungsbefugnisse hat bzw. seinen Entscheidungsspielraum nicht ausfüllen kann, weil er überfordert ist.

Viele der angeführten Konfliktfaktoren hängen mittelbar oder unmittelbar mit der Qualifikation des Leiters zusammen. Nach unseren Ergebnissen haben die Leiter von Hochschulabsolventen, die in der Industrie arbeiten, folgende Qualifikation:

Tab. 2: Qualifikation des Leiters
(1979 nur Hochschulabsolventen)

%	Doktor	HSA	FSA	anderer Abschluß (Meister, Fach- arbeiter u. a.)
Leitung/Planung	9	58	29	4
Information/Dokumentation/ EDV	2	73	20	5
Produktion	5	41	50 !!	5
Forschung/Entwicklung	32	53	14	2
anderer Bereich	4	51	45	0

Unmittelbar in der Produktion ist das Qualifikationsniveau der Leiter am geringsten. Das ist eine wesentliche Ursache dafür, daß an die hier tätigen Absolventen die vom Niveau her niedrigsten Forderungen gestellt werden. Problematisch sind aber auch die 16 % Leiter von F/E-Kollektiven ohne Hochschulabschluß. Diese Leiter sind kaum in der Lage, ihre Mitarbeiter zu Weltspitzenleistungen zu führen. Allgemein kann davon ausgegangen werden, daß der Leiter das Leistungsvermögen von Hochschulabsolventen nur voll ausschöpfen kann, wenn er selbst mindestens einen solchen Abschluß hat.

Probleme ergeben sich auch daraus, daß die Kenntnisse bedingt durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt einem raschen Verschleiß unterliegen und zum Teil auch vergessen werden. Trotz großer Bereitschaft reicht die Zeit für viele Leiter nicht aus, um sich selbständig im erforderlichen Umfang weiterzubilden. Es sollte deshalb geprüft werden, welche Möglichkeiten es gibt, alle Leiter in ein System der kontinuierlichen fachlichen und pädagogisch-psychologischen Weiterbildung einzubeziehen. Denkbar wäre, aller 5 Jahre ein halbes Jahr Studienurlaub für Leiter einzuführen, von dem 50 % für Lehrveranstaltungen (z. B. Selbststudium mit Konsultationen) zur Verfügung stehen, die andere Hälfte dem Leiter für selbständige wissenschaftliche Arbeit bleibt,

deren Ergebnisse im Betrieb vorzulegen sind (z. B. langfristige Konzeption zur eigenen Arbeit, Publikation, Erfindung, Fachvorträge usw.).

Eine Folge der Überlastung mit operativer Arbeit, die oft langfristig orientierte Aktivitäten erdrückt, ist, daß sich viele Leiter in erster Linie als Organisator und Verwalter von Sachprozessen begreifen, nicht als Erzieher ihrer Mitarbeiter. Ihren Einfluß auf deren Denken und Handeln unterschätzen sie erheblich. Damit gehen viele Reserven für die Entwicklung der Leistungsbereitschaft verloren. Dem wird noch Vorschub geleistet, weil viele Leiter von ihrer Ausbildung her nur sehr unzureichend auf Fragen der Menschenführung vorbereitet worden sind.

Eine zentrale Frage der Kaderarbeit ist die Kaderentwicklung. Dazu gehört die Vorbereitung auf verantwortungsvollere Aufgaben ebenso wie persönliche Weiterbildung und Qualifizierung. Zufrieden mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten sind ca. 50 %, Fachschulkader häufiger als Hochschulkader. Besonders unzufrieden sind die jüngeren Kollegen unter 30 Jahre.

Ähnliche Ergebnisse ergeben sich bei den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Über die Hälfte ist hiermit mehr oder weniger unzufrieden. Das trifft in besonderem Maße auf nichtfachgerecht Eingesetzte zu. Die Unzufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten führt zu Fluktuation, schwacher Leistungsbereitschaft und ist eine Ursache für die insgesamt unzureichende eigene Weiterbildung; Fachzeitschriften werden nur von einem Drittel regelmäßig gelesen (zum Vergleich: in der BRD verfolgen über 90 % der Ingenieure regelmäßig die für sie wichtigen Fachzeitschriften), den Weltstand auf ihrem Fachgebiet kennen je nach Tätigkeit nur etwa ein Drittel bis die Hälfte wenigstens annähernd.

Aus diesen Gründen ist sehr wichtig, für jeden Kader in Abhängigkeit von seinen Leistungen und Fähigkeiten eine Perspektive zu schaffen. Jeder sollte wissen, welche Entwicklungsmöglichkeiten er hat, wenn er Entsprechendes leistet. Eigene Weiterbildungsinitiativen (z. B. Sprachen lernen, Teilnahme an Lehrgängen, auch Erwerb eines (höheren) akademischen Grades) sollten gefördert werden und, wenn möglich, bei der Übertragung von Aufgaben berücksichtigt werden. Vor allem muß die Kaderarbeit langfristig erfolgen, für jeden Mitarbeiter klar überschaubar sein.

Die Wertmaßstäbe müssen bekannt und gegebenenfalls auch ~~antizipierbar~~ sein, trotz aller Langfristigkeit sollte aber auch genügend Raum sein, um spontane Qualifizierungsbemühungen der Mitarbeiter aufzugreifen (dabei sollte das Betriebsinteresse nicht zu eng gefaßt werden) und zu nutzen.

Etwa ein Drittel der Hoch- und Fachschulkader ist bereit, eine Leitungsfunktion bzw. eine verantwortungsvollere Leitungsfunktion zu übernehmen, ein weiteres Drittel nur unter bestimmten Bedingungen. Das sind vor allem:

- interessantere und anspruchsvollere sachliche Aufgaben
- kleines Kollektiv, das sich bereits bewährt hat
- gute Anleitung und Unterstützung
- keine zu große zeitliche Belastung; Familie darf nicht leiden (vor allem Frauen, wie das folgende:)
- Versorgung der Kinder muß gesichert sein, Kinder müssen größer sein.

Viele verantwortliche Leiter kennen diese Einschränkungen viel zu wenig und überschätzen zudem das Bestreben der Absolventen, mit Hilfe einer Leitungsfunktion ihr Einkommen zu erhöhen. Das ist bedauerlich, weil gerade die Absolventen, die interessiert sind, eine Leitungsfunktion zu übernehmen, kaderpolitischen Aktivitäten den größten Erfolg versprechen. Wenn mit ihnen systematisch gearbeitet wird und sie allmählich an Leitungsfunktionen herangeführt werden, verlieren viele Einschränkungen an Bedeutung.

Frauen sind insgesamt fast ebenso bereit, Leitungsverantwortung zu übernehmen wie Männer, obwohl sich die entsprechende Kaderarbeit in den ersten Jahren nach Studienende fast ausschließlich auf die Männer konzentriert. Daran sind nicht nur die größere Belastung durch Haushalt und Kinder, Schwangerschaft und Ausfälle wegen kranker Kinder schuld (zumal Frauen diesbezüglich im Durchschnitt weniger ausfallen als Männer durch Grundwehrdienst und Reserve), sondern auch noch weiter-wirkende Vorurteile.

6. Einstellung zur Arbeit des Betriebes

Im Mittel bescheinigt etwa ein Drittel bis zur Hälfte der Hoch- und Fachschulkader ihrem Betrieb ein hohes wissenschaftlich-technisches Niveau. Die Auffassungen zum wissenschaftlich-technischen Renommee des Betriebes werden von der Verbundenheit der Hoch- und Fachschulkader mit ihrer Tätigkeit, ihrer persönlichen Perspektive und vor allem auch von ihren Kenntnissen über das unterschiedliche Leistungsniveau bestimmt. Jüngere Kollegen urteilen diesbezüglich reservierter als ältere Absolventen, die fachlich und politisch engagiert für die Belange des Betriebes eintreten und vor allem auch in den betrieblichen Entscheidungsprozeß einbezogen sind, bewerten - auch im Zusammenhang mit ihrer stärkeren Bindung an den Betrieb - dessen Leistungen positiver. Kritische Haltungen häufen sich besonders bei Ingenieuren und Naturwissenschaftlern sowie bei Kollegen, die in F/E tätig sind.

70 % bis 80 % der Hoch- und Fachschulkader sagen, daß in ihrem Betrieb hohe persönliche Leistungen gefordert werden. Nichtqualifikationsgerecht Eingesetzte machen hier, entsprechend ihren Erfahrungen, deutliche Abstriche. Generell gilt: Wer Aufgaben zu lösen hat, die seiner Qualifikation und seinem Leistungsvermögen entsprechen, sich selbst hohe politische und fachliche Ziele stellt, urteilt über betriebliche und gesellschaftliche Ereignisse positiver als Kollegen, bei denen diese Bedingungen nicht oder nicht genügend gegeben sind.

Insgesamt sind das von den Absolventen reflektierte Ansehen des Betriebes und die Wertschätzung, die der eigenen Tätigkeit im Betrieb zuerkannt wird, wichtige Faktoren des Engagements in der Arbeit.

In diesem Zusammenhang ist kritisch, daß nur ca. 40 % bis 50 % sagen, daß ihre Tätigkeit im Betrieb hohes Ansehen besitzt.

Wieder urteilen nichtqualifikationsgerecht Eingesetzte besonders kritisch. Eine geringe Wertschätzung der eigenen Tätigkeit im Betrieb hat sehr negative Folgen für die Verbundenheit mit der Tätigkeit. Die relativ geringe Wertschätzung vieler Tätigkeiten von Hoch- und Fachschulkadern wirkt sich über die Eltern bzw. Kontakte der Schüler mit dem Betrieb auch negativ auf die Be-

reitschaft aus, in bestimmten technischen Fachrichtungen ein Studium aufzunehmen.

Praktiken wie nichtqualifikationsgerechter Einsatz, fortwährende Delegierungen von Hoch- und Fachschulkadern aus der Produktionsvorbereitung zur Aushilfe in die Produktion, zu geringe Wertschätzung geistiger Arbeit im Betrieb haben politische Auswirkungen, die weit über die Betriebsbegrenzen hinaus wirken. Eine gerechte Leistungsbewertung auch durch übergeordnete Leitungen beeinflusst Tätigkeitsverbundenheit und Einstellung zum Betrieb. Insofern ist sehr wichtig, daß insgesamt 80 % bis 90 % sagen, daß die Betriebsleitung überzeugt sei, daß sie ihre beruflichen Aufgaben zuverlässig erfüllen. Nur 10 % bis 15 % äußern größere Vorbehalte. Bedenklich stimmt allerdings, daß auch die Leistungsschwächeren größtenteils davon überzeugt sind, daß die Betriebsleitung mit ihnen zufrieden ist.

Die sehr uniform geäußerten Urteile sprechen dafür, daß die betreffenden Einstellungen mehr von der öffentlichen Meinung im Betrieb geprägt werden als von den persönlichen Erfahrungen im Umgang mit der Leitung. Hier sollte künftig für eine differenziertere Rückmeldung gesorgt werden. Absolventen, die ihr Leistungsvermögen offensichtlich nicht ausschöpfen, müssen stärker kritisiert und gefordert werden.

Die Einbeziehung der Absolventen in Planung und Leitung hat großen Einfluß auf die Leistungsbereitschaft und die Persönlichkeitsentwicklung insgesamt. Fühlen sich die Absolventen als Objekte, die nur auszuführen haben, was die Leitung beschlossen hat, sind sie kaum bereit, sich überdurchschnittlich zu engagieren. Langfristig gehen Betriebs- und Tätigkeitsverbundenheit zurück. Auch die politischen Einstellungen können in Mitleidenschaft gezogen werden, wenn die innerbetriebliche Demokratie ungenügend entwickelt ist. Dabei kommt vor allem den gesellschaftlichen Organisationen (SED, FDGB, FDJ) eine große Verantwortung zu.

Insofern ist problematisch, daß immerhin 60 % derjenigen, die auch in absehbarer Zeit keine Leitungsfunktionen ausüben, kaum oder gar nicht in Planung und Leitung einbezogen werden. Im Bereich Forschung und Entwicklung fühlen sich sogar noch mehr Kollegen ungenügend einbezogen. Zugleich sagen diese Absolventen

auch am häufigsten, daß sie nicht offen über Mängel reden können und Kritik sich nicht lohne. In solch einer Atmosphäre können aber kaum schöpferische Höchstleistungen angeregt und erbracht werden. Hier liegt eine Ursache für die zu geringe Leistungsbereitschaft der im Bereich Forschung und Entwicklung tätigen Absolventen. In Planung und Leitung einbezogen werden vor allem die Absolventen, die selbst Leiter sind. Aber auch von ihnen fühlt sich ein Teil lediglich als Vollstrecker der Beschlüsse übergeordneter Leitungen. Einbezogen werden weiterhin politisch engagierte und gesellschaftlich aktive Absolventen. Wie auch bei den anderen Aspekten hängt es auch von der Persönlichkeit des Absolventen und seiner Initiative wesentlich ab, inwieweit er einbezogen wird. Bedenklich ist, daß sich, wenn auch mit Einschränkungen, nahezu jeder zweite mit der Aussage identifiziert, daß sich Kritik nicht lohne und etwa ein Drittel meint, mit der Leitung nicht offen über Mängel reden zu können. Das sind vor allem Kollegen:

- deren Kollektive auf die Leistungen ihrer Mitglieder nicht reagieren
- die sich durch schlechte Organisation behindert fühlen
- für die es von großer Bedeutung ist, bei den Leitern gut angesehen zu sein und viel Geld zu verdienen
- die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeit wenig soziale Kontakte haben
- die bei höheren Forderungen mehr leisten würden.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, daß die Ursachen für extrem negative Haltungen einzelner Kollegen zur Wirkung sachlich begründeter Kritik mehr in deren Motivation und in einer gewissen sozialen Isolierung zu suchen sind als in den innerbetrieblichen Bedingungen.

Ein Zusammenhang zwischen der Einstellung zur Wirksamkeit von Kritik und der Möglichkeit, mit Kollegen übergeordneter Leitungen über Mängel zu sprechen, besteht nicht.

Kollegen, die von sich sagen, daß sie mit ihren Vorgesetzten offen über Mängel reden können:

- werden von diesen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben stärker unterstützt
- fühlen sich gerechter beurteilt

- arbeiten häufiger in Kollektiven, deren Verhältnis zum Leiter von beiderseitigem Vertrauen getragen wird und in denen die Atmosphäre von leistungstimulierenden Normen beherrscht wird
- sagen häufiger von ihrer Tätigkeit, daß sie hohes Ansehen im Betrieb genießt
- werden öfter in Planungs- und Leitungsprozesse einbezogen
- fühlen sich fester mit dem Betrieb verbunden
- sind mit ihren Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zufriedener
- identifizieren sich stärker mit unserer sozialistischen Gesellschaft.

Das Ausmaß, in dem Mängel und Mißstände beim Namen genannt werden können, hängt in erster Linie von der Intensität der Kommunikation mit den verantwortlichen Kollegen und davon ab, inwieweit das Verhältnis zu ihnen von wechselseitigem Vertrauen geprägt wird.

Kritisches wird häufiger in informellen Gesprächen geäußert als in offiziellen Versammlungen und Beratungen. Daß es nicht möglich ist, Kritisches beim Namen zu nennen, kann daher heißen, die betreffenden Kollegen sind Kritik nicht zugänglich oder einfach, daß keine Möglichkeit besteht, mit den Betreffenden in geeigneter Weise zu sprechen. In diesem Zusammenhang ist es problematisch, daß Leiter, die in der Leitungshierarchie höhere Positionen einnehmen, seltener sagen, daß Kritik offen geäußert werden könne, als Leiter von Arbeitskollektiven, zum Teil auch weniger als Kollegen ohne Leitungsfunktion. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß in einer stärkeren Einbeziehung der Absolventen in Planung und Leitung und in einer besseren Nutzung ihres konstruktiven Kritikpotentials große Möglichkeiten liegen, die Leitungsarbeit zu rationalisieren und die Leistungsbereitschaft der Absolventen zu stimulieren. Das gilt vor allem für jene Bereiche, in denen schöpferische Arbeit geleistet werden muß. Kreative Leistungen lassen sich nicht anordnen.

Für 60 % der Hoch- und Fachschulkader ist eine ungenügende Arbeitsorganisation ein Faktor, der nachteilig auf die Arbeitszufriedenheit einwirkt. Im einzelnen werden darunter sehr vielfältige Probleme verstanden:

- ungenügende Information der Kollegen über Produktionsziele, Arbeit der Nachbarabteilungen, auftretende Schwierigkeiten und deren Ursachen

- ungenügende materiell-technische Voraussetzungen zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben
- Störungen und Erschwernisse bei der Arbeit
- ungünstige Bedingungen für fachliche Kommunikation
- ein hoher Aufwand an Verwaltungsarbeit (Berichte, Analysen usw.)
- zu lange Zeiten für Entscheidungen
- Entscheidungen, die aus der Sicht der Kollegen sachlich nicht nachzuvollziehen sind und die daher nicht verstanden werden können u. a.

Besonders wichtig für ein hohes Leistungsniveau sind die Möglichkeiten, sich im Betrieb über den Welthöchststand auf dem jeweiligen Fachgebiet zu informieren. Nur jeder Fünfte bewertet diese Möglichkeiten als ausreichend, über ein Drittel als sehr mangelhaft. In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, daß viele Hoch- und Fachschulkader Patente beantragen, ohne ausreichend Literatur zu recherchieren. Das führt zu einer hohen Ablehnungsquote. Es ist aber für die Betroffenen offensichtlich nicht selten "effektiver", bei ihren Arbeiten an Patenten 50 % und mehr "Ausschuß" zu riskieren als vorher die Literatur (v.a. Patentschriften) selbst umfassend auszuwerten. Würden die Literaturrecherchen, die bei der Beantragung des Patents vom Patentamt vorgenommen werden, den betroffenen Hoch- und Fachschulkadern zur Verfügung stehen, wenn sie mit ihrer Arbeit beginnen, könnte die Effektivität der Erfindungstätigkeit wesentlich erhöht werden.

Besonders betroffen von Mängeln in der Arbeitsorganisation fühlen sich jene, die sich ohne^{hin} wenig engagieren, nicht qualifikationsgerecht eingesetzt sind und sich insgesamt erheblich unterfordert fühlen. Leistungsstarke Kader empfinden ebenfalls häufiger als andere - bedingt durch ihre hohe Leistungsbereitschaft und das damit verbundene Anspruchsniveau - ebenfalls die Arbeitsorganisation häufiger als belastenden Faktor.

In den letzten Jahren gewinnt auch die Einstellung des Betriebes zum Umweltschutz an Bedeutung für das Engagement in der Arbeit. Versäumnisse auf diesem Gebiet (z. B. Nichtauslastung vorhandener Reinigungsanlagen, Abschalten von Elektrofiltern u. a.) führen immer mehr zu mangelndem Engagement und mangelnder Bereitschaft in solchen Bereichen Verantwortung zu übernehmen.