

"Leitungsstil, Arbeitskollektiv und Leistung junger Werk­tätiger": Bericht zur Komplexstudie "Leistung"

Kasek, Leonhard

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kasek, L. (1985). "Leitungsstil, Arbeitskollektiv und Leistung junger Werk­tätiger": Bericht zur Komplexstudie "Leistung". Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-389149>

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.



"Leitungsstil, Arbeitskollektiv
und Leistung junger Werktätiger"

Bericht zur Komplexstudie "Leistung"

Verfasser: L. Kasek

Leipzig, Mai 1985

O. Vorbemerkung

Die unmittelbaren sozialen Beziehungen der jungen Werktätigen zu ihren Arbeitskollegen und zu ihrem Leiter prägen Leistungsbereitschaft und Persönlichkeitsentwicklung nachhaltig. In der bewußten Erschließung dieses Potentials der sozialen Beziehungen liegt eine der wichtigsten Reserven, die Initiative der jungen Werktätigen zur Verwirklichung der ökonomischen Strategie der Partei ständig zu erhöhen.

Im folgenden Bericht werden die Hauptergebnisse der Komplexstudie zum Einfluß von Kollektivklima und Leitungsstil auf das Leistungsstreben junger Werktätiger zusammengefaßt.

In dieser Studie wurden einige Indikatoren zu Faktoren des sozialen Ansehens, zur Charakterisierung des Kollektivklimas und zur Kommunikation im Arbeitskollektiv eingesetzt, um deren Wirkung auf die Leistungsbereitschaft differenzierter zu erfassen. Eine Batterie zum Leitungsstil stellt ebenfalls Aspekte der sozialen Wechselbeziehungen Leiter - Kollektiv aus der Sicht der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Andere Aspekte, wie zum Beispiel die organisatorische Tätigkeit des Leiters, wurden ausgespart, obwohl auch von hier nachhaltige Wirkungen zu erwarten sind.

Der vorliegende Bericht ergänzt eine Expertise zum Einfluß der FDJ auf die Leistungsatmosphäre in den Arbeitskollektiven, in denen die jungen Werktätigen arbeiten.

Da Leitungsstil und Kollektiv in ihrer Wirkung auf die Leistungsbereitschaft sowohl von relativ gefestigten Haltungen der jungen Werktätigen als auch von Arbeitsanforderungen und Bedingungen beeinflußt werden, haben wir vor allem multivariate Analyseverfahren eingesetzt, die dieser Komplexität besser gerecht werden als die üblichen einfachen Zusammenhänge zwischen je zwei Indikatoren. Damit geht aber die Anschaulichkeit der Daten verloren; Zusammenhänge können nicht mehr als Prozentdifferenzen in Tabellen dargestellt werden. Der kritische Leser sei deshalb auf den in der Abteilung Arbeiterjugend des ZIJ vorliegenden Bericht

"Soziale Faktoren der Leistung junger Werkstätiger" verwiesen, in dem die Daten, auf die sich auch dieser Bericht stützt, umfassend dargestellt sind.

1. Leitungsstil

Im allgemeinen sind die jungen Werkstätigen mit der Leitungstätigkeit ihres unmittelbaren Vorgesetzten zufrieden, uneingeschränkt allerdings nur 17 %. Auf dem Hintergrund insgesamt positiver Leiter-Mitarbeiterbeziehungen werden also durchaus einzelne Aspekte der Leitungstätigkeit kritisch gesehen:

Tab. 1: Einschätzung des Leitungsstiles (Angaben in %)

(MW 1 = "Das trifft vollkommen zu" und in Klammer MW 3 + 4 = "Das trifft kaum bzw. gar nicht zu")

Mein unmittelbarer Leiter ...	Gesamt	Lehrlinge	Facharb.	Hochschul- kader
1. ist ein anerkannter Fachmann	55 (11)	63 (7)	53 (12)	53 (12)
2. bewertet die Leistungen der Kollegen objektiv	41 (13)	48 (6)	40 (17)	33 (13)
3. überträgt jedem konkret abrechenbare Aufgaben	41 (18)	46 (14)	38 (20)	44 (15)
4. stellt an sich selbst die höchsten Forderungen	41 (20)	38 (22)	41 (21)	53 (13)
5. berücksichtigt die besonderen Fähigkeiten der Kollegen	34 (19)	37 (14)	34 (21)	29 (18)
6. berät wichtige Entscheidungen mit dem Kollektiv	39 (24)	45 (18)	40 (29)	33 (27)
7. drückt bei kleineren Disziplinverstößen ein Auge zu	16 (30)	23 (20)	16 (29)	8 (37)

Ein erster Überblick zeigt, Hochschulkader stellen offensichtlich höhere Ansprüche an ihre Leiter. Gleichzeitig widerspiegeln sich bestimmte Widersprüche zwischen gesellschaftlichen Erfordernissen nach Anwendung neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und entsprechende Erwartungen der Hochschulkader mit dem Bestreben vieler Leiter, auch unter den Bedingungen intensiv erweiterter Reproduktion scheinbar bewährte Leitungsmethoden beizubehalten.

Insgesamt wird die Fachkompetenz des Leiters am positivsten eingeschätzt. Das ist eine wichtige Voraussetzung für das soziale Ansehen des Leiters und bildet die Grundlage für den Erfolg in der Leitungsarbeit insgesamt: sachkundige Analyse und angemessene Entscheidungen, Kontrolle der Leistungsergebnisse und objektive Leistungsbewertung sind nur auf der Grundlage umfangreichen Fachwissens möglich.

Der Leiter sollte dabei über mindestens soviel an arbeitsrelevantem Grundlagenwissen verfügen, wie die höchstqualifizierten seiner Mitarbeiter und sovieler Spezialkenntnisse haben, daß er seine eigenen Arbeitsaufgaben vorbildlich erledigen kann, und zugleich in der Lage ist, die Ergebnisse der Arbeit von Spezialisten in seinem Kollektiv sachgerecht zu bewerten und Anregungen für die weitere Arbeit zu geben. Selbstverständlich braucht er nicht jede spezielle Arbeit so zu beherrschen wie seine dafür zuständigen Kollegen, vor allem bei geistig-schöpferischer Arbeit ist dies oft unmöglich.

An zweiter Stelle folgt die objektive Leistungsbewertung. Diese setzt voraus, daß vor Beginn der Arbeit an einer Aufgabe die Maßstäbe bekannt sind, nach denen deren Erfüllung bewertet wird. Diese Maßstäbe müssen sich allein an Qualität und Quantität des Arbeitsergebnisses orientieren. Schließlich sollte die Bewertung offen vor dem gesamten Kollektiv erfolgen und begründet werden. Alter, frühere Verdienste u.a. Faktoren sollten keinen Einfluß auf die Bewertung haben. Gesellschaftliche Aktivität muß getrennt von der Arbeitsleistung bewertet und stimuliert werden. Vor allem junge Werktätige reagieren auf Verletzungen der Objektivität sehr empfindlich.

Auf die Art und Weise der Leistungsbewertung hat der Charakter der Leistungsbewertung ^{Tätigkeit} großen Einfluß. Für viele Tätigkeiten von Facharbeitern gibt es klare Normen, anhand derer die betreffenden Werkstätigen sich unmittelbar selbst von der Qualität ihrer Arbeitsergebnisse überzeugen können. Bei geistig-schöpferischer Arbeit lassen sich die Ergebnisse weit schwerer bewerten, oft ist das erst nach einiger Zeit möglich (wenn die Ergebnisse in die Produktion überführt sind bzw. sich auf dem Weltmarkt bewähren), außerdem vergeht oft sehr viel mehr Zeit, bis Ergebnisse vorliegen. Soziale Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit gewinnen unter solchen Bedingungen den Charakter eines vorläufigen Tests der Effektivität der Tätigkeit und sind unabdingbar für eine hohe Leistungsbereitschaft. Dabei gewinnen für geistig-schöpferisch Tätige, die sehr stark kooperativ arbeiten müssen und deren Erfolg in Frage gestellt ist, wenn die Partner ausfallen oder schlecht arbeiten, die Rückmeldungen von den Kooperationspartnern die Hauptbedeutung, die die eigenen Arbeitsergebnisse unmittelbar aufgreifen und weiterbearbeiten.

Dem Leiter kommt unter diesen Bedingungen die Aufgabe zu, die Qualität der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse insgesamt einzuschätzen und dafür zu sorgen, daß die Qualitätsrückmeldungen der Kooperationspartner untereinander ausreichend erfolgen. Zieht der Leiter unter solchen Bedingungen die Einschätzung der Einzelleistung zu stark an sich, behindert er die kooperative Selbstregulation. Die Qualität des gemeinsam erarbeiteten Ergebnisses kann trotz hoher Leistungsbereitschaft der einzelnen Kollektivmitglieder unbefriedigend bleiben.

Kann dagegen jeder seine Aufgabe von Anfang bis Ende weitgehend unabhängig von den anderen Kollektivmitgliedern lösen, fällt die Einschätzung der Qualität der Leistung jedes einzelnen vor allem dem Leiter zu.

Als günstig erweist sich im allgemeinen, wenn der Leiter etwa einmal im Quartal die Leistungen einschätzt und Schwerpunkte für die künftige Arbeit umreißt. Der Leiter sollte sich dabei mit seinem Urteil der Kritik des Kollektivs stellen und seine Einschätzung gegebenenfalls korrigieren.

An dritter Stelle folgt die Aufschlüsselung der Aufgaben, so daß jeder konkret abrechenbare Aufgaben erhält. Die klare Kenntnis der eigenen Aufgaben und der eigenen Verantwortung ist sehr wichtig für eine hohe Leistungsbereitschaft. Unklare Aufgabenstellungen und Kompetenzfestlegungen führen zu Unsicherheit und können auch zu sozialen Spannungen führen. Wichtig ist allerdings, daß der Leiter bei der Aufgabenfestlegung die besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten seiner Mitarbeiter berücksichtigt und vor allem bei kooperativen Tätigkeiten das gesamte Kollektiv in die Aufgabenfestlegung einbezieht. Letzteres ist deshalb sehr wichtig, weil hier mit der Entscheidung über die sachlichen Aufgaben zugleich Grundsatzentscheidungen über die wichtigste Form des sozialen Kontaktes im Arbeitsprozeß fallen.

Problematisch ist, daß vor allem bei Hochschulkadern bei der Festlegung der konkreten Aufgaben die speziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der jungen Werkstätigen nicht immer ausreichend beachtet werden. Hier liegt eine Ursache für Spannungen im Verhältnis Leiter - Kollektiv. Auch für eine objektive Einschätzung der Leistungen und für Hinweise, wie die Arbeit des Eingeschätzten künftig effektiver geleistet werden kann, ist es sehr wichtig, daß der Leiter die speziellen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter kennt und berücksichtigt. Problematisch ist dabei, daß viele Leiter in der Praxis nicht zwischen Verhalten und Verhaltensdisposition unterscheiden und damit potentielle Vorzüge ihrer Mitarbeiter nicht erkennen, wenn diese wegen Unterforderung, familiärer Sorgen, sozialer Konflikte im Kollektiv u. a., weniger leisten.

Erst an vierter Stelle rangiert das persönliche Vorbild des Leiters: Er stellt die höchsten Anforderungen an sich selbst. Hier urteilen vor allem Hochschulkader sehr positiv, Lehrlinge am kritischsten. Das Ansehen des Leiters hängt aber nicht nur davon ab, ob er sich selbst Höchstes abverlangt, sondern auch davon, wie effektiv er arbeitet. Arbeitet der Leiter viel, aber ineffektiv, schließen die Mitarbeiter leicht auf mangelnde Fähigkeit. Das beeinträchtigt das Vertrauen zum Leiter. Je besser die Tätigkeit des Leiters von den Kollektiv-

mitgliedern übersehen und bewertet werden kann, desto mehr Gewicht hat das persönliche Vorbild des Leiters.

Als Faustregel sollte gelten, daß der Leiter nur Aufträge erteilt, die er in gleicher Situation bereit wäre, mit mindestens dem von ihm geforderten Engagement zu erfüllen. Widersprüche zwischen Wort und Tat untergraben jedes Vertrauen.

Allerdings werden die Mitarbeiter zu Bequemlichkeit erzogen, wenn der Leiter ihnen zu viele Entscheidungen abnimmt und alles allein erledigt. Deshalb sollte der Leiter sich auf wesentliche Aufgaben konzentrieren, sich dabei vom Niveau her Höchstes abfordern und zugleich soviele Aufgaben wie möglich delegieren. Wenige Aufgaben selbst erledigen, diese aber ausgezeichnet, sollte das Motto jedes Leiters sein.

Vorbildliches Verhalten führt nicht automatisch zur Nachahmung, auch wenn es mit Anerkennung honoriert wird.

Das letzte wichtige Merkmal des Leitungsstiles ist die Beratung wichtiger Entscheidungen mit dem Kollektiv. Hier fühlen sich vor allem viele Hochschulkader unterfordert. Diese kollektive Beratung gehört zu den wichtigsten Faktoren des Vertrauens zum Leiter. Gemeinsam erstrittene Entscheidungen brauchen dem Kollektiv kaum noch besonders begründet werden. Der Zeitaufwand durch die Beratung wird damit bei der Umsetzung in der Regel mehr als wettgemacht.

Die kollektive Beratung wichtiger Entscheidungen führt aber nur dann zu erhöhter Leistungsbereitschaft, wenn

- die anstehenden Entscheidungen für die Kollektivmitglieder subjektiv bedeutsam sind und sie mitreden wollen;
- Kollektivmitglieder kraft ihrer Kenntnisse und Erfahrungen auch mitreden können und damit ein Leistungsvorteil des Kollektivs bei der Entscheidungsfindung realisiert werden kann;
- wirklich Alternativen stehen, zwischen denen gewählt werden kann;
- der Leiter die Meinung des Kollektivs berücksichtigt, auch wenn er die Entscheidung letztlich allein zu verantworten hat;

- die Mehrheit der Kollektivmitglieder sich mit den Zielen identifiziert, die mit der anstehenden Entscheidung erreicht werden sollen.

Vor allem der Jugendverband hat eine große Verantwortung, dafür zu sorgen, daß die Erfahrungen, Kenntnisse und Interessen der Jugendlichen bei allen sie berührenden Entscheidungen mit eingehen. Seine Autorität hängt entscheidend davon ab, wie er es versteht, in diesem Sinne die Interessen der jungen Werktätigen wirksam zu vertreten.

Das Bedürfnis, selbst mitzureden bei allen Entscheidungen, von denen die eigene Arbeit abhängt, ist dabei in den letzten Jahren gewachsen und wird vermutlich weiter zunehmen. Der Leistungsvorteil von Jugendbrigaden beruht unter anderem darauf, daß sich deren Mitglieder stärker in Leitungsentscheidungen einbezogen fühlen.

Wenn der Leiter bei kleineren Disziplinverstößen ein Auge zudrückt, trägt ihm das vielfach nichts ein. Am ehesten riskiert er noch, an Vertrauen zu verlieren.

Der Leiter sollte Disziplinforderungen auf ein für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben notwendiges Minimum beschränken, diese wenigen Forderungen aber mit aller Konsequenz durchsetzen.

22 % der Leiter sind Frauen (Leiter von Facharbeitern 24 %, von Hochschulkadern 9 %). Während bei Produktionsarbeitern, wenigstens Kollektiven, in denen ausschließlich oder vorwiegend Frauen arbeiten, in der Regel eine Frau vorsteht, ist das bei Hochschulkadern nicht so: hier werden auch viele Frauenkollektive von Männern geleitet.

Insgesamt werden weibliche Leiter in allen Merkmalen des Leitungsstiles von allen 3 analysierten Tätigkeitsgruppen positiver eingeschätzt als männliche, am ausgeprägtesten ist das bei der Fachkompetenz: ein Hinweis darauf, daß offensichtlich an Frauen wesentlich höhere Anforderungen gestellt werden, wenn sie für Leitungsaufgaben ausgewählt werden sollen, als an Männer.

Weibliche Leiter arbeiten etwas erfolgreicher als männliche, wenn es gilt, Konflikte zu lösen und die sozial-emotionalen Beziehungen auf ein höheres Niveau zu heben (z. B. in kooperativ arbeitenden Kollektiven).

Insgesamt enthalten die Ergebnisse keinerlei Hinweis darauf, daß Frauen als Leiter weniger geeignet seien als Männer: die Geschlechtsunterschiede sind vielfach gering und sprechen in der Tendenz eher für Frauen als für Männer als Leiter.

Widersprüchlich ist das Verhältnis der Leistungsstarken zum Leiter: Vertrauen zum Leiter führt dazu, daß seine Weisungen und Aufträge engagierter ausgeführt werden. Das führt wiederum zu entsprechender Anerkennung durch den Leiter. Gleichzeitig mit solchen Erfolgen steigen aber auch die Erwartungen an den Leiter (vor allem nach objektiver Leistungsbewertung). Trägt er dem nicht Rechnung, werden neue Spannungen hervorgerufen, die auch entstehen können, weil die Leistungsstärksten beginnen, sich an langfristigeren Zielen und übergreifenden Anforderungen (z. B. des gesamten Betriebes) zu orientieren und damit unvermeidlich mit dem Leiter kollidieren, wenn dieser sich zu sehr von kollektivegoistischen Interessen leiten läßt (also Entscheidungen trifft, die dem Kollektiv Vorteile auf Kosten des Betriebes, anderer Abteilungen o. ä. bringen sollen). Gerade erfolgreiche Leiter ^{zer-}stören so systematisch die Grundlagen ihrer Erfolge, indem sie das Engagement ihrer Mitarbeiter fördern (durch Übertragung von Verantwortung, selbständigen Entscheidungsmöglichkeiten, Einbeziehung in seine Entscheidungen, richtigen Einsatz materieller und ideeller Stimuli, umfassende Information über alle offenen und kritischen Probleme, die im Zusammenhang mit der Arbeit auftreten u. a.). Das erfordert eine höhere Qualität der Leitungsarbeit.

Durch effektive Leitungsarbeit steigen Engagement und Ansprüche. Das wiederum läßt vormals effektive Methoden zu Hemmnissen weiterer Entwicklung werden und erfordert ein höheres Niveau der Leitungsarbeit.

Dieser Mechanismus kommt sehr plastisch in den 3 Entwicklungs-

etappen¹⁾ eines Kollektivs zum Ausdruck, die Makarenko beschrieben hat, auch wenn diese 3 Etappen natürlich nicht schematisch auf Arbeitskollektive übertragbar sind.

Andererseits neigen vor allem sehr Leistungsschwache dazu, ihre eigenen Versäumnisse dem Leiter anzulasten und damit bestehende Probleme zu verschärfen. Viele Leiter kommen dem entgegen, indem sie sich um die Schwächsten am wenigsten kümmern und ihnen die am wenigsten attraktiven Aufgaben übertragen. Die leistungshemmende Motivlage der Schwächsten wird damit stabilisiert.

Das Vertrauen, das der Leiter bei seinen Mitarbeitern besitzt, bestimmt entscheidend, welchen Einfluß er auf die Motivation seiner Mitarbeiter hat. Neben den schon erwähnten Merkmalen des Leitungsstiles hängt das Ansehen des Leiters unter anderem auch von folgenden Faktoren ab:

1. Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation insgesamt; an deren Niveau wird der Leiter gemessen. Dabei wird er in der Regel auch für Versäumnisse übergeordneter Leitungen mitverantwortlich gemacht. Das Ansehen des Leiters hängt daher auch davon ab, welchen Einfluß er auf Entscheidungen übergeordneter Leitungen nimmt, um eine optimale Arbeitsorganisation bei allen Aufgaben zu sichern, die die Mitglieder seines Kollektivs bearbeiten. Vor allem jüngere Leiter brauchen dabei die Unterstützung des Jugendverbandes.

-
- 1) 1. Etappe: Der Erzieher stellt Forderungen an das Kollektiv, die keinen Widerspruch zulassen und setzt diese konsequent und allein durch.
 2. Etappe: "Das zweite Stadium in der Entwicklung dieser Forderung setzt dann ein, wenn der erste, zweite, dritte, vierte Aktivist an ihre Seite getreten ist, wenn sich eine Gruppe von Jungen und Mädchen um sie bildet, die bewußt die Disziplin unterstützen wollen."
 3. Etappe: Das Kollektiv selbst stellt die Forderungen und setzt sie durch.

"Diesen Weg von der diktatorischen Forderung des Leiters bis zur freien Forderung jedes einzelnen an sich selbst, auf Grund der Forderung des Kollektivs, betrachte ich als den Hauptweg der Entwicklung des sowjetischen Kinderkollektivs."

(A. S. Makarenko "Theoretische Schriften", Berlin 1962, S. 158 - 159)

2. Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beeinflussen das Verhalten des Leiters diesen gegenüber. Am höchsten schätzen viele Leiter Mitarbeiter, die seine Weisungen engagiert erfüllen, Leistungen erbringen, die etwas über dem Durchschnitt liegen, ohne weit über das Geforderte hinausgehen, die vielseitig einsetzbar sind und selbständig arbeiten, ohne den ihnen vom Leiter vorgegebenen Rahmen zu überschreiten und die Kritik zurückhaltend äußern, die also insgesamt sozial gut angepaßt sind.
3. Kollektivatmosphäre: Die Zufriedenheit mit dem Leiter wird gefördert, wenn sich einer auf den anderen fest verlassen kann. Dagegen führt die Durchsetzung von formalen Disziplinnormen, die sich nicht aus den Anforderungen und Bedingungen der Tätigkeit ableiten und begründen lassen, bei Hoch- und Fachschulkadern, die vorwiegend geistig-schöpferisch arbeiten, zu Unzufriedenheit.

2. Arbeitskollektiv

Im allgemeinen sind die jungen Werkstätigen mit den kollegialen Beziehungen im Arbeitskollektiv etwas zufriedener als mit der Leitungstätigkeit. Dennoch ist auch hier eine eingeschränkt positive Haltung typisch (59 % wählten MW 2!), die Potenzen für weitere Verbesserungen enthält.

Das Arbeitskollektiv beeinflusst die Tätigkeit und deren Effektivität über folgende Mechanismen:

1. Kooperation: Diese Zusammenarbeit kann vom Arbeitsgegenstand erzwungen sein: der einzelne kann nur dann seine Aufgaben erfolgreich lösen, wenn seine unmittelbaren Kooperationspartner mitziehen. Sie kann aber auch fakultativ sein: Austausch von Informationen und Erfahrungen, gegenseitige Hilfe erheblich zur Leistungssteigerung beitragen. Fakultative Kooperation führt aber nicht zwangsläufig zu höherer Leistung, sie kann unter Umständen auch das Leistungsniveau

senken. Das gilt dann, wenn sie inhaltlich verflacht, Meinungsverschiedenheiten vermieden werden und wenn sie schematisch erfolgt, ohne zu prüfen, ob der Zeitaufwand sich überhaupt lohnt, die Arbeit nicht schon individuell erledigt wäre, bevor Koordination und Kommunikation im Vorfeld gemeinsamer Arbeit überhaupt abgeschlossen sind. Kooperation führt dazu, daß das Gesamtergebnis nicht als Summe der Einzelleistungen zu erfassen ist. Hier liegt eine Grenze der vorliegenden Untersuchung, in der nur die individuelle Leistung erfaßt wurde.

Die durch Kooperation erzwungenen sozialen Beziehungen vermitteln alle anderen sozialen Prozesse im Arbeitskollektiv.

2. Kommunikation: Fachkommunikation beeinflusst die Leistungsbereitschaft und die Leistung wesentlich.

21 % der jungen Werktätigen bescheinigen ihren Kollektiven uneingeschränkt, daß regelmäßig über die wissenschaftlich-technische Entwicklung auf dem Fachgebiet gestritten wird, 34 % machen größere Einschränkungen, 10 % tun dies gar nicht. Hochschulkader sprechen naturgemäß wesentlich häufiger über die Entwicklung auf dem Fachgebiet als Facharbeiter, dennoch gibt es hier noch große Reserven.

Der Jugendverband sollte vor allem in Jugendbrigaden und Jugendforscherkollektiven die Initiative zur Förderung des fachlichen Meinungsstreites ergreifen. Er ist eine wichtige Quelle neuer schöpferischer Ideen und Leistungen und schafft notwendige Voraussetzungen für die rasche Übernahme neuer Erkenntnisse, Arbeitsmethoden u. a. in der eigenen Arbeit.

Voraussetzungen für intensive Fachkommunikation sind:

- vielfältige Arbeitsanforderungen und Aufgaben, bei denen das intellektuelle Leistungsvermögen voll abgefordert wird,
- vielfältige Entscheidungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der eigenen Arbeit, Orientierung auf das Ergebnis, Freizügigkeit bei der Art und Weise, wie dieses erreicht wird,
- Einbeziehung in Planung und Leitung und alle wichtigen Leitungsentscheidungen, Möglichkeiten, die Arbeitsorgani-

- sation mit zu beeinflussen und insgesamt vorhandene Spezialkenntnisse in alle Entscheidungen einzubringen, wo diese Kenntnisse zu höherer Effektivität beitragen können,
- eine soziale Atmosphäre im Kollektiv, bei der sich einer auf den anderen verlassen kann und die von emotionaler Wärme getragen wird. Soziale Konflikte und Spannungen blockieren Fachkommunikation. Sehr gute Kollektivbeziehungen können aber unter Umständen zur Verflachung der Kommunikation beitragen, indem Streit bewußt vermieden wird.
 - umfassende Information über die Planziele des Betriebes, des eigenen Kollektivs, der dabei erreichten Ergebnisse, auftretende Probleme und Schwierigkeiten, die die eigene Arbeit beeinflussen, Nutzen und Weiterverwendung der eigenen Arbeitsergebnisse. Demgegenüber gehört einseitige Hervorhebung erreichter Erfolge zu den wirksamsten Methoden, Fachkommunikation zu blockieren.
 - eine Motivlage, die sich durch weite Orientierung in die Zukunft auszeichnet, durch das Bestreben, schöpferisch zu sein, Neues auszudenken, in der Arbeitstätigkeit voll aufzugehen, umfangreiche Fachkenntnisse zu erwerben und diese anzuwenden, sowie durch die Überzeugung, daß die eigene Leistung vor allem von Kenntnissen und Fähigkeiten abhängt.

45 % der jungen Werktätigen bescheinigen ihren Kollektiven, daß offen über Probleme der Arbeitsdisziplin, Planerfüllung usw. diskutiert wird, nur 2 % sagen, daß dies überhaupt nicht geschehe. Allerdings führt diese Diskussion nur dann zu hoher Leistungsbereitschaft, wenn der Leiter einbezogen ist und bei seinen Entscheidungen die vorgebrachten Meinungen des Kollektivs berücksichtigt. Unter diesen Umständen wird offene Diskussion über Disziplin, Planerfüllung u. a. zu einem der wesentlichsten Mittel, Leistungsbereitschaft zu stimulieren. Hier liegt eine wichtige Potenz für die Erhöhung der Wirksamkeit der Arbeit des Jugendverbandes, indem sie Fragen der Planerfüllung, Arbeitsdisziplin, des Leitungsstiles und der effektiven Arbeitsorganisation in das Zentrum

der monatlichen Mitgliederversammlung rückt und sich dabei bemüht, eine offene und kritische Atmosphäre zu schaffen, in der die jungen Werktätigen alle Probleme, die sie bewegen, aussprechen können. Wichtig ist weiter, daß die FDJ-Leitungen diese Probleme und Kritiken aufgreifen und den jungen Werktätigen helfen, sie zu lösen.

Die offene Diskussion aller im Zusammenhang mit der Arbeit auftretenden Probleme ist einer der wichtigsten Faktoren, die Zufriedenheit mit den sozialen Beziehungen zu beeinflussen, auch die Leistung, vor allem von Hoch- und Fachschulkadern, wird dadurch stimuliert. Für den Leiter und die FDJ-Gruppen ist wichtig, latent vorhandene Konflikte und Spannungen offen zur Diskussion zu stellen, Konflikte offensiv auszutragen, statt sie zu verdrängen. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um die sozialen Beziehungen für schöpferische Leistungen dynamisch und offen zu halten. Das wird deutlich beim 3. Faktor der Leistung im Arbeitskollektiv:

3. soziale Atmosphäre

Ein Arbeitskollektiv, in dem man sich wohlfühlen kann, gehört zu den wichtigsten Tätigkeitszielen junger Werktätiger. Achtung und Anerkennung im Kollektiv zu erlangen, messen 92 % der Facharbeiter und 96 % der Hochschulkader große bzw. sehr große Bedeutung für ihr Leistungsstreben bei.

Eine harmonische Kollektivatmosphäre bildet daher unabhängig von ihrer Bedeutung für die Leistungsbereitschaft ein wichtiges Ziel der Leitungstätigkeit und arbeitsorganisatorischer Maßnahmen, um die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern.

Das Verhältnis zur Leistung und Leistungsbereitschaft ist widersprüchlich: Soziale Konflikte blockieren Kooperation und Kommunikation als wichtige leistungsfördernde Faktoren, von gegenseitiger Hilfe ganz zu schweigen. Die Orientierung am Aufgabeninhalt wird zugunsten einer Orientierung am Streit-erfolg zurückgestellt. Darunter leidet die Effektivität der Arbeit ebenso wie das Durchdenken der Erfahrungen in der Tätigkeit. Schlechte Leistungen begünstigen außerdem das Abgleiten in eine soziale Randposition im Kollektiv, die Unzufriedenheit mit den kollegialen Beziehungen wächst weiter.

Schließlich bilden Probleme mit dem Kollektiv einen wichtigen Fluktuationsgrund (vor allem für Frauen).

Andererseits fördern harmonische Kollektivbeziehungen das Bestreben, konfliktträchtige Aktivitäten zu vermeiden, den Status quo des Kollektives zu erhalten. Darunter leidet die Aufnahmefähigkeit für neue Ideen, neue Arbeitsmethoden u. a., auch Leistungen, die weit über dem Durchschnitt des Kollektivs liegen, werden beargwöhnt, und es besteht die Gefahr, daß kollektive Sonderinteressen einseitig an Einfluß auf das Denken und Handeln der Mitglieder gewinnen. Probleme können sich auch ergeben, wenn es im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen notwendig wird, das Kollektiv, in dem man sich wohlfühlt, zu verlassen.

Andererseits sichern diese Beharrungstendenzen in Kollektiven, in denen sozial-emotionale Wärme die zwischenmenschlichen Beziehungen bestimmt, auch die bewährten Kooperationsbeziehungen, tragen mit dazu bei, daß Konflikte nicht die sachliche notwendige Zusammenarbeit belasten und sorgen damit für eine permanent hohe Kollektivleistung. Da aber vor allem in Forschung und Entwicklung neue Ideen und Konzepte auch das Sozialprestige derjenigen hebt, die sie entwickelt haben, erschüttert hier Neues die bewährten Strukturen, wenn es nicht von den Angesehensten hervorgebracht wird. Je enger Leistung und Sozialprestige verflochten sind, desto stärker können dieselben sozialen Beziehungen, die unter gleichbleibenden Bedingungen hohe Leistungen sichern, Innovationsprozesse hemmen.

Um sozial-emotionale Geborgenheit im Kollektiv und Offenheit für Neues und schöpferisches Denken besser zu verbinden, kommt es unter anderem auf folgendes an:

1. die Leistungen des gesamten Kollektivs stärker stimulieren. Es muß sich für alle lohnen, neuen Ideen der Kollegen zum Durchbruch zu verhelfen. Diejenigen, die mit schöpferischen Spitzenleistungen hervorgetreten sind, sollten das Recht erhalten, Kollegen mit zur Auszeichnung vorzuschlagen, die die neuen Ideen am stärksten gefördert und unterstützt haben.

Das Argument, bei Kollektivprämierung würden sich Schwache hinter den Besten verstecken und zu gut wegkommen, verkennt das enorme Motivationspotential der sozialen Beziehungen. Die Aufteilung bzw. Verwendung der Prämie sollte der Leiter in jedem Fall mit dem gesamten Kollektiv beraten.

2. gezielter Austausch der Kader gerade in den besten Kollektiven. Ein Leiter sollte ein Kollektiv höchstens 8 - 10 Jahre leiten und dann eine neue Aufgabe übernehmen. Dazwischen sollten Intervalle eingeschoben werden für die persönliche Weiterbildung. Bewährt hat es sich dabei, wenn auch der Bereich im Betrieb gewechselt wird, auf diese Weise wird ein Kaderstamm herausgebildet, der den gesamten Betrieb aus eigener Anschauung kennt und Freunde und Kommunikationspartner in allen Bereichen hat. Die Orientierung am Gesamtbetrieb wird dadurch gefördert.

Auch die Arbeit mit Kollektiven auf Zeit zur Lösung bestimmter schöpferischer Aufgaben sollte gefördert werden, ähnlich den Themengruppen in Forschung und Entwicklung.

3. Erfolgreichen Kollektiven sollten als Anerkennung zusätzliche Rechte und Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden, die bei Leistungsabfall wieder eingeschränkt werden können. Das könnten sein: Mitsprache des Kollektivs bei der Auswahl neuer Mitglieder und auch die Möglichkeit, auf Wunsch des Kollektivs einzelne Mitglieder in andere Kollektive zu versetzen, Mitsprache des Kollektivs bei der Auswahl des Leiters, Berufung des Leiters in übergeordnete Leitungen, Mitsprache des Kollektivs bei Festlegung neuer Aufgaben, Einräumung von zusätzlichen Entscheidungsmöglichkeiten bei der Festlegung der Teilziele und bei der Wahl der Arbeitsmethoden, einschließlich gleitender Arbeitszeit, wo das technologisch möglich ist, bevorzugte Versorgung mit Material, Geräten und Literatur.

4. Der Jugendverband sollte ^{sich mit}sozialen Widerständen gegen Neues konsequent auseinandersetzen und alle Tendenzen an bisher Bewährtem festzuhalten, wenn es Besseres gibt, konsequent zur Zielscheibe der Kritik machen. Dabei muß aber beachtet

werden, daß neue schöpferische Ideen, Verfahren, Arbeitsmethoden vor allem für ältere Kollegen unter Umständen soziale Härten beinhalten: Ihre Berufserfahrungen und Fachkenntnisse können entwertet werden, die im Laufe der Jahre erarbeitete geachtete soziale Position wird in Frage gestellt. Solche Probleme müssen offen angesprochen und diskutiert werden. Konfliktverdrängung hemmt schöpferische Arbeit und führt langfristig zu latenten Spannungen, die die sozialen Beziehungen belasten.

Offenes Ansprechen der Konflikte und Probleme beeinträchtigt dagegen kurzfristig die soziale Atmosphäre, stellt aber langfristig die wichtigste Voraussetzung für die Stabilisierung und Weiterentwicklung der sozial-emotionalen Beziehungen dar.

Insgesamt hat die sozial-emotionale Atmosphäre großen Einfluß auf die Motivbefriedigung und die Effektivität der Arbeit. Dabei ist vor allem bei schöpferischer Arbeit, wie Neuerertätigkeit, wichtig, daß deren Ergebnisse von den Kollegen aufgegriffen, angewandt und verbessert werden. Formales Lob, Prämien u. a. Stimuli verlieren ihre Wirkung, wenn die Ergebnisse erst nach langer Zeit oder gar nicht angewandt werden, obwohl das nach Überzeugung der Urheber möglich und gewinnbringend wäre.

Im Verhältnis dazu wirkt bei wenig schöpferischer Arbeit vor allem die durch die Kollektivnormen vermittelte soziale Anerkennung:

4. soziale Anerkennung

Die Faktoren, die bestimmen, welche Aktivitäten mit sozialer Anerkennung honoriert werden, üben eine starke richtende Wirkung auf das Verhalten aus, vorausgesetzt, die jungen Werktätigen fühlen sich mit dem Kollektiv verbunden.

Die folgende Tabelle gibt zunächst einen Überblick über wichtige Anerkennung vermittelnde Normen.

Tab. 2: Kollektivnormen

%	Das ist für die soziale Anerkennung		
	sehr wichtig (1)	wichtig (2)	weniger bzw. unwichtig (3 + 4)
1. freundschaftlich-offenes Verhältnis zu den Kollegen	66	29	6
2. hohe Arbeitsleistung	44	50	6
3. konsequente sozialistische Arbeitsdisziplin	28	49	23
4. schöpferische Mitgestaltung der Arbeitsorganisation	21	58	21
5. fester sozialistischer Klassenstandpunkt	17	43	40

In den meisten Kollektiven gibt es zwei Grundnormen: freundschaftlich-offenes Verhältnis zu den Kollegen und Leistung. Letztere trägt aber nur zu sozialer Anerkennung bei, wenn sie auf entsprechende Fähigkeiten und Kenntnisse, mit Abstrichen auch auf Fleiß zurückgeführt werden kann. Leistung, die sich als Folge von besonders günstigen Arbeitsbedingungen, leicht zu erfüllenden Anforderungen, besonderer Förderung durch den Leiter ergibt, erhöht das Ansehen nicht. Das ist zu beachten, wenn im Betrieb Führungsbeispiele geschaffen werden. Nur wenn die besten Kollektive ihre herausragenden Leistungen unter gleichen oder gar härteren Bedingungen erbracht haben, wie die anderen Kollektive, strahlen sie aus, wirken sie als Vorbild.

Das Gewicht von Leistung als Faktor sozialer Anerkennung wird durch umfassende Information über Ziele, Ergebnisse und auftretende Schwierigkeiten ebenso gefördert wie durch offene Diskussion solcher Fragen im Kollektiv und das persönliche Vorbild des Leiters. Allerdings folgt aus der Betonung von Leistung als Faktor sozialer Anerkennung keineswegs automa-

tisch Spitzenleistung: verbindet sich diese Norm nicht mit der Norm freundschaftliches Verhältnis zu den Kollegen, resultiert leicht Konkurrenz statt Zusammenarbeit. Damit wird in Kollektiven, bei denen nur geringe Kooperationsanforderungen bestehen, die Leistung eher vermindert als gefördert. Nur starke Sachzwänge zu gemeinsamer Arbeit vermögen aufkommende Konkurrenz als Folge einseitiger Betonung individueller Leistung in Grenzen zu halten.

Die Arbeitsdisziplin steht mit deutlichem Abstand an dritter Stelle. Straffe Disziplin sichert vor allem, wenn Sachzwänge zur Kooperation fehlen oder schwach ausgebildet sind, gegenseitige Verlässlichkeit und Berechenbarkeit, das fördert auch die Entwicklung der sozialen Beziehungen, Fachkommunikation und gegenseitige Hilfe. Wichtig ist aber, daß Disziplinnormen nicht zum Selbstzweck werden, sondern aus den Arbeitsanforderungen und Bedingungen abgeleitet und begründet werden. Sie hemmen sonst leicht schöpferische Arbeit und orientieren statt auf das Ergebnis der Arbeit auf die Art und Weise der Arbeit. Damit wird das individuelle Entscheidungsfeld unzulässig eingengt. Die bekannte Wendung: "Initiative ist Disziplinlosigkeit mit positivem Ausgang" bringt das drastisch zum Ausdruck. Auch die kooperative Selbstregulation wird gehemmt, wenn sich die formale Einhaltung von Disziplinnormen gegenüber dem Arbeitsergebnis verselbständigt.

Die Erfahrungen der Jugendbrigaden zeigen, daß Disziplinnormen Leistung erheblich zu fördern vermögen, wenn sie sich den Normen freundschaftlich-offenes Verhältnis zu den Kollegen und schöpferische Leistung unterordnet.

Vor allem bei Dominanz kooperationserfordernder Aufgaben ist die Betonung der Mitgestaltung der Arbeitsorganisation durch jedes Kollektivmitglied wichtig. Kooperation funktioniert nur, wenn jeder seine Arbeit so organisiert, daß er den Kooperationspartnern möglichst weit entgegenkommt, sich auf diese und die Besonderheiten ihrer Arbeit einstellt. Das setzt möglichst viele Entscheidungsmöglichkeiten voraus. Durch kooperative Selbstregulation werden für jeden individuelle Normen produziert. Nur in reichlich der Hälfte der Kollektive gilt

Klassenstandpunkt als Faktor sozialer Anerkennung, auch Jugendbrigaden und Jugendforscherkollektive schneiden hier nicht besser ab.

Möglichkeiten, das grundlegend zu verändern, liegen vor allem in

1. der konsequenten Verwirklichung der Aufgabe des Jugendverbandes, die Interessen der Jugendlichen zu vertreten. Viele Leitungen reagieren sehr schwerfällig auf neue Fragen, Probleme, Sorgen, die die Jugendlichen bewegen und konzentrieren sich einseitig darauf, Beschlüsse übergeordneter Leitungen von oben nach unten durchzustellen, auch der verbreitete Zahlenfetischismus lenkt vom Inhalt der politischen Arbeit ab.
2. der Einbeziehung der jungen Werktätigen in Planung und Leitung. Politische Haltung als Norm wird gefördert, wenn die Kollektive politisch relevante Entscheidungen selbst treffen können. Die Neigung vieler Leitungen, Maßnahmen und Veranstaltungen perfekt durchzuorganisieren, so daß die Jugendlichen nur hingehen und den ihnen zugedachten Platz einnehmen brauchen, ist nicht geeignet, politisches Engagement zu entwickeln und wird von den Jugendlichen immer stärker abgelehnt.
3. der stärkeren Orientierung der politischen Arbeit auf die Tätigkeit. Hohe Leistungen sind stärker als wichtigster Beitrag zur Stärkung der DDR herauszuarbeiten, Faulheit als politisches Versagen. Die Neigung, politische Haltung an der Bereitschaft zu messen, wenig populäre zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, fördert Anpassung statt politisches Engagement zur Entwicklung effektiverer Arbeitsbedingungen.
4. der offenen und kritischen Information über alle Schwierigkeiten und Probleme, die im Zusammenhang mit der Arbeit auftreten. Einseitige Erfolgsmeldungen verstärken das Gefühl, auftretenden Schwierigkeiten hilflos ausgeliefert zu sein, nichts tun zu können, die Dimension Gesellschaft wird damit aus dem Entscheidungshorizont aus-

gegrenzt, die Entwicklung von Kollektivnormen, die den Klassenstandpunkt betonen, behindert.

19 % der jungen Werktätigen arbeiten in reinen Männerkollektiven, 25 % in Kollektiven, in denen die Männer dominieren, 16 % in Kollektiven, in denen beide Geschlechter gleichstark vertreten sind, 20 % in Kollektiven, in denen Frauen in der Mehrzahl sind, 13 % in reinen Frauenkollektiven.

Facharbeiter arbeiten häufiger in Kollektiven, in denen eines der beiden Geschlechter zahlenmäßig vorherrscht. Nur 10 % in paritätisch zusammengesetzten Kollektiven, gegenüber 31 % der Hochschulkader. Gegenüber anderen Faktoren hat die Zusammensetzung des Kollektivs nach Geschlecht relativ wenig Einfluß auf Leistung und Kollektivatmosphäre. Für die sozial-emotionalen Beziehungen sind paritätisch zusammengesetzte Kollektive aber offensichtlich am günstigsten.

Auch die Alterszusammensetzung hat wenig Einfluß auf die Kollektiventwicklung: Bei stark kooperierenden Hoch- und Fachschulkadern ergibt sich ein leicht positiver Effekt für die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, wenn ein großer Teil der Kollektivmitglieder älter ist. Facharbeiter und schwach kooperierende Hoch- und Fachschulkader sind mit den sozialen Beziehungen etwas unzufriedener, wenn ein großer Teil der Kollegen älter ist.

In Jugendbrigaden wird die Kommunikation durch die gemeinsame Arbeit mit gleichaltrigen, die ähnliche Interessen, Erfahrungen und Probleme haben, erheblich gefördert. Hier liegt auch eine wesentliche Quelle für den Leistungsvorteil von Jugendbrigaden.

Kommunikation und Kooperation funktionieren in größeren Kollektiven etwas schlechter. Aber auch die Einflüsse der Kollektivgröße sind gegenüber anderen Faktoren gering.