

### Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer Leiter: erste Ergebnisse zur Studie: "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit"

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). (1988). *Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer Leiter: erste Ergebnisse zur Studie: "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit"*. Leipzig. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-401940>

#### 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.*



**Forschungsbericht zum Thema:**

**Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer  
Leiter - Erste Ergebnisse zur Studie: "Das Leistungsver-  
halten junger Leiter und objektive sowie subjektive Be-  
dingungen der Leitungstätigkeit"**

---

**Bearbeiter: Dr. Gisela Thiele unter Mitarbeit von:**

**Dr. Barbara Bertram**

**Dr. Werner Gerth**

**Dr. Leo Kasek**

**Leipzig, Juli 1988**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	3
2. Populationsbeschreibung	5
3. Wertorientierungen und wichtige Lebensprinzipien von Führungskadern	13
4. Anforderungen und Bedingungen des Leistungsverhaltens in der Leitungstätigkeit	28
5. Persönliche Vorbilder und Entwicklungseinflüsse auf die Leitungstätigkeit	65
6. Die Einstellung der Leiter zu Wissenschaft und Technik	80
7. Motive und die weitere Bereitschaft, eine Leitungsfunktion zu übernehmen	87
8. Fluktuationsabsichten von Führungskadern	102
9. Zusammenfassende Aussagen zum Gesamtbericht, zu Differenzierungen nach den Leitungsstufen und dem Geschlecht	106
10. Anhang	115
11. Weiterführende theoretische und praxisrelevante Überlegungen des Forschungsgegenstandes	124

## 1. Einleitung

Die gegenwärtige Etappe der ökonomischen Strategie der Partei mit ihren weitreichenden Perspektiven der gesellschaftlichen, ökonomischen und sozialen Entwicklung, verlangt einen raschen Leistungszuwachs auf allen Gebieten. Für die Tätigkeit der Leiter verbindet sich damit die Forderung, den sich verändernden und qualitativ neuen Anforderungen bei der Planung und Leitung der ökonomischen und sozialen Prozesse schnell und umfassend gerecht zu werden. Der wissenschaftlich-technische Fortschritt nimmt auf alle Bereiche Einfluß, verändert Strukturen des volkswirtschaftlichen Prozesses, bedingt neue Dimensionen im menschlichen Denken und Handeln, von denen Leiter in ihrem Verantwortungsbereich nicht minder betroffen sind. Die außerordentliche Dynamik des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, die zu einem qualitativen Wandel in den modernen Produktivkräften führt, ist deshalb gleichbedeutend mit weitreichenden und analogen Veränderungen im Wirtschaftsorganismus, in der Verbindung von Wissenschaft, Produktion und Absatz sowie in der Leitung und Planung des volkswirtschaftlichen Reproduktionsprozesses. Daraus ergibt sich, daß die Vervollkommnung von Leitung und Planung unter den Bedingungen der wissenschaftlich-technischen Revolution grundlegender Natur ist; sie bezieht sich auf den gesamten Reproduktionsprozeß, seine Beschleunigung, seine Qualität und Effektivität und schließt nicht nur die ökonomischen, sondern gleichermaßen die sozialen und geistig-kulturellen Wirkungen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts ein. An diesen Prozessen ergibt sich heute besonders die Forderung, zu analysieren, in welchem Maße Fähigkeiten und Bereitschaften bei Leitungskadern im Zeitalter des wissenschaftlich-technischen Fortschritts auszuprägen sind, welche Bedingungen und Anforderungen sich in diesem beschleunigt verlaufenden Prozeß, entwickeln.

Hauptanliegen vorliegenden Forschungsberichtes ist unter den genannten gegenwärtigen Bedingungen, die Erarbeitung von wissenschaftlich begründeten Informationen, wie Leiter der sozialistischen Wirtschaft denken und vor allem handeln, welche Erwartungen, Ziele, Interessen und Motive sie in ihrer Leitungstätigkeit unter den heutigen ökonomischen und politischen Bedingungen verfolgen.

Die Ergebnisse dienen vorrangig dazu, den führenden Gremien der Partei und des sozialistischen Jugendverbandes sowie den staatlichen Leitungen in den Ministerien und Kombinat Hinweise und praktische Empfehlungen zu vermitteln, wie junge Leiter entwickelt werden müssen, um ihre Tätigkeit optimal zu vollziehen.

Die dem Forschungsbericht zugrunde liegende, relativ komplexe Untersuchung erfaßt objektive und individuelle bzw. subjektive Bedingungen für erfolgreiches und rationelles Leiten. Deshalb werden fachliches Wissen und Können, Fertigkeiten und Fähigkeiten, aber auch Persönlichkeitsmerkmale, Wertvorstellungen und Lebensziele sowie persönliche Vorbilder eine Rolle spielen. Fragen der Eigenverantwortlichkeit, des Handlungsspielraumes und der Risikobereitschaft werden ebenso wie die Erwartungen zum Einsatz von Wissenschaft und Technik in der Leitung in die Betrachtung einbezogen. Diese theoretisch wie praktisch gleichermaßen interessanten Zusammenhänge sollen in diesem Forschungsbericht nähere Betrachtung und Bestimmung finden, wobei der Hauptaspekt auf der Spezifik der einzelnen Leitungsstufen liegt. Wenn die Ergebnisse statistisch gesicherte Zusammenhänge aufweisen, wird auf geschlechts- und altersspezifische Differenzierungen hingewiesen.

## 2. Populationsbeschreibung

Die dem Forschungsbericht zugrunde liegende organisationseigene Studie: "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit", wurde im Zeitraum vom 14. September bis 15. Oktober 1987 durchgeführt. Die Ministerien für Elektronik/Elektrotechnik, für Werkzeug- und Verarbeitungsmaschinenbau und das Ministerium für Leichtindustrie waren in die Untersuchung einbezogen. Aus diesen drei Ministeriums-bereichen wählten wir 38 Betriebe verschiedener Größe und unterschiedlicher territorialer Lage.

Größen und Anzahl der beteiligten Betriebe:

über 400 Werktätige/Beschäftigte	=	4 Betriebe
über 800 "	/"	= 11 "
über 1200 "	/"	= 11 "
über 1600 "	/"	= 6 "
über 2000 "	/"	= 2 "
über 2400 "	/"	= 2 "
über 3600 "	/"	= 1 Betrieb

In die Studie waren insbesondere Mittel- und Großbetriebe einbezogen, um für die Leitungsebenen vergleichsweise ähnliche Bedingungen vorzufinden.

Die Betriebe liegen territorial gesehen in den Bezirken Magdeburg, Suhl, Erfurt, Dresden, Karl-Marx-Stadt, Leipzig, Gera, Frankfurt/Oder und Rostock.

Zu weiterführenden Studienzwecken haben wir erstmalig nicht nur jüngere Leiter erfaßt, sondern auch Leiter der älteren Generation. Deshalb ergeben sich für die Untersuchungspopulation zwei Gruppen, die allerdings im vorliegenden Forschungsbericht noch keine durchgängige Betrachtung finden.

1. Leiter im Altersbereich von 25 bis 40 Jahren mit einer durchschnittlichen Leitungserfahrung von 1 bis 5 Jahren und

2. Leiter im Altersbereich von 41 bis 65 Jahren mit einer durchschnittlichen Leitungserfahrung von über 5 Jahren.

Berücksichtigung finden des weiteren die folgenden differenzierten Leitungsebenen:

- a) Betriebsdirektor/Fachdirektor
- b) Abteilungsleiter
- c) Gruppenleiter
- d) Meister
- e) JFK-Leiter
- f) Brigadier/Jugendbrigadier.

In der Stichprobe wurde ein Verhältnis von 400 Leitern der ersten und 200 Leitern der zweiten Gruppe angestrebt. Darüber hinaus erhielten die 38 Betriebe Vorgaben für die Leitungsstruktur der einzubeziehenden Kader.

1. Leitungsebene: Werks-, Betriebs- und Fachdirektoren 3 Vertreter  
(möglich waren: Betriebsdirektor, Produktionsdirektor, Direktor für Forschung/Entwicklung, Direktor für Technik, Direktor für Ökonomie, Direktor Absatz/Beschaffung, Direktor für Kader und Bildung usw.)
2. Leitungsebene: Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter 5 Vertreter
3. Leitungsebene: Gruppenleiter und Meister 5 Vertreter
4. Leitungsebene: Leiter von Jugendforscherkollektiven und Jugendbrigaden 3 Vertreter

Mit diesen detaillierten Vorgaben nach den Leitungsebenen konnten auswertbare Untergruppen erreicht werden.

Des weiteren wurde bei allen Leitern ein Tagesprotokoll zur Erfassung der Tätigkeiten und deren Zeitaufwand im Arbeits- und Freizeitbereich eingesetzt. Die dadurch ermittelte notwendige Zeitstruktur der Leiter in den verschiedenen Leitungsebenen wird zum Vergleich mit bereits in anderen Studien eingesetzten Tagesprotokollen, herangezogen, allerdings in einem weiteren Forschungsbericht speziell ausgewertet.

Die schriftlichen Befragungen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogenprogramms erfolgten überwiegend in sehr kleinen Gruppen oder durch Einzelbefragung.

Zum objektiven Bedingungsgefüge der von uns untersuchten Leiter sind noch folgende Daten hervorzuheben, um bestimmte Prozesse und Deutungen entsprechend bewerten zu können.

Qualifikationsniveau:

Tab. 1: Gegenwärtige Qualifikation, differenziert nach Leitungsstufen und Geschlecht, Angaben in %  
(in Klammern ist der zahlenmäßige Anteil auf den Leitungsstufen angegeben)

		Fachar- beiter	Mei- ster	Fachschul- abschluß	Hochschul- abschluß
Direktor:	(19)	0	0	11	89
Fachdirektor:	(91)	1	0	36	63
Abteilungsleiter:	(201)	2	2	56	40
Gruppenleiter:	(113)	8	2	58	32
Meister:	(71)	10	83	4	3
JFK-Leiter:	(42)	0	0	40	60
Brigadier/Jugend- brigadier:	(52)	76	14	5	5
-----					
männliche Leiter:		5	15	35	45
weibliche Leiter:		13	9	58	21

Mit steigender Leitungsstufe nimmt im allgemeinen das Qualifikationsniveau zu. Eine Ausnahme bilden die JFK-Leiter, die vorwiegend in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen des Betriebes tätig sind und in unserer Studie alles Fach- oder Hochschulabsolventen sind. Frauen üben gewöhnlicherweise häufiger Funktionen aus, die auf einer niedrigeren Leitungsebene liegen, so daß ihr Qualifikationsniveau in unserer Untersuchung doch geringer als bei den männlichen Leitungskadern ist.

Altersstruktur der verschiedenen Leitungsstufen:Tab. 2: Alter, differenziert nach Leitungsstufen, Angaben in %

	22-25 Jahre	26-30 Jahre	31-35 Jahre	36-40 Jahre	41-45 Jahre	46-50 Jahre	51-61 Jahre
Leiter gesamt:	4	14	27	27	8	11	9
<hr/>							
Direktor:	0	0	0	30	10	50	10
Fachdirektor:	0	2	8	31	12	28	19
Abteilungsleiter:	0	10	26	31	9	11	13
Gruppenleiter:	6	24	37	18	9	3	3
Meister:	6	19	28	27	5	8	7
JFK-Leiter:	5	50	49	6	0	0	0
Brigadier/JB <sup>1</sup> :	33	28	29	5	2	3	0

<sup>1</sup> Im folgenden wird mit JB immer der Jugendbrigadier bezeichnet.

Höhere Leitungsfunktionen werden häufiger von älteren Leitern bekleidet, auf niedrigeren Leitungsstufen führen ältere und jüngere Leiter ihre Tätigkeit aus.

Geschlecht:Tab. 3: Geschlecht, differenziert nach Leitungsstufen, Angaben in %

	männlich	weiblich
Leiter gesamt:	71	29
<hr/>		
Direktor:	100	0
Fachdirektor:	87	13
Abteilungsleiter:	74	26
Gruppenleiter:	47	53
Meister:	80	20
JFK-Leiter:	75	25
Brigadier/JB:	55	45

Mit steigender Leitungsstufe verringert sich der Frauenanteil beträchtlich, eine im DDR-Maßstab, aber auch in anderen Ländern bekannte Tendenz. Bei der Interpretation der hier vorgelegten Ergebnisse ist der relativ große Anteil der weiblichen Leiter auf den Leitungsebenen Gruppenleiter und Brigadier/JB zu beachten, der sich bei speziellen Zeitbudgets besonders stark niederschlägt.

#### Arbeitsbereich der Leiter:

Tab. 4: Tätigkeitsbereich, differenziert nach Leitungsstufen und Geschlecht, Angaben in %

	Lei- tung/ Ökono- mie	In- form./ Dokum- enten- verarb.	Pro- duk- tion	F/E	Tech- nik	Ratio/ Kon- struk- tion	Mat. wirt- schaft	Ab- satz	in an- deren Bereich
Leiter gesamt:	21	4	24	11	11	3	5	4	17
Direktor:	80	0	0	10	0	0	0	0	10
Fachdirektor:	35	5	9	5	11	0	9	4	22
Abteilungs- leiter:	23	5	20	11	11	2	6	4	18
Gruppenlei- ter:	25	2	5	15	15	6	4	9	19
Meister:	1	0	83	0	6	4	0	0	6
Leiter JFK:	0	10	0	60	10	15	0	0	5
Brigadier/JB:	0	0	71	0	14	5	5	0	5
männliche Leiter:	18	3	26	13	13	5	5	3	14
weibliche Leiter:	30	5	20	6	4	1	4	8	22

Weibliche Leiter sind deutlich häufiger in der Leitung und Ökonomie beschäftigt als Männer, die in diesem Bereich meist als Gruppenleiter eingesetzt sind. Das ist insofern hervorzuheben, als viele Ergebnisse bei den Gruppenleitern gegenüber anderen Leitungsebenen differenzieren.

Verdienst der Leiter:

Tab. 5: Durchschnittliches monatliches Nettoeinkommen (einschließlich sämtlicher Zusätze, Kindergeld, Feierabendarbeit usw.), ~~differenziert nach Leitungsstufen und Geschlecht~~, Angaben in Mark

Leiter gesamt:	1196,- M
-----	
Direktor:	1756,- M
Fachdirektor:	1493,- M
Abteilungsleiter:	1219,- M
Gruppenleiter:	1036,- M
Meister:	1030,- M
JFK-Leiter:	979,- M
Brigadier/JB:	1014,- M
-----	
männliche Leiter:	1236,- M
weibliche Leiter:	1024,- M

Mitgliedschaft in der SED:

Tab. 6: Mitgliedschaft in der SED, ~~differenziert nach Leitungsstufen~~, Angaben in %

	Mitglied der SED	
	- Ja -	- Nein -
Leiter gesamt:	75	25
-----		
Direktor:	100	0
Fachdirektor:	93	7
Abteilungsleiter:	76	24
Gruppenleiter:	67	33
Meister:	73	27
JFK-Leiter:	61	39
Brigadier/JB:	41	59

Mit höherer Leitungsebene nimmt die Mitgliedschaft in der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands stark zu. Der außerordentlich hohe Anteil der Genossen unter den Leitern, der weitaus größer ist als bei den Werktätigen ohne Leitungsfunktion, zeigt aber deutlich, daß die Ausübung einer Leitungsfunktion in starkem Maße an die Zugehörigkeit der SED gebunden ist. Dennoch ist bei der Interpretation, insbesondere der Wert- und Normvorstellungen, der hohe Genossenanteil zu berücksichtigen.

### Familiensituation:

Tab. 7: Familienstand, Angaben in %

	ledig	verheiratet	geschieden/ verwitwet
Leiter gesamt:	9	85	6
-----	-----	-----	-----
Direktor	0	100	0
Fachdirektor	5	91	4
Abteilungsleiter	5	87	8
Gruppenleiter	14	82	4
Meister	8	84	8
JFK-Leiter	15	85	0
Brigadier/JB	41	54	5
-----	-----	-----	-----
männliche Leiter	7	88	5
weibliche Leiter	16	75	9

Wie bereits in mehreren Studien des Instituts nachgewiesen wurde, nimmt die Zahl der Verheirateten mit der Höhe der Leitungsfunktion tendenziell zu. Das ist nicht in erster Linie auf das im Durchschnitt höhere Alter zurückzuführen, sondern familiäre Geborgenheit, das Freihalten von Dingen des Alltags und die regelmäßige Versorgung sind neben anderen Faktoren die wichtigsten Gründe für diesen hohen Anteil ehelicher Bindungen.

Frauen mit Leitungsfunktion sind sowohl häufiger ledig, als auch häufiger geschieden als ihre männlichen Kollegen.

Hohes berufliches Engagement und große häuslich-familiäre Belastungen lassen sich nicht immer vereinbaren, so daß nicht nur einige Frauen von vornherein ledig bleiben, sondern nicht wenige Ehen durch diese Unvereinbarkeit geschieden werden.

### Kinderanzahl der Leiter:

Tab. 8: Kinderzahl, differenziert nach Leitungsstufen und Geschlecht, Angaben in %

	keine Kinder	1 Kind	2 Kinder	3 und mehr Kinder
Leiter gesamt:	10	35	46	9
-----				
Direktor:	0	50	31	19
Fachdirektor:	7	31	47	15
Abteilungsleiter:	5	37	49	15
Gruppenleiter:	17	35	46	2
Meister:	11	31	47	11
JFK-Leiter:	25	26	39	10
Brigadier/JB:	36	23	36	5
-----				
männliche Leiter:	7	36	46	11
weibliche Leiter:	18	33	45	4

Ähnliche Tendenzen wie beim Familienstand treten auch hinsichtlich der Anzahl von Kindern auf, auch wenn die Abhängigkeit zur Leitungsebene nicht so stark ist. Bemerkenswert ist jedoch, daß familiäres Gebundensein, Freude an eigenen Kindern, der Erfüllung der Leitungsfunktion nicht unbedingt zuwider läuft, auch wenn der Anteil der weiblichen Leiter ohne Kinder größer ist, sondern eher einen Kraftquell für die täglichen Aufgaben bilden.

### 3. Wertorientierungen und wichtige Lebensprinzipien von Leitungskadern

---

Jede Persönlichkeit ist durch ein System von Wertorientierungen gekennzeichnet, das ihr eigentliches, bestimmendes Merkmal darstellt. Man versteht darunter die grundsätzliche und relativ dauerhafte Orientierung des einzelnen Menschen an den Werten der Gesellschaft. Die Werte existieren objektiv als Gegenstände und materielle Verhältnisse und Bedingungen in Natur und Gesellschaft zur Sicherung und Entwicklung des gesellschaftlichen und individuellen Lebens. Damit werden sie zugleich Bestandteil des gesellschaftlichen Überbaus und zwar in Form von weltanschaulichen, politischen, moralisch-ethischen, juristischen, sozialen und sonstigen Soll-Ansprüchen an die Mitglieder der Gesellschaft ausgedrückt in politischen Programmen, in ethisch-moralischen Prinzipien, Normen, in Leitbildern und Idealen usw. Diese Soll-Ansprüche widerspiegeln, was unter den jeweiligen gesellschaftlichen (Produktions-) Verhältnissen wertvoll ist, und lenken bewußt das Denken und Handeln der Mitglieder der Gesellschaft auf Verwirklichung gesellschaftlicher Interessen und Ziele. Damit sind die gesellschaftlichen Werte zugleich historischen Wandlungen und Veränderungen unterworfen.

Die Wertorientierungen der Menschen sind das individuelle Korrelat, die subjektive, bewußtseinsmäßige Widerspiegelung der gesellschaftlichen Werte. Sie entstehen durch lebenslange Aneignung der gesellschaftlichen Bedingungen und Werte durch den einzelnen Menschen durch Lernprozesse, die im Kindes-, vor allem aber im Jugendalter besonders intensiv verlaufen. Die Wertorientierungen gehören zum Grundbestand der Persönlichkeit, sie bilden ihren motivationalen Kernbereich, bestimmen wesentlich und übergreifend das Verhalten "von innen her".

Im Programm der SED sowie in den Dokumenten des XI. Parteitages der SED sind die entscheidenden Zielstellungen, die konkreten Bedingungen und die Wege zu ihrer Verwirklichung für die weitere Gestaltung der entwickelten sozialistischen Gesellschaft, d. h. die grundlegenden Werte unserer Gesellschaft für die gegenwärtige Entwicklungsetappe klar formuliert. Sie müssen sich in den übergreifenden Wertorientierungen und Lebenszielstellungen der Werktätigen möglichst umfassend widerspiegeln, ihr Denken und Verhalten bestimmen, d. h. als persönlich "wertvoll" erkannt und begriffen werden.

Das geschieht meist nicht spontan, sondern ist das Resultat der Tätigkeit der Werktätigen, ihrer Erfahrungen aus der beruflichen Tätigkeit und weiteren politischen, fachlichen und sozialen Aktivitäten im Betrieb und im gesellschaftlichen Alltag.

Das bedeutet, vor allem die berufliche Tätigkeit und die weiteren Aktivitäten der Werktätigen im Betrieb müssen entsprechend gestaltet sein, damit sie die Werte der Gesellschaft als persönlich bedeutsam "erleben" können. Das gilt besonders für die jungen Werktätigen, die ihre Wertorientierungen erst präzisieren und vertiefen.

Eine hohe Verantwortung tragen in dieser Hinsicht die Leiter der verschiedenen Ebenen in unserer Volkswirtschaft. Sie müssen die Produktions- und Arbeitsprozesse so organisieren, daß mit dem ökonomischen Resultat der Wert dieser Leistungen für die Gesellschaft und zugleich für jeden einzelnen deutlich, sein bewußtes, aktives Mitwirken in diesen gesellschaftlichen Prozessen gesichert wird. Das sind wichtige Voraussetzungen für eine zunehmende subjektive Identifizierung mit solchen objektiven Werten.

Das bedingt zugleich, daß die Leiter in hohem Maße ebenfalls solche Wertorientierungen und Lebenszielstellungen verfolgen, die den Werten unserer sozialistischen Gesellschaft adäquat sind.

Die Ergebnisse der Studie belegen, daß die Leiter in unserer Volkswirtschaft in beachtlicher Ausprägung solche Wertorientierungen und Lebensziele verfolgen. (vgl. Tab. 9)

Tab. 9: Wertorientierungen von Leitern (gesamt)  
(Rangfolge nach Kategorie "sehr bedeutsam"; in %)

	persönlich	
	sehr bedeutsam	bedeutsam
1. einen treuen Lebenspartner finden	88	10
2. anerkannter Fachmann im Beruf sein	72	26
3. persönlichen Beitrag zur Sicherung des Friedens leisten	69	26
4. die Natur erhalten, die Umwelt schützen	66	28
5. engagiert für die Stärkung des Sozialismus einsetzen	52	38
6. hohe Allgemeinbildung erreichen	49	44
7. Familie mit 2 oder mehr Kindern haben	45	24
8. beruflich lebenslang weiterbilden	38	45
9. stets überdurchschnittliche Leistungen in der Arbeit erreichen	31	50
10. stets mit modernster Technik arbeiten	30	44
11. persönliche Interessen denen der Gemeinschaft unterordnen	13	47
12. hohen materiellen Wohlstand erreichen	12	50
13. konsequent gesund leben	10	41
14. hohe Position erreichen	4	22
15. Erfindungen machen	3	19

Ein erster Überblick zeigt, daß die ersten fünf am häufigsten vor den Leitern genannten Wertorientierungen in außerordentlich ausgewogener Weise die wichtigsten Werte unserer sozialistischen Gesellschaft in der gegenwärtigen Entwicklungsstufe widerspiegeln:

- . glückliches Familienleben und Partnerschaft
- . hohes berufliches Wissen und Können
- . Aktivitäten zur Sicherung des Friedens sowie der Umwelt und Natur
- . engagierter Einsatz zur Stärkung der sozialistischen Gesellschaftsordnung

Für 52 % bis knapp 90 % der Leiter sind diese Orientierungen persönlich "sehr bedeutsam"; über 90 % bis fast 100 % halten sie insgesamt für bedeutsam. Die Konzentration dieser Wertorientierungen ist nicht zufällig. Vergleiche zeigen, daß sie untereinander im engen Zusammenhang stehen, sich gegenseitig bedingen. (Die Korrelationskoeffizienten "r" nehmen Werte zwischen 0,20 - 0,57 ein; nur bei der Orientierung auf Familie und Partnerschaft ist der Zusammenhang mit den anderen genannten Wertorientierungen schwächer.)

Solche klaren Positionen und Zielsetzungen werden von jungen Arbeitern sowie Fach- und Hochschulkadern ohne Leitungsfunktion nicht erreicht; sie identifizieren sich um 10 % Punkte bis 20 % Punkte weniger häufig mit den genannten Werten. Das verwundert nicht; wird doch damit belegt, daß die Leiter eine positive Auswahlgruppe darstellen, für die beabsichtigte Funktion die geeignetsten Kader in politischer und fachlicher Hinsicht ausgewählt wurden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß die Verantwortung der Leitungsfunktion, ihre Ausübung solche Wertorientierungen und Zielstellungen weiter ausprägt und festigt.

Auch weitere wichtige gesellschaftliche Werte, die insbesondere für die verantwortungsvolle Ausübung von Leitungsfunktionen in der Volkswirtschaft wesentlich sind, kommen in beachtlichem Ausmaß in den Wertorientierungen der Leiter zum Ausdruck, wenngleich ihnen auch nicht so häufig hohe Bedeutsamkeit zuerkannt wird. So spielt in den Wertorientierungen der Leiter die weitere Bildung und die fachliche Weiterbildung eine wichtige Rolle.

Überdurchschnittliche Leistungen zu erreichen, ist darüber hinaus für knapp ein Drittel (31 %) eine persönlich sehr bedeutsame Lebensorientierung, weitere 50 % messen dem ebenfalls bestimmte Bedeutung bei. Auch die Zuwendung zum Einsatz moderner Technik in ihrem Leitungsbereich ist für rund drei Viertel der Leiter erstrebenswert, für 30 % ist das sogar von großer persönlicher Bedeutung. Die große Mehrzahl der Leiter besitzt in dieser Hinsicht für junge Werkstätige durchaus Vorbildwirkung.

Unbefriedigend ist dagegen die Haltung vieler Leiter zu persönlichen wissenschaftlich-technischen Höchstleistungen in Form von Erfindungen und der Erlangung von Patenten: Nur für 22 % der Leiter (1) ist das eine bedeutsame Orientierung für die eigene berufliche Tätigkeit, für nur 3 % davon sehr bedeutsam. Während noch ein weiteres Drittel (31 %) dem "mittlere Bedeutung" einräumt, spielt das in den Lebenszielstellungen von 47 % nur eine geringe oder gar keine Rolle! Selbst wenn berücksichtigt wird, daß persönliche Erfindertätigkeit nicht zum unmittelbaren Aufgabengebiet vieler Leiter gehört, ist das Engagement für persönliche schöpferische Leistungen unter Leitern nicht ausreichend ausgeprägt: Zwar geben 50 % bis 65 % der Leiter in der Forschung und Entwicklung sowie im Ratio-Mittelbau an - den zentralen Bereichen für wissenschaftlich-technische Neuentwicklungen -, daß das Leisten von Erfindungen für sie ein bedeutsames Lebensziel ist, aber selbst von ihnen verneinen das 10 % bis 25 %! Und auch bei Leitern von Jugendforscherkollektiven, die eigens zur Realisierung wissenschaftlich-technischer Höchstleistungen konstituiert werden, sind persönlich Erfindungen zu machen nur für 40 % eine bedeutsame, langfristige Lebenszielstellung.

Die Stimulierung schöpferischer Leistungen bei jungen Werkstätigen, eine wichtige Aufgabe der zuständigen Leiter kann kaum optimal erfolgen, wenn bei vielen Leitern selbst dafür nur geringes Engagement und Streben vorhanden ist. Dieses Problem ist vielschichtig und reicht von der Ausprägung entsprechender Orientierungen schon während des Studiums junger Menschen an den Hoch- und Fachschulen vor allem durch aktive Einbeziehung in Forschungs- und Entwicklungsarbeiten bis hin zur materiellen Absicherung der Realisierung von Forschungsaufgaben sowie zu stimulierenden finanziellen und ideeller Anerkennungen.

Es ist auch keineswegs allein ein Problem junger Leiter; auch bei Älteren ergeben sich keine nennenswert anderen Orientierungen. Wertorientierungen schließlich, die vorwiegend auf die individuelle Lebensgestaltung gerichtet sind, nehmen - gemessen an dem Verhältnis zu den zentralen gesellschaftlichen Werten - einen geringeren Stellenwert ein, bestimmen aber bei einem nicht geringen Teil der Leiter das Denken und Verhalten deutlich mit. So ist die Erlangung eines hohen materiellen Wohlstandes für fast zwei Drittel der Leiter (62 %) eine bedeutsame Lebenszielstellung, die im Prinzip auch den Wertmaßstäben unserer sozialistischen Gesellschaft entspricht. Nahezu gleich häufig (60 %) bejahen die Leiter die Unterordnung persönlicher Interessen unter denen der Gesellschaft als persönlich bedeutsame Wertorientierung. Rund die Hälfte hält es für wichtig, gesund zu leben, und beruflicher Aufstieg bzw. Karriere ist für etwa ein Viertel der Leiter eine wesentliche Lebenszielstellung.

Allerdings bestehen zwischen den Wertorientierungen: "hohen materiellen Wohlstand zu erreichen" und "persönliche Interessen den gesellschaftlichen unterzuordnen" nur sehr geringe Zusammenhänge! Die Mehrheit derjenigen, für die materieller Wohlstand eine bedeutsame Orientierung darstellt, ist teilweise auch auf die Unterordnung eigener Interessen unter die der Gesellschaft orientiert, zum Teil jedoch nicht. Das gleiche gilt für diejenigen, für die materieller Wohlstand keine dominierende Orientierung darstellt. Mit dem Streben nach beruflichem Aufstieg sind dagegen die Zusammenhänge mit dem materiellen Wohlstandedenken wesentlich enger! Das verweist darauf, daß prinzipiell nicht die einzelnen Wertorientierungen das Denken und Handeln der Menschen bestimmen, sondern ihre Dominanz in Wechselwirkung mit anderen dominierenden Wertorientierungen. Mit anderen Worten: bestimmte, eng miteinander verknüpfte und sich gegenseitig bedingende Wertorientierungskomplexe determinieren das Denken und Handeln!

Die getroffenen Aussagen gelten für die Leiter insgesamt. Sie differenzieren sich in bestimmter Weise, wenn man die Wertorientierungen und Lebenszielstellungen von männlichen und weiblichen Leitern vergleicht.

Im allgemeinen existiert eine außerordentlich hohe Übereinstimmung in den grundlegenden Wertorientierungen beider Geschlechter von Leitern, vor allem in jenen, die für die Leitungstätigkeit besonders relevant sind. Diese Übereinstimmung ist größer als zwischen den Wertorientierungen männlicher und weiblicher junger Werktätiger insgesamt. Das bestätigt die vorgenannte Aussage unter einem anderen Aspekt, daß in der Regel relativ unabhängig vom Geschlecht für Leitungsfunktionen Kader nach den gleichen Kriterien ausgewählt und eingesetzt wurden.

Unterschiede werden nahezu nur in außerberuflichen und sozialen Bereichen sichtbar, mit einer Ausnahme: Die Zuwendung zu technisch-kreativen Leistungen ist noch geringer bedeutsam als bei männlichen Leitern! (vgl. Tab. 10) Das ist nicht nur dadurch bedingt, daß weibliche Leiter fast ausschließlich in jenen betrieblichen Bereichen eingesetzt sind, in denen solche Aufgaben und Leistungen kaum gefordert werden. Die Gründe liegen viel tiefer und sind weitaus komplexer. Sie beginnen schon mit der nahezu typisch geringeren Orientierung der Mädchen auf Beschäftigung mit Technik und technischen Geräten im Elternhaus, die dann auch zu entsprechend anderen Berufs- und Studienwünschen führen und letztlich zur Folge haben, daß auch Leitungsfunktionen möglichst außerhalb von Forschungs-, Entwicklungs- und Rationalisierungsbereichen der Betriebe angestrebt werden, Naturwissenschaft und Technik und gar schöpferische Erfindungsleistungen für weibliche Leiter kaum eine bedeutende Lebenszielstellung darstellen.

Das ist keineswegs nur ein zählebiges Relikt der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern aus der bürgerlichen Gesellschaft, die kurzfristig unter sozialistischen Bedingungen überwunden werden kann. Viele objektive gesellschaftliche Bedingungen auch in der gegenwärtigen, konkret-historischen Entwicklungsphase des Sozialismus reproduzieren - wenn auch nicht mehr so absolut wie in früheren Jahren - Tendenzen solcher "Arbeitsteilung", die dann zu Interessen- und Werte-"Teilungen" führt, zu geschlechtsspezifischen Lebenszielen vor allem im Hinblick auf naturwissenschaftlich-technisch kreative Leistungen.

**Tab. 10:** Wertorientierungen von männlichen und weiblichen Leitern.  
 ("sehr bedeutsam" und "bedeutsam" zusammengenommen;  
 in Klammern: "sehr bedeutsam"); in %

	männlich	weiblich
1. einen treuen Lebenspartner finden	97 (84)	97 <u>(92)</u> !
2. anerkannter Fachmann im Berufsein	98 (73)	97 (72)
3. persönlichen Beitrag zur Sicherung des Friedens leisten	95 (69)	94 (69)
4. Natur erhalten, Umwelt schützen	94 (63)	94 <u>(71)</u> !
5. hohe Allgemeinbildung erreichen	94 (49)	92 (49)
6. engagiert für Stärkung des Sozialismus eintreten	90 (53)	89 (52)
7. beruflich lebenslang weiterbilden	85 (37)	78 (41)
8. stets überdurchschnittliche Leistungen in der Arbeit erreichen	<u>85</u> (31)!	75 (32)
9. stets mit modernster Technik arbeiten	75 (31)	72 (30)
10. Familie mit 2 oder mehr Kindern haben	67 (40)	69 <u>(55)</u> !
11. hohen materiellen Wohlstand erreichen	64 (12)	58 (14)
12. persönliche Interessen denen der Gemeinschaft unterordnen	61 (13)	60 (13)
13. konsequent gesund leben	47 ( 7)	<u>60 (18)</u> !
14. hohe Position erreichen	26 ( 4)	27 ( 3)
15. Erfindungen machen	24 ( 3)	17 ( 3)

Unterschiede nach der Qualifikation der Leiter sind minimal. Vergleiche zeigen nur, daß mit steigender Qualifikation vom Facharbeiter bis zum Hochschulkader die persönliche Bedeutung von beruflicher Weiterbildung und des Strebens nach überdurchschnittlichen Leistungen anwächst, während die Erreichung hohen materiellen Wohlstandes und die Orientierung auf eine Familie mit zwei und mehr Kindern in der Tendenz weniger bedeutsam ist.

Das deckt sich - verständlicherweise - weitgehend mit einem Vergleich nach den verschiedenen Leitungsebenen, denn von Leitern höherer Leitungsebenen wird auch eine höhere (Hochschul-) Qualifikation gefordert.

Kombinats- und Fachdirektoren sowie Abteilungsleiter vertreten entschiedener solche Wertorientierungen wie

- lebenslange berufliche Weiterbildung
- überdurchschnittliche Leistungen erreichen
- persönliche Interessen unter die der Gemeinschaft unterordnen
- persönlichen Beitrag zur Stärkung des Sozialismus und zur Sicherung des Friedens leisten

als Gruppenleiter, (Jugend-) Brigadiere und Leiter von Jugendforschungskollektiven. Hier wirkt ganz offensichtlich die mit der Höhe der Leitungsebene verbundene unterschiedliche politisch-gesellschaftliche und fachliche Verantwortung mitbestimmend auf die Herausbildung jeweiliger Wertorientierungen. Das Lebens- oder Dienstalter spielt in dieser Hinsicht nur eine geringe Rolle: Jüngere Abteilungsleiter und Fachdirektoren unterscheiden sich in den genannten Wertorientierungen kaum von ihren älteren Kollegen.

Zusammenfassend ergibt sich, daß die große Mehrheit der Leiter in unserer Volkswirtschaft sich in ihren zentralen Wertorientierungen deutlich mit den grundlegenden Werten der sozialistischen Gesellschaft identifiziert und zwar in höherem Maße als die Gesamtheit der Werktätigen. Das schafft eine gute Ausgangsposition für ihre politischen und fachlichen Leitungsentscheidungen. Gleichzeitig üben sie damit eine bestimmte Vorbildwirkung auf die anderen Werktätigen aus.

Aus den genannten grundlegenden Wertorientierungen, ausgedrückt in bestimmten Lebenszielstellungen leiten sich auch eine Vielzahl von Prinzipien der persönlichen Lebensgestaltung ab, von Denk- und Verhaltensmustern, die die Absichten, Bedürfnisse und Interessen der Menschen konkreter widerspiegeln.

Sie stehen mit den Wertorientierungen in engem wechselseitigen Zusammenhang; längere Zeit erfolgreiche praktizierte Lebensprinzipien wirken in bestimmtem Maße modifizierend auf die Wertorientierungen zurück. Lebensprinzipien bestimmen relativ langfristig und dauerhaft das Handeln der Menschen im beruflichen und sozialen Leben, in der zwischenmenschlichen Kommunikation, machen wesentliche Seiten ihres Charakters aus.

Bei Leitern spielen diese Lebensprinzipien insofern eine wichtige Rolle, indem sie nicht nur "normale" berufliche und soziale Kommunikation pflegen, sondern sich diese Prinzipien, diese Denk- und Verhaltensmuster, natürlich auch in ihrer Leitungstätigkeit widerspiegeln. Sie werden im Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter für letztere spürbar, bestimmen dieses Verhältnis maßgeblich mit, können es sozial förderlich oder ausgeglichen oder auch widersprüchlich-konflikthaft gestalten. Gleichzeitig wird dadurch auch die potentiell gegebene Vorbildrolle der Leiter konkret wirksam. Welche Prinzipien der Lebensgestaltung verfolgen nun die Leiter in ihrer Mehrheit, welche Bedürfnisse und Strebungen stehen dahinter?

Nachstehende Tabelle 11 zeigt, daß die weitere Vervollkommnung der Kenntnisse und Fähigkeiten, das Streben nach Analysen, nach Aufdeckung von Ursachen, Gründen und Zusammenhängen sowie politische Prinzipienfestigkeit die drei wesentlichsten Vornahmen und Merkmale des Denkens und Verhaltens von Leitern sind. Damit werden zentrale gesellschaftliche Ansprüche und Forderungen an Leitungsfunktionäre unter unseren sozialistischen Bedingungen erfüllt. Allerdings stehen unmittelbar funktionsbezogene Ansprüche im Vordergrund. Das Handeln nach festen politischen Prinzipien ist für nur knapp die Hälfte (46 %) ein sehr wichtiges Verhaltensprinzip, für 13 % nur in mittlerem Maße und für 3 % wenig oder gar nicht wichtig. Gemessen an dem gesellschaftlichen Erfordernis, daß jeder Leiter zugleich ein politischer Erzieher im Sinne unserer sozialistischen Gesellschaftsordnung sein muß, wofür eigene politische Prinzipienfestigkeit unbedingte Voraussetzung ist, kann dieses Ergebnis nicht befriedigen.

Tab. 11: Lebensprinzipien von Leitern (in %)

	sehr wichtig	wichtig
1. Kenntnisse und Fertigkeiten vervollkommen	55	42
2. Dingen auf den Grund gehen, Erklärungen suchen	49	41
3. nach festen politischen Prinzipien handeln	46	38
4. aus dem Leben immer etwas machen, sich nicht treiben lassen	40	50
5. sein Leben selbständig und eigenverantwortlich gestalten	39	42
6. engagierter Staatsbürger sein	38	48
7. Autorität besitzen	35	55
8. Denken und Handeln am Marxismus-Leninismus orientieren	35	39
9. für andere da sein, selbst auf etwas verzichten	25	52
10. von anderen hochgeschätzt werden	16	57
11. Freuden des Lebens voll genießen	12	50
12. gut verdienen, zu viel Geld kommen	10	39
13. ein abwechslungsreiches, spannendes Leben führen	8	21
14. sich künstlerisch, musisch betätigen	4	13
15. auf andere Eindruck machen	2	10

Hinzu kommt, daß auch weitere Verhaltensprinzipien, die vor allem die politische und gesellschaftliche Verantwortung des Leiters markieren, wie "ein engagierter Staatsbürger sein" oder "sich an der marxistisch-leninistischen Weltanschauung orientieren", von nur gut einem Drittel der Leiter als sehr wichtiges Lebensprinzip anerkannt wird; für 40 % bis knapp 50 % sind das zwar wichtige, aber doch mit Abstrichen zu bedenkende Verhaltensansprüche.

Dagegen werden durchschnittlich stärker solche Lebensprinzipien bejaht wie Konsequenz und Verantwortung im Hinblick auf die eigene Lebensgestaltung, das Überwinden von Schwierigkeiten und Konflikten sowie opferbereite Solidarität mit anderen, letzteren auch bei Zurückstellung eigener Interessen.

Hier handelt es sich ebenfalls um durchaus aner kennenswerte und wesentliche Denk- und Verhaltensansprüche der Leiter, die gerade auch für die Leitungstätigkeit und Leitungsverantwortung Relevanz besitzen. Sie sind bei den jungen Werktätigen insgesamt beträchtlich geringer ausgeprägt. Darüber hinaus sind das Autoritäts- und das Prestigestreben wichtige Verhaltensprinzipien bei der Mehrheit der Leiter. Sie erwachsen offensichtlich aus den spezifischen Anforderungen der Leitungsfunktion, die eng mit Fragen der Autorität, Kompetenz und Prestige verbunden sind; bei jungen Werktätigen allgemein besitzen sie nur untergeordnete, individuelle Bedeutung.

Weitere Lebensprinzipien, wie Verdienst-, Genuß- und Sensations- bzw. Abenteuerstreben spielen bei Leitern eine geringere Rolle, werden aber immerhin von 60 % bis 30 % in der persönlichen Lebensgestaltung für sehr wichtig oder wichtig gehalten. Dennoch ist die persönliche Relevanz hier bei Leitern geringer als bei jungen Werktätigen allgemein.

Der Überblick macht deutlich, daß sich die Leiter in ihrer Mehrheit mit wesentlichen Prinzipien des Denkens und Verhaltens in der beruflichen und sozialen Kommunikation identifizieren und dem auch im konkreten Handeln Rechnung tragen wollen, die insbesondere für die verantwortliche und vorbildhafte Wahrnehmung von Leitungsfunktionen relevant sind, und somit objektiven Ansprüchen unserer sozialistischen Gesellschaft an Leiter entsprechen. Die dahinterstehenden Bedürfnisse und Zielstellungen verdeutlichen, daß dabei die fachlichen, die leitungsorganisatorischen und sozialen Kompetenzen und Aufgaben der Leiter im Vordergrund stehen. Das ist richtig und wichtig. Die Erkenntnis der politischen Führungs- und Erziehungsfunktion als Leiter weist dagegen noch Reserven auf. Das betrifft vor allem jüngere Leiter.

Hier tragen die übergeordneten Leiter, Partei und Jugendverband sowie die Gewerkschaft aber auch die Hoch- und Fachschulen, eine wichtige Verantwortung, unter den neuen und komplizierteren Bedingungen unserer gesellschaftlichen Entwicklung die künftigen Leiter zugleich auch auf ihre Aufgabe als politischer Funktionär vorzubereiten.

Die Qualifikation der Leiter - und eng damit verbunden, ihr Leitungsbereich bzw. ihre Leitungsfunktion - wirkt sich spezifisch auf die Ausprägung der jeweiligen Lebensprinzipien aus, aber im wesentlichen in den allgemein bekannten Differenzierungen bei jungen Werktätigen insgesamt:

Leiter mit Facharbeiter-Qualifikation, zumeist Brigadiere, messen im Vergleich mit den anderen Qualifikationsgruppen solchen Lebensprinzipien wie

- hohen materiellen Wohlstand erreichen
- abwechslungsreiches, abenteuerliches Leben führen
- hohen Verdienst erlangen
- auf andere Eindruck machen
- alles genießen

höhere Wichtigkeit als die anderen Leiter.

Fach- und Hochschulkader mit häufig höheren Leitungsfunktionen verfolgen stärker solche Prinzipien wie

- engagierter Staatsbürger sein
  - nach festen politischen Prinzipien handeln
  - sich am Marxismus-Leninismus orientieren
- und Meister äußern sich vor allem deutlicher in Richtung solcher Prinzipien, die ihren Status als erfahrene, qualifizierte und kompetente Fachleute unterstreichen.

Die mit diesen Prinzipien verknüpften speziellen Bedürfnisse und Ansprüche resultieren - wie bei (jungen) Werktätigen insgesamt - in hohem Maße aus der Spezifik der beruflichen Tätigkeit, dem Arbeitsinhalt, den allgemeinen Arbeitsbedingungen und dem der beruflichen Tätigkeit vorausgegangenen Bildungs- und Ausbildungsniveau.

Bemerkenswerte Unterschiede zeigen sich ferner in den bevorzugten Lebensprinzipien von männlichen und weiblichen Leitern. Letztere verfolgen die Mehrheit der genannten Lebensprinzipien deutlich intensiver und engagierter! (vgl. Tabelle 12)

Allerdings betrifft das zumeist nur die fachspezifischen und sozialen Anforderungen der Leitungstätigkeit! In der Wahrnehmung der politischen Führungsfunktion, in der Weltanschauung und dem staatsbürgerlichen Engagement ergeben sich kaum Unterschiede, ebenso nicht in einigen individuellen Ansprüchen, wie Autorität besitzen, Eindruck machen wollen u. ä.

Tab. 12 siehe Blatt 27

Dennoch verwundert das Ergebnis. Die größere, zumeist in der Wahl der Extremposition "sehr wichtig" zum Ausdruck kommende Relevanz dieser Denk- und Verhaltensprinzipien sind offensichtlich Widerspiegelung und Resultat eines schon mehrfach sichtbar gewordenen Umstandes realer Leitungspraxis in den Kombinat- und Betriebsbetrieben unserer Volkswirtschaft: Weibliche Leiter müssen sich oft in ihrer Funktion deutlicher "beweisen", teilweise mehr, größere oder bessere Leistungen vollbringen, sich nachdrücklicher und mit größeren Schwierigkeiten durchsetzen als ihre männlichen Leiterkollegen, um die gleiche fachliche und soziale Anerkennung wie diese zu finden. Dadurch wird die Realisierung ethischer Lebensprinzipien für sie "wichtiger".

Wenn Lebenszielstellungen auch ebenso wie Wertorientierungen relativ stabil und beständig sind, unterliegen sie dennoch der Entwicklung der Persönlichkeit, so daß sie unter dem Einfluß von Qualifikationen und Berufslaufbahnen sowie altersmäßigen Reifungsprozessen ständig konkretisiert und neu verinnerlicht werden. Infolge dessen bedingen diese Einflußkomponenten differenzierte Einstellungs- und Verhaltensweisen einerseits zwischen Leiter und Mitarbeiter, andererseits zwischen männlichen und weiblichen Leitungskadern.

**Tab. 12: Lebensprinzipien von männlichen und weiblichen Leitern**  
 ("sehr wichtig" und "wichtig" zusammengenommen; in Klammern: "sehr wichtig"); in %

	männlich	weiblich
1. Kenntnisse und Fähigkeiten vervollkommen	97 (50)	96 ( <u>66</u> )!
2. nach festen politischen Prinzipien handeln	86 (48)	82 (43)
3. Dingen auf den Grund gehen, Erklärungen suchen	89 (46)	90 ( <u>56</u> )!
4. engagierter Staatsbürger sein	87 (38)	84 (37)
5. aus dem Leben immer etwas machen, nicht treiben lassen	89 (36)	91 ( <u>49</u> )!
6. Autorität besitzen	89 (34)	89 (38)
7. Denken und Handeln am Marxismus-Leninismus orientieren	75 (36)	73 (32)
8. für andere da sein, selbst auf etwas verzichten	75 (20)	<u>84 (37)</u> !
9. hochgeschätzt werden	71 (12)	<u>78 (26)</u> !
10. hohen materiellen Wohlstand erreichen	55 (11)	53 (12)
11. Freuden des Lebens genießen	49 ( 9)	<u>63 (18)</u> !
12. sehr gut verdienen	<u>52 ( 9)</u> !	42 (10)
13. ein abwechslungsreiches, spannendes Leben führen	26 ( 7)	<u>39 (13)</u> !
14. künstlerisch-musisch betätigen	15 ( 4)	<u>22 ( 5)</u> !
15. auf andere Eindruck machen	12 ( 1)	11 ( 4)

#### 4. Anforderungen und Bedingungen des Leistungsverhaltens in der Leitungstätigkeit

---

Die Entwicklung der sozialistischen Volkswirtschaft geht einher mit der ständigen Vervollkommnung der Formen und Methoden der staatlichen Leitung und Planung.

Das richtige Verständnis des Wechselverhältnisses zwischen der bewußten Leitungstätigkeit als dominierender subjektiver Faktor der gesellschaftlichen Entwicklung und den objektiven Gesetzmäßigkeiten des Funktionierens und der Entwicklung der sozialistischen Wirtschaft bildet den methodologischen Ausgangspunkt für die Vervollkommnung der Leitung und Planung. Der sich in der Praxis ständig neu reproduzierende Widerspruch zwischen der subjektiven bewußten Tätigkeit und den objektiven Bedingungen der gesellschaftlichen Entwicklung kann nur insofern gelöst werden, als die bewußte, vorausschauende Tätigkeit, die Leitung der Produktion, entsprechend den objektiven Gegebenheiten, den Gesetzmäßigkeiten organisiert wird. Dabei ist völlig klar, daß die ökonomischen Leitungsmethoden zugleich auch politische, soziale, psychologische und ethische sind, denn sie sind auf den Menschen gerichtet und wirken auf sein Verhalten komplex und in vielschichtiger, dynamischer Weise. Die Leitung der Wirtschaft ist nicht nur eine Leitung durch den Menschen, sondern vor allem auch eine Lenkung und Leitung von Menschen.

Dem Menschen als Vollzieher verschiedener Leitungsoperationen, als Subjekt und Objekt der Leitung, gilt die besondere Aufmerksamkeit wissenschaftlicher Untersuchungen, um die wirtschaftliche Effizienz der Gesellschaft zu erhöhen. Wenn ein Mensch in ein System von Leitungsbeziehungen eintritt, behält er seine grundlegenden, bestimmenden Züge bei und nimmt zugleich wesentliche professionelle Besonderheiten an.

Die wissenschaftliche Organisation der Leitung nötigt zu einer differenzierten Analyse der Individuen, die auf verschiedene Art und Weise in das System der Leitung und Planung einbezogen sind. Um die Organisation der Leitung praktisch zu vervollkommen, ist es erforderlich, die spezielle Struktur und die Psychologie der Beziehungen zwischen den Menschen in einem Leitungssystem zu erforschen.

Die Qualifikationsmerkmale, die aus der Natur der zu erfüllenden Funktion unmittelbar und objektiver hervorgehen, müssen ermittelt werden. Diese Merkmale hängen einerseits von den Besonderheiten der Produktion und des Leitungsorgans selbst ab und andererseits von individuellen Unterschieden in Stellung, Beruf, Alter, Lebenserfahrung, Bewußtseinsstand, schöpferischer Begabung, Willenskraft, Energie und anderen subjektiven Zügen.

Sobald ein Mensch in ein Leitungssystem einbezogen wird, unterliegt er beträchtlichen, beruflichen Veränderungen. Die Qualität und natürlich auch Quantität des Menschen in seiner Berufspraxis erfahren eine spezifische Entwicklung, die insgesamt von den Faktoren der Leitungstätigkeit abhängen. Diese Praxis verändert den physiologischen und psychologischen Status des Menschen wesentlich. Ohne Kenntnis dieser Veränderungen und - eingeschlossen - ihrer Spezifik, ist eine wissenschaftliche Leitungsorganisation nicht möglich. Aus diesem Anliegen heraus, muß der Leiter der sozialistischen Wirtschaft in seinen Wertorientierungen, Verhaltensdispositionen und charakterlichen Merkmalen auf allen Leitungsebenen nähere Betrachtung erfahren.

Weil die Leitung der Produktion mit Ressourcen verschiedenartigen Charakters einhergeht, die in ihrer Gesamtheit differenzierte sozialökonomische Organismen bilden, muß die Qualität eines Leiters insbesondere durch fünf wichtige Komponenten von Fähigkeiten und Kenntnissen gekennzeichnet sein:

- a) parteiliche Erziehung und politisches Auftreten,
- b) fachliche Spezialisierung und hohe allgemeine Fachkompetenz,
- c) ökonomisches Wissen zur realen Einschätzung betrieblicher Prozesse,
- d) administratives Können und organisatorisches Talent und
- e) Kenntnisse im Umgang mit den Menschen.

Alle fünf Komponenten werden je nach Leitungsbereich und Aufgaben unterschiedlich stark vom Leiter gefordert. Tabelle 13 gibt darüber zunächst einen Überblick.



Tabelle 13, Fortsetzung

Aufgaben	Direktor/ Fachdirektor a / b
selbständig das Erforderliche tun, um fachliches Wissen zu vertiefen	72 / 82
c) langfristig geplante Aufgaben termingerecht erfüllen oder: nach langfristigem Plan arbeiten	76 / 78
Vorschläge zur Erhöhung der Arbeitseffektivität erarbeiten	71 / 82
d) Arbeitsberatungen effektiv leiten	87 / 93
schnell und sicher entscheiden	86 / 90
optimale Arbeitsorganisation im eigenen Leitungsbereich sichern	79 / 81

Fortsetzung nächste Seite!

Abteilungs-  
leiter

a / b

Jugend-  
brigadier

a / b

---

69 / 84

41 / 80

74 / 85

69 / 86

58 / 73

32 / 84

70 / 91

23 / 60

84 / 85

64 / 69

77 / 75

63 / 76

Tabelle 13, Fortsetzung

Aufgaben	Direktor/ Fachdirektor	Abteilungs- leiter	Jugend- brigadier
	a / b	a / b	a / b
e) Konflikte im Leitungsbereich unter Arbeitskollegen lösen	60 / 88	53 / 88	55 / 73
Kollegen im eigenen Leitungsbereich für gesellschaftliche Initiativen gewinnen	79 / 83	63 / 75	64 / 47

Eine ausführliche Tabelle über alle Leitungsstufen und differenziert nach dem Geschlecht befindet sich in Angaben nach Mittelwerten im Anhang, S. 119, Tabelle 41.

Zunächst ist bei allen Arten der Anforderungen eine teilweise sogar beträchtliche Differenz zwischen den Vertretern der höchsten und der niedrigsten Leitungsebene zu beobachten. In allen Bereichen scheint es wesentlich höhere Forderungen auf der oberen Leitungsebene zu geben, zumindest wird es insbesondere bei Gruppenleitern, Meistern oder Brigadieren so gesehen. Es ist nur verständlich, daß die Forderungen, die an einen Leiter gestellt werden, formal gesehen, erst einmal gleich sind. Parteiliches Auftreten, politische Klarheit, fachliche Kompetenz und ein gewisses Organisationstalent wird, unabhängig von der Leitungsstufe, von jedem Leiter erwartet. Demnach ist zu fragen, warum Leiter der niedrigeren Leitungsebene wesentlich geringere Forderungen, die an sie gestellt werden, reflektieren. Mehrere Ursachen dürften hier zu nennen sein:

1. Von übergeordneten Leitern, meistens in solchen Funktionen wie Direktor, Fachdirektor oder Abteilungsleiter, werden auf allen Gebieten höhere Kompetenzen erwartet, weil das seiner Rolle und Funktion entspricht und er dafür auch entsprechend bezahlt wird.
2. Übergeordnete Leiter haben die verschiedenen Entwicklungsstadien/-stufen durchlaufen und müssen auf Grund ihres Alters, ihrer sozialen Erfahrungen etc. in jedem Fall höhere Leistungen nachweisen.
3. Oftmals werden bestimmte Tätigkeiten "Spezialisten" zugewiesen. Viele Leiter der unteren Leitungsebene fühlen sich weniger kompetent dafür (z. B. schnell und sicher entscheiden, optimale Arbeitsorganisation im Leitungsbereich gewährleisten). Das aber dürfte in erster Linie ein Selbstschutzeffekt sein, nicht für alles verantwortlich sein zu wollen und zu müssen. Allerdings kann sich daraus sehr schnell eine eigene Unterforderung entwickeln und damit ein niedrigeres Anspruchsniveau.

Das sind nur einige Ursachen, die hier zu nennen wären. Es zeigt sich eine deutliche Diskrepanz der Anforderungen, die mit abnehmender Leitungsstufe subjektiv geringer wiedergespiegelt werden. Die größten Differenzen insbesondere zwischen Direktoren/Fachdirektoren und Brigadieren bestehen bei folgenden Forderungen an den Leiter:

- Arbeitsberatungen effektiv leiten	(Mittelwert- differenzen: 1,52)
- politisch überzeugend auftreten	(Mittelwert- differenzen: 1,04)
- parteilichen Standpunkt in der Dis- kussion politischer Probleme über- zeugend behaupten	(Differenz: 1,0 )
- politische Ereignisse und Entwick- lungen parteilich interpretieren	(Mittelwert- differenzen: 0,98)

Hinsichtlich der Durchführung effektiver Arbeitsberatungen sind insofern Relativierungen möglich, als ein Direktor/Fachdirektor sowohl häufiger, als auch mit höherer Intensität veranlaßt wird, Beratungen durchzuführen.

Deutlich widerspiegeln sich in den politischen Funktionen des Leiters die vorgenannten Ursachen für die doch beträchtlichen Differenzen in den subjektiv reflektierten Forderungen zwischen den verschiedenen Leitungsebenen. Der Grad, in dem sich ein Leiter mit der politischen Linie von Partei- und Regierung identifiziert, ist nicht zuletzt vom Niveau der politisch-ideologischen Arbeit im betreffenden Verantwortungsbereich, von der politischen und sozialen Atmosphäre im Kollektiv abhängig, wodurch die Höhe des Anspruchsniveaus, des Herangehens an politisch-ideologische Fragen der Zeit geprägt ist.

Es geht hierbei auch nicht darum, das konkrete Ausmaß politischer Zurückhaltung vieler Leiter der unteren Ebenen nachzuweisen, sondern den Blick aller Leiter dafür zu schärfen, in derartigen Realitäten echte Reserven für die Aktivierung des geistigen Potentials insgesamt und die Mobilisierung eines politisch offenen Klimas im Leitungsbereich zu sehen.

Günstiger werden die fachlichen Kompetenzen von den Leitern eingeschätzt; sie werden, bis auf wenige Differenzen von den Leitern verschiedener Ebenen eher als notwendige Forderung begriffen.

Das unterstützt zunächst die bisher getroffenen Aussagen, alles was nicht unmittelbar mit fachlichen Problemen und Aufgaben korreliert, wird, in starkem Maße höheren Vorgesetzten, "Spezialisten" zugeschrieben.

Hinsichtlich des Anforderungsniveaus auf fachlichem Gebiet werden aber immer noch Abweichungen der subjektiven Forderungen von den verschiedenen Leitungsebenen sichtbar. So ist es beispielsweise nicht zu begreifen, warum JFK-Leiter weniger gefordert werden sollen, ihr fachliches Wissen selbständig zu vertiefen als Direktoren. Sind sie es doch gerade, die in Forschungs- und Entwicklungsbereichen der Volkswirtschaft Höchstleistungen in Wissenschaft und Technik erreichen sollen, die ohne fachliche Weiterbildung wohl nicht denkbar sind.

Weibliche Leiter unterscheiden sich im fachlichen Anforderungsniveau signifikant von ihren männlichen Kollegen, indem sie höhere Forderungen reflektieren. Die Auswahlkriterien, ob eine Frau Leiter wird oder nicht, richten sich stark nach den fachlichen Kompetenzen, zumindest stärker als bei den Männern. Das ist eine uns bekannte Tatsache, die formal gesehen, ebenso unbegründet ist wie bei den unterschiedlichen Forderungen an die differenzierten Leitungsebenen. Erhöhte Forderungen werden auch an die terminlichen Verpflichtungen bei weiblichen Leitern gestellt, wobei sich in solchen Fragen, Frauen auch selbst höhere Maßstäbe setzen, weil sie im allgemeinen normbewußter in solchen Dingen agieren.

Vergleicht man die objektiv gestellten Forderungen mit den Arbeitsaufgaben, die subjektiv von den Leitern erfüllt werden, so werden bisherige Aussagen bestätigt. Alle genannten Anforderungen können besser erfüllt werden als sie subjektiv relevant für Leiter als Forderungen begriffen werden. Außerdem verringern sich die Differenzen zwischen den Leitungsebenen teilweise beträchtlich. Tendenziell sind die Abweichungen zwischen objektiv gestellten Anforderungen und der möglichen Erfüllung auf allen Leitungsebenen etwa gleich, unterstreicht aber, daß jeder Leiter noch über ungenutzte Potenzen verfügt. Selbst hinsichtlich der langfristigen Planung und Realisierung von Aufgaben zeigen sich Unterschiede, obgleich in vielen Gesprächen die Belastungen durch operative Tätigkeiten als zu hoch eingeschätzt werden. Gruppenleiter und Brigadiere geben hierbei die größten Reserven an, beide Funktionen werden in unserer Untersuchung zur Hälfte von Frauen erfüllt, die oft weniger als Männer gefordert werden.

In Beziehung der optimalen Arbeitsorganisation ist die "Unterforderung" am geringsten, allerdings meist infolge eingeschliffener Formen und Methoden, die subjektiv für die optimalsten Varianten gehalten werden.

Tendenzen der allgemeinen Unterforderung werden bestätigt, indem nur jeder zehnte Leiter angibt, daß er so gut wie keine Zeit für Tätigkeiten verwendet, die unter seinem Qualifikationsniveau liegen bzw. nicht zu seinem Funktionsplan gehören. 61 % der Leitungskader verausgaben bis zu einem Viertel der Arbeitszeit für solche Tätigkeiten, 29 % sogar die Hälfte ihrer Arbeitszeit, besonders stark belastet sind diesbezüglich die Bereiche Forschung und Entwicklung, Rationittelbau und die Leitung der Produktion. 95 % der Direktoren und Fachdirektoren, der Abteilungs- und Gruppenleiter benötigen bis zur Hälfte der Arbeitszeit, die unter ihrem Qualifikationsniveau liegen. Oftmals werden Leiter auch in höheren Funktionen durch Aufgaben belastet, die sinnvoller technische Hilfskräfte lösen könnten.

Damit wird nicht nur wertvolles Arbeitsvermögen verbraucht, sondern nicht zuletzt bedingt ständige Unterforderung ein meist sinkendes individuelles Anspruchsniveau und ein teilweise leichtfertiges Handeln. Sowohl Unter- als auch Überforderung in der Arbeitstätigkeit drücken in gewisser Weise Fehlbesetzungen von Arbeitskräften aus und tragen nicht zur Ausschöpfung der Leistungspotenzen der Werktätigen bei. In der Nutzung des vorhandenen Leistungsvermögens gibt es u. E. noch sehr große Reserven. Diese Aussage kann auch durch eine Reihe anderer Untersuchungen des Institutes, insbesondere zum Leistungsverhalten, gestützt werden.

Wenn nur ca. 52 % der jungen Werktätigen und 64 % Angehörige der jungen Intelligenz das Lebensziel "überdurchschnittliches Leisten" als bedeutsam für ihr Leben bewerten, werden Reserven in großem Umfang sichtbar. Demzufolge können die Leistungspotenzen in zweifacher Hinsicht besser erschlossen werden. Einmal im Abbau von Unter- bzw. Überforderung in der Arbeitstätigkeit und zum anderen in der Erhöhung des eigenen Anspruchsniveaus, mehr und Besseres zu leisten. Das gilt, wie bereits erwähnt, nicht nur für Werktätige allgemein, sondern in hohem Maße auch für die Leitungskader der sozialistischen Wirtschaft.

Insofern ist dequalifizierter Einsatz von Arbeitskräften nicht nur ein ökonomisch unvertretbares Problem, sondern es fördert auch Unzufriedenheit, Demotivation in der Arbeitstätigkeit. Von Bedeutung ist deshalb sowohl ein qualifikationsgerechter Einsatz der Werk-tätigen, als auch eine am optimalen Leistungsvermögen orientierte Aufgaben- und Kompetenzverteilung. Förderung durch Forderung ist auch in der Leitungstätigkeit eine zu beachtende Devise. Tabelle 14 gibt dazu einen Überblick.

Tab. 14: Forderungen in der Arbeitstätigkeit; Angaben in %

- a) hinsichtlich des Umfanges der Arbeitsaufgaben  
b) hinsichtlich der Schwierigkeiten der Arbeitsaufgaben

Meine Arbeits- tätigkeit	überfor- dert mich stark/etwas	fordert mich ge- rade richtig	unterfordert mich etwas/ stark
	a/b	a/b	a/b
Leiter gesamt:	44/16	47/62	9/22
Direktor/FD:	64/16	32/70	4/14
Abteilungsleiter:	44/16	51/59	5/25
Gruppenleiter:	40/15	41/57	19/28
Meister:	33/16	57/73	10/11
JFK-Leiter:	40/35	50/35	10/30
Brigadier/JB:	23/ 9	63/36	14/55
männliche Leiter:	44/14	48/61	8/25
weibliche Leiter:	44/22	45/62	10/16

Die Tabelle verweist zunächst auf ein stark differenziertes Niveau zwischen der Forderung hinsichtlich des quantitativen und qualita-tiven Aspektes der Arbeitstätigkeit. Fast die Hälfte der Leiter fühlt sich entsprechend des Umfangs der Arbeitsaufgaben überfor-dert, jeder zehnte ist diesbezüglich eher unterfordert. Wird der Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgabe in Betracht gezogen, so gibt jeder vierte bis fünfte Leiter an, unterfordert zu sein. Wogegen zwischen den Geschlechtern keine nennenswerten Unterschiede exi-stieren, differenzieren die Leitungsstufen untereinander recht stark

So haben Gruppenleiter hinsichtlich der quantitativen Belastung die größten Reserven, auch Brigadiere geben zu 14 % an, hinsichtlich des Umfangs der Arbeitsaufgaben nicht ausgelastet zu sein. Diesbezüglich die größte Überforderung tritt auf den höchsten Leitungsebenen, Direktoren/Fachdirektoren und Abteilungsleitern auf. Das unterstreicht die bereits erwähnte Problematik, daß gerade in diesem Bereich vielerlei Hilfsarbeiten ausgeführt werden müssen, weil die entsprechenden Assistenten, Sekretärinnen bzw. Fachhilfskräfte fehlen. Ein Leiter auf höherer Ebene hat sich um alle möglichen Kleinarbeiten zu kümmern, die ihn in keiner Weise fachlich fordern, sondern vielmehr in quantitativer Hinsicht. Wenn 64 % der Direktoren vom Umfang der Arbeitsaufgaben überfordert sind und nur 16 % vom Schwierigkeitsgrad, ist das beredter Ausdruck dafür. Hervorzuheben sind auch die großen Reserven in Hinsicht der qualitativen Arbeitsanforderungen bei einzelnen Leitungsfunktionen. Über die Hälfte der Brigadiere und fast ein Drittel der Gruppenleiter ist in dieser Beziehung unterfordert, wird also nicht entsprechend des fachlichen Vermögens eingesetzt. Leistungspotenzen bleiben so in hohem Maße ungenutzt. Wie schon erwähnt, sind diese beiden Funktionen ebenso hinsichtlich des Umfangs der Arbeitsaufgaben zu einem beträchtlichen Teil unterfordert. Aus diesem recht niedrigen Anforderungsniveau sollten Schlußfolgerungen gezogen werden, für einen effektiveren Einsatz des Arbeitsvermögens in diesen Funktionsebenen.

Im Bereich der materiellen Produktion klagt fast ein Drittel der Leiter über ständige Unterforderung entsprechend des qualitativen Niveaus der Arbeitstätigkeit und jeder fünfte Leiter in den Bereichen Technik, Forschung und Rationittelbau. Insgesamt kann die Analyse des Problems der Arbeitsanforderungen nicht befriedigen. Es treten teilweise sowohl große Unter- als auch Überforderungstendenzen auf, so daß sich aus diesem Potential heraus schnell Unzufriedenheit und sinkendes Leistungsvermögen entwickeln können. Berücksichtigt werden sollte insbesondere beim Einsatz von Leitungskadern, daß Unter- bzw. Überforderung von vier wesentlichen Determinanten abhängig ist:

- a) von der Anforderungssituation mit entsprechenden zeitlichen Vorgaben,
- b) von der allgemeinen Belastbarkeit und der speziellen Eignung des Leiters für die zeitweilige Anforderung,
- c) von der Höhe des individuellen Anspruchsniveaus und
- d) von der Selbsteinschätzung der zu erfüllenden Aufgaben/Anforderungen und der eigenen Persönlichkeit.

Diese vier Komponenten sind in die Analyse der Arbeitstätigkeit einzubeziehen, um einen möglichst effektiven Einsatz aller Werkstätigen und Leiter zu gewährleisten. Das vorrangige Ziel solcher Analysen besteht darin, sowohl günstige wie auch ungünstige Bedingungen zu untersuchen, die Einfluß auf die Nutzung und Reproduktion des geistigen Potentials insgesamt besitzen. Die Einflußnahme der Leiter auf die Nutzung des geistigen Potentials im Leitungsbereich ergibt sich vor allem daraus, daß über das engagierte, schöpferische und aktive Handeln der Leiter konkrete ökonomische und soziale Zielstellungen fixiert, Leistungsmaßstäbe gesetzt und verinnerlicht, berufliche Perspektiven vermittelt und Arbeitsbedingungen hervorgebracht werden, die die Nutzung der Qualifikation und des individuellen Leistungsvermögens verlangen und zugleich stimulieren.<sup>4</sup>

Für das persönliche Handeln spielen Triebkräfte und Bedürfnisse dabei eine entscheidende Rolle. Sie wirken dort, wo objektive und subjektive Faktoren die Interessen der Werkstätigen berühren, wobei sie am besten wirken, wenn eine größtmögliche Übereinstimmung von gesellschaftlichen und individuellen Interessen gegeben ist. Es wäre aber ebenso wirklichkeitsfremd zu übersehen, daß im gesamten Wirkungsmechanismus der Arbeit nicht nur Faktoren wirken, die Triebkräfte auslösen.

---

4 Vergleiche dazu G. Bohring/K. Ladensack: Wie Leiter den wtP organisieren, Berlin 1986, S. 14 ff.

**Tab. 15:** Situationen in der Leitungstätigkeit, die persönlich wenig angesehen sind, Positionen 1 und 2 zusammengefaßt (Angaben in %)

"Das ist mir in meiner Leitungstätigkeit unangenehm: 1 sehr stark und 2 stark"

unangenehme Situationen	Direktor/ Fachdirektor	Abteilungs- leiter	Jugend- brigadier
den übergeordneten Leiter auf Mängel und Versäumnisse in seiner Arbeit aufmerksam machen müssen	35	28	23
vor fachliche Anforderungen gestellt werden, denen ich nicht gewachsen bin	38	42	18
Leistungseinschätzungen/Beurteilungen schreiben	7	5	14
außerhalb meines Leitungsbereiches öffentlich auftreten müssen	6	13	37
vor übergeordneter Leitung über Stand der Planerfüllung Bericht erstatten	5	6	19

Fortsetzung auf Blatt 41

Tabelle 15, Fortsetzung

unangenehme Situationen	Direktor/ Fachdirektor	Abteilungs- leiter	Jugend- brigadier
auf politische Fragen und Probleme der Mitarbeiter nicht überzeugend reagieren zu können	74	67	73
Konflikte unter Kollegen meines Leitungsbereiches schlichten zu müssen	20	19	23
auch unverschuldet nicht termingerecht erfüllte Arbeitsaufgaben erklären zu müssen	50	46	32

Eine ausführliche Übersicht über Leitungsstufen und Geschlecht befindet sich im Anhang, S. 122; Angaben nach Mittelwerten.

Ansichten, Stimmungen und Leistungswillen der Werktätigen werden nicht nur von Erfolgen, sondern auch von Problemen und Schwierigkeiten, von Mängeln beeinflusst. Ebenso ist der Betrieb selbst, der Ablauf seines Reproduktionsprozesses, das Niveau seiner Leitung, das Verhalten der Werktätigen, die Relation zwischen Aufwand und Ergebnis der Arbeit nicht nur Quelle von Faktoren, die Leistungsbereitschaft und Arbeitsfreude stimulieren und motivieren. Hier werden auch Hemmfaktoren und nicht selten subjektiv belastende Aspekte erzeugt. In der Leitungstätigkeit sind in diesem differenzierten Bedingungsgefüge auch Situationen und Bedingungen zu meistern, die nicht sonderlich sympatisch sind.

Die größten Befürchtungen äußern Leiter, indem sie annehmen, auf politische Fragen und Probleme der Mitarbeiter nicht überzeugend reagieren zu können. Zunächst unabhängig von der Leitungsebene, dem Alter und Geschlecht, wird das politische Auftreten als unangenehmer Aspekt der Leitungstätigkeit aufgefaßt. Dahinter verbirgt sich sowohl eine hohe Unsicherheit das politische Gespräch zu suchen, als auch rechtzeitig und richtig informiert, auf aktuelle Fragen der Zeit zu reagieren. Da es zu einer wesentlichen Voraussetzung eines durch das Kollektiv anerkannten Leiters gehört, neben der fachlichen Kompetenz, politisches Geschick und Umgänglichkeit nachzuweisen, befürchten viele Leiter, diesem Anspruch nicht gerecht werden zu können.

Oftmals werden diese Befürchtungen noch dadurch unterstützt, daß die Massenmedien nicht immer schnell auf aktuell-politische Fragen reagieren und ausreichend informieren. Deshalb sollten in Weiterbildungsveranstaltungen die Leitungskader besser mit Argumenten und Informationen ausgerüstet werden, sollten deutlicher Probleme/Unzulänglichkeiten angesprochen und diskutiert werden. Politische Umgänglichkeit, Aktivität können so geschult werden, Diskussionsstrategien besser erarbeitet werden.

Als unangenehm werden in der Leitungstätigkeit auch Situationen charakterisiert, in denen auch unverschuldet, nicht termingerecht erfüllte Arbeitsaufgaben erklärt werden müssen.

Nicht termingerechte Erfüllungen der Planaufgaben deuten immer auf Probleme im Kollektiv oder im betrieblichen Reproduktionsprozeß hin und vermögen die Leistungspotenzen der Werktätigen nicht voll auszunutzen.

Als am wenigsten belastend werden empfunden:

- Leistungseinschätzungen der Mitarbeiter anfertigen zu müssen und
- vor der übergeordneten Leitung über den Stand der Planerfüllung Bericht zu erstatten.

Beide Situationen werden mit höherer Leitungsebene immer weniger als unangenehm charakterisiert, weil diesbezüglich Gewohnheiten und Erfahrungen wirksam werden. Dieser Zusammenhang der stärkeren Sicherheit bei Leitungsentscheidungen und -situationen widerspiegelt sich allerdings bei älteren Leitern nicht durchgängig. In einigen Situationen empfinden jüngere Leiter stärkere Unannehmlichkeiten, in anderen wieder ältere Leitungskader. Offensichtlich verändert sich die Einschätzung im Verlaufe der Leitungstätigkeit, Erfahrungen schwächen unangenehme Situationen ab und neue Anforderungen sowie Bedingungen verstärken andere Belastungen.

Zwischen den Geschlechtern zeigt sich allerdings eine eindeutige Tendenz, indem weibliche Leiter alle hier aufgeführten Situationen stärker unangenehm bzw. belastend einschätzen als das ihre männlichen Kollegen tun. Besonders gravierende Unterschiede existieren hinsichtlich des öffentlichen Auftretens, wie sie die Situationen 6 und 8 kennzeichnen, bei denen bei Frauen größere Hemmungen auftreten.

Insgesamt ergibt sich aus diesen Faktoren eine nicht unwichtige spezifische Anforderung an die Leiter und Funktionäre auf allen Ebenen, störende Einflüsse auf die effektive Arbeit der Werktätigen und Kollektive fernzuhalten, um günstige Arbeitsbedingungen zu schaffen. Ebenso muß der negativen Wirkung äußerer Einflüsse und demotivierender Momente - vor allem in der eigenen Arbeit und dem eigenen Kollektiv - entgegengewirkt werden.

Nichts hemmt die Leistungsfähigkeit mehr, als negative Erfahrungen und eine große Anzahl belastender sowie unangenehmer Situationen. Trainingsprogramme für Leiter können sehr effektiv solche als belastend empfundene Tätigkeiten aufgreifen und sie im Rollenspiel simulieren, um ein besser angepasstes Leitungsverhalten zu ermöglichen. Dabei spielen die Erwartung an die Situation, die Bewertung des tatsächlichen Verlaufs sowie die Ableitung neuer Verhaltensweisen die entscheidende, produktive Rolle.

Diese Komponenten sind Gegenstand der objektiven Bewertung, der Veränderung und des Übens in allen sozialpsychologischen Leitertrainings. Selbstverständlich werden im Leitertraining nicht nur ungelöste Probleme oder Unzulänglichkeiten aufgegriffen, ebenso relevant ist die Simulation der konkreten Art und Weise der Leitungstätigkeit, des Arbeits- und Leistungsstils insgesamt, um Reserven aufzudecken.

Der Leitungsstil wird durch die Einheit von sach- und gegenstandsbezogenem sowie interpersonellem Verhalten determiniert. Er kennzeichnet die Art und Weise, wie der Leiter als Beauftragter des sozialistischen Staates Kollektive und Persönlichkeiten befähigt, die gestellten Aufgaben zu erfüllen.

Tabelle 16, siehe Blatt 45!

Die Ergebnisse weisen eine recht große Homogenität der ersten drei Merkmale der Leitungstätigkeit nach. 91 % bis 95 % aller von uns erfaßten Leitungskaader stimmen vollkommen zu, daß sie

- ihr Kollektiv informieren,
- eine gerechte Bewertung der Arbeitsleistungen ihrer Mitarbeiter realisieren und
- wichtige Entscheidungen vorher mit den Kollektivmitgliedern beraten.

Diese drei Komponenten sind eindeutig auf einen Leitungsstil höherer Demokratie mit dem Kollektiv zuzuordnen, der sich im Zuge der wissenschaftlich-technischen Revolution immer mehr durchsetzen muß. Vor allem insofern, als der Einsatz von Computertechnik in der Leitungstätigkeit ermöglicht, unabhängig von bestimmten Bereichen, Informationen zu erhalten, die eine größere Verantwortungsübernahme nach sich ziehen müssen.

Wenn auch das Informationsangebot infolge Computerarbeit größer wird, so ersetzt es nicht die umfassende und aktuelle Information der Mitarbeiter über folgende Probleme:

**Tab. 16: Merkmale der Leitungstätigkeit, Angaben in Prozent**  
 nur Antwortposition 1 und 2, Das trifft auf meine Leitungstätigkeit vollkommen/  
 mit Einschränkungen zu

Das trifft auf meine Leitungs- tätigkeit vollkommen zu	Lei- ter ges.	Direk- tor/FD	Ab- tei- lungs- leiter	Grup- pen- leiter	Mei- ster	JFK- Lei- ter	JB- Lei- ter	männ- liche Leiter	weib- liche Leiter
1. informiere mein Kollektiv	95	<u>97</u>	96	96	96	90	<u>86</u>	93	97
2. gerechte Bewertung der Arbeitsleistungen meiner Mitarbeiter	93	92	95	91	<u>97</u>	90	<u>85</u>	92	94
3. vorheriges Beraten wichtiger Entscheidun- gen mit meinen Mitarbei- tern	91	93	<u>94</u>	87	92	95	<u>80</u>	91	93
4. kritische Analyse der vom Kollektiv er- reichten Arbeitser- gebnisse	87	<u>94</u>	89	80	89	90	<u>71</u>	87	89
5. Unduldsamkeit ge- genüber mangelhaft arbeitenden Mitar- beitern	82	<u>89</u>	84	77	88	85	<u>76</u>	84	79
6. Zeit für private Sorgen und Nöte mei- ner Mitarbeiter	80	73	<u>89</u>	80	75	80	<u>61</u>	78!	85!

Fortsetzung Tab. 16 siehe Blatt 46

Fortsetzung Tab. 16

	Lei- ter ges.	Direk- tor/FD	Ab- tei- lungs- leiter	Grup- pen- leiter
7. gehe auch, wenn es notwendig ist, Risiko ein	80	<u>95</u>	84	63
8. entwickle neue Ideen	65	<u>77</u>	74	57
9. über offene Kri- tik auch gegenüber übergeordneten Lei- tern	60	<u>63</u>	72	67
10. engagiere mich für die Arbeit der Neuerer	59	<u>71</u>	61	<u>46</u>
11. Arbeit nach einer persönlichen lang- fristigen Konzeption	55	60	53	52

Mei-ster	JFK-Lei-ter	JB-Lei-ter	männ-liche Leiter	weib-liche Leiter
----------	-------------	------------	-------------------	-------------------

---

82	73	<u>57</u>	831	711
----	----	-----------	-----	-----

47	75	<u>43</u>	711	511
----	----	-----------	-----	-----

<u>86</u>	<u>55</u>	71	671	761
-----------	-----------	----	-----	-----

58	60	57	651	451
----	----	----	-----	-----

58	<u>65</u>	<u>48</u>	541	611
----	-----------	-----------	-----	-----

- Ziel, Zweck und Funktion bzw. Weiterverwendung der Arbeitsergebnisse,
- Rückmeldung über auftretende Mängel und Probleme bei der Weiterverwendung, beim Verkauf usw. der Arbeitsergebnisse,
- umfassende Begründung für Entscheidungen übergeordneter Leitungen,
- Information über künftige Aufgaben und die Perspektive in den nächsten 3 bis 5 Jahren,
- Ursachen für eventuelle Probleme in der Arbeitsorganisation und bei der Materialversorgung sowie Möglichkeiten bzw. bereits eingeleitete Maßnahmen zu deren Lösung.

Auf jeden Fall muß gesichert sein, daß die Informationsquellen den Betroffenen zugänglich sind und die Fakten überprüfbar sind. Umfassende und schnelle Informationen sind unabdingbare Voraussetzungen für die engagierte Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Leistungsmotivation setzt unter anderem Durchschau- und Berechenbarkeit derjenigen Arbeitsbedingungen voraus, von denen der Erfolg der Arbeit abhängt. Dazu ist eine solche Information notwendig. Nach den vorliegenden empirischen Untersuchungen stellt die umfassende Information der Werkstätigen gegenwärtig eine der wichtigsten Reserven der Leiter zur Erhöhung ihrer Wirksamkeit dar.<sup>5</sup> Die gerechte Bewertung der Arbeitsleistungen durch den Leiter gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Leitungstätigkeit. Es ist dabei selbstverständlich, daß die Analyse der Motive, Tätigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter eine ständige Leitungsaufgabe ist, von der der Erfolg des Leiters entscheidend abhängt.

Voraussetzung für kollektive Beratung ist, daß in den grundlegenden Zielen soviel Mindestübereinstimmung herrscht, die eine akzeptable Minimallösung ermöglicht.

Der Leiter sollte auch dann eine Entscheidung im gesamten Kollektiv zur Diskussion stellen, wenn die kollektive Beratung einen Informationsvorteil sichert, die Aufgabe unstrukturiert ist und wenn die Einstellung der Mitarbeiter zur Entscheidung für den Erfolg der Arbeit sehr wichtig ist.

---

<sup>5</sup> Vgl. L. Kasek/K. Ulbrich:

In: Sozialpsychologie für die Praxis, Bln. 1987, S. 197 f.

Scheinentscheidungen, bei denen vorher schon alles klar ist oder kollektive Beratungen, die die Mitglieder nur wenig interessieren, führen nicht zu einer Verbesserung der Entscheidung und können die Leistungsbereitschaft erheblich senken.

Wichtig ist es aber in jedem Fall, daß der Leiter seine gesamte Autorität mobilisiert, um getroffene Entscheidungen auch durchzusetzen. Davon hängt nicht zuletzt das Ansehen des Leiters im Kollektiv ab.

Bemerkenswert ist die durchschnittlich höhere Merkmalsausprägung bei den Abteilungsleitern und die davon recht stark abfallende niedrige Ausprägung bei den Brigadiern/Jugendbrigadiern.

Die besonders große Diskrepanz der letztgenannten Leiter, die sich über fast alle Merkmale der Leitungstätigkeit erstreckt, liegt offensichtlich im besonderen Status der Jugendbrigadiere begründet. Viele von ihnen besitzen kein Weisungs- und zumindest ein eingeschränktes Entscheidungsrecht, welches durch den staatlichen Leiter der Brigade vorrangig wahrgenommen wird. Insofern fühlen sich Jugendbrigadiere für viele Prozesse im Kollektiv nicht voll verantwortlich, so daß es nur für 80 % von ihnen vollkommen zutrifft, sich beispielsweise vor wichtigen Entscheidungen mit dem Kollektiv zu beraten. Mehrere Untersuchungen des Institutes weisen auf diese Problematik der besonderen Stellung der Jugendbrigadiere hin.<sup>6</sup>

Etwas weniger stark treffen auf die Leitungstätigkeit zu:

- kritische Analyse der vom Kollektiv erreichten Arbeitsergebnisse und
- Unduldsamkeit gegenüber mangelhaft arbeitenden Mitarbeitern.

Beide Aspekte sind bei den Fachdirektoren durchschnittlich am höchsten, bei den Jugendbrigadiern wiederum am geringsten ausgeprägt. Kritik gegenüber der übergeordneten Leitung wird den Ergebnissen entsprechend, weniger geübt. Immer wieder wird auch in Gesprächen mit Leitern eine deutliche Scheu vor offener Auseinandersetzung/Kritik und Selbstkritik auch mit dem Kollektiv sichtbar.

<sup>6</sup> Nähere Informationen dazu finden sich in den beiden am ZIJ vorliegenden Forschungsberichten.

G. Thiele: Jugendbrigaden in der Praxis, November 1987 und  
L. Kasek: Persönlichkeitsentwicklung und Leistungsbereitschaft junger Arbeiter in Jugendbrigaden, Dezember 1987, ZIJ 8/88

Die Angst, sich durch Kritik "unbeliebt" bei der übergeordneten Leitung zu machen, oder im Kollektiv dadurch eine Arbeitskraft zu verlieren, dominiert noch immer in der Leitungstätigkeit, wodurch sich keine ausgeprägte Leistungsatmosphäre entwickeln kann. Die ohnehin schon beschränkten Mittel, die dem Leiter in der Leistungsauseinandersetzung zur Verfügung stehen, werden also noch nicht einmal voll genutzt.

Recht wenig Aufmerksamkeit wird in der Leitungstätigkeit auf solche Merkmale gelegt wie:

- gehe, wenn es notwendig ist, Risiko ein
- entwickle neue Ideen oder
- engagiere mich für die Arbeit der Neuerer.

Währenddessen 95 % der Direktoren/FD notwendiges Risiko eingehen, stimmen dem nur 57 % der Brigadiere und 63 % der Gruppenleiter zu. Dieses vorsichtige Tangieren der Probleme dürfte auch ein Zeichen geringer Leistungsauseinandersetzung sein, zeigt aber ebenso deutlich, die auf gesellschaftlichen Verhältnisse begründete Auffassung vieler Leiter; Zurückhaltung zahlt sich insgesamt günstiger aus, als Risiko.

Schöpferisch, kreatives Agieren, Aufgeschlossenheit gegenüber Ideen und Lösungen ist bei allen Leitungskadern, zumindest entsprechend der gegenwärtigen gesellschaftlichen Zielstellungen, relativ gering ausgeprägt. (Vgl. dazu auch die Auswertungen zu den Werten und Lebenszielstellungen von Leitern, im Abschnitt 3 vorliegenden Berichtes)

Schöpfertum ist heute schon gar nicht für Leiter eine Ermessensfrage mehr, sondern ist eine moralische Verpflichtung, die sich an objektiven gesellschaftlichen Erfordernissen mißt. Die Spannweite der Tätigkeiten, die je nach den vorhandenen Informationen ein schöpferisches Herangehen beim Leiter erfordern können, reicht von der Ideenfindung über das Finden von Zielen und die Integration verschiedenartiger Informationen, Prozesse und Fähigkeiten im Realisierungsprozeß bis dahin, daß das geleitete Kollektiv von der Richtigkeit der einzuschlagenden Wege überzeugt wird.

Interessant sind diesbezüglich die deutlich auftretenden Unterschiede sowohl zwischen den Geschlechtern, als auch in Abhängigkeit vom Alter. Für weibliche Leiter sind Fragen des Schöpfertums und der Unterstützung der Neuerer nur bei 51 bzw. 45 % relevant. Deutlich treten auch hier, wie bereits im Abschnitt 3 erwähnt wurde, geschlechtstypische Erziehungs- und Verhaltensstile zutage. Erstaunlich ist die stärkere Dominanz der älteren Leitungskader, die zu 11 bis 13 Prozentpunkte häufiger die schöpferische Arbeit befördern. Diese größere Zurückhaltung der jüngeren Kader ist weder rational verständlich, noch akzeptabel, zumal dadurch wesentliche Leistungspotenzen nicht genutzt werden.

Die Arbeit nach einer persönlichen langfristigen Konzeption nimmt den letzten Rangplatz in den Merkmalsausprägungen der Leitungstätigkeit ein. In hohem Maße anfallende operative Aufgaben ermöglichen dem Leiter nur ein kurzfristiges Planen, ein auf vorrangig aktuelle Aufgabenerfüllung beschränktes Arbeiten. Die hohe operative Geschäftigkeit führt zweifellos zu einer Gefährdung der notwendigen langfristig-konzeptionellen Führungstätigkeit. Wenn laut Zeitbudgetermittlungen, Direktoren und Fachdirektoren durchschnittlich 7,23 h Zeit pro Tag in operativen Beratungen oder anderen Versammlungen verbringen, so verbleiben ihnen nur noch wenige Minuten für strategisch-konzeptionelle Arbeiten. Ihnen kommt aber gegenwärtig besondere Bedeutung zu, um beispielsweise weitreichende Entscheidungen zur Entwicklung und zum Einsatz von Schlüsseltechnologien zu treffen, um Neuererprozesse langfristig zu gestalten und um leistungsfähige Kollektive für die neuen Aufgaben zu formieren und entsprechend vorzubereiten. Die unbedingte Notwendigkeit, die tägliche Planerfüllung operativ zu leiten und dabei gleichzeitig langfristige Entscheidungen vorzubereiten und durchzusetzen, stellt höchste Anforderungen an die Arbeitstätigkeit des Leiters, ja fordert zum Teil sogar die Umstellung auf veränderte Leitungsstile.

Der Ausarbeitung und Begründung neuer Arbeitsziele wird in der Leitungspraxis allerdings nur der 4. Rangplatz von fünf vorgegebenen Aufgabenbereichen zugesprochen. Tabelle 17 gibt zunächst eine Übersicht darüber.

**Tab. 17: Aufgaben der Leitungstätigkeit, Angaben in %**

Das kennzeichnet meine Tätigkeit sehr stark und stark  
Antwortpos. 1+2

	Leiter gesamt	Direk- tor/FD	Abtei- lungs- leiter	Grup- pen- leiter	Mei- ster	JFK- Leiter	JB	männ- liche Leiter	weib- liche Leiter
1. Anleitung und Vermittlung von Arbeitsaufgaben	73	82	76	63	<u>91</u>	55	<u>43</u>	76	77
2. Kontrolle des Arbeitsprozesses	72	73	71	65	93	50	52	73	71
3. Leistungsbewer- tung und Leistungs- stimulierung	49	56	49	29	82	25	34	52	42
4. Ausarbeitung und Begründung neuer Ar- beitsziele	44	70	46	31	23	65	20	46	41
5. Analyse von Lei- stungsbedingung/Lei- stungsvoraussetzungen	42	63	52	19	30	35	19	43	41

Als wesentlichste und wichtigste Aufgabe erkennen alle Leiter durchgängig die Anleitung und Vermittlung von Arbeitsaufgaben. Am stärksten kennzeichnet das die Tätigkeit der Meister (für 91 % trifft es sehr stark und stark zu), am wenigsten die des Jugendbrigadiers (43 %). Deutlich wird auch hierbei wieder die besondere Stellung des Jugendbrigadiers. Wenn 57 % von ihnen fast keine Arbeitsaufgaben verteilen, dann hat er auch sonst keine Vollmachten und ist eigentlich nur eine statistische Figur.

Ebenso wichtig und notwendig ist, nach der Vermittlung von Arbeitsaufgaben, die Kontrolle des Arbeitsprozesses. Für die Nutzung von Leistungspotenzen und zur größeren Leistungsstimulierung ist die richtige und regelmäßige Kontrolle unumgänglich. Der Werktätige muß spüren, daß sich der Leiter für seine Arbeitsergebnisse interessiert, umsichtig, aber straff, den Erfüllungsstand der Arbeitsaufgaben kontrolliert und nächste Arbeitsschritte davon ableitet. Dieses Prinzip gilt übrigens auch für wissenschaftliche Tätigkeiten. Andere Untersuchungen des Institutes weisen darauf hin, daß Angehörige der Intelligenz zu einem sehr hohen Anteil nur viertel- oder gar halbjährig Rückinformation über ihre geleistete Arbeit erhalten. Auch wenn es wesentlich schwieriger ist, geistige Arbeit exakt zu beurteilen, führen solche langfristigen Intervalle oft zu nachlassender Leistungsmotivation, zu unkontinuierlicher, ja sogar lockerer Arbeit. Der Leiter muß sich wenigstens formal für die Arbeit seiner Mitarbeiter interessieren und sollte versuchen, kurzfristige Aufgaben und Ziele abzustecken und zu bewerten. Alles das gilt für den Leiter eines Jugendforscherkollektivs in besonderem Maße. Wenn nur die Hälfte von ihnen die Kontrollfunktion als charakteristisch für ihre Tätigkeit einschätzt, so vernachlässigen sie einfach die Bedeutung der Kontrolle.

In weitaus größerem Maße trifft die Geringschätzung der Tätigkeit auf die Leistungsbewertung und Leistungsstimulierung zu. Es bestätigt sich die bereits erwähnte Tendenz, daß sowohl Kritik als auch Lob als bewährtes Mittel der Leistungsbewertung größtenteils vernachlässigt werden.

Nur ein Viertel der JFK-Leiter und ein Drittel der Jugendbrigadiere schätzen dies als kennzeichnend für ihre Tätigkeit ein. Weibliche Leiter legen auf die Leistungsbewertung und -stimulierung offensichtlich noch weniger Wert, obgleich sie selbst davon sehr abhängig sind.

In Interviews mit Leitern und jungen Werktätigen wird gegenwärtig immer wieder bekräftigt, daß sie an Formen der moralischen, nicht nur der materiellen Stimulierung stark interessiert sind. Es ist also nicht immer die Prämie oder der leistungsabhängige Gehaltszuschlag, der ja infolge der geringfügigen Differenzierung ohnehin an Wert verliert, die wirksam sind, sondern Hervorhebung im Kollektiv oder auch Würdigung in der Betriebszeitung etc., sind heute häufiger gewünschte Methoden, vorausgesetzt, sie werden richtig angewandt. Das einfach lobende Wort erscheint vielen Leitern so unwichtig, daß sie dessen Anwendung einfach negieren. Natürlich zahlt hierbei die tägliche operative Belastung der Leitungskader ihren Preis, nur soviel Zeit muß einfach bleiben. Leistungsbewertung und -stimulierung sind so einfach zu realisierende Dinge, die weder etwas kosten, noch dadurch etwas vergeben wird.

Die geringste Bedeutung von den fünf vorgegebenen Aufgaben, messen die Leiter der Auswertung und Begründung neuer Arbeitsziele und der Analyse von Leistungsbedingungen bzw. Leistungsvoraussetzungen bei. Fachdirektoren verkennen die Wichtigkeit beider Aufgabenbereiche weitaus weniger als Meister, Gruppenleiter und Jugendbrigadiere. Letztere sind auf wesentlich kürzere Arbeitsweisen orientiert, schenken der gegenwärtigen Planerfüllung ein weitaus größeres Gewicht. Viele von ihnen nehmen sich einfach nicht die Zeit über Leistungsreserven, -bedingungen zu reflektieren und verschenken dabei, natürlich ungewollt, wertvolle Mittel zur Stimulierung höherer Arbeitsleistungen des Kollektivs.

Insgesamt liegen auch in der Strukturierung der Arbeitsaufgaben, in der Wertigkeit, die den Tätigkeiten beigemessen werden, enorme Leistungsreserven. Operative Geschäftigkeit kann und darf nicht dazu führen, einfache, langjährig bewährte Methoden der Leistungsstimulierung, Leistungsanalyse, zu vergessen. Das persönliche Eingehen auf die Mitarbeiter, das Interesse an deren Arbeit, bieten große Reserven, die Leistungsfähigkeit des Kollektivs zu erhöhen. Der Leiter sollte nicht erst dann reagieren, wenn es zu einem Leistungsabfall des Kollektivs oder einzelner Mitarbeiter gekommen ist, es gibt so viele Probleme, die dem zugrunde liegen können, die der Leiter wissen muß, um richtig zu entscheiden und von denen er selbst nicht immer frei ist.

**Tab. 18: Umstände und Sachverhalte, die den Leiter persönlich belasten; Angaben in % nur Merkmalswerte 1 und 2 zusammen, das belastet mich sehr stark/stark**

Umstände	Leiter gesamt	Direk- tor/FD	Abtei- lungs- leiter	Grup- pen- leiter	Mei- ster	JFK- Leiter	Jugend- brigadier	männ- liche Leiter	weib- liche Leiter
zu wenig Zeit, eigene Ideen/Vorstellungen zu verwirklichen	45	54	53	31	31	45	37	44	48
gespanntes Verhältnis zum übergeordneten Leiter	40	39	43	47	31	35	36	38	44
Mangel an Freizeit	39	41	36	43	40	40	41	34	49
ungenügende Informa- tion über Erfolg mei- ner Arbeit	38	38	42	35	41	35	41	38	37
unzureichende Wohn- verhältnisse	37	30	35	37	36	51	64	36	37
gestörte Partner/ Liebesbeziehungen	36	35	37	37	32	35	40	35	37
persönlich unzurei- chende Fachkenntnisse	36	32	38	38	34	45	41	33	43

Fortsetzung Tab. 18 siehe Blatt 55

Fortsetzung Tab. 18

Umstände	Leiter gesamt	Direk- tor/ED	Abtei- lunge- leiter	Grup- pen- leiter
mangelndes fach- lich-berufliches Gefordertsein	34	31	36	37
zu geringer Anteil wissenschaftlich- schöpferischer Ar- beit	34	40	38	34
angespannte finan- zielle Lage	32	28	30	35
mein ungewisser Ge- sundheitszustand	31	30	43	33
ungewisse berufliche Perspektive	29	25	30	31

Mei-ster	JFK-Leiter	Jugend-brigadier	männ-liche Leiter	weib-liche Leiter
----------	------------	------------------	-------------------	-------------------

---

25	39	41	33	36
----	----	----	----	----

17	49	23	36	30
----	----	----	----	----

34	35	59	32	30
----	----	----	----	----

23	35	32	29	36
----	----	----	----	----

20	38	23	28	27
----	----	----	----	----

Die Zusammenstellung verdeutlicht zunächst eine durchgehend recht hohe Belastung auf verschiedenen Gebieten. Mindestens ein Drittel aller Leiter fühlt sich in einer bestimmten Art und Weise stark belastet.

Unter Belastung wird dabei die physische und psychische Beanspruchung durch die Arbeitstätigkeit oder anderer Bereiche verstanden, die eine Schwächung des psycho-physischen Zustandes des Individuums hervorruft und meist als Verschlechterung der Arbeitsleistungen bzw. als Vergrößerung der notwendigen psychophysischen Anstrengung je Leistungseinheit nachzuweisen ist.<sup>7</sup>

Die Auswirkung der Belastung hängt wesentlich von der Toleranzgrenze der Belastbarkeit ab, wird diese überschritten, kommt es zur Überbelastung. Insbesondere bei stark intellektueller Beanspruchung in der Arbeitstätigkeit tritt ein spezifischer Denkaufbau ein, Sinneszusammenhänge umfassender Art werden schlechter übersehen ... "Aufgabenfremde Vorstellungen und Gedanken drängen sich ein, der Aufgabenrapport wird locker, kurzfristig zu behaltende Glieder von Gedankenketten - sogar das Ziel - entfallen, die zielgerichtete flüssige Assoziationsproduktion weicht dem Haften von Einzelheiten usw."<sup>8</sup> Im allgemeinen werden durch Belastungen unangenehme Sachverhalte und Verhaltensweisen in der Leitungstätigkeit reflektiert, die umfassend analysiert werden müssen, um Leistungspotenzen frei-zu-legen.

Die größten Belastungen empfinden Leitungskader in Beziehung eines recht eng, streng festgelegten Arbeitszeitregimes, so daß wenig Zeit bleibt für eigene produktive oder auch unproduktive Ideen, Zeit für die Verwirklichung eigener Vorstellungen. Obgleich der Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum für Leiter im allgemeinen hoch ist, bietet das objektive und subjektive Bedingungsgefüge relativ geringe Freiräume zur eigenen Verwirklichung. Nicht ohnehin ist der Ausspruch gebräuchlich: "Operative Hektik ersetzt geistige Windstille". Dennoch ist diese Komponente der Belastung nicht über-zu-bewerten. Denn werden bestimmte Lebenszielstellungen und Wertorientierungen betrachtet, so ist die Entwicklung von neuen Ideen, von Neuerungen keinesfalls dominant ausgeprägt.

7 Vgl. Wörterbuch der Psychologie, Leipzig 1976, S. 73

8 Vgl. Hacker, Allgemeine Arbeitspsychologie, Berlin 1973, S. 112

Oftmals steht hinter solchen Äußerungen auch ein Selbstschutz der Leiter, sich diesbezüglich weniger zu profilieren und das ist u. E. nicht in erster Linie eine Zeitfrage. Unabhängig davon ist natürlich jede Bagatellisierung unzulässig, denn dieses Problem empfinden immerhin über die Hälfte der Direktoren und Abteilungsleiter sehr stark und stark. Insofern haben auch die Leiterschulungen, vor allem das sozial-psychologische Leitertraining, ihre spezifische Funktion, Freiräume für die Entwicklung neuer Ideen, die Einbringung neuer Lösungsvarianten zu schaffen und eine dafür notwendige Atmosphäre zu bewerkstelligen.

Sehr bedenklich erscheint uns allerdings der zweite Rangplatz, der den Problemen mit den übergeordneten Leitern eingeräumt wird. Das sind offensichtlich keine beiläufigen bzw. unwichtigen Probleme, zumal auch in anderen Studien ähnliche Aspekte deutlich werden. Fast die Hälfte der Gruppenleiter gibt ein gespanntes Verhältnis zum Vorgesetzten an, bei Meistern ein Drittel. Die in diese Studie aufgenommene offene Frage, was die Leiter in ihrer Tätigkeit belastet, bestätigte die genannte Problematik, wobei folgende Gründe dafür angegeben werden:

- fachliche Inkompetenz des vorgesetzten Leiters
- geringe Menschenkenntnis und dadurch bedingte unzweckmäßige Entscheidungen
- Ausspielen von bestimmten Machtvorteilen
- geringes Hineinversetzen in bestimmte Problemlagen von Kollektiven
- nicht eindeutige Aufgabenabgrenzung gegenüber Vorgesetzten.

Das sind meistens Probleme, die weniger im fachspezifischen Bereich, sondern eher auf dem Gebiet Menschenkenntnis, Umgangston usw., also im sozialen Bedingungsgefüge begründet liegen. Insofern bedarf es einer besseren psychologischen Ausbildung unserer Leiter, auch einer Schulung im betrieblichen Management. Oft sind es einfach Unsicherheiten/Unkenntnis, die Leiter zu unbegründeten Entscheidungen führen, Probleme, deren Lösung erkennbar, trainierbar ist. In der Praxis wird diesen Problemen allerdings zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, weil zunächst ökonomische Erfordernisse im Vordergrund stehen.

Hervorzuheben ist die tendenziell größere Belastung, die weibliche Leiter durch ihren Vorgesetzten empfinden. Bekannt ist das größere Bestreben der Frauen nach sozialer Kommunikation und Anerkennung, einfach nach mehr Aufmerksamkeit. Dieses Bedürfnis wird durch die übergeordneten Leiter in zweifacher Hinsicht nicht entsprechend berücksichtigt. Einmal auf Grund der relativ geringen Zeit und Aufmerksamkeit, die Leiter den persönlichen Nöten und Sorgen widmen und zum anderen erscheinen weibliche Leiter oft sehr selbstbewußt, so daß dieses Bedürfnis der Frauen von Leitern zumindest weniger reflektiert wird.

Etwas geringere Belastung empfinden Leiter in folgender Hinsicht:

- Mangel an Freizeit
- ungenügende Informationen über den Erfolg der Arbeit
- unzureichende Wohnverhältnisse
- gestörte Partnerbeziehungen.

Durchschnittlich sind es 36 bis 40 % der Leiter, die sich dadurch belastet fühlen.

Hinsichtlich der ersten beiden Aspekte treten zwischen den verschiedenen Leitungsstufen nur geringe Differenzen auf, wohl aber zwischen den Geschlechtern, vor allem im Freizeitvolumen.

Es ist bekannt, daß Frauen infolge höherer häuslicher und familiärer Verpflichtungen ein verändertes und zeitlich begrenzteres Zeitprofil haben als ihre männlichen Kollegen. Zeitbudgetuntersuchungen weisen aus, daß weibliche Leiter täglich 5,6 Stunden für notwendige Verrichtungen aufwenden, Männer ca. eine Stunde weniger.<sup>9</sup>

Der zur Verfügung stehende Freizeitumfang pro Arbeitstag beschränkt sich deshalb bei weiblichen Leitern auf ganze 1,4 Stunden, bei Männern mit Leitungsfunktion auf 2,52 Stunden und bei Werktätigen, die keine Leitungsfunktion ausüben, auf durchschnittlich 3,5 Stunden pro Arbeitstag.

Insofern ist nur verständlich, daß der Mangel an Freizeit als entsprechend hohe Belastung empfunden wird und das verstärkt bei Frauen.

---

<sup>9</sup> Unter notwendige Verrichtungen zählen wir: Morgen-/Abendtoilette, Mahlzeiten, Kinder zur Kindereinrichtung bringen/abholen, Arbeitsweg, Einkauf, Hausarbeit, Zeit für Kinderbetreuung.

Überraschend erscheinen uns die Ergebnisse bezüglich der Wohn- und Partnerverhältnisse. Wenn selbst noch 30 % der Direktoren bzw. FD über persönlich belastende Wohnverhältnisse klagen, ist das ein nicht ganz erwartetes Resultat. Erwartungsgemäß ist allerdings die höhere Belastung der Jugendbrigadiere dadurch, die noch relativ jung sind und sich familiär schneller Änderungen vollziehen, insbesondere infolge quantitativer Ausdehnung der Familie.

Recht hoch sind aber auch die Belastungen hinsichtlich persönlich unzureichender Fachkenntnisse, die selbst bei 32 % der Direktoren und bei knapp der Hälfte der Jugendforscherkollektivleiter stark und sehr stark zutreffen.

Die bloße Reflexion über persönlich unzureichende Fachkenntnisse reicht aber sicherlich nicht aus. Neben einem in der Praxis recht gut funktionierenden Weiterbildungssystem, ist die eigene Aktivität, die eigenständige Rezeption z. B. von Fachliteratur eine notwendige und geeignete Form, fachliche Kenntnisse zu vertiefen und zu erweitern. So werden von allen Leitungskadern Fachzeitschriften am intensivsten studiert (62 %), wogegen allerdings auch 13 % diese überhaupt nicht verfolgen. Direktoren/FD und Leiter von Jugendforscherkollektiven rezipieren diese weitaus intensiver als andere Leitungskader. Die etwa gleiche Tendenz zeigt sich bei den männlichen Leitungskadern und bei älteren Leitern, die wesentlich aktiver Fachzeitschriften für ihre Tätigkeit auswerten. Demgegenüber verfolgen nur 40 % aller Leiter intensiv Fachbücher und lediglich 21 % Forschungsberichte bzw. Patentschriften. Unbefriedigend ist ebenfalls das intensive Studium von leitungswissenschaftlicher Literatur, wenn sich ihm nur ein Viertel der Leiter widmen.

Diese Form wird gegenüber dem Studium von Fachzeitschriften stark unterschätzt, weil sie glauben, auch ohne besondere Kenntnisse leiten zu können. Die Annahme wird dadurch gestützt, daß nur 7 % der Leiter angeben, entscheidend mehr und besseres Wissen auf dem Gebiet der Leitungstätigkeit/Leistungsorganisation zu benötigen. Wesentlich größer wird beispielsweise der Bedarf an Wissen auf dem Gebiet der EDV und Informatik eingeschätzt. 23 % der Leiter sind an einer Qualifizierung diesbezüglich stark interessiert, um in der Leitungstätigkeit deutlich effektiver sein zu können (auf betriebswirtschaftlichem Gebiet 17 %, Menschenführung/Psychologie 16 % der Leiter).

Es ist nur verständlich, daß mit den betrieblichen Neuerungsprozessen als den konkreten Maßnahmen zur Realisierung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, für alle Werktätigen, auch für die Leiter, Konsequenzen für die Arbeit, den Einsatz und die Qualifikation verbunden sind. Dazu gehört, die volle Verantwortung für das übertragene Arbeitsgebiet mit hoher Disziplin und schöpferischem Engagement, zu übernehmen. Diese Verantwortungsübernahme schließt die Lernfreudigkeit und die Lernbereitschaft der Leiter ein, ihr Vermögen, sich auf die grundlegend veränderten Reproduktionsbedingungen einzustellen. Demzufolge ist der Bedarf nach mehr und besseren Wissen auf dem Gebiet der EDV und Informatik nicht nur unbedingt notwendig, weil infolgedessen wesentlich effektiver geleitet werden kann, sondern er ist von den betrieblichen Einrichtungen entsprechend ernst zu nehmen. Sollen Leiter die wissenschaftlich-technischen Neuerungsprozesse leiten und lenken, dann ist eine vordergründige Schulung aller Leitungskader erste Voraussetzung.

Wahrnehmung der Leitungsaufgaben bei Neuerungsprozessen heißt, die für die Realisierung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts im Leitungsprozeß, in der konkreten Situation erforderlichen Anforderungen zu kennen, zu erfassen und umzusetzen, entsprechende Fähigkeiten anzueignen, um Aktivitäten zur Nutzung des geistigen Potentials, verbunden mit der Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung, auszuüben. Weiterbildungsmaßnahmen der Leiter sollten demzufolge die drei genannten Gebiete EDV, Betriebswirtschaft und Psychologie stärker als bislang berücksichtigen.

Andererseits ist die Aktivität der selbständigen fachlichen Weiterbildung der Leiter zu erhöhen. Tabelle 19 zeigt die durchschnittlichen Weiterbildungsaktivitäten bei Leitungskadern und den Aufwand für gesellschaftliche Arbeit.

**Tab. 19: Durchschnittlicher Zeitaufwand**  
 a) für die fachliche Weiterbildung  
 b) für die gesellschaftliche Arbeit in einer Woche  
 Angaben in Stunden

	fachliche Weiterbildung	gesellschaftliche Arbeit
Leiter gesamt	4,62	5,38
Direktor/FD	4,14	5,76
Abteilungsleiter	4,1	4,74
Gruppenleiter	3,4	3,85
Meister	4,4	4,5
männliche Leiter	4,88	6,02
weibliche Leiter	3,99	3,86

Interessant ist zunächst der höhere Zeitaufwand für gesellschaftliche Aktivitäten gegenüber der fachlichen Weiterbildung pro Woche. Die Diskrepanz zwischen beiden Zeitaufwänden nimmt allerdings mit steigender Leitungsstufe beträchtlich zu. Währenddessen sie bei den Direktoren eine Dreiviertelstunde pro Woche beträgt, differieren beide bei den Meistern nur um sechs Minuten. Hinzu kommt, daß von der niedrigsten bis zur höchsten Leitungsebene 53 Minuten pro Woche mehr Zeit für gesellschaftliche Arbeit aufgewandt wird. An einem Arbeitstag verbrauchen demzufolge die Direktoren bzw. Fachdirektoren über eine Stunde für gesellschaftliche Aktivitäten, die Gruppenleiter 45 Minuten und die Meister 54 Minuten. Ersichtlich wird der höhere Zeitaufwand sowohl für die fachliche Weiterbildung als auch die gesellschaftliche Arbeit der männlichen Leitungskader. Die größere Belastung der Frauen durch die Familie wird einmal mehr dokumentiert, sie verweist aber gleichzeitig auf die eingeschränkten Möglichkeiten der Qualifizierung im Beruf. Jüngere Leiter verwenden durchschnittlich eine Stunde pro Woche mehr Zeit für die fachliche Weiterbildung, um den Anforderungen gerecht zu werden. Mit wachsenden beruflichen Erfahrungen nimmt im allgemeinen der Zeitaufwand für die Weiterbildung ab.

Insgesamt wird ein großer Teil des quantitativen Arbeitsvermögens, insbesondere für gesellschaftliche Aktivitäten, verausgabt und das zum größten Teil während der gesetzlich festgelegten Arbeitszeit. Davon ausgehend, sollten Überlegungen getroffen werden, inwieweit traditionell eingeschliffene Formen und Zeitaufwände für gesellschaftliche Arbeit unbedingt notwendig sind oder ob es nicht Möglichkeiten zur Reduzierung der zeitlichen Dimensionen gibt. Darüber wird in den meisten Betrieben und Einrichtungen einfach nicht nachgedacht, weil das schon immer so war und ist. Auch in dieser Beziehung ist neues Denken, eine Neuorientierung nicht von der Hand zu weisen.

Auf die persönlichen Belastungen zurückkommend, nimmt der geringe Anteil an wissenschaftlich-schöpferischer Arbeit den achten und mangelndes fachlich-berufliches Gefordertsein den neunten Rangplatz unter den zwölf genannten Belastungsarten ein. Beide Aspekte werden von den Meistern am geringsten, bei den Leitern von Jugendforscherkollektiven am höchsten eingeschätzt. Diese Einschätzung korreliert jedoch stark mit der persönlichen Erwartungshaltung bzw. dem eigenen Anspruchsniveau an die auszuführende Tätigkeit. Meister glauben in ihrer Arbeit nicht schöpferisch sein zu müssen, so daß sie daran auch kein großes Interesse zeigen, und es wird weniger als belastend reflektiert. Anders stellt sich dieser Aspekt bei den JFK-Leitern dar.

Für sie gehört das schöpferische Tätigsein, d. h. vorhandenes Wissen so zu kombinieren, daß eine neue Idee entsteht, zum wesentlichsten Arbeitsinhalt. Jugendforscherkollektive haben die Aufgabe, neue, hochwertige Produkte bzw. Verfahren zu entwickeln. Dazu bedarf es einer ausgiebigen Forscher- und Erfindertätigkeit sowie einer ständigen Weiterbildung der Mitglieder. So wenden JFK-Mitglieder durchschnittlich wöchentlich 2,4 Stunden für Forscher- und Erfindertätigkeit auf, das ist etwa 1 Stunde mehr, als andere Hoch- und Fachschulabsolventen in der Industrie. Wenn JFK-Leiter über den zu geringen Anteil wissenschaftlich-schöpferischer Arbeit reflektieren, dann spielen Zeitrhythmen und -dimensionen eine wesentliche Rolle. Den in der Woche für schöpferische Arbeiten verausgabte Zeitfonds von 2,4 Stunden stehen gegenüber:

- 4,7 Stunden Besprechungen,
- 5,0 Stunden des wöchentlichen Anteils für das Verfassen von Berichten und
- 3,8 Stunden Ausfallzeiten infolge fehlender Rechner- und Musterbaukapazitäten bzw. Mängel in der Materialbereitstellung etc.

Die Ausfallzeiten sind somit höher als der Zeitfonds für Qualifizierung und Weiterbildung! Obgleich zu geringe schöpferische Arbeit nicht immer oder ausschließlich ein Zeitproblem ist, werden doch beträchtliche Reserven deutlich.

Das geringere Belastungsempfinden der weiblichen Leiter hinsichtlich der Ausübung wissenschaftlich-schöpferischer Tätigkeiten überrascht nicht. Frauen bringen für dieses spezifische Arbeitsprofil von vornherein ein geringeres Interesse auf, und sie verrichten nachgewiesenermaßen weniger mit schöpferischen Elementen verbundene Tätigkeiten.

Hinsichtlich der Über- oder Unterforderungen wurde in diesem Abschnitt bereits Stellung genommen. Es bestätigt sich erneut die ungenügende Ausnutzung von Leistungsreserven, indem sich ein Drittel aller Leitungskader durch mangelndes fachlich-berufliches Gefordertsein belastet fühlen. Selbst 36 % der Abteilungsleiter, 40 % der JFK-Leiter und 41 % der Jugendbrigadiere sind dieser Meinung. Die altersspezifischen Differenzierungen werden deutlich sichtbar, indem sich reichlich ein Drittel der jungen, und demgegenüber nur ein Viertel der älteren Leiter unterfordert fühlen. Hohe Verantwortung und größere Entscheidungsmöglichkeiten nehmen im allgemeinen mit höherem Alter zu, wodurch im allgemeinen eine bessere Ausschöpfung der Leistungspotenzen erreicht wird. Hinzu kommen natürlich höhere gesundheitliche Probleme, die subjektiv reflektiert zu einem hohen Gefordertsein in der Arbeit führen.

Weniger belastend empfinden die Leiter folgendes:

- angespannte finanzielle Lage
- ungewisser Gesundheitszustand
- ungewisse berufliche Perspektiven.

Dennoch fühlen sich im Durchschnitt immerhin noch ein Drittel der Leitungskader durch diese Faktoren in gewisser Weise belastet. Interessant ist zunächst die finanzielle Belastung, insbesondere zwischen den JFK-Leitern und den Jugendbrigadieren. Obgleich Leiter von Jugendforscherkollektiven ein Nettogehalt im Durchschnitt von 979,-- M erhalten und Brigadiere von 1014,-- M, empfinden erstere die finanzielle Lage zu 35 % belastend, letztere aber zu 59%! Werden die Wertorientierungen in Betracht gezogen, wird deutlich, daß Hochschulabsolventen, die zum großen Teil in Jugendforscherkollektiven tätig sind, dem Verdienst weniger Bedeutung beimessen als Facharbeiter (Vgl. auch hierzu Abschnitt 3).

Demzufolge ist für sie das relativ geringe Gehalt keine so große Belastung, wie sie von über der Hälfte der Jugendbrigadiere widergespiegelt wird.

Weibliche Leiter verdienen durchschnittlich 200,-- M weniger als ihre männlichen Kollegen und fühlen sich dennoch weniger belastet. In ähnlicher Weise verhält es sich bezüglich der Zufriedenheit mit dem Verdienst. Während 38 % der weiblichen Leiter mit ihrem Verdienst sehr zufrieden/zufrieden sind, äußern männliche Leiter das nur zu 25 %. (39 % sind überhaupt nicht zufrieden.) Daß Frauen mit einem durchschnittlich geringeren Verdienst gegenüber den Männern zufriedener sind, ist unter anderem auch in traditionellen Mustern begründet, indem die Frau ja nicht der "Hauptverdiener" ist. Insgesamt orientieren sich Frauen, auch in den Wertorientierungen und Lebenszielstellungen zum Ausdruck kommend, im allgemeinen weniger am Verdienst und messen auch dem materiellen Besitz etwas geringere Bedeutung bei.

Ohne Zweifel geben die als belastend empfundenen Situationen wichtige Hinweise für die staatlichen und gesellschaftlichen Leitungen, die als Probleme aufgegriffen und einer Lösung zugeführt werden sollten. Unabhängig von den bisher genannten Belastungen, sind in einer offenen Frage, was Leiter in ihrer Tätigkeit am meisten hemmt, die folgenden Probleme am häufigsten genannt worden:

- stark überlastetes Telefonnetz,
- Kapazitätsprobleme vor allem in Forschung/Entwicklung, Technologie und Ratiomittelbau,
- fehlender wissenschaftlich-technischer Vorlauf in der Zulieferindustrie,
- zu geringe Entscheidungsbefugnisse für Fachprobleme,
- ungenügende Stimulierungsmöglichkeiten guter und außerordentlicher Arbeitsleistungen,
- zu starke Verlagerung gesellschaftlicher Aktivitäten in die Arbeitszeit (nach unseren Zeitbudgetermittlungen sind es 44 Minuten pro Arbeitstag bei allen Leitern),
- Unwirksamkeit der Partei- und FDJ-Leitung,
- fehlende Erfolgserlebnisse,
- Fremdeinsatz von Hoch- und Fachschulkadern in der materiellen Produktion.

## 5. Persönliche Vorbilder und Entwicklungseinflüsse auf die Leitungstätigkeit

---

Die Frage nach persönlichen Vorbildern oder auch allgemeiner, nach Idealen, gibt auch bei Leitungskadern Aufschluß über bestimmte Orientierungen des Verhaltens, die subjektiv wiedergespiegelt, aber objektiv zum Handlungsregulativ werden können.

Im Vorbild drückt sich besonders deutlich die Fähigkeit des Bewußtseins aus, die Wirklichkeit nicht nur widerzuspiegeln, sondern auch zu schaffen, und zwar in dem Sinne, daß Bewußtseinsabbilder auch ideelle Vorwegnahme künftiger Resultate menschlicher Tätigkeit erwünschter und angestrebter Veränderungen des Menschen selbst sind. Das Herausbilden so aufgefaßter Ideale oder konkreter, Vorbilder, und ihre Verwirklichung stellt ein wesentliches Merkmal menschlicher Lebenstätigkeit dar. Die Vorbildwirkung ist dann besonders günstig, wenn das Fehlen der durch das Vorbild repräsentierten Eigenschaft bereits als persönlicher Mangel oder Nachteil erlebt wurde. Zur Vorbildwirkung kann es aber auch kommen, und dies dürfte bei Leitern häufig zutreffen, wenn durch das Vorbild ein verdeckter, noch nicht bewußt gewordener Mangel aktualisiert wird, das heißt, wenn das Vorbild dem Leiter einen Wertzustand offeriert, der Richtung und Möglichkeit zur Überwindung persönlicher Mängel aufzeigt. Zutreffend ist in jedem Fall, Vorbilder äußern sich in der Orientierung und Ausrichtung menschlichen Verhaltens und Erlebens, an mehr oder minder konkreten Lebensbeispielen.

Tabelle 20 siehe Blatt 66

Von den 46 % der Leiter, die persönliche Vorbilder angeben, sind die Hälfte bekannte Leiterpersönlichkeiten und ein Drittel sind Personen aus der Familie bzw. Verwandtschaft. Leiter wählen sich demzufolge insbesondere Vorgesetzte, zumindest auch Leitungskader als ihre Bezugspersonen, nach deren Eigenschaften sie sich orientieren, d. h. sie wollen ihnen in entsprechenden Wertmaßstäben nacheifern. Daß das in den meisten Fällen eine ihm vorgesetzte höhere Leiterpersönlichkeit ist, liegt ganz einfach darin begründet, daß sich der Mensch meistens nach Höherem, auch Besserem, Erfahrenem orientiert, um sich weiter zu entwickeln.

Tabelle 20 zeigt, ob sich Leiter überhaupt nach Vorbildern orientieren und wenn ja, nach welchen.

Tab. 20: Personen, die als Vorbild dienen; in %

	Vorbild ja	prominente historische Persönlichkeit	prominente Persönlichk. d. Gegenwart	Person aus Fa- milie/ Verwandt- schaft	Person aus Be- kannten- kreis	per- sönl. bekannte Leiter- persön- lichkeit	andere Persön- lichkeit
Leiter gesamt	46	4	5	32	8	50	1
Direktor/FD	<u>56</u>	4	6	20	4	<u>66</u>	0
Abteilungsleiter	49	2	4	35	8	50	1
Gruppenleiter	37	5	5	34	5	49	2
Meister	44	3	3	33	15	43	3
JFK-Leiter	35	0	<u>14</u>	29	14	43	0
Jugendbrigadier	<u>50</u>	<u>10</u>	0	<u>60</u>	10	20	0
männliche Leiter	<u>49</u>	5	6	26	9	<u>53</u>	1
weibliche Leiter	39	0	2	<u>46</u>	6	43	3

Erwähnt werden sollte in diesem Zusammenhang, daß jeder Leiter, wenn er auch selbst kein Vorbild hat, bzw. ihm das subjektiv noch nicht bewußt geworden ist, für junge Leute sehr oft als Bezugs- oder Vorbildperson avanciert wird. Das ist bei den Facharbeitern häufig der Meister, bei Fach- und Hochschulabsolventen zunächst der Gruppen- oder Abteilungsleiter. Die Orientierung nach Vorbildern hat in den letzten Jahren unter der Jugend stark zugenommen, wie Untersuchungen belegen. Teils durch das verstärkte Suchen nach Idealen, teils durch das Besinnen auf die eigene Individualität. Das sollten Leiter berücksichtigen, nicht nur, indem sie jungen Werktätigen Ziel und Richtung ihrer Entwicklung zeigen, sondern indem sie sich ihrer Persönlichkeit als Vorbild bewußt werden. Fachliche und politische Kompetenz zählt hier ebenso wie die scheinbar "gewöhnlichen" Dinge des Lebens, Disziplin, Ordnung, Sauberkeit, Übereinstimmung von Wort und Tat etc. Ein Leiter, der etwas auf seine Leistung und sein Verhalten gibt, wird sehr schnell Maßstäbe im Kollektiv setzen ohne daß er sich diesen in jedem Fall bewußt wird.

Was nun die Vorbildwirkung betrifft, so geben Fachdirektoren/Direktoren am häufigsten an, ein eigenes Vorbild zu haben und zwar zu zwei Drittel eine ihnen bekannte Leiterpersönlichkeit. Da es sich hierbei meistens um höher gestellte Leiter handelt, orientieren sie sich weniger als alle anderen Leiter an Vorbildern aus der Familie oder Bekanntschaft, die mit höherer Leitungsebene weniger im eigenen Familienkreis auftreten.

Interessant erscheint die häufige Orientierung der Jugendforschungskollektivleiter und Jugendbrigadiere an prominenten Persönlichkeiten der Gegenwart, bei Brigadieren der Vergangenheit. Unseres Erachtens dürften hier die FDJ, auch die Massenmedien einen entscheidenden Beitrag leisten, insbesondere die "Junge Welt", die das Leben und Wirken bekannter Persönlichkeiten aufbereitet und somit die Orientierung junger Werktätiger in bestimmte Richtungen lenkt. Die Verleihung von Ehrennamen an Jugendbrigaden hat ebenfalls Einfluß auf diese Orientierung.

Weibliche Leiter weisen eine geringere Vorbildorientierung auf als Männer, welche sich zu 53 % an bekannten Leiterpersönlichkeiten orientieren. Knapp die Hälfte der Frauen wählen dagegen ein Vorbild aus der eigenen Familie und Verwandtschaft.

Andere Untersuchungen belegen, daß das sehr oft der Vater ist, dem diese Vorbildwirkung zukommt. Tendenziell steigt die Orientierung nach einem Vorbild mit steigendem Lebensalter an, wobei das wieder mit einer stärkeren Hinwendung zu höheren Leiterpersönlichkeiten einhergeht.

Welche Eigenschaften sind es nun, die den Leitern diese Persönlichkeiten zum Vorbild machen?

Nach der Häufigkeit der prozentualen Verteilung läßt sich folgende Rangfolge aufstellen:

- |                                                                     |        |
|---------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Zielstrebigkeit                                                  | (21 %) |
| 2. hohes fachliches Wissen und Können                               | (18 %) |
| 3. Konsequenz im Handeln/Durchsetzungsvermögen/Prinzipienfestigkeit | (17 %) |
| 4. Sachlichkeit/Ehrlichkeit                                         | (16 %) |
| 5. Parteilichkeit                                                   | (11 %) |
| 6. engagiertes Auftreten/hohe Einsatzbereitschaft                   | (6 %)  |
| 7. Menschenkenntnis                                                 | (2 %)  |
| 8. Fleiß/arbeitsam                                                  | (2 %)  |
| 9. Risikobereitschaft                                               | (1 %)  |
| 10. etwas anderes                                                   | (8 %)  |

Ohne die Eigenschaftstheorie befürworten zu wollen,<sup>10</sup> handelt es sich hierbei doch um eine Art synthetisch zusammengefügtes Persönlichkeitsbild, das nicht ein harmonisches Ganzes, sondern lediglich die Summe verschiedener Charakteristika darstellt, die Aufschluß über das Anforderungsprofil eines Leiters geben.

---

<sup>10</sup> Eigenschaftstheorie - eine durch die Sozialpsychologie entwickelte eindimensionale moderne Leitungstheorie, gescheiteter Versuch, Eigenschaften von Leitern zu bestimmen, ohne dabei das objektive und subjektive Bedingungsgefüge zu erfassen, welches das Verhalten und den Erfolg des Leiters entscheidend beeinflusst.  
Namhafte Vertreter: Stogdill, Mann, Ghiselli, Korman u. a.

Bei Leitungskadern, die eine ihnen bekannte Leiterpersönlichkeit zum Vorbild haben, verändert sich die Rangfolge punktuell geringfügig:

- |                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| 1. hohes fachliches Wissen und Können | (22 %) |
| 2. Konsequenz im Handeln              | (20 %) |
| 3. Parteilichkeit                     | (13 %) |
| 4. Sachlichkeit/Ehrlichkeit           | (11 %) |
| 5. Zielstrebigkeit                    | (10 %) |
| 6. engagiertes Auftreten              | ( 7 %) |
| .                                     |        |
| .                                     |        |
| .                                     |        |
| 10. Risikobereitschaft                | ( 1 %) |

Demnach zeichnet sich dann ein Leiter als Vorbild aus, wenn er mit hoher fachlicher und politischer Kompetenz, konsequent und zielstrebig handelt, und dabei seine Aufgaben ehrlich und engagiert erfüllt. Diese Eigenschaften schließen ebenso höchste Aktivität, Ideenreichtum, pädagogisches Geschick, Einsatz- und Auseinandersetzungsbereitschaft ein. Unerlässlich ist aber auch ein angemessenes Maß an Selbstbewußtheit, Selbstsicherheit sowie an Handlungskompetenz (d. h. Informiertheit, Entscheidungsbefugnisse etc.). Insgesamt wird ein sehr hohes Anforderungsprofil der Leiter erwartet, wobei die Vorbildwirkung durch ein additives Zusammentreten der verschiedenen Eigenschaften erreicht wird.

Ausdrücklich sollte noch einmal auf die Risikofreudigkeit verwiesen werden, die offensichtlich nicht oder nur wenig bei Leitern als erstrebenswerte Eigenschaft beurteilt wird. Erfolgreiche Aktivitäten bei der Durchsetzung des wissenschaftlich-technischen und ökonomischen Fortschritts, das dazu notwendige Voranschreiten auf neuen Gebieten sowie die erforderlichen Spitzenleistungen sind ohne das Eingehen gerechtfertigter Risiken nicht denkbar. Insofern ist Risikobereitschaft eine entscheidende Triebkraft für Neuerungsprozesse und wird mehr und mehr zur gebotenen Anforderung in der heutigen Zeit. Die Leiter tragen in diesem Prozeß die größte Verantwortung. Dabei spielt die Herstellung vertrauensvoller Leiter-Kollektiv-Beziehungen, verbunden mit der Gewisheit, daß die eigene Arbeit auch im Falle eines negativen Ausgangs sachlich gewertet wird, eine entscheidende Rolle. Bewährte Leiter ermutigen jüngere Kader dazu, hohe Ziele anzustreben, und demonstrieren dabei selbst Mut zum Risiko.

Leitungsfähigkeit ist somit in hohem Maße auf die Schaffung aller subjektiven, materiell-technischen und organisatorischen Bedingungen gerichtet, die das Arbeitsvermögen, nicht nur der Leiter selbst, sondern der Werktätigen insgesamt, in den Kombinat und Betrieben ständig weiterentwickeln und zur vollen Wirksamkeit führen. Vor allem und besonders in der Arbeit entwickelt der Mensch sein Schöpfervermögen, vollzieht sich seine Persönlichkeitsentwicklung und die Entfaltung seines gesellschaftlichen Wesens. Deshalb wird sich die Orientierung an einem Vorbild zuerst am Verhalten in der Arbeitstätigkeit vollziehen. Das zu berücksichtigen, ist für alle Werktätigen, vor allem aber für den Leiter ein hoher persönlicher Anspruch. 51 % der Leiter geben beispielsweise an, daß Vorbilder einen stark bzw. etwas stimulierenden Einfluß auf ihre bisherige berufliche Entwicklung hatten.

Der berufliche Entwicklungsweg eines Leiters wird neben seinen ganz persönlichen Voraussetzungen und Aktivitäten stets von vielfältigen äußeren Einflußfaktoren beeinflusst. Diese konzentrieren sich vor allem im betrieblichen und familiären Bereich. Sie reichen von einer ganz gezielten planmäßigen Förderung bis hin zu bestimmten Anforderungs- und Bedingungskonstellationen, die sich für den Betroffenen als reiner Zufall darstellen können. Wir wählten in der Untersuchung einige solcher Einflußfaktoren aus um festzustellen, welche betrieblichen, aber auch häuslichen Bedingungen besonders fördernd sind und wo sich Hemmnisse konzentrieren. Dabei ist auch wichtig, wo sich Bündelungseffekte ergeben. Das heißt, uns interessieren in welchen differenzierten Gruppen von Leitern unter welchen Umständen ganz bestimmte Einflußfaktoren positiver oder negativer wirken.

Tabelle 21 gibt eine Übersicht über die untersuchten Einflüsse auf den Entwicklungsweg in der Gesamtgruppe sowie bei Männern oder Frauen.

Tabelle 22 berücksichtigt die unterschiedlichen Leitungsstrukturen.

Tab. 21: Einflüsse auf die berufliche Entwicklung; Angaben in %

		stimu- lierend	weder noch	hem- mend
Vorgesetzte/Leiter	ges	67	30	3
	m	68	29	3
	w	63	34	3
Partner	ges	58	40	3
	m	58	40	2
	w	57	39	4
Lebensplanung	ges	63	36	0
	m	64	37	0
	w	66	33	1
Eltern	ges	46	52	2
	m	45	55	0
	w	49	46	5
Vorbilder	ges	50	49	0
	m	53	47	0
	w	43	56	1
Zufall	ges	21	75	4
	m	22	75	3
	w	20	76	4
Kinderzahl	ges	17	77	6
	m	16	81	3
	w	15	69	16
besondere Förde- rungsmaßnahmen	ges	24	75	1
	m	24	75	1
	w	23	75	2
Geschlechtszu- gehörigkeit	ges	13	82	5
	m	12	87	1
	w	15	72	13
häusliche Aufgaben	ges	11	74	15
	m	12	79	9
	w	10	59	31

Tab. 22: Einflüsse auf die berufliche Entwicklung und Leitungsebene; Angaben in %

		stimu- lierend	weder noch	hem- mend
Vorgesetzte	Direktor (Betriebs-/ Fachdirektor)	86	13	1
	Abt.-Leiter	61	36	3
	Gruppenleiter	58	39	3
	Meister	74	24	2
	Partner	Direktor	62	38
	Abt.-Leiter	61	37	2
	Gruppenleiter	52	43	5
	Meister	50	47	3
Lebensplanung	Direktor	76	24	0
	Abt.-Leiter	67	34	1
	Gruppenleiter	62	37	1
	Meister	54	46	0
Eltern	Direktor	40	49	2
	Abt.-Leiter	45	53	2
	Gruppenleiter	41	44	5
	Meister	42	58	0
Vorbilder	Direktor	66	34	0
	Abt.-Leiter	49	50	0
	Gruppenleiter	43	57	0
	Meister	48	50	0
Zufall	Direktor	27	71	2
	Abt.-Leiter	23	74	3
	Gruppenleiter	19	76	5
	Meister	15	83	2
Kinderzahl	Direktor	9	88	2
	Abt.-Leiter	14	82	4
	Gruppenleiter	15	73	12
	Meister	20	74	6
besondere Förde- rungsmaßnahmen	Direktor	44	55	1
	Abt.-Leiter	22	76	2
	Gruppenleiter	20	79	1
	Meister	27	73	0
Geschlechtszu- gehörigkeit	Direktor	25	73	2
	Abt.-Leiter	14	82	4
	Gruppenleiter	10	80	10
	Meister	10	88	2
häusliche Aufga- ben	Direktor	5	89	6
	Abt.-Leiter	12	75	13
	Gruppenleiter	11	68	21
	Meister	11	71	18

Wie bereits im Zusammenhang der Vorbildwirkung hervorgehoben wurde, haben für Leitungskader, Vorgesetzte bzw. Leiter den größten Einfluß auf ihre Entwicklung. Sie sind meß- und vergleichbarer Maßstab für die Orientierung des Verhaltens, sie dienen als konkrete Bezugspersonen. Das vollzieht sich jedoch nicht automatisch, sondern nur dann, wenn sich der Leiter mit seinem Vorgesetzten identifiziert und sich mit ihm vergleichen kann, er ähnliche Aufgabenkompetenzen hat, bzw. später erreichen will und wenn er ähnliche Wert- und Lebenszielstellungenverfolgt.

Mit höherer Leitungsstufe nimmt die Orientierung an einem persönlich bekannten Leiter erheblich zu. Das schlägt sich auch in der höheren Vorbildwirkung der männlichen Leiter nieder, die im allgemeinen häufiger Leitungsfunktionen auf höheren Ebenen bekleiden. Während im jugendlichen Alter die Orientierung sich stärker auf Eigenschaften mehrerer Personen bezieht, determiniert sie sich später immer mehr auf eine konkrete Persönlichkeit, die wie bereits erwähnt, persönlich erstrebenswerte Charakteristika hat.

Für fast zwei Drittel der Leiter hatte ihre zielstrebige Lebensplanung stimulierenden Einfluß auf ihre bisherige berufliche Profilierung, bei Fachdirektoren geben das sogar knapp drei Viertel an. Diese hohe motivierende Wirkung der Lebenspläne, als Programme des zukünftigen Lebens, die zwar individuell sehr verschiedenartig, letztendlich aber sozial determiniert sind, wird damit unterstrichen. Unter Lebensplänen wird die Gesamtheit der Ziele und Aufgaben verstanden, die die persönlichen Bedürfnisse in Wechselbeziehung mit den gesellschaftlichen Forderungen widerspiegeln und als zukunftsbezogene Wertsysteme das Verhalten der Persönlichkeit bestimmen. Inwieweit nun die Lebenspläne verwirklicht werden, hängt von der Selbsterziehung und von der Erziehung und Bildung ab, wobei nicht alle Aufgaben und Ziele in die Lebenspläne eingeschlossen werden, sondern nur die, die für die Persönlichkeit angestrebt und wichtig sind. Wenn Fachdirektoren/Direktoren der zielstrebigen Lebensplanung einen so hohen Stellenwert einräumen, ist das Ausdruck dafür, daß ihr jetziges Profil, ihr Werdegang, einer zielstrebigen Planung unterlag.

Das kann durch unsere Untersuchungsergebnisse bestätigt werden, indem 38 % der von uns einbezogenen Vertreter der höchsten Leitungsebene ihren beruflich-fachlichen Entwicklungsweg sehr stark/bzw. stark vorausgeplant haben und weitere 32 % ihrer Planung einen mittelmäßigen Rang einräumen. Bei Meistern trifft ersteres nur zu 27 %, eine mittelmäßige Planung für 37 % zu. Erstaunlich ist die sichtbare Altersdifferenzierung, indem Ältere Leiter stärker planen als jüngere.

Der Partner spielt meistens eine entscheidende Rolle, wenn es um die Leitungstätigkeit geht - besonders bei Frauen, die noch eine Verantwortung für Kindererziehung und Haushalt zu tragen haben. Das betonen Leiter aller Ebenen. Dabei geht es nicht nur um häusliche Arbeitsteilung, sondern auch um Aussprechen, Verständnis und Ruhe finden, um einen notwendigen Gegenpol zu sehr hohen Arbeitsbelastungen (Vgl. auch Tabelle 26).

In Beziehung des Einflusses der Eltern zeigt sich ein stark differenziertes Bild zwischen den jüngeren und älteren Leitungskadern sowie zwischen den Geschlechtern. Die Elterngeneration der heutigen über 40jährigen Leiter hat einen weitaus geringeren Einfluß auf die berufliche Profilierung ihrer Kinder genommen, weil die Perspektiven der gesellschaftlichen Entwicklung damals nicht deutlich und demzufolge viele Entwicklungswege dem Zufall überlassen waren. Infolge der gesellschaftlichen Umstrukturierung mußten Leiter eingesetzt werden, die nicht immer über die notwendige fachliche und persönliche Reife verfügten, aber politisch standhaft waren. Demzufolge konnte der elterliche Einfluß nur begrenzt wirksam werden, abgesehen davon, daß noch andere wichtige Probleme z. B. der Sicherung der Ernährung und dgl. im Vordergrund standen. Hinzu kommt die Relativierung des Elterneinflusses infolge der zeitlichen Diskrepanz und der stärkeren Orientierung am Lebenspartner. Einen unseres Erachtens zu geringen Einfluß wird besonderen Förderungsmaßnahmen bescheinigt. Er ist fast dreimal geringer als die Beeinflussung durch den Leiter und zweimal geringer als der elterliche Einfluß. Nur ein Viertel aller Leiter gibt an, daß besondere Förderungsmaßnahmen starken bzw. etwas stimulierenden Einfluß auf die bisherige berufliche Entwicklung hatten, wobei ältere Leiter ihnen tendenziell einen größeren Einfluß bescheinigen. Dieser geringe Einfluß verwundert umso mehr, wenn spezielle Vorbereitungsmaßnahmen auf die Leitungstätigkeit betrachtet werden.

Tab. 23: Zutreffende Maßnahmen auf die Vorbereitung einer Leitungstätigkeit; Angaben in %

	Besuch einer Parteischule	Einsatz als stellv. Leiter	Besuch von Nachwuchs- bzw. Reservekaderlehrgang	durch Fbr-der-vertrag	durch zeitweilige Tätigkeit als wiss./persönl. Mitarbeiter des Leiters
Leiter gesamt	53	43	27	22	17
Direktor/FD	74	65	57	24	36
Abteilungsleiter	55	42	29	20	17
Gruppenleiter	45	44	20	21	12
Meister	46	46	27	34	11
JFK-Leiter	35	10	5	40	5
Jugendbrigadier	32	55	14	14	9
männliche Leiter	57	44	33	25	18
weibliche Leiter	44	43	12	17	15

Immerhin haben über die Hälfte der Leitungskader eine Parteischule besucht und 43 % konnten sich als stellvertretende Leiter bewähren. Mit knapp einem Viertel aller Leiter wurde ein spezieller Fördervertrag abgeschlossen, wobei die JFK-Leiter erfreulicherweise besonders häufig einen solchen Vertrag haben, was sich auch in der höchsten Einflußnahme auf die berufliche Entwicklung, gegenüber anderen Leitern, bekundet. Offensichtlich stellen spezielle Förderverträge eine lohnende Form dar, die mehr angewandt werden sollte. Insgesamt aber, sind alle Förderungsmaßnahmen optimaler zu gestalten, um den spezifischen Einfluß auf die berufliche Profilierung entscheidend zu erhöhen.

Bedenkt man, daß dem Zufall ein fast ebenso starker Einfluß auf die beruflich-fachliche Entwicklung der Leiter bescheinigt wird, ist mit Nachdrücklichkeit auf eine höhere Wirkung von Förderungsmaßnahmen zu verweisen. Die intensive fachliche und politische Förderung und die Entwicklung eines Kadernachwuchses, der Spitzenleistungen zu vollbringen vermag, sollten weiterhin als langfristige Maßnahmen betrachtet und in noch breiterem Umfang praktiziert werden, allerdings sind sie spezifischer, in Richtung konkreter Förderungsmaßnahmen für die Übernahme einer Leitungstätigkeit zu nutzen.

Das ist unerläßlich, um die notwendigen Leistungsvoraussetzungen für die Ausübung von Leitungsfunktionen entsprechend den Anforderungen der achtziger Jahre zu sichern. Eine nicht unwesentliche Rolle spielt auch die Geschlechtszugehörigkeit. Eine andere Untersuchung des ZIJ besagt, daß Männer bestimmte Vorteile ihres beruflichen Werdegangs in der Tatsache sehen, daß sie als Mann abkömmlicher, freizügiger, zeitlich belastbarer sind, während Frauen den Vorzug ihrer Geschlechtszugehörigkeit in besonderen Förderungsmaßnahmen bei schwierigen häuslichen Bedingungen sehen. Nicht übersehen werden sollte jedoch, daß 13 % der weiblichen Leiter eindeutig negative Arbeitseffekte in ihrer Geschlechtszugehörigkeit sehen (demgegenüber fast kein Mann), 16 % infolge der Kinderzahl und 31 % häusliche Aufgaben als ein ausgesprochenes Hemmnis empfinden (nur 9 % Männer). Daneben gibt es aber auch positive Stimulierungen durch Kinder und Hausarbeit - sicher im Sinne von Abschalten und Erhöhung der allgemeinen Lebenszufriedenheit.

Vergleicht man die männlichen und weiblichen Leiter, so werden vor allem hohe Übereinstimmungen in fördernden wie auch hemmenden Einflüssen deutlich. Hervorzuheben sind dabei gleiche Effekte der Lebensplanung, der Fördermaßnahmen und des Zufalls. Frauen geben genauso viel auf zielstrebige Planung - wenn diese für sie oft auch schwieriger ist - und finden nicht mehr als Männer, daß ihre "Karriere" vom Zufall abhing. Frauen fühlen sich mehr als Männer von Partnern und Eltern stimuliert sowie durch häusliche Belastungen behindert. Hier gibt es offenbar enge Zusammenhänge zu anderen Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung (Wunsch nach höherer Leistungstätigkeit u. a.).

Ein Vergleich der Leitungsebenen läßt vor allem Unterschiede zwischen Direktoren einerseits (zum Teil besonders noch Betriebsdirektoren) und niedrigeren Leitungsebenen andererseits erkennen. Direktoren fühlen sich gegenüber den übrigen mehr durch Vorbilder, Vorgesetzte, straffe Lebensplanung, besondere Förderungsmaßnahmen und die eigene Geschlechtszugehörigkeit stimuliert.

Wie Tabelle 24 zeigt, ist die berufliche und familiäre Lebensplanung sehr zielstrebig erfolgt, besonders letztere. Betriebsdirektoren planen Berufs- wie Familienentwicklung wesentlich stärker als Leiter aller übrigen Leitungsebenen.

Hier ist ein wechselseitiges Bedingungsgefüge zu vermuten: Die konsequentere Lebensplanung vergrößerte ihre Aufstiegschancen; die höhere Funktion erfordert auch mehr Planung und die Arbeit wird stärker angeregt durch eine solche. Die Tabelle zeigt, daß weibliche Leiter ihren beruflichen Weg insgesamt ebenso planen wie männliche die Familie im Prinzip auch. Wer nach Vorbildern lebt, plant etwas mehr. Zwischen beruflicher und familiärer Planung gibt es nur geringe Zusammenhänge.

Tab. 24: Planung des bisherigen Lebensweges; Angaben in %

	sehr stark 1+2	mittel- mäßig 3	sehr schwach/ gar nicht 4+5
<b>beruflich</b>			
Leiter ges	53	35	12
m	51	36	13
w	57	35	8
Vorbild ja	57	32	11
nein	49	38	13
-----			
<b>familiär</b>			
Leiter ges	69	21	10
m	61	21	8
w	65	23	12
Vorbild ja	73	19	8
nein	64	24	12
<b>berufliche Planung</b>			
stark	78	16	6
mittel	61	29	10
schwach	67	18	15

Eine leitende Tätigkeit der Eltern konnte in einem bestimmten Umfang Anlaß bzw. Stimulus für die eigene Leitungsfunktion der befragten Männer und Frauen sein. Etwa die Hälfte der Leiter hatte einen Vater und 11 % eine Mutter in leitender Position. Ein Viertel der Väter und 4 % der Mütter waren Leiter auf mittlerer oder höherer Ebene (vgl. Tab. 25).

Von den Betriebsdirektoren war allerdings nur einer, ein (männliches) Elternteil, in Leitungsposition. Häufiger als andere hatten Väter in leitender Tätigkeit gehabt: Hochschulabsolventen, Leiter von Jugendforscherkollektiven und Ledige. Man kann auf erzieherische Einflüsse z. B. aus der Tatsache schließen, daß Männer und Frauen mit einem leitenden Elternteil ihr Leben stärker geplant hatten.

Stimulierende oder hemmende Effekte von großem Ausmaß ergeben sich für die tägliche Arbeit eines Leiters auch aus der Verbundenheit mit dem Arbeits- oder Betriebskollektiv (vgl. Tab. 26), nicht minder natürlich aus der familiären Bindung (vgl. Tab. 26). Die Verbundenheit zum Kollektiv wird hoch geschätzt: knapp 90 %, die zum Betrieb mit 75 % ebenfalls. Direktoren äußern eine höhere Kollektiv- und Betriebsbindung. Letztere steigt mit der Funktionsebene. Jene Männer und Frauen, die schon länger eine Leitungstätigkeit ausüben und die ein Vorbild (v. a. eins aus dem Betriebsmilieu) haben, fühlen sich stärker verbunden mit Kollektiv und Betrieb.

Die Familienbindung folgt eigenen Gesetzmäßigkeiten. Von der betrieblichen Position ist sie nach unseren Ergebnissen nicht abhängig. Verheiratete fühlen sich etwas stärker an Partner und Familie gebunden als jene, die in Lebensgemeinschaft leben. Die äußerst hohe Belegung der Antwortmöglichkeit 1 (Tab. 26), die Ausdruck einer außerordentlich hohen familiären Bindung ist, stellt eine wichtige Bedingung für erfolgreiche Leitungstätigkeit dar.

Tab. 25: Leitungstätigkeit der Eltern; Angaben in %

		ja	ja	nein	weiß nicht
		Ltr./Stellv. mit unterst. Leitern	unmittelb. Koll.-Ltr.		
<b>Vater</b>					
Leiter	ges	26	16	56	2
	m	28	15	55	2
	w	21	19	57	3
<b>Mutter</b>					
Leiter	ges	4	7	88	1
	m	4	7	88	1
	w	5	8	86	1

Tab. 26: Persönliche Verbundenheit mit dem Betrieb; Angaben in %

		Ich fühle mich verbunden		
		voll- kommen	mittel- mäßig	überhaupt nicht
		1+2	3	4+5
mit meinem Arbeitskollektiv				
Leiter	ges	87	12	1
	m	87	11	2
	w	88	13	0
Direktor (Betriebs-/Fachdirektor)				
		95	5	0
Abteilungsleiter				
		90	9	1
Gruppenleiter				
		81	18	1
Meister				
		87	10	3
mit meine(r/m) Arbeitsstelle/ Betrieb				
Leiter	ges	76	22	4
	m	75	21	4
	w	74	22	4
Direktor				
		94	6	0
Abteilungsleiter				
		76	22	2
Gruppenleiter				
		61	34	5
Meister				
		80	14	6
mit meine(r/m) Familie/Partner				
Leiter	ges	96	3	1
	m	96	3	1
	w	97	2	1
Direktor				
		98	2	0
Abteilungsleiter				
		98	2	0
Gruppenleiter				
		94	3	3
Meister				
		99	1	0

## 6. Die Einstellung der Leiter zu Wissenschaft und Technik

Die Meisterung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts ist in der Tat zu einer entscheidenden Aufgabe der weiteren Intensivierung des volkswirtschaftlichen Reproduktionsprozesses geworden und damit auch ein Schwerpunkt der Leitertätigkeit. Auf dem Referat vor den ersten Kreissekretären wurde dazu folgendes ausgeführt:

"Die Errungenschaften der wissenschaftlich-technischen Revolution mit den Vorzügen des Sozialismus zu verbinden, rückt 1988 weiter ins Zentrum der Verwirklichung unseres Planes ...

In diesem Sinne sieht der Plan 1988 vor, einen größeren Teil unseres Nationaleinkommens "für Investitionen bei Neuerungsprozessen" einzusetzen. Die Vorbereitung und Durchführung solcher Investitionen ist ein hoher Anspruch an die Fähigkeit und das verantwortliche Handeln der Leiter. Man kann zu Recht von einer besonderen Bewährungsprobe sprechen."<sup>10</sup>

Die Meisterung der wissenschaftlich-technischen Revolution ist in entscheidendem Maße von den Leitungskadern abhängig, ihre Einstellung, ihr Engagement für diese Prozesse sind bestimmend, um höhere Leistungen aller Werktätigen zu erreichen.

Insgesamt wird die wissenschaftlich-technische Revolution von den Leitern ähnlich positiv bewertet wie von ihren Mitarbeitern. Die folgende Tabelle gibt zunächst einen Überblick.

---

<sup>10</sup> Vgl. E. Honecker: Mit dem Volk und für das Volk realisieren wir die Generallinie unserer Partei zum Wohle der Menschen. Beratung mit den 1. Sekretären der Kreisleitungen am 12.2.88 in Berlin

**Tab. 27:** Die Einstellung der Leitungskader zur wissenschaftlich-technischen Revolution

1 Das trifft vollkommen zu ...  
5 überhaupt nicht

Angaben in %

Wissenschaft und Technik	voll- kommen 1+2	mittel- mäßig 3	überhaupt nicht 4+5
1. verlangen zunehmend mehr geistige Arbeit von jedem Werkträgigen	91	6	3
2. erfordern die aktive und stärkere Mitwirkung aller Werkträgigen an der Planung und Leitung der Arbeitsprozesse	86	10	4
3. führen nur im Sozialismus auch zu sozialem Fortschritt	73	17	17
4. ermöglichen entscheidend neue Varianten der Freizeitgestaltung	62	25	13
5. erleichtern mir schon heute entscheidend meine Leitungstätigkeit	26	29	45

Die Zunahme geistiger Arbeit wird allgemein am stärksten erwartet. Schon gravierende Unterschiede gibt es bezüglich der Auswirkungen auf die Tätigkeit. Hier erwarten Mitarbeiter wesentlich häufiger eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Das hat verschiedene Ursachen:

Einmal haben die Leiter selbst noch weniger Erfahrung mit neuer Technik bei ihrer eigenen Tätigkeit, zum anderen fallen bestimmte Erschwernisse (z. B. körperlich schwere Arbeit) bei der Leitungstätigkeit von vornherein weg. Dabei wirken weitere Faktoren, auf die ich im Zusammenhang mit dem Interesse an der Einführung neuer Technik im Arbeitsbereich zu sprechen komme.

Dagegen sind Leiter wesentlich häufiger als ihre Mitarbeiter der Auffassung, daß nur im Sozialismus die wissenschaftlich-technische Revolution auch zu sozialem Fortschritt führt. Auch eine aktivere und stärkere Mitwirkung der Werktätigen an Planung und Leitung erwarten Leiter stärker als Mitarbeiter. Wobei hier beachtet werden muß, daß Leiter und Mitarbeiter zum Teil unterschiedliche Vorstellungen über diese Mitwirkung haben. Mitarbeiter erwarten stärker Mitbestimmung und Offenheit der Leiter auch für kritische Hinweise, diese wiederum eher gesellschaftliche Aktivitäten, Teilnahme an Plandiskussionen usw., die die Vorstellungen der Leiter ergänzen und präzisieren, ohne diese in Frage zu stellen oder zu kritisieren.

Neue Möglichkeiten der Freizeitgestaltung erhoffen sich Leiter und Mitarbeiter in etwa gleichem Maße, wobei die Auswirkungen der wissenschaftlich-technischen Revolution auf die Freizeit (Versorgung, Umfang der Freizeit, Angebot an Gestaltungsmöglichkeiten im Territorium, Reisen) zunehmend die Leistungsbereitschaft beeinflussen.

Weibliche Leiter meinen häufiger, daß die wissenschaftlich-technische Revolution nur im Sozialismus zu sozialem Fortschritt führt und ein höheres Niveau sozialistischer Demokratie verlange, sind aber weniger an der Einführung von Computertechnik in ihrem Arbeitsbereich interessiert.

Jüngere Leiter beurteilen alle Aspekte kritischer, aber hier ist auch daran zu denken, daß sie andere Funktionen ausüben als ältere: Je höher und verantwortungsvoller die Funktion desto positiver die Urteile.

Ähnlich ist auch das Interesse an der Einführung von Computertechnik in ihrem Arbeitsbereich ausgeprägt.

Tab. 28: Interesse an der Einführung der Computertechnik; Angaben in %

	sehr stark/ stark 1+2	mittel- mäßig 3	überhaupt nicht 4+5
Direktor	80	20	0
Fachdirektor	89	8	3
Abteilungsleiter	86	11	3
Gruppenleiter	86	11	3
Meister	72	16	12
Leiter JFK	95	0	5
Brigadier	54	18	28
-----			
männlich	85	11	4
weiblich	80	9	11
-----			
Facharbeiter	93	3	4
Hochschulkader	89	8	3

Leiter mit Facharbeiterabschluß sind erheblich stärker an der Arbeit mit Computertechnik interessiert als Facharbeiter ohne Leitungsfunktion. Bei Hochschulkadern sind umgekehrt die ohne Leitungsfunktion etwas stärker an Computertechnik interessiert. Tatsächlich arbeiten Leiter weniger an Computertechnik als junge Leute ohne Leitungsfunktion. Mit Computertechnik im eigenen Arbeitsbereich zu tun haben: Direktoren 70 % (aber N = 10!), Fachdirektoren 64 %, Abteilungsleiter 49 %, Leiter eines JFK 60 %, Gruppenleiter 40 %, Meister 16 %, Brigadiere 10 %. Mit Ausnahme der Meister und Brigadiere ist bei weiteren 30 bis 50 % in absehbarer Zeit die Einführung von Computertechnik vorgesehen, so daß in den nächsten Jahren etwa 80 bis 90 % aller übergeordneten Leiter (Leiter mit nachgeordneten Leitern) und Leiter von Arbeitskollektiven aus F/E und Leitung und Planung Zugang zu Computertechnik haben werden.

Wovon hängt nun das Interesse an der Einführung von Computertechnik bei Leitern im einzelnen ab? In der Untersuchung konnten folgende Einflußfaktoren identifiziert werden:

Besonders stark interessiert sind Leiter,

1. die insgesamt lebenslanger Weiterbildung großen Wert beimessen, vielseitig interessiert sind und Neuem besonders aufgeschlossen gegenüberstehen sowie regelmäßig Fachliteratur lesen, v. a. Zeitschriften. (Es handelt sich um eine Art Neugier, die nicht speziell auf Computertechnik gerichtet ist.)
2. die einen hohen persönlichen Leistungsanspruch haben, überdurchschnittliches leisten möchten und speziell bei Meistern, die Aufsteigen möchten, bzw. die sich einen Namen als Fachmann machen möchten (nur bei Brigadieren).
3. die bereit sind, persönliche Interessen denen der Gemeinschaft unterzuordnen (Interesse an Computertechnik, weil das die Gesellschaft fordert).
4. die besonders am Schutz der Umwelt interessiert sind (nicht die Direktoren und Fachdirektoren); die wissenschaftlich-technische Revolution wird als Mittel gesehen, die Umweltbelastungen zu vermindern, besonders bei Abteilungsleitern und Meistern führt daher Umweltbewußtsein zu starkem Interesse an neuer Technik insgesamt.
5. Direktoren/Fachdirektoren und Abteilungsleiter, die selbst danach streben, sich künstlerisch zu betätigen, sind besonders an Computertechnik interessiert.
6. deren Leitungsstil sich durch folgende Merkmale auszeichnet; ständige kritische Analyse der vom Kollektiv erreichten Arbeitsergebnisse (das steht - wie andere Untersuchungen belegen - für einen hohen Leistungsanspruch, Schönfärberei und einseitige Erfolgsabrechnung statt umfassender Analyse steht für Selbstzufriedenheit und niedrigen Leistungsanspruch), speziell bei Meistern und Brigadieren: vorheriges Beraten wichtiger Entscheidungen mit den Mitarbeitern (viele Anregungen kommen offensichtlich von den Kollegen, auf höheren Ebenen fallen diese Impulse aus: die Beratungen sind oft zu steif und zu formal), Leiter entwickeln ständig neue Ideen und informieren ihr Kollektiv ständig umfassend.

7. Leiter die durch ein Übermaß an Routinearbeit quantitativ überfordert aber qualitativ unterfordert sind. Computer werden als Mittel gesehen, Entlastung von nervtötender Routinearbeit zu schaffen. Aber Leiter, die hier stark belastet sind, haben meist weniger Zeit für Weiterbildung, auch zum Lernen den Computer selbst zu beherrschen. Damit ergeben sich in solchen Fällen zusätzliche Probleme bei der Einführung neuer Technik: zunächst bringt diese nicht weniger, sondern mehr Arbeit.
8. die eine klare berufliche Perspektive haben. (Was in erster Linie bedeutet, das sie ihre Aufgaben in den nächsten 3 bis 5 Jahren annähernd übersehen, weniger, daß neue Aufgaben bzw. eine andere Leitungsfunktion in Aussicht stehen.)
9. die ausreichend Freizeit, keine gesundheitlichen Probleme haben und die nach der Arbeitszeit nicht zu müde und erschöpft sind.
10. die über umfassende Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse verfügen (speziell bei nachgeordneten Leitern) und zu deren Aufgaben langfristige-konzeptionelle Arbeit gehört (die allerdings sinnvoll sein muß, d. h. Aussicht auf Realisierung haben muß).
11. die sich mit ihrer Tätigkeit und ihrem Betrieb stark verbunden fühlen.

Gegenüber diesen Faktoren hat das Alter keinen Einfluß: Insgesamt sind ältere Leiter etwas stärker an Computertechnik interessiert, das wird jedoch durch die angeführten Faktoren vermittelt, vor allem durch den funktionsabhängigen Spielraum für eigenverantwortliches Handeln. Allgemein hängt Interesse an Computertechnik vor allem von folgenden Motiven ab:

1. Streben nach Beherrschung neuer Technik, der die Zukunft gehört, unabhängig davon, ob damit heute schon die Arbeit erleichtert werden kann,
2. erwarteter Nutzen der Computer im eigenen Bereich, vorausgesetzt es besteht eine starke Identifikation mit dem Inhalt der Aufgaben und ein hoher Leistungsanspruch, auch unabhängig von den Forderungen übergeordneter Leitungen,
3. gesellschaftliches Pflichtbewußtsein.

Diese Motive können aber nur wirken, wenn die Leiter physisch und zeitlich in der Lage sind, sich ausführlich mit Neuem zu beschäftigen ohne befürchten zu müssen, daß aktuelle Aufgaben leiden. Das gilt wahrscheinlich für Innovationsbereitschaft insgesamt: Ausreichend Zeit auch für Erholung und Entspannung und souveräne Beherrschung der eigenen Aufgaben sind Voraussetzung dafür, sich Neuem zu widmen und auch Risiken einzugehen. Stark gestreßte Leiter, die von operativen Aufgaben geradezu erdrückt werden, einen überlangen Arbeitstag haben und anschließend völlig erschöpft sind, neigen dazu, jede neue Idee als - zunächst - zusätzliche Belastung abzublocken. Zur souveränen Beherrschung der eigenen Aufgabe gehören auch klar definierte und ausreichende Entscheidungsbefugnisse, die von übergeordneten Leitungen respektiert werden. Mangelnde Handlungsbefugnisse führen rasch dazu, daß wesentliche Bedingungen, von denen der eigene Erfolg abhängt, nicht mehr ausreichend beherrscht werden können.

## 7. Motive und die weitere Bereitschaft, eine Leitungsfunktion zu übernehmen

---

Welche Bedeutung und welche Stellung Leiter heute in der sozialistischen Wirtschaft haben, ist bekannt, von ihnen hängt entscheidend das Wachstumstempo der Produktion in den Betrieben und Kombinat ab. Dabei geht es unter den Reproduktionsbedingungen der achtziger Jahre um drei miteinander verbundene und sich gegenseitig verantriebende Prozesse, die auf das Bedingungsgefüge der Leitungstätigkeit wirken:

1. Die Weiterführung der umfassenden Intensivierung, die zu einem dauerhaften Prozeß werden muß,
2. die schnelle Erneuerung des Produktionsprozesses,
3. die Durchsetzung der Schlüsseltechnologien in allen Bereichen der Volkswirtschaft, insbesondere ihre komplexe, sich gegenseitig durchdringende Anwendung.

Diese Prozesse zu beherrschen, stellt an die Leitungstätigkeit immer höhere Anforderungen und verlangt fähige und engagierte Kader. Die Verantwortung, die ein Leiter heute übernehmen muß, ist u. a. durch starke Zunahme der Komplexität von Leitungsentscheidungen und durch hohe materielle Grundfondausstattung pro Arbeitskraft gekennzeichnet, so daß Fehlentscheidungen immer höhere ökonomische Verluste nach sich ziehen. Deshalb wird der Entschluß Leiter zu werden, nicht einfacher, sondern verlangt gründliche Einschätzung der gegebenen objektiven Bedingungen der Leitungstätigkeit und der subjektiven Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Was sind nun heute die Hauptmotive zur Übernahme einer Leitungsfunktion?

Entsprechend der prozentualen Häufigkeiten kann für Leiter-gesamt folgende Rangfolge aufgestellt werden:

1. weil ich mich persönlich weiterentwickeln wollte  
(für 87 % aller Leiter trifft dieser Grund sehr stark und stark zu)
2. mich diese neue Aufgabe reizte (85 %)
3. ich mich entsprechend qualifiziert hatte (66 %)
4. ich mehr Verantwortung tragen wollte (63 %)
5. ich mit Menschen umgehen wollte (59 %)
6. ich Arbeitsorganisation und -ablauf besser gestalten wollte (52 %)

7. ich mehr verdienen konnte (45 %)
8. ich mir und anderen beweisen wollte, daß ich mehr kann (38 %)
9. die Funktion frei war und kein anderer sie übernehmen wollte (21 %)
10. ich dazu überredet wurde (18 %).

Es ist unverkennbar, daß Motive der Selbstverwirklichung, der Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Vordergrund stehen, eine Leitungsfunktion zu übernehmen. Sich selbst bestätigen wollen, sich in einer neuen Aufgabe bewähren, die erworbenen Fähigkeiten ausprobieren, alles das sind wesentliche Motive für den Entschluß, Leiter zu werden. Ebenso spielt der qualifikationsgerechte Einsatz eine wichtige Rolle, d. h. die Möglichkeit, die eigenen Potenzen auch auszunutzen.

Das Bestreben der Leiter die Funktion auszuüben, die der Qualifikation entspricht, gepaart mit eindeutig vorgegebenen Qualifikationsmerkmalen der Betriebe für Leitungskader, führt zu einem sehr hohen Anteil der Leiter, die qualifikationsgerecht eingesetzt sind. Untersuchungen bei jungen Werkträgern ohne Leitungsfunktion weisen nicht diese sehr hohe Identität (ca. 93 %) zwischen der gegenwärtig erreichten Qualifikation und der laut Stellenplan erforderlichen Qualifikation nach. Diese Übereinstimmung ermöglicht zunächst formal gesehen, daß die möglichen Leistungspotenzen auch weitestgehend genutzt werden. Daß das nicht immer in vollständiger Weise erreicht wird, bestätigen die Aussagen zum Problem der Über- bzw. Unterforderung im Abschnitt 4 vorliegenden Forschungsberichtes 63 % aller Leitungskader geben an, daß sie mehr Verantwortung tragen wollen, was sie bewogen hat, eine Leitungsfunktion zu bekleiden. Es gibt also gar nicht eine so große Scheu vor der Verantwortungsübernahme, wie immer angenommen wird. Besonders Hoch— (aber wenn auch in abgeschwächter Form) Fachschulkader wollen größere Verantwortung tragen. Allerdings wirkt das Bestreben nach höherer Verantwortung nicht isoliert, sondern es ist verbunden mit dem Bedürfnis nach größeren Entscheidungsfreiheiten, Handlungsspielraum, höherer Arbeitsvielfalt und befriedigenderen Arbeitsinhalt.

Höhere Verantwortungskompetenz schließt diese vielfältigen Aspekte der Arbeitstätigkeit ein, wenn auch in unterschiedlich starkem Maße. Deshalb ist dieses Bestreben in seiner Komplexität als Motiv zur Ausübung einer Leitungsfunktion, unbedingt zu berücksichtigen. So ist beispielsweise auch das Motiv Arbeitsorganisation und -ablauf besser gestalten zu wollen, welches über die Hälfte aller Leitungskader äußern, in diese Betrachtung einzubeziehen. Leiter entscheiden infolge ihrer Qualität der Leitung in hohem Maße darüber, wie die volkswirtschaftliche und betriebliche Effektivität erhöht und die Leistungen der Werktätigen ständig gesteigert werden.

Ein erwartet hohes Motiv ist bei Leitern das Bedürfnis, mit Menschen umgehen zu wollen. Es ist bei weiblichen Kadern um 15 %-Punkte höher ausgeprägt als bei Männern, ein weiteres Zeugnis für die soziale Kommunikationsfreudigkeit und auch soziale Anerkennung der Frauen. Weibliche Leiter legen aus diesem verstärkten Bestreben heraus, besonderen Wert auf die soziale Kompetenz der Leitungstätigkeit. Sie nehmen sich der privaten Sorgen und Nöte ihrer Mitarbeiter im allgemeinen stärker an, loben häufiger, kritisieren aber zu wenig. Von der sozialen Kompetenz des Leiters, zu überzeugen und zu begeistern, Leistungen richtig zu beurteilen und neue Anforderungen zu stellen, zu organisieren und zu motivieren, hängt es aber heute entscheidend ab, in welchem Maße Leistungsreserven im Kollektiv geweckt und ein gutes Arbeitsklima geschaffen wird. Wenn auch der Verdienst noch für 45 % der Leiter ein Motiv zur Ausübung einer Leitungsfunktion war, was durchaus den Bemühungen des Stastes und der Betriebe entspricht, spielt es gegenüber anderen Faktoren doch schon eine untergeordnete Rolle, was sich deutlich auch in den unterschiedlichen Wertorientierungen zwischen Leitern und Werktätigen ohne Leitungsfunktion bekundet.

Der Anteil derjenigen Leiter, die zu ihrer Funktion überredet wurden (18 %) und derer, wo die Funktion frei war und sie kein anderer übernehmen wollte (21 %) erscheint dennoch recht hoch.

Er ist Ausdruck ungenügender Kaderarbeit in den Betrieben und Kombinat, denn sie muß ständiger Begleiter der Leitungstätigkeit sein. Die Kaderarbeit schließt die kontinuierliche Arbeit mit jungen Facharbeitern sowie Fach- und Hochschulabsolventen ein, die sich infolge sehr guter Leistungen, durch aktive gesellschaftliche Arbeit und durch ihre persönlichen Eigenschaften/Verhaltensweisen für eine Leitungsfunktion eignen.

Es ist bezeichnend für die Einbeziehung der Frauen in die Leitungstätigkeit, daß sie zu fast einem Drittel eine Funktion übernehmen, die frei war und die kein anderer übernehmen wollte (bei Männern trifft dieses Motiv nur für ein Fünftel zu; vgl. dazu auch die folgende Tabelle 29). Im Notfall müssen die Frauen her, wenn kein Mann zur Verfügung steht, der

- a) geeignet erscheint und
- b) diese Funktion übernehmen will.

Von solcher Praxis muß sich mit höchstem Nachdruck gelöst werden, weil dadurch sicherlich keine großen Leistungspotenzen freigesetzt werden können.

Unterschiede zwischen den einzelnen Leitungsstufen werden in der Tabelle 29 nichtbar, die allerdings nicht tiefgründig analysiert wird, sondern als Übersicht gedacht ist. Tendenziell sollte erwähnt werden, messen die Direktoren/Fachdirektoren den ersten fünf Motiven zur Übernahme einer Leitungsfunktion gegenüber anderen Kadern eine sehr hohe Bedeutung bei. Meister fallen auf in den Motiven - weil ich mich persönlich weiterentwickeln will und - mit Menschen umgehen wollte. Insbesondere das erst genannte Motiv weist auf ein durchschnittlich höheres Bestreben der Meister hin, "aufzusteigen"<sup>11</sup>, welches auch bestätigt wird, indem 51 % von ihnen angeben, für die Übernahme einer höheren Leitungsfunktion nicht entsprechend und ausreichend qualifiziert zu sein. Ein ähnlich starkes Bestreben zeigt sich auch bei den Jugendbrigadieren, die ja in der Regel noch sehr jung sind und sich schon deshalb weiterentwickeln wollen.

Insgesamt erklären sich reichlich ein Drittel aller Leiter zur Übernahme einer höheren Funktion bereit, nur durchschnittlich 11 % würde sich heute nicht wieder für eine Leitungsfunktion entscheiden. Tabelle 30 gibt einen detaillierten Überblick.

Abteilungsleiter, Gruppenleiter sowie Frauen identifizieren sich am meisten mit ihrer jetzigen Funktion, über die Hälfte von ihnen würde sich wieder für die gleiche Funktion entscheiden (Gruppenleiter sind in unserer Untersuchung zu einem großen Teil Frauen). Meister, JFK-Leiter und Jugendbrigadiere sind diejenigen, welche sich am wenigsten mit ihrer jetzt ausgeübten Leitungsfunktion zufriedengeben, sie wollen entweder eine andere Funktion auf gleicher Ebene, wobei dieser Wunsch bei den Jugendforscherkollektivleitern

vor allem im Motiv des nicht höher liegenden Verdienstes begründet wird, bei den anderen beiden Gruppen, nicht die entsprechend notwendige Qualifikation vorliegt, oder eine höhere Leitungsfunktion bekleiden.

#### Fußnote

11 Ähnliche Äußerungen finden sich auch im Abschnitt 3 hinsichtlich der Lebenszielstellungen der Meister und im 6. Abschnitt zur Einstellung zu Wissenschaft und Technik.

Jeder neunte bis zehnte Direktor bzw. Fachdirektor äußert den Wunsch eine Funktion auf einer niedrigeren Ebene auszuführen, ein Wunsch, der sich allerdings hauptsächlich aus dem erreichten Alter und der damit einhergehenden gesundheitlichen Probleme und der zeitlichen Überbelastung ergibt, nicht vordergründig aus dem Arbeitsinhalt und den Anforderungen der Tätigkeit. Erstaunlich ist der fast gleiche Ausprägungsgrad zwischen männlichen und weiblichen Leitern hinsichtlich einer Tätigkeit auf niedrigerer Ebene. Selbst eine höhere Leitungsfunktion würde jeder vierte weibliche Leiter übernehmen und weiteren 10 % sind die Ebene und der Aufgabenbereich zweitrangig. Wenn auch die Bereitschaft der Männer in den letzten beiden Positionen etwa doppelt so hoch ist, kann nicht geschlußfolgert werden, Frauen könnten auf Grund wesentlich höherer Belastungen, insbesondere im familiären Bereich, keine Leitungsfunktion bekleiden. Im Gegenteil, die Bereitschaft der Frauen wie auch der Männer ist höher als landläufig angenommen wird. Sicherlich ist das für viele Praxisvertreter ein sehr überraschendes Ergebnis, zeigt aber, daß der größte Teil der Leiter die soziale Position, die sie erreicht haben, nicht wieder aufgeben möchten. Da gibt es nicht wenige Probleme, die die Leitungstätigkeit erschweren, ebenso gibt es Dinge, Situationen auf die man nicht verzichten möchte. Die Ausübung einer interessanten und vielfältigen Arbeitstätigkeit, Entscheidungsbefugnisse, Handlungsfreiräume oder einfach auch das Gefühl gebraucht zu werden, sind dabei entscheidende Aspekte, die nur wenige veranlassen ihre Funktion aufzugeben. Selbstverständlich wirken im Prozeß der Identifikation bzw. Nicht-Identifikation mit der auszuführenden Leitungsfunktion, konkrete objektive Bedingungen im betrieblichen Reproduktionsprozeß, die sehr verschiedenartig sind.

Tab. 29: Persönliche Gründe für die Übernahme einer Leitungsfunktion; Angaben in %

Gründe zur Übernahme einer Leitungsfunktion	Das spielte für mich eine sehr starke und starke Rolle, Merkmalswerte 1 und 2 zusammen							
	Direktor/PD	Abteilungsleiter	Gruppenleiter	Meister	JFK-Leiter	Jugendbrigadier	männliche Leiter	weibliche Leiter
- ich mich persönlich weiterentwickeln wollte	<u>92</u>	87	79	<u>92</u>	85	77	86	88
- mich diese neue Aufgabe reizte	<u>92</u>	88	<u>75</u>	82	85	77	84	86
- ich mich entsprechend qualifiziert hatte	<u>78</u>	68	69	66	55	32	70!	63!
- ich mehr Verantwortung tragen wollte	73	66	55	55	45	59	61	65
- ich mit Menschen umgehen wollte	68	60	45	<u>72</u>	35	50	55!	70!
- ich Arbeitsorganisation und -ablauf besser gestalten wollte	60	55	42	58	45	50	52	51
- ich mehr verdienen wollte	51	46	48	35	25	32	43	47
- die Funktion frei war	21	22	27	14	30	27	18!	28!
- ich dazu überredet wurde	24	17	13	14	25	10	18	16
- ich mir und anderen beweisen wollte, daß ich mehr kann	38	37	29	45	50	54	36!	45!

Tab. 30: Bereitschaft, sich heute wiederum für eine Leitungsfunktion zu entscheiden; Angaben in %

	ja, für dieselbe	ja, aber für andere, auf gleicher Ebene	ja, aber nur auf niedrigerer Ebene	ja, Ebene und Auf- gabenbe- reich sind zweitrangig	nein	bereit, Lei- tungsfunktion auf höherer Ebene zu über- nehmen
Leiter gesamt	48	18	5	18	11	36
Direktor/FD	46	18	12	21	3	38
Abteilungsleiter	51	18	5	18	8	36
Gruppenleiter	59	13	0	16	12	35
Meister	35	27	1	17	20	41
JFK-Leiter	35	20	5	15	25	30
Jugendbrigadier	36	23	5	18	18	45
männliche Leiter	45	19	4	21	11	41
weibliche Leiter	56	18	6	10	10	23

Die durchaus sehr unterschiedlichen Stellungen der Leiter, ihre Autorität und Anerkennung von seiten des Mitarbeiterkollektivs und der staatlichen sowie gesellschaftlichen Leitung im Betrieb, führen nachweisbar zur differenzierten Bereitschaft, entsprechende Leitungsfunktionen auszuüben. Hier wirken objektive Wirkungsmechanismen, die nicht durch verbale "Überredungskünste" ersetzt werden können.

Bei den 64 % der Leiter, die keine höhere Leitungsfunktion übernehmen wollen, gibt es unterschiedliche Motive.

Folgende Hauptmotive lassen sich anführen:

- es genügt mir, die jetzige Funktion gut auszuführen (77 %)
- ich möchte meinen familiären Verpflichtungen nachkommen (61 %)
- bin zeitlich schon völlig überlastet (45 %)
- eine höhere Funktion zahlt sich finanziell nicht aus (34 %)
- mir fehlt die entsprechende Qualifikation (31 %)
- gesundheitlich bin ich höheren Anforderungen nicht gewachsen (26 %)
- ich fühle mich den politischen Anforderungen nicht gewachsen (18 %)
- dafür bin ich schon zu alt (17 %)
- mein Ehe-/Lebenspartner ist dagegen (14 %)

Hauptgrund keine höhere Leitungsfunktion zu übernehmen, ist die solide Erfüllung der zur Zeit ausgeübten Funktion. Dieses Motiv ist für 77 % der Leiter ausschlaggebend.

Dahinter steht zum großen Teil die gering ausgeprägte Bereitschaft, Überdurchschnittliches zu leisten, zumindest bei denjenigen Leitern, die nicht gewillt sind höhere Funktionen zu bekleiden (vgl. dazu Ausführungen zu den Wertorientierungen im Abschnitt 3). Oft ist es auch die Zurückdrängung höherer Verantwortung, die mit einer höheren Leitungsfunktion verbunden ist, der zusätzliche Streß, der Ärger. Insgesamt zeigt sich bei diesen Leitern aber eine relative Zufriedenheit mit der jetzt ausgeführten Funktion, die sich aus vielen Gründen nicht lohnt, gegen eine höhere einzutauschen.

Weibliche Leiter vertreten verständlicherweise diesen Standpunkt häufiger als ihre männlichen Kollegen, ein Unterschied von 24 %-Punkten (vgl. Tabelle 31). Erstaunlich, daß die Direktoren/FD dieses und alle anderen Motive geringer einschätzen als beispielsweise die Abteilungsleiter oder andere Leitergruppen.

Tab. 31: Gründe, keine höhere Leitungsfunktion zu übernehmen, Merkmalswerte 1 und 2 zusammen, das trifft vollkommen zu; Angaben in %

Gründe	Direk- tor/FD	Abtei- lungs- leiter	Gruppen- leiter	Mei- ster	JFK- Leiter	Jugend- brigadier	männ- liche Leiter	weib- liche Leiter
1. es mir genügt, meine jetzige Funk- tion gut auszuführen	69	80	81	79	80	67	62!	86!
2. ich meinen familiären Verpflichtungen nachkom- men möchte	53	68	66	40	80	40	55!	70!
3. ich zeitlich schon völlig überlastet bin	<u>51</u>	<u>52</u>	42	<u>25</u>	47	40	42!	50!
4. es sich finanziell nicht auszahlt	32	32	<u>26</u>	49	<u>73</u>	13	41!	20!
5. mir die entsprechende Qualifikation fehlt	26	28	28	<u>51</u>	<u>20</u>	47	30	35
6. ich gesundheitlich den höheren Anforderungen nicht gewachsen bin	25	<u>32</u>	31	<u>9</u>	20	14	24!	31!
7. ich den politischen Anforderungen nicht ge- wachsen bin	13	19	24	<u>11</u>	27	<u>35</u>	15!	26!
8. ich dafür schon zu alt bin	28	15	17	12	0	20	18	16
9. mein Ehe-/Lebenspart- ner dagegen ist	<u>20</u>	14	12	<u>4</u>	<u>20</u>	14	14	14

Familiäre Verpflichtungen möchten in verstärktem Maße Leiter von Jugendforscherkollektiven nachkommen, ein eigentlich nicht typisches Bild für Hochschulabsolventen, wobei in unserer Untersuchung nur wenige Vertreter dieser Leitungsebene einbezogen waren, so daß diese Aussage u. U. relativiert werden müßte. Daß Frauen dieses Motiv häufiger angeben, ist völlig verständlich.

Die zeitliche Überbelastung als Motiv keine höhere Funktion bekleiden zu wollen, ist zwischen den einzelnen Leitungsebenen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Währenddessen das für die Hälfte der von uns erfaßten oberen Ebene zutrifft, gibt das bei den Meistern nur jeder vierte an. Im Abschnitt 4 wurde zum Problem der quantitativen Unter- bzw. Überforderung bereits Stellung genommen, gleiche Tendenzen zeigen sich auch hier erneut.

Wenn bereits auf dem vierten Rangplatz finanzielle Gründe zu finden sind und dieses Motiv durchschnittlich von einem Drittel aller Leitungskader angegeben wird, zeigt sich hierbei doch kein untergeordnetes Problem. Einerseits fühlen sich Leiter gegenüber der verantwortungsvollen und problembehafteten Tätigkeit unterbezahlt, andererseits bietet das gegenwärtige Lohn- und Tarifsysteem nicht die nötigen Stimulierungsmöglichkeiten für die Ausübung einer höheren Leitungsfunktion. Deutlich wird dieser Widerspruch erneut bei den JFK-Leitern, die zu 73 % angeben, daß sich eine höhere Funktion für sie finanziell nicht auszahlt.

Hierbei ist die Rolle des Verdienstes im Leben von Fach- und Hochschulkadern zu berücksichtigen, für die der Verdienst nicht das erstrebenswerteste Ziel ist, wie beispielsweise eine interessante und abwechslungsreiche Arbeit auszuführen. Dennoch ist der Verdienst auch für andere Leiter ein wichtiger Hinderungsgrund keine höhere Leitungsfunktion einzunehmen. Selbst ein Drittel der Direktoren und die Hälfte der Meister sehen das in ähnlicher Weise. Wird der Verdienst isoliert betrachtet, so ist er sicherlich nicht gering, aber für die zu lösenden Aufgaben, die hohen physischen und psychischen Belastungen fühlen sich viele Leiter nicht gerecht entlohnt. So geben nur 30 % der Leiter an, daß sie mit ihrem monatlichen Nettoeinkommen sehr zufrieden sind, 35 % von ihnen sind aber vollkommen unzufrieden.

Dennoch ist die Zufriedenheit, wie bereits im vorigen Abschnitt erwähnt wurde, vom subjektiven Anspruchsniveau abhängig und somit sehr unterschiedlich ausgeprägt. So äußern auch in dieser Beziehung nur ein Fünftel der weiblichen Leiter, aber fast die Hälfte der Männer, daß sich eine höhere Funktion für sie finanziell nicht lohnt, obgleich die Frauen teilweise beträchtlich weniger als ihre männlichen Kollegen verdienen.

Die Motive:

- den politischen Anforderungen nicht gewachsen zu sein,
- für eine höhere Funktion zu alt zu sein und
- mein Ehe- bzw. Lebenspartner dagegen ist, spielen keine dominante Rolle; sie werden durchschnittlich von etwas weniger als ein Fünftel der Leiter angegeben.

Den politischen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, fühlen sich 35 % der Jugendbrigadiere und mehr als ein Viertel der weiblichen Leiter.

Insgesamt zeigen die neun hier aufgeführten Motive, daß die Ablehnung eine höhere Leitungsfunktion auszuüben recht komplex ausgeprägt ist. Mehrere und dazu auf verschiedenen Ebenen befindlichen Gründe führen zu einem solchen Entschluß, die in den meisten Fällen auch berechtigt erscheinen. Wenn eine größere Bereitschaft der Leiter für höhere Funktionen erreicht werden soll, ist die Stellung jedes Leiters, sein Ansehen und seine Achtung im gesamten gesellschaftlichen Bedingungsgefüge zu verbessern und dazu gehört zuerst eine solche Funktion, besser und wirksamer finanziell und auch moralisch zu stimulieren. Nur so wird diesbezüglich ein Durchbruch erreicht werden können. Dazu gehört beispielsweise auch entsprechenden Wohnraum zur Verfügung zu stellen, das ist offensichtlich nicht im notwendigen Maße der Fall, denn wie bereits erwähnt, fühlen sich ein Drittel aller Leiter wegen ihrer Wohnverhältnisse belastet und das wirkt sicher auf Leistungswillen und Leistungsbereitschaft, auf das Wohlbefinden ein. 26 % der Leiter sind beispielsweise unter bestimmten Voraussetzungen bereit, zur Übernahme einer neuen Leitungstätigkeit ihren jetzigen Wohnort sogar zu wechseln.

Diese Voraussetzungen sind auch klar bestimmbar:

- mehr Geld zu verdienen,
- bessere Wohnbedingungen zu haben,
- gute Verkehrsbedingungen,
- Unterbringung der Kinder in Kinderkrippe bzw. -garten,
- überschaubare Arbeitsaufgaben und -funktionen,
- ein gut arbeitender Betrieb, vor allem aber Arbeitskollektiv.

Das sind nur einige Voraussetzungen die genannt werden, wenn eine neue Leitungsfunktion in einem anderen Ort ausgeübt werden soll. Selbst 20 % der weiblichen Leiter würden sich unter den genannten Voraussetzungen, die sicher nicht bei jedem und in gleicher Stärke auftreten, bereit erklären eine neue Funktion zu bekleiden, bei den Abteilungsleitern geben das sogar 36 % an. Insofern muß das Gesamtsystem der objektiv gegebenen und subjektiv wirkenden Bedingungen berücksichtigt werden, die Leiter zu einem Für und Wider einer Leitungsfunktion bewegen. In der Arbeit mit den Leitern und der entsprechenden Berücksichtigung der Leiter kann noch viel getan werden, um das Image der Leiter zu erhöhen und damit eine größere Bereitschaft zur Ausübung von Leitungsfunktionen zu erreichen. Dadurch können auch persönliche Bedenken oder Vorbehalte vor der Übernahme einer Leitungstätigkeit, die immerhin 46 % der Leiter gehabt haben, abgebaut werden. Daß Frauen größere Bedenken diesbezüglich angeben, ist aus der Doppelbelastung Beruf - Familie erklärlich. Aber auch jüngere Leiter weisen auf größere Vorbehalte vor Übernahme einer Leitungsfunktion hin, vor allem in der anfänglichen Skepsis begründet, den Anforderungen an einen Leiter auch gerecht werden zu können. Jugendbrigadiere bzw. Brigadiere waren von allen Leitern am unbefangenensten, von ihnen äußerten nur 36 % persönliche Bedenken. Das aber ist nicht wesentlich. Wichtig und entscheidend ist, ob diese Vorbehalte während der Funktionsausübung abgebaut wurden oder ob sie sich sogar bestätigt haben. Die folgende Tabelle gibt zunächst einen Überblick.

Sehr interessante Tendenzen werden deutlich. Positiv ist zu vermerken, daß ein Drittel aller Leitungskader, die persönlichen Bedenken und Vorbehalte, die sie vor der Übernahme ihrer Funktion hatten, weitestgehend abgebaut haben.

Tab. 32: Bedenken und Vorbehalte vor Übernahme der Leitungsfunktion; Angaben in %

Haben sich Ihre Bedenken vor Übernahme der Leitungsfunktion als richtig erwiesen?

	Ja, aber ich habe sie weitestgehend überwunden	Ja, und sie bestehen noch bis heute unverändert	Ja, aber es traten andere Probleme und Schwierigkeiten auf	Nein, es war alles wesentlich problemloser als erwartet
Leiter gesamt	36	21	26	17
Direktor/FD	39	27	16	18
Abteilungsleiter	41	17	32	10
Gruppenleiter	35	11	30	24
Meister	27	16	27	30
JFK-Leiter	1	79	10	10
Brigadier/JB	33	22	33	11
männliche Leiter	34	24	25	17
weibliche Leiter	41	14	28	17

Bei einem Fünftel bestehen sie bis heute noch unverändert und bei einem weiteren Viertel haben sich die befürchteten Tendenzen nicht bestätigt, aber es sind neue, vorher nicht erwartete Probleme und Schwierigkeiten aufgetreten. Letzteres trifft beispielsweise auf 46 % der im Bereich Absatz beschäftigten Leiter zu, aber nur bei 7 % der im Bereich Technik Beschäftigten. Ein knappes Fünftel allerdings kann nur angeben, daß alles viel problemloser als erwartet war. Meister und Gruppenleiter geben die geringsten Enttäuschungen an, sie meistern ihre Funktion problemloser als alle anderen Leiter. Interessant ist auch, daß in den höheren Leitungsfunktionen tendenziell die Bedenken und Vorbehalte mehr abgebaut werden als das beispielsweise bei den JFK-Leitern ist, die das nur zu 1 %! so einschätzen. Zwei Besonderheiten dürften dabei verantwortlich sein. Einmal steigen die Vorbehalte mit der Einnahme von höheren Leitungsebenen, weil die Verantwortung sehr viel größer ist, vieles nicht genau kalkulierbar und der Zeitaufwand wesentlich höher ist. Zum anderen sind das Leiter, die schon eine geraume Zeit (67 % von den Direktoren und Fachdirektoren üben ihre jetzige Funktion schon vier Jahre und länger aus) in dieser oder einer anderen Funktion tätig sind, so daß Vorbehalte in größeren Zeitabständen abgebaut werden und es kann auch hierbei einen bestimmten Anpassungseffekt geben, der sich in einem größeren Abbau persönlicher Bedenken äußert.

Auch bei den weiblichen Leitern konnten die Vorbehalte, immerhin sind es 41 %, weitestgehend überwunden werden.

Sie müssen vor Übernahme einer Funktion umfangreichere Einflußfaktoren berücksichtigen und nehmen teilweise viele Probleme ernster, schätzen sie schwieriger ein. Hinzu kommt, daß sie sich der Männerwelt und auch dem Arbeitskollektiv gegenüber stärker beweisen, ihren spezifischen Platz finden müssen.

Henrik Ibsen drückt dieses Problem in "Nora oder Ein Puppenheim" folgendermaßen aus:<sup>12</sup>

"Ach oftmals war ich so müde, so müde! Aber es war doch trotzdem eine große Freude, so zu sitzen und zu arbeiten und Geld zu verdienen. Mir war fast, als wäre ich ein Mann."

---

12 H. Ibsen, "Nora oder Ein Puppenheim", Berlin 1967, S. 153

Um so erfreulicher ist, daß sich weibliche Leiter trotz vielfältigerer Probleme, zu einem großen Teil von ihren Vorbehalten trennen konnten, auch wenn bei geringfügig mehr Frauen als Männern neue Schwierigkeiten aufgetreten sind.

Bedenklich erscheint die Situation bei Leitern von Jugendforscherkollektiven, die tatsächlich zu fast 80 % angeben, ihre Vorbehalte bestehen bis heute unvermindert. Wenn auch 40 % von ihnen diese Funktion erst ein Jahr oder darunter und weitere 45 % zwei bis drei Jahre ausüben und infolgedessen sich viele Bedenken noch nicht abbauen konnten, ist es dennoch ein ernstes Problem. Welche Gründe nun direkt für eine so starke Differenz zu anderen Leitungsebenen bestehen, können wir noch nicht ausreichend einschätzen. Oftmals sind es wohl die bekannten Probleme, die auch Absolventen von Fach- und Hochschulen angeben:

- Nichtübereinstimmung von gelernten Fachkenntnissen und anwendungsbereitem Wissen,
- Widerspruch zwischen Theorie und Praxis,
- zu viele Routinearbeiten und Hilfsarbeiten, weil nicht das entsprechende Hilfs- oder Fachpersonal da ist (so gibt in einer Studentenintervallstudie jeder vierte Absolvent an, daß er ca. 60,3% seiner Arbeitszeit für reine Routinearbeiten verwendet),
- zu wenig Freiräume, in denen Absolventen selbständig handeln und entscheiden können und viele andere Probleme mehr.

Auf jeden Fall sollten die Betriebe und Einrichtungen diese Aussagen, vor allem der JFK-Leiter, ernst nehmen und mögliche Ursachen der auftretenden Probleme beseitigen. Ohnehin wäre es für eine gezielte und effektivere Nachwuchskaderauswahl günstig, würden die persönlichen Bedenken und Vorbehalte von künftigen Leitern sondiert, um ihnen beim schnellen Überwinden dieser Schwierigkeiten zielgerichtet zu helfen.

---

13 Vgl. K. Starke/L. Kasek: Expertise "Junge Intelligenz"

## 8. Fluktuationsabsichten von Leitungskadern

Die Absichten zu einem Arbeitsstellenwechsel sind insbesondere bei Leitungskadern wichtig zu wissen, weil dieser Wechsel oft tiefe Wirkungen auf das betreffende Arbeitskollektiv, aber auch auf den Betrieb und das Kombinat, hinterläßt.

Unter Fluktuation wird allgemein die Bewegung von Arbeitskräften verstanden, zunächst unabhängig davon, welche Ursachen und Motive diesem Wechsel zugrunde liegen und wohin der einzelne Werktätige wechselt.

Die Fluktuation ist damit, die durch den Arbeitsplatzwechsel vermittelte Gestaltung der Proportionalität der gesellschaftlichen Arbeit, die infolge von Strukturveränderungen im weitesten Sinne notwendig sind. Als solche erfüllt sie einen strukturökonomischen und einen struktursoziologischen Aspekt.

Fluktuation ist unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen auch ein notwendiger Prozeß, wobei ein wesentlicher Teil des Arbeitsplatzwechsels nicht nur nicht vermeidbar, sondern im Interesse eines höchstmöglichen Tempos der wissenschaftlich-technischen Entwicklung erforderlich ist. Das bedeutet jedoch nicht, daß jeder einzelne Fluktuationsakt sich als gesellschaftlich notwendig erweist. Volkswirtschaftlich und vor allem betriebliche negative Folgen sind insbesondere bei Leitungskadern zu erwarten, wobei sie in hohem Maße durch spontane Aspekte der Fluktuation hervorgerufen werden.

Neben diesen strukturverändernden Fluktuationen gibt es auch Arbeitsplatzwechsel durch biologische oder familiäre Gründe. Diese Vielgestaltigkeit der Fluktuation ist bei den Absichten der Leiter und anderer Werktätiger, die Arbeitsstelle zu wechseln, unbedingt zu berücksichtigen.

Unsere Ergebnisse weisen eine recht hohe Stabilität unter den Leitungskadern nach, indem 61 % von ihnen noch nie die Arbeitsstelle gewechselt haben und knapp ein Viertel erst einmal. 15 % der Leiter haben den Betrieb zwei- oder mehrmals gewechselt. Tendenziell nimmt die Häufigkeit eines Arbeitsstellenwechsels mit höherer Leitungsstufe zu, wobei das in erster Linie durch das Lebensalter begründet ist, aber auch infolge notwendiger Versetzungen in andere Betriebe.

Je höher die auszuübende Funktion, desto mehr steigt der Anteil der Leitungskader, die hauptsächlich auf Bestreben des Betriebes die Arbeitsstelle gewechselt haben (bei den Direktoren/Fachdirektoren sind es 17 %, bei den Gruppenleitern nur 4 %).

Was die aktuellen Fluktuationsabsichten betrifft, zunächst Tabelle 33.

Tab. 33: Absicht der Leiter die Arbeitsstelle zu wechseln;  
Angaben in %

	Ja, und ich bin fest dazu entschlossen	Ja, aber ich bin dazu noch nicht fest ent- schlossen	nein
Leiter gesamt	2	15	83
Direktor/FD	1	16	83
Abteilungsleiter	0	10	90!
Gruppenleiter	2	12	86
Meister	4	15	81
JFK-Leiter	0	51!	49!
Jugendbrigadier	5	36!	59!
männliche Leiter	2	14	84
weibliche Leiter	1	16	83

In Abhängigkeit von der erreichten höheren Leitungsebene nimmt der Wunsch den Betrieb zu wechseln ab. Die Abteilungsleiter sind diejenigen, welche nur zu 10 % eine eventuelle Veränderung anstreben, Direktoren zu 16 %, gegenüber den JFK-Leitern, von denen die Hälfte den Betrieb wechseln will, aber dazu noch nicht fest entschlossen sind. Auch bei den Jugendbrigadiern trifft letzteres zu, bei ihnen äußern diesen Wunsch 36 %. Unabhängig davon, daß beide, sowohl die Jugendbrigadiere, als auch die JFK-Leiter, schon vom Alter her noch mehrmals die Arbeitsstelle wechseln, ehe sie einen für sie stabilen Platz einnehmen, scheinen beide Gruppen ein Problemfeld darzustellen.

Das umso mehr, als junge Werktätige ohne Leitungsfunktion wesentlich geringere Absichten zur Fluktuation äußern. Die staatlichen Leitungen der Betriebe, aber auch die FDJ- und Gewerkschaftsleitungen sollten sich deshalb intensiver als bisher um die Probleme junger Leiter kümmern. Sie brauchen klar abgesteckte Weisungsbefugnisse, höhere Verantwortung und Entscheidungsrechte, nur so wird es möglich sein, den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit zu erhöhen und damit ihre Arbeitszufriedenheit.

Alle anderen Leitungsstufen sind vom Leitungskaderpotential her recht stabil, d. h. über 80 % der Leiter hat in den nächsten Jahren nicht vor, die Arbeitsstelle zu wechseln. Dies zeugt von einem hohen Zufriedenheitsgrad mit der gegenwärtig ausgeübten Tätigkeit und trotzdem muß darauf verwiesen werden, daß künftig Fluktuationen, vor allem im Interesse des Betriebes, zunehmen werden, um den Anforderungen des Einsatzes von Schlüsseltechnologien gerecht zu werden.

Insofern ist eine Bewegung unter den Leitern schon heute weniger vom negativen als vom positiven Effekt her zu betrachten. Die Volkswirtschaft braucht flexibel einsetzbare junge Leiter, die bereit sind, eine Tätigkeitsveränderung im Interesse des Betriebes bzw. der Gesellschaft aufzunehmen. Disponibilität und Mobilität werden deshalb zu wichtigen Voraussetzungen für eine effektive Leistungsentwicklung auch im Bereich der Leitung und Planung wirtschaftlicher Prozesse.

Flexibilität im Bereich des Berufswechsels ist allerdings im volkswirtschaftlichen Sinne nicht unbedingt positiv zu bewerten.

So ist heute über ein Viertel der von uns einbezogenen Leiter in einem ganz anderen Beruf tätig, bei den Direktoren und Fachdirektoren sind es sogar 30 %. Weitere 30 % sind gegenwärtig ebenfalls nicht mehr in ihrem erlernten Ausbildungsberuf tätig, zumindest aber in einem ähnlichen. Somit verbleiben nur noch ganze 44 % der Leiter, die in ihrem eigentlichen Ausbildungsberuf eine Leitungsfunktion bekleiden. Spezifisches Berufs- und Grundwissen bleibt damit ungenutzt, volkswirtschaftliche Ressourcen liegen durch Verlassen der Berufs- und Bildungslaufbahnen in großem Umfang brach. Währenddessen es entsprechend des Alters nur geringfügige Unterschiede gibt, treten starke Differenzierungen zwischen männlichen und weiblichen Leitern auf.

Tab. 34: Tätigkeit im erlernten Ausbildungsberuf; Angaben in %

	ja, genau in demselben	ja, in einem ähnlichen	nein
männliche Leiter	40	30	30
weibliche Leiter	56	27	17

Weibliche Leiter weisen demzufolge um durchschnittlich 16 %-Punkte eine höhere berufliche Stabilität aus als ihre männlichen Kollegen. Das ist sicherlich in erster Linie auf ihr familiäres Eingebundensein zurückzuführen, die Frauen eine Neuqualifizierung schwerer zugänglich machen.

## 9. Zusammenfassende Aussagen zum Gesamtbericht, zu Differenzierung nach den Leitungsstufen und dem Geschlecht

---

Leiter in der sozialistischen Wirtschaft stellen eine spezifische Gruppe von Individuen dar, die im allgemeinen in Abhängigkeit von ihrer Qualifikation, ihren Fähigkeiten und Verhaltensweisen differenzierte Funktionen im gesellschaftlichen Reproduktionsprozeß bei der Führung von Arbeitskollektiven bekleiden. Insofern nehmen sie spezifische soziale Rollen in der Gesellschaft ein, die ihren Lebens- und Verhaltensprozeß determinieren und ihm wesentliche Züge verleihen. Ihr Denken und Handeln unterliegt infolge der Einnahme dieser sozialen Rollen ständigen Veränderungen und wird durch die Leitungsfunktion spezifisch geprägt. Resultat der spezifischen An eignungsbedingungen der Umwelt, der Tätigkeit als Leiter, seinen Erfahrungen und Kenntnissen sind gegenüber anderen Werktätigen differenziert ausgeprägte Wertorientierungen und Lebenszielstellungen.

1. Die Wertorientierungen - glückliches Familienleben und Partnerschaft,
  - hohes berufliches Wissen und Können,
  - Aktivitäten zur Sicherung des Friedens sowie der Umwelt und Natur und
  - der engagierte Einsatz zur Stärkung der sozialistischen Gesellschaftsordnung

erhalten mit über 90 bis 100 % Bedeutsamkeit für das Leben der Leiter außerordentlich hohe Ausprägungen. Solche klaren Positionen und Zielsetzungen werden von jungen Werktätigen ohne Leitungsfunktion nicht erreicht, sie identifizieren sich um 10- bis 20 %-Punkte weniger häufig mit den genannten Werten.

2. Zu gering ausgeprägt ist dagegen die Haltung vieler Leiter zu persönlichen wissenschaftlich-technischen Höchstleistungen in Form von Erfindungen und Patenten. Sie ist nur für etwa jeden fünften Leiter eine bedeutsame Orientierung für die eigene berufliche Tätigkeit. Auch in den für solche Leistungen prädestinierten Bereichen, wie Forschung und Entwicklung sowie Rationmittelbau sind sie ungenügend ausgeprägt, wenn sie hier auch von 50 % bis 65 % der Leiter als bedeutsam aufgefaßt werden. Noch geringer als bei den männlichen Leitern ist das Streben nach Erfindungen und Patenten bei Frauen. Die Gründe dafür sind komplex und tief in gesellschaftlichen Bedingungen verwurzelt. Sie beginnen schon mit geschlechtstypischen Erziehungsstilen, die Mädchen in traditionelle Richtungen lenken, und sie setzen sich im betrieblichen Reproduktionsprozeß fort, indem Frauen vorrangig in solchen Bereichen tätig sind, in denen wissenschaftlich-technisches Schöpfertum und Kreativität weniger gefordert werden. Für die Meisterung der wissenschaftlich-technischen Revolution ist es wesentlich, alle Leiter zu höheren wissenschaftlich-schöpferischen Tätigkeiten zu motivieren, weil sie nur dadurch ihre Kollektive zu eben solchen Leistungen befähigen können.

3. Mit steigender Qualifikation vom Facharbeiter zum Hochschulkader, die in der Regel auch im Zusammenhang mit der Einnahme höherer Leitungsfunktionen steht, nimmt die persönliche Bedeutung von beruflicher Weiterbildung und das Streben nach überdurchschnittlichen Leistungen zu, während die Erreichung hohen materiellen Wohlstandes und die Orientierung auf eine Familie mit zwei oder mehr Kindern in der Tendenz weniger bedeutsam ist. Offensichtlich wirkt die mit der Höhe der Leitungsebene verbundene differenzierte politisch-gesellschaftliche und fachliche Verantwortung determinierend auf die Herausbildung der jeweiligen Wertorientierungen.

4. Aus den grundlegenden Wertorientierungen leiten sich eine Vielzahl von Prinzipien der persönlichen Lebensgestaltung ab, die bei Leitern insofern eine wichtige Rolle spielen, als sie nicht nur "normale" berufliche und soziale Kommunikation pflegen, sondern sich diese Prinzipien, diese Denk- und Verhaltensmuster in ihrer Leitungstätigkeit, bei der Führung von Kollektiven, unmittelbar widerspiegeln.

Bei Leitungskadern stehen funktionsbezogene Ansprüche und Prinzipien in der persönlichen Lebensgestaltung im Vordergrund. Die weitere Vervollkommnung der Kenntnisse und Fähigkeiten, das Streben nach Analysen, nach Aufdeckung von Ursachen, Gründen und Zusammenhängen sowie politische Prinzipienfestigkeit sind für 97 bis 84 % der Leiter wichtige und sehr wichtige Lebensprinzipien. Weniger bedeutsam sind für die Leiter insgesamt Prinzipien wie - gut verdienen - ein abwechslungsreiches spannendes Leben führen oder auf andere Eindruck machen.

5. Die Qualifikation der Leiter - und eng damit verbunden ihre Leitungsfunktion - wirkt sich spezifisch auf die Aneignung der jeweiligen Lebensprinzipien aus. Leiter mit Facharbeiterabschluß - meist Brigadiere - messen im Vergleich mit den anderen Qualifikationsgruppen und Leitungsstufen solchen Lebensprinzipien wie - hohen materiellen Wohlstand erreichen, - abwechslungsreiches, abenteuerliches Leben führen und - hohen Verdienst erlangen, höhere Wichtigkeit bei als andere Leiter.

Fach- und Hochschulkader mit häufig höheren Leitungsfunktionen verfolgen stärker die folgenden Lebensprinzipien:

- engagierter Staatsbürger sein,
- nach festen politischen Prinzipien handeln und
- sich am Marxismus-Leninismus orientieren.

Meister äußern sich vor allem deutlicher in Richtung solcher Prinzipien, die ihren Status als erfahrene, qualifizierte und kompetente Fachleute unterstreichen.

6. Bemerkenswerte Unterschiede treten zwischen männlichen und weiblichen Leitern hinsichtlich der bevorzugten Lebensprinzipien auf. Insbesondere die fachspezifischen aber auch sozialen Anforderungen der Leitungstätigkeit verfolgen Frauen in Leitungsfunktionen deutlich intensiver und engagierter (vgl. Tabelle 12). Die größere, zumeist in der Wahl der Extremposition "sehr wichtig" zum Ausdruck kommende Relevanz dieser Denk- und Verhaltensprinzipien von Frauen, sind Widerspiegelung und Resultat eines schon mehrfach sichtbar gewordenen Umstandes realer Leitungspraxis in den Betrieben, indem sich weibliche Leiter in ihrer Funktion oft deutlicher beweisen, teilweise höhere und bessere Leistungen vollbringen, sich nachdrücklicher und mit größeren Schwierigkeiten durchsetzen als ihre männlichen Leiterkollegen, um die gleiche fachliche und soziale Anerkennung wie diese zu finden.

7. Die Forderungen, die an einem Leiter von seiten der Gesellschaft des Betriebes gestellt werden, sind vielgestaltig und von komplexer Natur. Sie werden mit zunehmender Leitungsstufe von den einzelnen Leitern subjektiv höher bewertet, als das bei niedrigeren Leitungsfunktionen der Fall ist. Das betrifft vor allem die politische Fähigkeit der Leiter, die beispielsweise von den Direktoren/Fachdirektoren als wesentlich höhere Forderung in der Arbeitstätigkeit begriffen wird, als von den JFK-Leitern oder Jugendbrigadieren.

8. Alle gestellten Anforderungen können vom Leiter in seiner Arbeitstätigkeit besser erfüllt werden, d. h. die Forderungen sind geringer als der Leiter in der Lage ist, sie zu realisieren. Das verweist tendenziell auf Unterforderung vieler Leiter, zumindest aber auf ungenutzte Potenzen auf welche Gründe sie auch immer zurückzuführen sind.

9. Hinsichtlich des Umfanges der Arbeitsaufgaben fühlen sich fast die Hälfte aller Leiter überfordert, aber auch weitere 9 % fühlen sich eher unterfordert. Nach dem Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgaben geben eine Überforderung 16 % der Leiter an, fast jeder vierte ist allerdings diesbezüglich eher unterfordert.

Tendenzen der Überforderung sind bei der höchsten Leitungsebene am größten, bei Meistern und Jugendbrigadieren am geringsten. Im Bereich der materiellen Produktion werden die größten Unterforderungen entsprechend des qualitativen Niveaus der Arbeitstätigkeit deutlich.

Arbeitsplatzanalysen und die ständige Kontrolle und Vervollständigung der Funktionspläne, insbesondere der Leiter, sind unabdingbare Voraussetzungen, um sowohl Fragen der Unter- aber auch der Überforderungen festzustellen und zu beseitigen.

10. In jeder Leitungsfunktion gibt es Forderungen und Aufgaben, die gestellt und erfüllt werden müssen, die dem Leiter aber nicht sonderlich sympathisch sind. Besonders unangenehm sind für Leitungskader Situationen, in denen auf politische Fragen und Probleme der Mitarbeiter nicht überzeugend argumentiert werden kann. 66 % der Leiter kennzeichnet eine solche Situation als persönlich sehr stark/bzw. stark unangenehm, weitere 19 % als mittelmäßig unangenehm. Daraus sollte eine erhöhte politische Befähigung der Leiter und eine bessere Informationsbasis über aktuelle politische Probleme abgeleitet werden.

11. Um die Leitungstätigkeit so effektiv wie möglich zu gestalten, ist es erforderlich, hemmende Faktoren und Belastungen weitestgehend abzubauen. Als persönlich sehr stark bzw. stark belastend werden von fast der Hälfte der Leiter angegeben, zu wenig Zeit für eigene Ideen und Vorstellungen und ein gespanntes Verhältnis zum vorgesetzten Leiter zu haben.

Immerhin noch für über ein Drittel der Leiter sind gestörte Partnerverhältnisse, persönlich unzureichende Fachkenntnisse, mangelndes fachlich-berufliches Gefordertsein und zu geringer Anteil wissenschaftlich-schöpferischer Arbeit, Aspekte, die ihre Tätigkeit stark belasten. Weibliche Leiter geben besonders hohe Belastungen hinsichtlich des Verhältnisses zum vorgesetzten Leiter, des Mangels an Freizeit und auf Grund unzureichender Fachkenntnisse, an.

12. Die meisten Leiter charakterisieren ihre Leitungsfunktion durch die für sie zutreffenden Merkmale:

Information des Kollektivs, gerechte Bewertung der Arbeitsergebnisse und das vorherige Beraten wichtiger Entscheidungen mit dem Arbeitskollektiv. Beträchtlich weniger Leiter geben an, Zeit für private Sorgen und Nöte der Mitarbeiter zu haben und ein gerechtfertigtes Risiko einzugehen. Völlig unzureichend ist die persönlich schöpferische Tätigkeit, d. h. insbesondere die Entwicklung neuer Ideen oder das Engagement für die Arbeit der Neuerer einzuschätzen, aber auch die offene Kritik gegenüber den übergeordneten Leitungen ist zu gering ausgeprägt.

Besonders geringe Merkmalsausprägungen treten bei den Jugendbrigadieren auf, was ganz offensichtlich in der spezifischen Stellung des Jugendbrigadiers begründet liegt, die auf Grund der Doppelbesetzung staatlicher Leiter und Brigadier, keine oder zumindest sehr eingeschränkte Weisungsbefugnisse besitzen. Nachdrücklich ist auf dieses noch ungeklärte Problem in der Praxis zu verweisen, weil dadurch Leistungspotenzen auf die Dauer nicht stimuliert werden.

13. Im Zeitalter der wissenschaftlich-technischen Revolution nimmt die Notwendigkeit des Lernens, der Weiterbildung im Beruf gegenüber der Neu- bzw. Höherqualifizierung beträchtlich zu. Der durchschnittliche Zeitaufwand für die fachliche Weiterbildung pro Woche ist mit 4,62 Stunden um ca. 44 Minuten geringer als die Zeit, welche für gesellschaftliche Aktivitäten genutzt wird. Die Diskrepanz zwischen beiden Zeitaufwänden nimmt mit steigender Leitungsstufe immer mehr zu. Es sollten Überlegungen getroffen werden, inwieweit traditionell eingeschliffene Zeitstrukturen für gesellschaftliche Obliegenheiten unbedingt notwendig sind, oder ob es nicht Möglichkeiten zur Reduzierung solcher zeitlicher Dimensionen gibt, insbesondere deshalb, als sie vorwiegend in der Arbeitszeit getätigt werden.
14. Bei JFK-Leitern ist der wöchentliche Zeitaufwand für Forscher- und Erfindertätigkeit (durchschnittlich 2,4h) um über eine Stunde geringer als die Ausfallzeiten infolge fehlender Rechner- bzw. Musterbaukapazitäten und Materialbeschaffung (3,8h). Damit gehen wichtige Leistungspotenzen der Volkswirtschaft verloren.
15. Vorbilder äußern sich in der Orientierung und Ausrichtung menschlichen Verhaltens und Erlebens, an mehr oder minder konkreten Lebensbeispielen. So werden auch bei Leitern in großem Umfang zu einer gewissen Handlungsregulativ.
- Von den 46 % der Leiter, die persönliche Vorbilder angeben, sind die Hälfte bekannte Leiterpersönlichkeiten und ein Drittel sind Personen aus der Familie bzw. Verwandtschaft. Die Orientierung nach Vorbildern nimmt mit steigender Leitungsstufe zu und zwar zugunsten von persönlich bekannten Leitern. Wichtig ist die Tatsache, daß unter den jungen Werktätigen die Orientierung nach Vorbildern bzw. Idealen gegenwärtig zunimmt und in erster Linie die direkten Vorgesetzten zunächst die Orientierungsfunktion erfüllen.

16. Eigenschaften, die für Leitungskader, Vorgesetzte oder andere bekannte Leiterpersönlichkeiten zum Vorbild machen sind vor allem:
- hohes fachliches Wissen und Können,
  - Konsequenz im Handeln und Parteilichkeit.

Vertretbare Risikobereitschaft wird der letzte Rangplatz von zehn Eigenschaften zugesprochen.

17. Den stärksten stimulierenden Einfluß auf die berufliche Entwicklung von Leitern hatten Vorgesetzte bzw. andere bekannte Leiterpersönlichkeiten. Das ist eine wichtige Tatsache, wobei auch für ein Drittel aller Leitungskader ihre Vorgesetzten keinen Einfluß hatten. Der Ehe- bzw. Lebenspartner und die zielstrebige Lebensplanung sind weitere teilweise stark stimulierende Einflüsse auf die berufliche Entwicklung. Diese Aspekte nehmen mit höherer Leitungsebene und mit steigendem Alter an Gewicht zu.

18. Die Verbundenheit zum Kollektiv wird hoch bewertet (knapp 90 %), ebenso die zum Betrieb (75 %). Direktoren/Fachdirektoren äußern eine höhere Kollektiv- und Betriebsbindung. Letztere steigt deutlich mit der Funktionsebene. Jene Leiter, die schon längere Zeit eine Funktion bekleiden und die ein Vorbild (v. a. eines aus dem betrieblichen Milieu) haben, fühlen sich stärker verbunden mit dem Kollektiv als auch dem Betrieb.

19. Es besteht bei Direktoren/Fachdirektoren, Abteilungsleitern, Gruppenleitern und besonders bei JFK-Leitern ein ausgeprägt hohes Interesse an der Einführung von Computertechnik in ihrem Arbeitsbereich (80 bis 95 % starkes und sehr starkes Interesse). Besonders stark interessiert sind Leiter, die Überdurchschnittliches leisten wollen, lebenslanger Weiterbildung offen gegenüber stehen und vielseitig interessiert sind. Es sind oft Leiter, die durch ein Übermaß an Routinearbeit quantitativ überfordert, aber qualitativ unterfordert sind, um sich davon Entlastung zu verschaffen.

20. Sich persönlich weiterentwickeln wollen, der Reiz der neuen Aufgabe und die vorhandene persönliche Qualifikation waren die Hauptmotive zur Übernahme der jetzt ausgeübten Leitungsfunktion. Ein Drittel der weiblichen Leiter haben eine Funktion übernommen, die frei war und die kein anderer bekleiden wollte. Das verweist auf ernsthafte Probleme der Einbeziehung und langfristigen Vorbereitung von Frauen in und auf Leitungsfunktionen. Direktoren und Fachdirektoren messen diesen genannten Motiven zur Übernahme der Leitungsfunktion höhere Bedeutung bei als Gruppenleiter, Jugendbrigadiere und JFK-Leiter.

21. Reichlich ein Drittel aller Leiter erklärt sich zur Übernahme einer höheren Funktion bereit, nur 11 % würde sich heute nicht wieder für eine Leitungsfunktion entscheiden.

Abteilungsleiter, Gruppenleiter sowie Frauen identifizieren sich am meisten mit ihrer jetzigen Funktion, über die Hälfte von ihnen würde sich wieder für die gleiche Leitungsfunktion entscheiden. Meister, JFK-Leiter und Jugendbrigadiere sind am geringsten mit der jetzt ausgeführten Tätigkeit zufrieden, sie wollen entweder eine andere Funktion auf gleicher Ebene bekleiden (dieser Wunsch ist bei den JFK-Leitern vor allem im Motiv des nicht höher liegenden Verdienstes begründet, bei den anderen beiden Gruppen liegt oft nicht die entsprechende Qualifikation vor) oder eine höhere Funktion übernehmen.

22. Für die 64 % der Leiter, die keine höhere Funktion übernehmen wollen, gibt es unterschiedliche Motive.

- es genügt mir, die jetzige Funktion gut auszuführen,
- ich möchte meinen familiären Verpflichtungen nachkommen und
- ich bin zeitlich schon völlig überlastet, sind die drei Hauptmotive, die gegen einen solchen Entschluß sprechen. Weibliche Leiter vertreten diesen Standpunkt um 24 %-Punkte häufiger als ihre männlichen Kollegen.

23. Fast die Hälfte der Leiter hatte vor der Übernahme ihrer Funktion Bedenken und Vorbehalte, die sich bei einem Drittel heute weitestgehend abgebaut haben. Bei einem Teil (ca. 20 %) bestehen sie bis heute noch unverändert und bei weiteren 25 % haben sich die Bedenken nicht bestätigt, aber es sind neue, zunächst nicht erwartete Probleme und Schwierigkeiten aufgetreten. Letzteres trifft beispielsweise auf die Hälfte der im Bereich Absatz beschäftigten Leiter zu, aber nur für 7 % der im Bereich Technik beschäftigten. Meister und Gruppenleiter geben die geringsten Enttäuschungen an, sie meistern ihre Funktion problemloser als alle anderen Leiter.

Insgesamt verweisen die Ergebnisse auf eine positive Haltung im Arbeits- und Lebensprozeß der Leiter. Insbesondere in den Wert- und Lebenszielstellungen wird bestätigt, daß Leiter der sozialistischen Wirtschaft eine positive Auswahlgruppe darstellen, die für die entsprechende Funktion in politischer und fachlicher Hinsicht ausgewählt werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß die Verantwortung der Leitungsfunktion, ihre Ausübung solche Wertorientierungen und Zielstellungen weiter ausprägt und festigt. Positiv ist auch zu bewerten, daß Leiter eine sehr hohe Kollektiv- und Betriebsverbundenheit aufweisen und davon ausgehend zum größten Teil eine größere Arbeitszufriedenheit als andere Werktätige äußern.

Überraschend positiv ist auch die Bereitschaft, die gleiche oder eine andere Leitungsfunktion auszuüben, wobei eine ablehnende Haltung nur bei jedem zehnten Leiter auftritt, die dazu mit höherer Leitungsebene immer mehr abnimmt.

Diese im Forschungsbericht zusammengestellten Ergebnisse werden in weiteren Forschungen zu einzelnen Schwerpunkten noch spezifischer und detaillierter ausgewertet. Ein weiterer Bericht zur Studie "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit", gilt der Problematik des Zeitbudgets der Leiter auf den differenzierten Leitungsebenen.

10. Anhang

## Tabellarische Übersicht zu einigen Problemen des Gesundheitsverhaltens von Leitungskadern

Im folgenden werden einige Übersichten zu Problemen der Lebensführung und zu gesundheitlichen Beschwerden aufgeführt. Sie dienen zunächst nur für den Interessierten als Überblick, sie werden im Forschungsbericht jedoch nicht interpretiert. Ein detaillierter Vergleich wird zur Bearbeitung in die Abteilung "Jugend und Familie" übergeben und durch Kollegin Dr. M. Reißig erarbeitet. Dieser Vergleich kann von Interessierten ab IV. Quartal dieses Jahres in der entsprechenden Abteilung abgefordert werden.

Tab. 35: Rauchverhalten, Angaben in % und Stückzahlen

	Ich rauche:			durchschnittliche Stückzahl an Zigaretten bzw. Zigaretten pro 14 Tag
	ja, täglich oder fast täglich	ja, aber nur gelegentlich	nein	
Leiter gesamt	28	7	65	10
Direktor / FD	29	7	64	-
Abteilungsleiter	27	6	67	-
Gruppenleiter	19	11	70	-
Meister	44	4	52	-
JFK-Leiter	20	5	75	-
Jugendbrigadier	45	14	41	-
männliche Leiter	31	7	62	11
weibliche Leiter	22	9	69	9

14 Für die Leitungsstufen existieren keine detaillierten Angaben

Tab. 36: Verzehr von Bohnenkaffee und/oder schwarzem Tee;  
in Tassen pro Arbeitstag, Angaben in %

	0 Tassen	1 - 2 Tassen	3 - 5 Tassen	6 - 8 Tassen	
Leiter gesamt	3	37	52	6	15
Direktor / FD	1	25	58	12	
Abteilungsleiter	3	36	53	4	
Gruppenleiter	2	50	44	3	
Meister	4	33	53	10	
Leiter JFK	10	45	40	5	
Jugendbrigadier	18	46	36	0	

Tab. 37: Durchschnittliche Schlafdauer in Stunden an Werk-  
tagen, Angaben in %

	4 - 5 Stunden	6 Stunden	7 Stunden	8 Stunden	mehr als 8 Stunden
Leiter gesamt	2	23	60	14	1
Direktor / FD	3	30	52	15	0
Abteilungsleiter	2	19	62	15	2
Gruppenleiter	3	21	66	9	1
Meister	1	24	63	10	2
Leiter JFK	5	25	60	10	0
Jugendbrigadier	5	14	63	18	0

15 Die bis zu 100 % fehlenden Angaben beziehen sich auf  
Leiter, die mehr als 8 Tassen Bohnenkaffee und Tee  
pro Arbeitstag verzehren

**Tab. 38:** Durchschnittliche Schlafdauer in Stunden an arbeitsfreien Tagen, Angaben in %

	4-5 Stun- den	6 Stun- den	7 Stun- den	8 Stun- den	9 Stun- den	10 Stun- den	mehr als 10 Stunde
Leiter gesamt	1	2	13	43	29	12	0
Direktor / FD	1	0	20	47	22	10	0
Abteilungsleiter	0	2	14	41	31	9	3
Gruppenleiter	1	3	10	43	28	15	0
Meister	1	0	4	55	31	7	2
JFK-Leiter	0	10	11	30	29	20	0
Jugendbrigadier	0	0	14	32	36	9	7

**Tab. 39:** Arzneimittelverzehr; nur Merkmalswerte 1 - 3  
einmal wöchentlich oder mehr / und 5 ein- bis  
zweimal monatlich, Angaben in %

	zur Anregung (gegen Müdig- keit, Konzen- trationsmangel)	gegen Kopf- schmerzen	zur Beruhigung (bei Streß, Schlafstörun- gen usw.)
Leiter gesamt	3 / 1	9 / 22	10 / 8
Direktor / FD	5 / 0	13 / 26	14 / 14
Abteilungsleiter	3 / 2	8 / 18	12 / 5
Gruppenleiter	5 / 0	14 / 21	8 / 12
Meister	0 / 2	6 / 25	5 / 9
JFK-Leiter	0 / 0	5 / 15	0 / 0
Jugendbrigadier	0 / 0	0 / 17	0 / 0
männl. Leiter	2 / 1	4 / 17	10 / 7
weibl. Leiter	4 / 1	12 / 33	13 / 10

**Tab. 40:** gesundheitliche Beschwerden;  
 nur Merkmalswerte 1 und 2 zusammen,  
 darunter leide ich sehr stark / stark, Angaben in %

	Kopf- schmer- zen	Magen- be- schwer- den	Kreis- lauf- be- schwer- den	Schlaf- losig- keit	Muskel- verspan- nungen
Leiter gesamt	9	6	14	12	14
Direktor / FD	10	5	18	17	16
Abteilungsleiter	8	8	15	11	15
Gruppenleiter	13	5	14	9	14
Meister	5	6	8	7	6
JFK-Leiter	10	0	0	9	12
Jugendbrigadier	5	5	7	5	14
männl. Leiter	5	6	12	11	9
weibl. Leiter	20	7	20	12	25

Tab. 41: Aufgaben, die vom Leiter in seiner Tätigkeit gefordert werden, Angaben in Mittelwerten eines 5stufigen Antwortmodells

- a) darin werde ich gefordert 1 sehr stark ...5 überhaupt nicht  
 b) diese Anforderungen kann ich erfüllen 1 vollkommen ...5 überhaupt nicht

Aufgaben	Direktor/ FD <sup>c</sup>	Abteilungs- leiter	Gruppen- leiter	Meister	JFK- Leiter/ JB	männl. Leiter	weibl. Leiter
	a/b	a/b	a/b	a/b	a/b	a/b	a/b
a) politisch überzeugend auftreten	1,74/1,76	2,08/1,85	2,43/2,18	2,25/1,99	2,78/2,37	2,17/2,03	2,27/2,12
politische Ereignisse und Entwicklungen parteilich interpretieren	2,02/1,88	2,40/1,97	2,65/2,22	2,56/2,27	3,0 /2,76	2,44/1,86	2,53/2,26
einen parteilichen Standpunkt in Diskussion polit. Probleme überzeugend behaupten	1,78/1,50	2,14/1,93	2,31/2,15	2,31/2,14	2,78/2,43	2,22/1,93	2,17/2,12
b) begründeten Standpunkt in Diskussion fachl. Probleme behaupten	1,69/1,46	1,96/1,63	1,93/1,72	2,07/1,73	2,32/1,91	1,99/1,63	1,87/1,73
das eigene Wissen anderen gut weitervermitteln können	1,92/1,85	2,13/1,91	2,20/1,97	2,01/1,80	2,28/1,76	2,25/1,95	1,88/1,81
selbständig Erforderliche tun, um fachl. Wissen zu vertiefen	2,0 /1,96	2,11/1,94	2,25/1,96	2,46/2,01	2,48/2,0	2,30/1,98	1,92/1,93

Fortsetzung Tab. 41 siehe Blatt 120

Fortsetzung Tab. 41

Aufgaben	Direktor/ FD <sup>2</sup>	Abteilungs- leiter	Gruppen- leiter
	a/b	a/b	a/b
c) langfristig geplante Aufgaben termingerecht erfüllen oder: nach langfristigen Plan arbeiten	2,01/1,92	2,05/1,80	2,07/1,57
Vorschläge zur Erhöhung der Arbeitseffektivität erarbeiten	/2,08	/2,35	/2,54
d) Arbeitsberatungen effektiver leiten	1,88/1,76	2,17/2,01	2,88/2,23
schnell und sicher entscheiden	1,59/1,82	1,84/2,0	2,10/2,12
optimale Arbeitsorganisation im eigenen Leitungsbereich sichern	1,90/2,04	1,97/2,11	2,21/2,23

Fortsetzung Tab. 41 siehe Blatt 121

Meister	JFK- Leiter/ JB	männl. Leiter	weibl. Leiter
a/b	a/b	a/b	a/b
2,13/1,83	2,26/1,81	2,19/1,86	1,80/1,62
/2,41	/2,79 <sup>3</sup>	/2,41	/2,29
2,49/2,15	3,40/2,50	2,32/1,91	2,63/2,10
1,97/1,92	2,35/2,36	1,99/2,0	1,83/2,06
1,85/1,82	2,43/2,14	2,06/2,13	1,88/2,09

Fortsetzung Tab. 41

Aufgaben	Direktor/ FD <sup>2</sup>	Abtei- lungs- leiter	Gruppen- leiter	Meister	JFK- Leiter/ JB	männl. Leiter	weibl. Leiter
	a/b	a/b	a/b	a/b	a/b	a/b	a/b
e) Konflikte im Lei- tungsbereich unter Arbeitskollegen lö- sen	2,38/1,81	2,47/1,91	2,75/2,11	2,34/1,87	2,88/2,27	2,56/1,95	2,51/2,03
Kollegen im eigenen Leitungsbereich für gesellschaftliche Initiativen gewinnen	2,07/1,96	2,29/2,12	2,46/2,38	2,33/2,25	2,55/2,52	2,38/2,21	2,13/2,17

2 In allen weiteren Tabellen werden Direktor und FD (Fachdirektor) zusammen betrachtet, weil die Direktoren für einen Vergleich mit anderen Gruppen zahlenmäßig zu schwach sind.

3 Dieser Indikator wurde nur hinsichtlich der Erfüllung der Aufgaben erfaßt.

Tab. 42: Situationen in der Leitungstätigkeit, die persönlich wenig angenehm sind.

Angaben in Mittelwerten

Das ist mir in meiner Leitungstätigkeit unangenehm

1 sehr stark ... 5 überhaupt nicht

unangenehme Situationen	Lei- ter ges.	Direk- tor/FD	Ab- tei- lungs- leiter	Grup- pen- leiter	Mei- ster	JFK- Lei- ter	JB/ Bri- gadier	männ- liche Leiter	weib- liche Leiter
1. auf polit. Fragen und Probleme der Mit- arbeiter nicht über- zeugend reagieren zu können	2,23	1,98	2,17	2,44	2,27	2,30	2,05	2,24	2,17
2. auch unverschuldet nicht termingerecht erfüllte Arbeitsauf- gaben erklären zu müssen	2,86	2,55	2,91	2,76	3,03	3,0	3,10	2,98	2,57
3. vorfachliche An- forderungen gestellt werden, denen ich nicht gewachsen bin	2,99	3,25	2,91	3,0	3,07	2,35	3,27	3,08	2,78
4. den übergeordneten Leiter auf Mängel und Versäumnisse in seiner Arbeit aufmerksam machen zu müssen	3,24	2,98	3,25	3,19	3,46	3,60	3,18	3,31	3,07

Fortsetzung Tab. 42 siehe Blatt 123

Fortsetzung Tab. 42

	Lei- ter ges.	Direk- tör/FD	Ab- tei- lungs- leiter	Grup- pen- leiter
5. Konflikte unter Kollegen meines Lei- tungsbereiches schlich- ten zu müssen	3,42	3,65	3,45	3,17
6. außerhalb meines Leitungsbereiches öffentlich auftreten zu müssen	3,67	4,22	3,79	3,23
7. Leistungseinschät- zungen meiner Mitar- beiter anfertigen zu müssen	4,01	4,15	4,14	3,87
8. vor der überge- ordneten Leitung über Stand der Planerfüllung Bericht erstatten	4,11	4,41	4,24	3,90

Mei-ster	JFK-Leiter	JB/Bri-gadier	männ-liche Leiter	weib-liche Leiter
----------	------------	---------------	-------------------	-------------------

---

3,56	3,35	3,36	3,49	3,26
------	------	------	------	------

3,38	3,40	3,32	3,82	3,29
------	------	------	------	------

3,93	3,74	3,55	4,01	4,02
------	------	------	------	------

4,10	3,60	3,55	4,23	3,83
------	------	------	------	------

## 11. Weiterführende theoretische und praxisrelevante Überlegungen des Forschungsgegenstandes

---

Aus den empirischen Ergebnissen der Studie "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit" ergeben sich anschließend an die zusammenfassenden Bemerkungen thesenartig folgende Ansatzpunkte für die weitere theoretische und praxisrelevante Forschung auf dem Gebiet der Leitungstätigkeit:

1. Die Individuen unterschiedlichen Alters, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden, unterscheiden sich in ihrer Fähigkeit, bestimmte Funktionen zu übernehmen, d. h., einen bestimmten Platz in der Gesellschaft zu finden. So ist die soziale und zeitliche Dimension des Bildungsweges bis hin zur Art und Weise der Integration in den gesellschaftlichen Produktionsprozeß von entscheidender Bedeutung für den Aufbau differenzierter Lebens- und Erfahrungszusammenhänge. Daraus schlußfolgernd ist anzunehmen, daß sich Leiter der jüngeren Generation in der Anwendung ihrer Lebens- und Erfahrungspotentiale in der Leitungstätigkeit, ihrem Leitungsstil von denen der älteren Generation unterscheiden. Insofern sollte den Fragen der generativen Besonderheiten in der Leitungstätigkeit näher nachgegangen werden.

2. Die in den Betrieben und Kombinat anzutreffende unklare Abgrenzung der Rechte und Pflichten, des Verantwortungsbereiches und der Kompetenz der Leiter auf den differenzierten Funktionen und Leitungsebenen führt notwendigerweise zur Abschiebung der Verantwortung in zwei Richtungen: Einmal gibt es ein Abschieben von Aufgaben und Kompetenzen von unten, indem qualifizierte Arbeitskräfte sowie technische Hilfskräfte auf den unteren Leitungsebenen fehlen, so daß es zu Unterforderungstendenzen auf den oberen Leitungsstufen kommt, zur Erfüllung von Aufgaben, die nicht von vornherein zum Funktionsplan gehören. Zum anderen ist aber ebenso eine Abschiebung der Verantwortung von den oberen auf die unteren Leitungsebenen festzustellen, was letztendlich zu einer quantitativen Überforderung auf der Leitungsebene der Abteilungsleiter oder der Fachdirektoren führt.

3. Unmittelbar mit dem zuletzt Genannten steht im Zusammenhang, daß auf den unteren Leitungsebenen eine Instabilität insofern auftritt, als in vielen, insbesondere kommerziellen Bereichen, d. h. in der Ökonomie, dem Absatz und in der Materialwirtschaft, Frauen tätig sind, weibliche Leiter hier in der Mehrzahl fungieren, so daß es häufiger zu Arbeitsausfällen kommt, die durch Aufgabenverlagerung von der unteren zur nächst höheren Ebene ausgeglichen werden müssen.

Beide Problemfelder der Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung bedürfen einer exakteren leitungstheoretischen Betrachtung.

4. Auf allen Leitungsebenen - vom Jugendbrigadier bis zum Direktor/Fachdirektor - treten in der Mehrheit qualitative Unterforderungen, aber quantitative Überforderungen auf. Das liegt nicht nur in der erwähnten Abschiebung der Verantwortung begründet, sondern ist insbesondere auf das Fehlen von Fachhilfskräften, von Assistenten, die Routinetätigkeiten im Leitungsalltag übernehmen, zurückzuführen. Die Einführung neuer Technik in der Leitungstätigkeit und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Effektivierung der Leitung sind im Kontext der Motivation der Leiter, mit neuer Technik zu arbeiten, näher zu untersuchen.

5. Die Leitungstätigkeit ist in erster Linie auf einen gut funktionierenden informellen Prozeß gegründet. Gegenwärtig werden mangelnde Informationen eher durch das ständige Abfordern von Berichten und Analysen von den einzelnen Leitungsstufen kompensiert. Gleichzeitig ist es aber notwendig, sich mit der Einführung von Computerarbeitsplatztechnik auf gegenteilige Entwicklungen einzustellen, die durch soziologische Erhebungen näher zu untersuchen sind. Das betrifft in erster Linie die Möglichkeiten des direkten Zugriffs zu Informationen aller Leitungsbereiche und -ebenen, die den Übergang vom starken ressourtmäßigen Leiten auf den prozeßbezogenen Leitungsstil bedingen. Insgesamt besteht die Furcht bei Werkträgern vor der Totalkontrolle, bei den Leitern die der Möglichkeit des Hineinregierens des Ministeriums wie der übergeordneten Leitungen.

6. Ein gänzlich anderes Problem, was vor allem praxisrelevante Bedeutung hat, betrifft die Stellung der Jugendbrigadiere und Leiter von Jugendforscherkollektiven im gesellschaftlichen Reproduktionsprozeß. Infolge der Doppelleitung von staatlichem Leiter und Jugendbrigadier treten unweigerlich Probleme der Verantwortungskompetenzen im Leitungsalltag auf. Jugendbrigadiere und Leiter von Jugendforscherkollektiven verfügen sowohl über ein sehr eng begrenztes Weisungsrecht und über ungenügenden Handlungsspielraum, was letztlich zur geringen Einflußnahme dieser auf die Leistungsbereitschaft und -motivation der Kollektive führt.

7. Die Ursachenforschung auf dem Gebiet der Risikobereitschaft der Leiter ist intensiver zu betreiben. Ein vertretbares Risiko muß heute von allen Leitern eingegangen werden, um technische Neuerungsprozesse zu fördern. Risikobereitschaft ist aber prinzipiell an Entscheidungskompetenz gebunden, d. h., ein Risiko kann nur dann eingegangen werden, wenn die Leiter zwischen Alternativen mit unterschiedlicher Erfolgswahrscheinlichkeit wählen können. Das aber können viele Leiter auf den unteren Ebenen nicht, so daß es eher zu routinemäßigen Prozessen der Leitung kommt.

Das sind nur einige Probleme, die in der weiteren Forschungsarbeit auf dem Gebiet der Leitungstätigkeit näher untersucht werden sollten. Neben diesen erwähnten Problemen ist auf weitere Fragen, beispielsweise der Rolle der langfristig konzeptionellen Arbeit zur operativen Leitungstätigkeit, der geringen Bedeutung von Förderungsverträgen sowie der geringen Beachtung der Prognose neuer Arbeitsziele, einzugehen, mit dem Ziel der effektiveren Gestaltung im Leitungsprozeß.