

Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben

Eckardstein, Dudo von (Ed.); Neuberger, Oswald (Ed.); Scholz, Christian (Ed.); Wächter, Hartmut (Ed.); Weber, Wolfgang (Ed.); Wunderer, Rolf (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Eckardstein, D. v., Neuberger, O., Scholz, C., Wächter, H., Weber, W., & Wunderer, R. (Hrsg.). (1990). *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (Zeitschrift für Personalforschung , Sonderheft). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409189>

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.

PERSONALWIRTSCHAFTLICHE PROBLEME IN DDR-BETRIEBEN

herausgegeben von Dudo von Eckardstein
Oswald Neuberger
Christian Scholz
Hartmut Wächter
Wolfgang Weber
Rolf Wunderer

Rainer Hampp Verlag

Impressum: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) ISSN 0179-6437

Die ZfP erscheint seit 1987, jeweils zur Quartalsmitte. Jedes Heft enthält mehrere Originalartikel, Rezensionen, Hinweise auf Neuerscheinungen und Abstracts von ausgewählten Artikeln in ausländischen Fachzeitschriften.

Herausgeber:

- Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Oswald Neuberger, Universität Augsburg
- Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes
- Prof. Dr. Hartmut Wächter, Universität Trier
- Prof. Dr. Wolfgang Weber, Universität GH Paderborn
- Prof. Dr. Rolf Wunderer, Hochschule St. Gallen

Redaktion und Verlag:

Rainer Hampp Verlag, ZfP, Meringerzellerstr. 16, 8905 Mering

Bezugsbedingungen:

Das Jahresabonnement kostet DM 68.- inkl. MWS und frei Haus, das Einzelheft DM 20.-. Die Kündigung des Abonnements muß generell 6 Wochen vor Jahresende in schriftlicher Form erfolgen. Jährlich kann ein Ergänzungsheft hinzukommen. Das Ergänzungsheft wird den Abonnenten mit einem Nachlaß von 25% des jeweiligen Ladenpreises gegen Rechnung geliefert. Es kann innerhalb von 3 Wochen an den Verlag zurückgesandt werden.

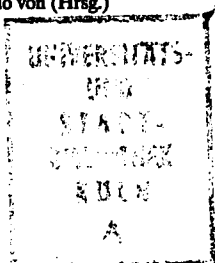
Urheberrechte:

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeber oder des Verlages dar.

Die in der ZfP veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich das der Übersetzung in fremde Sprachen, bleiben vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren) reproduziert oder in eine von Maschinen (z.B. DV-Anlagen) verwendbare Form übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopien hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß §54(2)UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG WORT, Abt. Wissenschaft, Goethestr. 49, 8000 München 2.

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben / hrsg.
von Dudo von Eckardstein ... München ; Mering : Hampp, 1990
(Zeitschrift für Personalforschung : Sonderheft)
ISBN 3-924346-95-X
NE: Eckardstein, Dudo von (Hrsg.)



25 666 | 1990

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben: Die Idee zu diesem Heft lag nahe, ihre Realisierung war - Anfang 1990 - ein "Schuß ins Blaue".

Denn: bislang dominierten in der (Noch-/ehemaligen) DDR Arbeits- und Ingenieurwissenschaftler das Herangehen an die "Werkstätigen"; einer personalwirtschaftlichen und organisationspsychologischen Problemsicht fehlte die disziplinäre Einbindung.

Es gab somit keinen klar umgrenzten Adressatenkreis, an den das Anliegen zu diesem Sonderheft hätte herangetragen werden können. Insofern ist die Beteiligung der DDR-AutorInnen zufällig. Jene DDR-Personalwissenschaftler, die nicht oder zu spät von der Idee dieses Heftes erfahren haben, mögen ihre Nicht-Berücksichtigung verzeihen; sie sind herzlich eingeladen, in Form von Artikeln, Kommentaren und Rezensionen an künftigen Heften der *Zeitschrift für Personalforschung* mitzuwirken.

Die Resonanz der "westlichen" Seite auf das DDR-Sonderheft war sehr positiv. Ich danke allen "Kommentatoren" für Ihr Engagement.

Das Heft hat seinen Zweck im Hinblick auf die Personalwissenschaft erfüllt, wenn es den DDR-Personalforschern hilft, sich zu finden und sich in die westliche Teildisziplin - die bald auch die ihre sein wird - einzubringen.

Darüber hinaus - so hoffe ich - trägt das Heft dazu bei, einige der in den Beiträgen und Kommentaren diagnostizierten Sachprobleme zu lösen oder einer Lösung näher zu bringen.

Noch ein Lesehinweis: **Hervorhebungen** im Text sind fett-, die von den Autoren genannten *Stichwörter* kursiv-gedruckt. Um Querverbindungen zu den anderen Beiträgen herstellen zu können, wurden die Stichwörter eines Artikels auch in allen anderen Beiträgen festgestellt (Normaldruck) und in das Stichwort-Verzeichnis aufgenommen.

Mering, im September 1990

Rainer Hampp

Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben

Sonderband 1990 der Zeitschrift für Personalforschung

Inhaltsverzeichnis

Christian Scholz

Personalwirtschaftliche Probleme in der DDR - eine einführende Problemskizze. 7

Von der Kaderarbeit zum Personalmanagement

Brigitte Stieler

Der Übergang von der Reproduktion des Arbeitsvermögens in Betrieben der DDR zum Personalmanagement in Unternehmen der Marktwirtschaft. 19

Rainer Marr: Kommentar 32

Armin Töpfer: Kommentar 37

Gudrun Ranft

Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung in Unternehmen der DDR. 41

Manfred Ludwig Becker: Kommentar 52

Hans Merkens: Kommentar 56

Hartmut Wächter: Kommentar 60

Rainhart Lang, Sieglind Lippert

Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR. 63

Dudo von Eckardstein: Kommentar 74

Joachim Hentze: Kommentar 78

Rainhart Lang: Replik 83

Motivation

Klaus Ladensack

Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. 85

Peter Nieder: Kommentar 96

Ursula Schneider: Kommentar 98

Reinhard Münch

Das Selbstverständnis von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft. 103

Jürgen Berthel: Kommentar 111

Christian Scholz: Kommentar 115

<i>Rudhard Stollberg</i>	
Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit bei Produktionsarbeitern der DDR.	117
<i>Oswald Neuberger</i> : Kommentar	124
<i>Karl-Klaus Pullig</i> : Kommentar	129
<i>Rudhard Stollberg</i> : Replik	132
<i>Wolf D. Hartmann</i>	
Mentales Mauersyndrom beseitigen. Sozialpsychologische Herausforderungen und Probleme für Führungskräfte beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft.	135
<i>Heinz Hartmann</i> : Kommentar	142
<i>Rolf Wunderer</i> : Kommentar	146
Technik	
<i>Hella Bergmann, Peter Haase-Rieger, Kurt Völker</i>	
Arbeitsklassifizierung - ein Verfahren der Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung) in Betrieben der DDR.	157
<i>Klaus Bartölke & Hans-Gerd Ridder</i> : Kommentar	171
<i>Birgit Lehne</i>	
Führungsstil und Situation - die Ausgestaltung von Führungsstilen unter den Bedingungen der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik.	177
<i>H.-J. Schubert & Klaus J. Zink</i> : Kommentar	187
<i>R. Voßbein</i> : Kommentar	192
<i>Diethelm Engel</i>	
Gruppenstrukturen in flexiblen automatisierten Fertigungen.	197
<i>Hartmut Kreikebaum</i> : Kommentar	208
<i>Constanze Schreiber</i>	
Der Einfluß des organisatorischen Umfeldes von Informationstechnologien auf die Möglichkeiten der Personalentwicklung in Industriebetrieben der DDR.	211
<i>Hans Jürgen Drumm</i> : Kommentar	220
<i>Dieter Wagner</i> : Kommentar	222
Aus- und Weiterbildung	
<i>Klaus Jacob</i>	
Betriebliche Erfahrungen bei der Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR.	231
<i>Bernd Dewe</i> : Kommentar	241
<i>Wolfgang Weber</i> : Kommentar	245
Stichwort-Verzeichnis	249

Christian Scholz*

Personalwirtschaftliche Probleme in der DDR

- eine einführende Problemskizze

Auseinandersetzungen mit dem Thema "DDR" gehören sicherlich zu den reizvollsten Aufgaben dieses Jahres. Generell gilt dies für alle betrieblichen Teilfunktionen, vermehrt insbesondere aber für einen Problembereich, der lange eher im Hintergrund verborgen war: nämlich dem Personalbereich. Gerade die Personalarbeit muß und wird sich zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor herauskristallisieren, wenngleich diese in der DDR noch häufig in ihrer Problematik unterschätzt wird.

Aus diesem Grund ist es äußerst interessant, wenn DDR-Autoren Stellung zu entsprechenden Aspekten aus ihrer Forschung beziehungsweise der betrieblichen Praxis beziehen. Dieses Sonderheft der ZfP ermöglicht erstmalig eine substantielle Auseinandersetzung zwischen ost- und westdeutschen Personalexperten. Daß dabei spannungsgeladene Kontroversen deutlich werden, vermag nicht zu verwundern.

Funktion dieser einführenden Problemskizze ist die inhaltliche "Klammer" um die einzelnen Beiträge und die zusammenfassende Bewertung der Personalarbeit in der DDR. Dabei werden aus den Beiträgen der DDR-Autoren die vier vorrangig genannten Themenkreise

- Von der Kaderarbeit zum Personalmanagement
- Motivation
- Technik
- Aus- und Weiterbildung

herausgestellt und im Anschluß die (potentielle) Defizite zusammenfassend kommentiert und Entwicklungsrichtungen aufgezeigt. Allerdings treten bei der Auseinandersetzung mit dieser Thematik diverse Schwierigkeiten auf, die vorneweg diskutiert werden müssen.

1. Schwierigkeiten

Sicherlich besteht die zwingende Notwendigkeit, durch konstruktiven Dialog und sinnvolle Unterstützung dazu beizutragen, das große Gefälle zwischen der (ehemaligen) DDR und der

- * Prof. Dr. Christian Scholz (37 Jahre) ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes. Er ist Mitglied in den Kommissionen Organisation, Personal und Wirtschaftsinformatik innerhalb des Verbandes der Hochschullehrer, Mitglied der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik, der Schmalenbachgesellschaft und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung sowie der Standing Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture (SCOS).

Zentrale Arbeitsgebiete sind Personalmanagement, Personal Computing, Organisationskultur und Strategisches Management. Veröffentlichungen u.a.: Strategisches Management - Ein integrativer Ansatz, Berlin-New York 1987; Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1989; Einführung in das Personal Computing, Berlin-New York 1989; Organisationskultur - Die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990 (zusammen mit Wolfgang Hofbauer).

(ehemaligen) BRD auszugleichen. Doch bereits hier beginnen beim Schreiben dieser Zeilen die Schwierigkeiten: Was bedeutet eigentlich "Gefälle"? Sicherlich betrifft dies den Lebensstandard, auch die Produktivität, vielleicht die Innovationskraft. In (sehr) vielen Bereichen gewiß auch den Ausbildungsstand.

Gibt es aber auch ein "Gefälle" zwischen DDR-Autoren zu ihren westlichen Kollegen im Bereich der Personalforschung? Das Beispiel DDR belegt eindrucksvoll, daß eine "wertfreie" Wissenschaft kaum realisierbar ist. Die Frage ist nur, inwieweit man sich dieses Einflusses bewußt ist. In der DDR liegt allerdings der Fall noch anders: Die Wissenschaft war eingebettet in eine nichthinterfragbare Ideologie, wurde als Vehikel der Politik eingesetzt und als Mittel der Macht mißbraucht.

Gerade aus der Ideologisierung der Wissenschaft ergibt sich eine weitere Schwierigkeit, nämlich die der zu wählenden Perspektive: Es kann und darf nicht darum gehen, westliche Experten zu "Richtern" hochzustilisieren. Dies hat niemand vor, dieser Eindruck kann aber entstehen, wenn DDR-Wissenschaftler (geprägt durch ihr Wissenschaftsverständnis) mit der Kritik westlicher Kollegen konfrontiert werden. Diese Art der Auseinandersetzung - die jetzt durchaus zurückhaltend beginnt - ist Teil unserer Forschungskultur. DDR-Kollegen, die sich in der näheren Zukunft in dieser Hinsicht angegriffen fühlen, sollten zu ihrer eigenen Beruhigung durchaus einmal lesen, wie kritisch manche westliche Kollegen miteinander umgehen.

Dies ändert aber nichts daran, daß ein grundlegendes Problemfeld aus der jeweiligen Perspektive erwächst: Ein Modell läuft auf eine simple Substitution von "östlichem" Gedankengut durch "westliches" Gedankengut hinaus. Solche Substitutionsprozesse ereignen sich derzeit personell an der Führungsspitze in DDR-Betrieben. Ein zweites Modell sieht dagegen die vorherige Prüfung vor, ob und inwieweit gerade auch Bestandteile der "DDR-Personalwirtschaft" in die Rubrik "bewahrens wert" einzustufen sind. Gerade dieser Vorschlag kommt naheliegenderweise verstärkt von DDR-Kollegen. Dabei ist in der betrieblichen Personalpraxis zu prüfen, ob genug Zeit für einen derartigen Evaluierungsprozeß vorhanden ist. Im Bereich der Forschung wird es sich erst zeigen müssen, inwieweit eine Zusammenführung sinnvoll, möglich und letztlich gewünscht ist.

Dies leitet unmittelbar über zur Frage des Zielobjekts: Sind Probleme in DDR-Betrieben oder Probleme in der DDR-Personalforschung angesprochen? Hier ist ein Unterschied, hier muß ein wichtiger Unterschied sein! Dies läßt sich deutlich an zwei West-Beispielen illustrieren: Wenn in der BRD eine personalwirtschaftliche Monographie erscheint, die das Wort "Personalmarketing" nicht kennt, und "Personal Controlling" nur peripher ankratzt, so darf man von einem solchen Buch nicht auf den aktuellen Stand und das aktuelle Interesse der betrieblichen Personalarbeit schließen. Wenn umgekehrt ein Unternehmen aufgrund seiner hervorragenden Finanzlage kaum Anstrengungen im Hinblick auf eine Personalkostenkontrolle macht, so darf man daraus wiederum nicht schließen, daß auch die Forschung dieses Gebiet total vernachlässigt.

In der Zukunft wird gerade die Differenzierung zwischen (akuten) personalwirtschaftlichen Problemen in DDR-Betrieben und dem inhaltlichen wie methodischen "gap" der Personalforschung in den Vordergrund rücken müssen. Allerdings dürfte auch die Darstellung von Problemen in DDR-Betrieben durch DDR-Personalforschung Rückschlüsse auf beide Themenkreise zulassen, wenngleich hier Differenzierungen notwendig wären.

Eine weitere Schwierigkeit begründet sich aus der Terminologie: Bei Drucklegung dieser Zeilen wird es keine DDR mehr geben, sie wird der Bundesrepublik beigetreten sein. Trotz-

dem soll nachfolgend vereinfachend von der DDR gesprochen werden, wo es korrekterweise "Gebiet der ehemaligen DDR" heißen müßte. Gleiches gilt für das westliche Pendant.

Das Problem der Terminologie setzt sich aber auch fort auf der inhaltlichen Ebene: Dies betrifft über den generellen Sprachgebrauch hinausgehend auch ganz konkrete Konzepte. So wird in der DDR-Literatur häufig von "Leitung" als zielgerichtete Beeinflussung eines Kollektivs gesprochen. Dieser Bedeutung muß man sich bewußt sein, bevor man versucht, durch einfachen Austausch der Worte jetzt beispielsweise statt "Leitung" jetzt "Management" zu verwenden. Management ist wesentlich mehr und umfaßt Planung, Führung und Gestaltung gleichermaßen. Aus diesem Grund muß (in beide Richtungen!) permanent geprüft werden, ob tatsächlich den Worten identische Sinngehalte beigemessen werden.

Dies ist sicherlich eine reizvolle Aufgabe für Sprachwissenschaftler. Im Hinblick auf die Personalforschung interessiert aber vielmehr, wo die Hauptprobleme liegen, mit denen sich DDR-Kollegen auseinandersetzen.

2. Die Problemkreise

Betrachtet man die Arbeiten der DDR-Autoren in diesem Heft², so werden vorrangig vier Themenkreise angesprochen:

(a) Von Kaderarbeit zum Personalmanagement

Bevor man sich mit konkreten Problemfeldern betrieblicher Personalarbeit beschäftigt, ist es hilfreich, auf die grundsätzliche Sichtweise der betrieblichen Personalarbeit - wie sie sich zumindest aus westlicher Perspektive darstellt - einzugehen. Dies beginnt mit der Einstufung von betrieblicher Personalarbeit als "Reproduktion des Arbeitsvermögens", sowohl im Hinblick auf individuelles, betriebliches und "gesellschaftliches" Arbeitsvermögen.

Dieser Begriff hat in der DDR eine längere Tradition, wie **Stieler** überzeugend darlegt. Von Bedeutung sind speziell die Analogien, die **Stieler** zwischen der "Reproduktion des Arbeitsvermögens" und der Personalwirtschaft beziehungsweise dem Personalmanagement sieht. **Stieler** geht aber noch einen Schritt weiter: "Andererseits sind in Theorie und Praxis der Reproduktion des Arbeitsvermögens in der DDR eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen worden und es ist Bewahrenswertes entstanden, das gegebenenfalls zu einer Bereicherung der Theorie des Personalmanagements beitragen kann". Sicherlich ist im Detail zu prüfen, welche Erkenntnisse darunter zu verstehen sind: Vorstellbar sind - gegebenenfalls aus der Sportmedizin abgeleitete - Aspekte der Ergonomie.

Ein zweiter wichtiger Punkt ergibt sich aus der bisherigen Praxis der Kaderarbeit und speziell aus den Aufgaben der Kaderabteilung: Hier ergibt sich insofern ein gravierendes Problem, als die Personalabteilung möglicherweise die Nachfolgerin der Abteilung für "Kaderarbeit und Bildungsarbeit" wird, was als nicht unproblematisch gesehen wird (**Ranft**).

Schließlich stellt sich gerade im Hinblick auf die grundsätzlichen Aufgaben des betrieblichen Personalmanagements (**Lang/Lippert**) natürlich auch die Frage nach der "Leitung" als Synonym für "Management". Hier sind (wie **Hentze** und **Kammel** in ihrer Stellungnahme betonen) gravierende Unterschiede vorhanden.

2 Autorenanzeige im Text beziehen sich immer auf Beiträge in diesem Heft; Literaturverweise erfolgen als Fußnote!

(b) Motivation

Bei Gesprächen über die Lage der DDR-Betriebe wird häufig auf die geringe Motivation der Mitarbeiter hingewiesen. Vor diesem Hintergrund sind die Aussagen von **Stollberg** zu diesem Problem verblüffend: In der DDR hat sich seiner Ansicht nach ein im ganzen gesehen "gutes" Verhältnis zur Arbeit entwickelt, das vor allem in einer relativen Breite der Arbeitsmotivation (im Sinne der Beweggründe für das Eingehen eines beruflichen Arbeitsrechtsverhältnisses) zum Ausdruck kommt. Als hauptsächlich wirksame Arbeitsmotive erwiesen sich laut **Stollberg** neben dem selbstverständlich wirksamen Verdienstmotiv:

- das Bedürfnis, die eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse im Arbeitsprozeß zur Anwendung zu bringen,
- das Bedürfnis, etwas gesellschaftlich Nützlich zu leisten sowie
- das Bedürfnis, im kooperativen Arbeitsprozeß Sozialkontakte und Kommunikationsmöglichkeiten zu finden.

Über die Berufsarbeit äußerten sich konstant im Untersuchungszeitraum etwa 90 Prozent der Probanden dahingehend, daß ihnen die Berufsarbeit "in hohem Maße" oder doch "allgemein" Befriedigung verschafft. Zu dem immensen methodologischen und inhaltlichen Kritikpotential an diesen ideologiebereinigten Aussagen bezieht **Neuberger** allerdings eindeutig Stellung!

Während **Münch** mit Recht darauf hinweist, daß in der DDR das tayloristisch geprägte Menschenbild dominierte und letztlich eine äußerst geringe Motivation die Folge war - eine Aussage, der sich auch **Ladensack** und **Hartmann** anschließen -, zeigt gerade ein solch positives Statement über die DDR-Vergangenheit - jetzt ohne ideologischen Hintergrund formuliert - die Probleme bei Bewertung derartiger Aussagen.

Andererseits wird erkannt, daß die existierenden Motivationsprobleme nach dem Fall der Mauer durchaus zu zusätzlichen Problemen führen: Dieses "mentale Mauersyndrom" äußert sich nach **Hartmann** in folgenden Phänomenen:

1. "Im neuen Denken gibt es keine Probleme (Selbstüberschätzungstendenz)".
2. "Im neuen Denken kommen wir alle nicht klar (Selbstunterschätzungstendenz)".
3. "Im alten Denken bleiben vor allem die anderen stecken (Verdrängungstendenz)".
4. "Altes wie neues Denken unterscheiden sich kaum (Relativierungstendenz)".
5. "Das mentale Mauersyndrom existiert gar nicht (Ignoranztendenz)".

Wenn diese Tendenzen generell für den DDR-Bürger gelten, sind sie auch auf Personalwirtschaftler anzuwenden. Dies würde letztlich eine realistische Lösung der personalwirtschaftlichen Probleme der DDR-Betriebe äußerst erschweren.

(c) Technik

Im technischen Bereich sind diverse Formen der Arbeitsklassifizierung beziehungsweise der analytischen Arbeitsbewertung zu vergleichen (**Bergmann/Haase-Rieger/Völker**): Abgesehen von (symbolischen) Aspekten wie der Tatsache, daß "Verantwortung" nicht als gesonderte Anforderungsart in Erscheinung tritt und daß Belastungsarten wie ungünstige Beleuchtung oder ungünstige Körperhaltung erstaunlicherweise nicht berücksichtigt sind, ergeben sich vor allem tarifpolitische Schwierigkeiten bei der Übertragung der Arbeitsklassifikation. Hier müssen Vorschläge entwickelt werden, um das gesamte Spektrum der Arbeitsanalyse bishin zur Lohnfindung herzustellen.

Interessant ist auch die Frage, ob EDV-gestützte Management-Techniken Verwendung finden. So stellt **Lehne** in seiner Studie fest, daß Führungskräfte bei der Nutzung arbeitsplatzbezogener Rechentechnik Schwierigkeiten haben. Dazu ist allerdings zu bemerken, daß auch im westlichen Bereich - speziell in Personalabteilungen³ - durchaus erhebliche Defizite bestehen. Da der Zentralismus der früheren DDR allerdings auch seinen Ausdruck in der Präferenz für Großrechnerlösungen fand, liegt die Vermutung nahe, daß in der DDR der (Zentral-)Computer als Instrument im Personalmanagement stärker genutzt werden wird, als es im westlichen Teil Deutschlands der Fall ist. Hier könnten die "Wurzeln in der Vergangenheit" eine interessante Entwicklung einleiten.

Ähnliches gilt auch für die Strukturierung von Ablaufprozessen bei computerintegrierter Fertigung (CIM). Analysiert man die Aussagen von **Engel** zu diesem Thema, so behandeln diese zum einen Prozesse, die in analoger Form auch bei uns gelten: So führt die flexible Automatisierung zu terminorientierten Konzepten. Aber: Letztlich bedeutet computerintegrierte Fertigung immer auch ein gewisses Maß an Zentralisation und Koordination. Konkret könnte dies zu zwei Szenarien führen: Entweder führt der "Zerschlagungsprozeß" in DDR-Betrieben, also die Entflechtung zu kleineren und unabhängigen Unternehmen dazu, daß gerade die für die CIM-Organisation erforderliche Verkettung nicht hergestellt werden kann; es würden also zu viele kleine und spezialisierte Einheiten entstehen, die CIM-mäßig nicht sinnvoll organisierbar sind. Oder aber die alte Tendenz zur zentralistischen Koordination schlägt durch und kommt lediglich unter einem anderen Mantel wieder. Im Extremfall würde dann die Sinn-Organisation die Planwirtschaft ersetzen.

Im Zusammenhang mit Informationstechnologien und deren Wirkungen auf die Persönlichkeitsstruktur der Benutzer stellt **Schreiber** fest: "Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung verweisen darauf, daß mit der gegenwärtigen Ausprägung der Arbeitsinhalte zwar unterschiedliche, aber im allgemeinen günstige Bedingungen für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter vorhanden sind (...). Qualifikationsverluste aufgrund von Unterforderung sind bei ca. 20 Prozent der Beschäftigten zu befürchten". Dieses Statement bedarf allerdings vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden organisatorischen Wandels und der mit dem globalen Wandel einhergehenden Persönlichkeitsdynamik einer Überprüfung.

(d) Aus- und Weiterbildung

Ein besonders wichtiger Aspekt ist sicherlich die betriebliche Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR. Hier ist die Fülle der Probleme noch unübersehbar, wengleich **Jakob** bemerkt: "Marktwirtschaftliche Bedingungen in der Aus- und Weiterbildung der Berufstätigen beachten, heißt auch bedarfsgerechte Auswahl der Teilnehmer, effektive Ausbildungsinhalte und -formen sowie eine für den Erfolg der Bildungsmaßnahme erforderliche materiell-technische Ausstattung der entsprechenden Einrichtungen". Damit ist letztlich der gesamte prozedurale Ablauf und inhaltliche Aufbau der beruflichen Aus- und Weiterbildung von der Bestimmung des Bildungsbedarfs über die Festlegung der Bildungsprogramme bis hin zur Kontrolle der Bildungsmaßnahmen angesprochen.

3 vgl. Scholz (1989, 585-593)

3. Die (vermeintlichen) Defizite

Jeder westliche Beobachter hat ein bestimmtes Bild davon, wo die eigentlichen Defizite im Bereich der betrieblichen Personalarbeit beziehungsweise der Personalforschung liegen⁴. Diese Perspektive läßt sich natürlich - und dieser Vergleich bietet sich an - mit der Problemsicht konfrontieren, wie sie durch die zwölf Beiträge dieses Heftes entsteht.

Verwendet man dazu das Grundkonzept eines zeitgemäßen Personalmanagements⁵, so ist zunächst den verschiedenen Personalmanagementfeldern Aufmerksamkeit zu schenken.

(a) Personalmanagementfelder

Im Bereich der **Personalbestandsanalyse** dürften eine Reihe von Problemen bestehen, die sich vor allem im Hinblick auf den qualitativen Personalbestand ergeben. Die Probleme beginnen bei der Erhebung der notwendigen Daten und enden bei der Umsetzung und Kontrolle konkreter Maßnahmen⁶.

Besonders wichtig erscheint aus westlicher Sicht die Aufgabe der **Personalbedarfsbestimmung**. Hier sind den ehemaligen Planzahlen realistische Systeme zur Personalbedarfsanalyse entgegensustellen⁷. Dies beginnt auf der operativen Ebene mit der Bereitstellung von entsprechenden Anforderungsprofilen⁸, geht auf der taktischen Ebene über zu diversen Kennzahlen⁹ und reicht auf der strategischen Ebene hin zu langfristigen Bedarfsprognosen¹⁰.

Einen Handlungsbedarf dürfte es auch im Bereich der **Personalbeschaffung** geben. Hier gilt es, Führungs- und Fachkräfte zu bekommen, die nicht nur Sachprobleme lösen können, sie müssen zudem in der Lage sein, den Prozeß des Wandels vernünftig zu realisieren.

Ein erhebliches Problem in DDR-Betrieben liegt im Bereich der **Personalfreisetzung**. Hier muß die Personalforschung objektivierbare Verfahren bereitstellen, die Willkür bei der Auswahl der Freizusetzenden (leider in diesem Zusammenhang häufig mit "Personalentlassung" gleichzusetzen) gewährleistet¹¹.

Extrem hohen Bedarf gibt es zwangsläufig im Bereich der **Personalentwicklung**¹². Hier sind erhebliche Defizite abzubauen. Das Personaleinsatzmanagement dürfte kein vorrangiges Problem darstellen. Zum einen sind vorgelagerte Probleme noch ungelöst, zum anderen dürften sich klassische Probleme der Personaleinsatzplanung (wie Mehrschichtsysteme) erst später einstellen.

Extrem hoch ist naheliegenderweise der Problemdruck im Bereich der **Personalführung**. Hier zeichnen sich Defizite vom Bereich der Individualführung bis zur Nutzung entsprechen-

4 vgl. Töpfer (1987); Wächter (1990)

5 vgl. Scholz (1989)

6 vgl. Rumpf (1981)

7 vgl. Gaugler/Huber/Rummel (1979)

8 vgl. Berthel (1989, 109-110)

9 vgl. RKW (1990)

10 vgl. Scholz (1989, 119-135)

11 vgl. Hentze (1986, 239-270); Berthel (1989, 183-201)

12 vgl. Weber (1985); Thom (1987)

der Führungsmodelle ab¹³. Insbesondere die partizipativen und situativen Varianten sind durchweg Fehlanzeige.

Ähnliches gilt für das **Personalkostenmanagement**¹⁴: Gerade weil in der DDR kosteneffizienter gearbeitet werden muß, sind entsprechende Maßstäbe auch im Personalbereich anzulegen. Im Vordergrund muß die Lokalisation von objektivierbaren und handlungsnahen Maßgrößen auch im Hinblick auf die Entgeltfindung¹⁵ liegen. Zu prüfen ist, inwieweit Analogien aus der Personalbudgetrechnung westlicher Prägung und der Planvorgabe östlicher Prägung bestehen.

Letztlich gibt es auch (zumindest begrenzten) Handlungsbedarf im Bereich des **Personalinformationsmanagements**¹⁶ und des Personal Controllings¹⁷. Beim gegenwärtigen Stand der Dinge liegt hier der Schwerpunkt allerdings beim Bereitstellen entsprechender Informationen über den Istzustand. Die Tatsache, daß der Sollwert gegenwärtig kaum erreicht wird, ist evident.

Auffallend ist, daß die vorliegenden Beiträge - die sicherlich nicht unbedingt repräsentativ, wohl aber breit gestreut ausgefallen sind - Bereiche wie Personalbestandsanalyse, Personalbedarfsbestimmung, Personalbeschaffung, Personalfreisetzung, Personalkostenmanagement und Personalinformationsmanagement **überhaupt nicht berührten**. Tangiert wurde vor allem der Bereich der Personalführung, der letztlich dem klassischen Bild der Personalwirtschaft östlicher Prägung entspricht. Hier ist eine Diskrepanz, die noch näher zu analysieren sein sollte.

(b) Personalmanagementebene

Untersucht man die unterschiedlichen Managementebenen, so besteht gerade im Bereich des **strategischen Personalmanagements**¹⁸ ein erheblicher Nachholbedarf: Dies beinhaltet vor allem strategisches Denken in Unternehmen und Betrieben, die vorher allenfalls mit der Planumsetzung beschäftigt waren. Vom Führungskreis bis zu den Mitarbeitern müssen vollkommen neue Gedankenmuster entstehen, die auch eine vollkommen neue Arbeitsmethodik nach sich ziehen¹⁹. Diese Problemstellung wird in einigen Beiträgen zumindest angesprochen, dennoch fällt auf, daß die substantielle Auseinandersetzung mit dem "strategischen" Personalmanagement fehlt.

Analoges gilt für die **operative Ebene**: Operatives Personalmanagement ist gekennzeichnet durch rein arbeitsplatzbezogene beziehungsweise mitarbeiterbezogene Maßnahmen, was letztlich zu einer Individualisierung der Personalwirtschaftslehre²⁰ beiträgt. Dazu bedarf es aber organisatorischer Voraussetzungen²¹. Gerade dieser Bereich scheint in DDR-Betrieben

13 vgl. Bisani (1985); Neuberger (1990)

14 vgl. Scholz (1989, 451-501)

15 vgl. Berthel (1989, 313-351)

16 vgl. Remer (1978, 405-467); Scholz (1989, 507-595)

17 vgl. Wunderer/Sailer (1987)

18 vgl. Lattmann (1987); Weber/Weinmann (1989); Ackermann (1989)

19 vgl. Scholz (1990)

20 vgl. Hamel (1989)

21 vgl. Wagner (1989, 161-218)

nicht intensiv bearbeitet geworden zu sein. Er kommt auch in den vorliegenden Beiträgen relativ "kurz" weg.

Anders dagegen die taktische Personalmanagementebene. Auf ihr sind die Beiträge dieses Heftes anzusiedeln. Taktisches Personalmanagement zeichnet sich durch eine gruppenbezogene Denkweise aus: In Verbindung mit der intensiv behandelten Personalführung bedeutet dies, daß die aktuelle Problemsicht in der DDR sich hauptsächlich auf gruppenbezogene Führungstechniken beschränkt. Das klassische Kaderdenken findet somit seine Fortsetzung. Individuelle Arbeitsmotive, die durch einen gesellschaftlichen Wertewandel ebenfalls einem Wandel unterzogen sind²², werden somit genauso wenig behandelt wie das Auffinden strategischer Visionen und die Entwicklung unternehmensbezogener Wertvorstellung, letztlich die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur²³.

(c) Personalmanagementausrichtung

Betrachtet man abschließend die Managementausrichtung als Auseinandersetzung mit der verhaltensorientierten²⁴ und der informationsorientierten²⁵ Dimension, werden beide Dimensionen ansatzweise berührt. Gerade die Personalarbeit in der DDR müßte sich aber durch eine intensive Bearbeitung beider Dimensionen auszeichnen. Dies ist besonders deshalb wichtig, weil nur so sichergestellt werden kann, daß von der individuellen Motivation bishin zur Betriebsdatenerfassung alle Gesichtspunkte eines modernen Personalmanagements berücksichtigt werden können.

(d) Ergebnis

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, daß sich die vorliegenden Beiträge auf einen relativ kleinen Ausschnitt des Personalmanagements konzentrieren. Die Beschäftigung mit der Personalführung ist in diesem Zusammenhang sicherlich eine wichtige Aufgabe. Die Vernachlässigung anderer wichtiger Bereiche ist allerdings problembehaftet. Hier könnte eine engpaßorientierte Sichtweise vorliegen, die lange Zeit auch im Bereich der "klassischen" westlichen Personalwirtschaftslehre dominierte.

4. Unternehmenskultur und "Landes-"Kultur

Zu den interessanten Aufgaben der nächsten Zeit dürfte die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur beziehungsweise mit der Landeskultur der DDR gehören. Folgt man westlicher Managementliteratur, so geht von der Landeskultur ein erheblicher Einfluß auf das Verhalten der Unternehmen und letztlich der Mitarbeiter aus²⁶. Gerade in der DDR müßte eine solche ausgeprägte Landeskultur vorhanden sein: Um ihre Einflüsse auf das Verhalten bestimmen beziehungsweise gegebenenfalls korrigieren zu können, ist eine umfassende Ana-

22 vgl. Rosenstiel/Einsiedler/Streich (1987)

23 vgl. Scholz/Hofbauer (1990)

24 hierzu zählt die Unternehmenskultur, insbesondere die Verbindung von Personalführung und Unternehmenskultur

25 ausgehend von systemtheoretischen Ansätzen (vgl. Domsch 1980) mündet diese Dimension in der informationellen Unterstützung des Personalmanagements

26 vgl. Hofstede (1980)

lyse dieser landeskulturellen Werte erforderlich. Hier besteht ein eklatantes Forschungsdefizit!

Ähnliches gilt für die Unternehmenskultur. Hier fehlen vor allem Hinweise darauf, inwieweit die für westliche Unternehmen typischen Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmenskulturen (letztlich also ihrer Unternehmensindividualität) vorhanden sind.

Trotzdem: Die vorliegenden Beiträge werden besonders dann interessant, wenn sie explizit aus Sichtweise der Unternehmenskultur betrachtet werden²⁷. Unternehmenskultur "ist das implizite Bewußtsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt, und das umgekehrt dieses Verhalten im Sinne einer kollektiven Programmierung steuert". Dieses Grundverständnis von Unternehmenskultur impliziert die Existenz einer Unternehmenskultur in allen Organisationen, letztlich also auch und gerade in den DDR-Betrieben.

Und in der DDR scheinen Unternehmenskulturen vorzuliegen, die ihre Stärken und Schwächen haben. Viele sind uns noch unbekannt, einige dagegen aus der früheren Wirtschaftsordnung ableitbar, beispielsweise daß Vermeidungsstreben und "Heraushalten" sicherer war als Leistungsstreben und Individualität, Mißtrauen und Bauernschläue nötig waren, um in diesem System des strikten Eigennutzes überleben zu können; Fairplay hätte oftmals nur geschadet sowie Versorgungsdenken und eine generelle Anspruchshaltung zwangsläufig Initiative innerhalb der Betriebe verhindert.

Bei dieser Kurzcharakteristik, so reduziert sie auch klingen mag, geht es keinesfalls um das Menschenbild des Einzelnen. Es geht um kollektive "Werte", die über Jahrzehnte indoktriniert wurden und nicht mit dem Tage des Beitritts verschwanden - allen (philanthropischen) Reformbemühungen zum Trotz.

Den Mitarbeitern wurde das Sicherheitsgerüst der Planwirtschaft ersatzlos entzogen - materiell und ideell. Das Ergebnis ist zwangsläufig Desorientierung. Es sind aber nicht desorientierte Mitarbeiter, die man braucht. Nur Mitarbeiter, denen der Sinn ihrer Tätigkeit jederzeit ersichtlich ist, sind motiviert und brauchen nicht "verwaltet" zu werden. Sie stellen die erfolgskritischen "Human Resources" jedes Unternehmens dar. Und hier stellt wiederum die Unternehmenskultur eine große Chance dar: Bei entsprechender Gestaltung vermittelt sie Sinn und schafft Motivationspotentiale, gibt Orientierung und vereinfacht die innerbetriebliche Koordination, begründet eine unternehmensspezifische Identität und eröffnet Lernpotentiale.

Dies ist umso wichtiger, da in den DDR-Unternehmenskulturen Markt- und Kundenorientierung sowie strategisches Denken verankert werden müssen. Sie sind gewissermaßen die marktwirtschaftsimmanenten Facetten einer Unternehmenskultur. Die anderen Komponenten können sich frei entwickeln, geprägt von der Geschichte des Unternehmens, relevanten Führungspersönlichkeiten oder der Unternehmensaufgabe. Und letztlich können ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen entstehen: Unternehmenskulturelle Vielfalt ist ein Erfolgsgarant einer Wirtschaft.

Pluralistische Unternehmenskulturen eröffnen eine weite Spanne von Führungsstilen, die von "autoritär" bis zu "delegierend" reichen - um nur die beiden Extrempunkte zu nennen. Gerade die partizipativen, gruppenzentrierten Varianten stellen dabei Neuland für DDR-Mitarbeiter dar. Nicht genug damit: einen in allen Situationen "richtigen" und somit erfolgreichen Führungsstil gibt es nicht. "Situative Führung" ist notwendig. Und hier liegt ein ekla-

27 vgl. Scholz/Hofbauer (1990)

tantes Defizit sowohl auf Vorgesetzten- wie Mitarbeiterseite, das nicht durch den einfachen Austausch von Führungskräften beseitigt werden kann. Hier ist ein grundsätzliches Umdenken erforderlich. Diese Lernprozesse werden allerdings einige Jahre in Anspruch nehmen.

Zwingende Konsequenz ist ein sinnvolles Management der Unternehmenskultur. Obwohl dringend angebracht, stößt es gerade in der DDR zwangsläufig auf Schwierigkeiten. Denn zumindest die simplen und vordergründigen Instrumente des Kulturmanagements sind in der DDR psychologisch negativ besetzt: Slogans und lauthals dokumentiertes Wir-Gefühl kennt man bereits von der FDJ.

DDR-Betriebe brauchen ein differenziertes Kulturmanagement: Es muß eingebettet sein in eine kulturbasierte Personalführung, die um die Probleme der DDR-Betriebe weiß und die Sensibilität der Mitarbeiter gegenüber jeglicher Art von neuen Beeinflussungsversuchen richtig einzuschätzen und die Aufbruchstimmung in den DDR-Betrieben zu nutzen vermag.

5. Chancen und Risiken

Im Bereich der Archäologie wird vergangenen Generationen oft vorgeworfen, durch fehlerhaftes Arbeiten wichtiges Datenmaterial verschüttet zu haben. Wir alle müssen aufpassen, daß uns bei aller Anpassungseuphorie nicht ein gleicher Fehler passiert. Soweit erkennbar, hat es in der Vergangenheit keine Feldstudie von vergleichbarem Ausmaße gegeben wie die unterschiedliche Entwicklung der BRD und der DDR als zwei Länder, die mit der gleichen historischen Wurzel, (fast) gleicher Sprache sowie in unmittelbarer regionaler Nachbarschaft zwei konträren Wirtschaftsordnungen ausgesetzt waren.

Der DDR-Personalforschung stehen unabhängig von kurzfristig zu lösenden Problemen in den DDR-Betrieben sicherlich erhebliche grundsätzliche Schwierigkeiten bevor: Erklärt werden kann dies mit der Ideologieorientierung gerade auch dieses Bereiches. Nichtsdestotrotz müssen hier weitreichende Umdenkprozesse in Gang gesetzt werden. Ein sinnvoller Dialog eröffnet beidseitige Chancen.

Vor allem aber - und hier liegt der eigentliche Reiz - ist Personalarbeit in der DDR gegenwärtig ein höchst (erfolgs-)kritischer Faktor. DDR-Betriebe haben massive Probleme und müssen sich in Richtung auf ein modernes Personalmanagement entwickeln. Hier kann und muß vieles bewegt werden.

Das vorliegende Heft mit den zwölf Beiträgen einschließlich der Stellungnahmen und Repliken ist damit ein wichtiger Schritt in die sicherlich richtige Richtung: Es bleibt nur zu hoffen, daß weitere Schritte folgen!

6. Literatur

Ackermann, Karl-Friedrich: Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit. In: Ackermann, Karl-Friedrich/Horvath, Peter: Personalmanagement im Wandel. Stuttgart (Poeschel) 1989, 1-29.

Berthel, Jürgen: Personalmanagement. Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart (Poeschel) 2. Aufl. 1989.

Bisani, Fritz: Personalführung. Wiesbaden (Gabler) 3. Aufl. 1985.

Domsch, Michel: Systemgestützte Personalarbeit. Wiesbaden (Gabler) 1980.

- Gaugler, Eduard/Huber, Karl H./Rummel, Christoph: Betriebliche Personalplanung. Göttingen (Schwarz) 1974.
- Hamel, Winfried: Individualisierung - neue Herausforderung der Personalwirtschaft. In: Drumm, Hans-Jürgen (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Bern-Stuttgart (Haupt) 1989, 59-68.
- Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre. Band 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. Bern-Stuttgart (Haupt) 3. Aufl. 1986.
- Hofstede, Geert: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills-London (Sage) 1980.
- Lattmann, Charles: Die Stellung der Personalfunktion in der Strategischen Führung der Unternehmung. In: Lattmann, Charles (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg (Physica) 1987, 25-34.
- Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden. Stuttgart (Enke) 3. Aufl. 1990.
- RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft): RKW-Handbuch Personalplanung. Neuwied (Luchterhand) 2. Aufl. 1990.
- Remer, Andreas: Personal-Management. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin-New York (de Gruyter) 1978.
- Rosenstiel, Lutz von/Einsiedler, Herbert E./Streich, Richard K.: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Stuttgart (Schäffer) 1987.
- Rumpf, Hartmut: Personalbestandsplanung mit Hilfe von Fähigkeitsvektoren. Frankfurt (Fischer) 1981.
- Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München (Vahlen) 1989.
- Scholz, Christian: Strategisches Personalmanagement. In: Gablers Magazin 4 (3/1990), 16-21.
- Scholz, Christian/Hofbauer, Wolfgang: Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden (Gabler) 1990.
- Thom, Norbert: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Stuttgart (Poeschel) 1987.
- Töpfer, Armin: Zukünftige Aufgabenfelder der Personalforschung. In: ZfP 1 (1987), 259-271.
- Wächter, Hartmut: Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre. In: ZfP 4 (1/1990), 55-60.
- Wagner, Dieter: Organisation, Führung und Personalmanagement: Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung. Freiburg (Haufe) 1989.
- Weber, Wolfgang: Betriebliche Weiterbildung - Empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung. Stuttgart (Poeschel) 1985.
- Weber, Wolfgang/Weinmann, Joachim (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Stuttgart (Poeschel) 1989.
- Wunderer, Rolf: Neue Konzepte der Personalentwicklung. In: DBW 48 (4/1988), 435-443.
- Wunderer, Rolf/Sailer, Martin: Die Controlling-Funktion im Personalwesen. Teil 1; Ansatzpunkte und Anforderungen eines strategischen Personal-Controlling. In: Personalführung 19 (1987), 505-509.

Brigitte Stieler*

Der Übergang von der Reproduktion des Arbeitsvermögens in Betrieben der DDR zum Personalmanagement in Unternehmen der Marktwirtschaft

Beim Übergang der DDR-Wirtschaft von der administrativen Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft erlangen Arbeitskräfte- bzw. Personalfragen aus zweierlei Hinsicht eine zentrale Bedeutung. Einmal, weil nach Meinung der Verfasserin Mängel im System der Reproduktion des Arbeitsvermögens, insbesondere der Leitung und Planung der damit verbundenen Prozesse, zum Scheitern des Gesellschaftskonzeptes der DDR mit beitragen und zum anderen, weil das Personalmanagement der sozialen Marktwirtschaft in vieler Hinsicht qualitativ neue Aufgaben stellt. Andererseits sind in Theorie und Praxis der Reproduktion des Arbeitsvermögens¹ in der DDR eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen worden und es ist Bewahrenswertes entstanden, das ggf. zu einer Bereicherung der Theorie des Personalmanagements beitragen kann. Zugleich ist beim Übergang zur Marktwirtschaft zu beachten, daß die von diesem Prozeß betroffenen Arbeitskräfte, das zukünftige Personal der Unternehmen, unter den spezifischen Reproduktionsbedingungen von 40 Jahren DDR-Entwicklung gelebt und gearbeitet haben.

Dabei haben sich spezifische Erwartungshaltungen und Verhaltensdispositionen ebenso herausgebildet wie spezifische qualifikatorische Leistungsvoraussetzungen. Die Kenntnis des theoretischen und praktischen Konzeptes und der konkreten Faktoren, die zu diesen Leistungsvoraussetzungen und Verhaltensweisen geführt haben, ist für die Realisierung eines erfolgreichen Personalmanagements in den künftig marktwirtschaftlich arbeitenden Unternehmen von wesentlicher Bedeutung. Ebenso ist auch eine inhaltliche und begriffliche Verständigung zwischen den Wissenschaftlern der DDR und BRD notwendig, um eine künftige Zusammenarbeit zu ermöglichen.

-
- * Prof. Dr. Brigitte Stieler, geboren 1941, Hochschule für Ökonomie, Berlin-Karlshorst, Sektion Volkswirtschaft, Wissenschaftsbereich Arbeitsökonomie.

Arbeitsgebiete: Reproduktion des Arbeitsvermögens, insbesondere unter den Bedingungen neuer Technik und Technologien, soziale Technikfolgenabschätzung, Bewertung des Arbeitsverhaltens. Neuere Publikationen: Sozialökonomische Wirkungen und Innovationseffekte der flexiblen Automatisierung. In: Innovationsprozeß - flexible Automatisierung. Akademie Verlag 1988; Erhöhung der Wirksamkeit der Arbeitskräfte. In: Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1989; Soziale Effekte der Automatisierung - Möglichkeiten ihrer quantifizierten Bewertung. Studie für das Internationale Institut für Systemanalyse. Lachsensburg/Österreich 1989

- 1 Der Begriff des "Arbeitsvermögens" wird gebraucht für die physische und psychische Fähigkeit des Menschen, Arbeit zu leisten. In diesem Sinne wird "Arbeitsvermögen" auch gleichgesetzt mit Arbeitskraft und dabei sowohl für die Ebene des einzelnen, des "individuellen Arbeitsvermögens", für die betriebswirtschaftliche Ebene des "betrieblichen Arbeitsvermögens" als auch für die gesellschaftliche Ebene des "gesellschaftlichen Arbeitsvermögens" gesetzt. (Autorenkollektiv 1982, S. 137-228)

1. Der Begriff der "Reproduktion des Arbeitsvermögens" im Betrieb und seine Beziehungen zur Personalwirtschaft bzw. zum Personalmanagement im Unternehmen

Der Begriff der "Reproduktion des *Arbeitsvermögens*" entstand im Zusammenhang mit Forschungsarbeiten, die durch die Wissenschaftsdisziplin *Arbeitsökonomie* in der DDR geleistet wurden. Deshalb soll hier zunächst auf Gegenstand und Inhalt dieser Disziplin im bisherigen Verständnis eingegangen werden.

Die *Arbeitsökonomie* wurde sowohl als eine Disziplin der Wirtschaftswissenschaft als auch als eine Teildisziplin im System der Arbeitswissenschaften verstanden, zu dem z.B. auch die Arbeitspsychologie, die Arbeitssoziologie u.a. Disziplinen gezählt werden. Der Begriff der *Arbeitsökonomie* existiert aber auch als Arbeitsgebiet in der Wirtschaftspraxis, und an drei Hochschuleinrichtungen der DDR wurden Studenten in dieser Fachrichtung ausgebildet. Gegenstand der *Arbeitsökonomie* sind die Arbeit des Menschen und die Reproduktion des *Arbeitsvermögens*, über welches die Menschen verfügen, sowie die materiellen, ökonomischen und sozialen Bedingungen, unter denen Arbeit verrichtet wird bzw. sich die Reproduktion des *Arbeitsvermögens* vollzieht. Dabei sind folgende Schwerpunkte zu sehen:

- die Organisation und Gestaltung der Arbeit (insbesondere der *Arbeitsinhalte*),
- die Gestaltung der materiellen und moralischen Stimulierung (*Arbeitsbewertung* und *Anreizsysteme*) und nicht zuletzt
- die Reproduktion des *Arbeitsvermögens* selbst.

Auf letztere soll hier näher eingegangen werden.

Die *Reproduktion des Arbeitsvermögens im Betrieb* umfaßt die Prozesse der Heranbildung, der Lenkung, des Einsatzes, der Nutzung bzw. Inanspruchnahme, des Ausscheidens und des Wiedereinsatzes der Arbeitskräfte sowie der Wiederherstellung der Leistungsvoraussetzungen der Arbeitskräfte innerhalb und außerhalb des Betriebes. Dabei werden drei Ebenen der Existenz von *Arbeitsvermögen* innerhalb des Betriebes gesehen

- das der einzelnen Arbeitskraft, auch als individuelles *Arbeitsvermögen* bezeichnet,
- das von Arbeitskollektiven bzw. Gruppen (*kollektives Arbeitsvermögen*), aber auch
- das *Arbeitsvermögen* des betrieblichen Gesamtarbeiters (*Belegschaft eines Betriebes* bzw. das "betriebliche *Arbeitsvermögen*").

Die Prozesse der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* wurden entsprechend dem administrativen Leitungs- und Planungsmodell der DDR geführt und geplant. Ebenfalls existierte ein entsprechendes System der Arbeitskräftestatistik, das zunehmend unter Computereinsatz realisiert wurde und das sowohl Basis für die Erfassung des Bestandes an Arbeitskräften als auch für die Arbeitskräftebedarfsplanung war.

Nach Studium von BRD-Literatur zum Personalmanagement kommt die Verfasserin zu der Auffassung, daß die Prozesse der "Reproduktion des *Arbeitsvermögens*" deutliche Analogien zu den Aufgabenfeldern der Personalarbeit oder des Personalmanagements unter den Bedingungen der Marktwirtschaft haben (Scholz 1989; Staehle 1989; v. Eckardstein 1985; Oechsler 1987).

Man kann also eine gewisse Gemeinsamkeit im Gegenstand von "Personalmanagement" und "Reproduktion des *Arbeitsvermögens*" konstatieren.

Betrachtet man nun den Gegenstand der *Arbeitsökonomie* in seiner Gesamtheit (s.o.), so wird deutlich, daß der Gegenstand der *Arbeitsökonomie* in etwa dem Gegenstand der Personalwirtschaft entspricht, wie er von Oechsler (1987) beschrieben wurde.

Allerdings wird in neueren Auffassungen zum Personalmanagement deutlich (Scholz 1989 und Staehle 1989), daß Probleme der Organisation und der Anreizsysteme zunehmend direkt in das Personalmanagement einbezogen werden.

Wenn im Gegenstand der *Arbeitsökonomie* und der Personalwirtschaft bzw. dem Personalmanagement auch wesentliche Analogien zu erkennen sind, so existieren jedoch Unterschiede im inhaltlichen Herangehen, insbesondere an die Leitung und Planung bzw. Führung dieser Prozesse. Das läßt sich am besten deutlich machen, wenn im folgenden die theoretischen Auffassungen der DDR-Arbeitsökonomien zu den *Leistungspotentialen* der Arbeitskräfte und den Prozessen der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* an ausgewählten Beispielen dargestellt werden (Autorenkollektiv Arbeitsökonomie 1982).

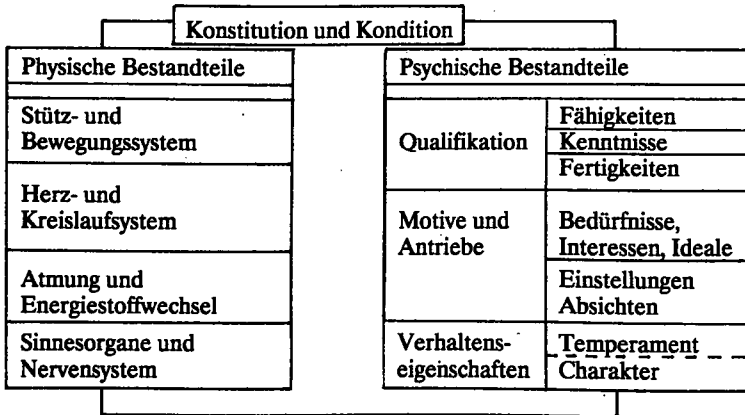
2. Die Leistungspotentiale des Arbeitsvermögens

Das *Arbeitsvermögen* wurde in der arbeitsökonomischen Theorie einmal aus Sicht der einzelnen Arbeitskraft (Individuum) sowie in bestimmten Gruppen von Arbeitskräften analysiert, bewertet und beeinflußt, wobei hier die Gruppe des sogenannten "betrieblichen *Arbeitsvermögens*" von besonderem Interesse ist. In Theorie und Praxis existiert noch die Ebene des "Gesellschaftlichen Gesamtarbeiters", die die Arbeitskräfte auf der Ebene der gesamten Volkswirtschaft umfaßt. Sie hatte im Rahmen der staatlich gelenkten Arbeitskräfteplanung und -bilanzierung einen wichtigen Stellenwert, soll aber hier unter dem Aspekt der Zusammenhänge zum Personalmanagement nicht näher dargestellt werden.

2.1. Zum Leistungspotential des individuellen Arbeitsvermögens

Aus der Sicht der einzelnen Arbeitskraft, dem individuellen *Arbeitsvermögen*, wurden die Leistungsvoraussetzungen erforscht und beeinflußt, die zur Verrichtung von Arbeit notwendig sind. In Abbildung 1 sind die wichtigsten Bestandteile dieser Leistungsvoraussetzungen des individuellen *Arbeitsvermögens* dargestellt.

Abb. 1: Das Arbeitsvermögen in seinen wichtigsten Bestandteilen (Quelle: Sozialistische Arbeitswissenschaften, 1. Lehrbrief)



Hierbei sieht die Verfasserin wieder Parallelen zum Personalmanagement bei der Bestimmung von Fähigkeitsmerkmalen bzw. Fähigkeitsprofilen (Scholz 1989, S. 59 ff.).

Wo liegen die **Unterschiede** im theoretischen und praktischen Herangehen? Der wesentliche Unterschied und zugleich ein **Mangel** im Herangehen an die Problematik der Leistungsvoraussetzungen bestand und besteht in einer ungenügenden Erfassung und Wichtung der **psychischen Leistungsvoraussetzungen**, insbesondere auch hinsichtlich der Verhaltensqualitäten der Arbeitskräfte. In der Berufsbildung und der *Arbeitsökonomie* der DDR stand die Qualifikation als bestimmendes psychisches Merkmal im Vordergrund, wobei hier in Theorie und Praxis der Vermittlung von Kenntnissen ein überproportionaler Stellenwert eingeräumt wurde, während die Herausbildung bestimmter Verhaltensqualitäten unterbewertet bzw. als im Sozialismus sich quasi automatisch ergebend dargestellt wurde (Lexikon der Wirtschaft, Teil Berufsbildung 1977, S. 212 f.). Erst in den letzten Jahren wurde, arbeitspsychologische Erkenntnisse (Hacker 1988) aufgreifend, die Problematik der Herausbildung von Verhaltensweisen im Prozeß der Qualifizierung in die arbeitsökonomische Diskussion eingebracht (Jacob/Stieler 1982). Dementsprechend spielten Fragen der Auswahl entsprechend der **Eignung** nach physischen und psychischen Gesichtspunkten bei der Berufsberatung und beim Einsatz von Arbeitskräften nur bei ausgewählten Berufen (Verkehrswesen z.B. oder bei der Dienstauglichkeit für militärische Berufe) eine Rolle. Dementsprechend sind die Methoden zur Eignungsdiagnostik und zur Auswahl von Arbeitskräften nur wenig bekannt und im Einsatz. Die Verfasserin sieht hierin einen der wesentlichen Mängel in der Theorie und Praxis der Reproduktion des *Arbeitsvermögens*, weil die Konsequenz aus einem solchen Herangehen ist, daß die Arbeitskräfte häufig nicht fähigkeitsgerecht ausgebildet und eingesetzt wurden. Das mußte zu **Effektivitätsverlusten** in Form von Fluktuation nach der Berufsausbildung oder dem Studium und in Form von Verlusten bei der Qualifikationsnutzung und der Motivation bis hin zum *Arbeitsverhalten* führen. Auch das *Arbeitsverhalten* stand nach Meinung der Verfasserin zu wenig im Mittelpunkt von Theorie und Praxis. Wissenschaftliche Arbeiten dazu entstanden erst in den 80er Jahren (Autorenkollektiv 1986; Friedrich/Hoffmann 1986; Stieler 1988). In gewisser Weise waren die Fragen "Tabuzonen", weil im Ergebnis solcher Analysen häufig negative Aussagen zum Leistungsverhalten der Werktätigen sichtbar wurden. Auch in der Vernachlässigung dieser Problematik sieht die Verfasserin Ursachen für das Nichterkennen von entstehenden Problemen und Widersprüchen zwischen der Wirtschafts- und Sozialpolitik und der Reaktion der Arbeitskräfte darauf im Denken und Handeln. Eigene Forschungsarbeiten der Verfasserin insbesondere aus den Jahren 1988 - 1989 belegen das (Stieler 1990).

2.2. Zum Leistungspotential des betrieblichen Arbeitsvermögens

Das *Arbeitsvermögen* der Arbeitskräfte im Betrieb (dementsprechend das Personal des Unternehmens) wurde sowohl quantitativ als auch qualitativ analysiert, bewertet und beeinflußt. Die Verfasserin ist der Meinung, daß hierbei wesentliche und auch unter den Betrieben der Marktwirtschaft ausbaufähige theoretische, inhaltliche und methodologische Erkenntnisse gewonnen wurden. Deshalb sollen ausgewählte Aspekte dieses Herangehens im folgenden dargestellt werden.

Die **quantitative Erfassung** und dementsprechend auch Planung des *Arbeitsvermögens* im Betrieb erfolgte einmal nach der Anzahl der Personen, zum anderen nach sogenannten Vollbeschäftigteneinheiten (sie berücksichtigen die Teilzeitarbeitsverträge) und schließlich auch nach den *Arbeitszeitfonds*, wobei zwischen dem nominellen *Arbeitszeitfonds* (Kalenderarbeitszeit), dem tatsächlichen *Arbeitszeitfonds* (nomineller *Arbeitszeitfonds* minus erfaßte und geplante Ausfallzeiten) sowie dem effektiven *Arbeitszeitfonds*, der letztlich produktivi-

tätswirksam ist, unterschieden wurde. Das Problem lag bei der Erfassung des **effektiven Arbeitszeitfonds**, da hier die sogenannten verdeckten Ausfallzeiten zu berücksichtigen waren, die bekanntlich in der DDR einen hohen Wert aufwiesen, jedoch aus methodologischen und politischen Gründen nur schwer zu ermitteln waren.

Hinsichtlich der **qualitativen Merkmale des Arbeitsvermögens** eines Betriebs gibt es eine Reihe interessanter und wichtiger Ansatzpunkte, die insbesondere in den letzten Jahren aus der Sicht der **scheinbar vorhandenen Verknappung des Arbeitskräftepotentials** und der damit verbundenen Notwendigkeit der "rationellen Nutzung des *Arbeitsvermögens*" bzw. der "**Erhöhung seiner Wirksamkeit**" erarbeitet wurden. Zu diesen qualitativen Merkmalen des betrieblichen *Arbeitsvermögens* gehören

- die Strukturen,
- die *Disponibilität* und *Mobilität*,
- die Nutzungsgrade der Arbeitszeit und der Qualifikation.

Der Ausprägungsgrad dieser qualitativen Merkmale kommt letztlich in der "Wirksamkeit des *Arbeitsvermögens*" zum Ausdruck, d.h. darin, mit welcher Produktivität und welchen Ergebnissen die Arbeitskräfte arbeiten.

Mit den **Strukturen des betrieblichen Arbeitsvermögens** wird die quantitative und qualitative Zusammensetzung der Arbeitskräfte eines Betriebes zum Ausdruck gebracht. Solche Strukturen sind z.B. demographische Strukturen (nach Alter und Geschlecht) oder aber, determiniert durch die vorhandene Arbeitsteilung, Strukturen nach den Phasen des betrieblichen Reproduktionsprozesses - in vertikaler Richtung, d.h. nach Produktionsvorbereitung, Produktionsdurchführung und Produktionsrealisierung - sowie nach Arbeitsbereichen - Arbeitsteilung in horizontaler Richtung, z.B. innerhalb der Phase der Produktionsvorbereitung nach den Bereichen Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Projektierung usw.

Eine weitere wesentliche Arbeitskräftestruktur ist die Berufs- und Qualifikationsstruktur. Hierbei werden die Arbeitskräfte nach dem vorhandenen Qualifikationsniveau (5 Stufen)² sowie der Berufsrichtung erfaßt. Darüber hinaus existieren noch Strukturen nach dem Technisierungsniveau der Arbeit, nach dem Schichtregime und nach der Schwere der Arbeit. Nicht zuletzt sei die Leitungsstruktur im Sinne der Aufbauorganisation eines Betriebes als wichtige Arbeitskräftestruktur erwähnt.

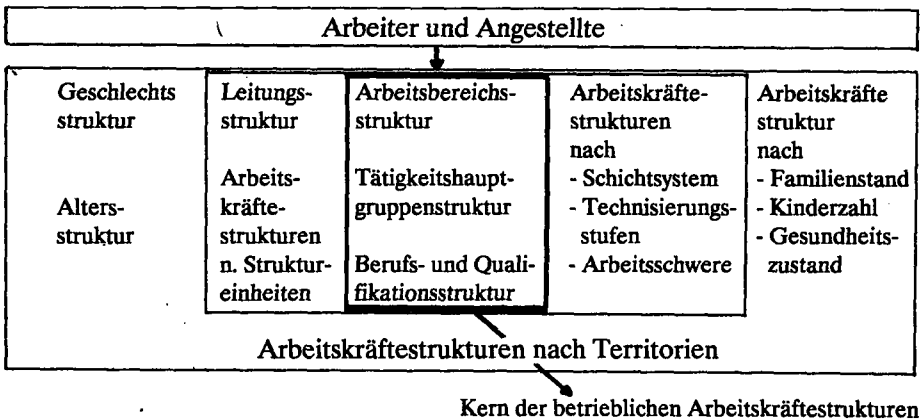
Aus der Abbildung 2 ist das Gesamtsystem der Arbeitskräftestruktur eines Betriebes ersichtlich.

Insgesamt ist dieses Herangehen als nützlich für die Analyse und Planung des Arbeitskräftebestandes im Betrieb zu bewerten. Probleme bei der Realisierung eines solchen Herangehens in der Praxis entstanden seit Mitte der 70er Jahre dadurch, daß die Systematik der Zuordnung der Arbeitskräfte zu den einzelnen Strukturen nicht den Veränderungen im Niveau und in der Art der Produktionsprozesse, so z.B. durch den Computereinsatz, angepaßt wurden, sodaß **formale Herangehensweisen** entstanden, die nicht der Effektivität der Leitung und Planung dieser Prozesse dienlich waren. Das betrifft auch das Vernachlässigen der Erfassung bestimmter Strukturen bei der Bestandsanalyse, so z.B. der Struktur nach dem Technisierungsniveau, die seit Mitte der 70er Jahre nicht mehr erfaßt wurde oder aber der Struktur nach den Berufen, die zwar geplant, aber nicht abgerechnet wurde. Die Verfasserin ist der Meinung, daß das Herangehen an die Bewertung und Planung des Arbeitskräftebestandes nach Strukturen eine wichtige Grundlage für die Gestaltung effektiver Arbeitskräftezusammensetzungen des Be-

2 Qualifikationsniveaustufen: An-/Ungelernte, Facharbeiter, Meister, Fachschulkader und Hochschulkader.

etriebes ist, die auch unter den Betrieben der Marktwirtschaft von Bedeutung für die Effizienz eines Unternehmens sind. Dazu ist jedoch eine Qualifizierung des methodischen Herangehens an die Analyse und Bewertung der Arbeitskräftestrukturen unumgänglich.

Abb. 2 Gesamtsystem der Strukturen des betrieblichen Arbeitsvermögens (Überblick)



Von Interesse ist nach Meinung der Verfasserin auch das Herangehen an die Analyse der **Disponibilität des betrieblichen Arbeitsvermögens**. Unter der *Disponibilität* wird zunächst allgemein die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte für andere Arbeiten, d.h. zum Wechsel der Arbeit verstanden.

Die *Disponibilität* ist zunächst an die Leistungsvoraussetzungen der einzelnen Arbeitskräfte gebunden. In Form der Belegschaft eines Betriebes jedoch entsteht eine bestimmte Gesamtqualität der *Disponibilität* der Arbeitskräfte im Sinne einer kollektiven oder Gruppen-Leistungsvoraussetzung, in der zum Ausdruck kommt, wie die Gesamtheit der Arbeitskräfte, das Personal, in der Lage sind, sich neuen Anforderungen zu stellen, die z.B. aus der Änderung des Produktes oder aus technologischen Umstellungen heraus notwendig werden. Grundsätzlich wurde die *Disponibilität* zunächst hinsichtlich der Verfügbarkeit aufgrund des Vorhandenseins einer bestimmten Qualifikation gesehen. Im Ergebnis von Forschungsarbeiten am Wissenschaftsbereich *Arbeitsökonomie* der Hochschule für Ökonomie, Berlin-Karlshorst, wurde die *Disponibilität* komplexer als eine Leistungsvoraussetzung analysiert, die durch verschiedene untereinander verflochtene Komponenten bestimmt ist (Jacob/Stieler 1985). Dementsprechend wird *Disponibilität* einmal als berufliche oder **qualifikatorische Disponibilität** (auf der Grundlage erworbener Qualifikationen und Erfahrungen) gesehen und bewertet. Zum anderen berücksichtigt dieses komplexe Herangehen auch, daß die Arbeitskräfte über eine **soziale Disponibilität** verfügen, die wesentlich von den familiären Verhältnissen, der Anzahl der Kinder usw. abhängt. Weiterhin ist die **konstitutionelle Disponibilität** zu beachten, die berücksichtigt, ob die Arbeitskraft physische und/oder psychische Einschränkungen der Leistungsfähigkeit hat. Und letztlich wird noch die **territoriale Disponibilität** berücksichtigt, in der der Grad der Bindung der Arbeitskraft an das jeweilige Territorium zum Ausdruck kommt, die z.B. wiederum mit der sozialen *Disponibilität* in engem Zusammenhang

steht. Es zeigte sich, daß die Berücksichtigung aller dieser Aspekte notwendig ist, um einzuschätzen, ob und in welchem Umfang die Arbeitskräfte eines Betriebes in der Lage sind, sich neuen Erfordernissen anzupassen. Auf diese Weise kann das **Veränderungspotential der Leistungsfähigkeit** des betrieblichen *Arbeitsvermögens* eingeschätzt werden.

Ob die Arbeitskräfte jedoch diesen aus verschiedenen Ursachen notwendig werdenden Wechsel der Arbeit vollziehen, hängt von ihrer Bereitschaft zur *Mobilität*, d.h. zur Bewegung zu einer anderen Arbeit hin ab. Auf diese **Mobilitätsbereitschaft** wirken außer der vorhandenen *Disponibilität* noch eine Fülle weiterer Faktoren, die wesentlich mit der moralischen und materiellen Stimulierung (Anreizsysteme) im Zusammenhang stehen. Unter **Mobilität** des betrieblichen *Arbeitsvermögens* werden dann alle Prozesse verstanden, die sich bei der Aktivierung und Nutzung der vorhandenen *Disponibilität* vollziehen. Diese Prozesse können sowohl innerhalb des Betriebes z.B. in Form der Übernahme einer anderen Arbeitsaufgabe stattfinden, sie können aber auch in andere Betriebsteile ggf. unter Einschluß eines Ortswechsels oder ganz aus dem Betrieb hinaus realisiert werden. Die *Arbeitsökonomie* in der DDR unterscheidet dabei zwischen *Mobilität* als einer Form der mit der Betriebsleitung abgestimmten und in gewisser Weise geplanten Arbeitskräftebewegung und der **Fluktuation**, die aus dem Betrieb heraus ohne Abstimmung mit der Betriebsleitung, sozusagen aus persönlichen Gründen der Arbeitskräfte vollzogen wird. Hierfür wurde auch der Terminus "gesellschaftlich nicht gerechtfertigte Gründe" angewandt. In der Praxis hat sich diese komplexe Sicht auf die *Disponibilität* und *Mobilität* noch nicht durchgesetzt, nicht zuletzt deshalb, weil das methodische Instrumentarium zur Erfassung und Bewertung der komplexen *Disponibilität* noch nicht ausreichend entwickelt ist. Die Verfasserin mißt dieser Problematik gerade unter den Bedingungen der Marktwirtschaft einen hohen Stellenwert bei, weil das Wissen um diese komplexe Verfügbarkeit und Bereitschaft zum Arbeitswechsel eine wichtige Grundlage dafür sein kann, durch Rationalisierung freiwerdende Arbeitskräfte schneller wieder auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln und so die Arbeitslosigkeit zu beeinflussen.

In der Wirtschaftspraxis der DDR waren bzw. sind der **Mobilität** der Arbeitskräfte aufgrund der **Mängel in der Infrastruktur** und der damit verbundenen Probleme der Wohnraumbeschaffung sowie des Transportes bestimmte **Grenzen** gesetzt. Auch sind die Arbeitskräfte in der DDR bisher nicht sehr auf eine territoriale *Mobilität* orientiert worden, da die bisherige Arbeitskräftestrategie darauf gerichtet war, die Arbeitskräfte innerhalb der Territorien, ja meist sogar innerhalb des Betriebes wieder einzusetzen, in denen sie durch Rationalisierung u.ä. freigesetzt wurden. Diese Grenzen in der Realisierbarkeit von *Mobilität* können zu einem Problem bei der Regulierung des Arbeitsmarktes beim Übergang zur Marktwirtschaft werden.

Mit den **Nutzungsgraden der Arbeitszeit** und der Qualifikation werden quantitative Aussagen über die Nutzung des betrieblichen *Arbeitsvermögens* getroffen. Zugleich sind die Nutzungsgrade jedoch ein Ausdruck für die Qualität des vorhandenen *Arbeitsvermögens*, da in ihnen das *Arbeitsverhalten* zum Ausdruck kommt. Bei der Berechnung des Nutzungsgrades der Arbeitszeit werden jeweils die verschiedenen *Arbeitszeitfonds* (tatsächlicher zu nominellem und effektiver zu tatsächlichem) ins Verhältnis gesetzt. Die dabei ermittelte Kennziffer hilft Entwicklungsprozesse der Nutzung des Arbeitskräftepotentials zu erkennen. Das gilt auch für die Ermittlung der Qualifikationsnutzung, bei der die vorhandene Qualifikation der Arbeitskräfte der Betriebe zu der Anzahl der Arbeitsplätze in bestimmten Qualifikationsstufen ins Verhältnis gesetzt werden. **Grenzen dieser Aussagen** liegen einmal bei der schon erwähnten Schwierigkeit, die Ausfallzeiten vollständig zu erfassen und zum anderen darin, daß bei der Qualifi-

kationsnutzung nur das Qualifikationsniveau und damit die formale Qualifikation erfaßt wird, während die reale Qualifikation, die aufgrund von Erfahrungen und Weiterbildung wesentlich breiter sein kann, nicht berücksichtigt wird. Die Berechnung der Nutzungsgrade ist als ein Hilfsmittel zur Einschätzung der Wirksamkeit des eingesetzten *Arbeitsvermögens* im Betrieb zu bewerten.

Eine umfassende Einschätzung der Wirksamkeit des betrieblichen *Arbeitsvermögens* ist nach Meinung der Verfasserin nicht möglich, wenn man bei der Bewertung seiner Nutzung stehen bleibt. Hierzu ist ein komplexes, interdisziplinäres, insbesondere die soziologischen und psychologischen Ansätze nutzendes Herangehen notwendig, das das **Arbeitsverhalten als Ausdruck der Wirksamkeit des Arbeitsvermögens** als arbeitsökonomische bzw. **personalwirtschaftliche Kategorie** in den Mittelpunkt stellt. Hierzu sind erst in den letzten Jahren arbeitsökonomische Forschungsansätze erarbeitet worden (Stieler 1988). Nach Meinung der Verfasserin sind die **verhaltensorientierten Ansätze des Personalmanagements** (Scholz 1989 u.ä.) **genau der Zugang**, um die erarbeiteten methodischen Ansätze der *Arbeitsökonomie* der DDR unter marktwirtschaftlichen Bedingungen weiter auszubauen.

3. Der Reproduktionsprozeß des betrieblichen Arbeitsvermögens

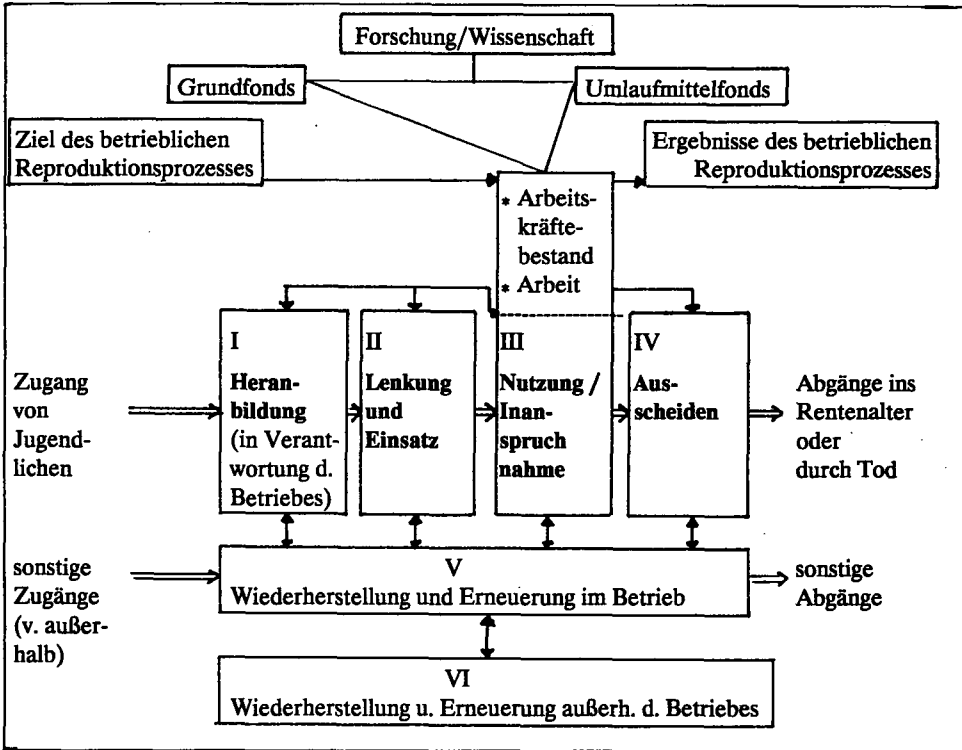
Die Entwicklung der quantitativen und qualitativen Merkmale des betrieblichen *Arbeitsvermögens* vollzieht sich in verschiedenen Phasen, die unterschiedliche Reproduktionsfunktionen zu erfüllen haben. Diese Reproduktionsfunktionen der einzelnen Phasen sollen im folgenden kurz charakterisiert werden. Aus Abbildung 3 ist der grundsätzliche Zusammenhang zwischen den einzelnen Phasen ersichtlich.

In einer **1. Phase erfolgt die Heranbildung (I)** des betrieblichen *Arbeitsvermögens*. Diese Phase hatte bisher unter der Verantwortung der Kombinate/Betriebe und Einrichtungen die Reproduktionsfunktion der **Ausbildung der Facharbeiter** (sowohl als Lehrlinge als auch im Rahmen der **Erwachsenenqualifizierung**) aber auch die Funktion der betriebsspezifischen **Weiterbildung des Arbeitsvermögens** des Betriebes für neue und wachsende Arbeitsanforderungen entsprechend der Produkt- oder Prozeßveränderungen. Die Verantwortung der Betriebe/Kombinate und Einrichtungen reichte dabei von der Berufsberatung, -auswahl und -lenkung über die inhaltliche Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (auf der Basis zentral vorgegebener Rahmenpläne) bis hin zu einer gezielten Zusammenarbeit mit den Hoch- und Fachschulen. Hier lag auch ein wichtiges Aufgabenfeld der ehemaligen Abteilung Kader und Bildung. Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft werden sich auf diesem Gebiet entsprechende Veränderungen schon dadurch ergeben, daß die Aufgaben der Berufsberatung bis hin zur Feststellung der Eignung von den Arbeitsämtern entsprechend der Arbeitsweise der Arbeitsverwaltungen wahrgenommen werden wird. Weitere Veränderungen sind zu erwarten bzw. beginnen sich gerade zu vollziehen (vgl. Beitrag von Jacob in diesem Band).

Die **2. Phase, die Lenkung und der Einsatz (II)** hatte die Reproduktionsfunktion, das herangebildete betriebliche *Arbeitsvermögen* auf die Schwerpunkte des betrieblichen **Bedarfs zu lenken** und seinen qualifikationsgerechten **Einsatz zu sichern**. Dabei wurde das Ziel verfolgt, die "individuellen Interessen des Einzelnen mit den gesellschaftlichen Interessen in Übereinstimmung zu bringen". Dieser Phase kam eine **Vermittlungsfunktion** zwischen der Phase der Heranbildung und der Phase der Nutzung des betrieblichen *Arbeitsvermögens* zu. Sie beeinflusste wesentlich die **Effektivität des Arbeitsvermögens**. Eine wichtige Voraussetzung dafür war die Qualität der Arbeitskräfteplanung sowie der langfristigen Arbeitskräftekonzeptionen ebenso wie die Gestaltung solcher Arbeits- und Reproduktionsbedingungen im Betrieb, die

den Erwartungen und Bedürfnissen der Arbeitskräfte entsprachen. Schließlich war der bedarfsgerechte Einsatz des betrieblichen *Arbeitsvermögens* mit kaderpolitischen Aktivitäten verbunden.

Abb. 3: Reproduktionsprozeß des betrieblichen Arbeitsvermögens im Reproduktionsprozeß der Betriebe



In dem Maße, wie das administrative System der Leitung, Planung und Bilanzierung **nicht mehr der Dynamik der Entwicklung der Wirtschaft und der Gesellschaft entsprach**, insbesondere aber mit dem Anwachsen von **dirigistischen Einzelentscheidungen**, die den Prozeßverlauf der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* störten, wurden in dieser Phase Effektivitätsverluste zugelassen, die nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial negative Wirkungen hatten. Insbesondere auch Mängel, die durch einen **nicht fähigkeitsgerechten Einsatz** von Arbeitskräften verursacht wurden, führten zu einer **sinkenden Arbeitsmotivation** bis hin zu steigender Fluktuation.

In der **3. Phase, der Phase der Nutzung oder Inanspruchnahme (III)**, vollzieht sich der eigentliche Realisierungsprozeß des betrieblichen *Arbeitsvermögens*. Hier kommen die Leistungsvoraussetzungen des *Arbeitsvermögens* gebrauchswert- und wertschaffend zum Einsatz. In dieser Phase finden zwei verschiedene Reproduktionsfunktionen statt. Erstens wird das betriebliche *Arbeitsvermögen* in dieser Phase **beansprucht** und damit in gewissem Umfang verbraucht, zweitens erfolgt damit verbunden in dieser Phase bereits eine **Wieder-**

herstellung und ggf. auch **Weiterentwicklung** der qualitativen Merkmale des betrieblichen *Arbeitsvermögens*. Das geschieht durch den Erwerb von Erfahrungen, das Training von Fähigkeiten und Fertigkeiten und die Reproduktion von Kenntnissen bzw. auch ihre Erweiterung im Prozeß der Arbeit. Die **Effektivität dieser Phase** wird entscheidend von den gegebenen **Arbeitsinhalten** und **Arbeitsbedingungen** bestimmt sowie dadurch, wie die vorhandenen *Leistungspotentiale*, insbesondere die Qualifikation und die Erwartungshaltung der Arbeitskräfte an die Arbeit abgefordert werden. Leider wurden in der DDR in den letzten 10 Jahren die **Arbeits- und Lebensbedingungen** in den Produktionsprozessen **nicht einfach reproduziert** (Arendt 1990) und das Niveau der Arbeitsinhaltsentwicklung stagnierte. Dadurch spitzten sich die Widersprüche zwischen dem relativ hohen Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte - 1988 verfügten nur noch 10% aller Arbeitskräfte über keine berufliche Qualifikation (Stat. Jahrbuch 1989, S. 124) - und dem niedrigen Niveau der *Arbeitsinhalte*, insbesondere in der materiellen Produktion - 1989 waren noch 40% der Industriearbeiter, in den Montageprozessen sogar bis zu 70% vorwiegend manuell tätig (Sozialreport 1990, S. 86) - weiter zu. Das hatte schwerwiegende Konsequenzen für den Prozeß der Identifikation mit der Arbeit und mit dem Betrieb, **behinderte letztlich auch den Prozeß der Sozialisation** und beeinflusste so auch die Abwendung von der Gesellschaft überhaupt (Stieler 1990).

Hier sieht die Verfasserin wichtige Aufgaben des Personalmanagements in den künftigen Unternehmen vor allem auch hinsichtlich einer bewußten Gestaltung der Beziehungen Mensch-Technik-Umwelt. In der DDR gab es bisher weder ein Regierungsprogramm noch ein Gewerkschaftsprogramm, was auf die Gestaltung dieser Beziehungen konkret Einfluß nahm, und durch die primär **ökonomistisch-technizistische Wirtschaftspolitik**, insbesondere der letzten 10 Jahre, ist das in den 70er Jahren erreichte gute Niveau der arbeitswissenschaftlichen Prozeßgestaltung wesentlich zurückgegangen.

Die 4. Phase des Reproduktionsprozesses (VI) des betrieblichen *Arbeitsvermögens*, die **Phase des Ausscheidens** war darauf gerichtet, solche Reproduktionsbedingungen im Betrieb zu schaffen, die einen harmonischen Übergang älterer Werkstätiger zu Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätzen ermöglichen, der ihren veränderten Leistungsvoraussetzungen entspricht. Hierfür waren, auch durch das Arbeitsgesetzbuch, entsprechende Regelungen geschaffen, die u.a. auch die Weiterarbeit nach dem Erreichen des Rentenalters entsprechend den Leistungsvoraussetzungen der Arbeitskräfte ermöglichten. Für die weitere Realisierung dieser Reproduktionsfunktion sieht die Verfasserin in absehbarer Zeit kaum noch Möglichkeiten, da die bereits schnell ansteigende Arbeitslosigkeit beim Übergang zur Marktwirtschaft diese Arbeitskräfte zuerst betreffen wird und hier Vorruhestandsregelungen eine möglichst "soziale" Lösung des Ausscheidens sichern müssen. In dieser Phase sind auch die mit der Mutterschaft verbundenen Prozesse einzuordnen, die zu einem vorübergehenden Ausscheiden von weiblichen Arbeitskräften aus dem Betrieb führten. Auch hierfür gab es großzügige gesamtstaatlich festgelegte Regelungen, deren weitere Realisierung durch die wachsende Arbeitslosigkeit gefährdet ist. Schließlich sei auf die **Verbindung der Phase des Ausscheidens (IV) mit der Wiederherstellung des Arbeitsvermögens (V)** hingewiesen. In dieser Phase ist die Reproduktionsfunktion sowohl des Erhaltes, der Erneuerung bzw. des Ersatzes des *Arbeitsvermögens* zu realisieren, das den Betrieb für immer verläßt. Das war in der DDR im System der Arbeitskräfteplanung und -bilanzierung z.B. in Form des **Ersatzbedarfes** geregelt. Hier ergeben sich aber auch weitere Beziehungen zu anderen Phasen, wie zu der Heranbildung, die ebenfalls quantitativ und qualitativ in dieses System eingebunden war.

Die Prozesse des Erhaltes und der Wiederherstellung von *Arbeitsvermögen* vollziehen sich in **zeitlichen Reproduktionszyklen** wie Tag, Woche, Jahr und als längere Phase der Zyklus über ein Arbeitsleben. Dabei wird der Prozeß des Erhaltes und der Wiederherstellung als sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebes stattfindend betrachtet. Für die Gestaltung der Reproduktionsbedingungen, die in der DDR als "Arbeits- und Lebensbedingungen" bezeichnet wurden, oblagen den Betrieben eine Vielzahl von Aufgaben. Das begann mit dem Einfluß auf die Qualität der Bedingungen im Prozeß der Arbeit selbst, ging über die Gestaltung der Arbeitszeit, insbesondere des Pausenregimes und der Bedingungen für eine Pausenversorgung - aber auch des Betriebsgesundheitswesens - bis hin zum Einfluß auf die Reproduktionsbedingungen außerhalb des Betriebes wie der Wohnraumbeschaffung, der Kinderversorgung, aber auch der Erholungsmöglichkeiten am Wochenende und im Urlaub.

Wie schon erwähnt, wurde gerade in diesem Bereich, insbesondere in den letzten 10 Jahren, eine **Vielzahl von Versäumnissen** zugelassen. Verursacht war das einmal durch die Verknappung der zur Verfügung stehenden Mittel und der unzureichenden Einflußmöglichkeiten der Betriebe auf deren Eigenerwirtschaftung und die eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeit über den Einsatz dieser Mittel. Hinzu kamen noch Probleme in der konkreten Zusammenarbeit mit den Verwaltungsorganen im Territorium, die ebenfalls aufgrund beschränkter Mittel und zu geringen Entscheidungsmöglichkeiten darüber nicht verhindern konnten, daß die **Infrastruktur und damit die Lebensbedingungen der Arbeitskräfte** und ihrer Familien sich **tendenziell verschlechterten** (territorial differenziert). Das wiederum wirkte sich ähnlich wie die Verschlechterung der *Arbeitsinhalte* und *Arbeitsbedingungen* im Betrieb **negativ auf das Arbeitsverhalten** aus und führte selbst in modernen Produktionsprozessen, wie z.B. bei flexiblen Automatisierungslösungen, zu Leistungsdefiziten bis zur Fluktuation aus dem Betrieb, wenn die Infrastruktur des zum Betrieb gehörenden Territoriums nicht den Erfordernissen entsprach (Stieler 1988).

Bezogen auf das Aufgabenfeld sind hier viele **Parallelen** zu den Aufgaben des Personalmanagements auf dem Gebiet der betrieblichen Sozialpolitik zu sehen. Das betrifft insbesondere solche Felder, die über Anreizsysteme (wie dem *Arbeitsinhalt*, der Arbeitszeit und nicht zuletzt der Entgeltwirtschaft) direkten Einfluß auf das *Arbeitsverhalten* des Personals haben, das ja trotz zunehmender Automatisierung der Produktionsprozesse oder gerade deshalb immer mehr zu dem den Erfolg des Unternehmens am stärksten determinierenden Faktor wird.

Die hier nacheinander erläuterten verschiedene **Prozesse** der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* müssen natürlich in ihren Beziehungen und in ihrer **inneren Komplexität** zueinander gesehen werden (vgl. Abb. 3). Die Verfasserin ist der Meinung, daß dieses theoretische Konzept für die Bestimmung der *Leistungspotentiale* und die Reproduktion des *Arbeitsvermögens*, wie es durch die *Arbeitsökonomie* in der DDR entwickelt wurde, durchaus Gültigkeit haben kann für die Bedingungen des Personalmanagements in Unternehmen der Marktwirtschaft. Es eröffnet der wissenschaftlich-analytischen Arbeit vielfältige Ansatzpunkte. Entscheidend wird jedoch immer sein, wie die **Unternehmensstrategie** an die Lösung der dabei aufgeworfenen Fragen herangeht. In diesem Zusammenhang rücken Fragen des **strategischen Personalmanagements** zunehmend in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit (Staehele 1989; Scholz 1989). Deshalb soll anschließend noch kurz darauf eingegangen werden, wie die Ausgangssituation auf diesem Gebiet in der DDR ist:

Grundsätzlich wurde in der DDR seit dem VIII. Parteitag die "Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik" postuliert, jedoch wurde das "Soziale" praktisch mehr im Sinne staatlicher Subventionspolitik und sozialpolitischer bzw. bevölkerungspolitischer Maßnahmen verstan-

den. Auf der **Betriebsebene** wurde entsprechend der Wirtschaftsstrategie gehandelt. Die den Menschen betreffenden Fragen wurden **nicht im Sinne einer sozialen Strategie komplex geletet und geplant**. Das wird schon daran sichtbar, daß bei der Planung die den Menschen betreffenden Problemstellungen in verschiedenen Planteilen und damit auch verschiedenen Abteilungen geplant und abgerechnet wurden. So existierte neben dem Arbeitskräfteplan z.B. noch ein gesonderter Planteil "Kader und Bildungsplan", in welchem z.B. die Berufs- und Qualifikationsstruktur geplant wurde. Die materiellen Reproduktionsbedingungen wurden im Planteil Arbeits- und Lebensbedingungen geplant, für den wieder eine andere Abteilung des Betriebes verantwortlich war. Die inhaltlichen Abstimmungen im Herangehen ließen zunehmend zu wünschen übrig. Noch problematischer war es, technisch-ökonomische mit sozialen Innovationen zu verbinden. Aus diesem Grunde wurde in den letzten Jahren verstärkt, aber nicht gefördert, die **Notwendigkeit einer "sozialen Strategie" in den Betrieben** und Kombinatn und daraus abgeleitet entsprechende Veränderungen in den betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisationen wissenschaftlich diskutiert (Stötzer 1989; Lang 1986).

In diesen Arbeiten liegen nach Meinung der Verfasserin interessante Ansatzpunkte, die vergleichbar sind mit inhaltlichen Zielstellungen eines strategischen Personalmanagements, wenn auch noch vielfältige darüber hinausgehende Inhalte und Aufgaben damit verbunden sind, auf die vielleicht im Rahmen eines anderen Beitrages eingegangen werden könnte.

Zusammenfassend kommt die Verfasserin zu dem Schluß, daß durch die arbeitsökonomische Theorie der DDR interessante Erkenntnisse in die Personalwirtschaft und das Personalmanagement eingebracht werden können, die bei gemeinsamer Aufbereitung durch Wissenschaftler der DDR und der BRD sicher für den Übergang zur Marktwirtschaft nützlich sein können. Andererseits zeigen Literaturanalysen und bisher begrenzte Expertengespräche, daß mit dem **Faktor Mensch** verbundene Prozesse in der Unternehmensführung und -verwaltung einen **weitaus größeren Stellenwert** haben, als dies in der DDR bisher der Fall war. Insofern ist eine rasche Aufbereitung und Verarbeitung der zur Personalwirtschaft und zum Personalmanagement vorliegenden theoretischen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen eine dringende Notwendigkeit für die Theorie und Praxis der DDR beim Übergang in die soziale Marktwirtschaft selbst, aber auch bei der Aus- und Weiterbildung des dafür notwendigen Personals, insbesondere der Führungskräfte des Personalmanagements für die künftig marktwirtschaftlich arbeitenden Betriebe der DDR. Eine gezielte direkte Zusammenarbeit mit sachkundigen Wissenschaftlern der BRD ist dazu nicht nur anstrengenswert, sondern auch notwendig.

4. Literatur

- Arendt, Manfred (1990): Die Arbeitsbedingungen als soziales Konfliktfeld. In: Arbeitswissenschaft, Heft 2, S. 136-138
- Autorenkollektiv (1982): Arbeitsökonomie. Verlag Die Wirtschaft, S. 137-228
- Autorenkollektiv (1986): Arbeit, Leistung, Persönlichkeit. Dietz Verlag, Berlin
- Eckardstein, Dudo von (1985): Personalwirtschaft - Studieninformation. In: Materialien aus der Abteilung für Personalwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien
- Friedrich, Walter; Hoffmann, Achim (1986): Persönlichkeit und Leistung. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften, Berlin
- Hacker, Winfried (1988): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften, Berlin

- Jacob, Klaus, Stieler, Brigitte (1982): Sozialökonomische Aspekte des Verhältnisses von Arbeitsinhalt und Qualifikation. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft, Heft 2, S. 140-155
- Jacob, Klaus, Stieler, Brigitte (1985): Zur Ausprägung und Nutzung der beruflichen Disponibilität der Facharbeiter aus reproduktionstheoretischer und arbeitsgestalterischer Sicht. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie "Bruno Leuschner", Heft 2, Berlin
- Lang, Rainhard (1986): Leistungstheoretische Grundlagen, leitungs- und informationsorganisatorische Voraussetzungen der Planung der sozialen Entwicklung in Industriekombinaten. Dissertation B, Karl-Marx-Universität Leipzig
- Lexikon der Wirtschaft. Berufsbildung (1978). Verlag Die Wirtschaft, Berlin, S. 212-213
- Oechsler, Walter A. (1987): Personal und Arbeit: Einführung in die Betriebswirtschaft. Oldenbourg Verlag, München/Wien
- Scholz, Christian (1989): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Vahlen, München
- Sozialreport '90 (1990): Daten und Fakten zur sozialen Lage in der DDR. Verlag Die Wirtschaft, Berlin, S. 86
- Statistisches Jahrbuch der DDR (1988). Staatsverlag der DDR, Berlin, S. 124
- Staehe, Wolfgang H. (1989): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlen, München
- Stieler, Brigitte (1988): Inhaltliche und methodische Aspekte der Bewertung des Leistungsverhaltens von Produktionsarbeitern unter dem Einfluß des wissenschaftlich-technischen Fortschritts aus der Sicht der Arbeitsökonomie. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie "Bruno Leuschner", Berlin, Heft 1, S. 73-76
- Stieler, Brigitte (1989): Leistungsverhalten aus arbeitsökonomischer Sicht. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft, Heft 6, S. 438-442
- Stieler, Brigitte (1990): Entwicklung der Arbeitsinhalte und des Leistungsverhaltens von Produktionsarbeitern in der DDR - Auswirkungen auf deren Sozialisation. Manuskript für die Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, Berlin
- Stötzer, Siegfried (1989): Intensivierung der sozialen Prozeßgestaltung in den Kombinaten - Bedingung ihrer intensiv erweiterten Reproduktion. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft, Heft 3, S. 221-226

Rainer Marr*

Stellungnahme zum Beitrag: Der Übergang von der Reproduktion des Arbeitsvermögens in Betrieben der DDR zum Personalmanagement in Unternehmen der Marktwirtschaft

1. Zum Stellenwert der Personalwirtschaftslehre im Prozess des Übergangs der (ehemaligen) DDR in die Marktwirtschaft

Als auf der Pflingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft 1990 in Frankfurt erstmalig ein Gedankenaustausch zwischen Fachvertretern aus beiden Teilen Deutschlands über Möglichkeiten und Probleme einer künftigen Integration beider Wissenschaftssysteme stattfand, war es nicht verwunderlich, daß dabei die Lehr- und Forschungssituation in der DDR in jenen betriebswirtschaftlichen Funktionsfeldern als besonders defizitär angesehen wurde, wo an entsprechenden Erkenntnissen kein "gesellschaftliches Interesse" bestand bzw. aufgrund des planwirtschaftlichen Systems kein besonderer Bedarf. Hierzu wurden insbesondere gezählt der Bereich des finanzwirtschaftlichen Controlling, einschließlich Unternehmensfinanzierung und Steuerlehre, sowie der für die rasche wirtschaftliche Entwicklung als vorrangig betrachtete Bereich des Marketing. Mitunter konnte dabei der Eindruck entstehen, als handle es sich hierbei ausschließlich um ein Methodendefizit, welches durch raschen Transfer relativ problemlos behoben werden könnte.

Dem soll hier die These entgegengestellt werden, daß die größeren Probleme, denen sich die Betriebe der DDR beim Übergang zum System der Marktwirtschaft gegenübersehen werden, nicht Finanzierungs- oder Marketingprobleme sein werden - ohne deren Bedeutung gering zu schätzen -, sondern Personalprobleme und daß die eigentlichen Schwierigkeiten nicht in der Übernahme bzw. Adaption von Technologien und Methoden, sondern in der Entwicklung der erforderlichen Denk- und Verhaltensstrukturen liegen werden. Dabei erweisen sich Situationen, wo keine Vorerfahrungen oder die Überzeugung, daß Bestehendes nur der Modifikation bedarf, die Sicht und manchmal auch den Weg versperren, im Regelfall als viel leichter handhabbar.

Dies gilt auch für das Verhältnis zwischen Arbeitsökonomie und Personalwirtschaftslehre, wo es, wie es scheint, besonderer Bereitschaft und Bemühungen auf "beiden Seiten" bedarf, um für wirtschaftliche Praxis und wissenschaftliche Lehre in der DDR dem marktwirtschaftlichen System konforme Grundlagen zu schaffen. Dabei fällt die Integration naturgemäß dort leicht,

* Prof. Dr. Rainer Marr, geb. 1942, Universität der Bundeswehr München, Institut für Personal- und Organisationsforschung, Mitglied der Kommissionen für Personalwesen und für Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Mitglied des Vereins für Socialpolitik.

Arbeitsgebiete: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Entscheidungs- und Systemtheorie, Personalwirtschaft und Organisationsforschung. Veröffentlichungen u.a.: Sozialpotentiale betriebswirtschaftlicher Organisationen, Berlin 1979; Personalwirtschaft - ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979; Arbeitszeitmanagement, Berlin 1987; Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, Berlin 1989.

wo die Arbeitsökonomie nicht durch eine zu starke Orientierung an den Normen und Hypothesen des "sozialistischen" Systems der Vergangenheit vorbelastet ist, wie die breite Übernahme z.B. arbeitspsychologischer Forschungsergebnisse Hackers und seiner Schüler in der Bundesrepublik zeigt.

2. Probleme kulturbedingter Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen

Frau Stieler weist eingangs ihrer vergleichenden Betrachtung auf die Ausgangssituation hin, der alle Gestaltungsüberlegungen bezüglich des Übergangs der DDR zur Marktwirtschaft Rechnung zu tragen haben, daß nämlich ".....die von diesem Prozeß betroffenen Arbeitskräfte..... unter den spezifischen Reproduktionsbedingungen von 40 Jahren DDR-Entwicklung gelebt und gearbeitet haben.....", und daß sich dabei "....spezifische Erwartungshaltungen und Verhaltensdispositionen ebenso herausgebildet haben, wie spezifische qualifikatorische Leistungsvoraussetzungen."

Übergangs"strategien", die dies nicht explizit in ihr Kalkül einbeziehen, sind mehr als naiv. Allerdings sind die Konsequenzen dieses Umstandes nicht so ohne weiteres zu erfassen. Einem Studierenden der Betriebswirtschaftslehre in der Bundesrepublik läßt sich in 4 - 5 Semestern eine gutfundierte Marketingausbildung vermitteln; aber: er hatte bis zum Beginn seines Marketingstudiums als Adressat vielfältiger Marketingbemühungen schon eine ganze Menge über Marketing gelernt. Wie muß ein Marketingcurriculum inhaltlich wie prozessual angelegt sein, wie lange muß eine solche Ausbildung dauern, wenn solche Vorerfahrungen fehlen? Wir können in Einzelfällen einigermaßen gut abschätzen, wie lange es dauert, etwas zu lernen, aber welche Erfahrungen haben wir mit der Prägung von Denkmustern?

Insofern stehen die Betriebe in der DDR (und natürlich nicht nur diese) vor einer - gemessen an bundesrepublikanischen Maßstäben - völlig untypischen und gewaltige Anstrengungen erforderlichen Personalentwicklungsaufgabe, die alle Ebenen einschließt. Die Entwicklung personalwirtschaftlicher Konzepte und Methoden und deren Umsetzung in der betrieblichen Praxis durch das Personalmanagement bedeutet **Kulturentwicklung** bzw. -anpassung. Die Entwicklung einer an den Belangen eines marktwirtschaftlichen Systems orientierten Leistungs- und Kooperationskultur dürfte das zentrale betriebswirtschaftliche Problem beim Übergang der DDR-Betriebe in die Marktwirtschaft darstellen.

3. Personalmanagement und "Reproduktion des Arbeitsvermögens"

Was haben diese einleitenden Vorüberlegungen mit der vergleichenden Analyse von Frau Stieler zu tun? Ihr Beitrag eignet sich recht gut zur Dokumentation, daß das von ihr angesprochene Kulturproblem nicht nur für "die anderen", die Arbeitskräfte in den Betrieben, sondern (natürlich) auch für das Wissenschaftssystem selbst gilt.

Womit setzt man sich auseinander, wenn man sich mit Fragen der "Reproduktion des Arbeitsvermögens" beschäftigt? Zweifellos weist der Begriff der "Reproduktion des Arbeitsvermögens" - zumindest was die Kategorisierung der inhaltlichen Dimension betrifft - Analogien zu personalwirtschaftlichen Aufgabenabgrenzungen auf (wenn sich auch das personalwirtschaftliche Erkenntnisinteresse - zumindest bislang noch - auf die innerbetriebliche "Reproduktion" beschränkt), allerdings stellt sich die Frage, ob diese (analoge) Kategorisierung nicht vor dem Hintergrund unterschiedlicher Paradigmen erfolgt, die zu den von Frau Stieler angesprochenen Unterschieden "im inhaltlichen Herangehen, insbesondere an die Leitung und Planung bzw. Führung dieser Prozesse" führt.

Es handelt sich bei dem Konstrukt des "Arbeitsvermögens" offensichtlich um etwas, das gedanklich dem "Produktionsfaktor Arbeit" bei Gutenberg sehr nahe steht. Dies impliziert ein Bemühen um "Vergegenständlichung" über die Identifikation, Beschreibung und Messung von Gegenstandsdimensionen, welche das so charakterisierbare Objekt analysierbar und gestaltbar machen. Eigen"willig-" bzw. Eigen"sinnig"keit dieses Faktors ist, so gesehen, eine Störgröße, eigenständigen Zielen dienendes politisches Verhalten konzeptfremd. Zielkonflikte können nicht auftreten, da alle die gleichen Ziele verfolgen sollten. Zielwidriges Verhalten kann demnach nur auf Mißverständnissen oder "gesellschaftlich unerwünschten" Individualbestrebungen (vgl. entsprechende Charakterisierung ungeplanter Fluktuation) beruhen. Der "Reproduktion des Arbeitsvermögens" fehlt damit etwas, was zu den wesentlichen Merkmalen von Personalmanagement gehört: die Suche nach einer Balance zwischen den Produktivitätszielen der Organisation und den Individualzielen ihrer Mitarbeiter, d.h. das Bemühen um Interessenausgleich und die Handhabung der sich dennoch ergebenden Konflikte.

Bemühungen um eine differenzierte Charakterisierung des "Arbeitsvermögens" werden erst dann informationshaltig, wenn offengelegt wird, welchem Zweck sie dienen. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang an die Mitte der 70er Jahre in der Bundesrepublik geführte Diskussion über Zwecksetzung und inhaltliche Ausfüllung eines "Humanvermögens-Konzeptes" (vgl. hierzu vor allem Schmidt, 1982).

3.1 Arbeitsökonomie und verhaltenswissenschaftlicher Ansatz der Personalwirtschaftslehre

Insofern ist es nicht verwunderlich, daß z.B. die Überlegungen zu den Leistungsvoraussetzungen des individuellen Leistungsvermögens der Art der Kategorisierungsbemühungen entspricht, wie sie in der bundesdeutschen Betriebswirtschaftslehre im Anschluß an Gutenberg vorgenommen wurden. In dem Maße, in dem sich - in den 60er Jahren - die entscheidungsorientierte Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre durchsetzte (vgl. hierzu insbesondere die Arbeiten von Heinen und Kirsch) rückten verhaltenswissenschaftliche Aspekte in den Vordergrund. Die personalwirtschaftliche Literatur der 70er Jahre (vgl. z.B. Kupsch/Marr 1972; Berthel 1979; Hentze 1977; Türk 1978; Marr/Stitzel 1979) konnte hieran anknüpfen, vermochte allerdings nicht, daß theoretische System inhaltlich wesentlich zu erweitern. Die Absicht war mehr auf Integration sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Erreichen eines gewissen Konsolidierungsniveaus ausgerichtet (vgl. auch die Besprechungen der personalwirtschaftliche Literatur von Staehle/Karg 1981 und Wunderer 1983).

Die künftige Diskussion befruchtender Aspekte (vgl. z.B. die Beiträge in Drumm 1989) sind - nach der von Frau Stieler vorgenommenen Defizitanalyse - von der Arbeitsökonomie (paradigmabedingt) kaum zu erwarten.

3.2 Analyse des kollektiven Arbeitsvermögens in der Arbeitsökonomie

Optimistisch ist Frau Stieler was die Ausbaufähigkeit der theoretische, inhaltlichen und methodologischen Erkenntnisse der Arbeitsökonomie bezüglich der Bestimmungsfaktoren und des Wirkprozesses des Arbeitsvermögens auf betrieblicher Ebene betrifft. Dem scheint allerdings ein Trugschluß zugrunde zu liegen: Die von ihr aufgezeigten Probleme der Analyse und Gestaltung individueller Potentiale verflüchtigen sich nicht dadurch, daß man eine höhere Aggregationsebene wählt. Dies wird besonders deutlich, wenn es um die "Wirksamkeit des Arbeitsvermögens" geht, d.h. darum, mit welchen Ergebnissen und mit welcher Produktivität die Arbeitskräfte arbeiten.

3.2.1 Strukturanalyse und Bewertung

Natürlich ist eine differenzierte Strukturanalyse des betrieblichen Arbeitsvermögens für die Planung und Steuerung dessen Einsatzes hilfreich. Entsprechende, zu stark an den technologischen Nutzungsmöglichkeiten der EDV orientierte Konzeptionen von Personalinformationssystemen mußten allerdings sehr schnell "leidvolle" Erfahrungen bezüglich der "Eigensinnigkeit" dieses Potentials (in Form negativer Voten der Arbeitnehmervertreter) sammeln, das eben nicht so ohne weiteres eingesetzt und gesteuert werden will, wie dies Frau Stieler als "Managementideal" verschwebt. Abgesehen davon scheinen sich die in der Praxis aufgrund der Informationsproblematik (bei der Analyse und Zuordnung von Anforderungs- und Qualifikationsstrukturen) bevorzugten Bottom-up-Ansätze gegenüber Top-down-Planungsansätzen bewährt zu haben. Daß die betriebliche Praxis des Personalmanagements nicht in vielen Fällen ein Mehr an strukturellen Informationen vertragen könnte, bleibt davon unberührt.

Die in der Bundesrepublik in den 70er Jahren geführte (entsprechende US-amerikanische Überlegungen aufgreifende) Diskussion über die Bewertbarkeit des Arbeitskräftebestandes im Rahmen des Humanvermögensansatzes ist aufgrund der schnell erkannten Bewertungsprobleme zunächst versandet; ihr Grundgedanke taucht in der aktuellen Diskussion über ein Personal-Controlling-Konzept allerdings wieder auf. Sollte die Arbeitsökonomie hier eine methodische Fundierung leisten können, wäre dies sehr zu begrüßen.

3.2.2 Disponibilität

Am deutlichsten scheint das "Sichtweisen-Problem" zwischen Arbeitsökonomie und Personalwirtschaftslehre an der Frage der Disponibilität des betrieblichen Arbeitsvermögens, d.h. der Verfügbarkeit der Arbeitskräfte für einen Arbeitswechsel, gemacht werden zu können. Der Begriff der Disponibilität unterstellt die Fähigkeit der Handlungssteuerung beim Disponenten. Dies entspricht weitgehend nicht der Realität in bundesrepublikanischen Arbeitsorganisationen - zum einen schon aufgrund betriebsverfassungsrechtlicher Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, vor allem aber aufgrund des Selbstverständnisses der Mitarbeiter selbst. Ein sehr aktueller Beleg hierfür sind die derzeitigen Schwierigkeiten vieler westdeutscher Unternehmen, hochdotierte (gemessen am bundesrepublikanischen Standard) und mit Karriereversprechungen versehene Führungspositionen in "DDR-Töchtern" zu besetzen.

In ihrer Anreiz-Beitrags-Theorie haben March und Simon (1958) ein System von Bestimmungsgrößen für die individuelle Mobilitätsbereitschaft entwickelt (vgl. March/Simon 1958; Kupsch/Marr 1972). Es bietet eine gewisse Erklärungshilfe ohne sich aber zur Instrumentalisierung zu eignen.

Es gehört zum Alltag des westdeutschen Personalmanagers sich bezüglich Arbeitskräftebewegungen damit auseinanderzusetzen, was in der DDR mit dem Terminus der "gesellschaftlich nicht gerechtfertigten Gründe" belegt wurde. Im marktwirtschaftlichen System - und vor allem unter den Bedingungen der sozialen Sicherung in der Bundesrepublik - entscheidet der Mitarbeiter über seine "Disponibilität" und über die Annahme eines Angebotes auf dem Arbeitsmarkt.

Wichtig ist allerdings, zum einen

- auch auf Seiten der Personalwirtschaftslehre empirisch zu analysieren, welche Rahmenbedingungen für Mobilitätsbereitschaft gelten, um die Planungsgrundlagen für das Personalmanagement erweitern zu können und zu anderen
- dem Gedanken der Multifunktionalität als Grundlage "aufgeklärter" Qualifizierungsstrategien zur einer größeren Verbreitung zu helfen.

3.3 Phasen des "Reproduktionsprozesses des betrieblichen Arbeitsvermögens"

Verständlicherweise weist die Phasenbetrachtung des "Reproduktionsprozesses" viele Analogien zum Prozeß marktwirtschaftlicher Personalplanung auf - abgesehen von den dort auf das Umsystem "verlagerten" Funktionen z.B. der Berufsberatung, qualifikationsbezogenen Selektion oder der außerbetrieblicher Wiederherstellung des Arbeitsvermögens. Unterschiedlich ist wieder der normative Hintergrund. Das in der DDR (ehemals) verfolgte Ziel, ".....die individuellen Interessen des Einzelnen mit den gesellschaftlichen Interessen in Übereinstimmung zu bringen.....", ähnelt nur semantisch der in der personalwirtschaftlichen Literatur erhobenen Forderung nach einem Ausgleich individueller und organisatorischer Interessen. Organisatorische Interessen besitzen nicht den Absolutheitsanspruch "gesellschaftlicher Interessen"; der Ausgleich mit den individuellen Interessen ist daher konfliktbelastet. Dies bedeutet aber zwangsläufig die Abkehr von "planwirtschaftlichen" Überlegungen zugunsten situationsspezifischer Balancebemühungen. In diesem Sinne sind Personalmanager keine Ressourceneinsatzplaner, sondern personalbezogene Unternehmens"politiker". Und hierauf hat auch die akademische Ausbildung vorzubereiten.

Was die Forderungen von Frau Stieler nach

- einer "bewußten Gestaltung der Beziehungen Mensch-Technik-Umwelt" und
- einem "harmonischen Übergang älterer Werkstätiger zu Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätzen, die ihren veränderten Leistungsvoraussetzungen entsprechen",

betrifft, so ergeben sich nahtlose Anknüpfungspunkte an die entsprechende Diskussion in der Personalwirtschaftslehre (vgl. z.B. Marr 1986; Stitzel 1987), die insbesondere durch die Integration arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse befruchtet werden könnte.

Insgesamt kann der Erkenntnisgewinn von Phasenschemata - und dies gilt auch für das von Frau Stieler vorgestellte - nicht größer sein, als das, was aufgrund der verfolgten Konzeption an Antworten auf die durch das Ordnungsmuster aufgeworfenen Fragen ableitbar ist.

4. Integration von Arbeitsökonomie und Personalwirtschaftslehre

Die Basisthese des Beitrags von Frau Stieler, daß ".....in Theorie und Praxis der Reproduktion des Arbeitsvermögens in der DDR eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen wurden und Bewahrenswertes entstanden ist, das gegebenenfalls zu einer Bereicherung der Theorie des Personalmanagements beitragen kann.....", kann nach ihren Ausführungen noch nicht als belegt gelten. Zu groß erscheinen mir derzeit die konzeptionellen Unterschiede. Offensichtlich hat Frau Stieler recht, wenn sie abschließend anmerkt bzw. beklagt, daß in der Bundesrepublik ".....die mit dem Faktor Mensch verbundenen Prozesse in der Unternehmensführung und -verwaltung einen weitaus größeren Stellenwert haben, als dies in der DDR bisher der Fall war."

Wenn dem so sein sollte, dann bleibt aber zunächst nur die auch von Frau Stieler abgeleitete Folgerung einer "raschen Aufbereitung und Verarbeitung der zur Personalwirtschaft und zum Personalmanagement vorliegenden theoretischen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen" - was eine kritische Auseinandersetzung mit dem Vorgefundenen nicht ausschließt.

Es ist plausibel, daß aus dem Zusammentreffen kulturverschiedener Systeme Befruchtendes entstehen kann, und eine "Bereicherung der Theorie des Personalmanagements" wäre nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht, sondern vor allem in Interesse des "Erfahrungsobjektes" dieser Theorie, der Mitarbeiter in Unternehmen und Verwaltungen, wünschenswert. Es wird einer Sensibilität und großer Offenheit auf beiden Seiten bedürfen, dem nachzuspüren.

Armin Töpfer*

Schritte zum Personalmanagement

Bemerkungen zum Aufsatz von Brigitte Stieler

Ansatz der Verfasserin

Die Verfasserin versucht, in ihrem Artikel Parallelen in den Bereichen des betrieblichen Personalwesens der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland aufzuzeigen. Sie führt die

- Arbeitsökonomie,
 - Arbeitswissenschaft und
 - Arbeitsstatistik, d.h. die Strukturierung der Führungskräfte und Arbeitnehmer/-innen,
- auf.

Im weiteren geht die Verfasserin aber auch auf Unterschiede des betrieblichen Personalwesens ein, insbesondere nennt sie hier die Bereiche der

- Leitung,
- Führung und
- Planung.

In dem vorstehenden Artikel der Verfasserin werden zum Teil Definitionen für Sachverhalte des betrieblichen Personalwesens verwendet, die in der Bundesrepublik Deutschland nicht gebräuchlich sind. Auf diese Unterschiede wird im folgenden nicht eingegangen. Der Kommentar konzentriert sich auf die inhaltlichen Aspekte.

Meiner Meinung nach werden die von der Verfasserin betonten Ähnlichkeiten des Personalwesens in beiden Teilen Deutschlands zwar über Begriffe dargestellt bzw. zum Teil auch angedeutet, eine reale Ähnlichkeit läßt sich jedoch inhaltlich nicht begründen. Gründe hierfür waren vor allem durch das Wirtschaftssystem gegeben, denn die Inhalte des betrieblichen Personalwesens waren in der Wissenschaft wie auch in der Praxis nur durch Ansatzpunkte und Instrumente möglich, die durch das politische System der Deutschen Demokratischen Republik abgesehnet und mit der herrschenden Ideologie kompatibel waren. Hierdurch ka-

* Univ.-Prof. Dr. Armin Töpfer, Jahrgang 1944, leitet den Schwerpunkt Management an der Universität/GHS Kassel; er war vorher an der Universität Freiburg und an der E.A.P. Europäische Wirtschaftshochschule Düsseldorf; er lehrt und forscht auf den Gebieten Management und Marketing, ist Herausgeber der Schriftenreihe "Management + Marketing" sowie Herausgeberbeirat der Zeitschrift "Personalwirtschaft"; er arbeitet mit Großunternehmen und mittelständischen Betrieben verschiedener Branchen zusammen; neben seiner Vortrags-, Trainings- und Beratungstätigkeit in Industrie, Handel und öffentlicher Verwaltung ist er Mitglied im Beirat von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.

Neuere Publikationen: Personalbetreuung, Schriftenreihe Personalwesen, Band 8, Institut für Management und Kaderausbildung, Zürich 1990; Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Schriften zur Personalwirtschaft, Band 17, Neuwied/Frankfurt 1989 (zus. mit Poersch, Michael)

men die folgenden Unterschiede des betrieblichen Personalwesens zwischen den beiden Systemen zustande. Es existierte in der Zentralen Verwaltungswirtschaft:

- kein Leistungswettbewerb zwischen Unternehmenseinheiten,
- kein leistungsorientierter Einsatz der Unternehmensmitglieder sowie
- keine hohe Steuerungsnotwendigkeit und keine hohe Anpassungsbereitschaft des Einzelnen oder gar des ganzen Systems an die Erfordernisse einer Wettbewerbswirtschaft.

Die Schwerpunkte des betrieblichen Personalwesens der Deutschen Demokratischen Republik lagen vor allem in Bereichen des betrieblichen Sozialwesens. Aber auch in diesen Bereichen macht die Verfasserin auf eine Reihe von Defiziten bzw. Versäumnisse aufmerksam.

Sachliche Unterschiede und Ergänzungen

Trotz aller festgestellten und noch aufzudeckenden Unterschiede gibt es "die" gemeinsame Bezugsgröße des betrieblichen Personalwesens in beiden Teilen Deutschlands: den Menschen. Die geforderte Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen und Personengruppen im Unternehmen macht deshalb die Beachtung von menschlichen Verhaltensmechanismen, unabhängig vom jeweiligen (wirtschafts-)politischen System, notwendig.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Wirtschaftssystem und vom unternehmerischen Gestaltungs- und Handlungsspielraum sind aber weitere Unterschiede im betrieblichen Personalwesen zu finden, nämlich

- die Sichtweise,
- der Stellenwert und
- die Instrumente.

In der Konsequenz existieren dann auch Unterschiede in der

- Umsetzung,
- Kontrolle und
- Anpassung.

Die Sichtweise des betrieblichen Personalwesens war - wie die Verfasserin ausführt - auch dadurch vom wirtschaftspolitischen System beeinträchtigt, weil bestehende und durchaus erkannte Probleme und Anpassungserfordernisse weder von der Praxis noch von der Wissenschaft offen ausgesprochen werden konnten. Folglich konnten auch keine Lösungen gesucht werden, um die Mängel zu beheben.

Was blieb, war die Konzentration auf die organisatorische Strukturierung und Darstellung der "allgemeinen Reproduktionsprozesse". Aus diesem Grund ergaben sich zwangsläufig Versäumnisse in

- den Inhaltsbereichen der Personalsteuerung und
- der Verhaltensbeeinflussung durch Personalführung,

die auch von der Verfasserin in ähnlicher Weise als Defizitbereiche genannt werden.

Mängel im Bereich der Personalsteuerung kamen durch das Fehlen einer

- leistungsorientierten Personalauswahl,
- ergebnisorientierten Personalbeurteilung und
- potentialorientierten Personalentwicklung

zustande, was wiederum Versäumnisse bei der Personalführung nach sich zog.

Eine kooperative Führung als Grundsatz zur aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen muß nun geschaffen werden. Den Mitarbeitern muß also nicht nur die Möglichkeit gegeben

werden, eigene Vorschläge einzubringen, konstruktive Kritik zu äußern und Eigeninitiativen zu entwickeln, sie müssen geradezu in dieser Hinsicht ermuntert werden. Für den Einsatz im Beruf sind soziale Qualifikationen, wie Lernbereitschaft, Kooperationsfähigkeit, Fähigkeit zur Kritik ebenso wichtig, wie das Fachwissen selbst. Damit Unternehmen in Zukunft auf die raschen strukturellen und technischen/fachlichen Veränderungen mit einem angepaßten Profil von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter/-innen reagieren können, ist es ausgesprochen wichtig, auch ihr Selbstbewußtsein zu entwickeln.

Natürlich müssen weitere Anreize geschaffen werden, wie beispielsweise

- materielle Leistungsprämien als "Belohnung",
- immaterielle Anreize, z.B. Aufstiegschancen,
- um dadurch eine hohe Leistungsorientierung des Systems und
- einen hohen Leistungswillen der Mitarbeiter/-innen zu erreichen.

Ein weiteres Defizit ist die mangelnde Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter/-innen. Dies war bisher nicht gefordert, da das System auf Stabilität ausgerichtet war und Anreizsysteme völlig fehlten. Da sich Arbeitnehmer/-innen bisher solchen Anforderungen nicht stellen mußten, kann auch ihr Verhalten im Moment noch nicht daraufhin ausgerichtet sein. Für den nun auch in der bisherigen Deutschen Demokratischen Republik rapide zunehmenden Einsatz von neuen Technologien ist aber sowohl Flexibilität als auch Mobilität erforderlich. Wer die neuen Chancen erkennen und wahrnehmen will, muß schnell, dosiert und nachhaltig reagieren.

Wenn der andere Teil Deutschlands wettbewerbsfähig werden will, muß der Anschluß an den Entwicklungsstand der westlichen Industrienationen unmittelbar erfolgen. Auf dem jetzigen Stand können die Unternehmen nicht den "westlichen" Erfordernissen des Berufsalltages gerecht werden. Hierzu gehört auch ein bisher noch nicht angesprochener Problemkreis, nämlich die neuen, veränderten Anforderungen an das betriebliche Personalwesen, die sich durch den Einsatz neuer Technologien in Produktion und Verwaltung ergeben. Daß dieser Bereich im vorstehenden Artikel der Verfasserin nicht problematisiert wurde, ist weiter nicht verwunderlich, wenn man sich den diesbezüglichen Entwicklungsstand im östlichen Teil Deutschlands vor Augen hält.

Aber in diesem Bereich wird es in der Zukunft noch größere Probleme geben, da der technologische Fortschritt schnell vollzogen werden muß. Hierdurch entstehen zusätzliche Anpassungsprobleme, und damit ergeben sich weitere Aufgaben, die durch das betriebliche Personalwesen erfüllt werden müssen.

Ein weiteres Defizit besteht darin, daß das strategische Personalmanagement nicht nur volkswirtschaftlich verstanden werden darf, sondern es muß betriebswirtschaftlich ausgerichtet sein. Eine notwendige Grundlage für das strategische Personalmanagement ist die Formulierung von Unternehmenszielen und -strategien, um hieraus die Analyse personalwirtschaftlicher Konsequenzen, die Formulierung personalpolitischer Anforderungen sowie die Erarbeitung personalbezogener Umsetzungskonzepte abzuleiten.

Anforderungen im Prozeß der Veränderungen

Verbesserungen des betrieblichen Personalwesens im östlichen Teil Deutschlands sind in fast allen Bereichen notwendig. Die Konsequenz ist auch eine Um- und Neuorientierung von Lehre und Forschung des betrieblichen Personalwesens.

Sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern wird verändertes Verhalten verlangt werden. Hieraus resultiert für Wissenschaft und Praxis, daß Verhaltensänderungen und Personalsteuerung als Schlüsselbereiche der Führungspraxis höchste Priorität besitzen:

- Fortschrittliche Personalsteuerungsinstrumente sind in das betriebliche Personalwesen zu integrieren.
- Eingefahrene Verhaltensweisen sind zu überdenken und zu ändern.
- Entgeltpolitik ist leistungsorientiert und produktivitätsabhängig zu gestalten, um "Wettbewerbsvorteile" niedriger Faktorkosten zumindest eine Zeitlang zu halten.
- Ziel- und Ergebnisorientierung des Personaleinsatzes und der Personalbeurteilung sind eine logische Konsequenz.
- Bereits für den Übergang in die soziale Marktwirtschaft sind Sozialleistungen, d.h. ein angemessenes soziales Netzwerk notwendig, da die Arbeitslosenzahl auf eine bisher ungekannte Höhe ansteigen wird.
- Fort- und Weiterbildung, on-the-job und off-the-job, außer- sowie überbetrieblich, sind unabdingbare Voraussetzungen. Hierzu gehören auch längerfristige Konzepte, neben dem akuten Qualifizierungsbedarf gerade von freigesetzten Mitarbeitern. Noch herrscht aber ein erhebliches Maß an Orientierungslosigkeit, es fehlt an klaren Zielvorstellungen, wie die DDR-Unternehmen den Übergang von der Zentralen Verwaltungswirtschaft in die soziale Marktwirtschaft gestalten können. Es wird allerdings nicht leicht sein, von heute auf morgen lang gewohnte Strukturen und alte Verhaltensweisen aufzugeben. Oft liegt das Problem neben der Fähigkeit des Erlernens neuer Verhaltensweisen in der Fähigkeit des Verlernens alter Verhaltensmuster!

Geforderte Führungseigenschaften

Wahrscheinlich wird das alte Vorgesetztenimage - bewußt oder unbewußt - noch einige Zeit weiter wirken. Ein neues Vorgesetztenleitbild wird jedoch möglichst bald in der Deutschen Demokratischen Republik Kontur gewinnen müssen. Ein erfolgreiches Führen setzt nach wie vor auch Sachkompetenz voraus, dies ist heute aber nur noch eine notwendige und keine hinreichende Bedingung. Dabei ist klar, daß in vielen DDR-Betrieben der erste Schritt schon schwer genug ist. Zusätzlich wird von den Vorgesetzten auch soziale Kompetenz verlangt werden, um einen kooperativen Führungsstil auszufüllen. Wer also in Zukunft erfolgreich führen will, muß sich als primus inter pares begreifen, als Erster unter Gleichen.

Initiative entwickeln, motivieren und aktivieren, aber auch die Fähigkeit, wohl zahlreicher auftretende Konflikte konstruktiv lösen zu können sind die Hauptmerkmale, auf die es in Zukunft bei Vorgesetzten ankommt.

Resümee

Wenn die neu entstandene Situation erfolgreich bewältigt werden soll, müssen die neuen Anforderungsprofile erkannt, operational definiert, in korrespondierende Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt und durch Stellenbesetzungen in diese Richtung abgesichert werden. In der Summe bedeutet dies, daß neben Maßnahmen der Unternehmensstrategie, Produktpolitik und Organisation das betriebliche Personalwesen ebenfalls eine wesentliche Voraussetzung für den Übergang in die soziale Marktwirtschaft ist.

Gudrun Ranft*

Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR

Der Übergang von der sozialistischen Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft muß auch mit einem Wandel von der "sozialistischen Kaderarbeit" zum Personalmanagement in marktwirtschaftlichen Unternehmen verbunden sein. Für die Herausarbeitung von Ansatzpunkten zur Neuorientierung der Personalarbeit und Aufgabenstellung der Personalabteilung werden einerseits DDR-spezifische Veränderungen und Besonderheiten, die neue Anforderungen an die Personalarbeit in unternehmerisch arbeitenden Betrieben stellen, betrachtet und andererseits die bisherige Kaderpolitik, die Praxis der Kaderarbeit und Aufgaben der Kaderabteilung charakterisiert. Davon ausgehend werden einige Kriterien für die künftige Gestaltung der Personalarbeit, neu wahrzunehmende Aufgaben durch die Personalabteilung und Wandel und Spezifik einiger Kernfunktionen betrieblicher Personalarbeit unter den neuen Bedingungen skizziert.

Der Übergang von der sozialistischen zentralisierten Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft in der DDR erfordert objektiv ein neues Herangehen an alle personalwirtschaftlichen Fragen und neue und veränderte Aufgaben des institutionellen Personalmanagements, insbesondere der *Personalabteilung* im Unternehmen. Für diesen Prozeß gibt es bisher kein Modell, aus dem man Erfahrungen ableiten könnte.

Ansatzpunkt für die Neuorientierung der Personalarbeit und der Aufgabenstellungen der *Personalabteilung* im Unternehmen ergeben sich vor allem aus den personalwirtschaftlich relevanten DDR-spezifischen Veränderungen und der Betrachtung der bisherigen Kaderpolitik und der Aufgaben des institutionellen Kaderbereiches im Betrieb.

1. Personalwirtschaftlich relevante "DDR-spezifische" Veränderungen

Neue *Anforderungen* an die Personalarbeit werden im Betrieb vor allem durch die nachstehend skizzierten DDR-spezifischen Veränderungen determiniert.

Zunächst sind das die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das Wirtschaftssystem und die allgemeine Wirtschaftssituation als das ökonomische Umfeld sind u.a. durch die Überführung volkseigener Betriebe, die z.Z. den Hauptteil der Betriebe in der DDR ausmachen, in die Marktwirtschaft und durch das Entstehen einer Vielfalt von Betrieben hinsichtlich der Eigentumsformen, der Größe, der Produktionsstruktur etc. gekennzeichnet. Die notwendige schnelle Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit der DDR-Betriebe wird zwangsläufig auch mit beachtlichen personellen Konsequenzen, mit der Herausbildung neuer Ein-

* Dr. Gudrun Ranft ist wissenschaftliche Oberassistentin mit facultas docendi an der Hochschule für Ökonomie Berlin, Wissenschaftsbereich Arbeitsökonomie und insbesondere mit der Gebiet "Personalarbeit" in Lehre und Forschung befaßt.

Veröffentlichung u.a.: Langfristige Kader- und Bildungsarbeit - wesentliche Grundlage der Reproduktion des Arbeitsvermögens. In: Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag die Wirtschaft, Berlin 1989

satzmöglichkeiten für Arbeitskräfte, aber auch mit einer Vergrößerung des bereits neu entstandenen Arbeitsmarktes in der DDR verbunden sein. Veränderungen im rechtlich-politischen Umfeld, insbesondere eine neue Arbeits- und Sozialgesetzgebung, neue tarifliche Regelungen und die Einführung eines Betriebsverfassungsgesetzes werden wesentlichen Einfluß auch auf die Personalarbeit haben. Das bisher in der DDR wirkende Bildungssystem stellt eine weitere spezifische gesellschaftliche Ausgangsbedingung, vor allem für die erforderliche *Aus- und Weiterbildung* sowie für die *Personalentwicklung* in den Betrieben dar.

Grundlegend werden künftige *Anforderungen* an das Personalmanagement und die Aufgaben der *Personalabteilung* im Unternehmen der DDR vor allem aus der sich herausbildenden Autonomie des Unternehmens und seiner Ziele, wie Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Liquidität bestimmt werden. In diesem Zusammenhang wird es in den Betrieben der DDR nicht nur zu Stilllegungen, zu Umstellungen in der Produktion, zur Rationalisierung ganzer Betriebe und Betriebsbereiche kommen müssen, sondern auch zur konsequenten Durchsetzung des Prinzips der Äquivalenz von Entlohnung und Leistung. Damit entstehen Konsequenzen von der Auswahl und Entwicklung kompetenter Führungskräfte und der Weiterbildung der Mitarbeiter bis hin zum Einsatz wirkungsvoller Instrumentarien, wie z.B. Leistungsbeurteilungsverfahren, zur Unterstützung einer qualifizierten Personalarbeit.

Die sich verändernden Wertvorstellungen und Ansprüche der Mitarbeiter und ihr "tatsächlichen" Interessensvertretung im Betrieb in Bezug auf reale Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung, stärkere Mitbestimmung im Arbeitsprozeß, das insgesamt mit der "Wende" gewachsene Demokratiebewußtsein, aber auch bestimmte soziale DDR-Erfahrungen der Mitarbeiter, wie z.B. ein gesetzlich garantierter Arbeitsplatz, stellen neue und auch spezifische *Anforderungen* an die Personalführung und die *Personalabteilung*.

2. Kaderpolitik, Kaderarbeit, Kaderabteilung - Ergebnisse, Probleme, Defizite

Für die Herausarbeitung von Ansatzpunkt für eine Neuorientierung der Aufgabenstellung der *Personalabteilung* ist eine Einordnung und Betrachtung bisheriger Aufgaben der Abteilung Kader und Bildung und Vorgehensweisen in der *Kaderarbeit* in den bis in die jüngste Vergangenheit zentralverwaltungswirtschaftlichen Betrieben unumgänglich.

Die Kader- und Bildungsarbeit in den Betrieben beruhte bis zum Herbst 1989 auf der bis dahin verfolgten Gesellschaftspolitik in der DDR. Wesentliche, auch rechtlich gesicherte Grundlagen dafür waren:

- Der Führungsanspruch der SED, der in beachtlichem Maße über die Kaderpolitik verwirklicht wurde.
- Das vorherrschende Volkseigentum an Produktionsmitteln.
- Die stark zentralisierte Planung in der Wirtschaft, die sich auch auf das Arbeitskräftepotential erstreckte.
- Das umfassend wirkende "Einheitliche sozialistische Bildungssystem".
- Einseitige Aufgabenstellungen der Gewerkschaften u.a.

Mit der Begründung, daß Kaderfragen Klassenfragen und eine erstrangige politische Aufgabe seien (Beschuß, S. 598), konzentrierte die SED die Kaderpolitik in ihren Händen. Die Kaderpolitik in den Betrieben und Einrichtungen in der DDR beruhte ausschließlich auf zentralen Parteibeschlüssen. Ein Beschuß, der in seinen Grundzügen noch bis Dezember 1989 gültig war, ist der "Beschuß des Sekretariats des Zentralkomitees über die Arbeit mit den Kadern" vom 7. Juni 1977 (Beschuß, S. 597 ff.).

Nach diesem Beschluß war die Abteilung Kader und Bildung als der institutionelle Kaderbereich in der einheitlich festgelegten Grundstruktur für alle Betriebe dem Betriebsleiter direkt zu unterstellen. Sie wurde als das koordinierende und kontrollierende Organ "des Leiters zur Durchsetzung der Prinzipien der sozialistischen Kaderpolitik" verstanden. "Grundlage der Tätigkeit der Abteilung Kader und Bildung sind die Beschlüsse des Zentralkomitees, die gesetzlichen Festlegungen und Weisungen des Leiters" (Beschluß, S. 601).

Folgende Aufgaben der Abteilung Kader und Bildung der Einrichtung werden im Beschluß als verbindlich genannt:

- Ausarbeitung, Koordinierung und Kontrolle der Aufgaben zur planmäßigen Auswahl, Heranbildung und zum Einsatz der Kader;
- Ausarbeitung von Analysen über die klassenmäßige, politische, fachliche und altersmäßige Zusammensetzung des Kaderbestandes mit Schlußfolgerungen zur Vorbereitung von Entscheidungen des Leiters zur Sicherung einer planmäßigen, zielstrebigem *Kaderarbeit*;
- Ausarbeitung grundsätzlicher Probleme und Maßnahmen für die weitere Qualifizierung leitender Kader sowie zur planmäßigen Arbeit mit der Kaderrreserve, der sorgfältigen Auswahl und Entwicklung von Nachwuchskadern;
- für die internationale Arbeit ist der Auswahl, dem Einsatz und der allseitigen Vorbereitung von Kadern durch das jeweilige Organ besondere Aufmerksamkeit zu widmen;
- Nutzung der *Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten* an den Bildungseinrichtungen;
- qualifizierte Unterstützung der Leiter bei der Kaderentwicklung und dem Kadereinsatz;
- Auswahl der Kader zum Studium an Universitäten, Hoch- und Fachschulen, effektiver Einsatz der Hoch- und Fachschulkader, insbesondere der Absolventen sowjetischer Hochschulen sowie Maßnahmen ihrer Weiterbildung;
- Mitwirkung bei der Erarbeitung des Stellenplans und der Funktionspläne sowie der Kontrolle der Einhaltung des Stellenplanes;
- Verallgemeinerung der besten Erfahrungen und des Neuen in der *Kaderarbeit*;
- Kontrolle über die Einhaltung der Ordnung und Sicherheit auf dem Gebiet der *Kaderarbeit*. (Beschluß, S. 601)

Mit der Herausbildung einheitlicher Abteilungen Kader und Bildung (in Großbetrieben auch Direktorate für Kader und Bildung) und ihrer direkten Unterstellung unter den Betriebsleiter sollte die *Kaderarbeit* als Bestandteil der Führungstätigkeit der Leiter und der Zusammenhang zwischen Kaderentwicklung und Bildung besser verwirklicht werden. Damit war eine Anbindung bzw. Integration von Betriebsberufsschulen, Betriebsschulen und ggf. Betriebsakademien in diesen Funktionsbereich verbunden, die diesen Prozeß förderte. An den Betriebsberufs- bzw. Betriebsschulen wurden 70% aller Lehrlinge der DDR zu Facharbeitern ausgebildet und Werkstätige konnten in der Erwachsenenbildung die Facharbeiterqualifikation erwerben, was zu einem relativ hohen Facharbeiteranteil an den Beschäftigten von 60,7% im Jahre 1988 (Stat. Jahrbuch, S. 124) führte und von vornherein eine Abstimmung zwischen Arbeit und Lernen ermöglichte. Auch der obligatorische polytechnische Unterricht für Schüler der allgemeinbildenden Schulen und - in größeren Betrieben - die Weiterbildungszentren für Mitarbeiter sind in der Regel hier angesiedelt.

In der betrieblichen Praxis gewannen darüber hinaus - beruhend auch auf weiteren Parteibeschlüssen und staatlichen Regelungen - Aufgaben der *Aus- und Weiterbildung*, der Berufs-

und Studienberatung sowie der Erarbeitung vielfältiger Instrumentarien der Personalarbeit zunehmend an Bedeutung. Auch Fragen der Kaderbedarfsplanung und -entwicklung rückten mehr in den Mittelpunkt der *Kaderarbeit*.

Die Einsicht, daß die Kader neben ihrer politischen Zuverlässigkeit aufgrund objektiver Erfordernisse auch über eine hohe fachliche Qualifikation, technische und ökonomische Kenntnisse, Verantwortungsfreude, Risikobereitschaft und psychologisches Einführungsvermögen verfügen müssen, hatte sich ab Anfang der 60er Jahre, wenn auch außerordentlich widersprüchlich, in der Führung der SED zunehmend durchgesetzt.

In diesem Zusammenhang ist auch der Aufbau eines Weiterbildungssystems für leitende Kader der Wirtschaft ab Mitte der 60er Jahre einzuordnen. Alle Leiter und ihre Kaderreserve wurden - entsprechend ihrer Nomenklatur - an jeweils für sie zuständigen Weiterbildungseinrichtungen positionsbezogen politisch und fachlich weitergebildet. So wurden z.B. zentrale Führungskräfte der Nomenklatur I (Minister, Generaldirektoren u.a.) am Zentralinstitut für sozialistische Wirtschaftsführung beim Zentralkomitee der SED, Kader der Nomenklatur II an Instituten für sozialistische Wirtschaftsführung, die z.T. den Universitäten und Hochschulen unterstellt waren, in periodischer Folge qualifiziert (Autorenkollektiv 1983, S. 85 ff.).

Insgesamt hatten die *Kaderarbeit* und damit der institutionelle Bereich "Kader und Bildung" im Betrieb gegenüber den 50er und 60er Jahren zunächst eine gewisse Aufwertung erfahren.

Der immer stärker ausgebaute Führungsanspruch der SED, die zentralisierte Planwirtschaft und die sich verstärkende Kommandowirtschaft sowie eine gewisse Enge im Herangehen an personale Fragen führten zu einer zunehmenden Deformation und auch Improvisationen in der Kader- und Bildungsarbeit. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip, wissenschaftliche Erkenntnisse und gute Erfahrungen fanden in der Praxis der *Kaderarbeit* zu wenig ihren Niederschlag (Autorenkollektiv 1989, S. 103 ff.; S. 144 ff. u.a.). Letztlich trug auch dieser Prozeß zur heutigen instabilen Wirtschaftssituation in der DDR bei.

Immer mehr spitzten sich vielfältige Widersprüche in der Heranbildung, Auswahl, Entwicklung, dem Einsatz und der Leistungsentwicklung und -abforderung der Kader sowie bei der Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse in der *Kaderarbeit* zu. Auf einige Widersprüche soll nachstehend eingegangen werden:

Der Auswahl, der Entwicklung und dem Einsatz von Nachwuchskräften, Leitern und verantwortlichen Mitarbeitern lagen in starkem Maße zentrale Orientierungen und Auswahlkriterien zugrunde (vgl. auch Beschluß, S. 598), neben denen die erforderlichen fachlichen und charakterlichen *Anforderungen* in der Handhabung nicht immer den Platz einnahmen, der ihnen zur Zielerreichung des Betriebes gebührte. In der Praxis der *Kaderarbeit* entschieden in vielen Fällen sogenannte "Kaderfragen" (wie Parteizugehörigkeit, soziale Herkunft u.a.) über die Besetzung von Stellen und Entwicklungsmöglichkeiten, und nicht immer kamen die kompetentesten Fachkräfte dafür in Betracht. Die wenig methodisch entwickelten Auswahlverfahren für Führungs- und Nachwuchskräfte unterstreichen diese Situation.

Es kam zu Einschränkungen im Zugang zu bestimmten Leitungsfunktionen, zur Wahrnehmung besonders verantwortlicher Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine an solchen Kriterien gebundene Segmentierung führte in Verbindung mit anderen Faktoren (u.a. fehlendes Anreizsystem, eingeschränkte Verantwortung des Leiters) zu einer sinkenden Bereitschaft für die Übernahme von Leitungsfunktionen in den letzten Jahren. Viele junge Menschen wurden von einer solchen Vorgehensweise abgestoßen und sahen für ihre Entwicklung keine Perspektive mehr, was sicher auch zur "Ausreisewelle" im vergangenen Jahr, insbesondere bei jüngeren hochqualifizierten Arbeitskräften, beigetragen hat.

In Verbindung mit der Kaderpolitik der Gesellschaft schränkte vor allem die stark zentralisierte Planungs- und Abrechnungswirtschaft die Wahrnehmung der ureigensten Funktionen des Personalbereiches erheblich ein und trug nicht zur Entwicklung einer innovativ orientierten *Kaderarbeit* bei.

Vorgaben (Kennziffern, Richtwerte) durch übergeordnete Organe zur Ausbildung von Schulabgängern für die Berufsausbildung, für den Einsatz von Hoch- und Fachschulabsolventen, über bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen sowie die institutionell getrennte *Personalplanung* im Betrieb (Abteilung Kader und Bildung und Abteilung Arbeitsökonomie) trugen nicht zur Effizienz bei der Kombination der betrieblichen Ressourcen bei und verletzten das Wirtschaftlichkeitsprinzip auf das Schärfste.

Die Kontrolle über die Erfüllung der vielfältigen Vorgaben und ständiges "Hineinregieren" der übergeordneten Organe in den betrieblichen Personalbereich hatte ein überorganisiertes Berichtswesen, ein formales Abarbeiten bestimmter Aufgabenstellungen und einen sehr hohen Grad operativer Arbeit der *Kaderabteilung* zur Folge. Die Abforderung vieler für die betriebliche *Kaderarbeit* nicht nützlicher Informationen, die oft mit großem Aufwand erbracht werden mußten, führten objektiv, aber auch subjektiv dazu, daß notwendige Informationen, Analysen für personelle Entscheidungsprozesse im Betrieb nicht immer den Erfordernissen entsprachen.

Die im Rahmen des Fünfjahresplanes zu erarbeitenden Kaderprogramme und Kader- und Bildungspläne (Beschluß, S. 599; Rahmenrichtlinie, S. 176 ff.) sowie die darauf basierenden individuellen Kaderentwicklungspläne u.a., die - wenn man von ihren politisch-ideologischem Gehalt abstrahiert - mit entsprechender Anpassung an betriebliche Belange wichtige Instrumentarien für die Kaderentwicklung darstellen, konnten in der betrieblichen Praxis nicht im erforderlichen Maße umgesetzt werden. Dazu trugen nicht nur die oben genannten vielfältigen Vorgaben bei, sondern auch ständige Eingriffe in den Betrieb durch übergeordnete und andere Organe, die bis zur nicht geplanten Umsetzung von entwicklungsfähigen Kräften in andere Organisationen reichte. Das führte nicht nur zu ökonomischen Verlusten und zu Verlusten von Know-how, sondern auch zur Demotivierung bei Kadern.

Die in der Praxis völlig unzureichend funktionierende zentralisierte Planwirtschaft und zunehmende Kommandowirtschaft zwang die Führungskräfte, sich mit elementaren Tagesfragen, wie zum Beispiel Materialbeschaffung, zu befassen, die eine qualifizierte Personalführung durch den Leiter objektiv und z.T. auch subjektiv in den Hintergrund treten ließ. Dieses Herangehen wurde auch durch einen chronischen Mangel an Arbeitskräften infolge ungenügender Arbeitsorganisation und wissenschaftlich-technischer Maßnahmen gefördert. Das führte zu einer Orientierung auf Quantität und nicht auf Qualität der Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang kam es auch oft zu "Feuerwehraktionen" der *Kaderabteilung*.

Im Zusammenhang mit hier charakterisierten Bestimmungsfaktoren der bisherigen *Kaderarbeit* kam es insgesamt zu einer gewissen Enge in der Praxis der *Kaderarbeit*, die bereits in der zentral festgelegten defizitären und einseitigen oben genannten Aufgabenstellung für die Abteilung Kader und Bildung deutlich wird.

Die zu enge Handhabung der *Kaderarbeit* in den Betrieben soll zumindest in zwei Richtungen verdeutlicht werden:

Zum einen wurde in der *Kaderarbeit* zu wenig von solchen Erkenntnissen ausgegangen, daß eine effiziente Leistungserstellung und Entwicklung des Mitarbeiters von vielen im Betrieb wirkenden Faktoren determiniert wird, die es im Sinne einer effizienteren Personalarbeit zu beachten gilt (u.a. Entgelt, Arbeitsinhalte, Führungsverhalten von Vorgesetzten, Perso-

alentwicklungsmöglichkeiten), auf die jedoch die *Kaderabteilung* aus komplexer Sicht nur geringen Einfluß hatte. Beispielsweise konnte die *Kaderabteilung* in der Regel die Lohn- und Gehaltsfindung wenig beeinflussen, eher noch der Bereich Arbeitsökonomie, der dem ökonomischen Direktor untersteht. Die Vernachlässigung wesentlicher Komponenten einer erfolgreichen Personalarbeit kommt auch in einem wenig ausgeprägten Anreizsystem zum Ausdruck. Das trifft auf die klassischen monetären und die nicht-monetären Anreize zu.

Zum anderen war die *Personalentwicklung* nicht in genügendem Maße in die Betriebs- und Organisationsentwicklung - soweit sie sich in der Praxis planmäßig vollzog - integriert. So wurde der qualitative personelle Faktor zu einem nicht eingestandenen Engpaßfaktor in der Wirtschaft. Das führte z.B. auch dazu, daß *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* für Mitarbeiter oft nicht rechtzeitig eingeleitet wurden, was teilweise ökonomische Verluste in den Betrieben in Größenordnungen verursachte.

Ein Ausdruck für diese Situation ist auch die Tatsache, daß viele Abteilungen Kader und Bildung nicht explizit in die Ausarbeitung von "Langfristigen Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens" (Richtlinie, S. 1 ff.), die auch in allen Betrieben zu erstellen waren, einbezogen wurden, obwohl diese Konzeptionen von der Anlage her eine aussagefähige Grundlage für eine betriebsstrategiekonforme *Kaderarbeit* hätten sein können.

Ein solches enges und letztlich die Wirtschaftskraft der Betriebe sowie Leistungsfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter minderndes Vorgehen waren auch Ausgangspunkt und Ergebnis der Tatsache, daß nicht nur nationale Forschungsergebnisse in der Praxis wenig zum Tragen gekommen sind, sondern auch internationale Erfahrungen auf dem Gebiet des Personalmanagements aus marktwirtschaftlich orientierten Ländern für die praktische *Kaderarbeit* kaum ausgewertet wurden. Wenn eine Hinwendung zum Personalmanagement erfolgte, so war das vor allem in sogenannten "Auseinandersetzungen" möglich. Bedarf und Interesse bei Fachleuten waren insbesondere aufgrund internationaler wissenschaftlich-technischer Entwicklungstendenzen vorhanden, jedoch gab es relativ wenig Zugangsmöglichkeiten zu solchen Informationen.

Die *Kaderarbeit* und die Abteilung Kader und Bildung hat - obwohl proklamiert - in der betrieblichen Praxis nicht den ihr für die Erreichung einer hohen Wirtschaftlichkeit des Betriebes und der Entwicklung der Mitarbeiter zukommenden Stellenwert eingenommen. Vielmehr wurde die *Kaderabteilung* aufgrund der vielfältigen Widersprüche, der ihr zugewiesenen Aufgaben und Einschränkungen, die zum Teil auch die Qualifikation ihrer Leiter und Mitarbeiter bestimmten, mehr zur Personalverwaltung und zum Vollstrecker von Beschlüssen und weniger zu einer die Führungsspitze beratenden und zu einer initiiierenden und gestalterisch arbeitenden Personalinstitution im Betrieb.

Gegenwärtig ist - ausgehend von der Praxis der bisherigen *Kaderarbeit* und der Tätigkeit der Abteilung Kader und Bildung - bei einer Reihe von Leitern noch nicht real das Bewußtsein vorhanden, daß Erfolg und Wachstum des Betriebes von der Qualität seiner Mitarbeiter und damit von der Personalarbeit im Betrieb und von einer den neuen Erfordernissen entsprechenden *Personalabteilung* abhängt. Eher das Gegenteil ist der Fall. So wird in einer Anzahl von Betrieben bei notwendigen Rationalisierungsmaßnahmen in ad-hoc-Aktionen zuerst die ehemalige *Kaderabteilung* und z.T. auch die WAO-Abteilung (wissenschaftliche Arbeitsorganisation) wegrationalisiert oder in ihrem meist bescheidenen Bestand noch wesentlich reduziert, Fachkräften wird gekündigt, ohne die künftigen Aufgaben zu bilanzieren, Konsequenzen

zen aus der Altersstruktur abzuleiten und eine neue erfolversprechende Betriebsstrategie auszuarbeiten.

Das Klima für die Personalarbeit ist "rauer" geworden, vor allem durch bereits vorhandenen oder drohenden Personalabbau, Leistungsdruck, allgemeine Unsicherheit im Betrieb und auf arbeitsrechtlichem Gebiet u.a., was auch zu negativen Reaktionen in der Personalführung durch Vorgesetzte führt.

3. Konsequenzen - Ausblick

Insgesamt besteht unter den völlig neuen Bedingungen von nicht mehr zentralverwaltungs-wirtschaftlich gesteuerten Betrieben in der DDR und des beseitigten Führungsanspruchs der ehemaligen SED gegenwärtig auf dem Gebiet der Personalarbeit ein hoher Handlungs- und Qualifikationsbedarf.

3.1. Ansatzpunkte, Kriterien

Ausgehend von den neuen *Anforderungen* und der charakterisierten Situation des Personalwesens in den Betrieben der DDR soll versucht werden, einige grundlegende Ansatzpunkte, Kriterien für die Gestaltung gegenwärtiger und künftiger Personalarbeit und der Arbeitsweise der *Personalabteilungen* herauszuarbeiten.

Ein **komplexes Herangehen** an alle personellen Fragen ist notwendig. Das verlangt die Überwindung der bisherigen Enge der *Kaderarbeit* und die Wahrnehmung wesentlicher Personalfunktionen aus komplexer Sicht. Einen Schwerpunkt stellt dabei die Gestaltung eines Anreizsystems und sein konsequenter und differenzierter Einsatz bei der Mitarbeiterführung, der *Personalentwicklung*, Personalbeschaffung usw. dar. Auch komplexe ökonomische Überlegungen, die bisher in der *Kaderabteilung* nur eine untergeordnete Rolle spielten, müssen mehr ins Kalkül gezogen werden, um personelle Entscheidungen, die in der Regel Auswirkungen auf das Betriebsergebnis haben, besser treffen zu können. Beispielsweise wurden bisher Hoch- und Fachschulabsolventen den Betrieben mehr oder weniger "zugeteilt", oft ohne Berücksichtigung des konkreten Bedarfes und oft mit dem Ziel, keine offene Arbeitslosigkeit in der Gesellschaft zu haben. Auf längere Sicht erscheint es notwendig, im Betrieb ein einheitliches System der Personalarbeit zu etablieren.

Größere **Wissenschaftlichkeit und interdisziplinäres Herangehen** in der Personalarbeit, die der neuen Stellung des Menschen im Arbeitsprozeß besser Rechnung tragen, stehen auf der Tagesordnung. Daraus ergibt sich zunächst die Aufgabe, personalwirtschaftlich relevante wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Erfahrungen und Methoden des Personalmanagements in marktwirtschaftlich arbeitenden Unternehmen auszuwerten und unter DDR- und betriebs-spezifischen Gesichtspunkte anzuwenden. Dabei sollte mehr in den Mittelpunkt gestellt werden, daß der Mensch als bio-soziales Wesen in seiner Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung mehrdimensional betrachtet werden muß. Daher ist es notwendig, an die Gestaltung personaler Prozesse stärker interdisziplinär heranzugehen. Die Personalarbeit muß sich solchen Wissenschaftsgebieten wie der Psychologie, der Soziologie, der Pädagogik, der Physiologie und der Arbeitswissenschaft noch weiter öffnen. Es müßten auch in größerem Maße praktische Erfahrungen wissenschaftlich verallgemeinert werden. Adäquate Erkenntnisse sollten in einer künftig stärker zu individualisierenden Mitarbeiterführung, in Konzepten und Instrumentarien der Personalarbeit ihren Niederschlag finden.

Es geht nun in den Unternehmen um eine **langfristig orientierte und integrative Personalpolitik und -arbeit** (Ranft 1989, S. 146), die zu einem strategischen Personalmanagement ausgebaut werden sollten. Sie stellt eine grundlegende Voraussetzung dar, um durch die zielgerichtete Entwicklung des relativ hochqualifizierten Personals in vielen Betrieben der DDR einen wirkungsvollen Beitrag zur Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit, ggf. auch von Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens zu erreichen und die Entwicklung sozialer Konflikte im Betrieb möglichst schon im Vorfeld zu vermeiden. Ein solches Vorgehen läßt sich durch eine weitgehende Implementierung der Entwicklung des Personals in die marktorientierte Betriebsstrategie realisieren, wobei letztere vielfach zur Zeit noch nicht vorhanden ist.

Die weitere **Objektivierung** in der Personalarbeit ist eine vordringliche Aufgabe in den Betrieben. Insbesondere gilt es, Auswahl- und Beförderungsprozesse, Entgeltregelungen durch Kriterien und wissenschaftliche Verfahren zu objektivieren, damit alle wichtigen Stellen im Betrieb - unabhängig von Parteizugehörigkeit, sozialer Herkunft u.ä. - mit wirklich kompetenten und motivierten Fachleuten besetzt sind und das Leistungsprinzip konsequent durchgesetzt wird. Dazu sollten vorhandene Anforderungsprofile, Funktionspläne überprüft und ggf. auf der Grundlage von Stellenbeschreibungen über- bzw. erarbeitet werden. Das gleiche gilt für andere Instrumentarien, wie z.B. Beurteilungskriterien und -systeme. Ein solches Vorgehen trägt nicht nur zur Einschränkung subjektiver Entscheidungen im Interesse der Zielverwirklichung des Betriebes bei, sondern wirkt durch Nachvollziehbarkeit vieler Entscheidungen auch motivierend auf die Mitarbeiter.

Die Hinwendung zur Systemgestaltung personaler Prozesse wird daher zukünftig ein bedeutendes Arbeitsfeld der *Personalabteilung* im Betrieb zur Objektivierung und höheren Effizienz der Personalarbeit und zur Unterstützung der Führungskräfte werden, da auf diesem Gebiet ein "Nachholbedarf" vorhanden ist.

3.2. Zu neuen Aufgaben der Personalabteilung

Der Übergang von der "sozialistischen *Kaderarbeit*" zum marktwirtschaftlich orientierten Personalmanagement in den Betrieben der DDR führt zur Herausbildung neuer Aufgabenstellungen und -felder für die *Personalabteilung*, ihre Hauptfunktionen erfahren einen Inhalts- und Bedeutungswandel; Aufgaben, die in der Vergangenheit unmittelbar aus parteipolitischen oder "Sicherheits"-Zielstellungen erwachsen oder bürokratischen Auswucherungen der zentralen Planwirtschaft geschuldet waren, verschwinden ganz. Von vornherein scheint klar, daß sich dieser Übergang nicht konfliktlos vollziehen wird. Das ergibt sich auch aus der Stellung der *Personalabteilung* im Betrieb.

Die verantwortungsbewußte und kompetente Wahrnehmung sowohl ihrer konzeptionellen und Planungsaufgaben wie auch der neuen Aufgaben und der traditionellen Personalverwaltung ist ohne eine vertrauensvolle enge Zusammenarbeit der *Personalabteilung* mit den übrigen Abteilungen des Betriebes und insbesondere mit den verantwortlichen Führungskräften der Fachabteilungen undenkbar. Eine Voraussetzung, um diese enge Zusammenarbeit heute auf einem qualitativ neuen Niveau zu gewährleisten und zu einer hohen Effektivität zu führen, ist erst dann gegeben, wenn es der *Personalabteilung* gelingt, ihren in der Vergangenheit erworbenen mehr oder weniger "zweifelhaften" Ruf als Abteilung für Verwaltung und Überwachung der Kader zu überwinden.

Um sich zu einer an der Durchsetzung der Unternehmenspolitik maßgeblich beteiligten Abteilung neu zu entwickeln, müssen von der *Personalabteilung* in wachsendem Maße strategische Impulse für die Betriebsentwicklung ausgehen. Die Führungskräfte der Fachabteilung

erwarten mit Recht von ihr Beratung und Unterstützung bei der Bewältigung der gegenwärtig und künftig komplizierter werdenden personalpolitischen Fragen und einer effizienten Mitarbeiterführung.

All diese und weitere in vielerlei Hinsicht neuen Aufgaben kann die *Personalabteilung* aber wiederum nur meistern, wenn sie unmittelbar von der Betriebsleitung in die langfristige Planung der betrieblichen Entwicklung einbezogen wird. In diesem Prozeß hat die *Personalabteilung* viel Kompetenz einzubringen, um personalwirtschaftliche Auswirkungen geplanter Strategien zu untersuchen und auch im Vorfeld von Entwicklungen (Arbeitsmarkt, Qualifikationsentwicklung) entsprechende Vorschläge zu unterbreiten (Althaus 1990, S. 278).

Zu den neuen Aufgabenfeldern der *Personalabteilung* als Führungsinstrument der Betriebsleitung gehört unter den Bedingungen der Marktwirtschaft in Zukunft ohne Zweifel eine stärkere Einflußnahme auf die sozialen Entwicklungsprozesse im Betrieb. Der mit der Einführung der Marktwirtschaft verbundene Leistungsdruck auf die Betriebe wird unvermeidlich zu einer grundlegenden Rationalisierung des betrieblichen Personalbestandes führen und damit zur Freisetzung von Arbeitskräften in Größenordnungen, auf die entsprechend den bisherigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in der DDR weder die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen (Gewerkschaften, Betriebsräte) noch die Betriebs- und Kombinateleitungen, ja noch nicht einmal die Arbeitsgesetzgebung des Staates insgesamt eingestellt sind.

Die auf einer vorausschauenden Personalpolitik in Übereinstimmung mit den betrieblichen Entwicklungsstrategien beruhende rechtzeitige Organisation von Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die sinnvolle Umsetzung von Arbeitskräften innerhalb der Betriebe und Kombinate u.a. Fragen rücken immer stärker in das Blickfeld der Betriebsleitungen und damit auch der *Personalabteilungen*.

Für die *Personalabteilung* erwächst auch die Notwendigkeit, mit den in den Betrieben neu entstehenden Arbeitnehmervertretungen eine enge Zusammenarbeit zu entwickeln. Eine solche, auf gegenseitige Achtung und Vertrauen gegründete Zusammenarbeit kann erheblich dazu beitragen, von vornherein mögliche soziale Spannungsfelder zu minimieren. Diese Zusammenarbeit stellt gleichzeitig hohe *Anforderungen* auch hinsichtlich der Konsens- und Verhandlungsfähigkeit der Leiter und Mitarbeiter der *Personalabteilung*.

Zu neuen Aufgabenfeldern der *Personalabteilung*, die mit den aufgeworfenen Fragen eng verbunden sind, zählen auch solche, die

- die Gestaltung und Handhabung betrieblich beeinflussbarer Sozialleistungen als personalpolitisches Instrument und
- eine bedeutend stärkere Einflußnahme auf die Entgeltpolitik und auf die Arbeitsgestaltung und Arbeitsumwelt.

Ergänzend zu den bisherigen Betrachtungen sollen anhand weniger Kernfunktionen Wandel und Spezifik der Aufgaben der Personalarbeit sichtbar gemacht werden.

3.3. Einige Personalfelder - Wandel und Spezifik

In der betrieblichen *Personalplanung* geht es künftig um die eigenverantwortliche und einheitliche Planung des zur Zielerreichung des autonomen Unternehmens notwendigen Bedarfs an Personal aus quantitativer und qualitativer Sicht durch die *Personalabteilung*. Das bedingt wiederum eine stärkere Integration der *Personalplanung* in die Gesamtplanung der Unternehmens. Ein Moment der *Personalplanung* müßte auch in der Berücksichtigung der Mitar-

beiterinteressen hinsichtlich der Erhaltung von Arbeitsplätzen durch bestimmte strategische und Anpassungsmaßnahmen des Betriebes bestehen. Gegenwärtig geht es in einer Reihe von Betrieben darum, Personalentscheidungen (vor allem Personalfreisetzung) auf der Grundlage eines betrieblichen Entwicklungskonzeptes durchzuführen und nicht als isolierte Problemstellung (zu viel Arbeitskräfte!), was nicht nur zu sozialen Konflikten, sondern auch zu Engpässen an Fachkräften führen kann.

Die **Personalbeschaffung** sollte im Betrieb von den konkreten externen und internen Bedingungen ausgehen und eigene erfolgversprechende Strategien entwickeln. Das erfordert als eine relativ neue Aufgabenstellung der *Personalabteilung*, auch Analysen über den sich bildenden externen Arbeitsmarkt zu erarbeiten, der z.Z. DDR-spezifische Übergangsstrukturen aufweist (hoher Hoch- und Fachschulkaderanteil, wachsender Facharbeiteranteil). Fragen der *Personalauswahl*, der Anwendung moderner, bisher kaum praktizierter Auswahlverfahren stellen in diesem Zusammenhang völlig neue *Anforderungen* an die *Personalabteilung* zur effizienten Besetzung von Führungs- und Fachpositionen im Betrieb.

Einen völlig neuen Stellenwert und eine beachtliche Schwerpunktverlagerung wird die **Aus- und Weiterbildung** von Mitarbeitern des Unternehmens erfahren. Neugründungen von Betrieben, die anzunehmende starke Ausweitung des Dienstleistungssektors (DDR: ca. 21% der Beschäftigten; BRD: ca. 35% der Beschäftigten) und die Neuprofilierung von Betrieben, der Einsatz neuer Technik und Technologien in der Mehrzahl der Betriebe wirken in vielfacher Weise auf Aufgaben und *Anforderungen* der Mitarbeiter und verlangen *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* in kürzester Zeit sprunghaft zu erhöhen und so zu gestalten, daß die Unternehmensziele erreicht werden können. Bei der *Aus- und Weiterbildung* sollte sowohl vom hohen Qualifikationspotential der Mitarbeiter der Betriebe ausgegangen werden als auch davon, daß ein beachtlicher Teil der Werk tätigen und Arbeitssuchenden nicht mehr auf ihrem bisherigen Arbeitsfeld eingesetzt werden können. Daher werden neben der Anpassungsqualifizierung von allem Bildungsmaßnahmen zur beruflichen Reaktivierung und zur Umschulung in noch nie dagewesenen Dimensionen im Vordergrund stehen. Transferierbare Bildungsstandards sollten in solchen Maßnahmen, insbesondere zur Anpassung an die einzusetzende Technik, einen Schwerpunkt bilden, und die Entwicklungs- und Einsatzmöglichkeiten der Arbeitskräfte zu erhöhen.

Fragen der **Personalentwicklung** werden vor allem durch die Altersstruktur und erhöhte Forderungen an die Kompetenz der Führungs- und Fachkräfte in allen Bereichen des Unternehmens in nächster Zeit mehr in den Mittelpunkt rücken. Vor allem geht es um die systematische Entwicklung und Weiterbildung von Nachwuchskräften zur Übernahme höherer Verantwortung und Führungspositionen und zur Mobilisierung brachliegender Begabungsreserven für den Betrieb.

Insgesamt ist einzuschätzen, daß die von Scholz für die betriebliche Personalarbeit generell hervorgehobene notwendige "Steigerung der Adaptionfähigkeit an externe und interne Veränderung und die Fähigkeit, frühzeitige Maßnahmen ergreifen zu können" (Scholz 1990, S. 41) für die Personalarbeit in den Betrieben der DDR in einer qualitativ völlig neuen Weise und in potenziertem Ausmaß zutrifft und auch neue *Anforderungen* an die Qualifikation und *Aus- und Weiterbildung* von Leitungskräften und Mitarbeitern, insbesondere der *Personalabteilung*, stellt.

4. Literatur

- Althaus, U. (1990): Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung. In: W. Weber, J. Weinmann (Hg.): Strategisches Personalmanagement. Poeschel, Stuttgart
- Autorenkollektiv (1989): Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag Die Wirtschaft, Berlin
- Autorenkollektiv (1983): Kaderarbeit in Kombinat und Betrieben. Schriftenreihe zur sozialistischen Wirtschaftsführung. Dietz Verlag
- Beschluß des Sekretariats des Zentralkomitees der SED über die Arbeit mit Kadern vom 7. Juni 1977. In: Neuer Weg 13/1977
- Rahmenrichtlinie für die Planung in den Kombinat und Betrieben der Industrie und des Bauwesens 1986 bis 1990 vom 7. Dezember 1984. Gesetzesblatt der DDR, Sonderdruck Nr. 1191
- Ranft, G. (1989): Langfristige Kader- und Bildungsarbeit - wesentliche Grundlage der Reproduktion des Arbeitsvermögens. In: Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag die Wirtschaft, Berlin
- Richtlinie zur Ausarbeitung von "Langfristigen Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens". Gesetzesblatt der DDR vom 25. April 1984, Sonderdruck Nr. 1020/1n
- Scholz, C. (1990): Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. In: Zeitschrift für Personalforschung 1/1990
- Statistisches Jahrbuch der DDR 1989. Staatsverlag der DDR, Berlin 1989

Manfred Ludwig Becker*

Stellungnahme zum Beitrag: Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR

1. Generelle Stellungnahme

Krise - definiert als Zustand der Entscheidung, der Gefährdung und der Wende - bietet alle Chancen und birgt alle Risiken. Man weiß nicht, wohin die Reise geht.

Krise, als kritischer Wendepunkt der Wirtschaftsverfassung und der Wirtschaftspraxis in der DDR aufgefaßt, bietet die große **Chance, zukünftig die Personalarbeit für Unternehmen und Menschen neu zu gestalten**. In normativer Formulierung soll es den arbeitenden Menschen durch prosperierende Unternehmen besser gehen als bisher.

Den Versuch, die theoretische Grundlegung der Personalarbeit aus dem bisher praktizierten und dem künftig gewollten abzuleiten, kann man mit Paul Watzlawick doppeldeutig formulieren: "Vom Guten des Schlechten" und wie der Titel des Buches heißt "Vom Schlechten des Guten".¹ Leider wird es nicht gelingen, in einer einfachen Rezeptur des "Man nehme" vom bisherigen System "das Gute" zu bewahren und vom neuen System "das Schlechte" zu vermeiden.

Alle Gestaltungsarbeit der Personalwirtschaft hat von dem Grundsatz auszugehen: **Menschen und Unternehmen sind (gedanklich) dort abzuholen, wo sie stehen**. Die Vergangenheit ist aufzuklären und die Zukunft vorzubereiten, indem zunächst eine Ist-Analyse klärt, was die Personalabteilung im Funktionsgefüge zentralverwalteter Unternehmen geleistet bzw. nicht geleistet hat. In einem zweiten Schritt sind die Soll-Funktionen der Personalarbeit im Gefüge marktwirtschaftlicher Unternehmen herauszuarbeiten. In einem dritten Schritt müssen dann Mitarbeiter und Ressourcen beschafft werden.

- Wie ist die Personalfunktion organisatorisch einzuordnen,
- welche Qualifikationen müssen die mit Personalarbeit betrauten Mitarbeiter aufweisen,
- welche Geld- und Sachmittel sind erforderlich?

Nachfolgend werden Gedanken aus dem Beitrag von Frau Dr. Ranft aufgegriffen und Gestaltungshinweise gegeben.

* Prof. Dr. Manfred Ludwig Becker, geb. 1946, seit April 1990 Universitätsprofessor für Unternehmensführung und Personalwirtschaft an der Universität-GH-Duisburg.

Forschungsschwerpunkte: Grundlagen und Konzepte der Personalentwicklung, industrielle Arbeit und Bildung, Unternehmenskulturgestaltung, Organisation der Personalarbeit. Aktuelle Veröffentlichung: Industrielle Arbeit und Bildung, 182 Seiten, Baltmannsweiler 1988.

1 Paul Watzlawick: Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. München 1986.

2. Zur Situation der Personalfunktion - Parallelen in Ost und West -

Viele westdeutsche Personalabteilungen teilen das Negativimage, das für die DDR-Personalabteilungen festgestellt wird: Reaktionäre Verwalter statt konstruktive Gestalter. Personalarbeit ist Verwaltungsarbeit, produziert "overhead" und - wenn man eine Dienstleistung braucht, dann kommt sie entweder zu spät, die Entscheidungen sind zu lasch oder zu praxisfern. Diese landauf, landab zu hörenden Klagen über die "Stabshengste" der Personalabteilung haben auch im Westen zur **Neubestimmung und Reorganisation der Personalfunktionen** geführt. Allerdings war es immer Prinzip der Personalarbeit, Anwalt der arbeitenden Menschen zu sein: Rationalisierungsschutz, Pausenregelungen, Freischichten, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, objektive Leistungsbeurteilung und chancengerechte Förderung sind Anliegen, die die Personalabteilung oft konfligierend zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitervertretung auszuhandeln hat. Lösungen, die alle Beteiligten zufriedenstellen, haben daher Seltenheitswert.

Das Image, Bremser und Verweigerer zu sein, ist eine belastende Hypothek aus der Vergangenheit. Personalabteilungen in Ost und West haften dieses Image an, wenn auch in graduell unterschiedlicher Ausprägung - und es gilt dieses abzubauen. Entstehen konnte eine solche Sichtweise der Personalarbeit aus der Tatsache heraus, daß Führungskräfte allzugern der Versuchung erliegen, Aufgaben wie die Förderung, Führung und Qualifizierung der Mitarbeiter an die Personalabteilung zu "delegieren". Da mit der Übernahme von Aufgaben auch Machtzuwachs verbunden war, haben sich jene Abteilungen nicht gegen zusätzliche, vielfältige Aufgaben gewehrt, auch nicht gegen solche, die ihre Kompetenz übertrafen und beim Vorgesetzten richtiger angesiedelt wären. Personalarbeit ist eine Dienstleistungsfunktion, die den Vorgesetzten auf allen Ebenen hilft den Grundsatz zu verwirklichen:

Mitarbeiterbeschaffung, -einsatz und -entwicklung sind nichtdelegierbare Managementfunktionen von hoher Priorität!

Personalabteilungen in Ost und West scheinen eine weitere Gemeinsamkeit aufzuweisen: Personalarbeit ist keine attraktive Tätigkeit und die Mitarbeiter der Personalabteilung gelten oft als inflexibel und wenig kreativ. "Einmal Personalarbeit, immer Personalarbeit", lautet in der Tat für viele die Losung der Personalabteilung.

Fazit der Ist-Analyse: Die Personalarbeit in den Betrieben der DDR und der Bundesrepublik befindet sich im Umbruch. Überbetrieblich-systembedingter Zentralismus im Osten und Stabsabteilungszentralismus im Westen stellen keine optimalen Organisationsformen für die Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben dar.

3. Dezentralisierung oder "teile und herrsche" als Subsidiaritätsprinzip künftiger Personalarbeit

Arbeitsteilung hat hohe Produktivität erst möglich gemacht; Spezialisierung garantierte Spitzenqualität. Auch die Personalarbeit wurde Spezialisten übertragen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Kompetente, einheitliche Erledigung der Personalarbeit im Unternehmen. Die Nachteile werden derzeit durch Rücknahme übertriebener Arbeitsteilung gemildert. Die Vorgesetzten sollen ihre **grundsätzlich nichtdelegierbare Aufgabe der Mitarbeiterführung und Betreuung** wieder stärker eigenverantwortlich selbst wahrnehmen. Auf diese Verpflichtung müssen die Führungskräfte vorbereitet werden. Gründliche Führungskräfteaus- und -weiterbildung zu organisieren und durchzuführen ist und bleibt deshalb eine wichtige Funktion der Personalabteilung.

Dezentralisierung bringt Abbau von Bürokratie mit sich. Wie im Westen, so sollten auch in der DDR die Betriebe eine Personalarbeit "der kurzen Wege" anstreben. Personalausstellen, Referentensysteme und Bereichsbetreuungskonzepte sind Ansätze für die geforderte problemnahe Personalarbeit. Die Mitarbeiter dezentraler Personalstellen kennen die Probleme vor Ort, sind direkte Ansprechpartner der Mitarbeiter und wissen Wege, Anliegen und Sorgen der Belegschaft unbürokratisch zu lösen.

Dezentral organisierte Personalarbeit sollte durch kleine, zentrale Stäbe ergänzt werden, zu deren Arbeitsgebieten Grundsatzarbeit, Arbeitsbeziehungen, Öffentlichkeitsarbeit und zentrale Administration zählen. Ihre Aufgabe ist es, die Personalpolitik des Unternehmens vorzubereiten und sicherzustellen, daß unternehmenseinheitlich verfahren wird. Ohne eine solche Grundsatzabteilung sind z.B. einheitliche Verfahren der Beurteilung und Beförderung, der Personalentwicklung und der sozialen Fürsorge nicht denkbar.

Fazit: Die Organisation der Personalabteilung sollte der Forderung mündiger Mitarbeiter nach eigenverantwortlicher Wahrnehmung ihrer Anliegen Rechnung tragen. Was Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam selbst regeln können und wollen, sollte nicht des Segens problemferner Stabsabteilungen bedürfen. Personalarbeit "vor Ort" muß allerdings ergänzt werden durch zentrale Dienstleistungen, z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, und sollte sich auf der Basis der vom Stab zu entwickelnden personalpolitischen Grundsätze und Richtlinien bewegen. **In der Personalabteilung werden als Mitarbeiter zunehmend hoch qualifizierte Generalisten und weniger Administratoren benötigt.** Die Weiterbeschäftigung von Personalmitarbeitern, denen der "zweifelhafte" Ruf als Überwacher der Mitarbeiter anhaftet, ist als sehr problematisch anzusehen. Es bleibt eigentlich kein anderer Weg, als solche Mitarbeiter aus der Personalarbeit herauszunehmen. Wer in der Personalabteilung arbeitet, muß anderen Menschen vertrauen, und muß selbst uneingeschränkt vertrauenswürdig sein!

4. Zusammenhang zwischen Qualifikation, Leistung und Lohn - Herausforderung an die Personalarbeit der Zukunft -

Wie ein roter Faden zieht sich die Sorge um gerechte Entlohnung durch die Ausführungen von Frau Dr. Ranft. In der Tat wird es eine Hauptaufgabe der Personalabteilungen sein, Effizienz, Leistungswillen und Leistungsfähigkeit zu fördern. Entsprechende Instrumente sind zu entwickeln:

- Stellenbeschreibungen, die Tätigkeitsprofil, Verantwortungsumfang, Qualifikationsniveau und Wertigkeit der Stelle enthalten;
- Beurteilungsverfahren, welche erbrachte Leistungen objektiv messen und Potentiale der Belegschaft freilegen.

Leistung und Lohn gehören zusammen. **Ohne leistungsorientierte Entgeltsysteme, die für alle transparent und nachvollziehbar sind, kann Leistungswille nicht gefördert werden.** Gerade die Menschen in der DDR erwarten nach 40 Jahren mühevoller, wenn auch wenig erfolgreicher Arbeit, endlich eine gerechte Entlohnung. Vorgesetzte und Personalabteilung sollten vermeiden, mit Parolen und Versprechungen berechnete Ansprüche entlohnen zu wollen. Personalarbeit wird dann glaubwürdig sein, wenn sie realistisch abwägt, welche Erwartungen erfüllbar sind.

Die Personalabteilung wird mannigfaltig gefordert: Mitarbeiterabbau, Aufbau neuer Qualifikationen, Entwicklung von Auswahlinstrumenten, Bestimmen von Auswahlkriterien, Festlegen individueller Entwicklungspläne für den Führungsnachwuchs, Durchforsten der Soziallei-

stungen und vor allem Fungieren als Katalysator zwischen Management und Mitarbeiter werden ihre wesentlichen Aufgaben sein. Der Balanceakt vollzieht sich in der Tat zwischen stetig wachsenden Leistungsanforderungen und sozial vertretbarer humaner Umgestaltung.

Der Hinweis auf die Notwendigkeit umfassender Qualifizierungsmaßnahmen prägt ebenfalls den gesamten Beitrag von Frau Dr. Ranft. **Aus- und Weiterbildung sind in Ost und West das Nadelöhr zur Wettbewerbsfähigkeit.** In Westdeutschland überwiegen Anstrengungen zur Anpassung der Mitarbeiter an veränderte Techniken und zur Bewältigung der Internationalisierung, einhergehend mit der Umgestaltung der Unternehmen von arbeitsteilig organisierten Sozialsystemen zu schlagkräftigen Kulturgemeinschaften.

In der DDR ist im Vorfeld dieser Qualifizierungsanstrengungen zunächst der **Austausch redundanter gegen relevante Basisqualifikationen** zu leisten. Dieser Erneuerungsprozeß muß bei der Sprache beginnen. Die fortgesetzte Verwendung belasteter Begriffe wie Kader, Kollektiv usw. verzögern die Einsicht, daß sich das politische System, die Wirtschaftsordnung und die Wirtschaftsverfassung grundsätzlich und total verändert haben. Teilnehmer an Konferenzen klagen über permanente Mißverständnisse, weil die Inhaltzuschreibungen in Ost und West bei vielen Begriffen nicht übereinstimmen. Man spricht zwar dieselbe Sprache, aber man versteht sich nicht. Semantische Klärungen sind daher dringend geboten. Die Mitarbeiter und insbesondere das Management müssen die für sie noch abstrakten Lektionen marktwirtschaftlicher Unternehmensführung lernen. Dem einen oder anderen wird dabei die Einsicht im Wege stehen, daß die Arbeit vor der Wende sehr viel bequemer und streßfreier gewesen ist. Doch in der Marktwirtschaft, so sagt man, ist nichts so alt, wie der Erfolg von gestern. Täglich neue Herausforderungen annehmen und bestehen, sind Belastungen, die die Menschen nur auf sich nehmen, wenn die Mühe als "wert"voll erachtet wird.

Die Personalabteilung leistet **Dienste für alle Unternehmensbereiche** und das Unternehmen als Ganzes. Aufgabenschwerpunkte, Organisationsform, Ziele und Zukunftsorientierung der Personalfunktion können und sollten in Richtung und Tempo an der Entwicklung der Unternehmen insgesamt orientiert sein. Allerdings sollte die Personalabteilung **kreativer Impulsgeber für Neuerungen und Verbesserungen** sein. Was die Personalarbeit braucht, sind gut ausgebildete und hochmotivierte Mitarbeiter. Die Qualifizierung der Belegschaft muß in der Personalabteilung beginnen. Unternehmen, Institute, Hochschulen, Verbände, Gewerkschaften und Kammern aus Ost und West können und sollten dabei zusammenarbeiten, damit das "Rad der Personalarbeit" nicht ständig neu erfunden wird.

Hans Merkens*

Stellungnahme zum Beitrag: Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR

Die Annahme von Ranft (1990), daß nur die Kenntnis der Praxis der bisherigen "Kaderarbeit" eine Konzeption für ein Personalmanagement erlaubt, das den spezifischen Bedürfnissen von Betrieben in der DDR angemessen ist, die sich auf dem beschwerlichen Weg zum Unternehmen befinden, trifft m.E. zu. Weniger gilt diese Zustimmung für ihre Einschätzung der DDR-Planwirtschaft in der zwar Symptome benannt werden, das Kernproblem aber ausgespart bleibt: Führungsanspruch der SED, Volkseigentum an Produktionsmitteln, stark zentralisierte Planung, einheitliches sozialistisches Bildungssystem sind Charakteristika der Planwirtschaft sensu DDR gewesen. Sie stehen aber auf der Erscheinungsebene als Verzerrungen bzw. Verfälschungen von Grundannahmen wie

- der Grundversorgung,
- der humanen, nicht partialisierten Arbeit,
- der Integration von Gesellschaft und Ökonomie,

um nur drei zu nennen. Die Realisation der Grundannahmen sollte mittels des Instrumentes Plan in der Form einer einheitlichen Wirtschaft mit Kombinat als Subsystemen erfolgen, wobei der gesellschaftliche Charakter der Tätigkeit im Unternehmen gewahrt bleiben sollte. Fragt man nach den Ursachen für das Scheitern dieses Konzeptes, so muß als eine der entscheidenden ein fehlender Mechanismus für den Umgang mit Engpässen benannt werden. In der Marktwirtschaft bildet der Markt diesen Mechanismus, in der Planwirtschaft ist es nicht gelungen, erforderliche Puffer anzulegen. Die Folgen dieses Mankos waren desaströs: Materialengpässe und fehlende Ersatzteile führten immer wieder zum Stillstand der Produktionsanlagen. Daraus lernten Arbeitskräfte, daß Anstrengung und Leistung sich im Prinzip nicht auszahlten, weil eventuelle Erfolge schon kurze Zeit später aus von den Arbeitskräften selbst nicht zu verantwortenden Gründen wieder in Frage gestellt waren. Die Reaktion der Beschäftigten war ein Nachlassen der Arbeitsmoral, über welche bei Betriebsbesichtigungen in der DDR zum gegenwärtigen Zeitpunkt ständig geklagt wird. Auf der Ebene der Führungskräfte wurde auf die Gesamtsituation reagiert, indem die knappen Güter Material, Ersatzteile und als Folge der sinkenden Arbeitsmoral auch Arbeitskräfte vorzuhalten versucht wurden, um den Plan in der geplanten Weise übererfüllen zu können. Die Reaktionen der Führungskräfte erfolgten also auf der Basis bestimmter Rationalitätsannahmen. Dabei wurden die Existenz des Plans und dessen Vorgaben nicht in Frage gestellt; es entstand vielmehr, um Engpässe ausgleichen zu können, eine Schattenwirtschaft.

* Hans Merkens, Dr. phil., geb. 1937 in Siegen, Professor für Erziehungswissenschaft am Institut für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft der Freien Universität Berlin.

Schwerpunkt der Arbeit: Unternehmenskultur, Migrationsprobleme. Letzte Publikation: Merkens, H., Schmidt, F., Dürr, W. (Hrsg.): Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. In: Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik, Bd. 20, Baltmannsweiler 1990.

Führungskräfte in DDR-Betrieben und -kombinaten haben, dahin läßt sich diese Skizze zusammenfassen, unter den Bedingungen der Planwirtschaft, d.h. dem Fixiertsein auf einen festen vorgegebenen Rahmen, jeweils Lösungen gesucht, die das im Plan Fixierte erfüllen helfen sollte. Dazu haben sie sich teils mit den Vorgaben konformer Methoden, teils aber auch dem Rational des Plans zuwiderlaufender Wege bedient. Sonderschichten am Jahresende zählen zur ersten Form, die Methode, die Übererfüllung oder auch Erfüllung des Plans zu manipulieren, indem Güter mit niedrigen Betriebsabgabepreisen seltener, solche mit hohen aber häufiger produziert wurden zum zweiten Typ. Negativ wirkten sich oft auch die Bemühungen der Planerfüllung im Neuererwesen aus, wenn beispielsweise Produktionsabläufe als Folge solcher Vorschläge so verändert wurden, daß die Produktqualität sich verschlechterte, obwohl Qualität als oberstes Ziel angegeben wurde.

Die kurze Skizze verdeutlicht, wo die Ansatzpunkte für das Personalmanagement liegen müssen, wenn die Transformation von Betrieben in Unternehmen erfolgreich verlaufen soll. Zuerst muß in den Köpfen der Manager bis hin zum mittleren Management ein Prozeß des Umdenkens - weg vom Plan, hin zum Markt -, d.h. weg von starren Vorgaben und hin zu Größen, einsetzen - die sich in ständiger Veränderung befinden. Das Außen ist dem Unternehmen nicht wie dem Betrieb vorgegeben, sondern es muß ein Informationssystem eingerichtet werden, welches alle relevanten Informationen - Verkaufszahlen, Kundenwünsche, Konkurrenzsituationen, Veränderungen in Verbrauchsgewohnheiten, Gesetzen und anderes mehr - erfaßt und verarbeitet. Daraus resultiert auch im Inneren ein erhöhter Bedarf an flexiblem Denken, weil entsprechend der Informationslage Produktions-, aber auch Produktpassungen erfolgen müssen, wenn man die bisherige Produktion zugrunde legt. Der Flexibilität im Verhältnis zum Außen muß also eine im Inneren entsprechen. Um hier richtig ansetzen zu können, bedarf es eines modernen Instrumentariums, welches häufig unter den Begriffen Controlling und Marketing erfaßt wird. Kostenkontrolle einerseits und marktgerechtes Verhalten andererseits sind die damit umschriebenen Aufgabenstellungen. Für das Innen bedeutet das das Vorhandensein eines Informations- und Kontrollsystems, welches die Weitergabe aller wichtigen Informationen gestattet, aber nicht so starr ist, daß über es eine Standardisierung aller Handlungsvollzüge über lange Zeit nach Art, Qualität und Häufigkeit zu erreichen versucht wird. Vielmehr wird an jeweiligen Knotenpunkten die Fähigkeit vorausgesetzt, im Sinne des Ganzen richtige Entscheidungen selbständig zu treffen. Als zweites Merkmal resultieren aus dieser Skizze die Notwendigkeit, Entscheidungen zu delegieren und die Erwartung, daß das zu einer flexibleren Anpassung an jeweilige Bedingungen der Umwelt beiträgt. Unter diesem Aspekt haben viele Führungskräfte in DDR-Betrieben entsprechend gehandelt, sie mußten es aber immer gegen die Vorgaben des Plans tun, und das Resultat war die bereits erwähnte Schattenwirtschaft. Nunmehr wird diese Art des Handelns positiv vom Gesamtsystem her erwartet, d.h. der ethische, aber auch der Rahmen des praktischen Bewertens solchen Handelns hat sich verändert. Erfolg oder Mißerfolg in der Marktwirtschaft werden allein danach bewertet, ob sich als Folge von Entscheidungen im Wettbewerb bzw. beim Gewinn günstige Entwicklungen ergeben oder nicht. Personalmanagement muß also auf der Führungsebene mit dazu beitragen, daß entsprechende Anreizsysteme geschaffen werden. Dabei ist es wichtig, daß die einzelnen Manager auch lernen, ihre Erfolge oder Mißerfolge selbst einzuschätzen, und Bewertungen von anderen auf der Basis objektiver, vorher festgelegter Kriterien zu akzeptieren. 'Management by objectives' könnte eine Führungsform sein, die zumindest in der Anfangsphase gut geeignet ist, die neue Form des Denkens und Handelns zu implementieren sowie zu unterstützen, die damit verknüpften Gefahren der Bürokratisierung müßten allerdings vermieden werden.

Beide bisher gefundenen Anforderungen können nur erfüllt werden, wenn das Personalmanagement angemessen in die Unternehmensleitung integriert wird. Aufgeschlossenheit für modernes Personalmanagement wird in Unternehmen häufig schon aus der Positionierung der Personalabteilung ersichtlich. Um die notwendige Koordination mit den übrigen Bereichen des Unternehmens - häufig Produktion, Controlling, Marketing/Vertrieb - zu gewährleisten, muß der Personalchef Mitglied des Vorstandes sein. Dennoch darf sich daraus keine eigenständige Politik der Personalabteilung herleiten, sondern diese muß sich, und das ist ein zentraler Punkt für erfolgreiches Personalmanagement, als Dienstleister für die anderen Bereiche betrachten. Allgemein ist ihr aufgegeben, im Unternehmen beim Schaffen der personellen Voraussetzungen mitzuwirken, die geeignet sind, daß die Strategie des Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden kann. Dazu gehört es auch, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu fördern, weil sonst die Gefahr besteht, daß Beschäftigte, die das Unternehmen dringend benötigt, kündigen, wenn sie in anderen Unternehmen bessere Arbeitsbedingungen oder Entlohnung etc. erwarten.

Damit ist ein vierter wichtiger Punkt angeführt, der zum Aufgabenbereich des Personalmanagements gerechnet wird: In Kooperation mit den einzelnen Bereichen des Unternehmens muß ein differenziertes System von Anreizen konzipiert werden. Dabei ist es wichtig, daß die Leistungen angeregt werden, die vom Unternehmen gewünscht werden - das Umstellen auf Teams verträgt sich beispielsweise nur schlecht mit einem ausschließlich an Individualleistungen orientierten Anreizsystem. Zusätzlich muß die Übernahme von Verantwortung durch das Anreizsystem gefördert werden, wenn die Delegation von Verantwortung beispielsweise angestrebt wird. Gerade für Betriebe der DDR, in denen eher die Verantwortung für das Handeln beim jeweiligen Vorgesetzten lag, was sich in dessen Bestrafung bei Nichterreichen von Planzielen durch seine Untergebenen dokumentierte, muß hier umgedacht werden. Anreizsysteme dürfen sich auch nicht bürokratisch verfestigen, sondern müssen sowohl auf der Ebene der Anreize als auch der des erwünschten Handelns immer wieder flexibel angepaßt werden. Sie stellen einen wesentlichen Faktor dar, um die Arbeitszufriedenheit und das Interesse an der Arbeit zu erhöhen, wirken naturgemäß zunächst nur extrinsisch motivierend, sollen aber auf Dauer an die Stelle von extrinsischer die intrinsische Motivation treten lassen. Unter den Bedingungen der DDR-Betriebe wurde wider besseres Wissen das Vorhandensein einer intrinsischen Motivation vorausgesetzt und deren Stützung durch die Einbindung des Ökonomischen in das Gesellschaftliche zu erreichen versucht. Obwohl die schlechte Arbeitsmoral bekannt war, ist es versäumt worden, auf der Ebene der Anreizsysteme wirksam anzusetzen. Als ein wichtiges Grundelement von Anreizsystemen muß immer der Erfolg und dessen Belohnung angesehen werden. Diesem Kriterium scheint der sozialistische Wettbewerb auf den ersten Blick zu genügen. Die Verknüpfung von ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen mußte aber in diesem Bereich bereits von Anfang an irritierend wirken, weil der Ermessensspielraum für die Bewertung von Erfolg bei den Vorgesetzten und der SED relativ großzügig bemessen war, so daß deren Entscheidungen nicht transparent genug waren. Viel entscheidender war aber der Fakt, daß das Handeln im Unternehmen unter dem Diktat des scheinbar rationalen Plans allen Beteiligten ständig Abweichungen vom Plan abverlangten, die anschließend wieder so verbogen werden mußten, daß sie scheinbar mit dem Plan übereinstimmten. Die daraus resultierende Tendenz, sich ständig unwahrhaftig verhalten zu müssen, hat das Instrument sozialistischer Wettbewerb neben den bürokratischen Tendenzen, die ihm inhärent waren, diskreditiert. Fehler dieser Art dürfen sich in neuen Anreizsystemen nicht wiederholen.

Alle genannten Aspekte zusammengefaßt versinnbildlichen, daß dem Personalmanagement als wesentliche Aufgabe die Personalentwicklung zufällt. Das jetzt vorhandene Personal der DDR-Betriebe muß durch Umschulung, Weiterbildung und mit Hilfe von Anreizsystemen für die neue Aufgabe des Arbeitens im Unternehmen befähigt werden. Mit dem Gelingen dieser Herausforderung wird sich auch die interne Organisation verändern müssen bzw. anders herum formuliert, an den Erfordernissen der neuen internen Organisation wird sich die Personalentwicklung bewähren müssen. Damit läßt sich im Anschluß an Berthel (1989) als Grundanforderung an Personalmanagement die Beachtung der beiden Aspekte Verhaltenssteuerung und Systemgestaltung bestimmen.

Literatur:

Berthel, J.: Personal-Management. 2. Aufl., Stuttgart 1989.

Ranft, G.: Gegenwärtige und neue Aufgabenfelder betrieblicher Personalabteilungen. 1990 in diesem Band.

Hartmut Wächter*

Stellungnahme zum Beitrag: Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR

I.

Der Artikel von Frau Ranft geht von den bisherigen Verhältnissen aus und beschreibt Ziele und Ansatzpunkte einer neu bestimmten Personalpolitik für die Betriebe der DDR. Der Überblick über Aufgaben, Verfahrensweisen und (Fehl-)Leistungen der Kaderpolitik ist für jemanden, der bisher mit den Verhältnissen in der DDR nicht so vertraut war, besonders interessant und aufschlußreich.

Offensichtlich hat im Spannungsverhältnis von politischer Aufgabe und professionellem Sachverstand in der DDR immer das Primat der Politik gegolten. Das ist an sich noch nicht so verwunderlich oder problematisch - schließlich ist das die ideologische Grundlage des Staatsgebildes gewesen - wenn nicht durch Hineinregieren der Zentrale und politische Gängelei bei gleichzeitiger Tendenz, die Kader auch noch zu Sündenböcken für alle möglichen Fehlentwicklungen und Pannen abzustempeln, der Bereitschaft, sich auf der Grundlage von fachlichem Können stärker zu engagieren, jeglicher Anreiz genommen worden wäre. Anscheinend ist das Verhältnis von Politik und Technokratie, die Spannung zwischen formaler und funktionaler Autorität, nie wirklich thematisiert, geschweige denn in einem als legitim angesehenen Konflikt ausgetragen worden. Vielmehr sind die funktionalen Probleme von Produktion und Distribution in einem Ausmaß vernachlässigt worden, das sich kein moderner Industriestaat leisten kann. Dies ist um so erstaunlicher, als sich offenbar die politische Herrschaft ohne jegliches Bemühen um Subtilität - wenigstens in den letzten 15 Jahren - plump zur Geltung brachte.

Man darf nun allerdings nicht der Illusion anheimfallen, das politische Element (nicht: parteipolitische) lasse sich aus Organisationen ausklammern. Das Handeln der Vorgesetzten, die über wichtige Ressourcen verfügen und zentrale Werte der Organisation repräsentieren (sollen) ist weder "Privatsache", noch bestimmt es sich allein aus funktionalem Wissen. Ganz im Gegenteil! Betrachtet man die Führungsliteratur der letzten Jahre, so wird gerade das politische, regulative Element des Führungshandeln besonders hervorgehoben (so z. B. bei Pfeffer, Türk, Neuberger); und in der Praxis der Rekrutierung spielen "extrafunktionale Qualifikationen" und "normative Orientierungen", der Bewerber eine zentrale Rolle. Es kann also nicht darum gehen, politische (i.S. von interessengeleitete) Prozesse auszuklammern; vielmehr käme es darauf an, sie durch angemessene Theoriebilder zu verdeutlichen und durch einen institutionell geregelten (nicht: willkürlichen) Ablauf praktisch transparent zu machen. Diese Dimension, die etwa in Theorien des Arbeitsvertrages oder der Regelung der Unternehmensverfassung zum Ausdruck kommt, fehlt der DDR-Literatur (und wohl auch der Praxis).

* Prof. Dr. Hartmut Wächter, geb. 1938, Universitäts-Professor an der Universität Trier für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Arbeit, Personal, Organisation. Derzeitiger Vorsitzender der Kommission "Personalwesen".

Arbeitsschwerpunkte: Personalplanung, Mitbestimmung, Humanisierung der Arbeit, Organisationsentwicklung.

II.

Die Ansatzpunkte zur Neuorientierung, die Frau Ranft benennt, erscheinen mir plausibel. Hier wäre es müßig, um Details oder Begriffe zu streiten. Was mir allerdings auffällt, ist die starke Hervorhebung von Wissenschaftlichkeit und Objektivierung durch Instrumente (z.B. der Stellen- und Leistungsbewertung). Vor dem Hintergrund der DDR-Erfahrung ist das nur allzu verständlich. Es ist offensichtlich zunächst einmal wichtig, klarere Verhältnisse zu schaffen, Aufgabengebiete abzugrenzen und Verantwortungsbereiche zuzuordnen, Urteile über Leistungen, Versetzungen und Beförderungen ihrem Zustandekommen nach transparent zu machen etc. Etwas wird mir allerdings auch bange bei dem Gedanken, daß der Personalbereich in den DDR-Betrieben jetzt erst einmal eine ausgeprägte Bürokratie-Phase durchmacht. Ich habe überhaupt den Eindruck, daß viele Konzepte (der Organisation, der Führung, der Beurteilung, vielleicht auch das "Soziale" an der Marktwirtschaft), die jetzt in der DDR rezipiert werden, irgendwie zu wörtlich, zu instrumentell verstanden werden, daß demgegenüber der Gesamtzusammenhang, in dem diese Instrumente Verwendung finden, und die Problematik der Informationen, die sie zu erzeugen vermögen, unterbewertet werden.

III.

Schließlich ein paar Anmerkungen zur Personalabteilung. Hier fehlt mir in den Ausführungen von Frau Ranft der Hinweis darauf, daß die Personalabteilung letztlich nur "derivativ" Funktionen erfüllt und daß natürlich ein zentraler Bereich, nämlich die Personalführung, nur bedingt aus der Linie auszulagern ist. Auch die Auseinandersetzung mit der Interessenvertretung der Arbeitnehmer geht in ihrem politischen Kern über die Kompetenz der Personalabteilung hinaus. Daß eine stärkere Einbeziehung der Personalabteilung in strategische Entscheidungen, zur rechtzeitigen Vorbereitung von Anpassungsmaßnahmen etc. u. U. wünschenswert wäre, ist nicht bestreitbar. Nur hier ist die Situation in westlichen Unternehmen nicht unbedingt anders. Die Personalabteilung wird ihre Existenz immer wieder vor dem Produktions- oder Finanzchef rechtfertigen müssen, zumal wenn sie längerfristige Aspekte (und damit vielleicht auch strategische Überlegungen) einbringt, und sie wird immer um ausführlichere und rechtzeitigere Informationen bemüht sein. Ob dies gelingt, kann man nicht ein für allemal sagen. Der kurze Hinweis in Frau Ranfts Artikel, daß der bisherige Ruf der "Kaderabteilung" (und in irgendeiner Weise wird die Personalabteilung diese Funktion übernehmen!) "zweifelhaft" sei, legt den Schluß nahe, daß es für die Personalabteilungen in den DDR-Betrieben besonders schwierig sein wird, Vertrauen und Einfluß zu gewinnen.

Insgesamt habe ich den Artikel von Frau Ranft mit großem Gewinn gelesen. Auf eine Replik bin ich gespannt.

Literatur:

Neuberger, O.: Führen und Geführtwerden, 3.Aufl., Stuttgart 1990.

Pfeffer, J.: Power in Organisations, London 1981;

Türk, K.: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981.

Marie-Luise Rehn

Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe

Reihe Personalforschung, Bd. 5, München und Mering 1990, 350 S., DM 49.80

Ein Frosch fällt in eine Milchkanne und strampelt so lange, bis die Milch zu Butter wird und er festen Boden unter den Füßen bekommt.

Die sich schnell entwickelnden technologischen Fortschritte am Arbeitsplatz verlangen nach qualifizierten, motivierten und flexiblen Mitarbeitern, die aber wegen der Umschichtungen auf dem Arbeitsmarkt immer schwerer zu bekommen (und zu halten) sind. Umso mehr verwundert es, daß - im Vergleich zur Personalauswahl - der entscheidenden ersten Zeit der Eingewöhnung und Eingliederung neuer Mitarbeiter von Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen erstaunlich wenig Beachtung geschenkt wird.

In der vorliegenden Studie wurden Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens aus der EDV-Branche mehrfach vor und während ihres Eingliederungsprozesses befragt. Ebenfalls untersucht wurden die Kollegen der Neulinge.

Vor dem Hintergrund einer theoretischen Darlegung der Konstrukte **organisationale Sozialisation** und **Organisationskultur** analysiert Marie-Luise Rehn die Ergebnisse ihrer Längsschnittstudie, und zwar differenziert nach **Vorbereitungsphase**, **Orientierungsphase** und dem Konzept **Organisationskultur**. Sie untermauern die **Handlungsempfehlungen** für Praxis und Forschung.

Die **Längsschnittstudie zur Eingliederung neuer Mitarbeiter** trägt dazu bei, die von der Autorin konstatierte **Lücke zwischen Personalauswahl und Personalentwicklung** zu schließen, und ist als **Plädoyer für eine gezielte und qualifizierte Einführung neuer Mitarbeiter** zu verstehen.

Peter Kadel

Die Personalabbauplanung im arbeitsrechtlichen Kontext

Reihe Personalforschung, Bd. 6, München und Mering 1990, 258 S., DM 39.80

Auch wenn die Konjunktur-Barometer auf schön stehen, gibt es zahlreiche Betriebe, die Mitarbeiter entlassen müssen.

Seit dem Übergang von einer allgemeinen Vollbeschäftigung zu einer recht differenzierten Arbeitsmarktlage muß sich das betriebliche Personalwesen verstärkt mit Fragen des Personalabbaus auseinandersetzen. Die Umsetzung von Abbaunotwendigkeiten und deren systematische Erfassung im Rahmen der Personalplanung wird dabei stark von arbeitsrechtlichen Normen beeinflusst.

Vor diesem Hintergrund analysiert Dr. Peter Kadel, **inwieweit der Handlungsspielraum der Entscheidungsträger bei der Personalabbauplanung durch individualrechtliche und betriebsverfassungsrechtliche Regelungen begrenzt wird.**

Rainhart Lang, Sieglind Lippert*

Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR

Die Leistungskraft künftiger Unternehmen auf dem Gebiet der heutigen DDR wird in hohem Maße auch durch die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte bestimmt. Die damit verbundenen Anforderungen an die Realisierung der Personalfunktion im Unternehmen erfordern eine grundlegende Neuprofilierung des Personalmanagements.

Ausgehend von empirischen Untersuchungen in Bereichen Sozialwesen und Personalwesen in Betrieben und Kombinatn der DDR bis 1989, einer langjährigen Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und Praktikern in einem Arbeitskreis "Leitung sozialer Prozesse" sowie Fallstudien zu den Wandlungsprozessen im Personalmanagement in Industriebetrieben der DDR werden der Entwicklungsstand, Probleme und Defizite in der Profilierung des Personalmanagements dargestellt und wesentliche Ursachen herausgearbeitet. Den Schwerpunkt bilden die Bereiche für Personal- und Sozialwesen - ihre Aufgaben und Grundzüge ihrer Arbeitsweise. Auf der Grundlage vorhandener, fortgeschrittener Lösungsansätze in einzelnen Betrieben sowie erkennbarer Trends im Umfeld werden Aufgaben für die Neuprofilierung des Personalmanagements formuliert und auftretende Probleme im Prozeß der Neuprofilierung benannt und bewertet.

1. Vorbemerkungen

Die Herangehensweise an Fragen des *Personalmanagements* erfolgte aus einer leitungswissenschaftlichen Perspektive, bei der vor allem die sozialen Aspekte der *Leitung*¹ wie Führungsverhalten, Mitarbeiterführung, aber auch Sozialplanung im umfassenden Sinne sowie Fragen der Mitwirkung der Arbeitskräfte an der Leitung und Planung im Mittelpunkt standen. Dieser Ansatz wurde vor allem durch die Organisationspsychologie und sowjetische *Sozialplanungskonzepte* beeinflusst.

* Doz. Dr. sc. Rainhart Lang, geb. 1953, KMU Leipzig, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Mitglied im Arbeitsausschuß für Personalmanagement der Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung der DDR.

Arbeitsgebiete: Organisationssoziologie, Personalmanagement, betriebliche Sozialpolitik.

Dr. sc. Sieglind Lippert, geb. 1940, KMU Leipzig, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Mitglied im Arbeitsausschuß für Personalmanagement der Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung.

Arbeitsgebiete: Personalmanagement, insbesondere Personalführung und Führungsverhalten.

1 In der DDR gab es in der relativ jungen Disziplin Leitungswissenschaft lange Zeit ein Nebeneinander von technisch-organisatorisch geprägten und sozialwissenschaftlich fundierten Ansätzen. Tendenzen zu einer verstärkten Integration sind etwa ab Mitte der 80er Jahre festzustellen.

Ausgangspunkt für die *empirischen Untersuchungen*² zur *Personalfunktion* war daher die Betrachtung des Betriebes als sozialem Organismus, als System von sozialen Strukturen und Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen sowie ihren Wertorientierungen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Die sich im Betrieb in Verbindung mit der Realisierung von Sachaufgaben vollziehenden Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung, Gruppenentwicklung und Struktur- bzw. Beziehungsentwicklung wurden als *soziale Prozesse* gekennzeichnet. Die Leitung *sozialer Prozesse* vollzieht sich nach diesem Konzept über die arbeitsteilige Realisierung sozialer Leitungsaufgaben durch alle Leiter bzw. Führungskräfte und durch spezielle Leitungsorgane, die vor allem Querschnittsaufgaben im Sinne von unterstützenden Dienstleistungen und von übergreifenden Planungs- und Koordinierungsaufgaben wahrnehmen, sowie durch die in den Leitungsprozeß einbezogenen Mitarbeiter.

Der Ansatz ermöglichte eine ganzheitliche Betrachtung aller mit der *Personalfunktion* verbundenen Aufgaben.

2. Stand und Probleme des Personalmanagements in den Industriebetrieben der DDR bis zur Wende

Für das *Personalmanagement* in den *Industriebetrieben* der DDR bis zur Wende war kennzeichnend:

- ein hohes Maß an politik- und fremdbestimmten Handlungsvorgaben und Rahmenbedingungen;
- eine starke leitungsorganisatorische Zersplittung mit zunehmenden Koordinierungsproblemen;
- ein geringer Grad der *Professionalisierung*;
- eine operative, oft nur bei Konflikten reagierende und erfahrungsbegründete Herangehensweise an Personalaufgaben bei Dominanz von Versorgungs-, Betreuungs- und Verwaltungsaufgaben;
- eine geringe *Autorität* der *Personal- und Sozialbereiche*;
- eine Unterschätzung von sozialen Aufgaben der Personalführung durch eine Vielzahl der Leiter und Führungskräfte als Wert-, Qualifikations-, Zeit- und Bewertungsproblem.

Ein wesentlicher, den Handlungsspielraum des *Personalmanagements* erheblich einschränkender Tatbestand war die **politische Intervention und Rahmensetzung in Personalfragen** durch die SED.³ Ausgangspunkt dafür war eine Bewertung von Kaderfragen als Machtfragen, die ihren Ausdruck in entsprechenden Beschlüssen des ZK der SED zur Arbeit mit den Kadern fand (Kaderbeschlüsse 1977, 1986). Mikropolitisch wurde diese Intervention durch eine entsprechende Struktur der Personalbereiche, z. B. die Trennung von Kader- und Personalabteilung, durch Kaderkommissionen der Betriebsparteileitung mit erheblichen Kompetenzen für Personalauswahl und Personalentwicklung sowie -einsatz, insbesondere bei Führungspositionen, sowie durch bestimmte Regeln und Kriterien für Auswahl von Kadern, z. B. ein hoher

2 Aufgrund einschränkender gesetzlicher Bestimmungen zur Durchführung von Befragungen erfolgten die empirischen Untersuchungen vorrangig in Form von Fallstudien in verschiedenen Betrieben sowie durch Befragungen im Rahmen der Leiterweiterbildung.

3 Weitere einschränkende Rahmenbedingungen für das betriebliche Personalmanagement, auf die hier nicht näher eingegangen wird, stellten die arbeitsgesetzlichen Regelungen (Arbeitsgesetzbuch der DDR), die Beschäftigungsaufgaben und der durch Planaufgaben geringe Spielraum zur Gestaltung von Lohn- und Anreizsystemen sowie zur Arbeitsgestaltung dar.

Stellenwert von politischen Kriterien, und durch einen erheblichen Umfang an politischer bzw. politikorientierter Weiterbildung für alle Leiter und Mitarbeiter umgesetzt. Zu den negativen Wirkungen dieser Intervention gehörten u. a. eine Einengung des Handlungsspielraumes des Personalleiters bzw. des Direktors für Kader und Bildung, die Bestimmung ihrer Rolle als Umsetzungsgremium der Kaderpolitik der Partei und - indirekt - eine Entprofessionalisierung durch unzureichende fachliche Auslegung der *Personalfunktion*. Auf weitere Konsequenzen, z. B. die Einschränkung der Führungsfunktion der Leiter, ist noch einzugehen.

Der Grad der Einschränkung des Handlungsspielraumes der Personalarbeit im jeweiligen Betrieb war dabei in hohem Maße von der Orientierung des Betriebsleiters und seiner Machtposition gegenüber Betriebsparteileitung und Betriebsgewerkschaftsleitung abhängig, die von Betrieb zu Betrieb durchaus unterschiedlich ausgeprägt war. Das erklärt die z. T. trotzdem vorhandenen Freiräume für eine wissenschaftlich fundierte Ausgestaltung der Personalarbeit.

Kennzeichnend für viele Betriebe war die **leitungsorganisatorische Zersplitterung der Personalfunktion**. Ausgehend von weitverbreiteten Arbeitsdirektoraten erfolgte in vielen Betrieben eine weitere Differenzierung in funktionale Ressorts. Besonders die Zuordnung von Arbeits- und Sozialökonomie zum Direktor für Ökonomie und der Aufbau von Direktoraten für Kader und Bildung sowie die in den letzten Jahren in vielen Großbetrieben vorgenommene Gründung eigenständiger Bereiche für Sozialwesen waren wesentliche Maßnahmen in dieser Richtung, wobei der Grad der Zersplitterung und die konkreten Lösungen der Zuordnung in hohem Maße vom Industriezweig und z. T. vom jeweiligen Kombinat abhängig waren und zu einer unterschiedlichen Durchsetzung von branchenspezifischen Rahmenstrukturen führten.⁴ So existiert in einzelnen Betrieben nach wie vor eine hohe Konzentration von Personal- und Sozialaufgaben, z. B. in Direktoraten für Kader, Arbeit und Bildung oder Arbeit, Bildung und Sozialwesen, die mit Personalressorts in der BRD vergleichbar ist (Wagner 1989, S. 181). Andererseits war in Großbetrieben der metallverarbeitenden Industrie eine Zersplitterung der Aufgaben auf 3 - 4 Fachbereiche keine Seltenheit (vgl. Abb. 1). Unter solchen Bedingungen war die Durchsetzung einer einheitlichen Personal- und Sozialpolitik im Unternehmen erheblich eingeschränkt.

Die Programme zur Entwicklung der Arbeits- und Lebensbedingungen und zur Kaderentwicklung sowie die Planteile zur Arbeitskräfteplanung und Planung der Arbeits- und Lebensbedingungen und die Vereinbarungen im Betriebskollektivvertrag⁵ als potentielle Instrumente der Koordinierung konnten dieser Rolle unter Bedingungen zunehmender Ökonomisierung und Ausprägung funktionaler Ressortinteressen in den 80er Jahren immer weniger gerecht werden, zumal ihre Qualität sehr unterschiedlich war (zur Einschätzung vgl. Lang 1987, S. 42 ff.).

Im Gegensatz zu technischen Bereichen und selbst zu Bereichen wie Ökonomie und Absatz war und ist der **Grad der Professionalisierung in Personal- und Sozialbereichen** sehr gering. Das findet seinen Ausdruck in der Qualifikationsstruktur dieser Bereiche, die in der Regel den geringsten Anteil an Hoch- und Fachschulabsolventen aller funktionalen Bereichen aufweist. Außer vereinzelt im Bereich Bildung eingesetzten Pädagogen sind kaum sozialwissenschaftlich ausgebildete Mitarbeiter tätig (vgl. Lang/Lippert 1986, S. 51).

5 Die gesetzlichen Grundlagen der genannten Instrumentarien finden sich im Arbeitsgesetzbuch der DDR (1977), der Anordnung über die Ausarbeitung langfristiger Konzeptionen (1984) und der Planungsordnung für 1986 - 1990 (1985, 1987).

Abb. 1: Typische Aufgaben bei der arbeitsteiligen Leitung der sozialen Entwicklung im Stammbetrieb von Kombinat (nach Lang/Lippert 1986, S. 31 f.)

	Struktureinheit
- Planung, Analyse und Gestaltung der Entwicklung der Arbeits- und Lebensbedingungen	S
- Planung und Kontrolle der Verwendung des Kultur- und Sozialfonds	S
- Planung, Abrechnung und Sicherung der Arbeiterversorgung	S
- Sicherung der Durchführung der sozialen Betreuung spezieller Werkstätigengruppen (Rentner, Frauen, Schichtarbeiter, kinderreiche Familien u. a.), einschließlich Kinderbetreuung	S
- Planung, Koordinierung und Organisation kultureller Aktivitäten, in Verbindung mit dem Territorium sowie Leitung eigener Einrichtungen (Kulturhäuser, Bibliotheken usw.)	S bzw. K
- Planung und Organisation der sportlichen Aktivitäten	S bzw. K
- Planung, Analyse und Sicherung der Durchführung bzw. Koordinierung der gesundheitlichen Betreuung in Verbindung mit Betriebspolikliniken bzw. Einrichtungen des Territoriums	S
- Planung, Koordinierung und Sicherung der Durchführung des Ferienwesens, einschließlich Leitung eigener Ferien- und Erholungseinrichtungen, ggf. in Abstimmung mit dem Territorium	S
- Koordinierung der betrieblichen Aktivitäten bei der Wohnraumlentung und -vergabe mit dem Territorium	S
- Koordinierung des Berufsverkehrs mit den Territorien	S
- Planung und Analyse der Entwicklung von Berufs- und Qualifikationsstrukturen	K
- Planung, Koordinierung und Sicherung der Durchführung der Aus- und Weiterbildung (Berufsschulen, Betriebsakademien u. ä.)	K
- Planung, Analyse und Koordinierung von Aktivitäten der staatlichen Frauen- und Jugendpolitik	K
- Planung, Analyse und Kontrolle der Kaderentwicklung für Nachwuchs- und Reservekader, Auslandskader usw.	K
- Planung und Analyse der Personalentwicklung einschließlich Sicherung der Betreuung ausländischer Werkstätiger u. ä.	K
- Planung, Analyse, Koordinierung und Sicherung der Arbeit mit den Neuerern, Neuererkollektiven, Ratio-Kollektiven, Vorschlagswesen	T
- Planung, Analyse und Sicherung der Realisierung von Umweltschutzmaßnahmen	T
- Planung, Analyse und Kontrolle des Niveaus der Arbeitsorganisation	T
- Leitung der Erarbeitung von Wettbewerbsprogrammen, Planung und Kontrolle der Initiativentwicklung der Werkstätigen, Organisation und Sicherung der Durchführung von Leistungsvergleichen und Erfahrungsaustausch	Ö
- Planung und Analyse der materiellen und ideellen Stimulierung (Lohn, Prämien, Auszeichnungen usw.) u.ä.	Ö
- Planung, Analyse, Kontrolle und zielgerichtete Beeinflussung der Nutzung des Arbeitsvermögens (Schichtarbeit, Krankenstand, unentschuldigtes Fehlen u. a.)	Ö
- Planung, Analyse und Kontrolle des Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutzes	LS

Die Zuordnung wurde entsprechend der dominierenden Aufgabenverteilung vorgenommen. Dabei ist:

Struktureinheit
S = Sozialwesen

K = Kader/Bildung
T = Technik

ÖA = Arbeitsökonomie
LS = Sicherheitsinspektion

Typische Karrierepfade von Kader- und Personalleitern verliefen über Funktionen in Partei, Jugendorganisation oder Gewerkschaft. Auch ehemalige Offiziere waren häufig in diesen Positionen anzutreffen. Eine Ursache dafür ist in den o.g., überwiegend politisch definierten Rollen von Kader- und Personalleitern zu sehen. Zugleich liegt dem jedoch auch eine grundlegende Unterschätzung der sozialen Aufgaben und Probleme im Betrieb zugrunde; die soziale Rolle wurde der Gewerkschaft zugeschrieben⁶, und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse, soziale Fähigkeiten und Kompetenzen wurden in der Stellenklassifizierung nur gering bewertet. In Verbindung mit der generellen Unterbewertung geistiger Arbeit schränkte dieser Mechanismus die Möglichkeit zur Beschäftigung sozialwissenschaftlicher Spezialisten erheblich ein. Die Folge war, daß selbst der unzureichende Anteil von Planstellen für Hoch- und Fachschulkader in *Personal- und Sozialbereichen* oft nicht mit entsprechend qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen war.

Abb. 2: Charakteristische Rollenverteilung und Rollenorientierung der Träger des Personalmanagements in den DDR-Betrieben vor der Wende.

Träger des Personalmanagements	Rollenorientierung		Defizite aus der Rollenverteilung und -orientierung
	dominierend	begleitend	
Betriebsleitung	technisch-ökonomisch	politisch	- soziale Rolle unterrepräsentiert, kein Bereich mit dominierender sozialer Rolle - Politisierung der Unternehmensführung
einzelne Leiter	technisch-ökonomisch	politisch	- Fehlen eines sozialen Rollenverständnisses - kaum Auswahl nach Sozialkompetenz - Politisierung der Leiterrolle
Bereich Kader/Bildung	politisch	sozial	- Politisierung und Entprofessionalisierung - Auslegung der sozialen Rolle als Betreuung - Qualifikationsdefizite
Bereiche Arbeits- u. Sozialökonomie (Ökonomie)	ökonomisch	sozial	- Ökonomisierung der Personalfunktion - Auslegung der sozialen Rolle als Betreuung
Bereich Arbeitsorganisation (Technik)	technisch	ökonomisch	- Ableitung der Arbeitsorganisation aus dem technisch Machbaren, kaum Humanziele bzw. nachgeordnet
Gewerks.-leitung	sozial	politisch	- Auslegung der sozialen Rolle als Betreuung
Parteileitung	politisch	-	- makropolitisch begründete Intervention in d. Bereiche und die Unternehmensleitungen

Die bereits konstatierte, überwiegend operative Arbeitsweise einer Personalverwaltung und -betreuung ist ein wesentliches Resultat der bisher dargestellten Probleme. Dabei orientierte sich die Arbeit in den meisten Betrieben vorrangig an den arbeitsgesetzlich geforderten und

6 Zur bisherigen Rollenverteilung zwischen den Trägern des Personalmanagements in Betrieben der DDR vgl. Abbildung 2.

im Plan bzw. durch Auflagen vorgegebenen Aktivitäten. Damit verbunden war auch das Festhalten an einer *betrieblichen Sozialpolitik*, die vor allem auf Betreuungsaufgaben und Bedingungen des Arbeitsumfeldes fixiert war. Trotz nachgewiesener Bedeutung der Gestaltung des Arbeitsinhaltes und veränderter Bedingungen für die *Motivation der Mitarbeiter* führte die Ökonomisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der *Industriebetriebe* in den 80er Jahren nicht zu einer *Umorientierung* und strategischen Ausrichtung der Arbeitsweise der entsprechenden Fachbereiche. Vielmehr wurde der Gestaltungsspielraum der Betriebe weiter eingengt und damit die operative Arbeitsweise erweitert reproduziert.

Ein *Personalmanagement* im Sinne aktiver Prozeßgestaltung war und ist somit nur schwach ausgeprägt und inhaltlich nur unzureichend auf die Schwerpunkte der Individualisierung und Flexibilisierung, der Personalentwicklung und -aktivierung sowie des Arbeitszeitmanagements ausgerichtet (Scholz 1990, S. 40 f.; Töpfer/Poersch 1989, S. 75 ff.; Hentze 1989, S. 20 ff.).

Die auf Personalverwaltung ausgerichtete Arbeitsweise widerspiegelte sich in der Mehrzahl der Betriebe in einer funktionalen Gliederung der *Personal- und Sozialbereiche*. Lediglich in Großbetrieben ließen sich innerhalb der Personalabteilungen Ansätze zu einer Differenzierung nach Mitarbeitergruppen (Arbeiter, Angestellte) erkennen (vgl. Abb. 3 und 4)

Abb. 3: Grobstruktur eines Fachdirektorates Sozialwesen im Stammbetrieb eines Maschinenbaukombinates (Stand 1855)

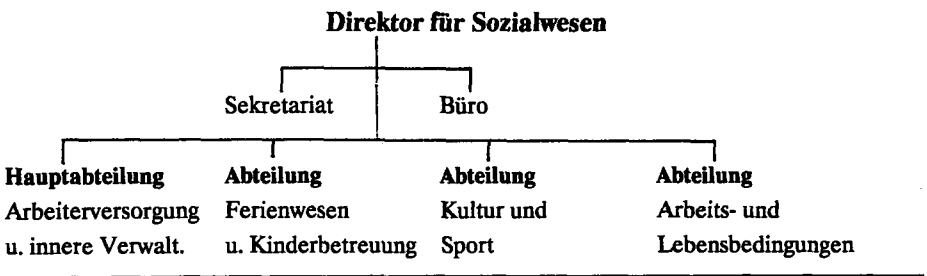
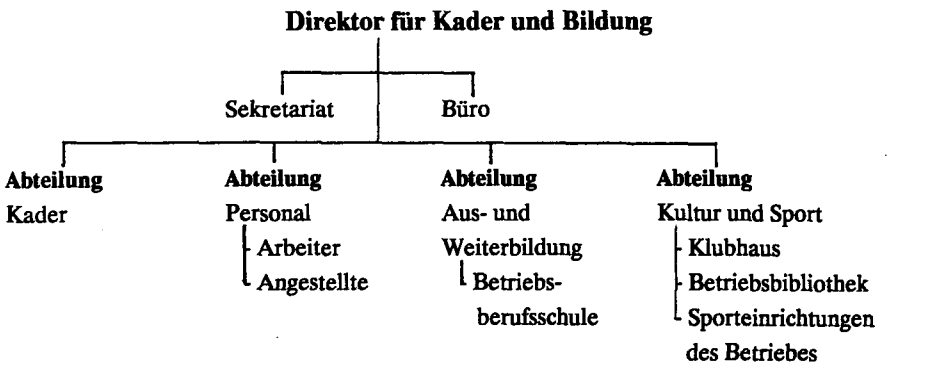


Abb. 4: Grobstruktur eines Fachdirektorates Kader und Bildung in einem Maschinenbaubetrieb (Stand 1855)



Trotz großen Datenanfalls dominierte in vielen Bereichen für Personal- und Sozialwesen eine manuelle Aufgabenbearbeitung. Die Rechnerunterstützung beschränkte sich meist auf die Bereitstellung von Rechnerausdrucken aus den Großrechnerprojekten für Arbeitszeit- und Lohnerfassung und -berechnung sowie die Nutzung von Datenspeichern mit Stammdaten der Arbeitskräfte.

Der Einsatz dezentraler Technik steht in den meisten Betrieben noch am Anfang. Es überwiegt die Nutzung von Standardsoftware für Textverarbeitung, Kalkulation und vor allem für Datenbankarbeit (REDABAS bzw. d'Base).

Die *Autorität der Personal- und Sozialbereiche* war und ist in der Mehrzahl der Betriebe gering. Bei einer Untersuchung in einem größeren *Industriekombinat* äußerten z. B. ca. 40% der befragten Leiter anderer Fachbereiche, daß sie das Fachdirektorat für Sozialwesen nicht als gleichberechtigten Partner ansehen (Lang/Lippert 1986, S. 41).⁷ Eine Folge dieser Haltung ist z. B. der unzureichende Einfluß von *Personal- und Sozialbereichen* bei strategischen Entscheidungen und die geringe Akzeptanz von Gestaltungsempfehlungen und Vorschlägen dieser Bereiche. So werden soziale Kriterien, die auf eine motivationsfördernde Gestaltung der Arbeitsbedingungen abzielen, häufig nicht a priori in die Gestaltung einbezogen; Personalentwicklungs- und Sozialprojekte werden, wenn überhaupt, meist im nachhinein erarbeitet.

Die *Unterschätzung von sozialen Aufgaben der Personalführung* durch viele Leiter ist ein Ergebnis fehlender sozialwissenschaftlicher Qualifikation, unzureichender Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Auswahl der Leiter, einer durch die Bewertungsmaßstäbe für erfolgreiche Tätigkeit vor allem auf die kurzfristige Bewältigung von Sachaufgaben gerichteten Leistungsbewertung und des hohen Zeitdrucks durch starke Überzentralisierung innerhalb der Leitungshierarchie der Betriebe.

Da zugleich einheitliche Orientierungen für die Personalführung in der Mehrzahl der Betriebe fehlen, bleibt die Wirkung von einzelnen Beispielen beschränkt.

Produktive Ansätze für ein wissenschaftlich fundiertes und ganzheitliches *Personalmanagement* in den *Industriebetrieben* der DDR waren vor allem mit Versuchen zur Umsetzung von *Sozialplanungskonzepten* z. B. Winkler/Tietze/Schmunk (1972), Adler (1973), Kulak (1976) verbunden. Sie wurden besonders in Betrieben mit speziellen sozialen Anforderungen, z. B. ESDA Thalheim, GISAG-Kombinat Leipzig (Lang 1980) unternommen. Im weiteren gehörten dazu u. a. auch das Mansfeld-Kombinat, das Kombinat Trikotagen Karl-Marx-Stadt und die Leuna-Werke (Leitfaden 1988 und Sozialpolitik 1988).

Die Herangehensweise in den einzelnen Betrieben war zwar von der Situation geprägt differenziert; dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten hervorheben. Sie bestehen vor allem in

- der Schaffung spezieller Funktionsstellen mit analytisch-konzeptionellen und koordinierenden Aufgaben (Abteilungen, Stäbe für soziale Analyse oder Sozialplanung),
- der Etablierung spezieller Organisationsformen zur Koordinierung und Durchsetzung von sozialen Programmen (z. B. Arbeitsgruppen, Arbeitskreise zur Leitung sozialer Prozesse),
- der regelmäßigen, sozialwissenschaftlich fundierten Analysetätigkeit,
- der ganzheitlichen und strategischen Herangehensweise,
- einer engen Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen.

⁷ Das gilt im wesentlichen auch für die Direktorate Kader und Bildung, obwohl die Einflußmöglichkeiten als Träger der politischen Rolle größer waren. Eine höhere Autorität hatten vor allem die o.g. Direktorate für Kader, Arbeit und Bildung.

Wesentliche Probleme dieser Konzepte bestanden im z.T. vorhandenen Nebeneinander offizieller Planung und langfristiger Sozialkonzepte, ihrer Abhängigkeit von Personen (engagierte Führungskräfte und Spezialisten) sowie ihrer oft geringen ökonomischen Wirksamkeit bezogen auf kurzfristige Planerfüllung.

Das erklärt auch, warum ein größerer Teil dieser Versuche den Ökonomisierungstrends der 80er Jahre zum Opfer gefallen sind.

3. Personalmanagement im Umbruch - Probleme, aktuelle und perspektivische Aufgaben

Die tiefgreifenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen der letzten Monate haben auch zu vielfältigen Auswirkungen auf die Praxis des *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* der DDR geführt. Die im folgenden darzustellenden Probleme und Aufgaben sind dabei stets vor dem Hintergrund einer, von der Dimension her einmaligen Umwandlung von staatlichem Eigentum in privates Eigentum, der Transformation einer zentralisierten in eine dezentralisierte Wirtschaft, der Existenzprobleme vieler *Industriebetriebe*, der Problematik der Übernahme eines völlig neuen, sehr umfangreichen und hochkomplizierten Rechtssystems, insbesondere auch auf dem Gebiet der Arbeits- und Sozialgesetzgebung sowie den dafür erforderlichen, grundlegenden Veränderungen in den *Denk- und Verhaltensweisen* von Leitern und Mitarbeitern zu sehen.

Als wesentliche, aktuelle **Tendenzen und Probleme** des *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* lassen sich abheben:⁸

1. Es gibt Tendenzen einer, meist schrittweise vollzogenen, organisatorischen Zusammenfassung verschiedener Bereiche, die die *Personalfunktion* realisieren.

Ausgangspunkt ist die Zusammenlegung von Arbeitsökonomie und Kader/Bildung zu Personalbereichen. Dieser Schritt ist in einer größeren Zahl von Betrieben bereits vollzogen.

Weitere Integrationsschritte betreffen den Bereich Sozialwesen sowie z.T. die Arbeitsorganisation und das Vorschlagswesen. Umstritten ist z. Z. die Zuordnung der Lohnabrechnung. Hier wird es voraussichtlich, wie auch bei der Arbeitsorganisation, verschiedene Eingliederungen geben. Als Hauptproblem kristallisiert sich heraus, daß mit dem Zusammenschluß der Bereiche in der Regel keine Neuordnung der zu realisierenden Funktionen erfolgt und die vorhandenen, überwiegend funktionalen Strukturen erhalten bleiben, unabhängig von der jeweiligen Situation des Betriebes.

2. Es gibt eine Tendenz zur Auslagerung von personalwirtschaftlichen Funktionen, z.B. von Aus- und Fortbildung, Sozialleistungen des Betriebes. Dabei kommt es in einigen Extremfällen zur Auflösung von Personalabteilungen; die unbedingt erforderlichen Aufgaben sollen durch Mitarbeiter anderer Bereiche des Büros und durch die Geschäftsführung selbst wahrgenommen werden. So begrüßenswert solche Tendenzen - Personalfragen als Führungsfragen und Aufgabe der Linienleiter zu entwickeln, die Personalarbeit auch unter dem Gesichtspunkt der Kosten zu sehen, Abbau von Verwaltung - auch seien mögen, in vielen Fällen liegt den Entscheidungen ein kurzsichtiges, auf schnelles Einsparen "überflüssiger" Aufwendungen gerichtetes Denken zu-

⁸ Dazu laufen gegenwärtig empirische Untersuchungen, die die sich vollziehenden Wandlungsprozesse erfassen sollen. Bei den dargestellten Tendenzen und Problemen handelt es sich um erste Ergebnisse.

grunde. Das wird auch dadurch erhärtet, daß die Entscheidungen zur Auslagerung und externen Realisierung der jeweiligen *Personalfunktion* häufig nicht durch eine gründliche Analyse der Möglichkeiten für eine qualitativ hochwertige und kostengünstige Realisierung im Umfeld des Unternehmens vorbereitet werden (vgl. auch Arbeitsstandpunkt 1990, S. 3).

3. Es überwiegen *Denk- und Verhaltensweisen* in den Unternehmen, die auf das Kopieren, Anpassen und Übernehmen von Strukturen, Arbeitsweisen etc. ausgerichtet sind. Der Verlust und das Aufgeben eigener Identität und das Fehlen von gewohnten Orientierungsmustern führt zur Unsicherheit und zur Suche nach neuen Orientierungen, z. T. deren kritikloser Übernahme ohne Beachtung der völlig anderen Entstehungs- und Existenzbedingungen. Zugleich ist eine Ausrichtung der Vorstellungen der Leiter von "Führung" und der ihnen zugrunde liegenden *Menschenbilder* auf autoritäre Konzepte feststellbar; verbunden mit einer Unterschätzung der Human-Ressourcen durch die Geschäftsleitung und einer weit verbreiteten Sichtweise, die das Personal vor allem als Objekt und Kostenfaktor (vgl. Neuberger 1990, S. 23 ff.) sieht.

4. Die in den Betrieben dominierenden Personalstrategien⁹ sind auf den Personalabbau gerichtet.

Betriebe, die an Konsolidierungsstrategien festhalten, gefährden häufig den Bestand des Unternehmens insgesamt, wenn nicht gleichzeitig tragfähige Konzepte für Produktion und Absatz marktfähiger Erzeugnisse entwickelt werden. Ein weiteres Hauptproblem besteht in der Kurzsichtigkeit, mit der der Personalabbau zum Teil betrieben wird und bei dem die Personalentwicklung in Richtung auf neue Einsatzfelder und eine höhere Flexibilität im Einsatz der Arbeitskräfte als Strategie oft unterschätzt und trotz vorhandener Möglichkeiten und Chancen zu wenig genutzt wird.

5. Ein wesentliches Problem besteht gegenwärtig in den vorhandenen Machtstrukturen im Unternehmen.

Die Wiederbelebung autoritärer Konzepte und eine spürbare Zentralisierung von Entscheidungen einerseits und ein weitestgehendes Fehlen von etablierten, qualifizierten und aktiven Personalvertretungen andererseits haben zu einem Machtungleichgewicht geführt und erschweren die Herausbildung eines partizipativen *Personalmanagements*. Für die Ausgestaltung der Rolle des Personalleiters als Mittler zwischen Mitarbeitervertretung und Leitung ist jedoch eine ausgewogene Verteilung der Macht im Unternehmen von besonderer Bedeutung und anzustreben.

6. Mit der Tendenz zum Abbau auch in den Personalbereichen ist zugleich eine Abwehrhaltung gegenüber qualifizierten Bewerbern von außen erkennbar. Auf Grund der unzureichenden Qualifikation in den Personalbereichen und der traditionellen Ausprägung der *Personalfunktion* ist nach Einschätzung der Verfasser das Erreichen des unbedingt erforderlichen Qualitätssprunges in der Personalarbeit allein durch Qualifizierung des vorhandenen Mitarbeiterstammes nicht möglich.

Die genannten Tendenzen und Probleme implizieren eine Vielzahl von **aktuellen und perspektivischen Aufgaben** für eine nicht nur strukturelle, sondern vor allem inhaltliche Neugestaltung des *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* der DDR. Dabei geht es um solche Problemlösungen, die die aktuellen personalwirtschaftlichen Probleme der Betriebe in

⁹ Die operative Orientierung der Personalarbeit führt dazu, daß es sich bei den genannten Strategien um Handlungsmuster und nicht um bewußt formulierte und analytisch fundierte strategische Konzepte handelt.

der DDR mit Blick auf die zukünftigen personalwirtschaftlichen Anforderungen (vgl. u. a. Töpfer/Poersch 1989; Scholz 1990; Wagner 1989) lösen und dazu Erfahrungen der jeweiligen Betriebe einzubringen.

Schwerpunktaufgabe zur Qualifizierung der *Personalmanagements* in den *Industriebetrieben* ist die Entwicklung einer aktiven, ganzheitlichen Herangehensweise, die vor allem

- die Erarbeitung einer *Personal- und Sozialstrategie* des Unternehmens als Grundlage für eine an langfristigen Zielen des Unternehmens orientierte *Personalpolitik* und Ausdruck einer generellen strategischen Ausrichtung der Personalarbeit,
- die Rationalisierung der operativen Arbeit durch Schaffung einer einheitlichen Informationsbasis und den verstärkten Einsatz von Rechentechnik im Bereich und
- die *Professionalisierung* der Personalarbeit durch entscheidende Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter im *Personal- und Sozialbereich* insbesondere durch Erhöhung der sozialwissenschaftlichen Qualifikation sowie durch verstärkten Einsatz von sozialwissenschaftlich ausgebildeten Spezialisten wie Psychologen und Soziologen und
- die Schaffung von Voraussetzungen für die qualifizierte Wahrnehmung der *Personalfunktion* durch alle Führungskräfte

einschließt.

Als ein wesentlicher Weg zur Neuprofilierung der Bereiche wird die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter und die hierarchieübergreifende Qualifizierung aller mit der Realisierung der *Personalfunktion* beschäftigten Leiter und Mitarbeiter der entsprechenden Ressorts angesehen. Neben der Kenntnisvermittlung sollte besonders die Erarbeitung eines gemeinsamen Gesamtkonzeptes, von Führungsgrundsätzen und Leitlinien der *Personalpolitik* stehen. Im weiteren ist eine Qualifizierung zu den einzelnen Teilfunktionen sowie die Vermittlung der Grundsätze an alle Leiter des Unternehmens zweckmäßig (vgl. Arbeitsstandpunkt 1990).

Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen erfordert Veränderungen im Umfeld, wie die Schaffung stabiler rechtlicher und tariflicher Rahmenbedingungen, aber auch Veränderungen im Unternehmen, wie stabile strukturelle Verhältnisse und Aufgabenzuordnungen, die stärkere Beachtung der Sozialkompetenz bei der Auswahl der Leiter. Entscheidend sind jedoch Veränderungen in den z. T. noch zentralistisch geprägten *Denk- und Verhaltensweisen*. Dabei kann eingeschätzt werden, daß die Veränderung zu neuen marktwirtschaftlichen *Denk- und Verhaltensweisen* der Leiter und Mitarbeiter in den Personalbereichen - wie aller Leiter im Unternehmen - ein langwieriger Prozeß ist, der nicht mit der Installierung neuer Strukturen und Managementtechniken abgeschlossen ist, sondern der kritischen Verarbeitung von Fehlern, des Sammelns neuer Erfahrungen, des Suchens und Findens einer eigenen neuen Identität bedarf. Dieser Prozeß ist zugleich eine Herausforderung an die sozialwissenschaftlich orientierte Personalforschung.

4. Literatur

Adler, F.: Planung sozialer Prozesse. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1973

Anordnung über die Ausarbeitung langfristiger Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens mit der Richtlinie zur Ausarbeitung von langfristigen Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens. In: GBl. - S. 1984, Nr. 1020/1n

Arbeitsgesetzbuch der DDR vom 16.6.1977. In: GBl. I Nr. 18, S. 185

- Arbeitsstandpunkt zur Profilierung des Personal- und Sozialwesens in Unternehmen der DDR. Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, Arbeitsaus-schuß Personalmanagement. Leipzig/Merseburg, April 1990
- Autorenkollektiv: Kurzer Leitfaden für soziologische Arbeit im Betrieb. In: Aus der Praxis für die Praxis - Arbeitswissenschaftliche Beiträge. ZFA Dresden (1988)
- Autorenkollektiv: Sozialpolitik im Betrieb. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1988
- Beschluß des Sekretariats des ZK über die Arbeit mit den Kadern vom 7.6.1977. In: Neuer Weg. Berlin 32 (1977) 13, Beilage. Beschluß zum Bericht der Bezirksleitung der SED Gera über "Erfahrungen bei der Auswahl, Entwicklung und Befähigung der Kader zu Verwirklichung der Beschlüsse des XI. Parteitages der SED", Beschluß des Politbüros des ZK der SED vom 30.9.1986. In: Neuer Weg. Berlin 41 (1986) 20, S. 784, Beilage
- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre. Bern u.a. 1989
- Kulak, W.: Theoretische und methodische Probleme der Organisation und Leitung sozialer Prozesse im Betrieb. Forschungsbericht. KMU Leipzig 1976
- Lang, R.: Erfahrungen, Probleme und Gestaltungsrichtungen der Leitung sozialer Prozesse im Industriebetrieb. In: Beiträge zur Lehre und Forschung der KMU Leipzig, Heft (1981) 12, S. 151 - 155
- Lang, R.: Leitungstheoretische Grundlagen, leitungs- und informationsorganisatorische Voraussetzungen der Planung der sozialen Entwicklung in Industriekombinaten. - Leipzig, Karl-Marx-Universität, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Dissertation B, 1987
- Lang, R.; Lippert, S.: Die rationale Gestaltung der Aufgaben und Arbeitsweise von Fachorganen Sozialwesens zur Leitung sozialer Prozesse in Industriekombinaten. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, KMU Leipzig (1986) 22, S. 34 f.
- Neuberger, O.: Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität. In: Zeitschrift für Personalforschung (1990) 1, S. 23 - 28
- Planungsordnung für 1986 - 1990: Anordnung über die Ordnung der Planung der Volkswirtschaft der DDR 1986 bis 1990. Teil N. GBl. - S. 1987, Nr. 1190/1n (neufassung) und P. GBl. - S. 1985, Nr. 1190 p
- Scholz, Ch.: Personalwirtschaft im Spannungsfeld von Verhaltens- und Informationsorientierung. In: Zeitschrift für Personalforschung (1990) 1, S. 37 - 54
- Töpfer, A.; Poersch, M.: Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre. Neuwied, Frankfurt/M. (1989)
- Wagner, D.: Zentralisation oder Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung. In: ZFO (1989) 3, S. 179 - 185
- Winkler, G./ Tietze, G./ Schmunk, G. (Hg.): Sozialpolitik, Betrieb, Gewerkschaften. Verlag Tribüne, Berlin 1972

Dudo von Eckardstein*

Stellungnahme zum Beitrag: Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR

Der besondere Reiz, zu diesem Beitrag aus DDR-Feder über einen von uns "Westlern" im großen und ganzen bislang wenig beachteten und bekannten Gegenstand Stellung zu nehmen, besteht für mich darin, daß ich mich nicht nur mit den Aussagen der Autoren über die Personalwirtschaft in der DDR und implizit über die in der BRD zu beschäftigen habe, sondern daß sich fast zwangsläufig durch Vergleichen auch Überlegungen zu unserer "eigenen" Personalwirtschaft aus einer Außenperspektive einstellen. Ich fühle mich nicht kompetent, die in dem Beitrag beschriebenen bisherigen Entwicklungen in der DDR im Detail zu beurteilen; ich möchte vielmehr anhand einiger Aussagen des Beitrags Beziehungen zu "westlicher Personalwirtschaft" herstellen und Fragen zu den von den Autoren gesehenen Perspektiven für das zukünftige Personalwesen in DDR-Industriebetrieben aufwerfen. Dabei sehe ich mich nicht zu systematischen oder gar flächendeckendem Vorgehen verpflichtet, sondern greife nach persönlicher Präferenz einige mir wichtig erscheinende Punkte heraus.

zu "politik- und fremdbestimmten Handlungsvorgaben und Rahmenbedingungen"

Sieht man einmal von vollständig oder teilweise in öffentlichem Eigentum befindlichen und anderweitig vergesellschafteten Unternehmen ab (die in Österreich nach wie vor noch ein hohes Gewicht haben und auch in der BRD in einigen Branchen stark vertreten sind - z.B. Energiewirtschaft, Sparkassensektor, bis vor kurzem der sog. gemeinwirtschaftliche Sektor -), so stellt der durch die Einheitspartei ausgeübte Einfluß auf die Leitung, auf die Auswahl von Leitungskräften sowie auf andere Gegenstände des Personalmanagements sicher einen ganz gewichtigen Unterschied zu den in diesem Sinn eher politikunabhängigen westlichen Unternehmen dar, durch den - wie die Autoren ausführen - eine stark entwickelte Außensteuerung der Betriebe bewirkt wurde, die einzelwirtschaftlichen Erfolgskriterien wenig verpflichtet war. Gleichwohl darf nicht verkannt werden, daß das Handlungsfeld des Personalmanagements auch in westlichen Unternehmen entsprechend ihrem partiell gesellschaftlichen Charakter ebenfalls ganz wesentlich politisch geprägt ist (Arbeitsschutzrecht, Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht). Weiterhin darf eine Politisierung der westlichen Unternehmen mit Einfluß auf die Führungskräftepolitik in einem anderen Sinn nicht übersehen werden: sie ist in Form einer Werteorientierung gegeben, die Werte wie ökonomischer Erfolg, wirtschaftliche Leistung stärker bevorzugt als z.B. Ressourcenschonung als gesellschaftliche Verpflichtung. Auch dürften im Management hiesiger Unternehmen Vertreter bzw. Anhänger des linken Parteienspektrums unterrepräsentiert sein. Insoweit liegt auch hier durchaus eine Politisierung vor, sie weist jedoch andere Inhalte auf und bedient sich anderer Mechanismen.

* Prof. Dr. Dudo von Eckardstein (50) ist seit 1988 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Zuvor war er seit 1975 in gleicher Funktion an der Universität Hannover tätig.

Zentrale Arbeitsgebiete sind zur Zeit Lohngestaltung und Partizipation als Elemente strategischen Personalmanagements.

zur leitungsorganisatorischen Zersplitterung

Die in Abbildung 1 des Beitrags enthaltene Übersicht über die Ansiedlung personalwirtschaftlicher Funktionen in verschiedenen Organisationseinheiten läßt eine auf den ersten Blick tatsächlich auffällige Zersplitterung erkennen. Doch findet sich diese auch in den westdeutschen und österreichischen großen Industrieunternehmen: so ist z.B. der Lohn-Leistungsaspekt in zahlreichen Unternehmen einer spezialisierten, zumeist zum technischen Ressort zugehörenden Arbeits- und Zeitstudienabteilung zugeordnet, es existiert ebenso eine eigenständige Arbeitsvorbereitung. Personal-, Sozial- und Bildungsbereich sind längst nicht immer in einer organisatorischen Einheit verbunden, der betriebs- oder werksärztliche Bereich weist ein hohes Maß an Autonomie auf, zu zahlreichen Unternehmen gehören rechtlich selbständige Krankenkassen, Pensionskassen und andere Versorgungswerke. Personalabteilung und Linienvorgesetzte teilen sich z.B. in die Personalentwicklungsfunktion, bei vielen Entscheidungsgegenständen bedarf es der Mitwirkung bzw. Mitbestimmung des Betriebsrates, in montanmitbestimmten Unternehmen finden wir eine dem Arbeitsdirektor unterstellte mitbestimmte Personalabteilung sowie daneben eine zweite für die Leitungskräfte. Schließlich ist auf die Auslagerung einzelner Funktionen wie Personalsuche und Bildung auf externe Spezialisten hinzuweisen. Auch die Übernahme von Funktionen durch Arbeitgeberverbände stellt eine Verlagerung dar.

Es kann also auch hierzulande eine ausgeprägte Funktionsteilung konstatiert werden, die der Erarbeitung und Umsetzung einer ganzheitlichen Konzeption des Personalmanagements manche Hürden entgegenstellt. Der Punkt ist wahrscheinlich weniger aufbauorganisatorischer Natur, sondern eher Ausdruck des Problems, Zusammenarbeit über die jeweiligen Grenzen hinweg zu sichern.

zur Versorgungsfunktion

Dennoch ist ein gewichtiger Unterschied festzustellen. In westlichen Unternehmen ist die soziale Versorgungsfunktion (z.B. Ferienwesen, Kinderbetreuung, Betriebssport, Wohnungswesen, Betriebskrankenhäuser) insgesamt weit weniger ausgeprägt. Die Bestandsaufnahme für die DDR weckt Reminiszenzen an die späten 40er und frühen 50er Jahre, in denen vielfach die Versorgung der Belegschaft angesichts der Defizite in der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Infrastruktur als Teilfunktion der betrieblichen Sozialleistungspolitik zugeschrieben wurde.

Für mich stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Qualität westlicher Personalarbeit verbessert werden könnte, wenn wir dem in der DDR zumindest programmatisch angelegten Zusammenhang von Arbeits- und Lebensbedingungen (mehr) Aufmerksamkeit widmen und in der Gestaltung des Personalmanagements umsetzen würden. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Arbeit und Nichtarbeit sind im Prinzip bekannt und verdienen sowohl im Interesse einer betrieblichen Leistungspolitik als auch der Sozialpolitik vermehrte Beachtung. Die Äußerungen z.B. von Ouchi zur Clanform-Organisation betonen diesen Zusammenhang unter dem Aspekt der "weichen" Steuerung des Mitarbeiterverhaltens. Ansätze zu einer verstärkten Berücksichtigung dieses Zusammenhangs sehe ich z.B. in den "Frauenprogrammen" mancher westdeutscher Unternehmen und vielleicht auch in den generellen Angeboten zu einer die Arbeitssphäre übergreifenden Persönlichkeitsentwicklung für betriebliche Schlüsselkräfte. Mir scheint, daß im westlichen Personalmanagement am Zusammenhang von Arbeits- und Lebensbedingungen sowohl im betrieblichen wie auch gesellschaftlichen Interesse konzeptionell weiter gearbeitet werden muß.

Wenn wir bisheriges DDR-Personalmanagement mit westlichem vergleichen und auf den starken Rückstand der Arbeitsproduktivität in der DDR schauen, müssen wir uns vergegenwärtigen, daß dieser teilweise durch die Betrauung der DDR-Betriebe mit Versorgungsfunktionen bedingt ist, die die westlichen Unternehmen der öffentlichen Hand überlassen können. In der bisherigen Quasi-Unkündbarkeit von physisch/psychisch leistungsgeminderten Mitarbeitern kommt die gesellschaftliche Beauftragung der Betriebe mit einer Funktion zum Ausdruck, die wahrscheinlich eine intensivere soziale Integration dieses Segments als hierzulande gewährleistet, die aber andererseits erhebliche Belastungen für das Personalmanagement mit sich bringt und die negativ auf das betriebliche Leistungsklima ausstrahlen dürfte.

zur Funktion einer "Personalwissenschaft", besonders der Sozialwissenschaft für das Personalmanagement

Ich entnehme dem Beitrag an verschiedenen Stellen, daß die beiden Verfasser einer sozialwissenschaftlichen Orientierung und generell einem wissenschaftlich angeleiteten Vorgehen der Personalmanager einen relativ hohen Stellenwert beimessen und ihnen hohe Erwartungen entgegenbringen. M.E. überschätzen sie dabei die Bedeutung der Wissenschaft für personalwirtschaftliche Gestaltung. Im gesamten deutschsprachigen Raum (ohne DDR) sind unter Einschluß von wissenschaftlichen und Fachhochschulen und universitätsexternen Forschungsinstitutionen in den personalrelevanten Disziplinen wie Personalwirtschaftslehre, Industriosozologie, Psychologie, Arbeitswissenschaft, Arbeitsrecht insgesamt nur wenige Hundert Wissenschaftler beschäftigt. Sie scheinen mir eine geringe unmittelbare Wirkung auf die Praxis des Personalmanagement zu haben. Ihre Bedeutung liegt vor allem in ihrer Analyse-, Bewertungs- und Ausbildungsfunktion, die eher langfristig über die Heranbildung des Management-Nachwuchses wirkt. Diese Wissenschaftler untersuchen - soweit sie praxisnah tätig sind - Aspekte der Praxis des Personalmanagements und der Arbeitsbedingungen, gestalten diese aber nur am Rande. Insofern läuft betriebliche Praxis der Wissenschaft voraus. Von ungleich größerer Bedeutung scheinen mir ökonomischer Druck z.B. über Wettbewerb, technische Bedingungen und die arbeitspolitischen Auseinandersetzungen in den diversen Arenen der Arbeitsbeziehungen für die Entwicklung des heutigen Personalmanagements zu sein. Diese Einschätzung läßt sich m.E. gut anhand der Entwicklung der sog. neuen Arbeitseinsatzkonzepte belegen: Die arbeitsorganisatorischen Gestaltungsvarianten wurden unter Humanisierungsaspekten in den einschlägigen Wissenschaftsdisziplinen seit längerem erforscht und sind der betrieblichen Praxis bekannt, eine größere Verbreitung in der Betriebspraxis haben sie erst durch ihre sich seit den 80er Jahren abzeichnende Kompatibilität mit der modernen Fertigungstechnik und mit den sich differenzierenden Flexibilitätserfordernissen in Zusammenhang mit der Entwicklung der Absatzmärkte und der Arbeitszeitregelungen erfahren.

zur Umbruchsituation und zu den zukünftigen Perspektiven des Personalmanagements

Die beschriebenen Tendenzen und Probleme in der aktuellen Umbruchsphase kann ich gut nachvollziehen. Die dabei implizit ausgedrückte Forderung nach langfristiger Orientierung des Personalmanagements ist im Prinzip sicher sinnvoll, doch für die gegenwärtige Situation vieler DDR-Unternehmen zu hinterfragen: Wenn durch Krisenmanagement die stark gefährdete Überlebensfähigkeit von Unternehmen kurzfristig gesichert werden muß und eine wesentliche Ursache der Überlebensprobleme die zu hohe Personalbesetzung ist, dann hat der Handlungsbedarf auf diesem Feld zunächst sicher Vorrang vor langfristiger Personalplanung.

Was die normativ formulierten zukünftigen Entwicklungsperspektiven des Personalmanagements anbetrifft, orientieren sich die Autoren insgesamt eng an allgemeinen Forderungen zur Profilierung des Personalmanagements in der BRD und hierzulande (aktive, ganzheitliche Herangehensweise in Hinblick auf die Erarbeitung einer langfristigen Strategie, auf Rationalisierung, Professionalisierung und sozialwissenschaftliche Qualifizierung der Personalspezialisten und Führungskräfte). Zunächst wäre zu überprüfen, ob und in welchem Umfang diese in der westlichen Literatur und in vielen Äußerungen von Beratern enthaltenen Forderungen tatsächlich die Realität der westlichen Praxis des Personalmanagements repräsentieren.

Im übrigen erscheinen mir einige der Forderungen der beiden Autoren wenig inhaltsreich. Jeder wird zustimmen können, wenn die Erarbeitung einer Strategie für das Personalmanagement, Professionalisierung und die bessere Befähigung der Führungskräfte für Führungsaufgaben gefordert wird. Interessanter wird es erst, wenn die Inhalte von Strategien, Professionalisierung und Qualifizierungsprozessen zur Diskussion stehen. Hinsichtlich dieser Punkte bleibt der vorliegende Beitrag offen.

Um zukünftige Konzepte des Personalmanagements entwickeln zu können, bedarf es m.E. zunächst einmal einer gründlichen inhaltvollen Bestandsaufnahme über personalwirtschaftliche Strukturen (Personalbestände, Qualifikationen, Denkweisen, Erwartungen, artikuliert Probleme, Leistungs- und Kostenstrukturen im Verhältnis zu relevanten Wettbewerbern) in den Unternehmen unter aktuellen DDR-Bedingungen. Eine derartige Bestandsaufnahme wäre als Grundlage für die inhaltliche Ausfüllung von Personalmanagementkonzepten heranzuziehen.

Ich frage mich auch, ob den Autoren nicht vielleicht hinsichtlich der Perspektiven dasselbe unterläuft, was sie an anderer Stelle kritisieren (3.3), nämlich daß sie Orientierungen übernehmen, ohne deren Entstehungsbedingungen hinreichend zu beachten. Ich denke, daß z.B. sozialwissenschaftlich gebildete Spezialisten im Personalmanagement, wenn sie denn partizipativ orientiert sind, nicht allzuviel Wirkung werden entfalten können, soweit und solange "zentralistisch geprägte Denk- und Verhaltensweisen" und "autoritäre Konzepte" bei vielen Leitern und Mitarbeitern vorherrschen. In der Beratung und in der Praktikerweiterbildung habe ich oft erfahren, daß im Personalmanagement der Betriebe geschriebene Konzepte, Grundsätze und Richtlinien völlig unverbunden und spannungsfrei neben der Praxis bestehen können, wobei nur die letztere wirkt.

Generell erscheint es mir nicht unproblematisch, sich bei der Erarbeitung der Ausrichtung eines eigenen Personalmanagements stark an westlichen Unternehmen mit einer langjährig entwickelten Personalarbeit zu orientieren, weil man dadurch in die Gefahr geraten könnte, sich allzusehr von der Entwicklungsphase bzw. dem Problemstand des eigenen Unternehmens, denen das eigene Personalmanagement entsprechen müßte, zu entfernen. Aufgrund meiner persönlichen Position halte ich sozialwissenschaftlich qualifizierte Personalmanager und Führungskräfte gewiß für sehr wichtig. Aber ich würde unter Berücksichtigung der aktuellen Problemlage nicht ausschließlich auf diese Qualifikation abstellen, sondern mindestens ebenso stark auf arbeits- und sozialrechtliche und auf administrative Qualifikationen.

Joachim Hentze, Andreas Kammel*

Stellungnahme zum Beitrag: Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR

1. Vorbemerkung

Lang/Lippert verwenden in ihrem Beitrag den Begriff Personalmanagement, ohne diesen zu reflektieren. Die Fragen des Personalmanagements werden aus einer leitungswissenschaftlichen Perspektive gesehen.

Um den Beitrag von Lang/Lippert einordnen und kommentieren zu können, erscheint es notwendig, die wissenschaftstheoretischen Grundlagen zu kennen. Management und Leitung sind von ihrem Begriffsinhalt her kaum vergleichbar.

2. Die sozialistische Leitung bzw. Leitungswissenschaft

Für die Leitung der sozialistischen Wirtschaft besteht das Grundanliegen darin, das Handeln der Menschen so zu organisieren, daß es den objektiven Erfordernissen der ökonomischen Gesetze in Übereinstimmung mit den jeweiligen historischen Gegebenheiten entspricht.

Die Aufgaben der Leitung ergeben sich aus den objektiven Bedingungen der gesellschaftlichen Reproduktion, aus den die Entwicklung bestimmenden ökonomischen Gesetzen und den darauf basierenden Zielen der Wirtschaftspolitik der führenden marxistisch-leninistischen Partei und des sozialistischen Staates (Friedrich u.a. 1987, S. 11).

Bei der Leitungswissenschaft handelt es sich um die wirtschaftswissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Erforschung der Gesetzmäßigkeiten der Leitung und der Gestaltung der Leitungsbeziehungen in der sozialistischen Wirtschaft sowie mit den wissenschaftlichen Grundlagen der sozialistischen Wirtschaftsführung beschäftigt. Sie ist darauf gerichtet, einen aktiven Beitrag zur Erhöhung des Niveaus der Leitung der Wirtschaft zu leisten. Hierzu tragen die verschiedensten Wissensgebiete bei, da die Leitungstätigkeit die Erkenntnisse vieler wissenschaftlicher Disziplinen umfaßt. Die zentrale Stellung nimmt dabei der Marxismus-Leninismus ein.

3. Die der Leitungswissenschaft zugrundeliegenden Orientierungen

Leitung bedeutet stets die Einflußnahme auf das Verhalten von Menschen und Menschengruppen, ist zielgerichtete Organisation, Koordination und Kontrolle ihrer Tätigkeit in der

* Professor Dr. Joachim Hentze, Jg. 1940

Dipl.-oec. Andreas Kammel, Jg. 1958

Technische Universität Braunschweig, Abteilung Unternehmensführung des Instituts für Wirtschaftswissenschaften

Forschungs- und Lehrschwerpunkte: Personalwirtschaftslehre, Unternehmensplanung, Internationales Management

Publikation von J. Hentze: Personalwirtschaftslehre, 2 Bde., 4. Aufl., Bern u.a. 1989

Produktion in der politischen Arbeit und in vielen anderen Lebensbereichen (Autorenkollektiv 1982, S. 22).

Wichtigster Aspekt in der Leitung ist die Menschenführung, die sich auf die Führung der Kollektive bezieht, also nicht auf das Individuum.

Ein Auftrag des Leiters besteht in der Entwicklung der sozialistischen Persönlichkeit mit wertvollen Charaktereigenschaften. Die wesentlichen Züge sozialistischer Persönlichkeiten sind das Bewußtsein, die Arbeitsdisziplin, die gesellschaftliche Aktivität und die zwischenmenschlichen Beziehungen. Im Marxismus-Leninismus stellt die Arbeit stets einen gesellschaftlichen Prozeß und die wichtigste Sphäre des gesellschaftlichen Lebens dar. Hierbei schafft gerade der Mensch die materiellen und geistigen Güter; die Tätigkeit fordert den Menschen und dient der Entwicklung seiner Persönlichkeit. Die sozialistische Arbeit kennt keinen Gegensatz zwischen körperlicher und geistiger Arbeit. Die Gleichheit der Arbeit führt zu Veränderungen im Bewußtsein der Menschen. Es entsteht eine neue sozialistische Einstellung zur Arbeit. Jede Arbeit wird gesellschaftlich anerkannt und wird zu einer Sache der Ehre.

4. Beurteilung der Ist-Analyse von Lang/Lippert

Auf der Grundlage der sozialistischen Leitungswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Arbeitsökonomik mußten Lang/Lippert zu den dargestellten Ergebnissen gelangen. Zentrale Instrumente des Personalmanagements existieren in sozialistischen Betrieben nicht und sind im theoretischen Ansatz des sozialistischen Menschenbildes auch nicht vorgesehen. So ist es nicht verwunderlich, daß Lang/Lippert in der Abbildung 1 von den Aufgaben her nur eine sehr kleine Schnittmenge mit dem Personalmanagement aufzeigen können.

Die dargelegten Ausführungen lassen einen klaren Schwerpunkt der Personalarbeit bei der Realisierung sozialer Aufgabenstellungen erkennen. ökonomische Aspekte spielten bisher anscheinend überhaupt keine Rolle. Um so mehr war personalbezogenes Handeln bestimmt durch politische Intervention und von Vorstellungen zum sozialistischen Menschenbild.

Insgesamt läßt sich nach den Ausführungen von Lang/Lippert ein zielgerichtet-konzeptionelles Vorgehen im Sinne eines Personalmanagements mit den Grundfunktionen

- "Planung" als gedankliche Vorwegnahme von Ereignissen
- "Führung" als Zielvorgabe und Zielrealisationskontrolle
- "Gestaltung" als sach- und personenbezogene Umsetzung (Scholz 1989, S. VI)

unter Herausarbeitung wichtiger Funktionsbereiche und Aufgabenkomplexe in den Industriebetrieben der ehemaligen DDR nicht herauslesen.

Statt dessen herrscht ein Konglomerat unterschiedlicher Aufgabenstellungen und Instrumente besonders in den Funktionsbereichen Personalbetreuung (i.w.S.) und Personalverwaltung vor. Die Bedeutung der Personalfunktion in ihrer gesamten Breite und die Notwendigkeit einer Institutionalisierung wichtiger Aufgaben in einer Personalabteilung erscheint im Vergleich zu personalwirtschaftlichen Ansätzen und zur Einschätzung in der westlichen Unternehmenspraxis (vgl. z. B. Spie 1983, S. 20 ff.; Lattmann/Krulis-Janda 1989) äußerst gering.

Es deutet sich an, daß der Personalfunktion in den ehemaligen "volkseigenen" Betrieben mit der schlagartig zunehmenden Aufgabenfülle durch die Herausforderungen der sozialen Marktwirtschaft keine Zeit zu einer allmählichen, schrittweisen Herauskristallisierung einer gleichberechtigten und weitgefaßten, im Zielsystem der Unternehmung hoch angesiedelten

betrieblichen Funktion bleiben wird, will der nunmehr gewinnorientierte Industriebetrieb nicht auf den Erfolgsfaktor "Personal" verzichten.

5. Zur Neuorientierung des Personalmanagements

Ziele und Aufgaben des Personalmanagements sind stark abhängig von äußeren Gegebenheiten der Unternehmensumwelt, der herrschenden und antizipierten Marktbedingungen, Einfluß ausübenden internen und externen Interessengruppen (Betriebsrat, Gewerkschaften, staatliche Stellen, Fremdkapitalgeber, Aufsichtsrat etc.), den Leitlinien des strategischen Managements, den unterschiedlichen Entwicklungen der anderen betrieblichen Funktionsbereiche usw. Dem Personalmanagement wird dabei heutzutage unumstritten eine eigenständige Ziele- und Maßnahmenplanung zugestanden und nicht mehr lediglich ein rein derivativer Charakter, mit dem es die mannigfaltigen Herausforderungen auch gar nicht mehr bewältigen könnte (vgl. Scholz 1990, S. 37 ff.).

Zu Recht fordern Lang/Lippert ein ganzheitliches professionelles Personalmanagement. Ihre näheren Ausführungen weisen jedoch nicht darauf hin, daß sie die Herausforderungen, denen nun auch die Betriebe und Kombinate der ehemaligen DDR ausgesetzt sind, in Art und Umfang hinreichend erkannt haben. Die Abhandlung ist geprägt durch die seit der Wende in der DDR vorhandene und äußerst verständliche Angst, daß vielfältige soziale Errungenschaften auf dem "Altar der Marktwirtschaft" geopfert werden müssen.

Soziale Aspekte von Personalmanagement sind zwar auch unter humanistisch/ethischen Grundlegungen sehr wünschenswert und dürfen auch im modernen Personalmanagement dualistischer Prägung (wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen) nicht fehlen, doch lassen sich die massiven Forderungen nach einer Beibehaltung oder gar Ausweitung sozialer Aktivitäten mit Sicherheit so nicht implementieren. Bei jeder Personalmanagement-Konzeption müssen ökonomische Maßstäbe angelegt werden, denn betriebliche Sozialleistungen aller Art und die Personalbetreuung sind vom Unternehmen zu finanzieren und dürften künftig wohl kaum weiterhin staatlich geregelt und unterstützt werden. Das muß aber nicht heißen, daß fortan die Beschäftigten auf alle in Abbildung 1 der Abhandlung von Lang/Lippert aufgezählten Leistungen auf Dauer verzichten müssen.

Viele erfolgreiche erwerbswirtschaftliche Unternehmen bieten zum Teil sogar den individuellen Mitarbeiterpräferenzen entsprechend Leistungen aller Art einschließlich Betreuungs- und Beratungsleistungen an (vgl. Hentze 1989 II, S. 132 ff.; 222 ff.), allerdings nicht ohne Bezüge zu Fragestellungen der Personalerhaltung und Leistungsstimulation außer acht zu lassen. Eine Diskussion von möglichen Anreizsystemen fehlt in dem Beitrag leider völlig.

Die aktuelle zentrale Frage des Personalmanagements in den vom Konkurs bedrohten Industriebetrieben der ehemaligen DDR muß u.E. lauten:

Wie kann das schnell zu etablierende Personalmanagement (als Institution) mit den geringen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln (Personal- und Sachbudget) verhindern, daß allzu starke soziale Härten auftreten, aber gleichzeitig dafür Sorge tragen, daß der Bestand des Unternehmens auch personell gesichert wird?

Krisenmanagement und bestmögliche Schadensbegrenzung müssen im Vordergrund des jetzt gebotenen personalmanagementbezogenen Handelns stehen.

Primäre Aufgabe ist es, so schnell wie möglich festzustellen, welche wettbewerbsfähigen betrieblichen Aufgaben mit welchem Personal (quantitativ, qualitativ, zeitlich, räumlich) be-

werkstelligt werden sollen, wobei zunächst strengste Anforderungen an die Personalbedarfsplanung zu stellen sind (vgl. Hentze 1989 I, S. 174 ff.).

Eine genaue Personalbestandsanalyse, d.h. eine detaillierte Evaluierung des gegenwärtigen und des zukünftigen Personalbestandes in quantitativer und qualitativer Hinsicht (Scholz 1989, S. 55) macht in Verbindung mit der Bedarfsermittlung deutlich, welche (i.d.R.) quantitativen Überdeckungen und quantitativen Unterdeckungen bestehen und welche Ziel- und Aufgabenstellungen personalmanagementbezogen in den einzelnen Funktionsbereichen der Personalarbeit schnellstmöglich erfüllt werden müssen.

Einen dritten Basisbaustein des Personalmanagements stellt eine systematische Personalkostenplanung und -kontrolle dar. Auf die Senkung von Personalkosten wird kein Betrieb der DDR, wenn er ohne großzügige staatliche Subventionierung wettbewerbsfähig sein will und muß, verzichten können. Es ist davon auszugehen, daß schon bald die arbeitsrechtlichen Regelungen der Bundesrepublik beim Personalabbau maßgeblich sind, die ungerechtfertigte soziale Härten im Einzelfall verhindern helfen sollen, was sicherlich nicht immer gelingt.

Nur auf Basis einer vertieften Diagnose der Ausgangssituation läßt sich eine umfassende Personalmanagementkonzeption im Einzelfall erarbeiten, die sowohl operativen als auch (vorläufigen) strategischen Notwendigkeiten genügt. Es bedarf keiner prognostischen Fähigkeiten vorherzusagen, daß es nur eine Frage der Zeit darstellt, bis DDR-Betriebe ein von der bundesdeutschen Praxis geprägtes (sicherlich eher als von zu wissenschaftlichen Empfehlungen geleitetes) Personalmanagement implementieren, das insbesondere auch arbeitsrechtliche Vorgaben erfüllen muß.

Wesentliche Barrieren auf dem Weg dahin erscheinen in der Tat die unveränderten und veralteten personellen Machtstrukturen und Denkweisen in den Betrieben zu sein. Damit wird u.a. auch die dringend erforderliche Herausbildung einer leistungsförderlichen Unternehmenskultur unmöglich gemacht. Es ist vielleicht menschlich verständlich, wenn sich (Ex-)SED-Parteiangehörige, die durch Kommandowirtschaft stark geprägt worden sind, sich Führungspositionen in den auf Marktwirtschaft getrimmten Unternehmen wechselseitig zuschanzen, doch erscheint hierdurch ein marktwirtschaftlicher Erfolg der Betriebe stark zweifelhaft, da unternehmerisches Denken über das Beherrschen wichtiger marktwirtschaftlicher Schlagworte und die Grundprinzipien der Betriebswirtschaftslehre weit hinausgeht. Es ist besonders mit Blick auf die Führungskräfte der Betriebe den Autoren zuzustimmen, daß "das Erreichen des unbedingt erforderlichen Qualitätssprungs in der Personalarbeit allein durch Qualifizierung des vorhandenen Mitarbeiterstammes nicht möglich (ist)".

6. Fazit

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß bezüglich der künftigen Personalmanagement-Aufgaben der ehemaligen DDR-Betriebe eine Orientierung am bundesdeutschen Stand unausweichlich erscheint. Ein "eigener", soziale Zielsetzungen präferierender Weg ist eng mit dem künftigen wirtschaftlichen Erfolg verzahnt, der sich für viele Betriebe auf dem Gebiet der ehemaligen DDR höchst fragwürdig darstellt.

Den "Luxus" eines kostenintensiven, zugleich aber leistungsfähigkeits- und bereitchaftsfördernden Personalmanagements in der Personalentwicklung und der Personalbetreuung wird sich erst die Unternehmensleitung leisten können, die nicht primär Krisenmanagement zu leisten hat. Mittel- und längerfristig sind natürlich erhebliche Qualifizierungsanstrengungen zu leisten, wozu allerdings übergeordnete Bildungskonzepte erforderlich sind, da mit Sicherheit

u.a. in den aus Kombinatn hervorgegangenen Unternehmen die geeigneten Trainer so schnell nicht zu finden sein werden. Weniger das Lernen und die Implementation von Verfahren, Methoden bzw. Instrumenten des Personalmanagements, die jedes moderne personalwirtschaftliche Lehrbuch bereithält und die in Seminaren vertiefend erarbeitet werden können, wird den vom real existierenden Sozialismus geprägten Neu-Managern Schwierigkeiten bereiten, sondern das tatsächliche Internalisieren neuer Denk- und Verhaltensweisen, die ein zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen ausgewogenes, einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmensbestand leistendes Personalmanagement auch langfristig ermöglichen, indem es die Verantwortlichen auch gegen Widerstände in der Führung des eigenen Betriebes konsequent umsetzen.

7. Literatur

- Autorenkollektiv unter der Leitung von K. Ladensack: *Leiter - Kollektiv - Persönlichkeit*, 5. Aufl., Berlin 1982
- Friedrich, G. u.a.: *Leitung der sozialistischen Wirtschaft*, 2. Aufl., Berlin 1987
- Hentze, J.: *Personalwirtschaftslehre*, Bde. I und II, 4. Aufl., Bern u.a. 1989
- Lattmann, Ch./Kruelis-Janda, J. (Hrsg.): *Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt*, Heidelberg 1989
- Scholz, Ch.: *Personalmanagement*, München 1989
- Scholz, Ch.: *Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. Problemfelder, Defizite, Konsequenzen*. In *ZfP*, 4. Jg. (1990), Heft 1, S. 37-54
- Spie, U.: *Entwicklungsphasen und derzeitiger Stand des "Betrieblichen Personalwesens"*. In: Spie, U. (Hrsg.) *Personalwesen als Managementaufgabe*, Stuttgart 1983, S. 3-56

Rainhart Lang

Replik zu den Bemerkungen von Joachim Hentze und Andreas Kammel

Die Stellungnahme von Hentze und Kammel verweist u.E. auf die dringend erforderliche, vertiefende Diskussion, die bereits bei Kategorien ansetzen muß, jedoch von dort vor allem zum Wesen bestimmter Konzepte und Ansätze zu führen ist. Sie kann daher nicht bei (normativen) Lehrbuchdefinitionen stehenbleiben, sondern muß Inhalte hinterfragen. In der kurzen Replik soll nur auf zwei Probleme dieses Verständigungsprozesses hingewiesen werden:

1. Auf S. 79 wird vermerkt, daß sich Führung im leitungswissenschaftlichen Verständnis nur auf Kollektive, nicht auf Individuen beziehe. Im folgenden wird als Aufgabe aber die Entwicklung von Persönlichkeiten oder genauer die Schaffung von Bedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung genannt. Fakt ist, daß bei Diskussionen zur Führung lange Zeit eine verstärkte, ja dominierende Orientierung auf das Kollektiv erfolgte. Spätestens seit Beginn der 80er Jahre werden jedoch als Ergebnis des zunehmenden Innovationsdruckes Fragen der Individualität, der einzelnen Persönlichkeit, viel stärker akzentuiert. Das gilt zumindest für die Leitungswissenschaft (siehe Lang/Lippert Vorbemerkungen) und für Teile der Leitungspraxis.
2. Der Begriff des "Sozialen", z.B. in der Wendung "sozialer Aufgaben der Führungskräfte", wird von uns überwiegend in einer erweiterten Perspektive im Sinne der Gesamtheit sozialer Beziehungen und Strukturen, Einstellungen und Verhaltensweisen verwendet und aus dieser Sicht für die Betrachtung der Personalfunktion in Ansatz gebracht. Die stärkere Berücksichtigung sozialer Aspekte des Personalmanagements bedeutet daher nach unserem Verständnis die bewußte Gestaltung von Rahmenbedingungen, die die Persönlichkeitsentwicklung und Teamentwicklung im Unternehmen fördern. Diese lassen sich nicht auf Sozialleistungen des Unternehmens beschränken, bei denen wir ohnehin lediglich vor einem **undifferenzierten** und **kurzsichtigen** Kahlschlag warnen.

Mit Dank für die weiteren produktiven Anregungen und in Hoffnung auf weitere Diskussionen.

Thomas Breisig

Skizzen zur historischen Genese betrieblicher Führungs- und Sozialtechniken

Hochschulschriften zum Personalwesen, hrsg. von Th. R. Hummel, D. Wagner, E. Zander
Bd. 13, 1990, 168 S., DM 29.80

Führungstechniken sind en vogue. Darüber vergißt man allzu leicht, daß sie einen historischen Hintergrund, manchmal Abgrund, haben.

Nach der Einleitung führt der Autor den Leser zurück ins Mittelalter und in den Frühkapitalismus, skizziert die ersten Ansätze der kontrollierenden Bürokratisierung in den Betrieben und die Entdeckung der Werksgemeinschaft ("Kruppianer" und wie sie alle hießen). Es folgen die Kapitel über die Führer-Gefolgschafts-Ideologie während des Nationalsozialismus und über die Etablierung der Wohlstandsgesellschaft in den 50er und 60er Jahre. Die Ausführungen über die gegenwärtig diskutierten Konzepte "Wertewandel" und "Partizipation" schließen sich an.

Vor diesen historischen Fundus erscheinen die aktuellen Ansätze betrieblicher Führungs- und Sozialtechniken in einem neuen Licht. Wie - das diskutiert Thomas Breisig speziell zu "Unternehmenskultur" und "kooperativer Führung".

Das Buch wendet sich an alle, die eine oberflächliche Rezeption modischer Führungskonzepte vermeiden und sich über die historischen Wurzeln informieren wollen.

Ain Kompa

Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik

Reihe ORGANISATION & PERSONAL, hrsg. von Oswald Neuberger
Bd 1, 1989, 80 S., DM 19.80

Assessment Center gelten gemeinhin als das Mittel zur Potential-Erkennung und Führungskräfte-Auswahl - unbestritten, unerreicht, einfach Spitze.

Mit diesem allzu naiven Glauben an Assessment Center setzt sich der Autor auseinander: Er betrachtet das Assessment Center nicht nur als eine rein technische Prozedur zur Diagnose von Führungspotential, sondern ebenso als Instrument, mit dem Probleme der Herrschaftssicherung in Organisationen gelöst werden sollen.

Es wird gezeigt, wie durch technische Gestaltung des Verfahrens der Anschein von Rationalität konstruiert wird, durch den die Anerkennung des Verfahrens innerhalb der Organisation erhöht werden kann. Zudem wird die behauptete überlegene Validität des Assessment Centers überprüft.

Angesichts der aufgezeigten ungelösten Widersprüche wird die dem Verfahren unterstellte hohe Validität als eine rhetorische Strategie gekennzeichnet, die von der herrschaftsstabilisierenden Funktionen ablenkt.

Klaus Ladensack*

Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung

- untersucht vor der Wende in der DDR .

Der Übergang der Deutschen Demokratischen Republik zur Marktwirtschaft, und zwar bei einem großen Produktivitätsrückstand, stellt Führungskräfte vor ungewohnte Anforderungen. Vor der Wende ermittelte empirische Ergebnisse und Erscheinungen der Deformation des Leitungsprozesses werden genutzt, um Probleme zu zeigen, die beim Übergang vom Ist- zum Sollzustand bezüglich des Managementpotentials zu lösen sind. Zugleich werden Möglichkeiten, Chancen und Wege erörtert, um den notwendigen Problemen beim Management des Wandels auf dem untersuchten Gebiet in hohem Maße mit den eigenen personellen Ressourcen zu lösen. Genutzt werden sollen aber Methoden und Instrumentarien des Personalmanagements fortgeschrittener Unternehmen, die bei der Kaderarbeit alten Stils in der DDR ignoriert wurden. Das ist ohne Qualifizierungsoffensive der Mitarbeit personeller Bereiche kaum denkbar. Der Beitrag stellt dazu Ansatzpunkte dar.

Die herausgehobene Rolle der Führungskräfte in der Gesellschaft, die Bedeutung der Motivierung im allgemeinen und die der Manager im besonderen zu innovativen Leistungen, vor allem aber die Marktbewährung als Existenzvoraussetzung der Unternehmen, gehören in den fortgeschrittenen kapitalistischen Ländern zu unbestrittenen Realitäten des Wirtschaftens. Zukunftsvisionen und die Kräfte, die aus eigenen Visionen, Werten und der Pflege einer Unternehmenskultur erwachsen, finden in der Fachliteratur zum Management (vgl. z. B. Gerken, 1988), aber auch in der Praxis der Unternehmensführung stärkere Beachtung. Fruchtbar ist der Gedanke, daß Know-how-Unternehmen auf dem Vormarsch sind, daß daneben auch jeder produzierende Bereich sein Expertenteam braucht, das zu pflegen ist, wie Sveiby und Lloyd eindrucksvoll darstellen (1990, S. 147 ff.). Damit verbunden werden auch Mechanismen des Wettbewerbs um herausragende berufliche Positionen bis hin zum Top-Management zwischen befähigten Kräften gefördert.

All das sind Sachverhalte, die einer bürokratischen Planwirtschaft weitgehend fremd sind und die demzufolge in der DDR vor der Wende praktisch kaum Beachtung fanden und bereits in ersten Ansätzen restriktiv unterbunden wurden. Das Management des Wandels in Richtung auf die soziale Marktwirtschaft konfrontiert die noch bestehende DDR und die Bundesrepublik Deutschland nunmehr mit komplizierten Problemen; u.a. mit solchen, die mit der Personalwirtschaft zusammenhängen. Dabei stehen Rudimente der bürokratischen Planwirtschaft

* Prof. Dr. sc. oec. Klaus Ladensack, 1935, tätig am Institut für Unternehmensführung an der Technischen Hochschule "Carl Schorlemmer" Leuna-Merseburg. Mitglied der 1990 gebildeten Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung und Vorsitzender des Arbeitsausschusses "Personalmanagement".

Arbeitsschwerpunkte: Soziale Prozesse im Unternehmen, Personalmanagement, Innovationen aus der Sicht der menschlichen Ressourcen, Kreativität im Management. Publikationen u.a.: Wie Leiter den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bewältigen (Berlin 1986). Lehrbriefreihe zum aktiven und kreativen Leiterverhalten. Eigenverlag des Leuna-Kombinates (1989/90).

vor allem verfestigt im Denken und Verhalten der Menschen - neuen Einsichten und notwendigen Entwicklungen entgegen. Nachfolgend soll auf diese Problematik eingegangen werden. Es gilt, Voraussetzungen, Wege und Maßnahmen zu finden, daß ein möglichst großer Teil von Leitern unter marktwirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich bestehen kann und sich das Personalmanagement konsequent an den neuen Erfordernissen orientiert.

1. Deformierung der Leitungstätigkeit in der DDR

Entwickelt hat sich in der DDR in den zurückliegenden Jahren mehr und mehr ein **autoritärer bürokratischer Zentralismus**. Diese negative Tendenz hat auch die bestehenden Handlungs- und Denkspielräume der Leiter und Kollektive beeinträchtigt. Schritt für Schritt gilt es vor allem auch im Interesse eines effektiveren Wirtschaftens, einer grundsätzlichen Stärkung der Triebkräfte für Leistungszuwachs und des Abbaus von Mechanismen, die zu Vergeudung von Ressourcen führen und einem unternehmerischen Handel abträglich sind, veränderte Rahmenbedingungen für das Management zu schaffen.

In diese **Bewegungsrichtung wichtiger gesellschaftlicher Aktivitäten** ordnet sich die Problematik der Entwicklung eines unternehmerischen Denkens und Verhaltens der Manager beim Übergang zur Marktwirtschaft ein.

Die Vielschichtigkeit dieser Probleme wird erst klar, wenn man die Wirkungen in Rechnung stellt, die von einer Entstellung des demokratischen Zentralismus in der Wirtschaft durch die zentralen Partei- und Wirtschaftsorgane ausgegangen sind. Die sich ständig verschärfenden Züge eines autoritären und bürokratischen Zentralismus haben in den zurückliegenden Jahren auf der Ebene der Kombinate und Betriebe zu einer Deformierung der Leitungstätigkeit geführt. Diese Deformierung hat viele Gesichter. Sie zeigte sich u. a. in folgendem:

- Zwang, unter den Bedingungen permanenter Disproportionen und Außeneingriffe zu arbeiten,
- ständig weiteres Entfernen der Entscheidungsbefugnisse von den Instanzen, die sachkundig entscheiden könnten, bis hin zu Erscheinungen von Mißbrauch und Arroganz der Macht,
- Überlastung der obeneren Leitungsstufen mit operativer Arbeit und Entmündigung der Leiter auf den unteren Ebenen - verbunden mit Autoritätsverlust,
- Herabsetzung der Wertschätzung für langfristig-konzeptionelle Arbeit, Kreativität, herausragende Leistungen,
- Zunahme von Formalismus und inhaltlicher Entleerung bei der demokratischen Mitwirkung der Beschäftigten und der Wettbewerbsführung,
- Erziehung zu Anpassung, Duckmäusertum und einem doppelzüngigen Verhalten - letztlich also Beeinträchtigung der Persönlichkeitsentwicklung,
- Entwertung von Moralnormen, der Rolle eigener Standpunkte und des moralischen Gewissens dadurch, daß widerspruchsloser Vollzug auch von sinnlosen Maßnahmen gefordert wurde,
- die Nutzung von Angst als Führungsinstrument,
- Zunahme von Unehrllichkeit, Gleichgültigkeit und fehlender Sensibilität gegenüber ethischen Problemen im Kreis der Leiter und Funktionäre.

Das Problem besteht darin, ausgehend von diesen **negativen Ausgangsbedingungen** die mit der Marktwirtschaft entstehenden größeren Handlungsspielräume der Unternehmen zu nutzen.

Ein weiteres Charakteristikum bestand und besteht darin, daß die Tätigkeit der Leiter als Träger der planwirtschaftlichen Aktivitäten in der Öffentlichkeit negativ gewertet wurde und Führungstätigkeit wenig Ansehen hatte und hat:

Es ist in der DDR nie ganz gelungen, ein sektiererisches Verhalten eines Teils der Arbeiter gegenüber der Intelligenz zu überwinden. Leiter - vor allem konkret die Meister - wurden nach Kriegsende als Vollzugsorgan der ausbeutenden Unternehmer betrachtet. In dem Bestreben, das zu ändern, wurde auch die Autorität des Meisters sowie die der übergeordneten Leiter geschädigt. Die Leiter waren durch den bürokratisch-autoritären Zentralismus in einer Situation geringer Selbständigkeit. Sie standen vielen Problemen ratlos und ohnmächtig gegenüber; nicht wenige resignierten, und zwar in den letzten Jahren zunehmend.

Schließlich brauchte die Parteiführung der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands eine Erklärung sowie Schuldige für das Nichtfunktionieren ihres Wirtschaftsmodells. Niemand anders als die soziale Gruppe der Leitungskader konnte für die Mängel verantwortlich gemacht werden. Sie wurden aus Gründen der Machterhaltung zum Buhmann der Gesellschaft. Darin bestehen Altlasten, die bisher nicht abgebaut werden konnten. Im Gegenteil: In den Augen nicht weniger Bürger haben sich - ob diese Wertung im Einzelfall berechtigt ist oder nicht - die Leitungskader als gefügte Vollzugsorgane einer verfehlten Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik moralisch diskreditiert. Und schließlich: Der Übergang zur sozialen Marktwirtschaft ist ein in hohem Maße mit sozialen Widersprüchen und Konflikten verbundener Prozeß, dem viele Leiter noch ohnmächtig gegenüberstehen. Sie reagieren unangemessen: Passiv oder ohne Einbeziehung gewerkschaftlicher Leitungen, ohne Aufklärung der Beschäftigten, durch Kündigungen von Werktätigen ohne Beachtung der arbeitsrechtlichen Bestimmungen, durch Ignorieren der persönlichen Probleme der sozial schwachen Gruppen wie der alleinstehenden berufstätigen Frauen und der Schwerbehinderten.

Anforderungen, die zu meistern sind

Der Übergang zur Marktwirtschaft bleibt zwangsläufig nicht ohne Folgen für das Anforderungsprofil der Führungskräfte, beginnend beim "Mann an der Spitze" bis hin zu den Managern auf unteren Ebenen. Vor allem wird von ihnen - wie auch von den Jungunternehmern - nun Aktivität, Kreativität, Selbständigkeit im Denken und Handeln, Risikobereitschaft und Durchsetzungsvermögen verlangt, wenn auch nicht undifferenziert, sondern besonders stark auf oberen Managementebenen, in produktionsvorbereitenden Bereichen, in Phasen der Problemsuche und Zielfindung, in Etappen umfangreicher Innovationen und bei besonders kreativen Vorgesetzten. Dabei ist Kreativität als Fähigkeit, Neues hervorzubringen eine Schlüsselanforderung: bestimmt sie doch innovative Ziele und die Ideen zur Zielverwirklichung. Führende Unternehmer in der westlichen Welt halten die Qualifikation der Mitarbeiter für einen wichtigen erfolgsentscheidenden Faktor im Wettbewerb auf dem Markt. Die Weiterbildung und das Training der Manager wird vielfach geradezu als eine strategische Aufgabe betrachtet. Das sind nunmehr auch Maßstäbe für das noch bestehende Wirtschaftsgebiet der Deutschen Demokratischen Republik. Zu vollziehen ist - vergrößert - der Übergang vom Leiter als Befehlsempfänger zum kreativen Unternehmer. Mit den Chancen, den Schwierigkeiten, den stillen Reserven und den Wegen, um den Wandel des Persönlichkeitsprofile zu schaffen, sind viele Probleme verbunden. **Zum einen:** Überall dort, wo in absehbarer Zeit Leitungsfunktionen neu zu besetzen sind, stellt sich die Frage nach der **Heranbildung eines herausragenden Führungskräftenachwuchses**. M. E. gewährleisten die bestehenden Bedingungen und die angewendeten Vorgehensweisen bei der Personal-

entwicklung und -auswahl noch nicht, daß sich - verbunden mit dem personellen Wechsel - in ausreichendem Umfang das notwendige Managerpotential reproduziert.

Es erhebt sich also generell die Frage, welche Voraussetzungen real bestehen und wo Ansätze liegen, um die Schlüsselstellen in der Managementhierarchie auch tatsächlich mit solchen hochbefähigten und hochmotivierten Kadern, die aus einem breiten Reservoir ausgewählt werden, besetzen zu können. Wohlgermerkt: es geht hier nicht darum, einfach eine Managementfunktion "wahrzunehmen", wie das bisher weit verbreitete Praxis war. Die Managementfunktion muß vielmehr mit höchster fachlicher und sozialer Kompetenz, mit der notwendigen Vorwärtsorientierung, Selbständigkeit, mit unternehmerischem Können als "Anführer" des Teams ausgeübt werden. Die derzeitig noch häufig anzutreffende geringe Innovationsaktivität von Leitern wird von ihren jeweiligen Vorgesetzten in einem hohen Maße auf ein fehlendes hohes persönliches Engagement (in 30 Prozent der Fälle bei eigenen Untersuchungen) und eine fehlende kämpferische Position und Durchsetzungsvermögen (50 Prozent) zurückgeführt. Es zeigt sich hier wie bei der Besetzung von Leitungsfunktionen mit Kräften, die nicht mehr entwicklungsfähig sind, eine unzureichende Kompetenz bei einem Teil der Leiter, die wesentlich mit durch die allgemeine gesellschaftliche Situation und die Kaderarbeit alten Stils bedingt sind.

Zum zweiten erhebt sich die Frage, welche Leiter unter welchen Bedingungen die Qualifikation besitzen oder sich aneignen werden, um als Führungskraft unter marktwirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich sein zu können. Dabei folgt der Autor Biedenkopf, wenn er die Auffassung vertritt, daß die Fähigkeit, selbständig zu entscheiden, Kreativität und Selbstvertrauen - unterschiedlich ausgeprägt - als Potential vorhanden ist; es muß aber aktiviert werden.

Von Interesse ist wie motiviert gegenwärtig fungierende und zukünftige Führungskräfte für ihre Tätigkeit sind und was diese Motiviertheit beeinflußt, wie hohe geistige Anforderungen als Entwicklungschancen für die heranzubildenden Leiter von den Vorgesetzten vermittelt und wie sie aufgenommen werden.

2. Motiviertheit zur Leitungstätigkeit

Bereits vor der Wende wurde teilweise davon ausgegangen, daß die Leitungskräfte nicht voraussetzungslos bereit und in der Lage sind, die auf sie zukommenden gesellschaftlichen Anforderungen zu meistern. Dabei ging es darum, zu untersuchen, wie sie motiviert sind und wie sie motiviert werden, sich neuestes Wissen selbständig anzueignen; damit ist aber die Problematik noch bei weitem nicht voll erfaßt. Auch Parteibeschlüsse, Planaufgaben und Repressionen bei der Nichterfüllung von Vorgaben vermochten nicht die Macht des Faktischen zu überwinden. Auch Leitungskräfte verfügen über ein begrenztes und differenziertes Arbeitsvermögen, haben persönliche Interessen und Lebensziele, die sich nicht im Streben nach der Erfüllung höchster Anforderungen erschöpfen. Sie handeln eingeordnet in die soziale Organisation der bisherigen Betriebe und Kombinate und waren mit ihrer Wirtschaftseinheit übergreifenden gesellschaftlichen Wirkungen, die mit dem Alltagserfahrungen mit dem Sozialismus, mit dem mehr oder weniger hohen Niveau der Kooperation, dem Niveau der Wirksamkeit des autoritären Zentralismus u.v.a.m. zusammenhängen, ausgesetzt. Hinzu kommen beträchtliche Unterschiede in den persönlichen *Leistungsvoraussetzungen* der Leiter, die mit den vorgenannten Faktoren in Wechselwirkung stehen.

Daraus ergaben sich solche Fragen wie:

- Was motiviert und stimuliert die Leiter zu hohen Leistungen, und wie können sie selbst stärker zu einem hohen innovationsfördernden und potentialnutzenden Engagement angehalten werden?
- Wie lassen sich die Interessenlagen der Leiter an einem höchsten persönlichen Einsatz durch Veränderungen von "Verhältnissen" günstiger gestalten, und wie lassen sich die Schwierigkeiten, gegenüber einem Teil der Werk tätigen hohe Forderungen durchzusetzen, zurückdrängen?

Um die Intensität der *Motiviertheit für die Leitungstätigkeit* zu ermitteln, wurde 1987/88 untersucht, wie stark wesentliche Faktoren in der Leitungstätigkeit unter den gegebenen Bedingungen motivieren. (Was reizt Sie in welchem Maße an Leitungstätigkeit - 5-stufige Skala). Einbezogen waren 5 Gruppen von Leitern bzw. Leiteranwärtern; N = 95). Die Einschätzung mit "sehr stark", "stark", "teilweise" wurde jeweils mit dem Faktor 3, 2 bzw. 1 bewertet. Eine maximale Motiviertheit ergäbe sich bei einem Durchschnittswert für alle erfaßten 14 Merkmale von 3,0. (vgl. Tab. 1).

Tab.1: Stärke der Motivierung zur Leitungstätigkeit, erfaßt durch 14 vorgegebene Faktoren

Motivierende Faktoren	Durchschnittliche Wertung	Spannbreite d. Wertung durch die 5 Gruppen
1. Ist interessant, vielseitig und abwechslungsreich	2,2	1,7 - 2,6
2. großer Einfluß auf Arbeitsergebnisse der Kollegen	2,0	1,8 - 2,3
3. kann der Gesellschaft sehr nützlich sein	1,9	1,5 - 2,3
4. kann Fähigkeiten vielseitig anwenden	1,9	1,8 - 2,2
5. soziale Kontakte und Einflußmöglichkeiten auf Menschen	1,9	1,6 - 2,1
6. kann in hohem Maße schöpferisch arbeiten	1,8	1,2 - 2,3
7. kann über ein Kollektiv meine Ideen umsetzen	1,8	1,6 - 1,9
8. kann zeigen, was man kann	1,6	1,5 - 1,8
9. komme beruflich voran	1,6	1,1 - 1,9
10. man hat i. Vergl. zu Mitarbeitern einen größeren Spielraum	1,6	1,1 - 2,2
11. Leitungstätigkeit bereitet Freude	1,2	1,1 - 1,3
12. höheres Einkommen	1,1	0,9 - 1,6
13. als Leiter ist man im Betrieb angesehen	0,8	0,3 - 1,0
14. als Leiter gilt man etwas in Familie und Wohngebiet	0,4	0,1 - 0,7
Durchschnitt	1,5*	1,4 - 1,6

* Bei einer Gruppe von Hoch- und Hochschulabsolventen (keine Auswahl derjenigen, die bereit zur Leitungstätigkeit sind) ergab sich mit 1,27 erwartungsgemäß ein niedrigerer Wert.

Zu erkennen ist, daß das ermittelte Motivationspotential der einzelnen Gruppen weitgehend übereinstimmt (1,4 bis 1,6). relativ am stärksten wirken die Faktoren motivierend, die mit dem Inhalt der Leitungstätigkeit (1, 2, 4, 5, 6, 7) oder der gesellschaftlichen Bedeutung der Leitungstätigkeit (3) zusammenhängen. Unzureichend motivierend wirkten, weil zu eingengt, der Handlungsspielraum und die Bewährungsmöglichkeit als Leiter. Auf unzureichende Bedingungen bei der an sich interessanten, gesellschaftlich nützlichen, vielseitigen, schöpferischen Tätigkeit verweist die Bewertung der Freude als positiver emotionaler Faktor in der Leitungstätigkeit. Defizitär wirkt auch die materielle Stimulierung. Hier liegt ein entscheidender Umstand dafür vor, daß Leitungstätigkeit von einer größeren Anzahl von Kadern als sozial nachteilig betrachtet wird, beim Abwägen von Aufwand, Verantwortung, dem ständigen Gefordertsein, den Einschränkungen von Freizeit und Familienleben sowie dem Gegängeltsein einerseits und dem Einkommen andererseits überwiegen häufig persönlich Nachteile aus Leitungstätigkeit. Völlig unzureichend wirken moralische Faktoren bei der Leitungstätigkeit, wie die Positionen 13. und 14.

Trotz aller möglichen Einschränkungen in der Aussage (Fehlen einzelner motivierender Faktoren, ungleiches Gewicht der Faktoren, geringe Probandenzahl) läßt sich generalisierend feststellen, daß die Leiter ihre Tätigkeit im Durchschnitt mit einem relativ geringen Niveau der Motiviertheit ausübten, und daß beträchtliche (differenzierte) Reserven zur Erhöhung der Motiviertheit (beginnend bei der gesellschaftlichen Anerkennung über die leistungsgerechte Entlohnung und moralischen Anerkennung bis zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen beim Management) bestehen.

Das Niveau der Motiviertheit reicht bisher bei den de facto aus einem relativ schmalen Reservoir von Personal hervorgehenden Leitern zwar vielfach aus für die Bereitschaft, Leitungsfunktionen auszuüben; sie ist aber zu schwach, um die Führungskräfte zu bewegen, ständig hart an ihrer eigenen Entwicklung zu arbeiten und sich Höchstleistungen abzufordern.

Das im Durchschnitt geringe Niveau der Motiviertheit wirkt sich vor allem dann negativ aus, wenn selbständig Probleme aufgegriffen werden müssen, wenn aktive Neuerungstrategien erarbeitet und durchgesetzt, überhaupt wenn die Entwicklung vorangestrieben werden soll. Das sind aber Anforderungen, die für ein Bestehen der Unternehmen sowie auch der Führungskräfte unter marktwirtschaftlichen Bedingungen unerlässlich sind.

Diese Auffassung zur Behinderung von Höchstleistungen wird durch die nachfolgend dargestellten Zusammenhänge zwischen der Stärke der Motiviertheit der Leiter für ihre Tätigkeit und den leistungsbeeinflussenden Einstellungen/Verhaltensweisen (Selbsteinschätzung) gestützt (vgl. Tab. 2).

Bei dieser Untersuchung wurden Leiter (vorwiegend mittleres Management) zweier Wirtschaftseinheiten nach der Stärke ihrer Motiviertheit zu Leitungstätigkeit (vgl. Erläuterung zu Tab. 1) gruppiert. Zu erkennen ist, daß sich eine höhere Motiviertheit für die Leitungstätigkeit günstig auf das Engagement in der Arbeit und damit auf das zu erwartende Ergebnis in der Leitungstätigkeit auswirkt. Bei allen Positionen (außer 6. Position) bestanden signifikante Unterschiede (Rangsummentest von White bei $\alpha = 0.05$).

Tab. 2: Zusammenhänge zwischen der Stärke der Motiviertheit für Leitungstätigkeit und leistungsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen
(Bewertungsskala bei der Stärke der Motiviertheit: 1 zutreffend, 2 eher zutreffend als unzutreffend, 3 eher nicht zutreffend, 4 unzutreffend. Bewertet wurde "zutreffend" mit 2 Punkten, "eher zutreffend" mit 1 Punkt).

Motiviertheit bzw. andere leistungsrelevante Einstellungen/Verhaltensweisen	Gruppe der schwächer motivierten Leiter (N=22)	Gruppe der stärker motivierten Leiter (N=22)	Relation in der Ausprägtheit
Stärke der Motiviertheit	1,16	1,87	1 : 1,61
1. Die Arbeit ist eine begeisternde, die Kräfte herausfordernde Sache	0,95	<u>1,55</u>	1 : 1,63
2. Die Arbeit ist für mich bis weit hinein in mein Privatleben von Bedeutung	1,05	1,41	1 : 1,34
3. Für die Arbeit lohnt es sich, sich auf Kosten der Freizeit zu engagieren	0,82	1,23	1 : 1,50
4. Für die Arbeit lohnt es sich, mehr als abgefordert zu tun	1,10	1,36	1 : 1,24
5. Bin vor allem zufrieden, wenn neuartige Aufgaben anzupacken sind	1,23	<u>1,55</u>	1 : 1,26
6. Leiste vor allem viel, wenn andere mir hohe Aufgaben und straffe Termine stellen	0,77	1,05	1 : 1,36
7. Was ich leiste, hängt bei mir stark von einem inneren Zwang ab	0,77	<u>1,00</u>	1 : 1,30

3. Das motivierende Herantragen von Anforderungen an die Leiter

Da sich die Leiterpersönlichkeit vor allem durch die geistige Auseinandersetzungen mit und die Bewältigung von Anforderungen entwickelt, ist von Interesse, wie solche fördernden Bedingungen von den Vorgesetzten an die Führungskräfte herangetragen werden. Das wurde in einer Untersuchung in **Abhängigkeit vom Grad des kreativen Verhaltens der Leiter** erfaßt und in einer 5stufigen Skala bewertet (1 : sehr ausgeprägt ..., 5 : nicht ausgeprägt).

Für einzelne Verhaltensweisen sind die Durchschnittswerte für die Gruppen gegenübergestellt:

- Frühzeitiges Erkennen von Problemen:	1,9 / 3,7
- Selbständiges Erfassen von Problemen und Umsetzen in Aufgaben:	2,0 / 4,0
- Vermögen, anspruchsvolle Aufgaben zu stellen:	2,4 / 4,0
- Weitergabe der Aufgaben entsprechend den Bedingungen der Nachgeordneten:	2,2 / 3,7
- Versteht es, neue Aufgaben in die Arbeit des Kollektivs einzuordnen:	2,0 / 3,4

Die Übersicht läßt die Schlußfolgerung zu, daß die kreativeren Vorgesetzten mit einer qualifizierteren Arbeit auch stärker motivierend wirken und die Leistungsfähigkeit der Nachgeordneten fördern (z. B. über das Stellen anspruchsvollerer Aufgaben). Daneben gilt aber auch, daß die jungen Leiter, die stärker für eine Aufgabe oder Funktion befähigt sind, auch eher bereit sind, ihre Aufgabe/Funktion unter vollem Einsatz der Kräfte auszuüben. D.h.: **Über die Erhöhung der Befähigung kann Motivation geweckt werden.** Das ist auch ein Weg, um zukünftig die Bereitschaft für Führungstätigkeit und für ihre engagierte Ausübung zu entwickeln.

Eine Rolle spielt bei der Heranbildung von Leitern und bei der Sicherung von Höchstleistungen auch der Umstand, daß das Niveau der *Motiviertheit zu Leitungstätigkeit* in der "sozialen Umgebung" der Nachwuchskräfte unter den Bedingungen der bürokratischen Planwirtschaft im Durchschnitt nicht hoch war; das dämpft eine motivierende persönliche Herausforderung. So wurde bei der Analyse der Wirksamkeit betriebsinterner Triebkräfte für Innovationen in den Leiterkollektiven festgestellt, daß die Begeisterung und das Engagement, das Vorgesetzte, Nachgeordnete und andere Partner zeigen, ein niedriges Niveau hatten. Auch war der Druck von Kooperationspartnern aus dem eigenen Betrieb auf Innovationen im Durchschnitt schwach; ebenso der von nachgeordneten Leitern und Kollektiven.

Niedrig ist die moralische Anerkennung, die innovative Leistungen mit sich bringen. Hinter dieser allgemeinen Situationscharakteristik verbergen sich allerdings beträchtliche Differenzierungen, die bereits vor der Wende von Betrieb zu Betrieb bestanden, u. a. in Abhängigkeit von der Exportintensität und den dadurch ausgelösten Zwängen. Eine wesentliche Rolle spielten aber auch Persönlichkeitsmerkmale der ehemaligen General- und Betriebsdirektoren.

4. Möglichkeiten zu Veränderungen von Leitungsvoraussetzungen der Leiter innerhalb der bürokratischen Planwirtschaft

Forderungen zur Erhöhung der Autorität der Leitungskräfte, ihres Engagements zur systematischen Entwicklung hochbefähigter Kräfte wurden bereits vor der Wende häufig gestellt; die dafür entwickelten Vorschläge konnten sich bei den bestehenden politischen Tabus nur im Raum von Klein-Klein-Maßnahmen bewegen (vgl. Autorenkollektiv 1987, Autorenkollektiv 1988 und Bohring/Ladensack 1986). Sie lagen häufig auch mehr auf der Ebene formaler Handhabungen als im Bereich verhaltensverändernder Aktivitäten: Jugendförderung, Jugendforscherkollektive, Erfassung von Nachwuchskadern für leitende Funktionen.

Generelle Begrenzungen bei der Motivierung und Realisierung hoher Leiterleistungen und der Heranbildung aktiver, kreativer und innovationsfreudiger Leitungskader ergaben sich:

- Aus dem stark eingeengten Handlungsspielraum und der Begrenztheit der Ressourcen für ein selbständiges unbehindertes engagiertes Handeln. Es bestand (und besteht

teilweise noch) ein Defizit an persönlichkeitsfördernden Herausforderungen und Leistungsabforderungen (wenn, dann einseitig, z. B. gerichtet auf das Improvisationsvermögen).

- Aus der Erschwerung der leistungsabfordernden Einflußnahme auf das geleitete Kollektiv: Gleichmacherei bei der Entlohnung, begrenzte Möglichkeiten zur Durchsetzung von Disziplin und eines eignungsgerechten Einsatzes der Beschäftigten, u. a. bedingt durch das bis zum 1. Juli 1990 geltende Arbeitsrecht sowie den Mangel an Arbeitskräften (bedingt durch ein niedriges organisatorisches Niveau und vielfältige andere Ursachen für Vergeudung), der die Führungskräfte zumindest teilweise "erpreßbar" machte.
- Aus dem völlig unzureichenden Entlohnungssystem, bei dem Hoch- und Fachschulkauder generell und Leitungskräfte im besonderen unterbezahlt wurden.
- Aus der Überfrachtung der Leitungstätigkeit mit politisch-ideologischen Aufgaben und Anforderungen und
- letztlich aus der allgemeinen Perspektivlosigkeit des Wirtschaftssystems, die sich u.a. in dem zunehmenden Rückstand in der Arbeitsproduktivität gegenüber den fortgeschrittenen kapitalistischen Ländern zeigte.

Wie das Führungspotential auf marktwirtschaftliche Anforderungen eingestellt werden kann

Mit dem Übergang zur sozialen Marktwirtschaft entstehen grundsätzlich neue **Anforderungen an das Managementpotential**, aber eben auch grundsätzlich veränderte Voraussetzungen und Chancen für die Entwicklung und Erhaltung eines Stammes leistungsfähiger und unternehmerisch handelnder Manager. *Unter diesen Bedingungen ist zwar von dem zunächst bestehenden niedrigen Motivationsniveau auszugehen (vgl. Tab. 1); ebenso ist aber in Rechnung zu stellen, daß die neuen Bedingungen einen Schub von Motivationskräften bewirken können, wenn der Übergang zur Marktwirtschaft als Herausforderung betrachtet wird.. Auf diese Tatsache wiesen bereits eigene Untersuchungen zur Rolle emotionaler Faktoren hin, die in den Jahren 1987/1988 angestellt wurden. Gefragt wurde danach, welche Bedingungen wie stark eine Hochstimmung und Schaffensrausch und damit emotionale Triebkräfte für die Leitungstätigkeit fördern würden. An der Spitze der Wirksamkeit standen die Schaffung von Möglichkeiten, sich in der Arbeit auf das Entscheidende zu konzentrieren, die Verringerung von Reglementierung, Kontrolle und Berichterstattung und auch die Erhöhung der Einflußnahme der Leiter auf emotionale Faktoren im Arbeitsprozeß (vgl Tab. 3).*

Bezogen auf die Positionen 1., 2., 4., 6. und 7. entstehen mit der sozialen Marktwirtschaft weit günstigere Bedingungen, wodurch auch die *Motiviertheit für die Leitungstätigkeit* und für "learning bei doing" steigt.

Allerdings sollte dabei auch nicht übersehen werden, daß gerade in der Etappe des **Übergangs zur Marktwirtschaft** auch vielfältige Hemmfaktoren wirken (soziale Unsicherheit, politischer Druck auf die Führungskräfte, fehlende Eingespiltheit der Mitbestimmung der Mitarbeiter u.a.).

Tab. 3: Was kann eine emotionale Hochstimmung und eine Art Schaffensrausch bei der Leitungstätigkeit fördern (N = 50, Angaben in Prozent)

Fördernde Maßnahmen	Wirksamkeit		
	ja	bedingt	nein
1. Mehr Zeit, um die Arbeitskraft für das einzusetzen, womit "etwas bewegt" wird	78	18	4
2. Ein Weniger an administrativen Regelungen	65	35	0
3. Mehr Aktivitäten der Leiter, um Begeisterung zu wecken, Erfolge auskosten zu lassen, moralische Anerkennung zu zollen	65	35	0
4. Ein Weniger an detaillierten Kontrollen u. Berichterstattungen	66	30	4
5. Ein Mehr an gegenseitiger Anteilnahme d. Kollegen in d. Arbeit	42	42	16
6. Wenn meine Arbeitsergebnisse häufiger und umfassender praktisch verwertet würden	30	47	23
7. Ein Mehr an "großen Aufgaben"	29	39	32
8. Mehr Raum für Gefühle in der Arbeit	18	57	25

Potentialsituation beim Übergang zur Marktwirtschaft

Der Übergang zur Marktwirtschaft löst zunächst eine Reihe personeller Veränderungen aus:

1. Mit dem Abbau des aufgeblähten Leitungs- und Verwaltungsapparates erfolgt auch eine Reduzierung von Managerstellen;
2. Ein nicht unbeträchtlicher Teil von leitenden Mitarbeitern scheidet altersbedingt - beschleunigt durch die Vorruhestandsregelung - aus der Berufstätigkeit aus;
3. Die General- und Betriebsdirektoren sind von ihren Funktionen abberufen;
4. Weitere Leiter wurden aus berechtigten oder auch aus unberechtigten politisch-moralischen sowie fachlichen Gründen veranlaßt, von ihrer Funktion zurückzutreten;
5. Mit der Reprivatisierung von Unternehmen und der Neugründung von Betrieben rücken neue Kräfte in leitende Positionen.

In dieser Situation *rekrutiert* sich das zukünftige Potential an Managern aus bereits leitungserfahrenen Kräften und zum zweiten verstärkt auch aus jungen hochbefähigten und entwicklungsbereiten Mitarbeitern, u.a. aus solchen, die bisher auf Grund der Nichterfüllung kaderpolitischer Kriterien keine berufliche Entwicklungschance hatten. Das Personalmanagement steht also vor der Aufgabe, zum einen die erfahrenen Leiter, die in ihrem Denken und Verhalten durch die bürokratische Planwirtschaft geprägt wurden, uneingeschränkt auf die Anforderungen der sozialen Marktwirtschaft einzustellen.

Zum anderen ist es unerlässlich, unter den derzeitigen komplizierten Bedingungen (Existenzunsicherheit von Unternehmen, vorauszusehende langzeitige ungünstige Ertragslage, Reorganisation, Mitarbeiterabbau, Existenzangst von Beschäftigten, geschwächte Position der Lei-

ter) ein breites Reservoir von befähigten und karriereorientierten jungen Kräften zu gewinnen, entsprechend der Eignung zu differenzieren und systematisch zu fördern.

Dabei können die Erfahrungen der BRD (Stellenausschreibung, Bewerberauslese, Beurteilung und gezielte Weiterentwicklung mit Hilfe von Assessment-Center, Laufbahnplanung u.a.) eine wichtige Hilfe sein. Deshalb ist eine Qualifizierungsoffensive der Mitarbeiter in den zu bildenden Arbeits- oder Personaldirektionen ebenso notwendig wie der Transfer von Personalmanagementmethoden und -instrumentarien.

Als eine schwierige, aber realisierbare Aufgabe erweist sich die Einstellung der in ihren Funktionen verbleibenden Führungskräfte auf die Bedingungen der Marktwirtschaft. Fest steht dabei, daß die Führungskräfte als soziale Gruppe, nicht aber jeder einzelne Leiter bestehen werden. Eigene Untersuchungen vor allem zum kreativen Potential (Ladensack, 1990) weisen auf sehr differenzierte Chancen in Abhängigkeit vom differenzierten Ausgangsniveau, Anspruchsniveau, der bisherigen Abforderung von Kreativität, Aktivität, Selbständigkeit des Denkens, dem Selbstanspruchsniveau, von der Möglichkeit zur "Reaktivierung" von verschütteter Befähigung, von der Bereitschaft zur Aneignung neuer Kenntnisse (Steuerrecht, Arbeitsrecht, Controlling, Marketing usw.), vom Selbstvertrauen und von der Lernbereitschaft hin.

Bei der Weiterbildung von Führungskräften im arbeitsteiligen und kooperativen Zusammenwirken von Spezialisten aus der DDR und der Bundesrepublik Deutschland besteht ein wichtiges Ziel darin, bestehende Qualifikationsdefizite zu schließen und die erfolgreiche Einstellung von Denken und Verhalten auf die Marktwirtschaft zu sichern. Ebenso wichtig ist das **Selbstmanagement** der Führungskräfte, integriert in die praktische Tätigkeit. Erste Erfahrungen zeigen, daß dabei zunächst Barrieren zu überwinden sind, weil die leitenden Mitarbeiter kaum Wissen über innerpsychische Prozesse verfügen, nicht darin geübt sind, sich kritisch und differenziert einzuschätzen und auch keinen Einblick in Prozesse und Bedingungen für Verhaltenstransformation haben. Für sie ist Coaching, wie es z. B. Neubeiser (1990) darstellt, zunächst etwas Befremdliches, das sich ihnen nur schrittweise erschließen wird.

5. Literatur

Autorenkollektiv: Intensivierung - Leitung - Neuerungsprozesse. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1987, S. 183 - 221.

Autorenkollektiv: Ingenieure in der DDR. Dietz Verlag, Berlin 1988, S. 151 - 199.

Biedenkopf, K. (Interview): Die Vereinigung als Herausforderung verstehen. In: Neues Deutschland vom 9./10. Juni 1990, S.11.

× Bohring, G. und Ladensack, K.: ^(aus) Wie Leiter den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bewältigen. Dietz Verlag, Berlin 1986.

× Gerken, G.: Der neue Manager. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau, 1988.

× Ladensack, K.: Vom Befehlsempfänger zum kreativen Unternehmer - ein Persönlichkeitsprofil im Wandel. In: Moderne Betriebsführung. Heft 1/1990.

Neubeiser, M.-L.: Management-Coaching. Quell Füssli Verlag Zürich und Wiesbaden 1990.

Sveiby, K. E. und Lloyd, T.: Das Management des Know-how. Campus Verlag, Frankfurt 1990, S. 39 ff. und 147 ff.

Peter Nieder*

Stellungnahme zum Beitrag: Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung

Bereits Machiavelli formulierte in seinem Buch "Der Fürst": Nichts ist so schwierig zu betreiben, so unsicher im Hinblick auf den Erfolg und so gefährlich in der Durchführung als die Vornahme von Neuerungen. Man muß sich darüber im klaren sein, daß es kein schwierigeres Wagnis, keinen zweifelhafteren Erfolg und keinen gefährlicheren Versuch gibt, als ... eine neue Ordnung einzuführen; denn jeder Mensch hat alle die zum Feind, die von der alten Ordnung Vorteile hatten, und er hat nur in denen "laue" Verteidiger, die sich von der neuen Ordnung Vorteile erhoffen.

In aller Regel wird die Innovationsfähigkeit von Individuen überschätzt und die Widerstände gegen den Wandel übersehen. Innovationsmanagement wird dabei häufig auf die Durchsetzung technologischer Entwicklungen verkürzt. Es besteht dann die Gefahr, daß ein solches Management eher innovationshemmend als innovationsfördernd wirkt. Bei vielen Unternehmen in der DDR liegen die wesentlichen Hemmnisse für einen Erfolg am Markt nicht nur in veralteten Technologien, sondern vielmehr (im sozialistischen Sprachgebrauch) in der Kaderarbeit: "Diese Hemmnisse sind sicher nicht per Knopfdruck zu beseitigen, weil ihre Überwindung, soweit Menschen involviert sind, nur prozessual zu leisten ist" (so die ehemalige DDR-Wirtschaftsministerin Prof. C. Luft). Dies gilt besonders für einen Bereich, der wegen der Konzentration auf die finanz- und strukturpolitischen Konsequenzen der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion zum Stiefkind der Umstrukturierung zu werden droht: Personalarbeit und Führungstraining. Gerade in diesem Bereich ist aber die Hilf- und Konzeptlosigkeit besonders groß. Gerade hier stoßen auch engagierte DDR-Führungskräfte bei den Mitarbeitern auf heftigen Widerstand: Mit diesen Problemen setzt sich der Beitrag von Klaus Ladensack auseinander.

I. Ausgangssituation

Das Management des Wandels in Richtung auf die soziale Marktwirtschaft konfrontiert die noch bestehende DDR und die Bundesrepublik mit komplizierteren Problemen; u.a. mit solchen, die mit der Personalwirtschaft zusammenhängen. Dabei stehen Rudimente der bürokratischen Planwirtschaft - vor allem verfestigt im Denken und Verhalten der Menschen - neuen Einsichten und notwendigen Entwicklungen entgegen. Es gilt, Voraussetzungen, Wege und Maßnahmen zu finden, daß ein möglichst großer Teil von Leitern unter marktwirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich bestehen kann und sich das Personalmanagement konsequent an

* Prof. Dr. Peter Nieder (42), Hochschullehrer für empirische Organisationsforschung an der Universität Bremen. Mitglied der Kommissionen für Personalwesen und für Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.

Neuere Veröffentlichungen: Die "gesunde" Organisation, Spardorf 1984; Humanisierung und Führung, in: Kieser/Reber/Wunderer: Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1986; Absentismus, in: Gaugler/Weber: Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1988.

neuen Erfordernissen orientiert (S. 86). Dieser Zielsetzung stehen eine Vielzahl negativer Rahmenbedingungen entgegen (S. 86). Die Personalauswahl allgemein und die Besetzung der Kaderabteilung im besonderen war einer starken Reglementierung durch die SED unterworfen. Die Funktion des Kaderchefs wurde meist mit Offiziers-, Parteiführungs- oder Staatsapparatsabgängern besetzt, die mit den spezifischen Problemen und Techniken der Personalführung eines Wirtschaftsunternehmens kaum vertraut waren. Das ist die Ausgangssituation. Das miserable Ansehen der ehemaligen Kaderabteilungen wirkt nach. Vielen Personalleuten fehlen Konzepte und Erfahrungen. So viel zur speziellen Ausgangssituation der DDR. Gemeinsamer Ausgangspunkt der mit der Innovationsproblematik befaßten Literatur ist zum einen die Einsicht in die wettbewerbsstrategische Bedeutung von Neuerungen für Unternehmenserfolge. Zum anderen ist es die Erkenntnis, daß im Zusammenhang von Innovationsprozessen typischerweise "Störpotentiale" auftreten, die beseitigt werden müssen, wenn Innovationsprozesse erfolgreich abgeschlossen werden sollen. Eine systematische Erfassung der potentiellen Störfaktoren und deren genaue Bestimmung fehlt bisher.

II. Der notwendige Prozeß der Veränderung oder das Management des Wandels

Der Übergang zur Marktwirtschaft bleibt nicht ohne Folgen für das Anforderungsprofil der Führungskräfte in allen Bereichen eines Unternehmens. Dabei ist Weiterbildung und Training der Manager eine strategische Aufgabe. Zu vollziehen ist der Übergang vom Leiter als Befehlsempfänger zum kreativen Unternehmer, so die Forderung von K. Ladensack an anderer Stelle. Damit sind viele Probleme verbunden: Überall dort, wo in absehbarer Zeit Leitungsfunktionen neu zu besetzen sind, stellt sich die Frage nach der Heranbildung eines herausragenden Führungskräftenachwuchses. Die bestehenden Bedingungen und die angewandten Vorgehensweisen bei der Personalauswahl und -entwicklung gewährleisten noch nicht, daß sich in ausreichendem Umfang das notwendige Managerpotential reproduziert. Es ist daher unerlässlich, unter den derzeitigen Ausgangsbedingungen (Existenzunsicherheit von Unternehmen, vorauszusehende langzeitige ungünstige Ertragslage, Reorganisation, Mitarbeiterabbau, Existenzangst der Beschäftigten, Geschlechterposition der Leiter) ein breites Reservoir von befähigten und karriereorientierten jungen Kräften zu gewinnen, entsprechend der Eignung zu differenzieren und systematisch zu fördern (S. 94 f.). Nach Ladensack reduziert sich das Problem auf die Kernfrage, wie "die Entwicklung und Erhaltung eines Stammes leistungsfähiger und unternehmerisch handelnder Manager praktiziert werden kann".

Der empirischen Analyse und Interpretation sowie der von Ladensack formulierten Konsequenzen ist zuzustimmen. Eine ("besserwisserische") Kritik an der empirischen Vorgehensweise soll hier vermieden werden (- untersucht vor der Wende in der DDR!). Es ist wünschenswert, daß diese empirische Momentaufnahme zu einer Längsschnittanalyse ausgeweitet wird, um empirisch fundierte Aussagen über die Konsequenzen der Wende (des Wandels?) machen zu können.

Dabei geht es um Aussagen über die Realisierung der notwendigen Veränderungen, die mit dem Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft verbunden sind und vor allem um die Rolle, die die Personalarbeit bei diesen Veränderungen spielt. Es geht um die Vermeidung von Bombenwürfen, auch wenn die Zeit drängt, denn Bombenwürfe erzeugen keine Motivation. Es geht um Lernprozesse und um die Beteiligung der Betroffenen. Da die Beteiligung bisher aber so gut wie nicht praktiziert wurde, ist es eine ungünstige Ausgangssituation für die Realisierung der notwendigen Veränderungen.

Ursula Schneider*

Wer - was - wie motiviert die Führungskräfte?

Ein Dialogangebot zum Artikel von Klaus Ladensack: Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR.

(1) Zum Inhalt des Artikels:

Wie der Autor selbst ankündigt, leistet er eine umfassende Analyse von Fehlentwicklungen im Führungsbereich von Betrieben und Kombinat in der DDR, denen er durch den Übergang zur Marktwirtschaft bedingte neue - und wie ich meine - stark idealisierte Anforderungen an Führung gegenüberstellt. Daraus leitet er einerseits den Bedarf einer Qualifizierungsoffensive ab, in welche westliche Methoden der Personalarbeit fließen sollen, andererseits die Notwendigkeit organisatorischen Wandels, um eben die Bedingungen für Qualifizierung zu schaffen, unter denen unternehmerisches Handeln entstehen kann.

Sowohl der Analyse als auch den aus ihr gezogenen Konsequenzen kann problemlos gefolgt werden: Sicherlich ist es der einzig gangbare Weg, das vorhandene Führungskräftepotential zu aktivieren und zu fördern, um nicht durch Fremdimport von Führungskräften den Einfluß auf einen Entwicklungsprozeß zu verlieren, in dem beträchtliche Chancen liegen, aus den Fehlern des Westens so zu lernen, daß etwas Neues entstehen kann.

(2) Nachfragen

Ehe ich allzu schnell mit meinen "abers" einer westlichen Perspektive Raum für Ergänzungen und Gegenargumente schaffe, möchte ich hervorheben, daß die äußerst spannend zu lesende Analyse der Deformationen der Leitertätigkeit bei mir Fragen aufgeworfen hat. Mir fehlt das selbstverständliche Hintergrundwissen, das gespürte Erlebniswissen, was es heißt, in zentralistisch-bürokratischen Unternehmen tätig zu sein, in die parteipolitisch hineinregiert wird. Viele der aufgezeigten Deformationen scheinen mir nur graduell, nicht qualitativ von dem verschieden, was wir im Westen erleben. Dennoch vermute ich, daß man die Demotivation und Verhaltensparadoxierung durch ein Klima von Angst und Spitzelwesen erlebt haben muß, um sie beurteilen zu können.

Zu recht verweist Ladensack darauf, daß ... "Rudimente der bürokratischen Planwirtschaft vor allem verfestigt im Denken und Verhalten der Menschen" den Entwicklungsprozeß erschweren werden. Dies erscheint mir sogar ein im Artikel zwar mehrfach erwähntes, dann aber doch beiseite geschobenes Argument, aus dem weiter keine Konsequenzen gezogen werden. Worauf er nicht eingeht, - und das ist aus meiner Sicht überraschend - sind etwaig bewahrens-werte Aspekte des vorhandenen Systems. Da das Leben i.d.R. nicht schwarz-weiß malt, ist es einigermaßen wahrscheinlich, daß es positive Aspekte gibt, die im Prozeß des Wandels nicht untergehen sollten und denen sich einige Führungskräfte möglicherweise verbunden fühlen. Diesem Argument sei noch am Rande hinzugefügt, daß es aus der Außensicht auch überraschend, wenn Ladensack implizit und selbstverständlich davon auszugehen scheint, daß alle

* Dr. Ursula Schneider ist Dozentin an der Universität Innsbruck, Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft.

betroffenen Führungs- und Nachwuchskräfte sich in der pauschalen Ablehnung des alten Systems, dem er alle Deformierungserscheinungen zuordnet, einig sind. Durch einen solchen Zugang wird es unwahrscheinlicher, daß ein wesentlicher Vorteil des westlichen Systems gestärkt wird, nämlich die **Artenvielfalt**. Gerade diese vielfältige Gestaltung von Organisationen ist aber derzeit im Westen in Gefahr, geht in einem Standardisierungsprozeß verloren, der von Verwissenschaftlichungs- und Professionalisierungstendenzen im Management ebenso geprägt ist wie von der diesen Tendenzen entsprechenden modernen Technik.

Wenn nun der Osten, sich auf jene wohl standardisierten Pakete an Managementwissen stürzt, die am leichtesten übernehmbar sind, entgehen ihm Differenzierungen, Zwischentöne und alle jene Ansätze, die erst in Entwicklung begriffen sind und nur im Einzelfall evaluiert werden können, weil sie auch im Einzelfall gelebt werden müssen.

Als Stichwort in diesem Zusammenhang seien nur genannt:

Selbstverwaltung, Arbeitnehmerbeteiligungen, ökologiebewußte Unternehmensführung, Aufweichung der Hierarchien, In Frage stellen des Führer- und Steuerungsmythos aus systemischer Perspektive: Es herrscht nämlich keinswegs Einigkeit darüber, ob es denn nun an den besonderen Eigenschaften besonderer meist als heldenhaft charakterisierter Führungspersönlichkeiten oder an solche Persönlichkeiten hervorbringenden Systembedingungen liegt, wenn Leistung erbracht wird und auch darüber was Führungsleistung ist oder wie sie gar gemessen werden könnte, ließe sich lange diskutieren.¹

(3) Vergleich eines deskriptiven IST mit einem normativen SOLL:

Im Spiegel dessen, was von außen über das westliche Führungssystem gedacht wird, werden bestimmte Selbstverständlichkeiten und Defizite des eigenen Systems erst deutlich.

Es ist daher reizvoll, gerade diesen Unterschied in der Sichtweise nachzuspüren.

Überspitzt formuliert, scheint Ladensack beim Vergleich der Systeme die Istsituation im Osten einer stark idealisierten Situation im Westen gegenüber zustellen: Das liegt vermutlich auch ein bißchen an der westlichen betriebswirtschaftlichen Literatur, die nicht immer sauber trennt, wo sie deskriptiv und wo sie normativ argumentiert.

Auch dazu nur einige Stichworte:

- 1) Auch westliche Unternehmen sind i.d.R. keine Selbstverwirklichungsanstalten, d.h. es finden auch dort Beeinträchtigungen der Persönlichkeitsentwicklung in vielerlei Formen statt: In einigen Untersuchungen wurde für jüngere Führungskräfte geradezu eine Identifikationskrise festgestellt², die aus einer Diskrepanz zwischen Rollenerwartungen und eigenen Werthaltungen resultiert.
- 2) Der von Ladensack festgestellte Mangel an ethischer Sensibilität von Leitern und Funktionären in der DDR deckt sich mit der z.B. von Gerum angesprochenen geringen ethischen Orientierung von Führungskräften in der BRD.³
- 3) Auch im Westen könnte von einem Mangel an Führungskräften gesprochen werden, die in der Lage sind, mit "von sozialen Widersprüchen und von Konflikten gezeichne-

1 Vgl. dazu u.a. Neuberger, 1990, 8. Abschnitt

2 u.a. Rosenstiel/Stengel, 1987, Rosenstiel 1986, Kaufmann/Kerber/Zulehner, 1986; 191ff

3 Gerum E. in : DIE ZEIT; 28.4.1989

ten Prozessen" (so Ladensack über den Übergang) sensibel umzugehen. Die Führungsinstrumente sind auf Zeiten des Wachstums und der Prosperität zugeschnitten. Schwächen, externe Kosten und die Sinnfrage können in den fetten Jahren gut hinter der ökonomischen Effizienz des Kapitalismus verborgen werden.

- 4) Auch westliche Organisationen lassen sich als Arenen mikropolitischer Kämpfe interpretieren, wenn auch in pluralistischen Systemen keine so eindeutige Koppelung mit Parteiapparaten besteht, wie im Fall einer diktatorisch agierenden Einheitspartei.⁴
- 5) Auch westliche Manager sind in ihr Umfeld eingebettet und werden - zumindest vom Anspruch her mit ideologischen Aufgaben überfrachtet. Ein Blick von die vom interventionistischen Standpunkt geprägte Literatur zur Unternehmenskultur macht dies deutlich: Führungskräfte haben Sinn zu vermitteln.⁵
- 6) Auch westliche Führungskräfte klagen über Informationsmängel und Kommunikationsstörungen. In einer großangelegten Untersuchung befanden nur 25% der Abteilungsleiter, daß die Unternehmensziele klar seien und nur 35% waren mit der Kommunikation zufrieden.⁶

Auch in Bezug auf Innovationsbremsen und die Unmöglichkeit, mit eigenen Vorschlägen gegen das gegebene System durchzudringen, ließen sich vermutlich Gemeinsamkeiten feststellen.

Was also motiviert dann westliche Führungskräfte? Die Frage ist gar nicht so leicht zu beantworten, weil Motivation bei höheren Führungskräften i.d.R. vorausgesetzt und weniger als etwas Herbeizuführendes interpretiert wird.

Zweifelsohne spielt das Anreizsystem eine große Rolle. Führungskräfte im Westen haben Ansehen, hohes Einkommen und Privilegien in Bezug auf die örtliche, zeitliche und inhaltliche Gestaltung ihrer Arbeit. Wegen des großen Zeitraums zwischen Handlung und Erfolg leiden sie zwar darunter, unsichere Situationen ohne geeigneten Feedback ertragen zu müssen, sind aber gleichzeitig nicht direkt kontrollierbar.

Der "Volksmund" folgt dem Führungsmythos: Ergebnisse, vor allem positive Ergebnisse werden nicht Situationen und Handlungskonstellationen, sondern den obersten Führungspersonen zugeschrieben.

Diese Macherperspektive wird auch von den Führungskräften selbst geteilt. Sie unterliegen damit einem Hierarchieeffekt, der in Gefahr ist, in einen Moses-Komplex umzuschlagen.⁷ Kein Zweifel, daß es motiviert, sich selbst als Ursprung zu erleben.

Ein zweiter Faktor, der eine Rolle spielen dürfte, ist das soziale Leistungsklima. Laut mehreren Untersuchungen arbeiten 95% aller Führungskräfte über die gesetzliche Arbeitszeit hinaus, jedenfalls arbeiten die meisten mehr als 50 Stunden.⁸ Unabhängig vom Arbeitsanfall dürfte dies auch mit Selbstdarstellung und sozialem Druck zu tun haben: Es gilt als "chic"

5 Vgl. dazu u.a. Dyllick, 1983; 3ff.

6 Vgl. u.a. Hartmann 1970; 97; Hofstetter, 1980; 261; Manager Magazin 9/1977; 130ff

7 Unter Hierarchieeffekt versteht man, daß Personen nach einiger Zeit in herausgehobener Position tief überzeugt sind, diese Position nur innezuhaben, weil sie fähiger seien als Leute mit niedrigerem Status (vgl. Selznik, 1948).

Der Moses-Komplex bezeichnet die mit den Jahren der Karriere zunehmenden Selbstherrlichkeit von Führungskräften (vgl. Hofstetter 1980; 168)

8 Vgl. u.a. Witte, 1981; 74; Hofstetter 1980; 256

überlastet zu sein, viel zu tun zu haben. Neben dem Gefühl der eigenen Unentbehrlichkeit kommt noch das Konkurrenzmotiv ins Spiel. Wenn Konkurrenten um eine Aufstiegsposition spät abends und an Wochenenden präsent sind, bleibt einem selbst auch nichts anderes übrig, als ebenfalls präsent zu sein, schon allein um nicht aus dem Netzwerk von Insiderinformationen herauszufallen.

Zweifellos ist es, wie Ladensack betont, für Führungskräfte wichtig,

- * Handlungsspielräume selbst zu haben und bieten zu können (z.B. durch Management by Objectives);
- * ein adäquates Anreizsystem vorzufinden, das Ansehen, Einkommen und knappe Aufstiegsmöglichkeiten vereint;
- * Qualifizierungschancen geboten zu bekommen, die vor allem auf eine Förderung von Eigenständigkeit und Kreativität zielen.

Ob jedoch die mehrfach betonte Motivation zu Höchstleistungen (unter Opferung der Rolle als Familien- und gesellschaftliches Mitglied), ohne das Stellen der Sinnfrage gänzlich unhin- terfragt anzustreben ist, scheint mir des Zweifels wert. Gerade darum wurde hier nicht nur auf die Wohlstands- und Produktivitätsleistung des westlichen Systems, sondern auch auf seine Kosten verwiesen: Alkoholprobleme und Herzinfarkte von Managern und die zunehmend zerstörte Natur sind nur einige der "Nebeneffekte", die sich zunehmend zu Hauptpro- blemen auswachsen.

Zusammenfassende Würdigung und Vorschläge

Ladensack's Artikel hebt den personalistischen Führungsmythos selbst wieder auf, wenn er auf Bedingungen der Qualifizierung on the job eingeht, welche die notwendigen Auswahlpro- zesse begleiten und ergänzen müssen. Dabei ist die Übertragung anspruchsvoller Aufgaben mit Umsetzungsspielraum sicherlich von großer Bedeutung.

Da jedoch "Cäsar Gallein nich allein eroberte", scheinen mir Teamtrainings und ein Stück gemeinsamer Qualifizierung von Führungskräften und Geführten an Hand der gegebenen Umstellungsprobleme vielversprechend.

Auch ein Führungskräfteaustausch zwischen Ost und West im Rahmen von Joint Ventures hat sich in der jüngeren Vergangenheit bewährt⁹, weil dadurch die Prägung des Denkens durch die Rahmenbedingungen, in denen gedacht wird, erfahrbar wird. Daß der Führungsmy- thos im Westen wie im Osten ein männlicher ist, von Führern also i.d.R. in der männlichen Form geschrieben wird, fällt wohl vor allem mir als weiblicher Dialogpartnerin auf. Es wäre ein interessantes, aber anderes Thema zu untersuchen, wie und warum unterschiedliche Rahmenbedingungen in Bezug auf die Geschlechter mit ähnlichem Ergebnis diskriminieren.

Der enge unterstellte Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung wäre möglicher- weise auch weiterer Untersuchungen wert. Generell läßt sich zum Austausch zwischen westli- chen und östlichen Ansätzen der Personalarbeit anmerken, daß das wissenschaftlich Span- nende am Fach gerade darin liegt, daß es viel mit Konstrukten über menschliches Verhalten und Empfinden und daher zwangsläufig mit Spekulationen operiert: Das gilt insbesondere für Motivations- und Führungstheorien: Viele Ansätze und Faktoren wurden untersucht. Wie sie letztlich zusammenwirken und ob und welche wesentlichen Aspekte fehlen, darüber lassen sich keine eindeutigen Aussagen treffen.

9 Vgl. das Wirtschaftsmagazin "Schilling" im ORF, 20.8.1990

Praktisch ist jedoch, was funktioniert - und zweifellos funktionieren viele Dinge im westlichen System, z.B. Assessment Centers, obwohl wissenschaftlich seriöse Einwände formuliert wurden, die die hohe Prognosevalidität dieses Instruments eigentlich erstaunlich erscheinen lassen. Allerdings sollte man sich den Begriff des "Funktionierens" genau anschauen, um nicht durch unerwartete Nebenwirkungen überrascht zu werden.

Zur Übernahme westlicher Marktphilosophien und Instrumente der Unternehmensführung ist daher zusammenfassend zu sagen:

- (1) Da, wie Ladensack betont, mit Personen gearbeitet wird, die durch das planwirtschaftliche System geprägt wurden, ist von einem bloßen Überstülpen in Form von Schnellsiedekursen in westlichem Management dringend abzuraten. Der neue Lack würde vom Holz der nicht bearbeiteten alten Hintergrundüberzeugungen schnell abblättern, das lernende Individuum mit den Widersprüchen des Systemübergangs allein gelassen.
- (2) Nur wenn auch die Hintergrundannahmen und Nebeneffekte des auf das westliche System zugeschnittenen Management Instrumentariums bedacht werden, ist eine den eigenen Bedürfnissen entsprechende, selbstbewußte Auswahl und Handhabung von Instrumenten möglich. Dabei ist mir klar, daß hiermit ein Postulat formuliert wird, das vom Handlungsdruck, der in der Unsicherheit und dem Tempo des Übergangs begründet ist, wohl überrollt werden wird.
- (3) Ideal wäre es, wenn ein Dialog der beiden Systeme auch neue Wege der Organisation von Wirtschaften ins Auge gefaßt würden. Sie könnten auch die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von Führungskräften im Osten und Westen besser berücksichtigen und zum Anlaß genommen werden, in gemeinsamen Lernprozessen Weiterentwicklungen der Managementtheorien zu generieren.

Wenn das vorliegende Sonderheft der ZfP ein Schritt in diese Richtung ist, so freut es mich, mit diesem kurzen Beitrag daran teilzuhaben.

Literatur

Dyllick Th.: Management als Sinnvermittlung. In: gdi Impuls 3/1983; 3ff.

Hartmann H.: Leitende Angestellte, Selbstverständnis und kollektive Forderungen, Neuwied, 1973.

Hofstetter H.: Die Leiden der Leitenden, München, 1980

Kaufmann F./Kerber W./ Zulehener P.: Ethos und Religion bei Führungskräften, München, 1986.

Manager Magazin 9/1977: Gewünscht: Mehr Klarheit über Plan und Ziel; 130 ff.

Neuberger O.: Führen und Geführt Werden, Stuttgart, 1990.

Rosenstiel L.: Wertewandel. In: Zeitschrift für Organisation, 1986/2; 91 ff.

Rosenstiel L./Stengel M.: Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Bern, 1987.

Türk K.: Neuere Organisationssoziologie. Ein Studienskript, Trier, 1990; 114 ff.

Witte E.: Führungskräfte in der Wirtschaft, Stuttgart, 1981.

Zaleznik L.: Das menschliche Dilemma der Führung, Wiesbaden, 1975.

Reinhard Münch*

Der Stellenwert von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft

Welchen Stellenwert die Personalarbeit in der Industrie der DDR hatte bzw. haben konnte, versucht die Analyse über vergleichende Aussagen zum Personalmanagement in Theorie und Praxis zu beantworten. Einen Ansatzpunkt bieten die Rahmenbedingungen der Organisation der Arbeit in der Wirtschaft der DDR, die eine Grundlage des Selbstverständnisses von Führungskräften bildete. Dazu gehören das tayloristisch geprägte Menschenbild, die Sichtweise auf die Rolle als Führungskraft im sozialen System des Betriebes sowie daraus abgeleitete Handlungsmuster. Im Vergleich mit Ansätzen von Managementtheoretikern und Soziologen aus marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften werden allgemeine theoretische Erklärungsansätze angeboten. Die Akzeptanz dieser Schlußfolgerungen ist wiederum Ausgangspunkt für ein neues Selbstverständnis zu Fragen der Personalarbeit in der Industrie der DDR.

Ein praktisch unlösbarer Widerspruch in der Arbeitswelt der DDR war gekennzeichnet durch das Verhältnis zwischen Wachstumserfordernissen von Arbeitsproduktivität und Nettoproduktion und der Methode der Einbeziehung des subjektiven Faktors in diesen Prozeß. Dieser Widerspruch verwundert den wertfrei urteilenden Fachmann weniger, obwohl gerade der Anspruch der DDR-Gesellschaft darauf beruhte, die Bedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt aller gesellschaftlichen Prozesse zu stellen. Die Arbeit als wesentlichste Funktion zur Erhaltung und Entwicklung jeglicher Gesellschaften gehörte dazu. Versuche gab es genügend, um auf den Anspruch der Menschzentriertheit aufmerksam zu machen. Aufgrund der überzentralisierten Planwirtschaft konnte es nur bei diesem Versuchsstadium bleiben, da die objektiv durchgesetzte Strategie der Gesellschaft den Menschen als individuelle Größe ausschloß. Es gab allerdings Insellösungen, bei denen in der Unternehmensstrategie von DDR-Betrieben bzw. einzelner Abteilungen der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle spielen konnte.

Wissenschaftliche Analysen wurden erarbeitet und in die zentralen Dokumente der Partei- und Staatsführung aufgenommen. Das bedeutete noch lange keine Verbindlichkeit, z.B. Fragen der *Personalführung* als Produktivitätsfaktor in die Leitungstätigkeit der Betriebe und Kombinate mit der notwendigen Konsequenz aufzunehmen. Da es auch ohne diese zusätzli-

* Dr. phil. Reinhard Münch, 1959, Karl-Marx-Universität Leipzig, Institut für Arbeits- und Sozialwissenschaften

Arbeitsgebiete: Arbeits- und Industriesoziologie, Motivationstheorien und Personalmanagement, Betriebliche und territoriale Sozialpolitik, Mitglied der Gesellschaft für Sozialpolitik. Veröffentlichungen: Soziale Implikationen der Anwendung von modernen Informations- und Kommunikationsmitteln in den Bereichen der Leitung und Verwaltung. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Karl-Marx-Universität 38 (1989) 4; Betriebliche und territoriale Faktoren bei der Nutzung des Arbeitsvermögens. In: Arbeit und Arbeitsrecht 44 (1989) 11.

chen "Belastungen" funktionierte und die wirtschaftliche Rentabilität in keinem echten Wettbewerb zu einer Intensivierung aller Produktivitätsfaktoren zu messen war, fiel es um so leichter, Personalfragen im *technokratischen* Sinn zu lösen. Eine Feigenblattfunktion gab es dagegen auf der ideologischen Ebene. Verdeutlicht werden können diese Aussagen mit der Mitte der achtziger Jahre geführten Diskussion über eine "Ökonomisierung" der *Soziologie*. Westliche Sozialwissenschaftler reflektierten über die Entwicklung der DDR-*Soziologie* seit 1980. Historisch gesehen erhielt die *Soziologie* in der DDR ihren Platz, da man zur Erarbeitung von Wirtschaftsstrategien an soziologischen Fragen nicht mehr vorbei konnte, weil die zentrale Bedeutung des Faktors Mensch für die Beteiligung an den Prozessen der wissenschaftlich-technischen Revolution zu offensichtlich war. So konnte seit Mitte der sechziger Jahre in geringem Umfang, teils apologetisch, teils sachlich und kritisch, mit einem gewissen Hauch von Exotik soziologisch zu Problemen des Menschen in der Arbeit und seiner Rolle im Betrieb gearbeitet werden. Die Diskussion zur Ökonomisierung der *Soziologie* war ein Reflex auf den Versuch der DDR-*Soziologie*, den subjektiven Faktor unmittelbar ökonomisch wirksam werden zu lassen und so ihren Spielraum weiter einzuengen. Führende DDR-Soziologen vertraten den Standpunkt, daß eine gezielte Hinwendung der *Soziologie* sowohl auf den ökonomischen wie den sozialen Fortschritt in keiner Weise eine Reduzierung des Sozialen auf eine Triebkraftfunktion für ökonomische Wachstumsraten sei und somit eine Ökonomisierung der *Soziologie* nicht gegeben wäre.¹ Die Begründung dafür war jedoch zwangsläufig anfechtbar, da lediglich davon ausgegangen wurde, daß zwischen sozialem Fortschritt als Bedingung und Triebkraft für ökonomisches Wachstum und sozialem Fortschritt als bewußt erstrebtes Ziel objektiv kein Gegensatz bestehe. Objektiv ist das so, allerdings waren die gegebenen gesellschaftlichen Verhältnisse keine Basis für diesen Zusammenhang, weil in der Politik grundlegende ökonomische Gesetzmäßigkeiten bewußt ignoriert wurden. Das hatte schließlich zur Folge, daß die Funktion von Organisationen und das Verhalten von Individuen unvereinbar wurde, sich konsequent mit sozialen Fragen zu beschäftigen. Insbesondere in den Industriebetrieben ist dieser Prozeß nachvollziehbar. Das gilt für die unmittelbaren Produktionsbereiche bis zum Sektor von Forschung und Wissenschaftsarbeit. Spricht man über das Selbstverständnis von Führungskräften über ihr Aufgabenprofil in DDR-Betrieben, ergibt sich tendenziell eine Kombination *technokratischer* und buchhalterischer Aufgabenfelder. Wie Problemfelder der *Personalführung*, insbesondere über die *Motivation*, als einer Leistungsquelle betrachtet wurden und noch werden, soll mit nachfolgendem Beispiel erläutert werden:

Die jahrelange Praxis der Leitungstätigkeit zeichnete sich aufgrund der herrschenden politischen Verhältnisse und des damit verbundenen Systems einer überzentralisierten Wirtschaft dadurch aus, daß sich Leitung (und deshalb nicht synonym Management) oft auf operativ-organisatorische und kontrollierende Funktionen und auf Sachprozesse beschränkte.

Die in theoretischen Schriften oft geforderte "Arbeit mit den Menschen" reduzierte sich somit häufig auf die Gestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen oder besser Bedingungen des Arbeitsumfeldes im Zusammenhang mit der "Planerfüllung" des entsprechenden Plananteils 7. Ob die gestalteten Bedingungen wirklich zu mehr Möglichkeiten für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter und zu einer Verbesserung des Leistungsverhaltens führten, war sekundär. Davon betroffen waren besonders die Bereiche und Prozesse, in denen es auf Kreativität, Schöpferium und Initiative ankam.

1 Weidig, Rudi: Soziologische Forschung in der DDR - eine Bilanz. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 34 (1987) 7. S. 578

Dieser Zustand ist in den Denkprozessen noch nicht überwunden, da eine entsprechende Sensibilisierung dieses Themas noch nicht eingesetzt hat. Will man in der Marktwirtschaft erfolgreich sein - das setzt entsprechendes Management voraus -, ist die Orientierung der Leitungsprozesse auf die Hauptproduktivkraft Mensch objektive Notwendigkeit. Leiter im Verständnis eines Buchhalters mit weißen Ärmelschonern müssen schnellstens umdenken bzw. im Interesse der ihnen anvertrauten Institutionen ihren Platz räumen.

In der Vergangenheit wurde zwar viel geschrieben über *Motivation* und Leistungsverhalten, ohne daß jedoch die Möglichkeit der praktischen Umsetzung auf breiter Ebene möglich war - objektiv unvereinbar mit der durchstrukturierten Kommandowirtschaft.

Zurück zur Arbeit in Bereichen, zu deren Aufgaben es gehört, innovative Leistungen vorzulegen oder einer anderen Art kreativer Tätigkeit nachzugehen. Offensichtliche Kriterien für das Leitungs- und Organisationssystem sind Kennzeichen wie *Kontrolle* der Anwesenheit (am liebsten rechnergestützt), exakte und möglichst doppelte Abrechnung, konsequentes Einhalten der formellen Hierarchie der Institution und mangelndes Vertrauen zu den Mitarbeitern. Bezeichnenderweise sind auch derzeit noch die tatsächlichen Ergebnisse der geistig-schöpferischen Arbeit oft zweitrangig. Für den einzelnen, den Leistungswilligen, konnte es in solchen Organisationen schnell passieren, daß persönliches Engagement für die Sache aus Leitungssicht als störend empfunden wird, weil es ja nicht "üblich" ist und der Leiter von "seiner" Arbeit abgehalten wird. Dies führt zu solchen Irritationen, daß engagierte Mitarbeiter für ihre Aktivitäten Mißtrauen ernten und der Leitung Dank zu zollen haben, wenn sie mehr tun als normal üblich ist (hier wirkt die Norm als Element des Gruppenbewußtseins sozial gesetzmäßig).

Es kommt auf eine kritische Überprüfung des Managements solcher Einrichtungen bezüglich der Denk- und Verhaltensweise der Leiter im besonderen und im Lande im allgemeinen an. Es läßt sich heute gut vorstellen, daß manche bisher als im Selbstbild bedeutend und unabkömmlich scheinenden Einrichtungen um ihre Legitimation kämpfen müssen, wenn kein tatsächlicher Nutzen mit ökonomischer Rentabilität entsteht. Defizite werden rasch ausgeglichen und die Leiter im Buchhalterstil ersetzt, da die Konkurrenz an die Tür klopft. Fakt ist, daß zwischen der Leitungstätigkeit kreativ arbeitender Bereiche und Institutionen und deren inneren Management ein Zusammenhang besteht, wenn es um die Wirksamkeit und Daseinsberechtigung für die Zukunft geht.

Zur Unterstützung dieser Prozesse der grundlegenden Umgestaltung der Leitung dieser sozialen Prozesse ist eine stärkere Integration der Sozialwissenschaften in die betrieblichen Leitungsprozesse unabdingbar.

Das Motivationsproblem in dem Bereich geistiger Arbeit beispielhaft zu veranschaulichen, hat den Grund, daß selbst dort, wo kreative Arbeit zu leisten ist, das Verhältnis zur *Personalführung* gespalten ist, die *Motivation* als Leitungsinstrument de facto zugunsten tayloristischer Arbeitsorganisation ausgegliedert wird. Die Grundhaltungen lassen sich beliebig auf andere Industrie- und Wirtschaftsbereiche übertragen. Der Stellenwert der *Motivation* in stark arbeitsteiligen Prozessen und entsprechender Arbeitsorganisation ist dementsprechend gering.

Welche theoretischen Erklärungsansätze gibt es für diese Erscheinungen?

Neben einer allgemeinen Gesellschaftskritik können unter verschiedenen Voraussetzungen Ansätze des Personalmanagements Verwendung finden. Im Zusammenhang mit dem Motivationsproblem bieten sich drei Ansätze an, die kurz erläutert werden sollen.

Der erste Ansatz entspricht dem verhaltensorientierten Erklärungsmodell des Personalmanagements von Scholz.

Dieses in der Diskussion befindliche Konzept² bietet deshalb günstige Erklärungsmöglichkeiten, weil die praktizierte Personalverwaltung in der DDR jegliche verhaltensorientierte Relevanz vermissen ließ und insofern die Basis für Motivationselemente im Personalmanagement ausschloß.

Scholz betont zurecht die Notwendigkeit eines systematischen und integrativen Personalmanagements. Dieser Ansatz ist schon deshalb von grundlegender Bedeutung, da damit von wissenschaftlicher Ebene aus betrachtet eine notwendige Sensibilisierung des, wie Scholz formuliert, bisher stiefmütterlich behandelten Bereiches der Betriebswirtschaftslehre selbst unter den Bedingungen der Marktwirtschaft erfolgen kann. Die Bezeichnung stiefmütterlich ist dagegen für eine überzentralisierte Wirtschaftsführung wie in der DDR geradezu schmeichelhaft. Die Ursache der Unterbewertung ist ähnlich der bekannten Analysen in der BRD. Personalmanagement in der DDR gab es in dem Sinn überhaupt nicht, da eine praktizierte routinemäßige Personalverwaltung in der Betriebswirtschaft ausreichte, die zugleich auf Probleme und Fragestellungen wie zur Unternehmenspolitik unter marktbedingten Konkurrenzdruck nicht zu achten brauchte.

Insofern sind die von Scholz dargestellten drei zentralen Postulate zur Lösung des Problems um die Akzeptanz des Personalmanagements innerhalb der Betriebswirtschaftslehre genau der Schlüssel zur Problemlösung.

Für die nun unmittelbar anstehenden Aufgaben der Umstellung der DDR-Wirtschaft sind m.E. besonders aus der durch Scholz strukturierten Zusammenstellung von Handlungen, die im Rahmen des Personalmanagements vorgenommen werden, besonders die Personalbedarfsbestimmung als Basis und darauf aufbauend das Personaleinsatzmanagement. Natürlich darf man sich in dieser Empfehlung nicht der Illusion hingeben, daß man damit Personalmanagement in der neuen DDR-Wirtschaft effektiv einsetzen kann, weil die Vernachlässigung besonders von *Personalführung* und *Personalinformationsmanagement* erneut zu einer Reduzierung auf Personalverwaltung führen könnte. Personalmanagement ist wie jeder andere soziale Prozeß als Komplex zu sehen, aus dem, wie eben versucht, zu verschiedenen Bedingungen einzelne Faktoren hervorgehoben werden, ohne diese zu verabsolutieren. Voraussetzung bleibt die angesprochene Sensibilisierung aller Betriebswirte und der Führungskräfte in der Industrie zur Einsicht in die Notwendigkeit eines verhaltensorientierten Personalmanagements.

Ein weiterer Erklärungsansatz bietet sich mit einer treffenden Problemwiedergabe der Österreicherin Mikl-Horke an. In einem Exkurs zur Darstellung von Motivationstheorien³ reflektierte sie über die *Motivation* im Sozialismus. In Auseinandersetzung über die Arbeitsmotivation des bedeutensten DDR-Arbeitssoziologen Stollberg kommt Mikl-Horke zum Schluß, daß der Vergleich der Theorien der *Motivation* sowohl in West wie Ost eine relativ große Ähnlichkeit derart zeigt, daß das Individuum stets als Handlungsträger hinter der Gruppe bzw. der Gesellschaft verschwinde bei gleichzeitiger eingehender Beschäftigung mit der wissenschaftlichen Erforschung der Persönlichkeit. Hinzuzufügen wäre, daß die über die wissen-

2 Scholz, Christian: Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. In: ZfP 4 (1990) 1. S. 37 ff.

3 Mikl-Horke, Gertraude: Organisierte Arbeit. Einführung in die Arbeitssoziologie. München, Wien 1988. S. 152 ff.

schaftliche Orientierung nicht praxiswirksam hinausgehende Beachtung der Persönlichkeitsproblematik im Sozialismus noch de facto vollständig an den Rand gedrängt wurde. Das zeigt sich nicht zuletzt in der Ablehnung von Technikern und Ökonomen, wenn brauchbare Untersuchungsergebnisse zur Problematik der Persönlichkeit, z.B. auf technikoziologischem Gebiet angeboten wurden. Ignoranz und Unverständnis sind die Ablehnungsgründe.

Die Tendenzen des Stellenwertes bei der Behandlung des Persönlichkeitsproblems z.B. in der Industrie der BRD weisen bei aller Relativierung einiges an Substanz aus. Die eng daran gekoppelte Motivationsproblematik ist so gesehen sicher in ihrer Praxiswirksamkeit längst nicht erschöpft, wurde im Verständnis Mikl-Horkes eher zugunsten einer "universell-kulturellen 'Entmenschlichung' der Arbeitswelt" in der Gegenwart besonders im Sozialismus vernachlässigt. Hier ist erneut darauf zu verweisen, daß die für den Leiter der DDR-Industrie fehlenden Handlungsspielräume keinerlei Platz ließen, darüber nachzudenken, was *Motivation* überhaupt für einen Sinn haben könnte. Wenn die eigenen Handlungsmuster durch operative Tätigkeit, *Kontrolle* und Abrechnung - wie in der Verwaltung und Leitung der DDR-Industrie erforderlich - geprägt worden sind, führte das dazu, daß einerseits verhaltensorientierte Denksätze verkümmerten oder daß sich geeignete Personen auf andere Tätigkeitsfelder begaben, auf denen die Arbeitsaufgabe vor Führungs- bzw. Verwaltungsaufgaben dominierte.

Ein dritter Ansatz zur Schilderung und Erklärung der DDR-Verhältnisse läßt sich durch die starke Relevanz mit Koreimanns Aussagen zum Mis-Management⁴ belegen. Koreimann definierte Mis-Management als die Vernachlässigung bzw. die bewußte Fehlsteuerung z.B. von Personalaufgaben mit der Absicht, persönliche Vorteile durch die Organisation und ihre Mitglieder zu erzielen. Nun waren es in der DDR-Wirtschaft weniger die persönlichen Vorteile im Verständnis marktwirtschaftlicher Verhältnisse als vielmehr das Behauptungsbedürfnis in der Hierarchie der Planwirtschaft. Dies ist wiederum dadurch charakterisiert, daß Erfolg mit straffer Reglementierung zu erzielen sei und Begriffe wie Menschenführung ein Alibi für den gesamtgesellschaftlichen Anspruch blieben. Zuzustimmen für Übereinstimmung Koreimanns Aussagen zum Mis-Management und dem Problem des Selbstverständnisses von DDR-Leitern ist in dem Punkt, daß das Mis-Management die Vernachlässigung von Führungsaufgaben im personellen Bereich sei und Verletzungen des Prinzips der Wirtschaftlichkeit als Folge nicht sachgerechter Entscheidungen nach sich zieht. Und genau das ist im Personalwesen der DDR-Wirtschaft immer wieder nachvollziehbar und behindert derzeit erfolversprechende Umstrukturierungen, da jegliche Strategiebildung letztlich wieder an Menschen gebunden ist, die sich die erforderlichen Denkweisen nicht aneignen konnten und somit Entscheidungen eher subjektiv einbringen. Augenscheinlich ist das seit Ende 1989 in der Beurteilung von Personalentscheidungen durch DDR-Leiter, die auf diesem Gebiet den veränderten Anforderungen nicht gewachsen sind. Das ist keine Summe subjektiven Versagens, sondern ein gesellschaftliches Problem, das sich durch das Unvorbereitetsein und die Schnelligkeit anstehender Veränderungen potenziert. Hier gehören Fachkräfte aus westlichen Industrieländern als *Berater mit Einspruchsrecht* her, um erfolgsträchtige Projekte nicht durch Fehler auf dem Personalgebiet von vornherein zu gefährden.

Es würde hier zu weit führen, Koreimanns Aussagen hier vollständig wiederzugeben. Meines Erachtens enthalten die Gedanken zum Mis-Management einen hohen Erklärungsgehalt für Verhaltensweisen von DDR-Leitern zum subjektiven Faktor bzw. der *Motivation*, egal, ob es die Aussagen zu Folgen des Mis-Managements wie dem fehlenden Vertrauensverhältnis zwi-

4 Koreimann, D. S.: *Management*. München, Wien 1987, S. 115 ff.

schen Führungskraft und Mitarbeit geht oder ob es Aussagen zur Infantilität der entsprechenden Leiter sind. Als Erklärungsansatz trifft alles den Nagel auf den Kopf.

Fazit ist, daß *Motivation* in der Personalarbeit zumindest einen Ansatz des verhaltensorientierten Personalmanagements erfordert, für den in der Wirtschaft der DDR jedoch derzeit fast vollständig die Basis fehlt.

Um die Fragestellung zum Selbstverständnis von Führungskräften und deren Haltung zur *Motivation* in Leitungsprozessen nicht einseitig zu verabsolutieren, müßte m.E. deutlich die Dialektik objektiver gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und sich das in diesem Umfeld sozialisierte Verhaltensmuster der handelnden Akteure hervorgehoben werden. Diese Fragestellung ist ein Erklärungsansatz dafür, warum Führungskräfte in der Tendenz in der beschriebenen Art und Weise agieren. Die im real existierenden Sozialismus der DDR immer wieder beschworene Schlüsselstellung des Menschen wurde maximal auf wissenschaftlicher Ebene so integriert, daß das gesellschaftliche vorherrschende tayloristische Menschenbild überwunden werden konnte. Dieser Versuch, den Menschen als Produktivkraft im Verständnis eines "homo oeconomicus" in die Planungs- und Abrechnungsprozesse einzuordnen, prägte zwangsläufig die Haltung zu Führungsmethoden. In diesem Sinn wird es erklärbar, warum die *Motivation* zwar in aller Munde war und in empirischen Untersuchungen zu Leiterleistungen und Leiterentwicklung sogar eine Rolle zu spielen schien, real aber neben den Führungsprozessen lag. Der Hang der in der DDR-Wirtschaft Verantwortlichen, sofort den ökonomischen Nutzen aller eingebrachten Mittel feststellen zu wollen, spiegelte sich besonders in der Menschenführung wider. Diese Erklärungen können andererseits in keiner Weise in Abrede stellen, daß die sozialen Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern rein sachlicher Natur waren. Die Gesellschaftlichkeit des Menschen als Natureigenschaft hat durch eine gewisse Notwendigkeit der gegenseitigen Abhängigkeit in der Planwirtschaft zu Solidargemeinschaften geführt, die den emotionalen Faktor favorisierten. Hier allerdings Parallelen zur bewußten *Motivation* sehen zu wollen, ist kaum seriös. Insofern sind die meisten soziologischen Untersuchungen daraufhin neu zu bewerten bzw. die empirischen Ergebnisse neu zu interpretieren, indem die kurzschlüssige Verbindung der Entwicklung gesellschaftlicher Umstände und die subjektiv gute - bzw. bessere als in vergleichbare BRD-Untersuchungen - Bewertung der sozialen Beziehungen in den Arbeitsgruppen und zwischen Leitern und Mitarbeitern zu relativieren ist. Nicht umsonst erregte ein Aufsatz vor der Wende große Aufmerksamkeit, in dem dieser Zusammenhang problematisiert wurde. In der Diskussion zur Entwicklung von Kollektivität behauptete Ronneberg⁵, daß beispielsweise bei Kameradschaftlichkeit und Hilfsbereitschaft alle denkbaren und nicht nur genehmen Niveausausprägungen ins Kalkül zu ziehen seien. Mit der Untersuchung von Beispielen für den Fall nichtsozialtypischer Verhaltensweisen akzeptable Verhaltensempfehlungen anzubieten, gelingt es m.E. Ronneberg, den Widerspruch zwischen gesellschaftlich formulierte, Anspruch und der individuell notwendigen Umsetzung wie für die Führungskraft die nicht erforderliche Orientierung auf *Motivation* hervorzuheben. Im einzelnen handelt es sich bei Ronneberg um Beispiele, wie die Einordnung von Verhaltensweisen, die zwar nicht sozialtypisch sind, jedoch zur Kollektivproblematik zu zählen sind. Konkret werden Situationen formuliert, wenn sich ein Sensibler in einer Gruppe von Grobianen psychisch unzumutbar belästigt fühlt oder eine informelle Untergruppe, zu der der Gruppenleiter gehört, einen Teil der Gruppe autoritär zu bevormunden sucht. Die Kritik Ronnebergs richtete sich auf das Unvermögen, diese Erschei-

5 Ronneberg, Heinz: Kollektiv und Kollektivität. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 37 (1989) 4. S. 344 ff.

nungen entsprechend zu bewerten und in das Alltagsbild zu integrieren. Es ist das gleiche Problem wie das der Rolle der *Motivation* im Arbeitsprozeß: gesellschaftliche Zwänge klammerten handhabbare Lösungen aus. An dieser Stelle die Analyse abzubrechen, würde nicht zu einem umfassenden Ergebnis führen. Neben den erörterten Rahmenbedingungen und damit in Verbindung stehendem Spielraum bzw. gegebenen Mindestanforderungen ist die Sichtweise der Gesellschaft auf die Rolle der Führungskräfte von Bedeutung. Hier wird ein Feld betreten, das selbst in der wissenschaftlichen Forschung kein leichtes war. Untersuchungen zu Problemen der Sozialstruktur der DDR führten permanent zu Widersprüchen der objektiv notwendigen Stellung von Führungskräften aller Ebenen der Industrie zu ihren Handlungsspielräumen bis zur Anerkennung ihrer Arbeitsleistung. Die sich mehr oder weniger spontan entwickelten Strukturen in der Wirtschaft führten zu einer großen Anzahl von Leitungsebenen bzw. weiteten deren Breite aus, die nicht immer dem Aufgabenprofil und noch weniger der ökonomischen Rentabilität hinsichtlich der Personalkosten (obwohl diese im internationalen Vergleich gering waren) entsprachen. Diese Art Inflation von Leiterplanstellen war ein Ausdruck dafür, daß im gesellschaftlichen Bewußtsein der soziale Status von Führungskräften untergraben wurde. Das führte dazu, daß die Aufgaben der Leiter sehr eingeschränkt und auf arbeitsteilig klar untergliederte Prozesse gerichtet waren. Insofern war die gesellschaftliche Sicht auf den Leiter davon geprägt, daß er weniger eine Führungsfunktion als mehr eine Mittler- und Verwaltungsfunktion besonders im Personalbereich einnahm. Das führte im Laufe der Jahre dazu, daß weder Eigenverantwortung noch Risikobereitschaft besondere Anforderungen an Leiter waren, weil Entscheidungen zentral gefällt wurden und wenig Anpassungsspielraum ließen. Dagegen war die Rückführung der Ergebnisse der Arbeit um so bedeutungsvoller, um die Planvorgaben erfüllen zu können. Die Reduzierung von Führung auf Verwaltung spiegelt sich in der Rolle, die ein Leiter in der DDR-Gesellschaft spielte, wider. Durch das diametrale Verhältnis höherer Besteuerung von Gehältern gegenüber Löhnen von Produktionsarbeitern und dem geringen Unterschied im Niveau des Bruttoeinkommens war es DDR-typisch, daß besonders die Gruppe der Meister und jüngere Leute mit Hochschulabschluß in der Industrie trotz qualitativer Aufgabenunterschiede im materiellen Einkommen unter dem von ihnen geführten Mitarbeitern lagen. Trotz jahrelangen Nachweises und wissenschaftlicher Analyse gab es keine Möglichkeit, diesen Widerspruch auch nur annähernd aufzuheben.⁶

Konsequenzen für die Leitertätigkeit und das Leiterverhalten sind in verschiedenen Richtungen ableitbar. Das betrifft zum einen die Veränderung objektiver Kriterien. Für die Ebene der Gesamtgesellschaft sind Ideen zur Reformierung des Planungssystems mit der Einführung der Marktwirtschaft nicht mehr umsetzbar. Allgemeines Handlungsmuster auf dieser Ebene kann nur sein, sich an funktionierenden Modellen zu orientieren. Die auf einer zweiten Ebene liegenden strukturellen Bedingungen im Handlungsfeld der Führungskräfte korrespondieren stark mit der ersten Ebene. Hier gilt es besonders, Strukturfragen sowohl nach ökonomischen Erfordernissen, aber auch für historisch gewachsene Beziehungen zu lösen. In diesem Problemkreis wird es die größten Widerstände geben, da hier die Frage der Reduzierung von Leitungspositionen bzw. der Effektivierung des gesamten Führungs- und Organisationsapparates entschieden werden. Aus soziologischer Sicht handelt es sich um die Neustrukturierung von Machteinflüssen in der Auseinandersetzung mit den Trägern von *Macht* des alten Systems, vom Betriebsleiter bis zum Universitätsprofessor. Fachliche Kompetenz und persönliche Integrität als die Entscheidungsmerkmale zu wählen, ist bei der Bewertung von Per-

6 Vgl. u.a. Autorenkollektiv: *Ingenieure in der DDR*. Berlin 1988

sonen insofern kompliziert, da eine objektive Wertung in persönlichen Entscheidungen zu oft subjektiv verzerrt wird. An eine gelöste Strukturfrage sind Fragen der Gestaltung von Handlungsspielräumen und von Autonomie eng gekoppelt. Unter dem Druck marktwirtschaftlicher Konkurrenz werden diese Dinge sich schnell regeln. Eine immer wieder zu machende Beobachtung ist jedoch, daß nach wie vor ausgebildeten Führungskräften grundsätzliche sozialwissenschaftliche Kenntnisse fehlen. Hier bietet sich ein unmittelbarer Ansatz für die Wissenschaft, insbesondere für Soziologen und personalorientierte Betriebswirtschaftler. Darüber hinausgehend verlangt das vom Ausbildungsprozeß die bisher so gut wie vollständige Unterlassung von expliziter Leiter- bzw. Managerausbildung in DDR-Hochschuleinrichtungen aufzuheben. Einzubeziehen in solche Ausbildungsformen sind neben wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen m.E. vor allem solche, die im Technikbereich ausgebildet werden. Das sich reproduzierende Mißverständnis vom Menschenbild in der DDR ist mit Blick auf das objektiv vorhandene Potential des Menschen vor allem im Alltagsbewußtsein aufzuheben. Erschreckende Ausstrahlungseffekte sind beispielsweise in der Umstellungsphase zur Marktwirtschaft einerseits in der Industrie mit der Hilflosigkeit von Verantwortlichen in Unternehmen bezüglich strategischer Personalarbeit und zum zweiten im Ausbildungsprozeß der Betriebswirtschaftslehre zu erkennen. In dieser Universitätsausbildung sollen künftigen Diplomkaufleuten, Betriebswirtschaftlern und Absolventen ähnlicher ökonomischer Fachrichtungen maximal eine wahlobligatorische Vermittlung von Menschenbildern und Motivationstheorien zugestanden werden, da der Schwerpunkt *technokratisch* auf Methodiken der Verwaltung und allgemeiner Theorie liegt.

Der Verlauf solcher Prozesse wird mit entscheiden, ob sich ein Selbstverständnis von Führungskräften herausbilden kann, das von Menschenführung als dem Prinzip ausgeht, mit dem maximale Leistungen im Wettbewerb mit dem Konkurrenten erreichbar sind und ihre Haltung zur *Motivation* davon geprägt ist, daß *Motivation* eines der wesentlichsten Instrumente in der Menschenführung im Arbeitsprozeß ist.

Hoffnungsvoll stimmt, daß besonders in den letzten Jahren empirische Ergebnisse vorgelegt wurden, daß sich aufgrund des Problemdrucks in der DDR-Wirtschaft auch in Einzelfällen veränderte Haltungen der Leiter zur Motivationsproblematik abzeichneten, deren Umsetzungen in tatsächliche Entscheidungen und Handlungen durch das Bedingungs Umfeld blockiert wurden. Dazu liegen außerdem eine Reihe sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse vor, die im Konsens mit führenden Auffassungen zum Personalmanagement westlicher Industrieländer stehen und künftig in tragfähige Führungskonzeptionen einfließen können.

Jürgen Berthel*

Stellungnahme zum Beitrag: Der Stellenwert von

Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft

1. Der Autor liefert eine Diagnose über Fakten in Betrieben der DDR: Über Führungskräfte, ihre Aufgaben, Anforderungen und Qualifikationen wie auch über ihr Selbstverständnis hinsichtlich der Erfüllung von Personal-Management-Aufgaben aus heutiger marktwirtschaftlicher Sicht, insbesondere auch hinsichtlich der Motivation von unterstellten Mitarbeitern. Die Diagnose gipfelt in Feststellungen wie "Personal-Management in der DDR gab es in diesem Sinn überhaupt nicht, da eine praktizierte routinemäßige Personalverwaltung in der Betriebswirtschaft ausreichte ..." (S. 106). Motivation und Leistungsverhalten war "objektiv unvereinbar mit der durchstrukturierten Kommandowirtschaft" (S. 105).

Begründungen dafür sieht Münch in den Aufgaben, die "Leiter" in der DDR zu erfüllen hatten, in den hierfür notwendigen Anforderungen, mehr noch in den insoweit nicht benötigten Qualifikationen, die insofern fehlen, fehlen müssen. Die Aufgabe der Führung beschreibt er als reduziert auf Tätigkeiten der Verwaltung (S. 109), in gleicher Weise auch das "Selbstverständnis" von Führungskräften über ihr Aufgabenprofil: eine "Kombination technokratischer und buchhalterischer Aufgabenfelder" (104). Anders zu handeln sei weder erfolgversprechend noch opportun gewesen: "persönliches Engagement" hätte eher "störend" gewirkt (S. 105).

Für die Anforderungs-/Qualifikations-Ebene konstatiert er, daß "verhaltensorientierte Denksätze verkümmerten" (S. 107), und daß "ausgebildeten Führungskräften grundsätzliche sozialwissenschaftliche Kenntnisse fehlen" (S. 110).

Daß nicht versucht wurde, sich fehlende Kenntnisse anzueignen, verwundert nicht: Der soziale Status der Führungskräfte wurde durch eine Inflation von Leiter-Planstellen untergraben (S. 109). Zudem konnten sie auch gesellschaftliche Anerkennung im Lohn- und Gehaltsgefüge nicht entdecken: sozialer Status wurde durch Verdiensthöhe nicht gewährt, im Gegenteil: Durch das spezifische Besteuerungssystem in der DDR wurden Produktionsarbeiter derart günstiger gestellt, daß sie oft mehr verdienten als ihre Vorgesetzten. Entsprechend stark war dann das Behauptungsbedürfnis der Führungskräfte in der Hierarchie der Planwirtschaft ausgeprägt (S. 107).

Diese Situationsschilderung ist düster. Sie ist jedoch nicht etwa die Übertreibung eines jetzt mit dem alten System abrechnenden Kritikers, mitnichten. Vielmehr: Ich kann diese Diagnose in allen wesentlichen Punkten voll und ganz bestätigen, und zwar aufgrund eigener Erfahrungen und Anschauungen, die ich in den zurückliegenden Wochen und Monaten in der DDR selbst gewonnen habe. Dies in zahlreichen Diskussionen mit Führungskräften der dortigen Betriebe und auch durch deren vielfältige Selbstbekundungen, die von verwunderten Ein-

* Prof. Dr. rer. pol. habil. Jürgen Berthel, geboren 1939, Universität GH Siegen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre I (Personal-Management, Unternehmensführung).

Forschungsschwerpunkte derzeit: Führungskräfte-Qualifikationen (Definition, Identifizierung, Vermittlung), Personal-Management in strategischer, innovationsorientierter Unternehmensführung. Veröffentlichung u.a.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 2. Aufl., Stuttgart 1989.

geständnissen bis zu zornigen Selbstanklagen reichten - bisweilen wahrhaft erschütternde Selbstzeugnisse.

2. Die Diagnose ist also zutreffend, und das ist fatal. Fatal vor allem deshalb, weil gerade jetzt für die Umgestaltung der DDR-Betriebe von der Kommando- auf die Marktwirtschaft gänzlich andere als die bislang gewohnten Handlungs- und Denkmuster nötig werden. Ein Personal-Management, das diese Muster erzeugt, ermöglicht und fördert, ist daher besonders dringend erforderlich - so konstatiert der Autor, auch dies zu Recht.

Ein Bestehen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb ist nur möglich mit Menschen in Betrieben, die sich engagieren, Freude an der Arbeit, auch an Unkonventionellem haben, kreativ sind, Risiken und Verantwortung zu übernehmen bereit sind. Jedoch: "weder Eigenverantwortung noch Risikobereitschaft (waren) besondere Anforderungen an Leiter" (S. 109). Aber: was man selbst nicht hat, kann man anderen nicht vermitteln. Von heute auf morgen lernen kann auch niemand; auf gänzlich neue Denk- und Verhaltensmuster kann niemand (und kann man niemanden) "umschichten". Es klingt ebenso dramatisch, pathetisch wie auch borniert, wenn von westlicher Seite vorgetragen: Die DDR-Wirtschaft braucht anders denkende und handelnde Menschen - gleichwohl kann sich dieser Einsicht niemand verschließen.

Dem Personal-Management (zumal: Personalführung und -entwicklung) kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Jeder Kenner weiß, daß dies nicht Sache einiger Personalspezialisten ist, sondern Aufgabe aller Führungskräfte in den Betrieben: Sie müssen vermitteln und vorleben, was zu tun ist. Aber wie, wenn sie es selbst nie gelernt haben, weder tun mußten noch durften?

3. Die DDR-Wirtschaft kommt in eine bedrohliche Zeitschere: Sie muß schnell handeln und schnell Erfolg haben - sonst muß ein Massensterben von Betrieben befürchtet werden. Aber: die Prozesse der Umgestaltung: Umdenken, Umlernen, anders Handeln sind zeitraubend und langwierig, wie jeder weiß, der etwas von Lernprozessen und Erwachsenen-Fortbildung versteht.

Münch: "Sensibilisierung ... zur Einsicht in die Notwendigkeit eines verhaltensorientierten Personalmanagement" tut Not (S. 106). Recht hat er. Aber wie kann das erreicht werden?

4. Wie sind seine eigenen Vorstellungen und Vorschläge hierzu zu beurteilen? Viele macht er nicht, eigentlich nur drei:

- a) "Fachkräfte aus westlichen Industrieländern als Berater mit Einspruchsrecht" (S. 107),
- b) "eine Neustrukturierung von Machteinflüssen in der Auseinandersetzung mit den Trägern von Macht des alten Systems" (S. 109),
- c) an Universitäten soll eine "Vermittlung von Menschenbildern und Motivationstheorien" geboten werden.

Zu c): Eine Umsetzung des letzteren Vorschlages ist sicherlich ebenso nötig wie nützlich, wiewohl hier die Zeitschere besonders deutlich wird. Universitätsausbildung entfaltet in aller Regel Langzeitwirkungen mit verzögerten Einsatzterminen. Es sei denn, man macht die Hochschulen der DDR auch zu Fortbildungsorten für Postgraduierte und überhaupt für bereits im Beruf Tätige (ähnlich dem Bildungsauftrag gem. §3 WissHG in der Bundesrepublik). Dafür existieren in der DDR sogar günstige Voraussetzungen, weil das prinzipiell (wenn auch unter den Vorzeichen der sozialistischen Planwirtschaft) bereits vorher Usus war, zum Teil über Institute der Universitäten oder den Universitäten assoziierte Institute. Oder ist eher das Gegenteil richtig? Angesichts dessen, was in der Vergangenheit dort gelehrt wurde? Tatsächlich haben Institutionen und Personen der universitären Aus- und Weiterbildung, die vor der

Novemberrevolution tätig waren, heute Glaubwürdigkeits-Probleme. Ihre Vergangenheit belastet sie.

Tätigwerden bundesrepublikanischer Experten (Hochschullehrer, Praktiker) bietet sich als Ausweg an; wenn auch dies wiederum neue Problem besichert: Er könnte von den dortigen Hochschulen und ihrem angestammten Personal bei deren derzeitigen Versuchen einer Neu-Proflierung als störend empfunden werden. U.a. deshalb wird auch bereits Skepsis laut, ob denn aus der DDR in ausreichendem Maße der Wunsch nach "Hilfe aus dem Westen" (via Gastdozenten u.ä.) artikuliert wird. Sicherlich sind westliche Lehrangebote mit denen des DDR-Personals abzustimmen und zu kombinieren. Auf keinen Fall sollte es etwa zu einer Überschwemmung der DDR mit westdeutschen Dozenten kommen.

DDR-Bürgern im Westen Bildung zu vermitteln, dürfte aus Kostengründen keine Variante mit Breitenwirkung werden - von hiesigen Kapazitätsproblemen einmal ganz abgesehen, zumal die Frage nach den erforderlichen Bildungsinhalten noch gar nicht geklärt ist (Münch versteht seine Bemerkung sicher als Minimalprogramm).

Zu a): Wie ist der Einsatz westlicher Berater zu beurteilen? Ebenfalls ambivalent, so meine ich. Das Glaubwürdigkeitsargument spricht für sie, die Erfolgswahrscheinlichkeit ihres Tuns auch. Dagegen spricht das Risiko DDR-internen Flurschadens, der aus zweierlei Gründen befürchtet werden muß. Erstens kann nur mit viel Kenntnis der DDR-Wirklichkeit und Finger-spitzengefühl bezüglich der Wirkungen eigenen Wirkens auf andere Personen Desaster vom Axt-im-Walde-Typ verhindern. Zweitens geht es um die Beratenen, die Führungskräfte der DDR-Betriebe, ihr Ansehen, ihre Empfindlichkeiten und um die Güte und Nachhaltigkeit erzielbarer Lerneffekte. Da dürfte die Art der Beratung ausschlaggebend sein. Münchs Vorschlag eines Einspruchsrechtes geht weit, weiter als Beratung üblicherweise reicht. Wie groß ist dabei die Gefahr einer "Entmachtung" der eigentlich "zuständigen" Entscheidungsträger? Wer ist letztlich verantwortlich - mit welchen Konsequenzen? Bislang eisern verteidigten Prinzipien (Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung) würde Aufweichung drohen. Oder lehren uns die neuen Situationen und ihre ungewohnten Problemkonstellationen, daß wir bisher als selbstverständlich Angenommenes und Verteidigtes neu überdenken müssen? Warum sollen nicht auch wir lernen (müssen)?

Und was die Lerneffekte angeht, so sind bekanntermaßen die selbstgemachten Erfahrungen von eindrucklichster Wirkung, vielmehr als - wie und von wem auch immer - mitgeteilte Erfahrungen. Nur muß unter allen Umständen verhindert werden, daß Wirkungen eintreten, die so nachdrücklich sind, daß sie nur einmal eintreten: Konkurrenz und Konkurs sind Nachbarn, die in der DDR noch unbekannt sind. Zu selbstgemachten Erfahrungen gehören auch Beobachtungen anderer, die handeln. Lernen an praktischen Fällen - live - könnte DDR-Führungskräften in westlichen Unternehmungen geboten werden. Vielfältige Formen sind denkbar: von teilnehmender, assistierender Beobachtung über Action Learning bis hin zu multipler Führung. Dem Erfindungsreichtum sollten keine Grenzen gesetzt werden. Kritik hieran ist wiederum zweifach zu begründen: Wir sollten nicht zum Kopieren verleiten, sondern zu Selbständigkeit anleiten. Und wer denn hat angesichts der gesamten Wirtschaftslage in der DDR jetzt Zeit und die für solche Art Aufklärung nötige entspannte Abgeklärtheit? Wer löst derweil die Probleme "zu Hause"?

Die größten Erfolgsaussichten sehe ich bei aktiver und intensiver Hilfe zur Selbsthilfe westlicher Experten als Unterstützer beim Lösen von Problemen durch diejenigen, die die Probleme haben. Das kann "just in time" geschehen, das Ansehen der zuständigen und verantwortlichen Führungskräfte unbeschädigt lassen, intensive Lerneffekte bewirken: Learning by

doing. Gekonnt moderierte betriebsinterne Workshops können vielfältige, sachliche und verhaltensbezogene - Einsichten vermitteln. Da kann Vorgelebtes beobachtet und selbst mitgemacht werden, können Probleme aufgespürt, definiert, gelöst werden, kann der Umgang mit den Beteiligten studiert werden. Anregungen zuhauf, im Zusammenhang mit eigenen Problemen mit Sicherheit einprägsam, als dringlich empfunden, das Not-invented-here-Syndrom kann nicht aufkommen. BRD-Experten (auch: Senioren-Manager) als Moderatoren, DDR-Führungskräfte als Probembewältiger und Initiatoren, die sich die Hilfe holen, wenn sie sie brauchen. So simpel es sich anhört, so hat doch auch das seine Tücken: Werden Probleme (als dringlich) erkannt, damit Hilfe überhaupt rechtzeitig in Aktion treten kann? Hier ist, so meine ich, Optimismus angebracht: Geschärftes Problembewußtsein habe ich in der DDR allerorten angetroffen.

Wird Hilfebedarf nicht als Hilflosigkeit, der Hilferuf nicht als Schwächeeingeständnis verstanden? Hier kann man nur hoffen, daß waches Problem- und Risikobewußtsein über falschen Stolz siegen.

Wie finden diejenigen aus der DDR, die die Probleme haben, zu denen in der BRD, die Lösungshilfen bieten können und wollen? Ungehört verhallte Hilferufe sind genauso schlimm wie nicht aufgegriffene Hilfeangebote. Hier kann man sich regionale und überregionale Clearing-Stellen vorstellen, die rasch und reibungslos funktionieren müssen. Einen ähnlichen Versuch (seinerzeit allein auf die BRD bezogen) hat einmal das Institut der deutschen Wirtschaft (Köln) in Zusammenarbeit mit dem Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft unternommen. Das wäre dann auf beiden Seiten um vieles breiter anzulegen. Einen entsprechenden Beschluß hat der Verband auf seiner letzten Pflingsttagung in Frankfurt gefaßt.

Zu b): Vielleicht ist eine solche Art problembewältigender Zusammenarbeit auch geeignet, zu Münchs drittem Vorschlag positiv beizutragen: zur Neustrukturierung von Machteinflüssen; die notwendige "Auseinandersetzung mit den Trägern von Macht des alten Systems" kann so auf sachliche Weise die Unkundigen von den Fähigen trennen helfen. Damit würde auch das personelle Terrain bereitet dafür, so wichtige Personalarbeits-Bereiche (-Teilsysteme) wie Personalbedarfsplanung, -freisetzung, -entwicklung (vor allem neu: Karriereplanung!), anforderungs- und leistungsgerechter Entgeltungssysteme im marktwirtschaftlichen Sinne "richtig" zu bearbeiten.

Christian Scholz*

Stellungnahme zum Beitrag: Der Stellenwert von

Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft

Der Autor des hier zu kommentierenden Beitrags beginnt seine Ausführungen mit einem Hinweis auf den "praktisch unlösbaren Widerspruch in der Arbeitswelt der DDR", der sich aus dem Anspruch der DDR-Gesellschaft begründet, die Bedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt aller gesellschaftlichen Prozesse zu stellen, auf der anderen Seite allerdings durch ein zentralistisches Planungssystem die individuelle Größe doch letztlich weitgehend ausschloß. Da zudem effektive und speziell marktorientierte Produktivitätsmaßstäbe fehlten, konnten gerade Personalfragen überwiegend in den Bereich technokratischer Lösungsansätze gerückt werden. "Spricht man über das Selbstverständnis von Führungskräften über ihr Aufgabenprofil in DDR-Betrieben, ergibt sich tendenziell eine Kombination technokratischer und buchhalterischer Aufgabenfelder".

Gerade im Hinblick auf die stark zentralisierte Planwirtschaft ergab sich ein Verzicht auf strategisches Denken und ein Verzicht auf (unternehmerische) Verantwortung. Dies führte naheliegenderweise auch dazu, daß Aspekte wie Kreativität, Initiative und Eigenverantwortung in den Hintergrund gedrängt wurden. Hier sind naheliegenderweise Änderungsprozesse dringend erforderlich, oder wie der Autor es ausdrückt: "Leiter im Verständnis eines Buchhalters mit weißen Ärmelschonern müssen schnellstens umdenken beziehungsweise im Interesse der ihnen anvertrauten Institutionen ihren Platz räumen".

Sicherlich fällt es einem Außenstehenden schwer, sich dezidiert mit dieser Analyse der Situation in der DDR auseinanderzusetzen: Zu gering sind die Informationen, die uns hier zur Verfügung stehen. Sicherlich ist das gezeichnete Bild der DDR-Situation augenscheinlich zutreffend, wobei insbesondere der Problematik der Mitarbeitermotivation ein zentraler Stellenwert zukommt.

Im zweiten Teil seines Beitrags befaßt sich der Autor mit ausgewählten Ansätzen, denen er Lösungspotential für die Probleme der DDR-Betriebe zumißt: Neben dem Personalmanagement-Ansatz sind dies die Auseinandersetzung mit expliziter Motivationstheorie und die Ursachen und Wirkungen des "Mis-Managements".

Ausgehend von der Tatsache, daß betriebliches Personalwesen in der DDR gegenwärtig reine Personalverwaltung darstellt und letztlich noch nicht annähernd den Charakter eines tatsächlichen **Personalmanagements** (vgl. Scholz 1989) einnimmt, so liegt naheliegenderweise hier eine besondere Herausforderung für DDR-Unternehmen beziehungsweise DDR-Ausbildungsinstitutionen: Es müssen die Weichen für die Zukunft gestellt werden wie sich der Personalbereich kurz- und langfristig entwickeln kann und sollte.

* Prof. Dr. Christian Scholz (Jahrgang 1952), Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement.

Arbeitsschwerpunkte: (Strategisches) Personalmanagement und Unternehmenskultur; Autor des Handbuchs "Personalmanagement", Vahlen Verlag (München) 1989 sowie der Management Perspektiven "Organisationskultur - Die vier Erfolgsprinzipien" Gabler Verlag (Wiesbaden) 1990 (gemeinsam mit W. Hofbauer).

Realistischerweise ist allerdings hier das "westliche Vorbild" nur begrenzt anwendbar, da dieses unterschiedlichste Ausprägungsformen aufweist. Dies betrifft die Universitäten genauso wie die Praxis: Auch in der "westlichen" Ausbildung gibt es vereinzelt immer noch eine tayloristisch geprägte Personalwirtschaftslehre klassischen Zuschnitts, die sich überwiegend auf reine Personalverwaltung und Fragen des Arbeitsrechts konzentriert; hier stehen solche Aspekte im Vordergrund, die meßbar, somit konkret gestaltbar und letztlich im Sinne von "harten Fakten" leicht vermittelbar sind. Auch in der Praxis findet man häufig noch technologisch denkende Führungskräfte, die eher die Produktionstechnologien und weniger die Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktor sehen. Trotzdem: Viele erfolgreiche westliche Unternehmen messen mittlerweile dem Aspekt der Mitarbeiterführung, vor allem der strategisch ausgerichteten Mitarbeiterführung einen erheblichen Stellenwert bei.

Diesen Herausforderungen müssen sich DDR-Betriebe und speziell das Personalressort als Kompetenzzentrum für diese Fragenkomplexe stellen.

Personalmanagement wird somit zu einem Schlüsselfaktor für die DDR-Wirtschaft. Dies bezieht sich dabei zum einen auf die Funktion der Personalabteilung, vor allem aber auch auf die Personalmanagement-Funktionen des jeweiligen Ressortvorgesetzten: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation müssen zum Führungsalltag gehören.

Sicherlich sind - und dies geht aus dem Beitrag von Münch klar hervor - Probleme vorprogrammiert. Zu tief ist die rein technokratische Denkhaltung verwurzelt, die jetzt in einigen Fällen allenfalls durch Modewörter wie "marktorientiert" überlagert wird. Wenn dann argumentiert wird, daß man zunächst neue Produkte finden und die Produktivität steigern müsse, ehe man sich mit Aspekten wie Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur befassen könnten, so zeigt sich, daß gerade hier noch ein erheblicher Aufklärungsbedarf besteht.

Gerade hierzu bietet (auch) der Beitrag von Münch eine wertvolle Hilfe, indem er zum einen Erklärungshilfen für die gegenwärtige Struktur und ihre Probleme präsentiert und zumindest erste Ansatzpunkte für ihre Lösung andiskutiert.

Literatur:

Christian Scholz, Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, München (Vahlen) 1989.

Rudhard Stollberg*

Arbeitseinstellungen und Arbeitszufriedenheit bei Produktionsarbeitern der DDR

Der vorliegende Aufsatz beschäftigt sich mit den Ergebnissen von Studien, die der Verfasser über die Entwicklung des Verhältnisses der Menschen zur Arbeit in der DDR im Zeitraum zwischen 1967 und 1987 durchgeführt hat. Die beobachteten Tendenzen stellen sich dar in einer relativ breiten Struktur der Arbeitsmotivation, der Annäherung von Männern und Frauen vor allem bei den Arbeitseinstellungen, dem Bestehenbleiben von Extremgruppen nach dem Ausprägungsgrad eines guten Verhältnisses zur Arbeit, dem Wachsen des Anspruchsniveaus und sinkender Arbeitszufriedenheit, und in einer Wertverschiebung in den Bedeutungsrelationen von Berufsarbeit und Freizeit. Vor allem nach der Wende ist eine stärker instrumentelle Haltung gegenüber der Arbeit und eine allgemein höhere Gewichtung des Arbeitseinkommens zu erkennen.

Die sozialwissenschaftliche Forschung in der DDR verfügt leider nicht über ein Datenmaterial, das dem in der BRD vergleichbar wäre. Das hängt mit den Beschränkungen zusammen, denen vor allem die soziologische Forschung quantitativ und qualitativ unterlag. Für die Arbeitssoziologie gilt das in ähnlicher Weise wie für andere soziologische Forschungsrichtungen, wenn auch vielleicht nicht in gleichem Ausmaß, da die Themenbereiche Arbeitswelt/Arbeitswert in der staatlichen Forschungsplanung einen gewissen Vorrang genossen. Trotzdem lassen sich nur wenige Studien finden, die über eine systematische Untersuchung des subjektiven Verhältnisses des Menschen zur Arbeit berichten. Zudem sind ihre Ergebnisse zumeist nicht direkt untereinander vergleichbar, und es gibt auch nur im Ausnahmefall Zeitverlaufstudien, die Entwicklungstendenzen erkennbar werden lassen.

Im folgenden berichte ich über einige Ergebnisse der Untersuchungen, die der Wissenschaftsbereich Soziologie an der Universität Halle zwischen 1967 und 1987 durchgeführt hat¹. Ich berücksichtige dabei jedoch auch andere, die hier behandelte Fragestellung tangierende Forschungen aus dem eigenen Bereich wie aus anderen Einrichtungen.

Bei den hypothetischen Voraussetzungen dieser Untersuchungen möchte ich mich hier nicht lange aufhalten: Sie lagen kurz gesagt in der Annahme, daß mit dem Übergang zu einem neuen Reproduktions-Typus und dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt in der Produktion Chancen für die Entwicklung eines Verhältnisses zur Arbeit entstehen, das der Arbeit einen zentralen Platz in den Wertorientierungen einräumt, intrinsische Motivationen gegen-

* Professor Dr. sc. oec. Rudhard Stollberg, Jahrgang 1931, ist Leiter des Wissenschaftsbereiches Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Er ist auf dem Gebiet der Arbeits- und Industriesoziologie tätig und veröffentlichte 1988 im Verlag Die Wirtschaft, Berlin, eine Monographie zur "Soziologie der Arbeit". Er steht dem wissenschaftlichen Beirat für Soziologie beim Ministerium für Bildung vor und ist im Redaktionskollegium der Zeitschriften "Arbeitswissenschaft" (Berlin) und "Revue International de Sociologie" (Rom).

1 Über die Modalitäten dieser Untersuchungen vgl. R. Stollberg: Soziologie der Arbeit. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1988, S. 92 ff.

über der Arbeit stärkt und zu einem entsprechenden Verhalten im Arbeitsprozeß führt. Das "*Verhältnis zur Arbeit*" wurde dabei als eine synthetische Kennziffer gemessen, die die Summe aller Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Berufsarbeit allgemein wie auch im unmittelbaren Arbeitsprozeß umfaßt.

Im folgenden will ich die wichtigsten Resultate darstellen, ohne deren Hintergründe vollends aufzuhellen oder die damit verbundenen Probleme ausführlich zu diskutieren.

1. Tendenz

In der DDR hat sich ein im ganzen gesehen "gutes" *Verhältnis zur Arbeit* entwickelt, das vor allem in einer relativen Breite der *Arbeitsmotivation* (im Sinne der Beweggründe für das Eingehen eines beruflichen Arbeitsrechtsverhältnisses) zum Ausdruck kommt. Als hauptsächlich wirksame Arbeitsmotive erwiesen sich (neben dem selbstverständlich wirksamen Verdienstmotiv):

- das *Bedürfnis*, die eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse im Arbeitsprozeß zur Anwendung zu bringen, dadurch Erfolgserlebnisse zu haben und die Anerkennung der unmittelbaren Arbeitskollegen zu erfahren;
- das *Bedürfnis*, etwas gesellschaftlich Nützliches zu leisten bzw. die gesellschaftliche Entwicklung zu fördern und auch hierbei (gesellschaftliche) Anerkennung zu finden;
- das *Bedürfnis*, im kooperativen Arbeitsprozeß Sozialkontakte und Kommunikationsmöglichkeiten zu finden und Befriedigung aus der Zugehörigkeit zu einem Arbeitskollektiv zu ziehen.

Über die Berufsarbeit äußerten sich konstant im Untersuchungszeitraum etwa 90% der Probanden dahingehend, daß ihnen die Berufsarbeit "in hohem Maße" oder doch "allgemein" Befriedigung verschafft, nur 2 bis 3% "würden auch ohne die (Berufs-) Arbeit gut auskommen."

Die Anzahl derjenigen, die sich einseitig bzw. ausschließlich auf den Verdienst durch Berufsarbeit orientieren, liegt etwa bei 10 bis 12% der untersuchten *Produktionsarbeiter*. Sie ist geringer bei Beschäftigten mit höherer Qualifikation und bei Angestellten. Das soziale Profil der ausschließlich auf den Verdienst Orientierten zeigt eine Abhängigkeit von der familialen Situation und wird besonders von Arbeitern der mittleren Arbeitsgruppen geprägt, bedingt durch den höheren finanziellen Bedarf in der Phase der Haushaltsgründungen und der Betreuung der Kinder. Diese Gruppe weist außerdem ein Einstellungsbild auf, daß sich deutlich von einem "guten" *Verhältnis zur Arbeit* entfernt. Die *Leistungsbereitschaft* dieser Gruppe liegt nicht über dem Durchschnitt; in bezug auf Eigeninitiative liegt sie deutlich darunter.

Wenn man Überlegungen anstellt, welche Vorzüge die arbeitenden Menschen in der DDR in eine gemeinsame Wirtschaftsordnung einbringen, dann würde ich nicht, wie das oft geschieht, allein das hohe Qualifikationsniveau nennen, sondern auch die oben genannte Breite der *Arbeitsmotivation* als Potential für ein entsprechendes Leistungsverhalten!

2. Tendenz

In den vergangenen Jahrzehnten, zumindest bis etwa Mitte der 80er Jahre, hat sich eine Angleichung von Männern und Frauen hinsichtlich des subjektiven Verhältnisses zur Arbeit vollzogen. Dies ist vor allem auf die Entwicklung der Berufstätigkeit der Frauen zurückzuführen (gegenwärtig liegt die Beschäftigungsrate bei etwa 90% der Frauen im Erwerbstätig-

keitsalter), aber auch auf das gestiegene Qualifikationsniveau². Diese Entwicklung ist vor allem einstellungsseitig wirksam geworden. Hinsichtlich des Wunsches nach Dauerhaftigkeit der Berufsausübung, der Breite der *Arbeitsmotivation*, der Einstellung zu neuen Anforderungen am Arbeitsplatz und der Loyalität gegenüber dem Betrieb unterscheiden sich die berufstätigen Frauen kaum noch von ihren männlichen Kollegen.³

Deutliche Unterschiede gibt es hinsichtlich der betrieblichen Aktivitäten, die mit besonderen zeitlichen Aufwendungen verbunden sind, wie z. B. der Mitarbeit in der Neuererbewegung, die etwa einem organisierten betrieblichen Vorschlagswesen gleichkommt. Frauen tragen auch manchmal zur Rekrutierung einer Gruppe bei, die ihr Leistungsvermögen nicht voll ausschöpft, weil die vermehrte Anstrengung in keinem vernünftigen Verhältnis zum damit erzielten Mehrverdienst steht. Diese in der Leichtindustrie gemachte Beobachtung bezog sich vor allem auf ältere *Produktionsarbeiterinnen*, deren Ehemann oder Partner ein ausreichendes Einkommen⁴ hatte und die größerer finanzieller Verpflichtungen ledig waren.

3. Tendenz

Betrachten wir den Ausprägungsgrad der verschiedenen *Arbeitseinstellungen* und -verhaltensweisen und gruppieren nach den Kriterien eines "guten" Verhältnisses zur Arbeit, dann ergibt sich eine Gaußsche Normalverteilung, die ihre Form kaum verändert. Das will besagen, daß die Extremgruppen gleichgeblieben und sogar leicht angewachsen sind, d. h. die Gruppen derjenigen, die entweder eine besonders positive oder eine besonders negative Ausprägung im *Verhältnis zur Arbeit* aufweisen.⁵ Dieser Fakt steht im Widerspruch zu den ursprünglich in der DDR gehegten Erwartungen, daß es gelingen möge, "die Zurückgebliebenen auf das Niveau der Fortgeschrittenen zu heben". Diese nach unserer Auffassung auch künftig weiterbestehende Differenzierung findet ihre Erklärung einmal darin, daß die Arbeitsbedingungen und -inhalte in den einzelnen Branchen, Bereichen und Betrieben ebenfalls eine starke Differenzierung aufweisen und in höchst unterschiedlichem Maße Perspektiven etwa für eine reiche Struktur der *Arbeitsmotivation* eröffnen. Zum zweiten findet offensichtlich eine gewisse Eigenreproduktion der jeweiligen Gruppe statt, deren Wurzeln bis in die familialen Verhältnisse hineinreichen. Leitungserfahrene Praktiker sprechen häufig von einem konstanten Anteil von etwa 10% der *Produktionsarbeiter*, deren Beziehung zu ihrer Tätigkeit bzw. zum Betrieb nur äußerst dürftig entwickelt ist, die starke Integrationsschwierigkeiten aufweisen usw. Andererseits gibt es eine mindestens ebenso starke Gruppe von zuverlässigen und stets einsatzbereiten (meist Fach-) Arbeitern, auf die sich der Betrieb auch in besonders herausfordernden Situationen voll verlassen kann.

2 In der DDR haben 87% der erwerbstätigen Frauen eine abgeschlossene Berufsausbildung, gegenüber 69% in der BRD; vgl. Die Wirtschaft, Berlin, Nr. 11/1990, S. 15.

3 Dabei sind die Besonderheiten der Phase der intensiven Kinderbetreuung und der Arbeitszeitproblematik zunächst unberücksichtigt geblieben.

4 Diese Frauen betrachten sich zumeist als "Dazuverdiener". Dahinter steht insofern eine härtere Realität als in der BRD, als die gegebenen Preisstrukturen (niedrige Preise für Grundbedarf, höhere Preise für den Bedarf, der darüber hinausgeht) eine solche Sichtweise stärker fördern.

5 Ein Anwachsen der Extremgruppen zeigte sich besonders im Vergleich der Jahre 1967 und 1977.

4. Tendenz

Die Ansprüche an die Arbeitsinhalte und -bedingungen sind in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen, d. h. die Arbeitssituation wird mit neuen und schärferen Maßstäben gemessen. Besonders deutlich wird dies in den Ansprüchen gegenüber den Arbeitsinhalten. Die Zahl derer, die den Arbeitsinhalten eine hohe Bedeutung innerhalb der Motivationsstruktur zumißt, stieg zwischen 1977 und 1987 um 10 Prozentpunkte. Interessantheitsgrad und die Möglichkeit zum Mitdenken bei der Arbeit sind dabei die aus der Sicht der Probanden genannten kritischen Indikatoren. Weiterhin geht es um bessere Mitbestimmungsmöglichkeiten, um wirkungsvollere Mechanismen demokratischer Entscheidungsfindung in den Betrieben. Gerade das Wachsen dieser Ansprüche macht deutlich, daß es vielen Menschen um eine bessere Gewährleistung ihrer Subjektrolle im Berufsleben geht. Subjektrolle meint hier nicht nur und in erster Linie die Erlebnisqualität der Arbeit im Sinne zu beachtender menschlicher Empfindsamkeiten, sondern die Möglichkeit der Einspeisung des einzelnen mit seiner gesamten Individualität in soziale Prozesse. Die Menschen möchten auch im Beruf "etwas bewegen" können, sei es in Form der Umsetzung ihrer berufsspezifischen Kenntnisse bei der Lösung der Arbeitsaufgabe, sei es durch die Entwicklung und Rezeption eigener Gedanken über verschiedene darüberhinausgehende Aspekte des betrieblichen Geschehens.

Erwähnenswert ist auch das gewachsene *Anspruchsniveau* gegenüber anderen, nichtbetrieblichen Reproduktionsvoraussetzungen. An erster Stelle sind dabei die Realisierungsmöglichkeiten des Einkommens zu nennen. Bekanntlich hat es die Defizitwirtschaft in der DDR besonders in den letzten Jahren unmöglich gemacht, das Arbeitseinkommen bedarfsgerecht zu realisieren, was auf das Leistungsverhalten, wie wir weiter unten sehen werden, nicht ohne Wirkung blieb.

Die Ursachen für das gestiegene *Anspruchsniveau* haben im wesentlichen zwei Wurzeln. Die erste liegt im gestiegenen Qualifikationsniveau. Das Bildungssystem in der DDR sicherte ungefähr 90% der Schulabgänger eine berufliche Ausbildung, wodurch der Facharbeiteranteil wie auch der Anteil der Hoch- und Fachschulkader erheblich anstieg.

Das Bildungsniveau korreliert aber eindeutig - und auch völlig logisch - mit dem *Anspruchsniveau*. Die andere Quelle gewachsener (oder besser: veränderter) Ansprüche liegt im zeitlichen Verlauf der ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklung in der DDR. Geringe Erfolge in der wirtschaftlichen Entwicklung konnten in der Aufbauphase nach dem Krieg auf die schlechteren ökonomischen Voraussetzungen (gegenüber der Bundesrepublik) zurückgeführt werden, auch auf die Kriegsfolgen selbst, die mangelhaften Erfahrungen des neuen Managements und z. T. auch auf die Versuche von außen, die wirtschaftliche Entwicklung zu stören. In den letzten Jahrzehnten war das immer weniger möglich. Mängel in der Arbeitsorganisation, in der Materialbereitstellung usw. wurden jetzt von einem anderen Standort aus bewertet, die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft wurde als normal und natürlich angesehen und eingeklagt.

5. Tendenz

Wachsendes *Anspruchsniveau* bei gleichbleibenden oder sich verschlechternden Umweltvariablen führen immer zu wachsender Unzufriedenheit. Daher ist auch die *Arbeitszufriedenheit* im von uns untersuchten Zeitraum deutlich rückläufig, wie die Tabelle 1 zeigt.

Tab. 1: Zufriedenheit mit der Tätigkeit bei Produktionsarbeitern der chemischen Industrie der DDR (Angaben in Prozent).

	1967 (n=732)	1977 (n=751)	1987 (n=693)
sehr zufrieden	36	29	24
mehr zufrieden als unzufrieden	52	45	47
weder/noch	9	18	16
mehr unzufrieden als zufrieden	3	7	8
sehr unzufrieden	1	1	5
	100	100	100

Die rückläufige Entwicklung betrifft sowohl die Gesamtzufriedenheit wie die Einzelzufriedenheiten. Betrachtet man letztere, wird der stärkste Rückgang bei der "Qualität der Arbeitsorganisation" sichtbar, was völlig mit unseren Beobachtungen über die tatsächlichen Verschlechterungen übereinstimmt, die wir im Untersuchungsfeld feststellten.

Arbeitszufriedenheit ist an sich kein Indikator für eine gute *Arbeitseinstellung*, wie Arbeitsunzufriedenheit auch nicht unbedingt die entgegengesetzte Haltung widerspiegelt. Unzufriedenheit kann auch motivierenden Charakter haben und Anlaß zum aktiven Handeln geben, zur Verbesserung der gegebenen Situation. Durch dabei erzielte Erfolgserlebnisse wird Unzufriedenheit zum Element von Zufriedenheit auf höherem Niveau und ergibt eine Befindlichkeit, die von humanistischen Gesichtspunkten ausgehend eine positive Bewertung erfahren muß. Die von uns festgestellte - wachsende - Arbeitsunzufriedenheit ist jedoch nicht von diesem Charakter. Sie ist eher resignativ und daher auch nicht, von Ausnahmefällen abgesehen, motivierend.

Resignative Arbeitsunzufriedenheit führt aber zu einem Rückgang in der *Leistungsbereitschaft*, und auch hierfür finden sich in unseren Studien Belege. Sie schlagen am stärksten in der sich verschlechternden *Arbeitsdisziplin* zu Buche, besonders in ihren zeitlichen Aspekten (Nichteinhaltung der Arbeitszeit, Fehlschichten). An dieser Stelle müssen wir noch einmal auf die schon erwähnte Nichtausschöpfung des Leistungsvermögens zurückkommen, die sich nicht allein aus der Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation ergibt, sondern aus den unzulänglichen Möglichkeiten der Einkommensrealisierung. Bei einer durchschnittlichen - oder besser gesagt mittelmäßigen - Anstrengung am Arbeitsplatz ließ sich ein Einkommen realisieren, daß für eine bescheidene Lebensführung ausreichte, u.a. wegen der niedrigen Preise für den Grundbedarf. Eine darüber hinausgehende Anstrengung stand in keinem vernünftigen Verhältnis zum Zuwachs an Lebensqualität, der dadurch erreichbar war. Erstens entsprach der Einkommenszuwachs schon nominell nicht dem Mehr an Anstrengung, und zweitens ließ er sich nur im Bereich überteuerter Gebrauchsgüter realisieren, machte also auch von daher wenig Effekt.

6. Tendenz

Auch in der DDR vollzog sich ein Prozeß, den man als "Wertewandel" beschreiben kann. Die Interpretation dieses Wertewandels wird in der bundesdeutschen Literatur unterschiedlich vorgenommen. Man spricht von einer abnehmenden Zentralität der Berufsarbeit im Wertesystem.

stem, von einem Bedeutungsverlust protestantischer Tugenden wie Pflichtbewußtsein und Anstrengungsbereitschaft, von einer Hinwendung zu sinnvoller Tätigkeit anstelle von bezahlter Maloche.

Die hier in Rede stehenden Veränderungen in der DDR verstehen wir eher als eine Wertverschiebung in den Bedeutungsrelationen von Berufsarbeit und *Freizeit*. Die Orientierungen auf die *Freizeit* sind gewachsen, ohne daß damit ein absoluter Bedeutungsverlust von Berufsarbeit und Leistung zwangsläufig einhergehen muß. Indikatoren hierfür sind die gewachsenen Orientierungen (überdurchschnittlich bei berufstätigen Frauen) auf einen Freizeitzuwachs (z. B. durch Teilzeitbeschäftigung), die zunehmende Ablehnung von Überstundenarbeit und Mehrschichtarbeit, die kritische Betrachtung langer Wegezeiten und anderer die *Freizeit* beeinträchtigender Arbeitsbedingungen.

Die Hauptursachen für die Entwicklung liegen auf zwei Ebenen. Einmal haben sich, wie schon erwähnt, die Arbeitsbedingungen in der DDR in den letzten Jahren eher verschlechtert, und die Arbeitsinhalte erlauben nur unzulänglich die Befriedigung der eingangs genannten Arbeitsbedürfnisse. Die Orientierung auf die Freizeitsphäre mit ihren breiten Möglichkeiten, etwas augenfällig Sinnvolles und Nützlichendes und die eigene Individualität Bestätigendes ohne äußere Zwänge in einem selbstgesteckten sozialen Rahmen zu tun, ist eine zwangsläufige Folge. Hinzu kommt die Entwicklung, die ihren Ausgangspunkt in der Freizeitsphäre selbst nimmt. Trotz bestimmter Beschränkungen (etwa in den Reisemöglichkeiten) hat sich der denkbare Aktionsradius des Menschen ausgedehnt, ist das Angebot an sinnvollen Freizeitaktivitäten gewachsen. Es ist in diesem Zusammenhang bemerkenswert, daß die von uns untersuchten *Produktionsarbeiter*, die zumeist aus einem ländlich-kleinstädtischen Wohngebiet stammten, über folgende, freizeitbindende Dinge verfügten: 38% über einen Schrebergarten, 16% über ein größeres Stück Land, 34% über ein eigenes Haus, 22% über Nutzvieh. In den letzten drei Positionen war 1987 eine Zunahme gegenüber 1977 von nahezu 10 Prozentpunkten zu verzeichnen. Unter den Bedingungen der konkreten Arbeitsmarktlage, der "Überbeschäftigung" (d.h. hoher Nachfrage nach Arbeitskräften vor allem im produzierenden Bereich) waren die Betriebe geradezu in eine Art Gewährleistungszwang gegenüber diesen Freizeitbedürfnissen geraten.

Diese Situation ist zu berücksichtigen, wenn man über eine mögliche Flexibilisierung der (zeitlichen) Arbeitsverhältnisse nachdenkt. Es ist zu erwarten, daß vom betrieblichen Standpunkt vorteilhafte Flexibilisierungen sich nicht von vornherein mit den angeführten *Bedürfnisstrukturen* und den damit verbundenen gewohnten Verhaltensweisen decken.

Untersuchungen über *Arbeitseinstellungen* und *Arbeitszufriedenheit* nach der Wende sind gegenwärtig noch nicht abgeschlossen. Dennoch ist offensichtlich, daß sich entgegen dem bisher Dargelegten zwei wesentliche Veränderungen ergeben haben, die sich auch tendenziell fortsetzen werden. Die erste besteht in der Bedeutungszunahme des Faktors "Beschäftigungssicherheit". Dieser Faktor war in der Vergangenheit überhaupt nicht in Erscheinung getreten, da die Regulationsmechanismen der bisherigen Wirtschaftsordnung offene Arbeitslosigkeit⁶ faktisch ausgeschlossen. Prognosen über die wirtschaftliche Entwicklung der DDR nach der Währungsumstellung deuten auf zunehmende Arbeitslosenzahlen infolge mangelnder Konkurrenzfähigkeit vieler Betriebe hin. Man kann also vermuten, daß die Arbeitsverhältnisse der Menschen noch deutlicher unter dem Aspekt der Beschäftigungssicherheit gesehen wer-

6 Eine verdeckte Arbeitslosigkeit war insofern gegeben, als durch Mängel in der Arbeitsorganisation eine volle Ausnutzung des betrieblichen Arbeitsvermögens zumeist nicht erfolgte (z.B. in Form von Stillstandszeiten infolge Materialmangels).

den. Durch diesen Druck wird möglicherweise die Akzeptanz der Arbeitsbedingungen wachsen, die den vorhandenen individuellen *Bedürfnisstrukturen* (etwa Vermeidung von Mehrschichtarbeit) entgegenstehen.

Eine zweite Veränderung zeichnet sich hinsichtlich der Motivationsstruktur ab. Die Modalitäten des Geldumtauschs im Zusammenhang mit der freien Preisbildung begünstigen die Herausbildung einer dominant instrumentellen Haltung gegenüber der Arbeit, intrinsische Motivationen werden zunächst an Bedeutung verlieren. Der Faktor "Arbeitseinkommen" gewinnt schon allein dadurch an Gewicht, als der Geldumtausch zu einer Verminderung der Spareinlagen und damit des Vermögens führt, wodurch ein wesentlicher Aspekt sozialer Sicherheit beeinträchtigt wird. Andererseits verändert sich das Warenangebot: Einkommen kann sich nunmehr uneingeschränkt durch den Kauf der gewünschten Güter realisieren. Das Warten auf das "Westauto" ist hierfür ein hervorragendes Anzeichen. Das Arbeitseinkommen wird sich damit auch als motivationaler Faktor stärker als in der Vergangenheit nutzen lassen.

Dennoch wäre es kurzfristig, bei der Erschließung des Leistungsvermögens nur auf das Arbeitseinkommen der Arbeitspersonen zu setzen. Die eingangs genannten intrinsischen Motivkomplexe verschwinden durch die gegenwärtigen Bedingungen nicht, sie treten lediglich in den Hintergrund. Ein erstrangiger motivationaler Faktor wird weiterhin - ganz im Sinne der Theorie Frederick Herzbergs - die den Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten des einzelnen angepaßte Arbeitsaufgabe bleiben, ergänzt durch günstige Kooperations- und Kommunikationsstrukturen und das Bewußtsein, etwas gesellschaftlich Bedeutungsvolles zu tun.

Oswald Neuberger*

Zur Selbstverstümmelung eines Autors aus Anlaß der Wende.

Bemerkungen zum Aufsatz von Rudhard Stollberg.

Wenn im Zeichen des Kreuzes Eroberungsfeldzüge stattfinden, Hexen verbrannt und Meinungsvielfalt unterdrückt wird - ist dann die christliche Lehre an/in der Realität gescheitert? Wenn der Sozialismus in seiner real existierenden Form zur bürokratischen und repressiven Funktionärsherrschaft erstarrt und an seinen eigenen Organisationsmängeln zugrundegeht - ist dann die marxistische Lehre widerlegt?

Wir leben derzeit im Westen in der Genugtuung der Sieger und die anderen üben sich in Zerknirschung und in Verleugnung nicht nur ihrer Vergangenheit, sondern auch der geistigen Wurzeln, die ihre Arbeit geprägt haben. Ein Beispiel für diesen Trend ist Stollbergs Arbeit, in der er ein "bereinigtes" Resümee aus seiner "Soziologie der Arbeit" bringt, einem 1988 erschienenen, materialreichen und ideologisch durchtränkten (oder, positiv formuliert, das Erkenntnisinteresse reflektierenden) Buch. Der Aufsatz, den Stollberg hier vorlegt, ist amputiert und bis zur Unkenntlichkeit entstellt. Er bringt nur noch einige empirische Umfragedaten, die - in ihrer notwendigerweise verkürzten Darstellung - methodologisch und theoretisch nicht mehr gewürdigt werden können. Vielleicht ist es Mimikry an die neuen Verhältnisse, wenn einige herausgegriffene quantitative Umfrageergebnisse präsentiert und oberflächlich kommentiert werden?

Warum versteckt Stollberg, was er noch vor zwei Jahren offen benannt hat? Wo er damals von "Sozialismus" gesprochen hatte, verwischt er jetzt die Spuren notdürftig, wenn er vom "neuen Reproduktions-Typus" redet. Ist er nicht - genauso wie alle anderen Arbeitnehmer der DDR - belogen und betrogen worden über die wahren Verhältnisse? Ist er nicht wie alle anderen in dem Glauben belassen worden mitzuarbeiten an einem höchst respektablen Projekt: der Verbesserung der Situation der Arbeitenden durch eine neue Gesellschaftsordnung? Konnte er es besser wissen? Hätte er es als empirisch arbeitender Soziologe besser wissen müssen? Ist ihm die im Westen immer schon belächelte Praxis anzukreiden, in seinem Buch einleitend die nötigen Bekenntnisse zu Marx, Engels, SED und Honecker abgegeben zu haben - um dann im empirischen Teil wie die bürgerlichen Wissenschaftler "normal science" zu machen - und das heißt hüben wie drüben stramm quantitative Forschung? Geläutert wie wir sind, ersparen wir uns die Reflexion der weltanschaulichen oder wertmäßigen Grundlagen des Kapitalismus; täten wir's, dann könnten wir auch nicht mehr unbefangen zur Datenanalyse übergehen!

* Prof. Dr. Oswald Neuberger (48) ist Ordinarius für Psychologie an der WiSo-Fakultät der Universität Augsburg. Er studierte in München Psychologie und BWL, promovierte 1970, habilitierte 1975 und ist seit 1977 Professor (zuerst an der Universität der Bundeswehr, seit 1980 an der Universität Augsburg).

Arbeitsgebiete: Führung, Organisation, Motivation, Kommunikation. Wichtige Veröffentlichungen: Arbeit (1985); Wir, die Firma. Das Unbehagen an der Unternehmenskultur (1987); Was ist denn da so komisch? Der Witz in der Firma (1988), Führen und geführt werden (1989).

Wo Stollberg heute von "Verhältnis zur Arbeit" als zentralem Thema seiner Untersuchungen spricht, hat er früher (1988) - sehr zu Recht - betont, daß er von einem eigenständigen und besonderen, nämlich "sozialistischen Verhältnis zur Arbeit" (1988, S. 26, passim) ausgeht:

"Das Verhältnis zur Arbeit wollen wir vorläufig definieren als das praktische (d.h. im Prozeß der gesellschaftlichen Praxis realisierte) Verhalten des Menschen zur Arbeit überhaupt und im Arbeitsprozeß im besonderen einschließlich der dem Verhalten zugrundeliegenden Einstellungen zur Arbeit" (S. 24). "Das sozialistische Verhältnis zur Arbeit definieren wir zusammenfassend als das Verhältnis zur Arbeit, das sich mit dem Aufbau der sozialistischen Gesellschaft als historisch neue Qualität des Verhaltens (einschließlich adäquater Einstellungen) in einem langen Prozeß gesetzmäßig und auf widersprüchliche Weise entwickelt" (S. 77).

Die Herausforderung, der sich Stollberg in seinem 1988-Text stellt, ist die Ableitung eines empirischen Erfassungsverfahrens für das theoretisch interessante Konstrukt "sozialistisches Verhältnis zur Arbeit". Nicht (nur) subjektives Befinden, Meinungen oder Einstellungen sollen dabei zugrundegelegt werden, sondern eine Art regulativer Idee von dem, was Arbeit sein könnte oder sollte: Zugleich Produktion und Spiegelbild von Gesellschaft, Auseinandersetzung mit der Natur, Feld der Kooperation und Kommunikation zwischen Menschen und Selbsterstellung der Persönlichkeit (s. Stollberg 1988, S. 19f.). Ein auf solcher Grundlage entworfenes (marxistisches) Bezugssystem ist dann nicht Abbild der Wirklichkeit, sondern Bezugsgröße. Umso herausfordernder ist es, die Vorstellungen zu einem solchen "sozialistischen Verhältnis zur Arbeit" so zu operationalisieren, daß empirische Verhältnisse mit ihm in Beziehung gesetzt werden können. Dieser Aufgabe stellt sich Stollberg in seinem Buch, und an der Art seiner Lösung werden grundsätzliche Probleme quantifizierender empirischer Forschung erkennbar. Ich stelle im Folgenden kurz seine Operationalisierung vor, weil sie ein Verständnis dafür vermittelt, was Stollberg eigentlich bei seinen Studien zur Arbeitszufriedenheit, die er im vorliegenden Beitrag referiert, gewollt hat.

Das sozialistische Verhältnis zur Arbeit

Wie wird das "sozialistische Verhältnis zur Arbeit" (im Folgenden: SVZA) erfaßt? Verschiedene Einstellungen und Verhaltensweisen werden zu einer "synthetischen" Kennzahl zusammengeführt, nach Maßgabe des Beitrags jeder einzelnen Größe zum Konstrukt "SVZA". Zu diesem Zweck wurden nach Diskussion, Literaturstudium und aufgrund der Kenntnis der Betriebspraxis 20 Indikatoren ermittelt, die 30 Experten (Praktiker, Theoretiker, Soziologen) vorgelegt wurden. Diese hatten die jeweilige Aussage (Indikator, Item) danach einzustufen, inwieweit sie einem SVZA entsprach. Die Experten stufen nach dem Modell einer Thurstone-Skala jede Aussage auf einem 11-stelligen Kontinuum zwischen +5 und -5 ein. Da bei jedem Indikator 2-4 Einstufungsmöglichkeiten vorgegeben waren, konnte jede mögliche Ankreuzung mit einem Expertenwert markiert werden (die Mediane dieser Alternativen sind in der folgenden Tabelle in der Klammer angegeben; aus dieser Tabelle, die aus Stollberg (1988, S. 276-281) zusammengestellt ist, kann entnommen werden, was ein SVZA konkret ausmacht).

Bei den nachfolgenden Befragungsstudien von Werktätigen und Leitern wurde den angekreuzten Antworten der Experten-Skalenwert zugeordnet und über alle Items/Indikatoren aufsummiert. Der negativste Wert, den jemand erreicht, der durchwegs die "schlechteste" Bewertung pro Indikator erhält, ist -54,5, der positivste Wert ist +73,1. Es zeigte sich, daß sich die Antwortverteilungen von Männern und Frauen ganz erheblich unterscheiden - ein Befund, der aber nicht kommentiert wird, es werden lediglich andere Normwerte für Gruppen-

Zuordnungen festgesetzt! So gehört man als Mann zur "Spitzengruppe". wenn man über 55.0 Punkte hat, eine Frau ist darin aber schon, wenn sie nur 45.0 oder mehr Punkte hat!

Liest man die Operationalisierung in Tabelle 1, dann erscheint das SVZA als ein kunterbuntes Durcheinander von Indikatoren, noch dazu, weil keine empirische Zusammenhangsanalyse der Items (z.B. eine Interkorrelationsanalyse, Faktorenanalyse o.ä.) berichtet wird, so daß das simple Aufaddieren der Einzelwerte mehr als fragwürdig ist.

Tab. 1: Das Sozialistische Verhältnis zur Arbeit

Arbeiter(in) X

1. hält die Arbeitszeit ... ein (2.7/-1.2/-5.3)
 2. fährt ... Bummelschichten (2.5/-1.5/-4.7)
 3. hält die Arbeitsdisziplin ... ein (3.3/-0.8/-4.0)
 4. hält am Arbeitsplatz ... Ordnung (3.2/2.0/-0.8/-3.2)
 5. leistet Arbeit in ... Qualität (4.8/2.9/-1.1/-4.1)
 6. zeigt eine ... gesellschaftliche Aktivität (3.6/2.1/0/-2.3)
 7. beteiligt sich ... an Aussprachen über wichtige technische und ökonomische Fragen der Produktion (3.9/1.0/-2.7)
 8. ist ... hilfsbereit (3.4/1.9/-0.9/-3.0)
 9. trug im letzten Vierteljahr zur Ø-Erfüllung der Kollektivnorm ... bei (4.3/2.7/-3.7)
 10. erfüllte im letzten Vierteljahr seine(ihre) Ø-Einzelnorm (3.8/2.3/-3.2)
 11. erklärt, daß er(sie) bei seiner(ihrer) jetzigen Arbeit bleibt/sich in einem anderen Betrieb eine andere Arbeit suchen würde (4.5/1.3)
 12. erklärt, daß er(sie) sich im eigenen Betrieb eine andere Arbeit suchen würde/ aufhören würde zu arbeiten/vorübergehend aufhören würde zu arbeiten, nur noch halbtags arbeiten würde, wenn er (sie) auf andere Weise (Lottogewinn o.a.) zu ausreichend Geld käme (1.9/-3.8/-1.1/-0.6)
 13. äußert, er(sie) hätte, wenn er(sie) längere Zeit nicht arbeitet ... das Gefühl, daß ihm(ihr) seine(ihre) Arbeit fehlt (3.3/0.3/-2.7)
 14. sagt, daß er(sie) sich ... persönlich an Aussprachen in der Brigade über wichtige Fragen beteiligt (3.8/0.3/-3.1)
 15. erklärt, daß er(sie) in den letzten 5 Jahren... Verbesserungsvorschläge eingereicht hat (3.7/-0.5)
 16. erklärt, daß er(sie) in den letzten 5 Jahren an ... beruflicher Qualifizierung teilgenommen hat (3.3/-2.1)
 17. meint, daß die Arbeit gut ist, bei der man einen großen Nutzen bringt und notwendig gebraucht wird ... jede Arbeit gut ist, wenn sie nur gut bezahlt wird (4.6/3.9/1.3/-1.7)
 18. erklärt: gut ist eine Arbeit, die interessant ist und bei der man mitdenken muß ... jede Arbeit gut ist, wenn sie nur gut bezahlt wird (3.7/2.8/1.2/-1.7)
 19. meint, daß ein guter Arbeiter einen Beruf erlernt haben muß, und auch später seine Kenntnisse ständig erweitert ... wenn man seine Arbeit ordentlich macht, ist man ein guter Arbeiter, auch wenn man keinen Beruf erlernt hat und keine Lehrgänge besucht (4.1/1.2/-1.3/-1.3)
 20. vertritt die Meinung, daß die richtige Organisation der Arbeit eine Sache aller Kollegen/eine Sache der Führungskräfte ist (2.9/-0.2)
-

Nimmt man aus pragmatischen Gründen jene Items heraus, die von den Experten die höchsten (+ oder -) Bewertungen erhalten haben, dann ist ein SVZA markiert durch Arbeitsdisziplin (s. Arbeitszeit, Bummellei), Arbeitsqualität, Kollektivnorm-Erfüllung, Betriebstreue, Qualifikationsbereitschaft und Gebrauchswertorientierung (nützliche Produkte herstellen)!

Was Stollberg in seinem hier vorgelegten Aufsatz referiert, ist nur die subjektive Seite der Medaille: Befragungsergebnisse zur (globalen) Arbeitszufriedenheit und zu motivierenden Aspekten der Arbeit. In der Überschrift des 3. Hauptkapitels seines Buchs bezeichnet Stollberg "Arbeitszufriedenheit als 'besondere Kennziffer' des subjektiven Verhältnisses zur Arbeit". In Anlehnung an Bruggmannsche Überlegungen stellt er klar, daß empirische Befunde hoher (Un-)Zufriedenheit relativiert werden müssen, weil es resignierte Zufriedenheit und schöpferische Unzufriedenheit gibt, kurz: empirische Zufriedenheitsdaten können nur im Kontext gelesen werden und der wird durch die gesellschaftlichen Verhältnisse, die individuellen Persönlichkeiten, ihre Biografie und ihre soziale Lage hergestellt. So überrascht es dann keineswegs, wenn das "Verhältnis zur Arbeit" und "(globale) Arbeitszufriedenheit" nur mit $C = .22$ und SVZA und "Befriedigung in der Arbeit" mit $C = .38$ korrelieren.

Die negative Entwicklung der Arbeitszufriedenheits-Kennziffer für 1977 wird konstatiert (S. 192) und mit gestiegenem Anspruchsniveau erklärt, das aber seine Quelle nicht in stärker ausgeprägten sozialistischen Arbeitseinstellungen hat - vergleiche diese Erklärung mit der im Aufsatz!

In ihm berichtet Stollberg, was hundertfach auch im Westen gefunden wurde: die meisten Leute sind zufrieden oder sehr zufrieden, es gibt einen (kleinen) harten Kern notorisch Unzufriedener und solcher, die nur auf Einkommen wert legen, Frauen und Männer unterscheiden sich usw. Was Stollberg als Längsschnitt-Studie ausgibt ist gar keine, denn es wurden zu zwei Zeitpunkten unterschiedliche Personen befragt und die Unterschiede liegen in dem Rahmen, der auch in der BRD bei vergleichenden Studien (z.B. des Bundesarbeitsministers) gefunden wurde. Die Erklärungen dieser Befunde sind das Interessanteste an Stollbergs Aufsatz, und hier ist bedauerlich, daß er sich in einer Art Selbstzensur mit oberflächlichen und ideologisch gesäuberten Argumenten zufriedengibt.

Früher führte er z.B. aus:

"Die zweite Seite des Leistungsprinzips im Sozialismus besteht in der Entlohnung entsprechend der erbrachten Arbeitsleistung. Durch eine leistungsorientierte Lohnpolitik des sozialistischen Staates wird diesem Prinzip immer besser entsprochen. Es ist jedoch auch festzustellen, daß die Möglichkeiten des Leistungsprinzips in unserer Volkswirtschaft gegenwärtig noch nicht voll ausgeschöpft werden. Die von der Partei der Arbeiterklasse geforderte Intensivierung der gesellschaftlichen Produktion verlangt eine noch stärkere Bindung des dafür vorgesehenen Einkommensteils an die Arbeitsleistung" (S. 50).

"Die materielle Interessiertheit kann sich auch verselbständigen und die Aufmerksamkeit des Menschen auf Aktivitäten lenken, die unter Umgehung des Leistungsprinzips zum Gelderwerb führen. Natürlich werden derartige Aktivitäten gesellschaftlich nicht gebilligt, sondern im Gegenteil als 'Raffgier' moralisch verurteilt" (S. 76).

"Der Arbeiter im Sozialismus ist demgegenüber von vorneherein in der Position des Eigentümers und geht damit ein anderes Verhältnis zur Arbeit ein. Hier wird er objektiv Planender und Leitender, nicht nur Ausführer von Arbeitsaufgaben. Er wird objektiv zum Beherrscher und Gestalter der technologischen und sozialen Bedingungen der Arbeit" (S. 61).

Die heute angebotenen Befundinterpretationen können im Aufsatz nachgelesen werden.

Was als "sozialistisches Verhältnis zur Arbeit" erforscht wurde, kann das umstandslos als Ressource in den wiederum neuen gesellschaftlichen Reproduktionstyp (diesmal den kapitalistischen) eingebracht werden (s. Stollbergs Schlußbemerkungen)?

Mit meinen zugegebenermaßen sehr persönlichen Bemerkungen zum Aufsatz Stollbergs wollte ich meine Betroffenheit zum Ausdruck bringen. Ein qualifizierter Wissenschaftler, der sich mit seinen empirischen und theoretischen Leistungen nicht zu verstecken braucht, sieht sich genötigt, seine noch vor kurzem so überzeugend vorgetragenen theoretischen Fundamente zu verleugnen und "rein empirisch" zu werden. Wäre es nicht besser, den Streit über theoretische Systeme fortzusetzen als die Fakten für sich (und das heißt: für die jeweils Herrschenden) sprechen zu lassen?

Karl-Klaus Pullig*

Stellungnahme zum Beitrag: Arbeitseinstellungen und Arbeitszufriedenheit bei Produktionsarbeitern der DDR

Zu den einleitenden Restriktionen

Der Aufsatz resümiert die Ergebnisse verschiedener Studien zum Verhältnis der Menschen in der DDR zur Arbeit im Zeitraum 1967 bis 1987, indem er insgesamt sechs Entwicklungstendenzen und deren Ursachen identifiziert.

Allerdings wird die Aussagekraft durch die einleitenden Restriktionen von vornherein in Frage gestellt:

(1) Das Datenmaterial in der DDR sei generell schmal und unzuverlässig und es gebe kaum Längsschnittanalysen, (2) die zugrundegelegten Untersuchungen gehen von engen "hypothetischen Voraussetzungen" aus, bei denen sich der Verfasser nicht lange aufhalten mag; (3) für den eigentlichen Untersuchungsgegenstand, das "Verhältnis zur Arbeit", wurde eine "synthetische Kennziffer" benutzt, nämlich die "Summe aller Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Berufsarbeit allgemein wie auch im unmittelbaren Arbeitsprozeß": ohne nähere Konkretisierung bleibt daher offen, was da genau erhoben wurde. Allein schon bei den genannten "Verhaltensweisen gegenüber der Berufsarbeit..." kann man sich sehr Unterschiedliches vorstellen.

Zu den Entwicklungstendenzen im einzelnen

Die erste Entwicklungstendenz sei eine "relative Breite der Arbeitsmotivation" im Sinne verschiedener Beweggründe, ein berufliches Arbeitsrechtsverhältnis einzugehen.

Wenn hier das Verdienstmotiv als "selbstverständlich wirksam" erkannt wird, so fragt sich, ob nicht auch die übrigen ermittelten "hauptsächlich wirksamen Arbeitsmotive" mittlerweile in modernen Gesellschaften Selbstverständlichkeitscharakter haben: soziale Kontakte; die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu entfalten; Anerkennungs- und Erfolgserlebnisse; etwas gesellschaftlich Nützlichendes leisten.

Die Einschätzung des Verfassers, diese sog. "Breite der Arbeitsmotivation" in der DDR sei neben der hohen Qualifikation - ein weiterer Pluspunkt der DDR-Arbeiterschaft für die gemeinsame Wirtschaftsordnung, vermag ich nicht nachzuvollziehen: Erstens deuten fast alle diesbezüglichen Veröffentlichungen, die ich kenne, darauf hin, daß die Palette der Arbeitsmotive in der Bundesrepublik Deutschland nicht weniger breit ist. Zweitens erscheint mir eine breite Arbeitsmotivation nicht von vornherein als etwas Gutes: ich fände es zum Beispiel erstrebenswert, wenn die Verhältnisse den Menschen ermöglichten, ausschließlich deswegen

* Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig, geb. 1941, Universität GH Paderborn. Mitglied der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP).

Hauptarbeitsgebiete: Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Veröffentlichungen u.a.: Personalwirtschaft, München (Hanser); Brevier der Konferenztechnik, Bern u.a. (Haupt).

ein Arbeitsrechtsverhältnis eingehen zu dürfen, weil sie genau in dieser Arbeit den größtmöglichen Sinn erkennen.

Die zweite Tendenz betrifft die Angleichung zwischen Männern und Frauen beim "subjektiven Verhältnis zur Arbeit". Allerdings wird in einer Fußnote (!) mitgeteilt, daß "dabei .. die Besonderheiten der Phase der intensiven Kinderbetreuung und der Arbeitszeitproblematik zunächst unberücksichtigt geblieben sind." Wenn man noch mehr charakterisierende Unterschiede zwischen Männern und Frauen unberücksichtigt ließe, würden sich die Ergebnisse sicherlich noch mehr angleichen.

Die dritte Tendenz zeigt eine leichte prozentuale Zunahme derjenigen beiden Gruppen auf, die ein besonders positives oder negatives Arbeitsverhältnis angeben.

Als Erklärung hierfür werden allgemein sowohl die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen in den Betrieben als auch familiäre bzw. gruppenspezifische Gründe angeführt. Meines Erachtens würde es sich lohnen, diesen Vermutungen genauer nachzugehen; etwa den Beziehungen zwischen bestimmten Sozialverfassungen in den Betrieben und den Arbeitseinstellungen (vgl. z.B. die Untersuchung in der BRD von U. Mergner: Zur sozialen Konstitution psychischer Belastung durch Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 2/89, 64-72.), dem Einfluß der Familie und anderer Bezugsgruppen auf die Arbeitseinstellungen etc.

Viertens sei tendenziell - insbesondere in den Jahren 1977 bis 1987 - das Anspruchsniveau bezüglich Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen gestiegen und fünftens ergebe sich daraus - bei gleichbleibenden oder schlechteren Umweltvariablen - eine tendenziell wachsende Unzufriedenheit. Mehr Menschen legten Wert auf interessante Arbeit und Mitdenken bei der Arbeit sowie auf mehr Mitbestimmung, ein Befund, der auch in der Bundesrepublik Deutschland seit vielen Jahren ermittelt wurde und für die meisten Personalmanager hier eine Selbstverständlichkeit sein dürfte.

Als die zwei wesentlichen Wurzeln des gestiegenen Anspruchsniveaus sieht der Verfasser (1) das gestiegene Qualifikationsniveau (hoher Anteil an Facharbeitern sowie Hochschul- und Fachschulabsolventen) sowie (2) - in meinen Worten ausgedrückt - die deutlicher erkannten Systemmängel der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der DDR. Insofern handelt es sich hier nicht ausschließlich und vielleicht nicht einmal überwiegend um ein gestiegenes Anspruchsniveau sondern schlicht um eine neue Ursachenattribution: Konnte man sich früher noch damit abfinden, die Mängelursachen bei den zur BRD ungleichen Startchancen nach dem Kriege zu sehen, so werden jetzt die Defizite als hausgemacht identifiziert.

Bei der gestiegenen Arbeitsunzufriedenheit handele es sich um resignative Arbeitsunzufriedenheit, mit entsprechendem Leistungsmotivationsabfall, die nicht zuletzt auf "beobachtete tatsächliche Verschlechterungen bei der Qualität der Arbeitsorganisation" zurückzuführen sei. Hier wüßte man gerne Genaueres bzw. hier liegt ein Ansatz für weitere Forschung: Wie stellt sich konkret eine Verschlechterung der Qualität der Arbeitsorganisation dar? Wie wird sie operationalisiert?

Die konstatierte niedrige Leistungsbereitschaft einiger Mitarbeitergruppen wird m.E etwas einseitig unter impliziter Anwendung einer Anreizbeitragstheorie auf unzureichende Entgeltanreize zurückgeführt: eine überdurchschnittliche Anstrengung hätte in "keinem vernünftigen Verhältnis" zum Zuwachs an Lebensqualität gestanden, wobei - in wiederum problematischer Weise - Lebensqualität mit dem einzigen Indikator Einkommenszuwachs gekennzeichnet wird.

Die sechste Tendenz betrifft den Wertewandel in der DDR, der - ähnlich wie in der Bundesrepublik Deutschland - u.a. eine Bedeutungsverschiebung von der Berufsarbeit hin zur Freizeit beinhaltet, was plausibel begründet wird (1) mit den im Freizeitbereich eher möglichen sinnvollen und nützlichen und die eigene Individualität bestätigenden Tätigkeiten ohne äußere Zwänge in einem selbstgesteckten sozialen Rahmen und (2) den reichhaltigeren Angeboten im Freizeitbereich: Interessant ist in diesem Zusammenhang die Information, daß im sozialistischen Staat von einer - nicht näher beschriebenen - Stichprobe von Produktionsarbeitern 38 % über einen Schrebergarten, 16 % über ein größeres Stück Land, 34 % über ein eigenes Haus und 22 % über Nutzvieh verfügten, und daß dabei - mit Ausnahme bei den Schrebergärten - in den letzten zehn Jahren eine Zunahme von 10 %-Punkten zu verzeichnen war.

Die Bedenken des Verfassers erscheinen mir auch berechtigt, daß die betrieblichen Arbeitszeitflexibilisierungs-Bestrebungen aus Unternehmenssicht sich möglicherweise an solchen Freizeitbestrebungen aus Mitarbeitersicht reiben könnten.

Daß nach der "Wende" der Wert eines sicheren Arbeitsplatzes an Bedeutung gewonnen hat, erscheint selbstverständlich.

Es ist auch einsichtig, daß das Arbeitsentgelt als Motivationsfaktor an Bedeutung gewinnt, wenn man die Prämissen akzeptiert, daß nach der Währungsumstellung die Vermögen kleiner und andererseits das Warenangebot attraktiver geworden ist.

Der zuletzt genannte "erstrangige motivationale Faktor" erscheint mir etwas zu unscharf, weil zuviel beinhaltend: "... eine den Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten des einzelnen angepaßte Arbeitsaufgabe .., ergänzt durch günstige Kooperations- und Kommunikationsstrukturen und das Bewußtsein, etwas gesellschaftlich Bedeutungsvolles zu tun."

Insofern wird diese Aussage kaum in Frage zu stellen sein.

Rudhard Stollberg

Replik zu den Bemerkungen von Oswald Neuberger

O. Neuberger zeigt sich betroffen nicht eigentlich von meinem Artikel, sondern von dessen Verhältnis zu meinen früheren Arbeiten, insbesondere zur "Soziologie der Arbeit" von 1988. Da er mir simple Umanpassung an die neuen Verhältnisse in der DDR unterstellt, möchte ich folgendes bemerken:

Mein Buch war von dem Anliegen getragen, das Arbeitsleben unter dem Aspekt zu analysieren, inwieweit die Arbeit einer möglichst großen Zahl von Menschen Befriedigung zu geben vermag und nicht nur eine instrumentelle Funktion (im Sinne des Gelderwerbs) erfüllt. Diesem Anliegen folge ich auch noch heute. Die theoretischen Grundannahme war, daß sich mit dem neuen Reproduktionstyp, d.h. sozialistischen Produktionsverhältnissen, nach materialistischer Auffassung ein dem adäquates, d.h. sozialistisches Verhältnis zur Arbeit entwickelt, das den verschiedenen menschlichen Arbeitsbedürfnissen, die ich im einzelnen erläutere, entgegenkommt und sowohl Chancen für die genannte Befriedigung in der Arbeit eröffnet wie auch eine hohe Einsatzbereitschaft für die Erfüllung der (betrieblichen und gesellschaftlichen) Arbeitsziele fördert. Eine Schlüsselstellung nimmt dabei das Motiv "Teilhabe an der gesellschaftlichen Entwicklung" ein, das ich historisch fasse: als Mitwirkung an einen gesellschaftlichen Prozeß, der sich auf eine gegenüber dem Kapitalismus neue, in ihren Merkmalen humanere Gesellschaft bezieht, die es auszugestalten und zu vervollkommen gilt.

Unsere empirischen Ergebnisse haben gezeigt, daß der Prozeß "der Herausbildung und Festigung eines sozialistischen Verhältnisses zur Arbeit" äußerst widersprüchlich und unter dem Einfluß verschiedener Faktoren verläuft. Bemerkenswert ist hierbei vor allem der wachsende Einfluß der Gesamtheit der Lebensbedingungen in der DDR, der sich in der zweiten Hälfte der 80er Jahre äußerst negativ bemerkbar machte. Die Jugendforscher in Leipzig ermittelten in dieser Phase z.B. einen rapiden Rückgang der Überzeugung, daß dem Sozialismus die Zukunft gehört, und zwar um etwa 30 bis 40 Prozentpunkte.¹ Über die negativer Bewertung auch der konkreten Arbeitssituation berichte ich in meinem Artikel. Ich hatte schon an anderer Stelle darauf verwiesen, daß sich in der DDR zwar sozialismusadäquate Bedürfnis- und Motivstrukturen entwickelt haben, daß die betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Verhältnisse aber immer weniger in der Lage sind, diesen Bedürfnis- und Motivstrukturen zu entsprechen.² Daß dies den ursprünglich anvisierten sozialen Prozeß überhaupt in Frage stellt, ist offensichtlich.

Ebenso offensichtlich ist heute, daß der Sozialismus im Wettlauf der beiden Gesellschaftssysteme unterlegen ist. Er ist auch weltweit im Zusammenbrechen. Gestritten wird lediglich darum, ob dies eine notwendige Folge seiner inneren Natur oder der stalinistischen Verzerrungen oder der Willkür der Parteiführungen oder des "Apparates" geschuldet ist. Einige ernsthaft marxistische Theoretiker lehnen überhaupt ab, die gehabte Gesellschaftsordnung als Sozialismus zu bezeichnen und halten den Begriff "Nichtkapitalismus" für eher geeignet.

Wie soll man unter diesen Bedingungen Betrachtungen über das sozialistische Verhältnis zur Arbeit anstellen? Nach meiner Meinung muß über einen neuen theoretischen Ansatz nachge-

1 Aus einem Manuskript (Dissertationsentwurf) von Gisela Thiele, Zentralinstitut für Jugendforschung Leipzig, S. 73.

2 Vgl. R. Stollberg: Leistung und Bedürfnisbefriedigung. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft 5/1989.

dacht werden, der die vorliegenden Aussagen zu diesem Thema verarbeitet, aber aus einer die gegenwärtigen Ereignisse berücksichtigenden Sicht. Hierbei korrespondiere ich möglicherweise mit dem Schlußsatz von O. Neuberger. Aber ein solches Vorhaben wäre wohl nicht auf 7 Seiten zu bewerkstelligen, und auch nicht in einer personalwirtschaftlichen Zeitschrift. Ganz abgesehen davon, daß dieser theoretische Ansatz noch gefunden werden muß. Deshalb meine anscheinend "bereinigten", ideologielosen und rein empirischen Darlegungen!

Wolf D. Hartmann*

Mentales Mauersyndrom beseitigen.

Sozialpsychologische Herausforderungen und Probleme für Führungskräfte beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft

Mit dem politischen und ökonomischen Zusammenbruch der Planwirtschaft sind zahlreiche, bisher unerforschte sozialpsychologische Probleme des "Managementschocks" verbunden.

Die bedeutendste Herausforderung besteht m.E. in der Überwindung einer als "Mentales Mauersyndrom" bezeichneten Gefahr. Sie ist nicht einfach mit systemunabhängigen, kreativen Denkblockaden oder organisationssoziologisch bzw. mit durch den Führungsstil bedingten Innovationswiderständen zu verwechseln. Das mentale Mauersyndrom hat politische Wurzeln, ist empirisch kaum zu messen und betrifft die ehrliche persönliche, team- und organisationsorientierte Auseinandersetzung mit dem ideologisch verbrämten Selbstbetrug, der eigenen Feigheit und dem Zusammenbruch von Grundüberzeugungen.

Hierzu werden Kriterien und Probleme des Auftretens des mentalen Mauersyndroms skizziert und ein interdisziplinärer Ansatz des gemeinsamen Mauerdurchbrechens empfohlen.

Das enorme Tempo der politischen Veränderungen im letzten dreiviertel Jahr erfordert unausweichlich fast täglich neu ein schockartiges Lernen von allen. Den Fanfarenklängen der Feiern zum 40. Jahrestag der DDR am 7. Oktober 1989 folgte am 18. Oktober der Rücktritt Honeckers, am 9. November 1989 die Grenzöffnung, am 18. März 1990 ein eindeutiges Wahlergebnis und am 2. Juli 1990 der reale Beginn der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion.

Aus der Sicht aller, und besonders der Führungs- wie Fachkräfte, die unmittelbar mit den Konsequenzen dieser fundamentalen Veränderungen konfrontiert sind, ergeben sich daraus zahlreiche neue Herausforderungen, aber auch Probleme.

Schockwirkungen ernst nehmen

Unbestritten kennzeichnen jede Krise sowohl Risiken als auch Chancen. Viele Führungskräfte, aus meiner praktischen Erfahrung aus Unternehmensberatungen und insbesondere zahlreichen Weiterbildungsveranstaltungen wirklich viel zu viele, beschäftigen gegenwärtig primär die Probleme des regelrechten Sturzes in die Marktwirtschaft. Entgegen dem theoretisch wie praktisch zu erwartenden und vielfach vorausgesagten neuen *Pioniergeist* steht die Masse nach wie vor unter einem regelrechten Schock.

Während die Mediziner bei jedem persönlichen Schock eine entsprechende *Schocktherapie* anwenden, unterschätzen die Politiker und viele Manager westlicher Unternehmen m.E. die Tiefe und das Ausmaß des gesellschaftlichen Schocks. Man übersieht dadurch in geradezu gefährlicher Weise, daß mentale Probleme nicht von heute auf morgen zu beseitigen sind.

* Prof. Dr. sc. Wolf D. Hartmann, MCI, Management Consulting Institut GmbH, Berlin.

Veröffentlichung von 25 Büchern und über 100 Artikeln, u.a.: Handbuch der Managementtechniken. 2. Aufl. 1990.

Mauern in den Köpfen abreißen

Die Öffnung der Mauer vollzog sich in Berlin für alle DDR-Bürger am 9. November 1989. Noch in der selben Nacht flanierten Neugierige wie Skeptiker aus Ost-Berlin und anderen Orten auf der anderen Seite der Mauer. Was bisher nur mit zahlreichen Genehmigungen und Prüfungen für Auserwählte oder Dienstreisende möglich war, konnte jedermann tun und lassen. Allein diese Tatsache in ihrer vollen Konsequenz zu begreifen, war für viele unfaßbar.

In den folgenden Wochen wurden in Berlin zahlreiche zugemauerten Wege wieder eröffnet. Auch hier dauerte das Einreißen des grotesken Mauerwerkes, das man sogar aus dem Welt-raum erkennen kann, nur wenige Stunden. Tag für Tag stehen seither den Menschen in Ost wie West neue Wege offen, seit Juli d.J. ohne jede Kontrolle. Im Gegensatz dazu sind die in allen Köpfen in über 40 Jahren errichteten Denkmauern beim besten Willen nicht schlagartig abzureißen. Kein Mensch kann sich gewaltsam oder per Dekret von seinen bisherigen Wertvorstellungen, Überzeugungen, Denkgewohnheiten, Arbeits- und Lebenshaltungen schlagartig trennen. Auch bei noch so großer Willensanstrengung bleiben viele oft unbemerkt in alten Überzeugungen und Denkwegen gefangen, obwohl ganz neue offen stehen. Ich bezeichne dieses, besonders nach dem Fall der Berliner Mauer massenhaft auftretende Phänomen als *mentales Mauersyndrom*.

Anzeichen des mentalen Mauersyndroms

Selbstredend wehren sich alle Betroffenen dagegen, bei sich selbst auch nur Spuren des *mental*en Mauersyndroms zuzugeben. Wie bei vielen sozialpsychologischen Gegebenheiten mangelnder Selbsteinsicht werden faktische Anzeichen des Bestehens der alten Denkgewohnheiten allermeistens verdrängt. Wem etwa in einer Debatte um Auswege aus der gegenwärtigen Wirtschaftskrise vorgehalten wird, noch immer in den alten Denkgewohnheiten zu planen und zu kalkulieren, weist das meist energisch zurück. Da es keine objektiven Meßgrößen für das Fortbestehen oder tatsächliche Einreißen langjährig bestehender *Denkbarrieren* gibt, steht subjektiven Bewertungen, Über- wie Unterschätzungen des *mental*en Mauersyndroms kaum etwas entgegen.

Auch für die Auswahl von Führungs- wie Fachkräften über *Assessment-Center* gibt es bisher kaum objektive Anhaltspunkte, inwiefern der einzelne Kandidat tatsächlich mit den alten Denkgewohnheiten brechen konnte oder nicht.

Als Anhaltspunkte des Bestehens eines *mental*en Mauersyndroms können nach meiner Erfahrung ohne Anspruch auf Vollständigkeit vor allem folgende Anzeichen gewertet werden:

- die Sprache im Sinne der Häufigkeit, der Verwendung typischer stereotyper, alter Begriffe, Sprachregelungen, Formulierungen, etc.;
- das Fach- und Allgemeinwissen im jeweils marktwirtschaftlich relevanten Bereich einschließlich der dazugehörigen praktischen Spezialkenntnisse;
- die Selbstsicherheit des Umgangs, insbesondere mit neuen Partner, einschließlich typischer körpersprachlicher Signale;
- die Offenheit beim Bemühen um den Aufbau neuer Partnerschaften einschließlich der jeden persönlich bewegenden Fragen;
- die spürbaren *Motivationsfaktoren*, insbesondere einer hohen Leistungs- und Einsatzbereitschaft sowie die Relation von *intrinsischen* zu *extrinsischen* Motiven;
- die persönliche Lernbereitschaft, zum Beispiel durch den freiwilligen Besuch selbst ausgewählter Weiterbildungskurse, Seminare, Trainingszentren etc.;

die Selbstbewertung der Flexibilität, sich neuen Leistungs- und Arbeitsplatzanforderungen und damit verbundenen Veränderungen anpassen zu können.

Selbsteinschätzungen und Fremdurteile kollidieren oft

Wie anhand der hinreichend bekannten Tests zum Selbst- und Fremdbild nachzuweisen¹, läßt sich auch die Ausprägung des *mentalen Mauersyndroms* selbst nur schwer beurteilen.

Aus zahlreichen persönlichen Gesprächen und immer wieder gestellten Fragen bei Management- und Unternehmensberatungen läßt sich ableiten, daß Führungs- wie Fachkräfte gleichermaßen die Existenz des *mentalen Mauersyndroms* in mehrfacher Hinsicht unterschätzen.

Folgende Positionen sind als besonders typisch anzusehen:

1. Im neuen Denken gibt es keine Probleme (Selbstüberschätzungstendenz).
2. Im neuen Denken kommen wir alle nicht klar (Selbstunterschätzungstendenz).
3. Im alten Denken bleiben vor allem die anderen Stecken (Verdrängungstendenz).
4. Altes wie neues Denken unterscheiden sich kaum (Relativierungstendenz).
5. Das *mentale Mauersyndrom* existiert gar nicht (Ignoranztendenz).

Erfahrungsgemäß wirken sich alle der hier angerissenen Positionen unterschiedlich beim Bemühen um Auswege aus der gegenwärtigen Krise aus.

Führt die Selbstüberschätzungstendenz oft zu bösem Erwachen bei marktwirtschaftlich nunmehr allen oder bestenfalls noch im Leitungsteam zu verantwortenden Fehlentscheidungen, geht die Selbstunterschätzungstendenz meist mit tiefer Mutlosigkeit, Hilf- und Ratlosigkeit einher. Die Verdrängungstaktik richtet sich oft auf Schuldzuweisungen für andere, Abweisen eigener Denkfehler und mangelnder Realitätswahrnehmung. Relativierendes Herabspielen der für das marktwirtschaftliche Überleben neuen Denkansätze führt oft genauso zu bitterem Erwachen wie die Ignoranz des Gesamtphänomens auf beiden Seiten.

Wer glaubt, den marktwirtschaftlichen Neubeginn allein durch neue Maschinen und Ausrüstungen, neue Finanzierungsquellen, neue Produktlizenzen oder neue Vertriebssysteme zu schaffen, sollte sowohl an die zahlreichen Fehlschläge technisch-organisatorisch perfekt durchgeplanter und realisierter Industrialisierungsprojekte in vielen Ländern der 3. Welt denken, als auch an die immer wieder kaum produktivitätsfördernden Milliarden Investitionen westlicher Industriestaaten in den bisherigen sozialistischen Ländern.

Wohlgermerkt geht es bei den Differenzen zwischen Selbst- und Fremdurteilen über die Probleme des schockartigen Übergangs von einem System ins andere nicht allein um die systeminternen Beurteilungen, sondern um die realistische wechselseitige Einsicht.

Denkmauern bestehen ja nicht nur in östlichen Köpfen, sondern vielfach nicht geringer bei den westlichen Partnern.

Im Extremfall traut man den "Ossis" (ein schlimmes neudeutsches Kürzel) gar nichts zu oder höchstens ausführende Qualitäten. Im dispositiven Bereich behalten sich die "Wessis" (keinesfalls besser klingendere Formel) das Sagen vor.

Bei einer solchen "Arbeitsteilung" werden nach meiner Überzeugung zumindest in den nächsten Jahren die Denkkunterschiede größer statt kleiner, kann sich die Schere öffnen anstelle schließen.

1 Vgl. z.B. H. C. Felder: *Anatomie richtigen Verhaltens. Grundlagen für erfolgreiche Menschenführung.* Landsberg 1982

Mentales Mauersyndrom gemeinsam angehen

Zweifellos bestehen dort die größten Chancen für rasches gegenseitiges besseres Verständnis, wo auf beiden Seiten des Mauersyndrom erkannt wird.

Auch in vielen bundesdeutschen Hirnen wie Herzen wurde in 40 Jahren ein sehr einseitiges DDR-Bild aufgebaut. Man begegnet im Alltag unausgesprochener, aber auch deutlich artikulierter Überheblichkeit und Geringschätzung, manchmal auch sogar Schadenfreude und offenem Hohn. Genauso, wie unnötigem Mitleid oder Almosendenken, trifft man auch auf regelrechte Angst, zum Beispiel, wenn es darum geht, die deutsche Einheit zu bezahlen.

Neue Unbequemlichkeiten, etwa im grenznahen bzw. Berliner Raum beim Einkaufen oder beim Befahren von Autobahnen führen zu deutlich sichtbaren Aggressivitäten. Wer bisher keinerlei Vorteile, sondern nur eingebilddete oder auch tatsächliche Nachteile bemerkt, wünscht sogar manchmal die alten Mauern und Grenzen wieder geschlossen.

Auch wenn die Geschichte über solche Geister hinweggehen wird, sollte durch mehr Offenheit und gegenseitige Rücksichtnahme gemeinsam am Abbau der unsichtbaren Mauern ernsthaft gearbeitet werden. Das setzt sowohl gemeinsame Forschungen als auch gegenseitigen Austausch auch, und nicht zuletzt, im akademischen Bereich, neben ganz pragmatischen neuen Aufklärungen, voraus.

Keine einseitigen Ratgeber

Beim Abtragen der geistigen Mauern besteht eine besondere Gefahr der unbemerkten Entwicklung eines neuartigen West/Ost-Lehrer/Schüler-Verhältnisses.

Auf der westlichen Seite steht der alles beherrschende und wissende, übermächtige Lehrer und im östlichen Teil der ungelehrte Schüler, der weder vor 40 Jahren noch vor ein bis zwei Jahren begriffen hat, was der Lehrer schon immer gesagt hat.

Wo immer in dieser Weise das gemeinsame Problem angegangen wird, entsteht meist bald Ernüchterung.

Aus den Erfahrungen von Weiterbildungen im Management läßt sich beispielsweise eindeutig beweisen:

Nach Euphorie für Lehrgänge und Trainingskurse in Bayern wie Nordrhein-Westfalen, Hamburg oder Berlin/West herrscht bei vielen große Ernüchterung. Das gebotene Wissen muß unabdingbar in das eigene *Denk- und Methodengebäude* eingepaßt werden. Man muß ohne Scheu auch "dumme" Fragen stellen können, braucht oftmals regelrechte Übersetzungshilfen². Ähnliches läßt sich auch anhand der realen Erfolge im Sinne eines Krisenmanagements nach erfolgten Unternehmensberatungen durch zahlreiche westliche Management-Consultanten nachweisen. Den Betriebsleitern liegen oft perfekt präsentierte Charts der Probleme, Strukturen und Alternativen und z.T. auch Lösungsmöglichkeiten vor. Vielfach überraschen die Empfehlungen auch nicht so sehr inhaltlich wie durch ihren Preis. Guter Rat ist teuer, die Umsetzung in die Praxis jedoch oft noch viel aufwendiger als vorausgeschätzt, weil wieder das *mentale Mauersyndrom* auftaucht.

2 Aus diesem Grund hat der Autor nach einem Kolloquium zu Kommunikationsproblemen im Management gemeinsam mit dem Heinrich-Bauer-Verlag Hamburg ein "Deutsch-deutsches Wörterbuch für Wirtschaft und Management" erarbeitet, das im Juli 1990 erscheint.

Die weisen oder cleveren Ratschläge müssen durch thüringische wie sächsische, mecklenburgische oder Berlin-brandenburgische Schädel, müssen angenommen, akzeptiert und gemeinsam realisiert werden.

Spätestens an diesem Punkt eilen jedoch die meisten Ratgeber zum nächsten Ratsuchenden. Zweifellos wäre auch hier ein gemeinsamer neuer Lösungsansatz wünschenswert, genauso wie Manager führender westlicher Unternehmen wie des Mittelstandes gut beraten wären, ihre Führungskräfte wie Mitarbeiter vor der Eröffnung von Filialen in der DDR oder Eintritt in neue Partnerschaften gründlich über fachliche und mentale Probleme der DDR-Wirtschaft schulen zu lassen. Ob solche Schulungen ohne intime Kenntnis der Denkgewohnheiten, jahrzehntelang anerzogenen Verhaltensweisen usw. erfolgreich sind, muß bezweifelt werden.

Vorzüge von DDR-Chefs nutzen

Manchmal entsteht angesichts der hier überhaupt nicht zu verniedlichenden tiefen Krise der DDR-Wirtschaft der Eindruck, an allem seien primär die alten "SED-Generaldirektoren" oder im weiteren Sinne auch die "SED-Professoren" Schuld. Derartige Schuldzuweisungen erweisen sich als konstruktives Instrumentarium ohnehin eher schädlich denn nützlich. Mit "wenn" und "hätte" beginnt keine Überlebensstrategie, und es geht praktisch keinen Schritt vorwärts. Viel erfolgreicher sind dagegen nüchterne Analysen jener Leistungsparameter von DDR-Chefs, die gerade unter den Bedingungen des *mentalen Mauersyndroms* entstanden sind. Dazu zählen³:

1. Die Fähigkeit und Bereitschaft, für Ideale der Zukunft engagiert tätig zu sein, unter Zurückstellung persönlicher Aspekte.
2. Die Erfahrungen dauerhaft in einem Spannungsfeld zwischen Notwendigkeit und Möglichkeit zu leben, prägte die Bereitschaft, auch in Zukunft schwierige Situationen bewältigen zu können. Das beinhaltet ein hohes Maß an *Konfliktstabilität*.
3. Das Vorhandensein von Findigkeit und Flexibilität bei der Lösung von Tagesaufgaben im Rahmen gesetzter Grenzen. Diese Eigenschaft wird durch Konsequenzen bei ihrer Durchsetzung ergänzt.
4. Eine solide planwirtschaftliche Qualifikation im Ergebnis der Aus- und Weiterbildung sowie langjähriger Tätigkeit in verschiedenen Leitungsebenen und -bereichen, ergänzt durch ein branchenspezifisches Fachwissen, das relativ schnell ausgeweitet werden kann.
5. Nur ein begrenzter Anteil von Betriebsleitern hatte über den Export in das nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet (NSW) Kontakt mit Marktbedingungen, die sich unter wirklicher internationaler Konkurrenz entwickeln. Demzufolge wurde Erfolge in der Planerfüllung mit erfolgreicher betrieblicher Arbeit gleichgesetzt und damit der notwendige kritische Blick auf die Weiterentwicklung des Betriebes eingegrenzt. Verstärkt wurde dieser Prozeß durch die Notwendigkeit der möglichst umfangreichen Eigenversorgung in der DDR, da infolge Devisenmangel und Cocom-Bestimmungen erhebliche *Begrenzungen* gesetzt waren. Nach nunmehr gegebenen neuen Möglichkeiten setzt ein schnelles Lernen ein.

3 Vgl. hierzu die vom Verfasser bestreute Studie von A. Rohloff zu Qualifikationsanforderungen beim Übergang in die Marktwirtschaft.

6. Jahrelange Einordnung in das dirigistische Leitungssystem sowie mangelnde persönliche Entfaltungsmöglichkeiten bedingten eine weit verbreitete Einstellung zu Disziplin, Verantwortungswahrnahmen und Unterordnung, die im *Linienmanagement* nicht nur negativ zu werten sind.
7. Die Führungskräfte in der DDR hatten ein ausgeprägtes Sozialverhalten gegenüber den Beschäftigten, da ihr Auftrag darin bestand, nichts zum Nachteil der Werktätigen zu unternehmen. Die Chefs müssen daher lernen, mit den neuen sozialen Bedingungen fertig zu werden.

Aries-Techniken entwickeln

Zum gemeinsamen raschen Überwinden der nach wie vor vielfach bestehenden geistigen mauern braucht es neuer Methoden und Techniken. Ich nenne sie nach dem lateinischen Wort "aries" für "Mauerbrecher" analog Aries-Methoden.

Darunter ist ein neuer komplexer interdisziplinärer Denkansatz zu verstehen, bei dem zunächst die entscheidenden kulturell-geistigen Denkkunterschiede analysiert und beseitigt werden müssen, bevor die allseits bekannten Managementtechniken⁴ dementsprechend modifiziert angewandt werden können.

In der folgenden Gegenüberstellung sind vereinfacht dazu die wichtigsten Unterschiede zwischen dem alten und neuen Denken beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft dargestellt:

Alter planwirtschaftlicher Denkansatz	Neuer marktwirtschaftlicher Denkansatz
Arbeit mit Planvorgaben der Zentrale	Entwicklung völlig eigener marktgerechter Unternehmensziele
Arbeit mit streng begrenzten Bilanzvorgaben	Freie marktorientierte Kapazitätsbindung und weltweite Sourcing-Möglichkeiten
Strenge Preisbildung nach amtlichen Vorschriften	Freie Preisbildung nach Konkurrenz- und marktbedingten Gegebenheiten
Vielfach haushaltsfinanzierte Arbeitsweise ohne wirklich strengen Zwang zur Rationalisierung und Kostendämpfung	Eigenfinanzierung mit strengem Kosten-Nutzen-Kalkül und hohem Rationalisierungsdruck

⁴ Vgl. dazu W. D. Hartmann: Handbuch der Managementtechniken. 2. Aufl. 1990.

Alter planwirtschaftlicher Denkansatz**Neuer marktwirtschaftlicher Denkansatz**

Langfristige Entscheidungsvorbereitung und zahlreiche "Abstimmungsrunden" mit vorgesetzten Dienststellen

Kurzfristiger Entscheidungsdruck und eigenverantwortliche Lösungen ohne Rückversicherungsmöglichkeiten

Bewertung der Leistungen nach zentralen quantitativen Vorgaben der Pläne

Bewertung nach Gewinn-Verlustmaßstäben maßstäben und Überlebenschancen in der Marktwirtschaft

Formale Risikobereitschaft ohne Konkursgefahr mit staatlichen Stützungen

Reale Risiken marktwirtschaftlicher Fehlentscheidungen mit Konkursgefahr

Disziplinierte Mitarbeiter und politisch-ideologische Führung der Parteiorganisation, Gesellschaft und staatlichen Leitung

Demokratische Bewegungen, Zerfall alter Machtstrukturen, Wertlosigkeit ideologischer Appelle und Einführung neuer Mitbestimmungsregelungen

Soziale Sicherheit und Arbeitsplatzgarantie

Angst, soziale Unsicherheit und reale Gefahr der Arbeitslosigkeit

Leistungsmotivation durchschnittlich und wenig differenziert

Leistungsmotivation marktwirtschaftlich mit hohen Differenzen für die Besten bedingt durch die Konkurrenz

Durch ein spezifisches "Aries-Trainingsprogramm", auf das hier nicht eingegangen werden kann, gilt es, die unsichtbaren Mauern des alten Denkens Baustein für Baustein abzutragen und eine neue Unternehmenskultur, Ethik und Motivation aufzubauen.

Heinz Hartmann*

Welche Lektionen für ostdeutsche Manager? Fragen an W. Hartmann

Weder Diagnose noch Therapie in dem Beitrag über das Mauer-Syndrom können mich ganz überzeugen.

Einige wichtige Dinge wurden bisher in der DDR anders gesehen als bei uns, das heißt anders bedacht, anders beschrieben, anders gewichtet und anders angegangen. Soweit sich "drüben" westliches Denken durchsetzen will, kann man für die östliche Seite wohl einem Mauer-Syndrom sprechen. Als erste Korrektur an dieser Gegenüberstellung müßte allerdings anerkannt werden, daß viele Leute in der DDR in den letzten Jahren von dem Gerüst der amtlichen Ideologie schon mehr oder minder abgestiegen sind. Vor allem im kulturellen Sektor - und in der DDR war Kultur erfreulicherweise ein Stück des Alltags - machten sich zunehmend kritische Tendenzen breit. Einen Monat vor Beginn des Umbruchs, also im September 1989, war drüben als häufigster Kommentar zu den seinerzeitigen Zuständen zu hören: "So kann es nicht weitergehen". Das ist auch der Befund von Antonia Grunenberg in einem Buch mit dem hierher besonders gut passenden Titel **Aufbruch der inneren Mauer** (1990). Ich halte diesen Hinweis deshalb für besonders wichtig, weil er uns auf die Begegnung mit den Führungskräften in der früheren DDR besser einstimmen kann: Insoweit wir ihnen helfen, ein neues Denkgerüst aufzubauen, dürfen wir getrost davon ausgehen, daß die meisten Gesprächspartner uns entgegenkommen wollen und dabei schon aus eigener Kraft ein gutes Stück Weg zurückgelegt haben.

Zweitens sollten wir uns überlegen, welches Neue Denken wir den Partnern jenseits der früheren deutsch-deutschen Grenze vermitteln wollen. Der Beitrag von W. Hartmann plädiert in diesem Zusammenhang dafür, dem planwirtschaftlichen Denken ein marktwirtschaftliches Denken entgegenzusetzen. Ist es aber richtig, westliches Denken mit marktwirtschaftlichem Denken gleichzusetzen? Hat der Westen nicht mehr zu bieten als ein Denken in marktwirtschaftlichen Begriffen? Ist das marktwirtschaftliche Denken nicht vielmehr eingebettet in grundsätzliche Überzeugungen von Freiheit und Selbstbestimmung, Sicherheit und Glück, wie sie keineswegs nur im wirtschaftlichen Bereich, sondern auch in der Familie, in Kirche und Wissenschaft, im Rechtswesen und selbst bei den Streitkräften hochgehalten werden? Stehen neben den Idealen von Bedürfnisbefriedigung, Leistung und Erfolg, Gewinn und Reichtum nicht auch ideelle Wünsche nach Mitbestimmung und Humanisierung, Selbstverwirklichung und persönlicher Würde, Freizeit und Umweltschutz? Wenn man ostdeutsche Bürger umerziehen will - und inzwischen läuft ein Reeducation-Programm in ähnlichen Dimensionen an wie wir es in der Nachkriegszeit seitens der Besatzungsmächte erlebt haben - dann sollte man

* Prof. Heinz Hartmann Ph. D. (60) ist Soziologe in der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster.

Hartmann beschäftigt sich seit langem mit Fragen des Managements und der beruflichen Weiterbildung. Aufgrund eigener Forschungen und systematischer Zusammenarbeit mit sozialwissenschaftlich interessierten Praktikern entstanden zahlreiche Veröffentlichungen, darunter in den letzten Jahren u.a.: *Soziologie der Personalarbeit*, Stuttgart (Poeschel) 1980.

sich dabei nicht allein auf Denkmodelle wie das Verhältnis von Angebot und Nachfrage, wirtschaftlichen Wettbewerb, Investition und Rendite beschränken.

Bei alledem bleibt natürlich als naheliegende Möglichkeit, daß es auf Wunsch der Bildungsmanager und der Teilnehmer an Bildungsveranstaltungen zu einer Schwerpunktbildung bei der Einübung marktwirtschaftlichen Denkens kommt. Bildung kostet Geld, und bei der Verwendung knapper Mittel wird man sich häufig auf die Vermittlung solcher Wissensstoffe und Überzeugungen beschränken, die ihrerseits möglichst bald und vielversprechend zum Zuzugewinn neuer Mittel beitragen können. Ich gehe einig mit W. Hartmann, daß schon dies ein komplettes Programm abgeben würde; denn es müßte sich befassen mit den Chancen und Risiken der selbständigen Entscheidung über Geschäftsziele, insbesondere die Produktpalette, über Finanzierung und Preise, über Rationalisierung insbesondere im Sinne von Kostensenkung, über Partizipation der eigenen Mitarbeiter und über Kooperation mit anderen Geschäftspartnern. Trotzdem möchte ich darauf bestehen, daß in diesem Bildungsprogramm mindestens drei weitere Gesichtspunkte systematisch berücksichtigt werden: erstens, der Wandel in den vorherrschenden Auffassungen; zweitens, innere Widersprüche im marktwirtschaftlichen Denken und drittens, wichtige Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis.

Zunächst zu dem im Westen vielzitierten Wertewandel. Schon daß man in den marktwirtschaftlichen Denkgewohnheiten mit Wandel rechnen muß, wäre eine wichtige Lektion. Bei den inhaltlichen Veränderungen interessieren dann natürlich vor allem solche, die einen inneren Bezug zu Denktraditionen in der DDR haben. In diesem Zusammenhang würde ich besonders herausstreichen, daß auch der marktwirtschaftliche Westen eine Vorliebe für Planung pflegt. Planung wird gefordert auf den Ebenen von Person, Organisation und Region. Allerdings wird Planung nicht immer beim Namen genannt, sondern häufig mit dem Begriff der "Strategie" geschmückt. Sicherheitshalber werden manchmal sogar beide Begriffe zusammengepackt ("strategische Planung"). Welcher Unternehmer/Manager wäre im Westen noch sein Geld wert, wenn er nicht strategisch dächte. Nicht, daß wir auf dem Weg zur Planwirtschaft wären. Aber es würde einwandfrei falsch sein, im Zuge der Distanzierung von der Kommandowirtschaft in Zukunft den Gedanken an Planung zu unterdrücken oder gar zu verfeuern. Soweit den DDR-Managern früher die Überzeugung anerzogen wurde, Planung sei ein unentbehrlicher Teil des Wirtschaftslebens, können und müssen sie zumindest auf Unternehmensebene an dieser Überzeugung festhalten. Im Westen mußte das strategische Denken vielen Führungskräften erst mühsam nahegebracht werden, und diese Kampagne ist keineswegs schon am Ziel. In diesem Bereich sollte man dafür sorgen, daß die ostdeutschen Führungskräfte nicht unnötigerweise einer doppelten Umerziehung unterworfen werden.

Beachtet werden muß auch, daß das marktwirtschaftliche Credo nicht in sich geschlossen ist, sondern von Widersprüchen durchzogen wird. Je mehr Verkündern man zuhört, umso deutlicher werden die Unstimmigkeiten. Daß "Marktwirtschaft" und "Soziale Marktwirtschaft" zwei-erlei Schuh sind, die zeitweise sogar in entgegengesetzte Richtungen marschieren wollen, ist uns sehr vertraut, in der DDR aber anscheinend unterstreichenswert. Wenn man drüben betonen würde, daß Soziale Marktwirtschaft programmgemäß nur im Rahmen staatlicher Gewährleistung und Grenzziehung stattfinden soll und unter anderem anstrebt, daß im Staat genügend Verteilungsmasse erwirtschaftet werden kann, um den schuldlos Bedürftigen soziale Sicherheit geben zu können, dann müßte die Einführung der (Sozialen) Marktwirtschaft in der DDR eigentlich glatter vonstatten gehen; dann müßten sich grobe Auswüchse ebenso vermeiden lassen wie die Ängstigung der sozial Schwachen.

Aber hinter diesem konzeptionellen Unterschied auf allgemeinsten Ebene liegen zahlreiche andere Widersprüche, die bei der Einführung in das marktwirtschaftliche Denken einkalkuliert werden sollten. Zur Zeit wird beispielsweise das private Eigentumsrecht gehandelt wie ein geradezu sakrosankter Anspruch. Aber abgesehen davon, daß auch das marktwirtschaftliche System im Ausnahmefall eine Sozialbindung des Eigentums verlangt, ist die de facto weitgehende Enteignung privaten Eigentums in den Kapitalgesellschaften längst selbstverständlicher Teil unserer Vorstellungen von Marktwirtschaft geworden. Durch die Übertragung der Geschäftsführung auf angestellte Manager fällt diesen Nicht-Eigentümern erhebliche Verfügungsmacht zu; auf der anderen Seite verlieren die Eigentümer, zumindest die Kleineigentümer, dementsprechende Möglichkeiten, mit ihrem Eigentum selber zu schalten und zu walten. Schon in den 30er Jahren hatten die Amerikaner A. A. Berle und G. C. Means auf diesen Trend hingewiesen. In späteren Jahren führte Berle dann die bezeichnende Formel **power without property** (1956) ein; genauso könnte man von **property without power** sprechen. Durch die normative Kraft des Faktischen ist dieser Vorgang inzwischen nicht nur selbstverständlich, sondern ein Teil unseres idealen Bildes von Marktwirtschaft geworden. Genau deswegen sollten wir uns klar machen, wie eingeschränkt unsere moderne Auffassung von Privateigentum inzwischen ist.

Drittens muß bei der Vermittlung marktwirtschaftlichen Denkens dringend auf die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis hingewiesen werden. Wieviel Lehrgeld müßte man noch bezahlen, wenn man nach der erste Belehrung davon ausgehen würde, daß die marktwirtschaftliche Wirklichkeit dem theoretischen Programm entspreche! Das Schema als solches wird den ostdeutschen Führungskräften von früher her gut bekannt sein. Dort wo bei ihnen angeblich Planwirtschaft herrschte, regierten in Wirklichkeit oft nur vorgetäuschte Planerfüllung, Improvisation und zum Teil auch Chaos. Umgekehrt sieht das Verhältnis nicht viel anders aus. Die Bundesrepublik ist keine Spielwiese für den Mittelstand, manche Preise verschiedener Hersteller ähneln sich verdächtig, faktisch marktbeherrschende Unternehmen schneiden neuen Konkurrenten gerne die Luft ab - und was man sonst noch an unschönen Abweichungen vom schönen Bekenntnis beobachten kann. Ungefähr die Hälfte des Geschäfts läuft über Teilmärkte, die vom Staat beherrscht oder maßgeblich beeinflusst werden, das Bundeskartellamt kann seinem Auftrag nur beschränkt genügen, unternehmerische Entscheidungen geraten wegen der Vielzahl beteiligter Instanzen häufig zum Kompromiß, Gewinne und Gehälter richten sich keineswegs einfach nach Leistung. Gegen Ende seines Beitrags entwickelt W. Hartmann Kontraste zwischen dem alten planwirtschaftlichen Denkansatz und dem neuen marktwirtschaftlichen Denken. Meines Erachtens würde jemand, der mit den neuen Leitsätzen unmittelbar auf wirtschaftlichen Erfolg hinarbeiten wollte, häufig Schiffbruch erleiden, weil auch im Rahmen der Marktwirtschaft die Geschäftspartner eine andere Praxis pflegen als die Theoriker an Hochschule und Weiterbildungseinrichtungen ihnen als Ideal vorführen.

Damit kommen wir in die Nähe einer Grundsatzüberlegung, die alle bisherigen Ausführungen relativiert. Bisher habe ich mich argumentationshalber an die Unterstellung von W. Hartmann angepaßt, daß die wirtschaftliche Entwicklung in der DDR durch einen Bewußtseinswandel des dortigen Managements entscheidend beeinflusst werde. Daran ist falsch, daß die objektiven Verhältnisse ausgeklammert werden. Es wäre unrealistisch, so zu tun, als ob allein die Beeinflussung von persönlicher Wahrnehmung und subjektiver Bewertung einen Wandel der Situation bewirken müßten. Man tut vielmehr gut daran, bei der Einschätzung möglicher Entwicklungen die soziale Lage der Betroffenen, die Verfassung der Wirtschaft, den Zustand der natürlichen und sozialen Umwelt in die Beurteilung der Entwicklungschancen einzube-

ziehen. Das ist ein Tribut an Marx, den man auch heute noch des eigenen Vorteils wegen zahlen muß - und dies umso leichter, als in den letzten Jahrzehnten das Verhältnis zwischen Basis und Überbau auch von den Anhängern Marxens erheblich differenzierter eingeschätzt wird. Dieser Versuch, Eulen nach Athen zu tragen, obwohl man in Athen derzeit keine Eulen sehen will, mag frappieren; ich bin jedoch davon überzeugt, daß die zusätzliche Berücksichtigung objektiver Faktoren uns in der Sache weiter bringen kann als die alleinige Berücksichtigung von Bewußtseinsphänomenen.

Die Einführung ostdeutscher Führungskräfte in das marktwirtschaftliche Konzept kann zu Erfolgen auf der Ebene des Managements und der Volkswirtschaft beitragen, aber diese positiven Veränderungen werden zweifellos mitbeeinflusst von solchen Faktoren wie Internationale Arbeitsteilung, Struktur der innerdeutschen Nachfrage, gesetzlicher Rahmen und bürokratische Praxis, Vorherrschaft nationaler und multi-nationaler Großfirmen und so weiter. Selbst wenn jemand den Übergang zum marktwirtschaftlichen Denken mit fliegenden Fahnen absolviert, ist aufgrund objektiver Verhältnisse zunächst völlig unberechenbar, ob die Bildung des neuen Bewußtseins zu einer Änderung der Situation führen kann. Wenn der überzeugte Marktwirtschaftler das notwendige Kapital nicht beschaffen kann, wenn die Nachfrage nach seinen Produkten kollabiert, wenn die Japaner seinen Markt überschwemmen, nützt ein neues Glaubensbekenntnis wenig.

Letzten Endes soll damit gesagt sein, daß Weiterbildung allein sehr wohl versagen kann, wenn eine Situation so kompliziert ist wie die in der DDR. Nicht nur der Autor des hier kritisierten Artikels, sondern auch die Wirtschaftspresse und amtliche Verlautbarungen ermutigen zur Zeit das Credo, mit Weiterbildung im Sinne von Qualifizierung und Bewußtseinsbildung könne die Situation in der DDR entscheidend gewendet werden. Das ist nicht nur falsch, sondern auch unfair, weil es den ostdeutschen Teilnehmern an entsprechenden Veranstaltungen zuviel Verantwortung für den Erfolg überträgt. In Wirklichkeit wird das Ergebnis mitbestimmt von vielen objektiven Faktoren, die der einzelne nur in sehr engen Grenzen oder gar nicht beeinflussen kann. Dies ist kein Plädoyer gegen die Weiterbildung, sondern eine Warnung davor, ihre Erfolgswahrscheinlichkeit über Gebühr hochzuloben. Unter diesem Vorbehalt soll W. Hartmann getrost seine Mauerbrecher einsetzen.

Rolf Wunderer*

**Führungs- und personalpolitische Gedanken
zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft
Kommentar zum Beitrag von Wolfgang Hartmann**

Mauern sind überall

Wir finden in West und Ost mentale Mauern. Wandel, Innovation, Veränderung sind mit Unsicherheit, Umdenken, Flexibilität, Mobilität und Anpassung verbunden. Solche Folgen sind bei vielen Menschen unbeliebt.

In einer Wettbewerbswirtschaft muß man aber viel eher auf schwache Signale reagieren. Da Verluste und Risiken viel stärker auf das einzelne Unternehmen und den Einzelnen "durchschlagen", reagieren diese auch früher und bereitwilliger darauf. Denn einer psychologischen Verdrängung könnte schnell die Verdrängung vom Arbeits- und Produktmarkt folgen.

Marktwirtschaft als erfolgreicherer Bedarfsdeckungskonzept

Idealtypisch gesehen hat Adam Smith weltweit Karl Marx ökonomisch ausgepunktet. Das politische "Aus" war durch die verbreitete Liaison des Kommunismus mit unmenschlichen, diktatorischen Herrschaftsformen begründet. Interessanterweise führte das Konzept von A. Smith in Marktwirtschaften weniger zum "Wohlstand der Nationen" (so der Titel des Hauptwerks von A. Smith) - diese haben z.T. unvorstellbare Schulden (z.B. USA) - sondern zu einem Wohlstand der meisten Individuen.

Dagegen führte Marx, der die fast totale Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen im Kommunismus prophezeit hatte, mit seinem Modell zu einer Verarmung und staatlichen Ausbeutung der meisten Individuen bei hoher Kapitalakkumulation bei den wenigen "staatstragenden" Institutionen und Funktionären. Daß er mit seiner Antithese aber auch zu einer Weiterentwicklung ("soziale Marktwirtschaft") der Verkehrswirtschaft beigetragen hat, sollte nicht vergessen werden.

* Prof. Dr. Rolf Wunderer, geb. 1937, o. Professor für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Hochschule St. Gallen.

Arbeitsschwerpunkte: Personalführung, insbesondere Führungsstile, Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten (laterale Kooperation), Personalentwicklung, Entwicklungstendenzen im Personalwesen, Personal-Controlling.

Publikationen: 15 Buchveröffentlichungen (auch als Herausgeber und mit anderen Autoren) und über 80 Aufsätze in Zeitschriften und Sammelwerken: *Kooperative Führung*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1257 - 1274; *Führungslehre I. Grundlagen, II. Kooperative Führung*. (zus. mit Grunwald, W.) Berlin 1980; *Mitarbeiterführung und Wertewandel - Variationen zum schweizerischen 3-K-Modell der Führung*. In: Bleicher, K./Gomez, P.: *Zukunftsperspektiven der Organisation*, Bern 1990, S. 271 ff.; *Führungsleitbilder*. (zus. mit Klimecki, R.) Stuttgart 1990.

In Marktwirtschaften ist "Perestroika" ein Dauerzustand

Auch in Marktwirtschaften gab und gibt es Übergangsprobleme, insbesondere in kartellierten oder subventionierten Branchen, die plötzlich dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt werden. Ebenso findet man einzelne Unternehmen, die aufgrund interner "Plan- und Kommandowirtschaft" bzw. Bürokratisierung die Verbindung zur marktwirtschaftlichen Außenwelt verloren hatten und deswegen "restrukturiert", saniert oder fusioniert werden mußten. Dies besonders dann, wenn schneller technologischer oder marktlicher Wandel zu einer wesentlichen Veränderung der Situation führten. In Marktwirtschaften zeigte sich das Problem v.a. einzelwirtschaftlich und sektoral, in Planwirtschaften volkswirtschaftlich.

Nun bestehen aber bei vielen Menschen in Ost und West mentale Mauern gegenüber Wandel, Innovation, Veränderung. Dabei zeigen sich auch wenig strukturelle Motivationsunterschiede des Kaders zu westlichen Managern. Eine Gruppenarbeit von DDR-Managern im Rahmen der Sommeruniversität im August 1990 brachte folgende Rangreihe zu der Aufgabenstellung: "Was motiviert mich als Manager für meine Mitarbeiter-Führungsaufgabe":

1. Erfolg des Unternehmens
2. Wirkung hinterlassen
3. Anerkennung, Akzeptanz
4. Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitern
5. Materielle und soziale Anerkennung
6. Einfluß und Entscheidungsbefugnis
7. Aufbruchstimmung

Auch eine Untersuchung von DDR-Managern vor der "Wende" (Ladensack 1990) brachte dazu keine grundsätzlichen Unterschiede.

Dies läßt vermuten, daß v.a. bestimmte Potentiale unterdrückt, andere zu wenig gefördert wurden und daß diese nach der grundlegenden Situationsänderung sich wieder durchsetzen oder entfalten können. Insbesondere, wenn durch entsprechende Personalpolitik die Bürokraten und Ideologen durch neue Kader ersetzt werden, die dem marktwirtschaftlichen Konzept kompetent und unterstützend gegenüberstehen.

Ein Indiz für die optimistische Prognose, daß die beiden "Zwillinge" vergleichbare Spitzenleistungen erbringen können, ist die im internationalen Wettbewerb gezeigte sportliche Weltklasse der DDR. Hier wurde allerdings auch entsprechend selektioniert und entwickelt.

Auch in westlichen Marktwirtschaften war das Bürokratieproblem in den letzten zehn Jahren eine besondere Belastung. Bei Betriebsbefragungen stand dieser Aspekt nicht selten im Vordergrund der kritisierten internen Probleme. Was also in der DDR die staatliche Kommando- und Planwirtschaft kennzeichnet, das gab und gibt es in vielen Groß- und Kleinunternehmen als internes Führungsmodell. Und gerade in den großen westlichen Unternehmen hat die zentralisierte "strukturelle Führung" über Planung, Organisation und Controlling ständig zugenommen.

Es ist der Bevölkerung der DDR viel zu wenig bekannt geworden, daß hierzu gerade im Westen sehr einschneidende, persönlich belastende und bis an die Existenz der Betroffenen gehende "Umgestaltungen" in den Unternehmen durchgeführt wurden; dies übrigens oft mit Hilfe ausländischer Beratungsgesellschaften.

Ebenso könnte zu wenig bekannt sein, daß es auch in der Bundesrepublik lange dauerte, von der Mengen- und Planorientierung zu einer echten Marketing- und Ertragsorientierung über-

zugehen. Hunderttausende von Arbeitnehmern wurden im Rahmen dieser Anpassungsprozesse arbeitslos, viele davon orientierungs- und mutlos.

Wo liegen die Leistungsdifferenzen?

Nimmt man die Leistungsformel:

$$\text{Leistung} = \text{Fähigkeit} \times \text{Motivation} \times \text{Situation}$$

als Grundlage, dann hat sich den Marktwirtschaften in den letzten Jahren in der Personalführung vor allem das Problem der Leistungsmotivation gestellt.

"Wertwandel, Motivation, Identifikation" sind die zentralen Stichworte bei Führungsseminaren, Problemanalysen, Meinungsbefragungen.

In der DDR wurden nun zentrale Situationsfaktoren radikal geändert und die Motivation der meisten auf neue Ziele ausgerichtet. Allerdings beherrscht zur Zeit noch viele Manager die "Depressionsphase" in der Trauer- bzw. Trennungsarbeit (um eine Analyse aus der Trennungspsychologie zu verwenden; vgl. z.B. Kast 1982). Sie trauen sich zur Zeit wenig zu und sind vom nun auch ökonomischen "Exitus" "ihrer" Unternehmung, in die sie so viel Arbeit investiert hatten, völlig gelähmt. Erst wenn diese Phase der Trauerarbeit (zuvor waren es die Phasen: "Verdrängung" und "Rebellion") überwunden bzw. verarbeitet ist, besteht Hoffnung, daß die Phase der aktiven und konstruktiven Problembearbeitung folgt.

Danach liegt der Schwerpunkt bei der Erfüllung der kognitiven Fähigkeiten - einschließlich ihrer instrumentellen Unterstützung.

Die neuen (rangierten) **Anforderungen** heißen (nach weiteren Gruppenarbeiten von DDR-Managern der Sommeruniversität) (Abb. 1):

Abb. 1: Anforderungen an DDR-Manager für das Jahr ..

2000	1990	1985
1. Globales - strategisches Denken	1. Strategisches Denken und Handeln	1. Staat- und Parteilichkeit
2. Kreativität/Innovativität	2. Lernfähigkeit	2. Improvisation
3. Kooperations-/Kommunikationsfähigkeit	3. Risikobereitschaft	3. Risikobereitschaft
4. Kompetenz/Führungsmethodik	4. Kreativität	4. Stehvermögen
5. Flexibilität/Mobilität	5. Fachkompetenz	5. Kadereinheit/Verzicht auf persönliche Freiheit
6. Vorbildwirkung/Durchsetzungsvermögen	6. Flexibilität	6. Motivation
7. Physische u. psychische Leistungsfähigkeit	7. Motivation/Integrität/Stehvermögen	7. Fachkompetenz

Zum Vergleich dazu seien die Ergebnisse einer Erhebung der international tätigen Personalberatung Korn/Ferry bei Top Managern der Bundesrepublik sowie aus 20 Ländern (Ergebnis der Befragung von 1500 Top-Managern in Klammern) dargestellt. Diese bringen gerade für die aktuellen und zukünftigen Einschätzungen sehr ähnliche Ergebnisse. (Abb. 2)

Abb. 2: Anforderungen an BRD-Manager für das Jahr ..

	1988	2000
Strategisches Denken	77 (77,0) %	88 (81,7) %
Verhandlungsgeschick	70 (58,5) %	68 (55,3) %
Marketing/Vertrieb	64 (62,3) %	60 (62,3) %
Öffentliches Auftreten	50 (51,8) %	54 (46,8) %
Menschenführung	53 (58,0) %	49 (64,8) %
Kenntnis internationaler Wirtschaftspolitik	40 (40,5) %	45 (45,5) %
Finanz-Know-How	42 (57,5) %	34 (52,0) %

Anpassung als Steher-Rennen-Syndrom?

Ein Konzept der Anpassung wäre die Besetzung zentraler Kaderpositionen (v.a. Gesamtverantwortung, Marketing, Controlling) durch BRD-Manager.

Dabei entsteht nun ein Problem, was man als Steher-Rennen-Syndrom beschreiben könnte: Der "Motorradfahrer" (BRD-Manager) hat über Jahrzehnte gelernt, wann und wie man sich am besten markt-wirtschaftlich in die Kurve legt, wann man Gas gibt und überholt. Mit diesem Können fährt er nun "nach drüben" und erwartet von den Kollegen "Steherqualitäten" innerhalb weniger Monate, die in dieser Form ohne Training (v.a. "on the job") nicht zu bringen sind. So besteht die Gefahr, nicht "an der Rolle" bleiben zu können. Dann würde der Leistungsunterschied zementiert oder für längere Zeit festgeschrieben. Zusätzlich besteht für DDR-Manager die Gefahr eher struktureller Mißerfolgsattributierung auf die eigene Person (statt z.B. auch auf die Situation; vgl. Weiner in: Wunderer/Grunwald 1990)

Die Forderung, einen langsamen Übergang zu organisieren, war damit theoretisch richtig. Aber diese "Grüne-Tisch-Philosophie" wurde von den politischen Gegebenheiten und Erwartungen überrollt und war nicht zu realisieren. Und das Beispiel anderer Ostblockländer zeigt, daß lange "Reformphasen" keineswegs günstiger verlaufen sind.

Führungs- und personalpolitische Folgerungen

Abschließend sollen einige ausgewählte Ansätze aus der westlichen Management-Diskussion kurz angesprochen werden.

1. Das Konzept des "Chaos-Managements" (vgl. v.a. Müri o. J., Peters, 1988), das ich lieber mit "Turbulenzen-Management" beschreiben würde, wäre dafür ein adäquater Ansatz. Denn er sieht gerade Chaos und Turbulenzen als Voraussetzungen für tiefgreifenden innovativen Wandel an und fordert dafür entsprechende Denkweisen.

Daraus kann man auch vier Managerrollen (Abb. 3) und Führungsstile (Abb. 4) ableiten.

Abb. 3: Verhaltensmuster der vier Managertypen (vgl. dazu auch P. Müri: Chaos-Management)

Laissez-faire-Management

- Vertraut auf innere Gesetzmäßigkeiten oder äußere Konstellationen.
- Will und gibt Zeit für organisches Wachstum und Entfaltung.
- Delegiert an andere Autoritäten (Vorgesetzte, Sterne, Experten).
- Versucht Zeit zu gewinnen, Heikles diplomatisch zu überbrücken.
- Sucht das gerade Mögliche zu realisieren.
- Laissez-faire-Führungsstil.

Ordnungs-Management

- Strukturelle Führung über büro-/technokratische Ordnungssysteme - auch als Ersatz für personale Führung.
- Wandel soll in Ordnungsstrukturen kanalisiert werden.
- Einflußsicherung - auch durch transparente Strukturen, Regeln.
- Fehlervermeidung - um jeden Preis.
- Logische, analytische, abstrakte Problembewältigung.
- Umfassende Dokumentation - für alle möglichen Entscheide.
- Ausgefeilte Planungs- und Kontrollsysteme, klare Verantwortlichkeiten.
- Zentralistischer, patriarchalisch-konsultiver Führungsstil.

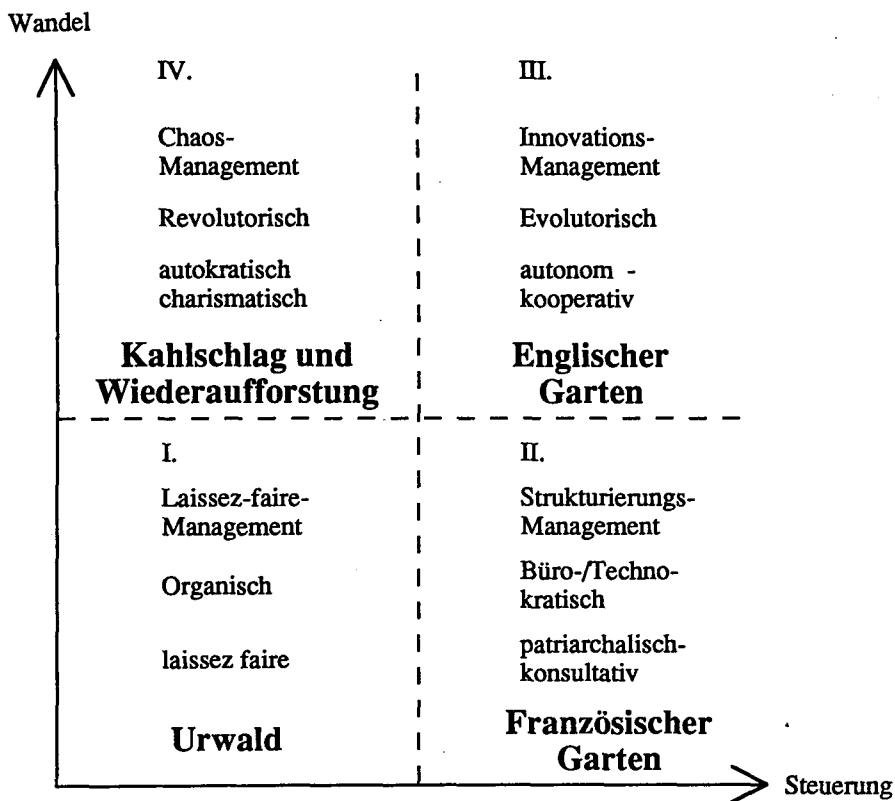
Innovations-Management

- Wandel wird kreativ gestaltet und evolutiv implementiert.
- Turbulenzen und Wandel werden als Herausforderung verstanden.
- Out-Side-Inside-orientierte Problembewältigung.
- Kombination von rationaler und kreativer Problemlösung.
- Weiche Kulturfaktoren und harte Systemelemente werden gleichermaßen eingesetzt.
- Führungssysteme haben dienende Funktion, sind prozeß- und funktionsorientiert ausgerichtet; sie werden möglichst flexibel und unbürokratisch eingesetzt.
- Klare Wert- und Zielsetzungen begrenzen die gewährten Freiräume.
- Kooperativ-autonomer Führungsstil.

Chaos-Management

- Geht von der Umwertung und Umwertung des Bestehenden aus.
- Versucht neue Werte - auch gegen starke Widerstände - durchzusetzen.
- In kurzer Zeit, auch mit Zwang, mit neuen Machthabern und anderer Gefolgschaft werden neue Ideen realisiert.
- Planung und Ordnung sind zunächst weder möglich noch gewünscht.
- Steuerung und Kontrolle geht vor allem von Ideen und Personen aus.
- Autokratisch-charismatischer Führungsstil.

Abb. 4: Management- und Führungsstile (vgl. dazu auch P. Müri: Chaos-Management)



- Die "**Selektion des Kaders**" wird eine zentrale Aufgabe. Denn wo keine Modifikation von Verhaltensmustern und Fähigkeiten möglich erscheint, muß selektiert werden. Diese sozial-darwinistische Politik wurde auch im Westen verfolgt und war natürlich mit vielen Problemen und Schwierigkeiten verbunden. Daß in der zentralen Planwirtschaft manche für die Marktwirtschaft wenig geeignete Manager oder Managerqualifikationen selektiert werden, muß grundsätzlich akzeptiert werden.
- In der **Zielgruppenpolitik** geht es also in erster Linie darum, sich um den neuen Aufbau und die schnelle Entwicklung des Kaders zu kümmern. Die Qualifikationspotentiale der Mitarbeiter für die Anforderungen der 90er-Jahre muß hier im Mittelpunkt stehen, nicht "Verdienste" der Vergangenheit. Auch symbolische Opfer werden helfen, den Glauben an die Zukunft auch bei Fachkräften zu erhöhen.
- Dem **Organisationsentwicklungsansatz** (vgl. Wunderer/Grunwald 1980, Bd. II) in der klassischen westlichen Prägung würde man zwar wünschen. Bei der gegebenen "Bombenwurfssituation" der Veränderung läßt er sich aber zur Zeit noch nicht anwenden.

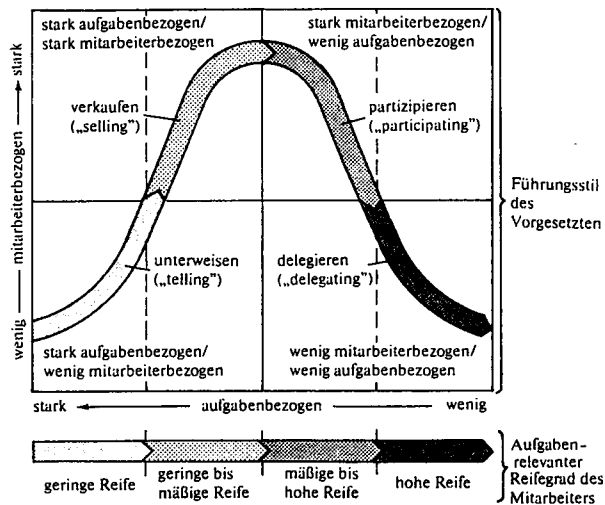
Besonders empfehlenswert scheint hier die breite Diskussion über Entbürokratisierung, die von der Verwaltungswissenschaft, der Betriebswirtschaftlehre, der öffentlichen Betriebs- und der Innovationsforschung (z.B. Burns/Stalker 1961, Chmielewicz/Eichhorn 1989) mit besonderem Nachdruck geführt worden ist.

5. Eine zentrale Problematik stellt der **Führungsstil** dar. Dies betrifft den Abbau der Kommandowirtschaft ("autoritärer bürokratischer Zentralismus", Ladensack 1990), insbesondere den Wechsel von der autoritären zur kooperativen Führung (Wunderer 1987).

Zu frühe Versuche, zu einem völlig selbstverantwortlichen delegativen Konzept wechseln zu wollen, müßten also zu Mißerfolg führen. Die Erfahrungen mit dem "Harzburger-Modell" (Höhn 1966, Guserl 1973) haben dies schon gezeigt.

Mit dem Reifegrad-Modell von Hersey/Blanchard (vgl. Wunderer/Grunwald 1980) kann man didaktisch gut zeigen, daß es sich hier um ein Entwicklungskonzept handeln muß, bei dem zunächst die fehlende Fähigkeit oder Bereitschaft zur Selbstverantwortung durch ein Arbeiten im Team abgemildert werden kann. Dem "telling" sollte erst "selling" und "participating" (Abb. 5) folgen. Dieses Konzept wird auch von den befragten Teilnehmern am zweithäufigsten angestrebt.

Abb. 5: Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard. Entsprechend dem "Reifegrad" des Mitarbeiters (etwa dessen Fähigkeit, Entscheidungen zu fällen) wählt der Vorgesetzte den Führungsstil. Die Glockenkurve drückt aus, wie weit er mitarbeiterbezogen bzw. aufgabenbezogen handeln soll. (Quelle: Manager-Magazin 11/78)



Die situative Reifegrad-Theorie von Hersey und Blanchard (1976)

Eine schriftliche Umfrage bei 121 Teilnehmern der Sommeruniversität an Hand der Tannenbaum/Schmidt-Skala (vgl. Wunderer 1990) erbrachte das auf Abbildung 6 zusammengefaßte Ergebnis:

Abb. 6: Führungsstilabfrage

		Willensbildung beim Mitarbeiter (MA)							Mittelwert					
Willensbildung beim Vorgesetzten (V)		1	2	3	4	5	6	7						
	V entscheidet ohne Konsultation der MA	V entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch deren Akzeptanz zu erreichen	V informiert über beabsichtigte Entscheidungen: MA können ihre Meinungen äußern, bevor V die endgültige Entscheidung trifft	MA/Gruppe entwickelt Vorschläge; V entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	MA/Gruppe entscheidet, nachdem V aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat	MA/Gruppe entscheidet, V fungiert als Koordinator nach innen und aussen	"Autoritär"	"Patriarchalisch"	"Informierend"	"Beratend"	"Kooperativ"	"Delegativ"	"Autonom"	
n		2	10	23	25	22	10	8	4,2					
CH	Ist	469	0	0	14	35	16	22	15	4,1				
	Soll	461	0	0	1	23	9	22	2	5,5				
BRD	Ist	888	11	14	18	16	22	43	4	5,4				
	Soll	1025	0	1	29	8	22	12	4	3,2				
DDR	Ist	117	26	29	42	22	2	12	4	4,1				
	Soll	121	12	8	2	2	2	2	2	4,1				

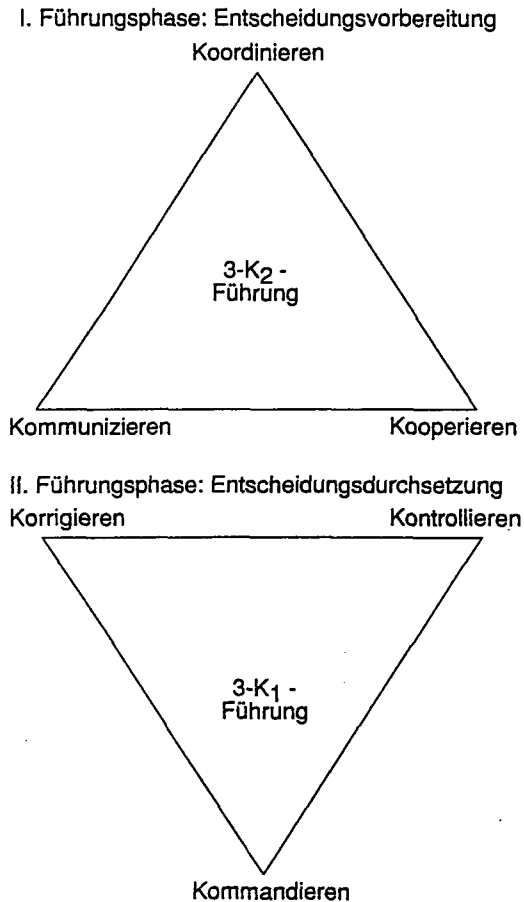
Angaben in % Frage: Wie werde ich von meinem Chef geführt ? (Ist)
Wie möchte ich von meinem Chef geführt werden? (Soll)

Diese Umfrage zeigte, daß selbst die bildungswilligen und an Veränderungen interessierten Mitglieder der Sommeruniversität sowohl in der Rolle als Geführte wie auch als Vorgesetzte - zumindest in der jetzigen Situation - ganz überwiegend einen maximal konsultativen Entscheidungsstil bevorzugen. Damit dürfte die mentale Bereitschaft zu eigenverantwortlichem Handeln ("Münchhausenstrategie") begrenzt sein, v.a. auch bei unbeliebten und ungewohnten Personalentscheidungen. Dabei erleben die meisten einen nur informierenden, patriarchalischen oder autoritären Führungsstil - und führen nach eigener Aussage auch nicht sehr viel anders.

Ein Vergleich von Umfragen bei Führungskräften der Schweiz und der Bundesrepublik mit denen der DDR zeigt somit deutliche Unterschiede. Das Mittelwert-Ideal der DDR-Manager entspricht allerdings dem realen Führungsstil der westlichen Kollegen. Dies könnte die Zusammenarbeit erleichtern.

Ein zu schneller Führungsstilwechsel könnte auch über eine "Führungsstil-Integration" vermieden werden. Dies würde bedeuten, daß die Entscheide noch eher autoritär getroffen werden, die Entscheidungsvorbereitung aber in einem konsultativ-kooperativen Führungsstil durchgeführt würde. Dies soll am Beispiel des sog. schweizerischen 3-K-Modells der Führung (Wunderer 1990) hier nur kurz durch ein Schaubild (Abb. 7) gezeigt werden.

Abb. 7: Integration von 3-K₁- und 3K₂-Führung im Führungsrhythmus



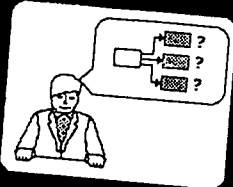
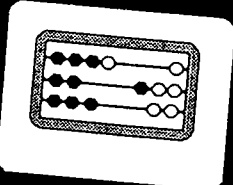
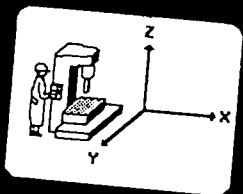
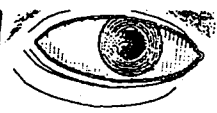
Joint-Venture-Philosophie als Entwicklungsansatz

Damit möchte ich neben der von W. Hartmann (1990) vorgeschlagenen Mauerbrecher-Philosophie ("Ariesstrategie") die Konzeption des Joint-Ventures zur Diskussion empfehlen.

Denn mit Niederreißen und Brechen von Mauern ist ja das Problem noch nicht gelöst, wie die Folgen des letzten Jahres zeigen. Eine kooperative Joint-Venture-Philosophie strebt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit bei wechselseitiger Achtung kultureller, technologischer, wirtschaftlicher und sonstiger Unterschiede an. Danach wäre sowohl bei der zwischenbetrieblichen wie bei der innerbetrieblichen Zusammenarbeit das kooperative Führungsmodell für die nächste Zeit wohl das empfehlenswerteste. - Das Motto: "Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammen arbeitet, multipliziert".

Literatur

- Burns, T./Stalker, G.: *The Management of Innovation*, London 1961
- Chmielewicz, K., Eichhorn, P. (Hrsg.): *Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft*. Stuttgart 1989
- Guserl, R.: *Das Harzburger Modell - Idee und Wirklichkeit*, Wiesbaden 1973
- Hartmann, W.: *Mentales Mauersyndrom beseitigen - Sozialpsychologische Herausforderungen und Probleme für Führungskräfte beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft*, in: *ZfP 1990 - Sonderheft DDR*
- Höhn, R.: *Stellenbeschreibung und Führungsanweisung*, Bad Harzburg 1967
- Kast, V.: *Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses*, Stuttgart 1982
- Ladensack, K.: *Motivierung, Leiterleistung und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR*. In: *ZfP 1990, DDR-Sonderheft*
- Müri, P.: *Chaos-Management*, Egg o.J.
- Peters, T.: *Kreatives Chaos*, Hamburg 1988
- Sommeruniversität: *Eine von der Humboldt-Universität zu Berlin in Kooperation mit der Wirtschaftswoche in Gosen durchgeführte zweiwöchige Veranstaltung. Im Rahmen des ersten Blocks nahmen vom 19.8 - 26.8.1990 ca. 120 Manager der DDR teil.*
- Wunderer, R.: *Kooperative Führung*, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1257 - 1274.
- Wunderer, R./Grundwald, W.: *Führungslehre I. Grundlagen, II. Kooperative Führung*, Berlin 1980
- X Wunderer, R.: *Mitarbeiterführung und Wertewandel - Variationen zum schweizerischen 3-K-Modell der Führung*, in: Bleicher, K./Gomez, P.: *Zukunftsperspektiven der Organisation*, Bern 1990, S. 271 ff.
- Wunderer, R./Klimecki, R.: *Führungsleitbilder*, Stuttgart 1990



Hartmut Wächter
Brita Modrow-Thiel
Giselind Roßmann

Persönlichkeits- förderliche Arbeitsgestaltung

Die Entwicklung des arbeitsanalytischen Verfahrens ATAA

Rainer Hampp Verlag

Hella Bergmann, Peter Haase-Richter, Kurt Völker*

Arbeitsklassifizierung - ein Verfahren der Anforderungs- ermittlung (Arbeitsbewertung) in Betrieben der DDR

In diesem Beitrag wird die Entwicklung der Arbeitsklassifizierung als verbindliche Methode der Anforderungsbewertung und Eingruppierung für Arbeitsaufgaben in Industrie und Bauwesen sowie in weiteren materiellen Bereichen der DDR dargelegt. Im Zusammenhang mit der Erläuterung der Zielstellung und Grundkonzeption der Arbeitsklassifizierung erfolgt eine vergleichende Einschätzung zu Verfahren der Anforderungsbewertung in der BRD, um Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede deutlich zu machen. Den Schwerpunkt des Beitrag bilden Ausführungen zu den in der Praxis genutzten methodischen Unterlagen für die Anforderungsermittlung und -bewertung, zu den dabei gesammelten Erfahrungen und aufgetretenen Problemen sowie zu Vorstellungen über die weitere Entwicklung der Arbeitsklassifizierung. Der Artikel soll auch als Diskussionsbeitrag zur Gestaltung künftiger Systeme der Anforderungsbewertung mit verstanden werden.

Die unterschiedliche wirtschaftliche, politische und soziale Entwicklung in den beiden deutschen Staaten BRD und DDR hatte auch mancherlei Besonderheiten hinsichtlich der Entwicklung theoretischer Positionen und inhaltlich-methodischer Aspekte der arbeitswissenschaftlichen Disziplinen zur Folge. Das trifft auch auf das spezielle Fachgebiet der Anforderungsermittlung und Arbeitsbewertung zu. Hierzu wurde in der DDR, ausgehend von den zunächst im Vordergrund stehenden summarischen Bewertungsmethoden als Grundlage für die Einstufung der Arbeiten in Lohn- und Gehaltsgruppen, ab Mitte der 60er Jahre eine ana-

-
- * Doz. Dr. oec. Hella Bergmann, geboren 1945, Zentrales Forschungsinstitut für Arbeit, Dresden, Leiterin des Forschungsbereiches Arbeitseinkommen.

Arbeitsgebiete: Anforderungsbewertung, Eingruppierung, Entgeltfindung, Tariffragen.

Dr. sc. oec. Peter Haase-Rieger, geboren 1929, Zentrales Forschungsinstitut für Arbeit, Dresden, Leiter des Forschungsbereiches Arbeitsklassifizierung. Mitglied der Gesellschaft für Arbeitshygiene und Arbeitsschutz der DDR.

Arbeitsgebiete: Arbeitsklassifizierung/Arbeitsbewertung; Anforderungsbewertung, Belastungsanalysen, Einstufung/Eingruppierung. Neuere Veröffentlichungen: Zur Anwendung der Arbeitsklassifizierung Teil A bei hochtechnisierten Prozessen. In: Soz. Arbeitswissenschaft, Heft 2, 3 und 4 (1988); Internationales Seminar Arbeitsklassifizierung. In: Soz. Arbeitswissenschaft, Heft 5 (1989).

Prof. Dr. sc. oec. Kurt Völker, geboren 1939, Technische Universität Dresden, Sektion Arbeitswissenschaften, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaften. Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats Arbeitsingenieurwesen, der REFA e.V., der Urania.

Arbeitsgebiete: Personalwirtschaft, Organisation, Zeitwirtschaft, Arbeits- und Leistungsbewertung, Entgeltgestaltung. Veröffentlichungen: Arbeitswissenschaften für Ingenieure - Lehrbuch. Fachbuchverlag, Leipzig 1989; Bildschirmarbeit - arbeitswissenschaftliche Erfahrungen. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1989.

lytische Methode mit der Bezeichnung Arbeitsklassifizierung entwickelt, die etwa ab 1970 schrittweise als einheitliche Bewertungs- und Eingruppierungsgrundlage für *Arbeitsaufgaben* von Arbeitern und Angestellten in Kombinat und Betrieben der Industrie, des Bauwesens und vieler weiterer Bereiche (Verkehrswesen, Post- und Fernmeldewesen) eingeführt wurde.

Die sich im Rahmen der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion abzeichnende Fusionierung von Betrieben und Wirtschaftseinheiten der BRD und der DDR läßt es als zweckmäßig erscheinen, wenn sich Personalwirtschaftler und Arbeitswissenschaftler beider deutscher Staaten gegenseitig über den derzeitigen Stand der Auswertung arbeitswissenschaftlicher Methoden auf ihrem Territorium informieren und ihre Gedanken zu möglichen weiteren Entwicklungen und Untersuchungen darlegen. Diesem Anliegen sollen die nachfolgenden Ausführungen zur Arbeitsklassifizierung in der DDR dienen.

1. Zum Anliegen und zum Gegenstand der Arbeitsklassifizierung

Hinsichtlich des Anliegens der Arbeitsklassifizierung, ihrer Ziel- und Aufgabenstellung sowie auch ihres Gegenstandes ist eine weitgehende Übereinstimmung mit den in der BRD angewandten Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung zu verzeichnen. Wie in der BRD findet auch in der DDR die Arbeitsklassifizierung in mehrfacher Hinsicht Verwendung.

Ihr Hauptanliegen besteht zweifelsohne in einer anforderungsabhängigen Entlohnung bzw. Entgelt differenzierung. Die auszuführenden Arbeiten der Beschäftigten sollen entsprechend den damit verbundenen unterschiedlich hohen *Qualifikationsanforderungen* und *Belastungen* auch in unterschiedlicher Höhe entlohnt werden. Die Unterschiede sind durch die Arbeitsklassifizierung zu bewerten, die Arbeiten sind auf dieser Grundlage in entsprechende Lohn-, Gehalts- und Belastungsgruppen einzustufen.

Die zunächst zur Entgelt differenzierung durchgeführte Anforderungsermittlung wird darüber hinaus wie auch in der BRD für die Lösung weiterer Aufgaben auf den Gebieten Personalorganisation, Betriebs- und Arbeitsorganisation, *Arbeitsaufgaben-* und *Arbeitsinhaltsgestaltung*, anforderungsgerechte Aus- und Weiterbildung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Einflußnahme auf physische und psychische bzw. mentale *Belastungen* sowie auf *Belastung* durch Umgebungseinflüsse) verwendet. Die Anforderungs- und Belastungsanalysen sollen nach Möglichkeit so geplant und durchgeführt werden, daß sie in der dargelegten Weise möglichst vielseitig nutzbar sind.

Gegenstand der Arbeitsklassifizierung sind alle *Arbeitsanforderungen* (*Qualifikationsanforderungen* und *Belastungen*), die sich aus der mit den Arbeitnehmern arbeitsvertraglich vereinbarten *Arbeitsaufgabe* ergeben.

Unter einer *Arbeitsaufgabe* wird der Teil der betrieblichen Gesamtarbeit verstanden, der dem einzelnen Arbeitnehmer als Ergebnis der Arbeitsteilung zur Ausführung übertragen wird, unabhängig davon, wie groß dieser im Einzelfall ist und ob die *Arbeitsaufgabe* in Einzel- oder Kollektivarbeit ausgeführt wird. Die *Arbeitsaufgabe* umfaßt jeweils alle dem einzelnen Arbeitnehmer zur Ausführung übertragenen und mit ihm arbeitsrechtlich vereinbarten Arbeitsfunktionen, Arbeitsgänge bzw. Arbeitsverrichtungen.

Die mit dem Arbeitnehmer vereinbarte *Arbeitsaufgabe* kann demnach entsprechend der spezifischen Form der Arbeitsteilung sowohl als Einzelaufgabe als auch als Aufgabenbereich unterschiedlich umfangreich sein. Sie kann im Extremfall nur einen oder wenige einfache Arbeitsgänge, Arbeitsverrichtungen oder Bewegungselemente (z.B. wenige, ständig sich wiederholende Handgriffe) beinhalten. Andererseits kann sie auch außerordentlich umfangreich,

vielseitig und wechselhaft sein, wie z.B. in der operativen Instandhaltung, im Werkzeug- und Musterbau oder bei sehr verschiedenartigen Bearbeitungsvorgängen in der mechanischen Fertigung (Einzel- und Sonderfertigung).

Gegenstand der Arbeitsklassifizierung sind - wie bei den meisten Systemen der Arbeitsbewertung in der BRD auch - die objektiv aus der *Arbeitsaufgabe* entstehenden *Arbeitsanforderungen*. Das individuelle Arbeitsvermögen der Arbeitnehmer, das die physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen umfaßt, ist nicht Gegenstand der Arbeitsklassifizierung. Es muß jedoch bei der Übertragung und Vereinbarung der *Arbeitsaufgabe* sorgfältig berücksichtigt werden, um seine möglichst weitgehende Übereinstimmung mit den *Arbeitsanforderungen* der *Arbeitsaufgabe* zu gewährleisten. Auch hier ist wie in der BRD das Ziel erreicht, wenn "der richtige Mann am richtigen Platz" arbeitet.

2. Zur Methodik der Arbeitsklassifizierung

2.1. Grundsätzliche methodische Ausgangspunkte

Im Unterschied zu den meisten Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung in der BRD werden in der DDR *Qualifikationsanforderungen* (Anforderungen an Arbeitskenntnisse, Arbeitsfertigkeiten, Arbeitserfahrungen) und *Belastungen* bzw. *Arbeitserschwernisse* (Anforderungen an den Organismus) gesondert bewertet und vergütet. Zu diesem Zweck wurden verschiedene methodische Unterlagen ausgearbeitet, auf die im Abschnitt 2.2. noch näher eingegangen wird (Abb. 1).

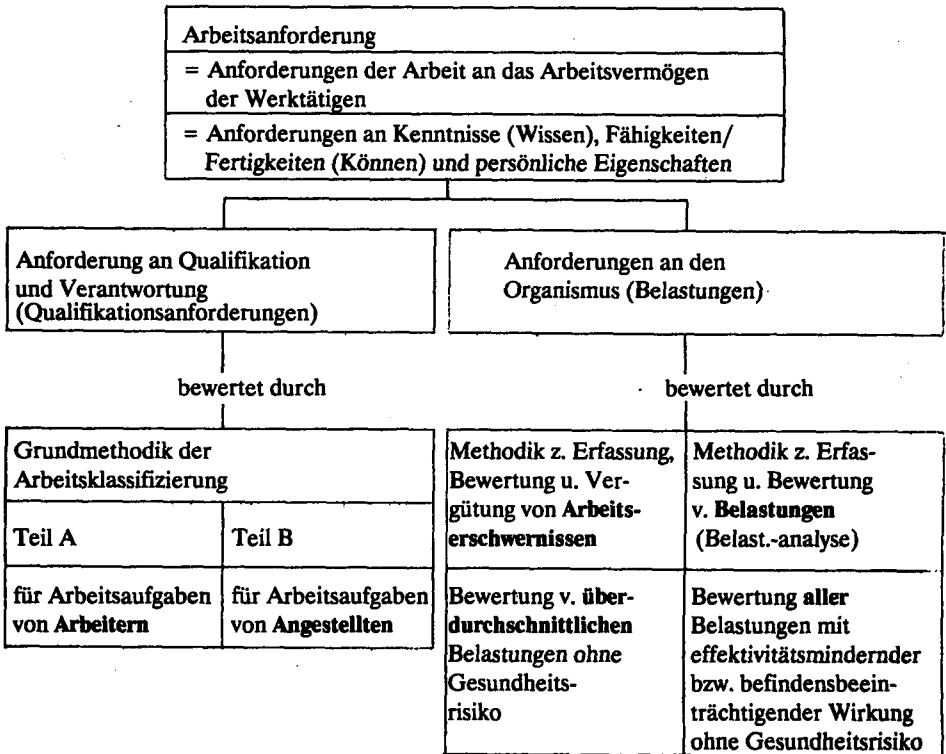
Diesem methodischen Grundsatz Rechnung tragend, erfolgt die Einstufung der *Arbeitsaufgaben* in die Lohn- und Gehaltsgruppen (auch als Qualifikationsgruppen bezeichnet), aus denen sich der Tarif- bzw. Grundlohnsatz ableitet, ausschließlich entsprechend den mit Hilfe der Methodik ermittelten wesentlichen Unterschieden hinsichtlich der Höhe der *Qualifikationsanforderungen*.

Besondere *Belastungen* (Arbeitserschwernisse, erschwerte Arbeitsbedingungen) hingegen werden durch eine spezifische Bewertungsmethodik (vgl. 2.2.2.) bewertet und entsprechend der ermittelten Bewertungsgrößen bestimmten Belastungsgruppen zugeordnet. Auf dieser Grundlage werden differenzierte Lohnzuschläge in Form von Belastungs- und Erschwerniszuschlägen gezahlt. Diese *Belastungen* (physische Belastungen, Belastungen durch Umgebungseinflüsse) haben demzufolge keinen Einfluß auf die Höhe der Lohn- und Gehaltsgruppe, sofern die methodischen Unterlagen in den Betrieben richtig angewendet werden.

Eine weitere Besonderheit gegenüber den Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung sowohl in der BRD als auch im Vergleich zu allen anderen Ländern (RGW-Länder inbegriffen), die sich an das Genfer Schema angelehnt haben, besteht darin, daß die Verantwortung nicht als gesonderte Anforderungsart in Erscheinung tritt.

Anforderungen an Qualifikation und Verantwortung werden als stark miteinander verflochtene und schwer voneinander zu trennende Anforderungen betrachtet. Deshalb werden bei allen Anforderungsarten beide Anforderungskomponenten in den Stufendefinitionen berücksichtigt, wobei die Verantwortung in direkter oder indirekter Form zum Ausdruck gebracht wird. Da sich in den letzten Jahren die Kritik an dieser Form der Anforderungsbewertung verstärkte, ist nicht sicher, ob sie auch künftig beibehalten werden kann.

Abb. 1: Schematische Darstellung der Struktur der Arbeitsanforderung und ihrer Erfassung/Bewertung durch die Arbeitsklassifizierung



Die Wichtung der Anforderungen erfolgt mit Hilfe eines für alle Anwenderbereiche einheitlichen Punktsystems. Damit sollte gesichert werden, daß *Arbeitsaufgaben* mit etwa gleich hohen Anforderungen in gleiche Lohn- und Gehaltsgruppen einer für Industrie und Bauwesen einheitlichen Skala von Qualifikationsgruppen (Lohn- und Gehaltsgruppen) eingestuft werden.

Auch zur Bewertung von *Belastungen* wurde ein Punktsystem entwickelt. Zur Vergütung besonderer (überdurchschnittlicher) *Belastungen* durch Belastungs- bzw. Erschwernezuschläge wurde jedoch ein vereinfachtes Verfahren ohne Punktbewertung mit direkter Zuordnung der ermittelten Belastungsgrößen zu Belastungsgruppen erarbeitet. Näheres hierzu in Abschnitt 2.2.2.

Sowohl die zur Bewertung der *Qualifikationsanforderungen* entwickelten Anforderungsarten als auch die Belastungsarten sind zur Charakterisierung der unterschiedlichen Höhe dieser Anforderungen und *Belastungen* in mehrere Anforderungs- und Belastungsstufen unterteilt, die wiederum durch Klassifizierungs- bzw. Bewertungsmerkmale einheitlich definiert sind.

2.2. Methodische Unterlagen der Arbeitsklassifizierung

2.2.1. Bewertung der Qualifikationsanforderungen

Zur Bewertung der *Qualifikationsanforderungen* wurde für die Industrie, das Bauwesen und für weitere, bereits einleitend genannte Bereiche eine für alle Kombinate und Betriebe einheitliche und verbindliche Grundmethodik der Arbeitsklassifizierung entwickelt. Die Grundmethodik wurde in die Teile A und B unterteilt. Mit Hilfe des Teiles A werden die *Arbeitsaufgaben* von Arbeitern, mit Hilfe des Teiles B die *Arbeitsaufgaben* von Angestellten bewertet und in Lohngruppen (Teil A) oder Gehaltsgruppen (Teil B) eingestuft. (Autorenkollektiv 1980)

Die Abbildung 2 und 3 geben eine zusammenfassende Übersicht über die Anforderungsarten und Bewertungskriterien (Klassifizierungsmerkmale), die in der Grundmethodik Teil A und B enthalten sind, sowie über die Anzahl der Anforderungsstufen je Anforderungsart.

Jeder der beiden Teile der Grundmethodik enthält neun Anforderungstabellen, in denen die *Qualifikationsanforderungen* zunächst nach Anforderungsarten gegliedert sind, wobei für jede Anforderungsart eine Anforderungstabelle zur Bewertung der Anforderungshöhe zur Verfügung steht.

Die Anforderungsstufen sind Ausdruck der Höhe der *Qualifikationsanforderungen*, bezogen auf die jeweilige Anforderungsart. Ihre Anzahl je Tabelle ist unterschiedlich, sie beträgt mindestens zwei, höchstens acht Stufen. Das ist abhängig vom Charakter der jeweiligen Anforderungsart sowie von der dadurch bestimmten Notwendigkeit bzw. Möglichkeit, innerhalb der Spanne zwischen den niedrigsten und höchsten Anforderungen differenzieren zu müssen oder zu können.

Jeder Anforderungsstufe ist ein Punktwert zugeordnet, der ihren relativen Anteil an den Gesamtanforderungen zum Ausdruck bringt. Die durch die Analyse der *Arbeitsaufgaben* ermittelten einzelnen Punktwerte werden zu einem Gesamtpunktwert zusammengefaßt.

Abb. 2 Übersicht über die inhaltliche Gestaltung der Grundmethodik Teil A

Anforderungstabelle	Anforderungsart Die Anforderung ergeben sich aus	Klassifizierungsmerkmale	Anzahl d. Anforderungsstufen
1	dem Einrichten und der Bedienung von Arbeitsmitteln (AM) an die technischen Kenntnisse und die Verantwortung	- konstruktiver Aufbau der AM - Funktion der AM - Art der Steuerung der AM - Arbeitsfunktion des Arbeitnehmers	8 6 ¹
2	dem Umgang mit Meßmitteln an die technischen Kenntnisse und die Verantwortung	- Art der Meßmittel - Art der Meßverfahren - Arbeitsfunktion des Arbeitnehmers	7
3	der konstruktiven Beschaffenheit der Arbeitsgegenstände (AG) an die technischen Kenntnisse und die Verantwortung	- Kompliziertheit der AG - Komplexität der AG - Funktionen der AG	6
4	der stofflichen Beschaffenheit der AG an die naturwissenschaftlich-technischen Kenntnisse	- Kompliziertheit der AG - Verschiedenheit der AG	6
5	dem betrieblichen Reproduktionsprozeß an die ökonomischen Kenntnisse und die Verantwortung	- Art der Kennzahlen - Grad der notwendigen Beherrschung	4
6a	der Arbeitsausführung an das Leistungsvermögen	- Niveau des geforderten geistigen Leistungsvermögens	5
6b	der Aufmerksamkeit	- Zeitdauer - Niveau	2
7	der Arbeitsausführung an die Handfertigkeiten und die Körpergewandtheit (Bewertung der Körpergewandtheit mittels Zusatzpunkten)	- Niveau der Handfertigkeiten - Umfang der Handfertigkeiten	5
8	der Arbeitsorganisation an die Qualifikation und Verantwortung	- Niveau der erforderlichen Kenntnisse - Umfang der erforderlichen Kenntnisse	2
9	dem Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutz an die Qualifikation und Verantwortung	- Niveau der erforderlichen Kenntnisse - Umfang der erforderlichen Kenntnisse - Berechtigungsnachweise	

1 nach der Präzisierung von 1987 nur noch 6 Stufen.

Abb. 3 Übersicht über die inhaltliche Gestaltung der Grundmethodik Teil B

Anforderungstabelle	Anforderungsart Die Anforderung ergeben sich aus	Klassifizierungsmerkmale	Anzahl d. Anforderungsstufen
1	das geistige Leistungsvermögen	- Charakter der Arbeitsaufgabe - Selbständigkeitsgrad - Verantwortungsbereich	8
2	die ökonomischen Kenntnisse und die Verantwortung aus dem Arbeitsgegenstand	- Charakter der erforderl. Erkenntnisse - Ziel der Erkenntnistätigkeit - Art der ökonomischen Kennzahlen - Unterschiedlichkeit der ök. Kennzahlen	8
3	die naturwissenschaftlichen und technischen Kenntnisse und die Verantwortung aus dem Arbeitsgegenstand	- Charakter der erforderl. Erkenntnisse - Ziel der Erkenntnistätigkeit - Kompliziertheit der Gegenstände bzw. Prozesse	8
4	Kenntnisse auf speziellen Wissensgebieten und die Verantwortung aus dem Arbeitsgegenstand		
4.1.	Kurzschriftenkenntnis		3
4.2.	Juristische Kenntnisse	- Charakter der Kenntnisse - Ziel der Erkenntnistätigkeit	8
4.3.	Fremdsprachenkenntnisse	- Anzahl der Rechtszweige - Charakter der erforderl. Kenntnisse - Ziel der Erkenntnistätigkeit	8
5	Kenntnisse und die Verantwortung aus der Leitungstätigkeit	- Qualifikationsniveau der unterstellten Arbeitnehmer - Verantwortungsbereich (u.a. Kriterien)	8
6	Kenntnisse und Verantwortung aus dem Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutz	- Niveau der erforderl. Qualifikation - Art der Produktions- und Arbeitsbedingungen	7
7	die technischen Kenntnisse und die Verantwortung aus dem Umgang mit Arbeitsmitteln (AM)	- Kompliziertheitsgrad der AM - Arbeitsfunktionen der Arbeitnehmers - Art der Steuerung der AM - Funktion der AM	8
8	die Aufmerksamkeit aus dem Umgang mit Arbeitsmitteln	- Aufmerksamkeitsstyp - Zeitdauer, für die die Aufmerksamkeit erforderlich ist	
9	die Handfertigkeiten aus der Arbeitsausführung	- Umfang der Handfertigkeiten - Niveau der Handfertigkeiten	

Durch Vergleich des je *Arbeitsaufgabe* ermittelten Gesamtpunktwertes mit der Zuordnungstabelle von Punktspannen zu Qualifikationsgruppen wird die dafür zutreffende Lohn- bzw. Gehaltsgruppe bestimmt (Abb. 4).

Abb. 4. Zuordnung von Punktspannen zu Qualifikationsgruppen, Lohn- und Gehaltsgruppen

Punktspannen	Qualifikationsgruppen	Lohn- und Gehaltsgruppen für			
		Angestellte	Produktionsarbeiter	Meister	Hoch- und Fachschulkader
1 - 10	1	-	-	-	-
11 - 20	2	-	-	-	-
21 - 35	3	-	-	-	-
36 - 50	4	4	4	-	-
51 - 75	5	5	5	-	-
76 - 100	6	6	6	-	-
101 - 135	7	7	7	-	-
136 - 170	8	8	8	-	-
171 - 210	9	-	-	2	2
211 - 280	10	-	-	3	3
281 - 340	11	-	-	4	4
341 - 400	12	-	-	-	5

Die Anforderungshöhe jeder Anforderungsstufe wird - wie bereits erwähnt - durch einheitliche Bewertungskriterien (Klassifizierungsmerkmale) für alle Anwendungsbereiche zum Ausdruck gebracht. Da diese infolge ihrer großen volkswirtschaftlichen Anwendungsbreite in Form verallgemeinerungsfähiger Begriffe formuliert werden mußten, werden sie in speziellen Erläuterungen, die jeder Anforderungstabelle beigelegt sind, definiert, beschreiben und durch konkrete praktische Anwendungsbeispiele untersetzt.

Zu diesem Zweck wurden für die Bewertung von *Arbeitsaufgaben* der Arbeiter wegen der großen technologischen Unterschiede der Produktionsprozesse zusätzlich zur Grundthematik der Arbeitsklassifizierung Teil A noch sogenannte "Zweigmethodiken" für die einzelnen Industriezweige (Branchen) ausgearbeitet, die als arbeitsrechtlich verbindliche Bewertungsmethodik in den Rahmenkollektivverträgen vereinbart wurden.

Zur Erleichterung der Anforderungsbewertung und zur Erzielung einer möglichst großen Treffsicherheit hinsichtlich der Bewertungsergebnisse wurden die Bewertungsmethoden Teil A und Teil B durch sogenannte *Qualifikationsmerkmale* ergänzt. Diese sind vergleichbar mit den Richt- und Brückenbeispielen, die bei der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung in der BRD verwendet werden. Es handelt sich um eine Zusammenstellung der Be-

wertungsergebnisse bei typischen *Arbeitsaufgaben* des jeweiligen Industrie- und Wirtschaftszweiges in Form von Katalogen (sog. Qualifikationshandbüchern), die mit der technischen und organisatorischen Entwicklung ständig aktualisiert werden müssen.

Die Anwendung von *Qualifikationsmerkmalen* sollte für die Betriebe mit folgenden Vorteilen verbunden sein:

- Für eine beträchtliche Anzahl von *Arbeitsaufgaben* wird der Arbeits- und Zeitaufwand zur Anwendung der Methodik Teil A bzw. B wesentlich vermindert, weil bei voller Übereinstimmung der betriebliche *Arbeitsaufgabe* mit dem zentral ausgearbeiteten *Qualifikationsmerkmal* dieses unverändert als betriebliche Eingruppierungsunterlage verwendet werden kann.
- Mit den *Qualifikationsmerkmalen* wird überbetrieblich ein hohes Maß von Einheitlichkeit in der Bewertung der *Arbeitsaufgaben* mit vergleichbaren *Qualifikationsanforderungen* gewährleistet.
- Die *Qualifikationsmerkmale* sind so gestaltet, daß sie die Betriebe auf solche Formen der Arbeitsteilung und -kooperation orientieren, die eine inhaltsreiche, produktivitäts- und persönlichkeitsfördernde Gestaltung der *Arbeitsaufgaben* ermöglichen. Damit können sie zur Überwindung eng begrenzter, einförmiger und einseitig belastender *Arbeitsaufgaben* mit geringen *Qualifikationsanforderungen* beitragen.

Für die Anwendung der Arbeitsklassifizierung Teil A und B stehen den Betrieben somit folgende methodische Unterlagen zur Verfügung:

- die Zweigmethodik der Arbeitsklassifizierung Teil A,
- die Grundmethodik der Arbeitsklassifizierung Teil B,
- die in Qualifikationshandbüchern zusammengefaßten *Qualifikationsmerkmale* (Richt- und Brückenbeispiele) für *Arbeitsaufgaben* von Arbeitern (Teil A) und Angestellten (Teil B).

2.2.2. Bewertung der Belastungen

Zur Erfassung und Bewertung von *Belastungen* im Sinne von erschwerten Arbeitsbedingungen bzw. von Arbeiterschwernissen wurden seit Ende der 60er Jahre Untersuchungen mit dem Ziel durchgeführt, auf für diesen Komplex von *Arbeitsanforderungen* eine analytisches Bewertungsverfahren als Bestandteil der Arbeitsklassifizierung zu entwickeln. Seit 1970 wurden im Ergebnis dieser Untersuchungen folgende methodische Unterlagen ausgearbeitet:

- 1) Grundmethodik zur Klassifizierung von Arbeiterschwernissen. (Haase-Rieger 1972)
- 2) Belastungsanalyse (Methodik zur Erfassung und Bewertung von *Belastungen* mit Effektivitätsmindernder und befindensbeeinträchtigender Wirkung). (Haase-Rieger 1982)
- 3) Methodik zur Erfassung und Bewertung von Arbeitsbedingungen (Arbeiterschwernissen) im Rahmen der Arbeitsbewertung (Arbeitsklassifizierung). (Haase-Rieger 1990)

Die bei der Anwendung dieser Unterlagen erzielten Analysen- und Bewertungsergebnisse sind in mehrfacher Hinsicht z.B. in folgender Richtung verwendbar:

- a) Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Richtung einer ökonomisch effektiven und beanspruchungsgünstigen Gestaltung der *Arbeitsaufgaben*;

- b) Belastungsadäquater Einsatz der Arbeitnehmer (Einsatz unter Berücksichtigung ihrer individuellen Belastbarkeit);
- c) Ableitung von Maßnahmen zur Erhaltung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer (arbeitsmedizinische Betreuung, belastungsadäquate Erholungspausen und Formen des Arbeits- und Belastungswechsels);
- d) Leistungsgerechte Differenzierung des Lohnes über Lohnzuschläge zum Tariflohn (Erschwerniszuschläge) und des arbeitsbedingten Zusatzurlaubes.

Die unter 1) und 2) genannten Verfahren wurden in erster Linie für die unter a) bis c) genannten Verwendungszwecke entwickelt, wobei es sich bei 2) um eine Weiterentwicklung der unter 1) ausgeführten Grundmethodik handelt. In diesem Bewertungsverfahren werden jeweils alle als ungünstig erkannten Arbeitsbedingungen mit belästigender und/oder behindernder Wirkung erfaßt und bewertet. Hier ist hinsichtlich der berücksichtigten Belastungsarten (körperliche *Belastung* sowie *Belastung* durch verschiedene Umgebungseinflüsse wie Klima, Lärm, Erschütterung, Blendung/Lichtmangel, Staub, Schmutz, Nässe, hinderliche Schutzkleidung usw.) eine relativ weitreichende Übereinstimmung mit den in der BRD üblichen analytischen Bewertungsverfahren zu verzeichnen.

Zur direkten Entgeltfindung (Vergütung über Erschwerniszuschläge) wurde die unter 3) genannte Methodik entwickelt, die in ihrer ersten Fassung unter der Bezeichnung "Methodik zur Erfassung, Bewertung und Vergütung von Arbeiterschwernissen" seit 1982 in der Mehrzahl der Betriebe des Maschinenbaus und der Elektrotechnik/Elektronik angewendet wird. Es handelt sich bei dieser Methodik um eine gegenüber 1) und 2) vereinfachtes und in der Anzahl der Belastungsarten und -stufen reduziertes Bewertungsverfahren.² Es wurde davon ausgegangen, daß nicht alle ungünstigen Arbeitsbedingungen, die für die unter a) bis c) genannten Maßnahmen relevant sind, auch bei der belastungsdifferenzierten Entlohnung eine Rolle spielen müssen.

Hier, so der theoretische Ausgangspunkt, sollen nur besondere, **überdurchschnittliche Belastungen**, die auch als **überdurchschnittliche Arbeitsleistung** zu werten und zu vergüten sind, berücksichtigt werden. Dabei können erforderlichenfalls und zu gegebener Zeit auch weitere Belastungskriterien aus 1) und 2) in diese Methodik zusätzlich einbezogen werden.

Bei allen als Bestandteil der Arbeitsklassifizierung ausgearbeiteten methodischen Unterlagen 1), 2) und 3) wurde von dem Grundsatz ausgegangen, nur die belästigende und behindernde, nicht aber die gesundheitsgefährdende Wirkung von *Belastungen* zu bewerten. Dazu wurden die Bewertungskriterien der einzelnen Belastungsarten so gestaltet, daß bei Überschreitung arbeitshygienischer Normen und MAK-Werte nicht der Grad dieser Überschreitungen, sondern die Höhe der *Belastungen* durch die zur Vermeidung bzw. Verminderung des Gesundheitsrisikos zu tragenden Körperschutzmittel (z.B. Gehörschutz, Atemschutz) bewertet wird.

Auch in den analytischen Arbeitsbewertungsverfahren der BRD werden vielfach - wie auch in den Formulierungen des Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrages I für Arbeiter und Angestellte in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden zum Ausdruck kommt - in erster Linie die belästigenden und beeinträchtigenden Wirkungen von *Belastungen* (z.B. durch Umgebungseinflüsse), nicht aber deren Folgen aus der Sicht des Gesundheitsrisikos bei der Ermittlung der Arbeitswerte berücksichtigt.

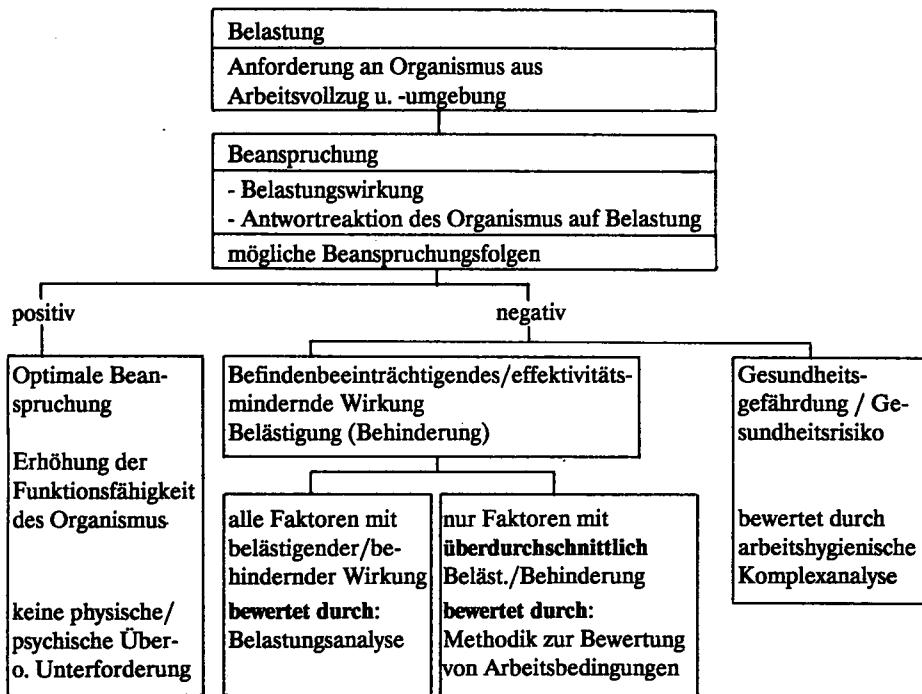
2 So wurden beispielsweise Belastungsarten wie ungünstige Beleuchtung (Blendung, Lichtmangel), belästigender Lärm (70 bis 90 dB(A)), Belastungen durch ungünstige Körperhaltungen wie Stehen, gebeugt Sitzen und Stehen in der Methodik zur Vergütung von Arbeiterschwernissen nicht berücksichtigt.

Zur Bewertung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich der Höhe des Gesundheitsrisikos wurde in der DDR ein arbeitsmedizinisches Bewertungsverfahren mit der Bezeichnung "Arbeitshygienische Komplexanalyse" erarbeitet. Die Analyseergebnisse werden vorrangig für die arbeitsmedizinische Betreuung der Beschäftigten verwendet, können teilweise aber auch zur Charakterisierung der durch Belastungszuschläge zu vergütenden *Belastungen* mit herangezogen werden.

Als direkte Bewertungsgrundlage für die Festlegung von Erschwernis- bzw. Belastungszuschlägen sind sie jedoch ungeeignet und auch nicht vorgesehen.

Mit Abbildung 5 soll veranschaulicht werden, welche Wirkungsrichtung bzw. Wirkungsqualität von *Belastungen* durch die verschiedenen Methoden zur Bewertung von Arbeitsbedingungen angestrebt werden.

Abb. 5: Wirkungsrichtung und -qualität von Belastungen durch die verschiedenen Methoden zur Bewertung von Arbeitsbedingungen



Während bei der Bewertungsanalyse eine Wichtung der Belastungsarten und -stufen mit Hilfe von Punktkarten erfolgt, wobei auch die unterschiedliche Einwirkungs-dauer von *Belastungen*. (Expositionszeit) berücksichtigt wird, werden die durch Belastungszuschläge zu vergütenden überdurchschnittlichen *Belastungen* in der Methodik zur Erfassung und Bewertung von Arbeitsbedingungen (Arbeitserschwernissen) entsprechend der ermittelten Höhe und Kombination der *Belastungen* direkt bestimmten Belastungsgruppen zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt entsprechend einer in Abbildung 6 wiedergegebenen "Tabelle zur Eingruppierung der überdurchschnittlichen *Belastungen*".

Abb. 6 Tabelle zur Eingruppierung der überdurchschnittlichen Belastungen

Belastungsgruppe	körperliche Belastung	Belastung durch Körperhaltung	Klimabelastung	Belastungsart Belastung durch mechanische Schwingungen	Sonstige Belastungen	Belastung durch Körperschutzmaßnahmen	Belastungszuschlag		
							Außergewöhnliche Belastungen	M/h	
	1	2	3	4	5	6	7		
I	hohe Bel.	Überkopfarbeit	Klimaber. W II sowie Temp. unter -10° bis -20°C	erhebliche Bel.	mäßige Bel.	mäßige Bel.	mäßige Belastung		
II	-	Arbeit auf Knien, gehockt liegend	Klimaber. W III ₁ sowie Temp. unter -20°C	hohe Bel.	erhebliche Bel.	hohe Bel.	erhebliche Belastung		
III	sehr hohe Bel.	-	Klimaberreich WIII ₂ bis WIII ₄	sehr hohe Bel.	hohe Bel.	sehr hohe Bel.	erhebliche Belastung		
IV	-	-	-	-	sehr hohe Bel.	-	hohe Belastung		
V	Eine Eingruppierung der Belastungsarten 1 - 6 in die Belastungsgruppen V bis VI ist nur dann vorzunehmen, wenn bei gleichzeitigem Auftreten verschiedener Belastungsarten die Belastungsgruppe IV überschritten wird.							hohe Belastung	
VI	Treten hohe Belastungen der Belastungsarten 1 - 6 mit der Belastungsart 7 zusammen auf, kann die Eingruppierung in den Belastungsgruppen V bis VII erfolgen (Kombinationsbildung nach Abschnitt 2.3. der Methodik)							extrem hohe Bel. bei Gefahrensit.	a)
VII									b)

a) Belastungszuschlag für Belastungsgruppe VII nach Belastungsart 7.

b) Belastungszuschlag für Belastungsgruppe VII, die durch Kombinationsbildung bei gleichzeitiger Einwirkung der Belastungsart 7 und den Belastungen der Belastungsarten 1 - 6 ermittelt wurde.

In speziellen Erläuterungen zu jeder Belastungsart wird dargelegt, mit Hilfe welcher Bewertungskriterien die Einstufung in die Belastungsgruppen erfolgt und wie die Kombinationsregel bei der Bewertung mehrerer gleichzeitig auftretender *Belastungen* anzuwenden ist. Die Höhe der Belastungszuschläge je Belastungsgruppe muß durch die Tarifvertragsparteien vereinbart werden.

Die Bewertung überdurchschnittlicher *Belastungen* nach dieser Methodik und die darauf basierende Vergütung durch Belastungszuschläge ist nicht auf bestimmte Beschäftigtengruppen oder Wirtschaftsbereiche beschränkt. Sie kann in allen Betrieben und Unternehmen und bei allen Arbeitnehmern, die unter den angegebenen *Belastungen* arbeiten, angewandt werden.

3. Anwendung der Arbeitsklassifizierung und weiterführende Untersuchungen

Die analytische Methode der Arbeitsklassifizierung Teil A und B wurde als alleinige und verbindliche Grundlage zur Einstufung der *Arbeitsaufgaben* der Arbeiter und Angestellten (mit Ausnahme von Führungskräften der oberen Ebene wie General-, Betriebs- und Fachdirektoren) in allen Kombinat und Betrieben der Industrie, des Bauwesens und darüber hinaus in weiteren Bereichen der Volkswirtschaft (Verkehrswesen, Post- und Fernmeldewesen, Wasserwirtschaft, Forstwirtschaft) im Zeitraum von 1975 bis 1985 eingeführt. Damit wurden gleichzeitig die zuvor gültigen Verfahren der summarischen Arbeitsbewertung (Wirtschaftszweig-Lohngruppenkataloge, Gehaltsgruppenkataloge) außer Kraft gesetzt. In den sogenannten "nichtmateriellen" Bereichen (Gesundheitswesen, Volksbildung, Staatsapparat, Fach- und Hochschulwesen, Kultur usw.), aber auch in einigen Bereichen des Verkehrswesens, des Groß- und Einzelhandels und der Landwirtschaft wurden und werden weiterhin summarische Verfahren der Arbeitsbewertung, teilweise in weiterentwickelter und in modifizierter Form angewandt. Dabei kamen auch, ähnlich wie in der BRD, mitunter summalytische Verfahren zum Einsatz, d.h. es wurden Elemente der summarischen und analytischen Arbeitsbewertung miteinander vermischt.

Die analytische Methode der Bewertung und Vergütung überdurchschnittlicher *Belastungen* fand keine so weite Verbreitung wie die Arbeitsklassifizierung Teil A und B. Ihre Anwendung beschränkt sich - bedingt durch zentrale staatliche Reglementierung - im wesentlichen auf die Kombinate und Betriebe des Maschinenbaus, der Elektrotechnik/Elektronik und auf einige Kombinate der Metallurgie.

Die flächendeckende Einführung der Arbeitsklassifizierung Teil A und B war gegenüber der bisherigen summarischen Arbeitsbewertung mit wesentlichen Vorteilen hinsichtlich der anforderungs- und somit leistungsgerechten Einstufung der *Arbeitsaufgaben*, der Gestaltung inhaltlich anspruchsvoller *Arbeitsaufgaben* und der bedarfsgerechten Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer verbunden. Grundsätzlich bewährt hat sich auch die gesonderte Erfassung und Bewertung überdurchschnittlicher *Belastungen* und der Vergütung durch Erschwernis- und Belastungszuschläge. Durch diese Verfahrensweise kann unter anderem eine Lohngruppenrückstufung (Abgruppierung) vermieden werden, wenn sich die bewerteten *Belastungen* durch technische oder/und organisatorische Maßnahmen vermindern oder völlig beseitigt werden.

Ein akuter Handlungsbedarf auf dem Gebiet der Arbeitsklassifizierung bzw. Arbeitsbewertung zeichnet sich unter den gegenwärtigen Bedingungen der DDR-Wirtschaft vor allem in zweierlei Richtung ab.

Zum einen erscheint es bei dem sich gegenwärtig vollziehenden Übergang von der zentralen staatlichen Einflußnahme auf alle Fragen der Lohn- und Tarifpolitik zur Tarifaufonomie der Sozialpartner dringend notwendig, die Tarifvertragsparteien bei der Auswahl und Anwendung bereits vorhandener oder auch weiterzuentwickelnder Verfahren der Arbeitsbewertung durch fachlich kompetente Experten und Gremien mit langjährigen Erfahrungen bei der Ausarbeitung und Anwendung von Verfahren der Arbeitsklassifizierung und Arbeitsbewertung mit Rat und Tat zu unterstützen. Bei der Weiterentwicklung der notwendigen Bewertungsverfahren sollte vor allem angestrebt werden, diese einfacher, durchschaubarer, treffsicherer, multivalent nutzbarer (Entgeltfindung, Arbeitsgestaltung, Personalwirtschaft, Aus- und Weiterbildung) und möglichst durchgängig für Arbeiter und Angestellte zu gestalten. Hier zeichnet sich ein dankbares und zukunftssträchtiges Feld für gemeinsame Untersuchungen von Arbeitswissenschaftlern der BRD und DDR ab.

Andererseits ist zu berücksichtigen, daß sich gegenwärtig und in den nächsten Monaten und Jahren in der Wirtschaft der DDR ein grundlegender Strukturwandel vollzieht, der mit großen, bisher nicht gekannten Strukturveränderungen hinsichtlich des in den Betrieben und Unternehmen künftig benötigten Arbeitskräftepotentials verbunden ist. Damit die in großem Umfang durchzuführenden Umschulungsmaßnahmen wirklich greifen, müssen sie bedarfsorientiert sein, d.h. sie müssen von den konkreten *Arbeitsanforderungen* der in den künftigen Einsatzbetrieben auszuführenden *Arbeitsaufgaben* ausgehen. Es müssen also die konkreten Anforderungen an die Qualifikation sowie an die physische und psychische Leistungsfähigkeit bekannt sein. Dazu ist es aber notwendig und auch rationell, auf die in den Betrieben bereits vorliegenden Ergebnisse der Arbeitsklassifizierung (Beschreibung des Inhaltes und Umfanges der *Arbeitsaufgaben*, der *Qualifikationsanforderungen* und der *Belastungen*) zurückzugreifen und die diesbezügliche Durchführung von Anforderungs- und Belastungsanalysen auch weiterhin fortzusetzen, um durch technische und organisatorische Entwicklungen verursachte Veränderungen der Struktur und Höhe der Anforderungen rechtzeitig zu erfassen und zu dokumentieren. Erst dann ist es möglich, über einen Vergleich der ermittelten *Arbeitsanforderungen* mit dem vorhandenen Arbeitsvermögen der umzusetzenden Arbeitnehmer die Planung und Durchführung von Umschulungsmaßnahmen sowohl für den einzelnen als auch für die Gesellschaft effektiv und rationell zu gestalten.

4. Literatur

- Arbeitsmedizinische Tauglichkeits- und Überwachungsuntersuchungen - Rechtsvorschriften und Arbeitshygiene Komplexe Analyse. Ministerium für Gesundheitswesen, Berlin 1988
- Autorenkollektiv (1980): Arbeitsklassifizierung - Einführung in die Grundmethodik Teil A und B. Verlag Die Wirtschaft, Berlin
- Autorenkollektiv (1989): Arbeitswissenschaften für Ingenieure. Fachbuchverlag Leipzig
- Haase-Rieger, P. (1972): Grundmethodik zur Klassifizierung von Arbeiterschwernissen. In: Arbeitswiss. Beiträge für Wissenschaft und Praxis, ZFA Dresden
- Haase-Rieger, P. (1982): Zur weiteren Vervollkommnung der Erfassung und Bewertung von Belastungen bei der planmäßigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Teil 1, 2 und 3. In: Soz. Arbeitswissenschaft 26, H. 2: S. 106-115; H. 3: S. 212-242; H. 4: S. 331-342.
- Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für Arbeiter und Angestellte in der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden vom 11.2.1988, S. 34. (Anlage 3: Definition der Bewertungsmerkmale und Lärmtabelle)

Klaus Bartölke und Hans-Gerd Ridder*

Standardisierende Vereinheitlichung versus flexible Dynamisierung.

Zum gegenwärtigen Stellenwert analytischer Arbeitsbewertung.

Kommentar zum Beitrag v. Hella Bergmann, Peter Haase-Richter, Kurt Völker

Der von Bergmann et al. vorgelegte Beitrag verfolgt die Absicht, über den Stand der Arbeitsklassifizierung in der DDR zu informieren und damit - im Zusammenhang der völligen Strukturveränderung - in einen Meinungs austausch über entsprechende Verfahren der Arbeitsbewertung in der DDR einzuleiten. Der folgende Kommentar bemüht sich, in groben Strichen über den Stand der Diskussion in der BRD zu informieren und dabei drei Thesen zu formulieren, die sich kritisch mit der durchweg positiven Interpretation der Anforderungsermittlung/Arbeitsbewertung in dem Beitrag von Bergmann et al. auseinandersetzen. Wir möchten uns im wesentlichen beschränken auf eine Diskussion der bei Bergmann et al. mit Arbeitsbewertung/Arbeitsklassifizierung verbundenen Absichten.

"Gegenstand der Arbeitsklassifizierung sind - wie bei den meisten Systemen der Arbeitsbewertung in der BRD auch - die objektiv aus der Arbeitsaufgabe entstehenden Arbeitsanforderungen."¹

"Ihr Hauptanliegen besteht zweifelsohne in einer anforderungsabhängigen Entlohnung bzw. Entgelt differenzierung. ... Die ... Anforderungsermittlung wird darüber hinaus wie auch in der BRD für die Lösung weiterer Aufgaben ... verwendet. Die Anforderungs- und Belastungsanalysen sollen nach Möglichkeit so geplant und durchgeführt werden, daß sie ... möglichst vielseitig nutzbar sind".²

These 1: Arbeitsbewertung ist ein aufwendiges Verfahren, das, unvoreingenommen betrachtet, die an sie gerichteten Erwartungen nicht erfüllt.

In der BRD gibt es theoretische³ und empirische⁴ Belege dafür, daß im Rahmen der analytischen Arbeitsbewertung die o. a. Objektivität nicht hergestellt werden kann.

* Prof. Dr. rer. nat. Klaus Bartölke, Jg. 1938, Universität GH Wuppertal, Fachbereich 6: Wirtschaftswissenschaft.

Arbeitsgebiete: Organisation, Personal, Unternehmensführung. Veröffentlichung: Bartölke, K., Henning, H., Jorzik, H., Ridder, H.-G.: Neue Technologien und betriebliche Mitbestimmung. Opladen 1990 (im Erscheinen).

PD Dr. Hans-Gerd Ridder, Jg. 1951, Universität GH Wuppertal, Fachbereich 6: Wirtschaftswissenschaft.

Arbeitsgebiete: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation, Personal. Veröffentlichung: Technologische Entwicklung und Kontinuität der Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart 1990

1 Bergmann et al., S. 3

2 ebenda, S. 2

3 Vgl. Laske 1977

4 Vgl. Bartölke et al. 1981

Um nur wenige Beispiele für Probleme zu nennen:

Innerhalb der **Arbeitsplatzbeschreibung** ist die Komplexität der Realität nicht einholbar. Notwendigerweise fallen die Entscheidungen, welche Arbeitsplatzrealität erhoben werden soll, selektiv. Ob Arbeitnehmer, Personalabteilung, Refa-Fachleute oder externe Experten den Entwurf eines Arbeitsplatzbeschreibungsfornulars vornehmen, die Ergebnisse werden unterschiedlich ausfallen oder im Wege eines Kompromisses vereinheitlicht werden müssen. Auch in Abhängigkeit von der beabsichtigten weiteren Verwendung der erhobenen Daten (Humanisierung der Arbeit, Rationalisierung) werden unterschiedliche Informationen benötigt. Die Beschreibung selber unterliegt Wahrnehmungsunterschieden, die - läßt man sich auf die Idee des Verfahrens wirklich ernsthaft ein - in aufwendigen interpretativen Prozessen bereinigt werden müssen.

Auch bei der Auswahl der **Anforderungsarten** sind Wertungen unvermeidlich. Es werden nur die Anforderungen erfaßt, die von der Organisation - auf welcher Ebene immer sie definiert sein mögen - als wichtig eingestuft werden. Diese Subjektivität wird weiter verstärkt bei der Ermittlung der Anforderungsausprägungen:

- Da die Anforderungsausprägungen in der Regel geschätzt werden müssen, unterliegt die Erfassung dem unterschiedlichen Anforderungsempfinden der Bewerter und den Mechanismen typischer Schätzfehler. Konventionalisierung löst das Problem nur äußerlich.
- Die Atomisierung der Arbeit verhindert die Berücksichtigung gesteigerter Belastungen aufgrund ihres gemeinsamen Auftretens.

Die **Gewichtung**, als explizit normativ ausgewiesen, schließlich stellt ein Instrument zur Beeinflussung der innerbetrieblichen Lohnstruktur dar, mit dem genügend Anreize für die Besetzung von Arbeitsplätzen, die als besonders wichtig eingestuft werden, durch qualifizierte Arbeitnehmer geschaffen werden sollen.

Die angesprochenen methodischen Fragen werden verschärft, will man sie in eine - übrigens marktwirtschaftlichen Prozessen fremde - Vereinheitlichungsstrategie über die verschiedensten Anwendungsbereiche einbinden. Diese Vorgehensweise und die mit ihr verknüpfte Vereinfachung des Verfahrens sind der Absicht widersprüchlich, die jeweils tatsächlich vorfindbaren Anforderungen zu erfassen und die Informationen auch anderen Gestaltungsaspekten nutzbar zu machen, weil sie auf die dafür erforderliche Konkretheit verzichten.

Der Vereinheitlichungs-idee widersprüchlich ist auch der Tatbestand, daß Arbeitsbewertung in der BRD der Mitbestimmung im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes unterliegt. Da Betriebsräte vor Ort also aktiv an der Konstruktion des Arbeitsbewertungsverfahrens oder zumindest seiner Anwendung beteiligt werden müssen (sofern sie etabliert sind), führen die angedeuteten methodischen Probleme oft zu aufwendigen, meist mehrjährigen, interessengeleiteten Verhandlungen, deren Ergebnisse betriebsspezifisch sind, mit den ursprünglichen Intentionen nicht unbedingt übereinstimmen⁵ und wegen geänderter Bedingungen bei ihrer Festbeschreibung möglicherweise schon wieder obsolet sind.

These 2: Arbeitsbewertung ist nicht zeitgemäß. In modernen personalwirtschaftlichen Ansätzen wird die Anforderungsorientierung zugunsten einer Personenorientierung aufgegeben.

5 Vgl. Ridder 1982, 85 ff.

In der BRD ist Arbeitsbewertung zwar immer noch ein relevanter empirischer Tatbestand, sie hat allerdings in den vergangenen Jahren auch nach Einschätzung ihrer führenden Protagonisten erheblich an Bedeutung verloren.⁶ Der Versuch, Arbeitsbewertung erneut in die Diskussion zu bringen, stößt wegen widerstreitender Interessen nicht nur auf erhebliche Kritik, es bleibt unter funktionalen Gesichtspunkten auch abzuwarten, ob sich angesichts der massiven praktischen Probleme, die mit Arbeitsbewertung verbunden sind, tatsächlich in den industriellen Kernbereichen eine größere Verbreitung dieser Entlohnungsmethode wieder einstellt.

Entsprechend hat die Arbeitsbewertung innerhalb der Personalwirtschaftslehre an Bedeutung eingebüßt. Darstellungen der Arbeitsbewertung in Lehrbüchern erscheinen oft als Pflichtübungen, in denen sich Hinweise auf die Probleme dieser Verfahren häufen⁷, und jüngste Lehrbuchpublikationen reservieren für Arbeitsplatzbewertung nur noch sehr knappen Raum.⁸ Stattdessen weist eine Reihe von jüngeren Publikationen auf die der Arbeitsbewertung inhärenten latenten Hierarchisierung⁹, Disziplinierung¹⁰ und Diskriminierung hin¹¹, Aspekte, die sowohl normativ als auch aus Flexibilitätsgründen funktional problematisiert werden.

Vor diesem Hintergrund wird das Angebot von Bergmann et al., in Fragen der Arbeitsklassifizierung und Arbeitsbewertung enger zusammenzuarbeiten (S. 170), über den Kreis von Fachspezialisten hinaus nicht unbedingt auf Akzeptanz stoßen. Vielmehr erscheinen Arbeitsbewertung und die dahinter stehende Denkhaltung einer objektiven Ermittlung von Arbeitsanforderungen und ihrer adäquaten Entlohnung nicht zeitgemäß.

Die Fiktion, Arbeit könne durch Arbeitsbewertung zu ihrem Wert entgolten werden, scheint nachhaltig überwunden. Lohnfragen sind Machtfragen, die von den ökonomischen Interessen der beteiligten Verhandlungspartner bestimmt werden. Hier wird in jüngerer Zeit weniger auf den "homo oeconomicus" gesetzt, der auf der Basis einer "Anforderungsermittlung" eine "Normalleistung" erbringt, um dann mit Hilfe eines Leistungsbewertungssystems an die höheren Erfordernisse des spezifischen Unternehmens herangebracht zu werden. Vielmehr scheint sich das ökonomische Interesse auf den lernfähigen, verhaltenssouveränen und flexiblen Arbeitnehmer zu konzentrieren, der den technologischen Wandel nicht nur akzeptiert, sondern ihn aktiv mitgestaltet. Menschen als Potential sollen sich um die Arbeitsbedingungen im Interesse des Unternehmens entwickeln. Diese Perspektive führt weg von den statischen Modellen der Anforderungsermittlung, hin zu personenbezogenen Überlegungen, wie die notwendige Entwicklung von qualifiziertem Personal lohntechnisch unterstützt werden kann. Dazu wird zur Zeit eine Fülle von interessanten Vorschlägen und Praxisberichten publiziert und diskutiert, die von neuen Prämienentlohnungssystemen über Arbeitssystembewertung bis hin zu einer qualifikationsorientierten Entlohnung reichen.¹²

6 Vgl. Knebel 1988, 24

7 Vgl. Oechsler 1988, 210 ff.

8 Vgl. Drumm 1989

9 Vgl. Ridder 1990

10 Vgl. Heinrich 1985

11 Vgl. Wächter et al. 1989; vgl. Krell 1990

12 Vgl. z. B. Eckardstein 1988, Lawler 1986

These 3: Das der Arbeitsbewertung zugrunde liegende Ordnungsdenken widerspricht der Dynamik des technischen Wandels in der BRD und dem zu erwartenden Strukturwandel in der jetzigen DDR.

Bergmann et al. halten die Verfahren der Arbeitsbewertung für geeignet, auf der Basis von Anforderungs- und Belastungsanalysen "... durch technische und organisatorische Entwicklungen verursachte Veränderungen der Struktur und Höhe der Anforderungen rechtzeitig zu erfassen und zu dokumentieren."¹³

In vielen Unternehmen der BRD erweist sich die heutige Entwicklung in der Produktions- und Bürotechnologie als für Arbeitsbewertung zu ungewiß. Auch in der DDR sind Strukturumbrüche zu erwarten, die mit dem behäbigen und starren System der Arbeitsbewertung als Regelinstrument mit formalen Korsetten von Anforderungs- und Belastungsklassifizierungen wohl kaum in Übereinstimmung gebracht werden können.

Die in einem Strukturwandel erhebliche Pflege des Systems (permanente Umschreibung der Arbeitsplatzbeschreibung, Modifikation der Anforderungsarten, Neubewertung der Arbeitsplätze usw.) ist nicht nur kostenintensiv, sondern zehrt auch an der für Arbeitsbewertung wichtigen Transparenz des Zustandekommens der Entlohnung und damit an der Legitimation der Verfahren.

Da Arbeitsbewertung der technologischen Entwicklung von Produktion und Administration folgt, beinhaltet sie aus Sicht der Arbeitnehmer und Gewerkschaften die in der Logik des Systems unaufhebbare Gefahr der Absenkung von Lohnansprüchen, wenn Anforderungen wegfallen, ohne daß neue und damit den Wegfall kompensierende Anforderungen hinzukommen. Dieser systematische Trend hat die Arbeitsbewertung insbesondere bei der IG Metall in Verfall gebracht.¹⁴ Ein zwischen Qualifikationsanforderungen und Belastungen unterscheidendes Verfahren, wie in der DDR praktiziert (übrigens aus welchen Gründen und warum werden nicht "alle" Belastungen berücksichtigt?), kann diesem Problem nicht abhelfen bzw. wird bei bundesdeutschen Gewerkschaften wohl kaum auf Zustimmung stoßen.

Angesichts der Ungewißheit der technologischen Entwicklung in beiden deutschen Staaten ist nur schwer vorstellbar, daß große Industriegewerkschaften sich auf die von ihnen nicht beeinflussbare Verknüpfung von Lohnanspruch und Anforderungen flächendeckend einlassen und daß Unternehmen Verfahren mit Flexibilitätshemmnissen favorisieren.

Literatur

- Balduin, S.: Umbruchperiode und zukünftige Mittbestimmungs- und Tarifpolitik - Neue Phase der Auseinandersetzung um Arbeit-Leistung-Entgelt. In: Afa-Informationen, Jan./Feb. 1987, 16 - 32
- Bartölke, K.; Foit, O.; Gohl, J.; Kappler, E.; Ridder, H.-G.; Schumann, U.: Konfliktfeld Arbeitsbewertung, Frankfurt/M., New York 1981
- Drumm, H. J.: Personalwirtschaftslehre, Berlin u. a. 1989
- Eckardstein, D. von: Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt/M., Bern, New York, Paris 1988
- Heinrich, H.: Arbeitsbewertung und Disziplinierung, Spardorf 1985

13 Bergmann et al., S. 15

14 Vgl. Balduin 1987, 29

- Knebel, H.: Arbeitsbewertung ist wieder gefragt. In: REFA-Nachrichten (1988) 5, 24 - 28
- Krell, G.: Entgeltdiskriminierung durch Arbeitsbewertung und Eingruppierung. Perspektiven angesichts der neueren Rechtsprechung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4(1990)2, 197-208
- Laske, St.: Die "Anforderungsgerechtigkeit" in der Arbeitsbewertung oder die Funktion von Fiktionen. In: J. Gohl (Hrsg.): Arbeit im Konflikt. München 1977, 142 - 162
- Lawler, E. E.: What's Wrong with Point-Factor Job Evaluation. In: Compensation and Benefits Review 18 (1986) March/April, 20 - 28
- Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft, 3. überarb. und ergänzte Auflage, München/Wien 1988
- Ridder, H.-G.: Funktionen der Arbeitsbewertung - Ein Beitrag zur Neuorientierung der Arbeitswissenschaft, Bonn 1982
- Ridder, H.-G.: Analytische Arbeitsbewertung: Zur Kontinuität von Ritualen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4(1990)2, 179-196
- Wächter, H.; Jochmann-Döll, A.: Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung. In: Personal (1989) 5, 182 - 187

Clemens Gütermann

Zur Konzeption einer betrieblichen Arbeitsmarktstrategie

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Christian Scholz u. PRISMA

Bd. 1, 1989, 105 S., DM 28.80

Flexibilität ist angesichts des bevorstehenden gemeinsamen Marktes und damit steigenden Wettbewerbsdrucks auf deutsche Unternehmen gefordert. Vor allem unser weitgehend institutionalisiertes Arbeitssystem mit vergleichsweise hohen Personalkosten verlangt eine entsprechende Anpassung. Hierfür ist ein "Zielportfolio" relevanter Arbeitsmarktdeterminanten zusammenzustellen.

In der hier vorgestellten Arbeitsmarktstrategie wird aufbauend auf einer Arbeitsmarktanalyse eine Beschreibung der Arbeitssysteme der USA, Japans und der Bundesrepublik Deutschland gegeben. Parameter für eine eigene Strategie lassen sich daraus ableiten. Im Anschluß an die theoretische Analyse und den empirischen Vergleich wird das Konzept der Arbeitsmarktstrategie stufenweise bis zur Überprüfung ihrer Gesamtstimmigkeit weiterentwickelt.

Der Autor wendet an Personalwissenschaftler ebenso wie an Praktiker, die das Personal-Marketing ihrer Firma fundieren wollen.

Christian Scholz, Harald Baumann

Die Verbreitung und Nutzung des Personal Computers

in der Personalabteilung. Eine empirische Bestandsaufnahme

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Chr. Scholz u. PRISMA

Bd. 2, 1989, 105 S., DM 28.80

Diskussionen über die "Computerisierung" des Personalwesens gibt es seit langem. Zwei Entwicklungen der letzten Jahre erzwingen allerdings eine erneute Beschäftigung mit diesem Thema: der Siegeszug des Personal Computers (PC) und die Verfügbarkeit flexibler Standard-Software. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wurde ermittelt,

- wie weit Personal Computer in der praktischen Personalarbeit verbreitet sind,
- welche Funktionen sie dabei unterstützen und
- welche Anwendungsprobleme und Lösungsmuster vorherrschen.

Die Untersuchung zeigt, daß die Vielfalt möglicher PC-Anwendungen im Personalbereich noch von nur wenigen Unternehmen genutzt wird.

Für diese leistet das Buch eine wichtige Standortbestimmung. Für Unternehmen, die vor dem PC-Einsatz stehen, bieten die Ausführungen wichtige Entscheidungshilfen.

Birgit Lehne*

Führungsstil und Situation.

Die Ausgestaltung von Führungsstilen unter den Bedingungen der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik

Die oft gestellte Frage nach der Nutzung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik durch Führungskräfte, insbesondere oberer Führungsstufen, wird in diesem Beitrag in Ansätzen diskutiert. Es werden Ziele genannt, die für die Anwendung von Rechentechnik direkt am Arbeitsplatz einer Führungskraft und für den Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich sprechen. Zugleich werden Ursachen angeführt, die bisher die Verbreitung des Rechentechnikeinsatzes auf oberen Führungsstufen in DDR-Betrieben behinderten. Als besonders problematisch erwiesen sich in Untersuchungen Herangehensweisen von Führungskräften an die Leitung der Vorbereitung, Einführung und Nutzung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik in ihren Verantwortungsbereichen, da organisatorische, technisch-technologische, ökonomische und soziale Aspekte dieses Prozesses kaum in ihrer komplexen Wirkung berücksichtigt wurden. Deshalb werden diesem Beitrag einige Bemerkungen zum Situationseinfluß auf das Führungsverhalten vorangestellt, um daraus ableitend Hinweise zur Ausprägung von Führungsstilen bei der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik geben zu können.

1. Zur terminologischen Bestimmung von Führungsstil und Situation

Die situative Komponente der Führung ist unumstritten. So muß die Realisierung typischer Führungsfunktionen wie Planen, Organisieren, Entscheiden, Motivieren und Kontrollieren stets aufgaben- und zielbezogen erfolgen, d.h. den aktuellen Anforderungen entsprechen, die sich im betrieblichen Reproduktionsprozeß und aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens ergeben. Doch welche *Situationsfaktoren* determinieren diese Anforderungen und demzufolge die Ausprägung des *Führungsstils* einer Führungskraft in unterschiedlichen Situationen? Diese Fragestellung erfordert eine kurze Diskussion der Begriffe *Führungsstil* und *Situation*, bevor eine konkrete Betrachtung von *Führungsstilen* bei der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* vorgenommen werden kann.

Der *Führungsstil* verkörpert das Typische im Verhalten einer Führungskraft und ist insofern situationsunabhängig. Diese Bestimmung des *Führungsstils* basiert auf der allgemeinen Definition des Stilbegriffs, der Typisches, Einheitliches in Erscheinungsformen zum Ausdruck bringt (Baumgarten 1977 S. 15). Betrachtet man jedoch eine Vielzahl der durchgeführten Untersuchungen zu *Führungsstilen*, so wird deutlich, daß die dabei verwendeten Indikatoren sich zu einseitig auf die Erfassung des interpersonellen Verhaltens zwischen Führungskraft und Geführten beschränken. So findet sich in der Literatur immer wieder die Feststellung, daß "Kriterien für die Unterscheidung der *Führungsstile* ... das Ausmaß der Zuordnung von Akti-

* Dipl.oec. Birgit Lehne (1965), Universität Leipzig, Wissenschaftsbereich Unternehmensführung und Wirtschaftsinformatik

Arbeitsgebiete: Personalmanagement, Führungsverhalten

viät der Führer und Mitarbeiter und der Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß" sind (Hentze 1989, S. 167). Neuberger (1977, S. 131) erfaßte z.B. auf der Grundlage der Analyse von Führungsstiluntersuchungen von 30 internationalen Vertretern die am häufigsten verwendeten Merkmale für *Führungsstile* wie Rollendifferenzierung zwischen Führer und Geführten, Strukturierung der Gruppenaktivität durch den Führer und Kontrolle der Gruppenaktivitäten. Daraus wird bereits deutlich, daß die sachlich-gegenstandsbezogene Seite des Verhaltens bei Führungsstilerfassungen vernachlässigt wurde, obwohl mit dem Übergang zum zweidimensionalen Ansatz durch Blake/Mouton (1986) bereits in den sechziger Jahren vorgeschlagen wurde, *Führungsstile* auch nach ihrem sach-rationalen Aspekt zu beurteilen.

Nur bei gleichwertiger Einbeziehung der interpersonellen und sachlich-gegenstandsbezogenen Seiten des Verhaltens in Untersuchungen wird es möglich, das Typische im Verhalten einer Führungskraft, d.h. den *Führungsstil*, zu bestimmen. (Abb. 1)

Abb. 1: Bestandteile des sachlich-gegenstandsbezogenen und interpersonellen Verhaltens von Führungskräften

sachlich-gegenstandsbezogenes Verhalten	interpersonelles Verhalten
- auf die Planung und Organisation der arbeitsteiligen und kooperativen Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Aufgaben gerichtetes Verhalten	- Entscheidungsverhalten bezüglich des Verhaltens der Mitarbeiter
- Entscheidungsverhalten bezüglich der Aufgabenrealisierung	- auf die Beratung, Anleitung, Kontrolle und Beurteilung der Mitarbeiter gerichtetes Verhalten
- auf die strategische Arbeit und Ideenfindung ausgerichtetes Verhalten auf die organisatorische Vorbereitung und Durchführung von Beratungen, Meinungsaustausch, Konferenzen u.ä. gerichtetes Verhalten	- auf die Leistungsmotivation und Personalentwicklung d. Mitarbeiter ausgerichtetes Verhalten
- auf die Nutzung von Führungsinstrumenten und -technik gerichtetes Verhalten	- auf die Schaffung und Förderung eines ausgewogenen Arbeitsklimas gerichtetes Verhalten
- auf die Schaffung von effizienten Arbeitsbedingungen bezogenes Verhalten	

Diese Bestandteile sind in den konkreten Untersuchungen anhand von Verhaltensweisen, die habituelles relativ invariantes Verhalten einer Person beschreiben (Wörterbuch der Psychologie 1985, S. 614) und in typischen Verknüpfungen einen *Führungsstil* kennzeichnen, weiter zu untersetzen. Verhaltensweisen lassen sich durch die Analyse aktuellen Verhaltens über einen bestimmten Zeitraum hinweg ermitteln. Aktuelles Verhalten ist situationsabhängig. Doch die Situationsanalyse, deren Resultat ein bestimmtes Verhalten ist, stellt neben der Zielanalyse nach Afheldt (1988, S. k2) eine Schwachstelle für Führungskräfte dar. Um zeitf-

ektiv neue Situationen bewältigen zu können, aktualisiert die Führungskraft bei der Realisierung einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen in der Regel automatisiertes Verhalten. Diese Herangehensweise führt jedoch häufig zu Beeinträchtigungen im bzw. zu nicht situationsadäquatem Handeln bei der Erfüllung sich stets verändernder Aufgabenanforderungen.

Abb. 2: Zuordnung wichtiger Situationsfaktoren zu Situationsebenen

Situationsebenen	Situationsfaktoren
gesellschaftsspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - Produktionsverhältnisse - Lebensbedingungen - Gesetze, Verordnungen - Infrastruktur - <u>demografische Struktur</u>
unternehmensspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - vorhandene Fonds, zu erfüllende Kennziffern - Arbeitsbedingungen - betriebliche Regelungen, Organisationsstruktur - <u>Betriebsklima</u>
arbeitsgruppenspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - Größe der Arbeitsgruppe, Normen - Rollenbeziehungen, Kohäsion - soziale Gliederungsstruktur - <u>Kommunikations-, Kooperationsstruktur</u>
individualspezifische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnisse, Werte, Motive, Interessen, Emotionen, Ziele, Erwartungen - Eigenschaften (Kreativität, physische, psychische Belastbarkeit, Glaube, Bewußtheit, Temperament, Risikofreude etc. - Qualifikation, Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Talent - Ausfüllung des Arbeitsinhaltes - Kompetenzen, Vollmachten, Verantwortung, Autorität, Handlungs- und Entscheidungsspielraum

Als Hilfsmittel für die Führungskraft zur Situationsanalyse kann die in Abbildung 2 dargestellte allgemeine Klassifizierung einer Situation nach *Situationsebenen* und *Situationsfaktoren* dienen. Es wird davon ausgegangen, daß der Situationsbegriff neben Umweltvariablen auch persönliche Variablen umfaßt. Denn nur über die Wahrnehmung durch eine Person wird eine Situation beschreibbar. Dabei wird die Situation anhand eines Vergleichs mit eigenen Wünschen, Vorstellungen etc. im Bewußtsein einer Person abgebildet und wiederspiegelt. Die Situation kann als ein sich stets verändernder Zustand bestimmt werden, in dem sich eine Person bzw. Personen über die Mitprägung dieses Zustandes verhalten. Diese

Bestimmung ermöglicht primär keine Abgrenzung von Situationen. Sie kann nur durch einen gemeinsamen Bezugspunkt - die in der (den) Situation(en) stehende Person - erfolgen.

Mit Hilfe der Kenntnis der *Situationsfaktoren* kann eine Einschätzung einer Vielzahl wirkender Umstände durch die Führungskraft erfolgen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß diese *Situationsfaktoren* nicht nur an sich zu betrachten sind, sondern stets in bestimmter Stärke, Qualität, Intensität, Kontinuität etc. wirken. Für die Führungskraft sind die gesellschaftsspezifische, die unternehmensspezifische und die arbeitsgruppenspezifische Ebene objektiv gegeben. Durch ihre Tätigkeit kann sie die in diesen Ebenen wirkenden *Situationsfaktoren* subjektiv ausfüllen und beeinflussen.

2. Die Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik in Führungsprozessen

Eine Veränderung von *Situationsfaktoren* auf unternehmens-, arbeitsgruppen- und individual-spezifischer Ebene kann je nach Umfang ihres Einsatzes durch die Vorbereitung, Einführung und Nutzung von Rechentechnik erfolgen. Zahlreiche Untersuchungen zur Anwendung von Rechentechnik in Produktionsprozessen, insbesondere bei der komplexen Automatisierung von Fertigungsabschnitten, verweisen auf bzw. fordern Veränderungen in der Arbeitsorganisation, den Arbeitsbedingungen, der Qualifikationsstruktur, Handlungsspielräumen etc. (Gestaltung 1989, S.66 f.; Meier 1990, S. 14 f.). Neben dem Ausbau von Feldern der rechnergestützten Planung, Konstruktion und Produktion erlangt mit der Entwicklung und Vervollkommnung von zentraler und dezentraler Rechentechnik durch die Erhöhung ihrer Speicherkapazitäten, der Verarbeitungsgeschwindigkeit, der Einführung leistungsfähigerer Programmiersprachen, Rechnernetze u.a. auch die Rechnerunterstützung in Leitung und Verwaltung an Bedeutung. Hier vollzieht sich gegenwärtig der Prozeß des Vordringens der Rechentechnik in oberste Managementbereiche. Doch die Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* durch Führungskräfte auf oberen Führungsstufen ist bisher nur relativ gering verbreitet (vgl. Chefinformationssysteme 1989, S. 254). Bevor einige Gründe, die für und gegen den Rechentechnikeinsatz und die Nutzung durch Führungskräfte erörtert werden, soll zunächst der Begriff *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* bestimmt werden. Unter der Verwendung des Begriffs *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* wird jene Rechentechnik verstanden, die am Arbeitsplatz einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters in Form eines autonomen Computers, im Computernetz integrierten oder eines an eine zentrale Datenverarbeitungsanlage gekoppelten Computers bzw. Bildschirmterminals zur Verfügung steht.

Da die Führungskraft Ziele des Unternehmens in einem Unternehmensbereich zu realisieren hat, muß sie bei der Entscheidung zum Rechentechnikeinsatz in ihrem Verantwortungsbereich ihre persönlichen Interessen mit denen ihrer Nachgeordneten und des Unternehmens in Einklang bringen. Die Interessen und die Motivlage der Mitarbeiter sollten insbesondere dann Berücksichtigung finden, wenn *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* nicht direkt am Arbeitsplatz der Führungskraft, sondern in deren Verantwortungsbereich zur Anwendung kommen soll.

Während Führungskräfte mit der eigenen Nutzung von *arbeitsplatzbezogenen Rechentechnik* vor allem solche Ziele verbinden wie:

- hohe Informiertheit bei schneller Verfügbarkeit von Daten über ablaufende Prozesse im Verantwortungsbereich sowie alle Prozesse, die im Unternehmen Relevanz für den Verantwortungsbereich haben,

- Verbesserung der Arbeitsplanung,
- Abbau von Streß (z.B. durch schnelle Verfügbarkeit von Daten bei Umgehung konventioneller, häufig zeitaufwendiger Beschaffungswege; durch die Möglichkeit der eigenen Urteilsbildung und -verstärkung durch selbständige Durchführung von Variantenvergleichen, Trendberechnung u.a. zur Fundierung und Rechtfertigung von Entscheidungen,
- Zeitgewinn für die Beschäftigung mit strategischen Aufgaben sowie für die Interaktion mit den Mitarbeitern,
- Gerechwerden ihrer Vorbildrolle,

sind bei der Nutzung von Rechentechnik im Verantwortungsbereich einer Führungskraft solche Ziele anzustreben wie:

- Kostensenkung für Führungs- und Verwaltungsaufwendungen (z.B. durch Vermeidung von Doppelerfassungen, Übertragung von Routineaufgaben auf die Rechentechnik),
- Verbesserung der Arbeitsqualität (z.B. durch schnelle Bearbeitung großer Datenbestände bei Anwendung mathematisch-statistischer Verfahren),
- Neugestaltung bzw. Umgestaltung von Qualifikationsstruktur und -niveau,
- Schaffung papierarmer Informationsflüsse,
- Verbesserung der gegenseitigen Vertretbarkeit,
- Verbesserung der Kontrolltätigkeit,
- Erhöhung von Datensicherheit und Datenschutz,
- Schaffung von Möglichkeiten zur Bearbeitung geschlossener Aufgaben,
- Verbesserung oder Stabilisierung eines schöpferischen Arbeitsklimas,
- Schaffung verbesserter Arbeitsbedingungen.

Neben der Einstellung und dem Engagement der Führungskraft selbst zur Notwendigkeit der Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* direkt am Arbeitsplatz und/oder im Verantwortungsbereich hängt die Anwendung dieses Arbeitsmittels in Führungsprozessen entscheidend von den Leistungsparametern der Hard-, Org- und Software ab. Basis *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* für Führungskräfte können Managementinformationssysteme, wissensbasierte Systeme oder Expertensysteme sein. Managementinformationssysteme finden seit Mitte der sechziger Jahre ihre Verbreitung und gelten nach Einführung von Systemen zur Entscheidungsunterstützung heute als Teilsysteme der Managementunterstützungssysteme (Kleinhaus 1989, S. 106). Für Führungskräfte oberer Führungsstufen reicht jedoch eine bloße Bereitstellung von Informationen zur Aufgabenbewältigung und Hilfsmitteln zur Entscheidungsunterstützung nicht aus, da ihr Tätigkeitsprofil vor allem durch schwach strukturierte und komplexe Aufgaben gekennzeichnet ist. Zur Unterstützung solcher Aufgaben wurden und werden Expertensysteme entwickelt. Ihre bisherige Verbreitung im Management ist jedoch sehr gering (vgl. Mertens 1988, S. 18). Entscheidende Ursachen dafür werden gesehen in:

- dem generellen Mangel an Wissen der Führungskräfte zum Umgang mit Rechentechnik,
- der häufig nicht vorhandenen technisch-technologischen und organisatorischen Basis zur Installation von Expertensystemen und deren Wartung,
- dem immer noch begrenzten Wissensgebiet, das mit einem Expertensystem bearbeitet werden kann, häufig aber nicht für die Problemlösung von Führungsaufgaben ausreicht,

- der langen Entwicklungsdauer für Expertensysteme sowie den hohen Aufwendungen für eine Expertensystementwicklung (vgl. Waterman 1986, S. 184; Harman/King 1986, S. 224).

Die Nichtnutzung bzw. starke Zurückhaltung bei der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* durch DDR-Führungskräfte war bisher auch auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Mangel an leitergerechter Software,
- unzureichendes technisch-technologisches Niveau der Hardware,
- fehlende Trainingsmöglichkeiten zur Weiterbildung für die Arbeit am Computer,
- hohe Auslastungszeiten, die in der Führungstätigkeit nicht zu realisieren sind.

Hinzu kommt eine Reihe individueller Akzeptanzprobleme, die an dieser Stelle nicht diskutiert werden sollen. Generell ist für die Ablehnung von Rechentechnik durch Führungskräfte immer wieder folgende Einschätzung zu finden: "Qualitativ gesehen ist die Arbeit eines Top-Managers außerordentlich komplex, sie ist kaum programmierbar und sie wird meist schnell unter Zeitdruck erledigt. Die Einzelaktivitäten des Managers sind meist bruchstückhaft, open-ended und von jeweils kurzer zeitlicher Dauer. Der Inhalt der Management-Aufgaben besteht zu einem großen Teil in der Leitung und Motivation der Mitarbeiter, im Aufbau von Kommunikationsbeziehungen, in der Aufnahme und Verbreitung von Informationen, der Repräsentation sowie der Bildung von Konsens. Zur Erfüllung dieser Aufgaben und insbesondere zur Entscheidungsfindung bei Unsicherheit, Risiko und Verantwortung benötigt der Manager ein breit gestreutes Wissen, das auch (firmen-)politische und -taktische Informationen einschließen muß." (Schock 1983, S. 781)

Ein Vergleich der hier genannten Managementaufgaben mit den oben angeführten anstrebenswerten Zielen durch den Rechentechnikeinsatz zeigt bereits in Ansätzen, welche Unterstützungsfunktionen durch *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* für Führungstätigkeiten realisiert werden können und verdeutlicht Schwachstellen bei der Bewertung dieser Rechentechnik für Managementaufgaben.

3. Gegenwärtiger Stand und Probleme des Einsatzes von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*

Arbeitsplatzbezogene Rechentechnik für Führungskräfte wird mit der Zunahme von Informationsmengen und -flüssen zu einem zwingenderen Element in Führungsprozessen. Mit der Schaffung einer Marktwirtschaft erlangen Informationen für Führungskräfte von DDR-Betrieben zu Produkten, Preisen, Absatzchancen etc. auf dem internationalen Markt eine existenzielle Bedeutung. Anstelle eines einseitig orientierten zentralen Wirtschaftsmechanismus, mit dem sich die Möglichkeit verband, Verantwortung zu delegieren, steht heute ein hohes Maß an Eigenverantwortung für Führungskräfte auf allen Stufen. Dies gilt auch für die Vorbereitung, Einführung und Nutzung von Rechentechnik. Hohe Auslastungszeiten für Rechentechnik als Maßstab für deren effektive Nutzung anzugeben, reicht heute nicht mehr aus. Solche Handlungsweisen wurden z.B. durch hohe Investitionskosten an Hardware hervorgerufen. Diese Kosten sind heute kein Entscheidungskriterium mehr für den Einsatz von Rechentechnik, da sie durch die Möglichkeit des Agierens auf dem Weltmarkt bei weitem unterschritten werden können.

In diesem Zusammenhang ist zu betonen, daß der Einsatz von Rechentechnik in Führungsprozessen international nicht mehr vorrangig als ein Instrument zur Rationalisierung und Ko-

stensenkung eingesetzt wird, sondern als eine strategische Waffe im Kampf um neue Märkte und Kunden verstanden wird (Chefinformationssysteme 1989, S. 234).

Für die Unternehmen eröffnet sich ein völlig neuer Angebotsmarkt an Hard- und Software sowie an zur Verfügung stehenden Beratungs- und Projektierungsleistungen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, solche Einsatzlösungen zu planen und vorzubereiten, die adäquat zur Organisationsstruktur höchstmögliche Effektivität garantieren. Die oft schwerfällig geschaffenen Insellösungen sollten der Vergangenheit angehören. Hiermit wird die Problematik "Neue Technik - alte Strukturen" angesprochen (Schenk 1988, S. 51). Die in zahlreichen Publikationen bestätigte Erkenntnis, daß sich die mit dem Einsatz von Rechentechnik verbundene Entwicklung von Funktions- und Arbeitsteilung auch in adäquaten Strukturveränderungen niederschlagen muß, fand in der Praxis bisher kaum Untersetzung (Meier 1990, S. 15; Schenk 1988; S. 53). Diese Tendenz wurde auch dadurch begünstigt, daß vom häufig inselförmigen Einsatz der Rechentechnik kein ernsthafter Druck zu Strukturveränderungen ausging. Auch die unzureichenden technisch-technologischen Voraussetzungen (wie z.B. zur Möglichkeit des Netzaufbaus) verstärkten diese Herangehensweise. Mit der sich gegenwärtig vollziehenden Neugestaltung aller gesellschaftlichen Bereiche existiert eine außergewöhnliche historische Chance, in die Neugestaltung von Strukturen die technisch-technologische Reorganisation zu integrieren. Die gleichzeitige Neugestaltung von Organisationsstrukturen, sozialer Struktur und technischer Infrastruktur kann die Basis für eine effektive Arbeit im Unternehmen sein.

Vollzog sich unter den Bedingungen der Planwirtschaft ein allmählicher Lernprozeß beim Übergang vom erstmaligen zum mehrfachen Einsatz von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* in Verantwortungsbereichen von Führungskräften, so besteht jetzt die Chance, Büroautomatisierung in größerem Umfang gleichzeitig vorzunehmen. Das ist jedoch nicht nur als eine Chance, sondern auch als eine Gefahr anzusehen. Ungenügenden Herangehensweisen an den erstmaligen und auch an folgende Einsätze von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*, die sich auf die Lösung wesentlicher technisch-technologischer und organisatorischer Probleme, kaum aber auf ökonomische und soziale Probleme (wie Nutzenanalysen, Überwindung von Akzeptanzbarrieren) konzentrierten, verdeutlichten den Prozeß des Nichterkennens von und/oder des Nichtlernens aus Fehlern. Solche Probleme können sich bei einem gleichzeitigen mehrfachen Einsatz von Computern/Bildschirmterminals potenzieren. Diese Erkenntnis führte zur Erarbeitung einer Handlungsanleitung für Führungskräfte in den Phasen der Vorbereitung, Einführung und Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*, die eine möglichst komplexe Ausrichtung der Verhaltens von Führungskräften auf alle notwendigen zu realisierenden Aufgaben dieser Phasen gewährleisten soll. Einige Auszüge daraus werden im letzten Abschnitt dieses Beitrages vorgestellt. Sie sollen Führungskräften Anhaltspunkte geben, ihr Verhalten und Handeln entsprechend der abgesteckten Ziele und wirkenden *Situationsfaktoren* auszurichten.

Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft ergibt sich für Führungskräfte ein weiteres wesentliches Problem in ihren Verantwortungsbereichen und zwar dort, wo Mitarbeiter *arbeitsplatzbezogene Rechentechnik* nutzen. Wurde Anfang 1990 noch festgestellt: "Die Einführung von Informationstechnologien stößt im allgemeinen auf willige, teils auch ausgesprochen aufgeschlossene Arbeitskräfte, die sich infolge der garantierten sozialen Sicherheit nicht bedroht fühlen müssen und insofern auch - von ihren Grundinteressen her - sich einzubringen bereit sind" (Meier 1990, S. 19), so muß gegenwärtig die Neustrukturierung der DDR-Betriebe zum Abbau des personalintensiven Verwaltungsapparates führen. Das kann durch den Einsatz von Rechentechnik unterstützt werden. Da es sich beim Abbau von Arbeitsplätzen, einer Um-

strukturierung von Arbeitskollektiven und Um- bzw. Freisetzung von Mitarbeitern um einen "sozial äußerst sensiblen Bereich" (Müller 1986, S. 17) handelt, sollten Führungskräfte an diese Aufgabe langfristig herangehen und den Mitarbeitern in diesem Prozeß Unterstützung geben. Das gilt insbesondere für die Freisetzung von Mitarbeitern, da DDR-Führungskräften hierbei Kenntnisse zu Herangehensweisen fehlen.

Mit der Bildung mitsprachefähiger Gewerkschaften kann eine weitere Quelle zum Erkennen und zur Überwindung von Mängeln bei der Vorbereitung, Einführung und Nutzung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* erschlossen werden.

4. Komponenten von Führungsstilen bei der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik

Zur Bestimmung wesentlicher Handlungsschritte bei der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik* wurde dieser Prozeß in die Phasen Vorbereitung, Einführung und Nutzung unterteilt (Abb. 3).

Abb. 3: Inhalt der Phasen Vorbereitung, Einführung und Nutzung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik

Vorbereitungsphase	Einführungsphase	Nutzungsphase
umfaßt alle Aktivitäten der Führungskraft und der Mitarbeiter eines Bereiches vom Stellen d. Anforderungen an den Einsatz v. arbeitsplatzbez. Rechentechnik bis zur Lieferung des Gerätes	umfaßt den zeitlichen Verlauf zwischen dem erstmaligen Einsatz der Rechentechnik i. Bereich u. dem Erreichen der vorgegebenen Leistungsparameter gemäß Einsatzkonzeption	stellt die Schnittstelle für die Vorbereitung des Einsatzes qualitativ höherwertiger Rechentechnik dar

Bei der Betrachtung dieser Phasen wurde von folgenden Prämissen ausgegangen:

1. Vorbereitung, Einführung und Nutzung bilden eine Einheit, wobei die Übergänge von einer Phase in die nächste fließend sein sollten.
2. Qualität und Intensität der in der jeweiligen Phase zu erfüllenden Aufgaben sowie die Zeitdauer der entsprechenden Phase sind in der Regel unterschiedlich.
3. Mit dem Pfeil soll der Ablauf eines Prozesses angedeutet werden.

Analysen des Verhaltens von Führungskräften in der Vorbereitungsphase zeigten z.B., daß sich die Führungstätigkeiten größtenteils auf die Auswahl von Arbeitsaufgaben, die zukünftig rechnergestützt bearbeitet werden sollen, die Festlegung der dazu notwendigen Software und die Bestimmung der für die Untersetzung dieser Aufgaben verantwortlichen Mitarbeiter beschränkten. Besonders deutlich wurde, daß soziale Aufgabenstellungen vernachlässigt werden, was auch auf den in großen Umfang vorherrschenden Mangel an sozialwissenschaftlichen Kenntnissen bei Führungskräften zurückzuführen ist.

Generell können die Haltungen der Führungskräfte zum Rechentechnikeinsatz wie folgt charakterisiert werden (Abb. 4).

Abb. 4: Haltungen von Führungskräften zum Rechentechnikeinsatz und Ausdrucksformen.

Haltungen der Führungskräfte	Ausdrucksformen
Begeisterung für Rechentechnikeinsatz	Drang nach selbständiger Benutzung der Rechentechnik.
Akzeptanz der Vorzüge des Rechentechnikeinsatzes	selbständige Benutzung der Rechentechnik. Gewährleistung v. aktiver Unterstützung bei d. Nutzung v. Rechentechnik durch Mitarbeiter.
Akzeptanz der Weisung, Rechentechnik im Verantwortungsbereich einzusetzen	Vorreiterrolle bei d. Anwendung v. Rechentechnik wird anderen Abteilungen überlassen. Mitarbeiter erhalten größtenteils Unterstützung für Vorbereitung, Einführung u. Nutzung.
Delegation der Gesamtverantwortung für d. Rechentechnikeinsatz an Mitarbeiter	Rechentechnik wird nicht als Hilfsmittel der Führungstätigkeit akzeptiert.

Untersuchungen zeigten, daß Führungskräfte, die den Rechentechnikeinsatz als fördernd für ihre gesamte Tätigkeit betrachten, stärker konzeptionell arbeiten und um langfristige Orientierung bemüht sind. Das äußert sich z.B. in einer ständigen Aktualisierung von Einsatzkonzeptionen auch während der Einführungs- und Nutzungsphase der Rechentechnik, um ständig neue Aufgabengebiete zu erschließen und Anknüpfungspunkte für den Einsatz nachfolgender Rechentechnik zu haben. Diese Vorgehensweise war in DDR-Betrieben jedoch bisher ein Ausnahmefall. Aufgrund zahlreicher situativer Einflüsse, vor allem der hohen Belastung mit operativen Tagesaufgaben, begannen viele Führungskräfte erst bei der Anlieferung des Gerätes mit der Einsatzvorbereitung, d.h. zu Beginn der Entföhrungsphase. Notwendige Tätigkeiten, die in der Vorbereitungsphase zu realisieren sind wie:

- Informieren der Arbeitsgruppe zu Absichten des Rechentechnikeinsatzes,
- Informationsbeschaffung zur Möglichkeit des Einsatzes von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*,
- Zielbestimmung für den Verantwortungsbereich,
- Einordnen der zu schaffenden Lösung in die Absichten des Unternehmens,
- Festlegen der Verantwortung für Erarbeitung einer Einsatzkonzeption,
- Ableiten von Aufgaben aus abgesteckten Zielen,
- Erarbeiten eines Zeitplanes,
- Festlegen der Art des Bildschirmarbeitsplatzes (einschließlich Standortbestimmung),
- Auswahl des Personenkreises für die Nutzung der Rechentechnik,
- Bestimmen von Kennziffern zur Charakterisierung der Anwendung von *arbeitsplatzbezogener Rechentechnik*,

- Festlegen der Verantwortung für die Softwarebereitstellung,
- Überprüfen sozialer Konsequenzen des Rechentechnikeinsatzes (bezüglich Veränderungen von Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen, Struktur der Arbeitsgruppen etc.),
- Festlegen notwendiger Qualifizierungsmaßnahmen

wurden auf eine Minimum beschränkt, um Zeitverzögerungen zu kompensieren. Auch wenn diese Tätigkeiten nicht unmittelbar durch die Führungskraft selbst auszuführen sind, so liegt zumindest die Gesamtverantwortung für den Ablauf dieses Prozesses bei der Führungskraft. Sie hat ihr Verhalten auf die Durchsetzung dieser typischen Verhaltensweisen auszurichten. Das gilt auch für die Tätigkeiten in der Einführungs- und Nutzungsphase wie:

- Kontrolle der Realisierung der in der Vorbereitungsphase formulierten Ziele und Aufgaben,
- Gewährleisten von Hilfestellungen bei Akzeptanz- und Einarbeitungsproblemen,
- Organisieren von Weiterbildungsmaßnahmen,
- ständige Erfahrungssammlung und Suche nach Alternativen.

Insgesamt sind diese Tätigkeiten durch eine Vielzahl von Einzelschritten zu untersetzen, die wiederum mit den wirkenden *Situationsfaktoren* abgestimmt sein sollten, um von vorneherein eine hohe Effektivität des Rechentechnikeinsatzes zu garantieren.

5. Literatur

- Afeldt, H.: Führungskraft 2000: Soviel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich.
In: Wirtschaftswoche 46/1988
- Baumgarten, R.: Führungsstile und Führungstechniken. Berlin/New York 1977
- Blake, R.R.; Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Wien 1986
- Chefinformationssysteme. In: Manager-Magazin. Hamburg 19 (1989) 10
- Gestaltung rechnergestützter entscheidungsorientierter Informationssysteme in Kombinat
und Betrieben. Leuna-Merseburg 1989
- Harmon, P.; King, D.: Expertensysteme in der Praxis - Perspektiven, Werkzeuge, Erfahrungen.
München-Wien 1986
- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre - Bd. 1. 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1989
- Kleinhaus, A.M.: Wissensverarbeitung im Management. Frankfurt a.M. 1989
- Meier, A.: Das soziale Potential der Informationstechnologien. In: DZfPh, Berlin 38 (1990) 1
- Mertens, P.: Expertensysteme in betrieblichen Funktionsbereichen - Chancen, Erfolge,
Mißerfolge. In: Betriebliche Expertensysteme 1 / A.-W. Scheer. Wiesbaden 1988
- Müller, P.: Automatisierung und Betriebsorganisation. In: Wiss. Zeitschrift der TU Dresden
35 (1986) 6
- Neuberger, O.: Experimentelle Untersuchungen zu Führungsstilen. In: Führungsverhalten im
Unternehmen / P. Nieder. München 1977
- Schenk, S.: Zur Einbeziehung und Mitwirkung der Werk tätigen im Prozeß der Einführung
und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. In: In-
formationen zur soziologischen Forschung in der DDR, Berlin 24 (1988) 1
- Schock, M.: Büro der Zukunft. In: Office Management 31 (1983) 9
- Waterman, D.A.: A Guide to Expert Systems. Reading 1986
- Wörterbuch der Psychologie. 4., durchgeseh. Aufl., Leipzig 1985

H.-J. Schubert, K. J. Zink*

Stellungnahme zum Beitrag: Führungsstil und Situation.

Die Ausgestaltung des Führungsstils unter den Bedingungen der Nutzung arbeitsplatzbezogener Computertechnologie

Die Autorin beschäftigt sich in der vorgelegten "Problemskizze" mit der aus ihrer Sicht unzureichenden und unangemessenen Nutzung von Computerunterstützung sowohl im Fertigungs- als auch im Bürobereich in der DDR. Während für das quantitative Defizit die mangelnde Verfügbarkeit hochwertiger Hard- und Softwareprodukte mitverantwortlich zu machen ist, sieht sie bezogen auf die qualitative Dimension die Defizite vor allem in der Praktizierung eines unangemessenen Führungsstils begründet, der den geänderten situativen Bedingungen zu wenig Rechnung trägt.

Kommentierend möchten wir dazu aus unserer Sicht, verbunden mit entsprechenden Vorschlägen für Veränderungsmaßnahmen, auf zwei Aspekte näher eingehen:

1. die Veränderungen der "situativen Bedingungen" durch den wachsenden Einsatz neuer Technologien und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Selbstverständnis von Führungskräften und die Anforderungen an das Führungsverhalten sowie
2. die sich durch den Einsatz neuer Technologien ergebenden größeren Gestaltungsspielräume im Zusammenspiel zwischen Technik, Organisation und Mensch und deren Ausschöpfung mit Hilfe partizipativer Konzepte.

Die sogenannten situativen Führungstheorien (Fiedler, 1967; Vroom & Yetton, 1973; Hersey & Blanchard, 1977) beschäftigen sich ausdrücklich mit dem Aspekt, daß es den besten, auf

* Dipl.-Psych. Dr. H.-J. Schubert, geboren 1958, stellvertretender Leiter der Forschungsstelle Technologie und Arbeit am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft an der Universität Kaiserslautern.

Hauptarbeitsbereiche: Personal- und Organisationsentwicklung. Aktuelle Veröffentlichung: Partizipation - Psychologische Grundlagen eines Leitprinzips von Arbeits- und Organisationsgestaltungsmaßnahmen. (Zus. m. K. J. Zink) In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1990, 44, 82-88.

Prof. Dr. K. J. Zink, geboren 1947, Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft an der Universität Kaiserslautern und Leiter der Forschungsstelle Technologie und Arbeit.

Hauptarbeitsbereiche: Neue Formen der Arbeitsorganisation, Qualitätsmanagement, arbeitswissenschaftliche Aspekte neuer Technologien. Aktuelle Veröffentlichung: Benutzerpartizipation. (Zus. m. A. Ritter) In: Computer + Recht, 1990, 1, 69-74; Arbeitswissenschaftlich relevante Aspekte bei der Entwicklung und Einführung von Expertensystemen. (Zus. m. R. Hauer) In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.), Produktionsmanagement im Spannungsfeld zwischen Markt und Technik, Hochschulgruppe Arbeits- und Betriebsorganisation HAB e.V., Forschungsbericht 3, im Druck.

alle Situationen passenden Führungsstil nicht gibt, sondern daß in Abhängigkeit von spezifischen Situationsmerkmalen unterschiedliche Muster von Führungsverhaltensweisen erforderlich sind, um größtmöglichen Führungserfolg zu erzielen. Bei den innerhalb dieser theoretischen Ansätze berücksichtigten situativen Bedingungen handelt es sich um:

- die persönlichen Beziehungen einer Führungskraft zu ihren Gruppenmitgliedern (Fiedler, 1967),
- den Grad der Strukturiertheit der Aufgabe, die von den Mitarbeitern erledigt werden muß (Fiedler, 1967),
- die Macht und Autorität, die mit der Führungsposition verbunden ist (Fiedler, 1967),
- die "Reife" eines Mitarbeiters, ein sehr heterogenes Merkmal, in das solche Aspekte wie Erfahrung, Leistungsbereitschaft, Kompetenz, Verantwortungsbewußtsein und Anspruchsniveau einfließen (Hersey & Blanchard, 1977) sowie
- bezogen auf die Wahl eines angemessenen Entscheidungsstils, die Anforderungen an die Qualität der Entscheidung, die erforderliche Akzeptanz einer Entscheidung bei den Mitarbeitern und die für den Entscheidungsprozess zur Verfügung stehende Zeit (Vroom & Yetton, 1973).

Diese situativen Bedingungen können nicht unabhängig von den Veränderungen gesehen werden, die sich in den letzten Jahren im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Bereich vollzogen haben (Zink, 1987; im Druck; Ritter, in Vorbereitung).

Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen beziehen sich dabei unter dem Stichwort Marktkomplexität sowohl auf die wachsende Verflechtung der Märkte und die zunehmende Differenzierung von Kundenwünschen als auch auf die gestiegene Marktdynamik, gekennzeichnet durch eine verstärkte Berücksichtigung von Kundenwünschen bei gleichzeitiger Forderung nach kürzeren Lieferzeiten.

Von besonderer Bedeutung für die Realisierung eines zeitgemäßen, effektiven Führungsverhaltens dürften jedoch die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen sein. Mit gesellschaftlichen Veränderungen sind in diesem Zusammenhang vor allem der Wandel in den Einstellungen zur Arbeit angesprochen, die zu einer Betonung von sogenannten "Selbstentfaltungswerten" gegenüber den sogenannten "Pflicht- und Akzeptanzwerten" führten (Klages, 1987). Neuere Untersuchungen (Opaschowski, 1988; 1989) deuten darauf hin, daß Mitarbeiter in Zukunft in noch stärkerem Maße die Befriedigung ihrer Bedürfnisse und die Berücksichtigung ihrer Interessen am Arbeitsplatz erwarten. Zwar rückt Leistung wieder stärker in den Vordergrund, jedoch wird sie davon abhängig gemacht, ob die Arbeitsinhalte als sinnvoll eingeschätzt werden. Hinzu kommt ein im Bevölkerungsdurchschnitt gestiegenes Bildungsniveau, das sich ebenfalls in höheren Ansprüchen an die Arbeitsbedingungen bemerkbar macht.

Die angesprochenen technologischen Veränderungen betreffen vor allem den verstärkten Einsatz neuer Technologien sowohl im Fertigungs- als auch Bürobereich. Verbunden mit kürzer werdenden Zeiträumen zwischen weitreichenden Technologiesprüngen führen diese Bedingungen zu erhöhten Qualifikationsanforderungen und setzen bei den Mitarbeitern die Bereitschaft zu kontinuierlichen Lern- und Anpassungsleistungen voraus.

Aus der Sicht der Führungskraft läßt sich demnach zusammenfassend folgendes Bild grob skizzieren:

- Notwendigkeit zur Bewältigung komplexer werdender Aufgaben bei einem rascheren Wandel entscheidender Rahmenbedingungen,
- Tendenz zu dezentraleren Organisationsformen mit kleineren, selbständigeren Einheiten,

- zunehmende Verbreitung anspruchsvollerer technischer Systeme, die von hoch qualifizierten und spezialisierten Mitarbeitern bedient werden,
- Führung von Mitarbeitern, die einen größeren Handlungsspielraum und anspruchsvollere Arbeiten erwarten.

Unter diesen Bedingungen wird ein stärker kooperativ geprägter Führungsstil notwendig, der sich u. a. durch ein höheres Maß an direkten Partizipationsmöglichkeiten, einen wachsenden Stellenwert von Überzeugungs-, Motivations- und Beratungsaufgaben und eine Verlagerung von direkten, stichprobenartigen Verhaltenskontrollen hin zu gemeinsamen Zielvereinbarungen mit entsprechenden Zwischen- oder Abschlußgesprächen auszeichnet. Insgesamt gesehen ergibt sich für die jeweilige Führungskraft, auch unter Berücksichtigung der Entwicklungswege hin zu einer solchen Form der Zusammenarbeit, die Anforderung, über ein breiteres Spektrum unterschiedlicher Führungsverhaltensweisen zu verfügen sowie zu einer differenzierten Analyse relevanter Situationsbedingungen fähig zu sein. Hinzu kommt, daß die skizzierten Bedingungen einen Wandel im Selbstverständnis der Führungskraft notwendig machen. Das Bild vom "Alleskönner" oder "Macher" muß durch das des "Moderators" ersetzt werden, dessen Hauptaufgaben vor allem in der Planung, Initiierung, Koordination und im Konfliktausgleich liegen.

Eine diese Entwicklung unterstützende Führungskräftebildung sollte unabhängig von der notwendigen Beseitigung von Informationsdefiziten über den potentiellen Nutzen und die Möglichkeiten des Einsatzes neuer Technologien insbesondere folgende Bausteine enthalten:

- Interventionen auf der kognitiven Ebene, die sich mit den notwendigen Änderungen im Selbstverständnis einer Führungskraft sowie mit Ängsten, inkompetent auf dem Gebiet neuer Technologien zu erscheinen, auseinandersetzen,
- Maßnahmen, die zu einer erhöhten Sensibilität gegenüber den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie zu einer differenzierten Beurteilungsfähigkeit relevanter Situationsmerkmale führen,
- verhaltensbezogene Interventionen, die darauf abzielen, ein breites Spektrum unterschiedlicher Führungsverhaltensweisen aufzubauen und in Abhängigkeit vom Ergebnis einer qualifizierten Situationsanalyse angemessen einsetzen zu können.

Zu den hervorstechendsten Merkmalen neuer Technologien gehört das Entkoppelungspotential von Mensch-Mensch- bzw. Mensch-Maschine-Systemen. Damit eröffnet sich ganz im Widerspruch zu dem auch in dem Beitrag von Frau Lehne beschriebenen technologischen Determinismus, in dem scheinbare technische Sachzwänge die Arbeits- und Organisationsgestaltung weitgehend bestimmen, ein erweiterter Gestaltungsspielraum für das Zusammenspiel von Technik, Organisation und Mensch. Bezüglich der Planung, Einführung und Nutzung neuer Technologien, lassen sich dabei, überzeichnet formuliert, zwei grundlegend gegensätzliche Alternativen voneinander unterscheiden:

- eine technikorientierte Vorgehensweise, die häufig darauf hinausläuft, daß der Mensch nur noch "Resttätigkeiten" ausübt und die Rolle eines Lückenbüßers im technischen System einnimmt und
- eine humanorientierte Vorgehensweise, bei der die menschliche Arbeitstätigkeit im Vordergrund und die Fertigkeiten, Potentiale und Interessen des Mitarbeiters als Eingangsgrößen für die technische Planung fungieren.

Als integrative Strategie bietet sich in diesem Zusammenhang der sozio-technologische Systemansatz (Rühl, 1973) an, wobei der Begriff "technologisch" in Erweiterung des im Londoner Tavistock Institute of Human Relations geprägten sozio-technischen Ansatzes zugleich

organisationale, ökonomische und technische Aspekte umfaßt. Das zentrale Anliegen dieses Gestaltungsansatzes besteht darin, das soziale sowie das technologische Subsystem mit ihren jeweiligen Optimierungszielen in weitgehende Deckungsgleichheit zu bringen.

Bezogen auf die Planung, Einführung und adäquate Nutzung neuer Technologien kann dies vor allem durch eine vermehrte Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter in allen Phasen eines solchen Prozesses erreicht werden. Die zu erwartenden Effekte einer solchen Vorgehensweise bestehen beispielsweise in:

- der Verringerung von Akzeptanzschwierigkeiten neuer technischer Systeme, wie sie sich sonst in Form von Klagen und Beschwerden durch die betroffenen Mitarbeiter, einer unzureichenden Nutzung des Systems, überlanger Lernzeiten oder sogar von Beschädigungen des Systems bemerkbar machen,
- einer besser aufeinander abgestimmten und dadurch leistungsfähigeren Lösung der zu bearbeitenden technischen und organisatorischen Fragen, dadurch daß das Erfahrungswissens des zukünftigen Benutzers frühzeitig miteinbezogen wird,
- bereits im Planungsstadium einsetzenden breiteren Qualifizierungseffekten, die sich insbesondere aus der, bedingt durch die gebotenen Identifikationsmöglichkeiten, intrinsisch motivierten, vermehrten Beschäftigung mit der Thematik ergeben,
- der Befriedigung der bereits angesprochenen höheren Ansprüche an Arbeitsinhalte und -bedingungen.

Um eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen, haben sich unterschiedliche Kleingruppenkonzepte wie Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstattgruppen oder spezielle Task-Force-Gruppen, die sich bezogen auf die Art der Gruppenzusammensetzung sowie die thematische und zeitliche Begrenzung voneinander unterscheiden, bewährt (Zink, 1990). Zudem besteht durch die Integration aufeinander abgestimmter Kleingruppenkonzepte in die Aufbauorganisation die Möglichkeit, bestehende Wissensdefizite innerhalb der Gesamtorganisation durch das Hinzuziehen eines externen Beraters relativ schnell auszugleichen.

Literatur:

- Fiedler, F. E.: A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Hersey, P. und Blanchard, K.: Management of organizational behaviour: Utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.
- Klages, H.: Indikatoren des Wertewandels. In: von Rosenstiel, L., Einsiedler, H.E. und Streich, R.K. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, USW-Schriften für Führungskräfte., Bd. 13, Stuttgart, 1987, S. 1-16.
- Opaschowski, H.: Psychologie und Soziologie der Freizeit, Bd. 2 der Freizeit- und Tourismusstudien, Opladen, 1988.
- Opaschowski, H.: Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000? Hamburg: 1989.
- Ritter, A.: Relevanz neuer Technologien für die Arbeitswissenschaft - Ein empirisch orientierter Beitrag zur Definition und Analyse veränderter Rahmendaten sowie deren Auswirkungen auf und Konsequenz für die Arbeitswissenschaft, in Vorbereitung.
- Rühl, G.: Sozio-technologische Systemforschung und -gestaltung. In: Industrial Engineering, 1974, 3, S. 151.
- Vroom, V.H. und Yetton, P.W.: Leadership and decision making. Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press, 1973

Zink, K.J.: Partizipative Konzepte in der Fabrik der Zukunft. In: Milling, P. und Zäpfel, G. (Hrsg.): Die Fabrik der Zukunft als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, im Druck.

Zink, K.J.: Veränderte Rahmenbedingungen als Herausforderungen für die Arbeitswissenschaft. In: Zink, K.J. (Hrsg.): Arbeitswissenschaft und neue Technologien. Eschborn, 1987.

Reinhard Voßbein*

Stellungnahme zum Beitrag: Führungsstil und Situation.

Die Ausgestaltung des Führungsstils unter den Bedingungen der Nutzung arbeitsplatzbezogener Computertechnologie

Der diesem Diskussionsbeitrag zugrunde liegende Artikel von Lehne handelt das Thema in vier Teilkapiteln ab. So soll im Folgenden analog zu dieser Gliederung Stellung genommen werden zu

- der Diskussion um die situative Komponente von Führungsstilen,
- dem Problem der Anwendung der Computertechnik bei Führungskräften und in Führungsprozessen sowie
- der Auswirkung der Computerisierung auf den Führungsstil.

Auch eine Diskussion des gegenwärtigen Standes und der Probleme des Einsatzes von arbeitsplatzbezogener Computertechnik auf den Führungsebenen wäre im Prinzip möglich, soll aber aufgrund der Konzentration auf die spezifische Führungsstilproblematik an dieser Stelle unterbleiben.

1. Der Führungsstil und seine situativen Komponenten

Die situative Problematik als solche soll nicht zur Diskussion gestellt werden: Die situativen Organisationstheorien haben die Fruchtbarkeit dieses Ansatzes belegt, so daß auf ihnen fußend die nachfolgenden Überlegungen angestellt werden können. Auch die sinnvolle Überlegung einer Differenzierung des Führungsstils in ein Führungsstil-Soll - das vom Unternehmen, seiner Konzeption und seiner Philosophie her Gewollte im Verhaltensstil der Führungskräfte - und ein Führungsstil-Ist - der tatsächlich praktizierte Führungsstil - soll hier nicht weiter verfolgt werden, obwohl sich auch für den hier betrachteten Zusammenhang bedeutungsvolle Feststellungen hieraus ergeben.

Als wesentliche Bestimmungsparameter des praktizierten Führungsstils können

- der Führende,
- der Geführte sowie
- die Organisation

als in einem tripolaren Spannungsfeld stehend angesehen werden (Voßbein, 1979, S. 81). Hierbei zeigt sich, daß Führende und Geführte durch ihre Persönlichkeitsprägung den im Innenverhältnis praktizierten Führungsstil stark beeinflussen und gleichzeitig die von der Organisation gesetzten Bedingungen zu beachten haben. Hierbei kann grob zwischen einer bürokratischen, d.h. von einer Vielzahl stringenter organisationaler Regeln geprägten Institution und einer assoziativen, d.h. maximale Freizügigkeit gestattenden Organisation ausgegangen

* Prof. Dr. Reinhard Voßbein, geb. 1934, lehrt in den Fächern Organisation, Planung und Wirtschaftsinformatik an der Universität GHS Essen.

Neuere Veröffentlichungen: Organisation, (3. Aufl.), München 1989; Organisation der Einführung und Umstellung von DV-Systemen, Köln 1989; Management der Bürokommunikation, Wiesbaden 1990.

werden (Bosetzky, 1970, S. 122-131). So kann nach den Überlegungen organisationstheoretischer Art angenommen werden, daß ein striktes Regelsystem in einer Organisation aufgrund des in ihm liegenden autoritativen Charakters durchaus einen organisationsbedingten Einfluß ausübt, der ähnlich wie eine autoritäre Führungskomponente wirkt. Diese Grundsatzfeststellung ist durch die Frage zu erweitern, ob computerisierte Arbeitsprozesse aufgrund der Stringenz ihres Ablaufs nicht ebenfalls einen Bürokratie-konstituierenden Effekt haben. Diese Frage zu bejahen würde bedeuten, die organisational bedingte Komponente in dem oben geschilderten tripolaren Spannungsfeld als weitgehend autoritär geprägt bezeichnen zu müssen. Hierbei ist ein positiver Rückkoppelungseffekt dergestalt denkbar, daß in einer an sich autoritär geprägten Organisation der Computerisierungsprozeß von Aufgaben und Beziehungen die autoritäre Komponente tendenziell verstärkt. Weiterhin ist denkbar, daß die Computerisierung von Aufgaben und Beziehungen selbst durch die Stringenz der ablaufenden Regeln der Organisation ein tendenziell bürokratisch-autoritäres Gepräge gibt.

2. Die Anwendung der Computertechnik bei Führungskräften und in Führungsprozessen

Die bisher angestellten Überlegungen sind von einem undifferenzierten Computerisierungsbegriff ausgegangen. Unter Computerisierung soll hier der Prozeß der Übertragung von Aufgaben und Prozeßlösungen auf einen Computer verstanden werden. Hierbei scheint es sinnvoll, in Anlehnung an Grochla/Kubicek (1976, S. 428 ff) zwischen

- prozeßorientierten und
- ergebnisorientierten

Ansätzen zu unterscheiden. Unter prozeßorientierten Ansätzen werden solche verstanden, die den Vorgang der Computerisierung von Organisationen untersuchen, unter ergebnisorientierten solche, die sich mit den Auswirkungen einer erfolgten Computerisierung auf die Organisation beschäftigen. Da der Führungsstil im Prinzip auf dauerhafte Verhaltensweisen zwischen Führenden und Geführten abstellt, scheint eine stärkere Konzentration auf die ergebnisbezogenen Ansätze angebracht. Sie würden nämlich letztlich versuchen, ein Erklärungsmodell für Führungsstilveränderungen auf der Grundlage von durchgeführten Computerisierungsprozessen zu geben (vgl. hierzu auch Voßbein, 1989, S. 155, 156).

Desweiteren scheint es sinnvoll, "Führungskräfte" als Träger und Gestalter von Führungsstilvarianten nicht undifferenziert zu sehen: So zeigt sich bei der Beurteilung des Einsatzes arbeitsplatzbezogener Computertechnologie, daß die unterschiedlichen Führungsebenen zu deutlich differierenden Ausprägungen bei der Computerisierung von Aufgaben und Prozessen führen. Dies hängt zweifellos mit der Strukturierbarkeit der Aufgaben zusammen: So ist die Fachaufgabe durchweg leichter strukturierbar und computerisierbar als die reine Führungsaufgabe. Da aber Fach-/Sachaufgaben in den unteren Führungsebenen eine größere Bedeutung haben als in den oberen, werden in den unteren Ebenen andere Computerisierungslösungen und -prozesse durchgeführt werden als in den oberen. Eine ebenenspezifische Betrachtung soll jedoch an dieser Stelle unterbleiben, obwohl es eine Anzahl interessanter Untersuchungen zu diesem Thema gibt (vgl. hierzu auch Nippa, 1988, S. 147-191). Es soll vielmehr ebenenspezifisch und beispielhaft die Anwendung der Computertechnik bei einer eher sachbezogenen Führungsaufgabe - der Planung - und einer eher personenbezogenen Aufgabe dargestellt werden. So ist die Planungsaufgabe einerseits durch eine Anzahl von kommunikativen Prozessen und Mitentscheidungsvorgängen gekennzeichnet, die auf der zwischenmenschlichen Ebene ablaufen und - was ihre kommunikative Komponente anbetrifft - auch technikunterstützt in Form von technischen Konferenzsystemen abgewickelt werden

könnte. Der wesentliche Teil der computerunterstützbaren Planungsaufgabe dürfte aber als arbeitsplatzspezifische Aufgabe im Bereich der Informationssuche, Auswertung von Informationen, der Errechnung von Planvarianten und Simulationsvorgängen liegen. Diese Aufgaben können sämtlich computergestützt abgewickelt werden, sind aber mit Ausnahme der Informationssuche, bei denen die alte Form der Mensch-Mensch-Kommunikation durch eine Maschine-Maschine-Kommunikation (Informationsbeschaffung durch Suche in Datenbanken) ersetzt wird im Hinblick auf das Führungsstilproblem nur wenig relevant. Der Prozeß der Informationssuche hingegen dürfte mehr auf der kooperativen Ebene abgewickelt werden und daher zwar wohl das Problem der zwischenmenschlichen Kommunikation betreffen, weniger aber das des Führungsstils. Ähnliche Beispiele ließen sich für andere Sach-/Fachaufgaben finden, wobei die Kommunikationskomponente überwiegend als diejenige Komponente aufzutreten dürfte, die Einfluß auf einen Führungsstil ausübt.

Typische führungsstilrelevante Aufgaben und ihre Computerisierung liegen jedoch dann vor, wenn es sich um die Prozesse

- der Motivation,
- des Coaching sowie
- der Kontrolle

handelt. Hiermit sind typische Führungsaufgaben angesprochen, deren konkrete Ausprägung durch den praktizierten Führungsstil gebildet wird. Motivation, Coaching und Kontrolle als Führungsaufgaben sind aber sämtlich an Kommunikationsprozesse gebunden. Dies bedeutet, daß im Rahmen des Technisierungsprozesses die Untersuchung der Veränderung der kommunikativen Verhaltensweisen ein - wenn nicht sogar das - Hauptproblem der führungsstilrelevanten Fragen ist. Hierbei kann die Motivation ausgeklammert werden, da sie nach dem üblichen Verständnis von Motivation wohl eine rein zwischenmenschliche Problemstellung beinhaltet. Coaching, verstanden als Anleitung, Steuerung und persönliche Einflußnahme, kann in Teilgebieten computerisiert ablaufen. So lassen sich z.B. computerisierte MBO-Systeme entwickeln sowie auch insbesondere Lehr- und Lernsysteme. Hierdurch würde zumindest der im personalen System unmittelbar ausgeübte Einfluß im Sinne des Führungsstils technikgestützt ausgeübt werden. Bei der Kontrolle als einer wesentlichen Führungsaufgabe und führungsstilrelevanten Beziehung kann weitgehend auf computerisierte Kontrollsysteme (Aufgabenverfolgungssysteme, Wiedervorlagesysteme, terminierte Abfragesysteme u.ä.) übergegangen werden. Hierbei würde dann der aus der personalen Situation sich ergebende Führungsstil durch die computerisierte (bürokratische?) Variante ersetzt werden. Ein so beschaffener "technisierter" Führungsstil wäre für Kontrollprozesse dann auf die motivationalen Komponenten der zwischenmenschlichen Beziehungen umgeleitet.

3. Auswirkungen der Computerisierung auf den Führungsstil

Wenn zusammenfassend die Auswirkungen untersucht und kritisch dargestellt werden sollen, dann kann festgehalten werden, daß sich grundsätzliche Überlegungen aus der Normungs- und Regelungsproblematik bürokratischer Organisationen ergeben: Die Computerisierung schafft von Menschen zu beachtende Regelsysteme und hat daher eine autoritative Komponente. Spezielles ergibt sich aus den Überlegungen Prozeß- vs. Ergebnisorientierung. Hier zeigt sich, daß die Prozeßorientierung zwar in bezug auf das Problem der Mitentscheidung im Computerisierungsprozeß Gewicht hat und sich hierin auch der praktizierte Führungsstil in Form der Mitbeteiligung an Entscheidungsprozessen ausprägt, die Ergebnisorientierung jedoch die dauerhaftere Problematik innerhalb der Führungsstildiskussion darstellt: Führungs-

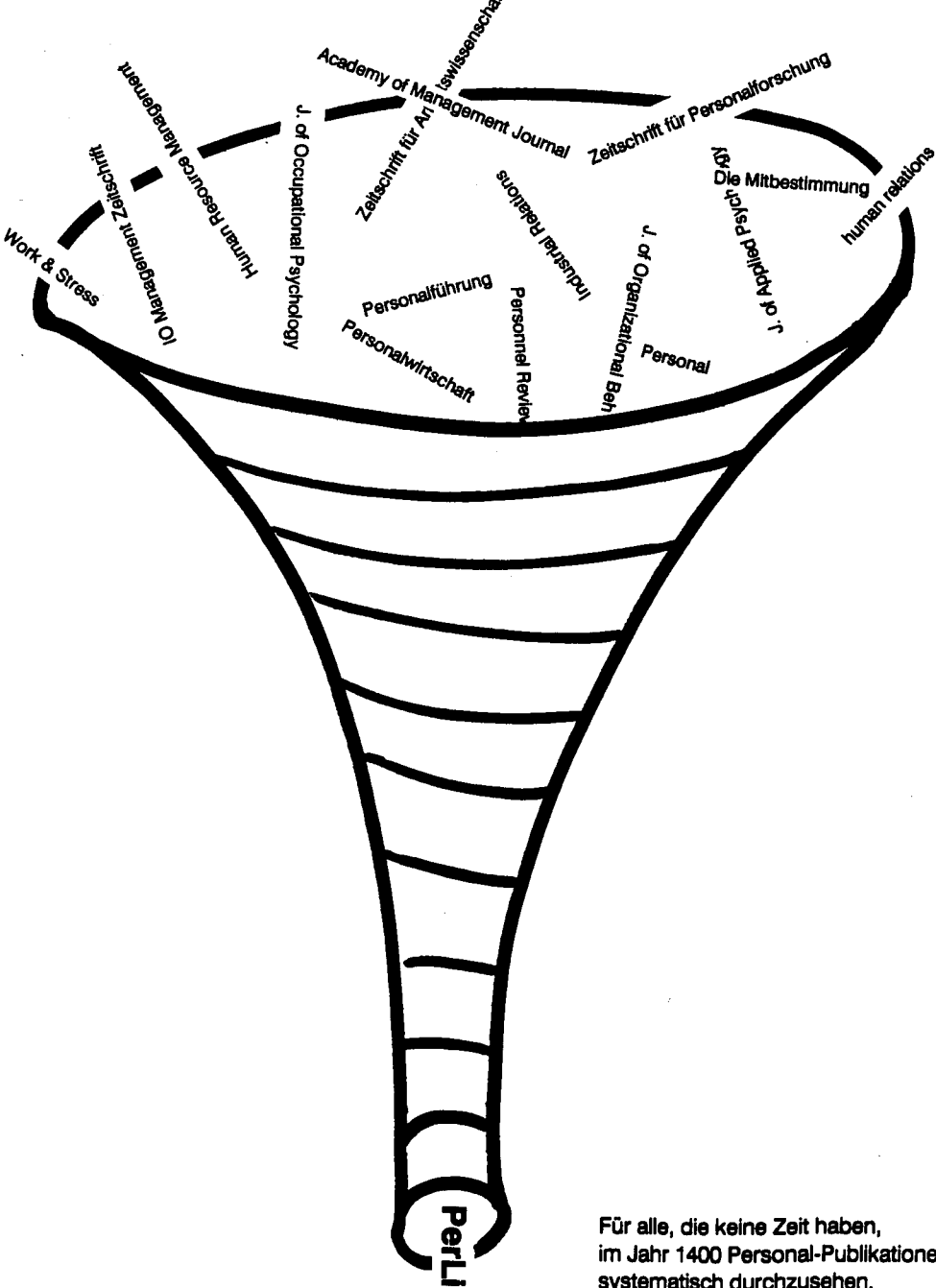
stil verstanden als das Dauerhafte der Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten muß sinnvollerweise hauptsächlich auf den Zeitraum angelegt werden, der mit der Computerisierung des Arbeitsplatzes erst beginnt. Daß in der BRD mit der Arbeitsplatzausstattung durch Computer wegen der hiermit verbundenen Änderung der Arbeitsprozesse und -bedingungen in der Regel Mitbestimmungsprozesse gem. BVG ausgelöst werden, sei in diesem Zusammenhang nur am Rande erwähnt.

Typische Komponenten ergeben sich aus dem Verhältnis zwischen Sach-/Fachaufgabe und Führungsaufgabe. Hierbei ist vor allem die Analyse der Führungsaufgabe von Bedeutung, weil sich lediglich in ihr Führungsstilvarianten deutlich ausprägen werden. In der Sachaufgabe werden sich solche nur bei Informationshergabe bzw. -verweigerung im Verhältnis zwischen Führendem und Geführtem als führungsstilspezifische Komponenten darstellen lassen. Als dominant erweist sich bei den Überlegungen über die Computerisierung im Hinblick auf das Problem der Einflußnahme auf den Führungsstil die Frage der zwischenmenschlichen Kommunikation und ihrer Technisierung. Hier wird tief in das Beziehungsgefüge zwischen Führendem und Geführtem eingegriffen und es wird ggf. die liberale Komponente eines nichtautoritären Führungsstils durch die typischen geregelten und damit autoritären Prozesse computerisierter Führungsteilprozesse ersetzt.

Neuere Entwicklungen auf dem technologischen Sektor zeigen, daß insbesondere die Entwicklung der Vernetzungstechnik einerseits und der Softwaretechnologie andererseits die Unterschiede zwischen alternativen Computerisierungskonzeptionen der Arbeitsplätze zunehmend verschwinden lassen: So kann der Arbeitsplatz sowohl über einen Großrechneranschluß als auch über vernetzte PC-Systeme computerisiert werden, was im Hinblick auf die genannten Komponenten der Netware und Software zunehmend weniger zu unterschiedlichen Ergebnissen führt und den arbeitsplatzspezifischen PC gleichberechtigt neben das Terminal mit Hostanschluß und entsprechender Software stellt. Hierbei dürften beide Varianten den gleichen Einfluß auf den Führungsstil haben, da die prozeßergebnisorientierten Konsequenzen die gleichen sind.

Literatur:

- Bosetzky, H. : Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970
- Grochla, E.; Kubicek, H.: Einführung in die informationssystemorientierten Ansätze. In: Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorie, 2. Band, Stuttgart 1976
- Nippa, M. : Gestaltungsgrundsätze für die Büroorganisation, Berlin 1988
- Voßbein, R. : Führungssystem und Unternehmensorganisation, Essen 1979
- Voßbein, R. : Organisation, 3. Aufl., München/Wien 1989



Für alle, die keine Zeit haben,
im Jahr 1400 Personal-Publikationen
systematisch durchzusehen.

PerLI (Personalwissenschaftliche Literaturdokumentation)
ist eine Offline-Datenbank zum Thema Personal.

Rainer Hampp Verlag

Diethelm Engel*

Gruppenstrukturen in flexiblen automatisierten Fertigungen

Der Einsatz rechnerintegrierter Technologien führt zu grundlegend neuen Formen der Funktionsteilung Mensch-Maschine. Durch Entkoppelung des Menschen aus dem unmittelbaren Fertigungsprozeß werden neue Anforderungen an die Organisation der Arbeit gestellt, die mit herkömmlichen Herangehensweisen an die Lösung damit verbundener Aufgaben nicht zu meistern sind. Die Überwindung konventioneller Formen der Arbeitsteilung und -kooperation bietet dabei eine Voraussetzung, durch Gestaltung ganzheitlicher Arbeitsaufgaben neue Organisationsformen der Gruppenarbeit in Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung zu konzipieren und umzusetzen.

1. Einleitung

Mit fortschreitender Technisierung der Produktion reifen neue Voraussetzungen heran, die die Stellung des Menschen im Arbeitsprozeß betreffen.

Die zunehmende Automatisierung der Produktionsmittel und der Einsatz von Computersystemen in produktionsvorbereitenden, -lenkenden und -sichernden Bereichen führen zu einer räumlichen Entkoppelung des Menschen vom Fertigungsprozeß, die grundlegend neue Formen der Funktionsteilung Mensch-Maschine und *Arbeitsteilung* zwischen den Mitarbeitern hervorruft.

Eine große Bedeutung bei der Bewältigung damit verbundener Probleme besitzt dabei die Beantwortung der Fragen nach

- den künftigen Inhalten der Arbeitsaufgaben und
- den sich aus der Veränderung der *Arbeitsteilung* und Kooperation ergebenden *Gruppenstrukturen*.

2. Ausgangsposition

Die sozioökonomische Effizienz flexibler automatisierter Fertigungen wird maßgeblich dadurch bestimmt, alle Elemente der Automatisierung im Gesamtzusammenhang abgestimmt zum Einsatz zu bringen. Dabei ist in Abhängigkeit vorhandener materieller, finanzieller und personeller Ressourcen in definierten Ausbaustufen vorzugehen. Das verlangt eine komplexe, prozeßbezogene *CIM*-Strategie, maßgeschneidert für jedes Unternehmen, bei der aber nicht nur die technischen Komponenten einseitig zu optimieren sind. Das Ziel muß darin bestehen, ein ausgewogenes sozio-technisches Gesamtsystem anzustreben.

* Dr. Diethelm Engel, geb. 1950, Technische Hochschule Wismar.

Arbeitsgebiete: Arbeitswissenschaft, Personalwirtschaft. Mitglied im REFA-Landesverband Mecklenburg-Vorpommern, Ausbildungsleiter. Veröffentlichung u.a.: Zur Arbeitsorganisation in flexiblen automatisierten Fertigungen unter dem Aspekt sich verändernder Gruppenstrukturen mit ihren Auswirkungen auf die leistungsabhängige Vergütung. Schriftenreihe "Flexible automatisierte Fertigung", Techn. Hochschule Wismar, 1989.

Die komplexe Betrachtungsweise erfordert ein verändertes Herangehen an die *Arbeitsorganisation* im Prozeß der flexiblen Automatisierung, das durch neue ablauf- als auch aufbauorganisatorische Betrachtung der Organisation des Zusammenwirkens zwischen den Menschen und der Technik gekennzeichnet ist.

Die Ablauforganisation im Prozeß der flexiblen Automatisierung wird im wesentlichen durch den Grad der Herauslösung des Menschen aus dem unmittelbaren Produktionsprozeß bestimmt. Die räumliche und zeitliche Entkoppelung, hervorgerufen durch die Integration und Automatisierung von Arbeitsfunktionen, bringt grundlegend neue Arbeitsaufgaben für den Menschen hervor.

Die damit einhergehende Schwerpunktverlagerung von den physischen zu den psychischen Beanspruchungsformen kann bei ungenügender Beachtung zu einer Fülle negativer Erscheinungsformen führen.

Neben der Gefahr der Dequalifizierung bestimmter Beschäftigtengruppen bildet die Einschränkung des individuellen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes mögliche Ursachen dafür, daß bei realisierten Automatisierungsvorhaben ein bedeutender Anteil des projektierbaren Nutzens oft deshalb nicht erwirtschaftet werden kann, weil in der Vorbereitungsphase arbeitsorganisatorischen Fragestellungen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Bei analysierten flexiblen automatisierten Fertigungen traten Gesamtstillstandszeiten von mehr als 35% der Arbeitszeit auf. Etwa die Hälfte der registrierten Stillstände wäre durch verbesserten Arbeitskräfteeinsatz und eine qualifizierte *Arbeits- und Produktionsorganisation* beeinflussbar.

So wurde von Gottschalk (1986) als Störursache von in der DDR realisierten integrierten Fertigungsabschnitten 76,7% als organisatorisch bedingt klassifiziert, davon

31,6%	falsche Dateneingabe an Produktionskontroll- und -lenkungsanlagen,
11,8%	Regalbediengerät war nicht besetzt,
4,8%	Regalfach war falsch belegt,
1,5%	fehlerhafte Arbeitsunterweisungen
7,0%	fehlendes, nicht bereitgestelltes Material und
9,3%	nicht bereitgestellte Vorrichtungen, Werkzeuge und Prüfmittel.

Vermieden werden können diese Effekte durch Überwindung konventioneller Formen der *Arbeitsteilung*, die im wesentlichen durch die Aufteilung der Arbeit in planende und ausführende Funktionen gekennzeichnet sind, der Grundidee des Taylorismus.

Die Einführung der flexiblen Automatisierung bietet die große Chance, von dieser ausschließlich durch technische und wirtschaftliche Überlegungen entwickelten Grundidee der *Arbeitsteilung* wegzukommen und arbeitsteilige Prozesse zu schaffen, die dem Stellenwert des Menschen mit seinen sich entwickelnden Ansprüchen an die Arbeit gerecht werden.

Progressive Lösungen erfordern, sich von folgenden bis heute tief verwurzelten technozentrischen Denkansätzen zu lösen:

- den Prozeß der *Arbeitsteilung* vertikal so weit voranzutreiben, daß Arbeitsaufgaben mit einfachen Arbeitsinhalt dominieren und
- die Aufrechterhaltung horizontaler Strukturen der *Arbeitsteilung*, die sich historisch mit der Entwicklung der bisherigen Technik und damit zusammenhängenden Organisationsstrukturen herausgebildet haben.

Das Ziel einer qualifizierten Ablauforganisation in flexiblen automatisierten Fertigungen muß darin bestehen, über die Herauslösung des Menschen aus dem unmittelbaren Produk-

tionsprozeß eine geringe vertikale und horizontale *Arbeitsteilung* anzustreben, die ihren Niederschlag in der Gestaltung komplexer, ganzheitlicher Arbeitsaufgaben findet.

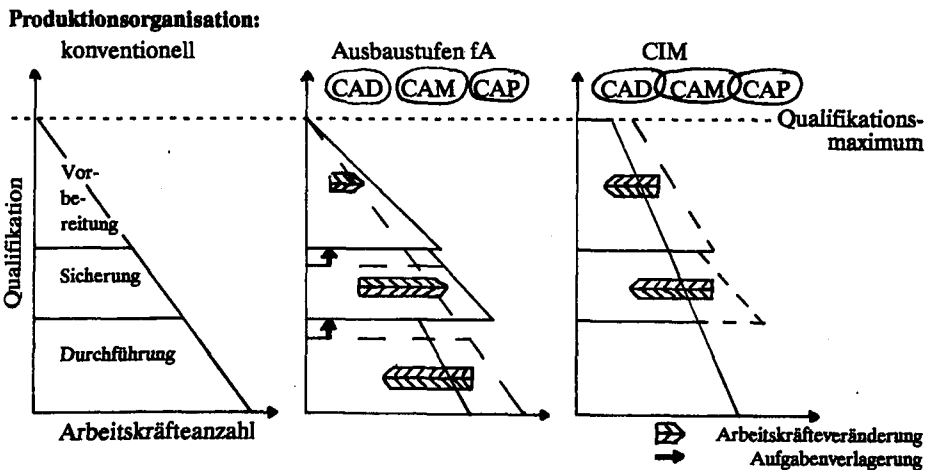
Die Ablauforganisation ist dabei nicht losgelöst von der Aufbauorganisation zu betrachten. Sie schließt die Organisation von *Gruppenarbeit* unter Beachtung ihrer zunehmenden Autonomie ein.

3. Organisationsformen der Gruppenarbeit in Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung

Die zukünftigen Mitarbeiterstrukturen in den Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung in Richtung *CIM* werden durch eine Verringerung der *Arbeitsteilung* und Hierarchiestufen der Organisationsformen mit zunehmender Autonomie gekennzeichnet sein.

Der Einsatz rechnerintegrierter Technologien beschleunigt den Prozeß der Verschiebung der *Arbeitsteilung* nicht nur innerhalb der Phase der Produktionsdurchführung, sondern auch zwischen der Vorbereitung und Produktion. Mit der Zunahme des Qualifikationsniveaus des direkt dem System zugeordneten Personals (Bediener, Einrichter) ist gleichzeitig eine personelle Reduzierung dieser Beschäftigtengruppen verbunden. Dieser Einsparungseffekt lebendiger Arbeit wird aber in den unteren Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung durch personelle Erweiterungen in vorbereitenden und sichernden Bereichen mit hochqualifiziertem Personal kompensiert. Durch den weiteren Ausbau und die integrierte Anwendung rechnergestützter Technologien in allen Phasen des betrieblichen Reproduktionsprozesses bei anwenderfreundlicher Schnittstellengestaltung kann erst der absolute Einsparungseffekt an lebendiger Arbeit gewährleistet werden. Bullinger/Auch (1987) bestätigen diese Dialektik und stellen diesen Zusammenhang, wie in Abbildung 1 gezeigt, dar.

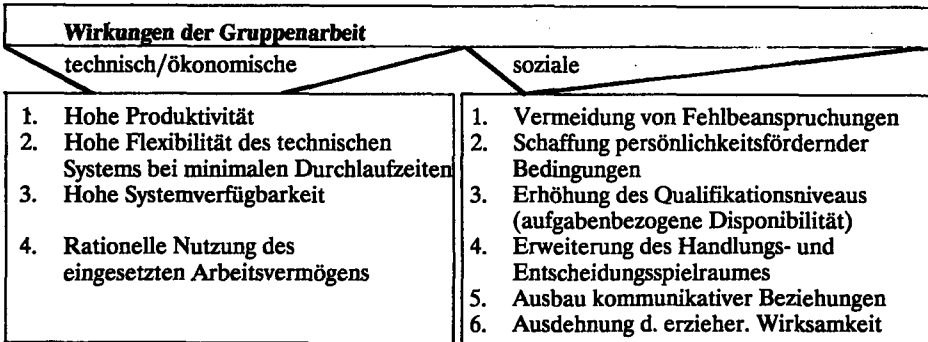
Abb. 1: Veränderung der Arbeitskräfteanzahl und Qualifikation in Richtung *CIM* (Quelle: Bullinger/Auch 1987)



Erst dieser Arbeitskräftestrukturwandel, der neue, flexible Organisationsformen der *Gruppenarbeit* in den einzelnen Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung bedingt, gewährleistet

die sozialökonomische Effektivität der flexiblen Automatisierung, die durch die in Abbildung 2 dargestellten Wirkungen der *Gruppenarbeit* bestimmt wird.

Abb. 2: Wirkungen der Gruppenarbeit im Prozeß der flexiblen Automatisierung



Bühner (1986) verweist auf darüber hinaus gehende Effekte der *Gruppenarbeit*, wie Rückgang der Aufwendungen für Materialverluste und Reparaturen und Qualitätsverbesserung.

Diese Wirkungen treten aber nur dann praxisrelevant in Erscheinung, wenn in diesem Zusammenhang auch eine Positionierung zur Strategie der Planung, Steuerung und Kontrolle der Produktions- und Fertigungsorganisation in der Phase der Funktionsbestimmung für Automatisierungsvorhaben vorgenommen wird. Die sich dabei abzeichnenden Tendenzen lassen zwei generelle Entwicklungsrichtungen erkennen:

- a) zentralisierte Planung, Steuerung und Kontrolle, verbunden mit einer Vertiefung der *Arbeitsteilung* und weiteren Ausprägung der Leitungshierarchiestufen,
- b) weitreichende Selbststeuerung der Prozesse im System.

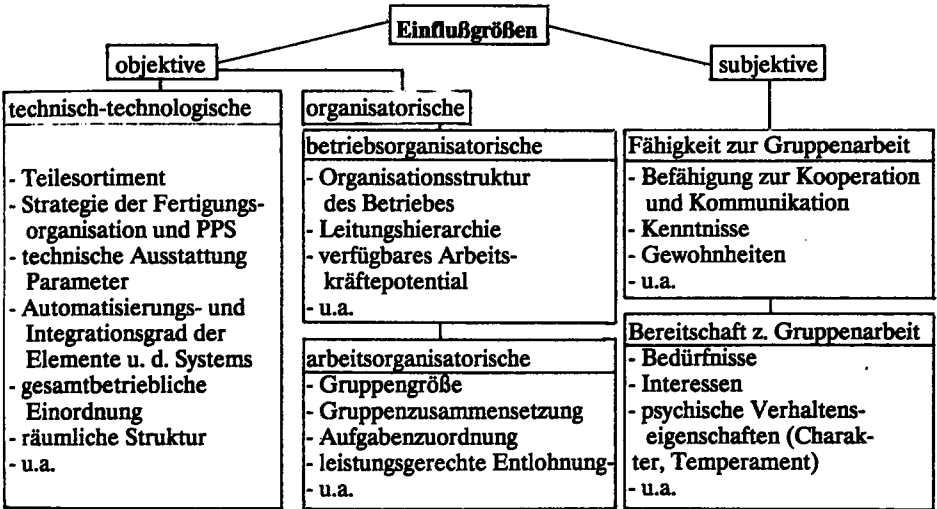
Dabei ist festzustellen, daß sich ein breites Spektrum der PPS-Lösungen (Produktionsplanung und -steuerung) in der Praxis als sogenannte Mischformen herausbildet. Eine einseitig technikorientierte Strategie zur Entwicklung von PPS-Modellen tendiert dabei aber in Richtung Zentralisation. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist dieser "Leitstand-Strategie" entgegenzuwirken, da sie zur Vertiefung der vertikalen *Arbeitsteilung* führt. Erneut soll an dieser Stelle unterstrichen werden, daß zukünftig nur solche *CIM*-Strategien erfolgreich sein werden, die sich von der tayloristischen Form der *Arbeitsorganisation* trennen werden. Die weitestgehende Übertragung aller fertigungsnahen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen auf teil- bzw. autonome Arbeitsgruppen sollte dabei das Ziel zu entwickelnder PPS-Lösungen sein.

Jede PPS-Konzeption ist deshalb in die Erarbeitung von Arbeitskräftelösungen zu implizieren, da sie maßgeblichen Einfluß auf die Gestaltung komplexer Arbeitsaufgaben hat und den Handlungs- und Entscheidungsspielraum des einzelnen oder der Gruppe bestimmt. Die Fertigungsorganisation ist nach dem Grundsatz "Mengenteilung statt *Arbeitsteilung*" zu konzipieren und findet ihre praktische Umsetzung in der Gruppentechnologie (Martin u.a. 1988). Da bei dieser Organisationsform die Fertigungsaufträge vollständig auf räumlich und organisatorisch zusammengefaßten Fertigungsmitteln produziert werden, kann die lebendige Arbeit in Arbeitsgruppen mit ganzheitlichen Arbeitsabläufen realisiert werden.

Die effektive Organisation der *Gruppenarbeit* in definierten Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung erfordert die Erfassung und Abgrenzung möglicher Einflußfaktoren auf diese

Strukturen. Nur die Berücksichtigung aller Einflußfaktoren gewährleistet dabei die volle Ausschöpfung des Leistungspotentials des Gruppenarbeitsvermögens. Ihre Systematisierung stellt dabei eine Voraussetzung dar, das gesamte Spektrum abzugrenzen und den Einflußgrad der einzelnen Faktoren zu bestimmen. Abbildung 3 stellt einen Lösungsansatz zur Strukturierung der Einflußgrößen auf die *Gruppenarbeit* dar, der von der Aggregationsebene als offen aufzufassen ist.

Abb. 3: Struktur der Einflußgrößen auf die Organisation der Gruppenarbeit im Prozeß der flexiblen Automatisierung



Die Komplexität der Einflußfaktoren macht deutlich, daß ein einheitlicher Wichtungskatalog der Einflußfaktoren wenig Praxisrelevanz besitzt. Die Spannweite der einzelnen Einflußgrößen variiert aufgrund der

- technisch-technologischen Variantenvielfalt möglicher Automatisierungslösungen innerhalb und zwischen den Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung,
- betriebspezifischen Besonderheiten,
- Vielfalt subjektiver Leistungsvoraussetzungen der Werktätigen,
- Potenz des verfügbaren betrieblichen und territorialen Arbeitsvermögens

zu stark.

Eine entscheidende Bestimmungsgröße für die Art der Aufgabenverteilung und die sich daraus ergebende *Gruppenstrukturierung* ist in diesem Prozeß die Systemgröße der Automatisierungsvorhaben. Sie wird nach Gericke (1989) im wesentlichen durch die technische Ausstattung und die zur Anwendung gebrachten Fertigungstechniken bestimmt und determiniert den Grad der Funktionsteilung zwischen Mensch-Maschine. Impliziert werden muß in diese Betrachtung die Positionierung zum Qualifikationspotential des betrieblichen Arbeitsvermögens mit dem Ziel seiner Entwicklung. Darüber hinaus muß in die *CIM*-Strategie des Unternehmens der "Schnittstellenproblematik" die entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet werden, die eine effektive Einbindung punktueller Automatisierungslösungen in bestehende konven-

tionelle Betriebsstrukturen absichert und den Übergang zur prozeßbezogenen flexiblen Automatisierung gewährleistet.

Daraus abgeleitet läßt sich unter Einbeziehung internationaler und nationaler Erfahrungen der in Abbildung 4 dargestellte Strukturwandel der Arbeitsgruppen im Prozeß der flexiblen Automatisierung verallgemeinern.

Abb. 4: Strukturwandel der Arbeitsgruppen im Prozeß der flexiblen Automatisierung (Warnecke 1988)

		Traditionelle Struktur		Zukünftige Struktur		
		Werktätige		Werkstätige		
		direkt	indirekt	direkt	indirekt	
↑ Komplexität	↑ Qualifikation	Steuern		alle Tätigkeiten im System		
			Programmieren, Werkzeugvor- einstellung	homogen	heterogen	←→ Programmieren ←→ Reparieren
		Rüsten, Über- wachen, Bedienen (feste Einteilung)		verteilt		
		Be- und Entladen	Instandhalten, Qualitätssichern			

Innerhalb der zukünftigen Struktur ergeben sich daraus nach Zink (1986) zwei grundsätzliche Varianten für die Aufgabenkombination und Gruppenbildung:

- Arbeitsgruppe mit homogener Qualifikationsstruktur. (Die anfallenden Arbeitsfunktionen können von allen Arbeitskräften durchgeführt werden. Alle Arbeitskräfte der Gruppe haben die gleiche Qualifikation.)
- Arbeitsgruppe mit heterogener Qualifikationsstruktur. (Die Zusammenarbeit erfolgt arbeitsteilig entsprechend der Teilsysteme und der dabei anfallenden Arbeitsfunktionen. Der kontinuierliche Systembetrieb wird über von allen Gruppenmitgliedern beherrschte Teilfunktionen, die in Abhängigkeit des konkreten Systembetriebes und des Qualifikationsniveaus zu definieren sind, abgesichert.)

Zwischen den beiden polarisierten Formen wird sich in Abhängigkeit der objektiven und subjektiven Einflußfaktoren ein breites Spektrum hybrider *Gruppenstrukturen* entwickeln. Dabei stimmt der Autor voll der Auffassung von Gericke (1989) zu, daß jedes Automatisierungsvorhaben in Abhängigkeit der Ausbaustufe seine eigene Arbeitskräftelösung erfordert und Typenlösungen für die Organisation von *Gruppenarbeit* nur in eingeschränktem Umfang den Praxisanforderungen gerecht werden.

Über die Anwendung entsprechender Entscheidungshilfen (Algorithmus, Matrix) muß für jedes Automatisierungsvorhaben die effiziente Arbeitskräftelösung gefunden werden, wobei in diesem Entscheidungsprozeß die komplexe und dynamische Betrachtung der in Abbildung 3 dargestellten Einflußgrößen einzubeziehen ist.

Im Ergebnis durchgeführter Studien lassen sich folgende Grundstrukturen der Gruppenarbeit im Prozeß der flexiblen Automatisierung systematisieren.

Gruppenstruktur 1. Ordnung: Mehrmaschinenbedienung und -überwachung durch zwei und mehr Werkkräfte mit den Bedienstrategien:

- Einrichter und Bediener getrennt, Arbeitsaufgaben bei Bedianaanforderungen reglementiert,
- alle Gruppenmitglieder bedienen, bestimmte Maschinen werden nur von einer bestimmten Arbeitskraft eingerichtet,
- jeder erfüllt jede ankommende Bedienaufgaben.

Gruppenstruktur 2. Ordnung: teilautonome Fertigungsgruppe, die neben Bedien-, Einrichter- und Überwachungsfunktionen auch produktionssichernde und -steuernde übernimmt.

Gruppenstruktur 3. Ordnung: autonome Prozeßgruppe, die zu den o.g. Arbeitsfunktionen produktionsvorbereitende und -planende übernimmt.

Innerhalb jeder Ordnungsstufe kann unter Beachtung der objektiven und subjektiven Einflußgrößen eine unbegrenzte Variantenvielfalt möglicher Kombinationen der Arbeitsfunktionen für komplexe Arbeitsaufgaben mit entsprechenden Bedien- und Betreuungsstrategien entwickelt werden. Die Ergebnisse sind an der damit verbundenen Leistungssteigerung, Beanspruchungsoptimierung und Persönlichkeitsförderlichkeit zu messen.

Die Zuordnung möglicher Gruppenstrukturen zu den Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung ist in Abbildung 5 dargestellt.

Abb. 5: Gruppenstruktur in Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung

Ausbaustufen der fA	NC/CNC Masch.	NC/CNC BZ	FFZ	FFS	FFSt	CIM
	arbeitsplatzbezogen			prozeßbezogen		
Gruppenstruktur	1. Ordnung			2. Ordnung		
				3. Ordnung		
Qualifikationsstruktur	homogen			heterogen		
Verantwortung	für Teilaufgaben mit Teilzielstellung			f. komplexe Arb.-aufgaben mit Teilzielstellung		f. kompl. Arb.-aufg. mit Gesamtzielstellung

Die Projektierung der für ein spezifisches Automatisierungsvorhaben optimalen Variante der Gruppenstruktur baut auf dem Ergebnis der prospektiven Gestaltung komplexer Arbeitsaufgaben auf. Unter Einbeziehung und Wichtung der Einflußfaktoren ist die Entscheidung über die geplante Ordnungsstufe der Gruppenstruktur mit der entsprechenden Bedien- und Betreuungsstrategie zu fixieren.

Dazu ist nach dem in Abbildung 6 vorgeschlagenen Muster eine betriebliche Entscheidungstabelle mit Wichtungsfaktoren durch eine Expertengruppe zu entwerfen. Diesem Team sollte je ein Vertreter der Technologie, WAO (wissenschaftliche *Arbeitsorganisation*) und Personalabteilung angehören.

Abb. 6: Prinzip einer Entscheidungstabelle

Einflußfaktoren auf Gruppenstruktur		Wichtung nach betriebsspezifischen Bedingungen				
		1	2	3	4	5
1	wenn —					
2						
3						
·						
i						
1	dann ←					
2						
3						
·						
k						
Bedien-/Betreuungsstrategie		1. Ordnung		2. Ordnung		3. Ordnung
		mögliche Gruppenstruktur				

Die Erarbeitung dieser Tabelle zwingt zu einer analytischen Durchdringung des Entscheidungsprozesses und gewährleistet neben der Einbeziehung allgemeiner personalwirtschaftlicher Gestaltungsgrundsätze die Berücksichtigung betriebsspezifischer Besonderheiten. Überzogener Formalismus ist dabei abzulehnen.

Die Wichtung der Einflußfaktoren mittels 5 Indikatoren stellt nur eine mögliche Variante dar. Dabei sollten ausschließlich unternehmensspezifische Belange die Anzahl und Interpretation der Indikatoren bestimmen.

Nach der Entscheidung zur Bedien-/Betreuungsstrategie ist die Fixierung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes der Gruppenmitglieder einschließlich der Abgrenzung des Verantwortungsbereiches vorzunehmen. Dabei fließt betriebs- und leitungsorganisatorische Belange in diese Betrachtungen ein. Dem schließt sich die Ermittlung der vorläufigen Anzahl der Arbeitskräfte einschließlich ihrer erforderlichen Qualifikation an. Die Bestimmung der Anforderungen an die Qualifikation, Verantwortung und Beanspruchung aus der komplexen Arbeitsaufgabe kann über das Instrumentarium der Arbeitsbewertung erfolgen. Die methodischen Unterlagen zur Bewertung der Arbeitsanforderungen sind dabei kontinuierlich und vorausschauend weiterzuentwickeln, damit den neuen Anforderungen, wie die

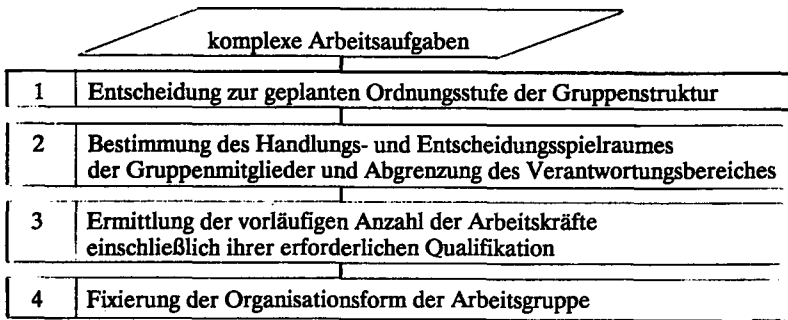
- zunehmende Technisierung
- Integration der CA-Techniken,
- Erweiterung der Informationstechnologien,
- Organisation der *Gruppenarbeit*,

entsprochen werden kann.

Abbildung 7 sind die Etappen einer prospektiven Organisation der *Gruppenstrukturen* für Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung zu entnehmen. Dabei ist dieser Prozeß als dynamische Größe zu betrachten. Die Organisation der *Gruppenarbeit* verlangt ständige perso-

nalwirtschaftliche Betreuung von der Phase der Projektierung bis zur Realisierung und darüber hinaus.

Abb. 7: Stufen zur prospektiven Organisation von Gruppenarbeit



Die 4. Stufe schließt die Bildung von Arbeitsgruppen ein. Da aus dem vorhandenen betrieblichen Mitarbeiterpotential die Auswahl der Gruppenmitglieder vorrangig vorzunehmen ist, sollte nicht administrativ, sondern auf der Basis eines kollektiven Konzepts zur Gruppenbildung die Zuordnung der Werkstätten zu einer Gruppe vorgenommen werden.

Dabei sind die Beispiele eines Ansatzes zur Bildung von Nestmontage-Gruppen nach Kleinow (1986) für die Organisation von Gruppenarbeit in Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung heranzuziehen.

Die Spezifik des Konzepts von Kleinow zur Gruppenbildung besteht darin, daß in teamorientierter Vorgehensweise mit den Mitarbeitern über Problemstellung, Art und Weise der Lösungsfindung bis zur Entscheidung für eine konkrete Lösung der Gruppenzusammensetzung gemeinsam beraten wird (Abb. 8). Es basiert auf der Grundidee der kollektiven Lösungsfindung und schließt die von Neubert/Tonczyk entwickelten Methoden und Techniken der Problembearbeitung in Gruppen ein.

Abb. 8: Methodische Konzeption zur Gruppenbildung. (Zwei praktizierte Beispiel werden von Kleinow (1986) dargestellt.)

Grundzüge des methodischen Herangehens



Phase der Entscheidungsfindung

- Vororientierung
- Einführung und Ingangbringen des Gruppenprozesses
- Informationssammlung
- Informationsbewertung
- Unterprogramm: Ermittlung gruppeninterner Beziehungen und/oder Wertungen
- Informationsaufbereitung
- Informationsverarbeitung

Art der Realisierung

- persönliches Gespräch
- 1. Gruppenzusammenkunft
- individuelle Abgabe der Beiträge
- ↓
- Gruppendiskussion
- persönliche Gespräche/
 anonyme Befragung
- Koordination der Informationen durch den Diskussionsleiter
- Gruppendiskussion

Die Zuordnung der Mitarbeiter zu Arbeitsgruppen muß dabei neben den technisch-organisatorischen Aspekten sozialpsychologische Erkenntnisse zur optimalen *Gruppengröße* integrieren.

Auf der einen Seite muß aus sozialpsychologischer Sicht eine Mindestanzahl von Personen in einer Arbeitsgruppe zusammengefaßt werden, damit überhaupt Voraussetzungen zur Kommunikation und Kooperation gegeben sind. Auf der anderen Seite ist die Frage zu beantworten, aus wieviel Mitgliedern sich die Arbeitsgruppe maximal zusammensetzen sollte. Je größer eine Gruppe ist, desto mehr informelle Gruppen können entstehen, die dann in ihrem konträren Wirken der Zielsetzung der formellen Gruppe entgegensteuern können. Damit zusammenhängende leitungsorganisatorische Probleme beinhalten ein leistungsminderndes Potential.

Aus der Dialektik der Größe der Arbeitsgruppe und der Arbeitsanforderungen aus der gemeinsamen komplexen Arbeitsaufgabe heraus sind für praxisrelevante Lösungen der Organisation der *Gruppenarbeit* in Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung Empfehlungen zur Spannweite der Anzahl der Gruppenmitglieder vorzugeben.

Da prozeßbezogene Analysen zur *Gruppengröße* verallgemeinerungsfähige Aussagen zur "von-bis-Spanne" nicht zuließen, sind umfangreiche Literaturrecherchen in nachfolgende Betrachtungen eingeflossen.

Heyder (1985) empfiehlt eine *Gruppengröße* von 4 bis 10 Mitgliedern. Gruppen mit 30 und mehr Produktionsarbeitern erforderten einen zu hohen Koordinierungsaufwand, 4 bis 7 Mitglieder betrachtet Susanszky (1981) als optimale Besetzung.

Bei einfachen Arbeitsinhalten wird eine homogene Zusammensetzung der Gruppe mit 6 Mitgliedern angegeben. Gersten (1988) verweist auf eine vorteilhafte *Gruppenstärke* von 4 bis 8 Arbeitskräften. Zieht man ausländische Erfahrungen in diese Betrachtung mit ein, kommt der Autor zu einer weiteren Verdichtung der optimalen Spannweite für *Gruppengrößen* unter den Bedingungen der flexiblen Automatisierung. Petrowski (1983) verweist auf Studien von Antipina, die 4 bis 5 Mitglieder als optimal funktionierende Größe ansetzt. Andere Autoren bestätigen mit ihren Forschungen die sich abzeichnende Tendenz zur *Gruppenstärke*.

Slater (1958) weist nach, daß die höchste Zufriedenheit über die Gruppenzugehörigkeit bei aus etwa 5 Personen zusammengesetzten Gruppen besteht. Eine Vergrößerung der Gruppe auf 6 bis 7 Mitglieder führt zu einer "Intragruppendifferenzierung", die mit der Zunahme interpersonaler Konflikte verbunden ist. Gruppen mit 2 bis 3 Personen neigen stark zu einem Zerfall. Hoffmann/Hendrich (1971) führten eine Studie zum Zusammenhang zwischen *Gruppengröße* und der Exaktheit ihrer Entscheidungsfindung durch. Sie kamen zu der Erkenntnis, daß die Entscheidung der Gruppe in den meisten Fällen exakter war als die individuellen, wobei der höchste Grad der Exaktheit in Gruppen von 12 bis 15 Personen erreicht wurde.

Eine Gegenüberstellung läßt eine Spannweite für die Größe von Arbeitsgruppen aus sozialpsychologischer Sicht im Bereich von 4 bis 15 Mitgliedern als günstig erscheinen. Diese Aussage gilt für alle Ausbaustufen der flexiblen Automatisierung, da sie so ausgelegt ist, daß in der Strukturierungsetappe des Projektierungsprozesses eine optimale Abstimmung zwischen sozialpsychologischen und technisch-organisatorischen Belangen der *Gruppenarbeit* vorgenommen werden kann.

Sozialpsychologische Überlegungen sprechen dabei für die Bildung kleinerer Gruppen. Eine statistische Interpretation der Werte (z.B. über das Dichtemittel) orientiert auf eine optimale Spannweite von 4 bis 7 Mitgliedern.

Die optimale Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe wird aber nicht nur "... durch die Zu- oder Abnahme ihrer Mitgliederzahl, sondern durch die Steigerung ihres Entwicklungsniveaus, durch inhaltliche Veränderungen ihrer gegenständlichen Tätigkeiten und damit der interpersonellen Beziehungen zu ihr" (Petrowski 1983) bestimmt.

Damit ist die Herausforderung sowohl für Techniker als auch Personalwirtschaftler gegeben, die nur in interdisziplinärer Zusammenarbeit zu bewältigen ist.

4. Literatur

- Bühner, R.: Entwicklungslinien zukünftiger Fabrikorganisation - jenseits von Taylor. In: VDI-Zeitschrift, 128 (1986) 14, S. 535-539
- Bullinger, H. J./ Auch, U.: Gestaltung der Arbeitsteilung, Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation im Zusammenhang mit der Anwendung neuer, zukunftsorientierter Technologien. In: Fertigungstechnik und Betrieb, 37 (1987) 10, S. 601-604
- Gericke, F.: Gestaltung komplexer Arbeitsaufgaben in flexiblen Fertigungssystemen auf der Grundlage simulierter Arbeitsabläufe. Chemnitz, Techn. Universität, Diss. A (1989)
- Gersten, K.: Ergebnisse effektiven Kommunizierens in flexiblen Arbeitsstrukturen. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Technischen Universität Dresden, 37 (1988) 4, S. 51-57
- Gottschalk, E.: Voraussetzungen für eine effektive Produktionsorganisation. In: Fertigungstechnik und Betrieb, 36 (1986) 7, S. 3 ff.
- Heyder, J.: Voraussetzungen und Vorteile des Einsatzes von Arbeitskollektiven in integrierten Fertigungssystemen. In: Sozialistische Arbeitswissenschaften, 29 (1985) 2, S. 125-130
- Kleinow, B.: Gruppenbildung - Beispiele eines Ansatzes zur Bildung von Nestmontage-Kollektiven. In: Psychologie für die Praxis. Ergänzungsheft 1986, Berlin, S. 86-90
- Hoffmann, Ch./ Hendrich, H.: Problemsolving in different sized groups. In: Personalpsychology 24 (1971) 3
- Martin, T./ Ulrich, E./ Warnicke, H. J.: Angemessene Autonomie für flexible Fertigung. In: Werkstatttechnik 78 (1988), S. 17-23
- Petrowski, A.: Psychologische Theorie des Kollektivs. Verlag Volk und Wissen, Berlin 1983, 372 S.
- Slater, R. F.: Contrasting correlates of group size. In: Sociometry 21 (1958)
- Susanzky, J.: Probleme der Gruppenstärke in Arbeitskollektiven. In: Fertigungstechnik und Betrieb, 31 (1981) 4, S. 206-207
- Warnecke, H. J.: CIM-Fabrik mit Zukunft - Vision, Realität, Perspektiven. In: Schweizer Maschinenmarkt, 22 (1988)
- Zink, J.: Projektierung und Überleitung von Arbeitskräftelösungen in flexiblen Fertigungssystemen. Chemnitz, Techn. Universität, Referatedruck (1986)

Hartmut Kreikebaum*

Stellungnahme zum Beitrag

"Gruppenstrukturen in flexiblen automatisierten Fertigungen"

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags ist klar definiert: die Planung flexibler automatisierter Fertigungsstrukturen wird als sozio-technisches Gesamtsystem angestrebt. Dieser Ansatz bedingt die Einbeziehung des Menschen in den Planungs- und Vorbereitungsprozeß, und damit stehen die künftigen Arbeitsaufgaben und Konsequenzen einer geänderten Arbeitsteilung im Vordergrund. Dem Verfasser geht es darum, das Denken aus einer häufig beklagten Technozentrität herauszulösen. Folglich rücken Ansätze einer ganzheitlichen Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung, Überlegungen also, die in der Bundesrepublik als zentrales Anliegen einer Humanisierung der Arbeit gelten. Aus dem Gesamtbereich der Arbeitshumanisierung befaßt sich Engel mit der Etablierung und Bedeutung von (teil)autonomen Arbeitsgruppen. Andere Aspekte, wie der gezielte Arbeitsplatzwechsel oder das Programm der Arbeiterweiterung und Arbeitsbereicherung, treten demgegenüber zurück.

Meine Stellungnahme konzentriert sich zunächst auf einige Einzelaspekte und mündet dann in eine Gesamtwürdigung des Beitrags.

Zu den Punkten ein einzelnen. Zu Beginn der Arbeit verweist Engel auf die durch empirische Beobachtungen ermittelten Gesamtstillstandszeiten von mehr als 35 % der Arbeitszeit bei flexiblen automatisierten Fertigungsprozessen (S. 198). Gleichzeitig betont er, daß etwa die Hälfte dieser Stillstände durch eine verbesserte Arbeitsablauforganisation und einen veränderten Einsatz von Arbeitskräften vermeidbar gewesen wäre.

Der Verfasser macht mit dieser Bemerkung auf einen auch in anderen Zusammenhängen beobachtbaren Tatbestand aufmerksam. So erweisen sich nach Auffassung von EDV-Experten 80 bis 90 % aller Fälle von Computerkriminalität als Konsequenzen einer unzureichenden Organisation der Aufbau- und Ablaufprozesse. Der Therapievorschlag lautet also auch hier:

* Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum (56), Johann Wolfgang Goethe-Universität, Seminar für Industrierwirtschaft. Mitgliedschaft in Graduate Society for Research (Harvard University), International Industrial Relations Association, (Deutsche Sektion), Verein zur Förderung der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, Wissenschaftlicher Beirat des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V., CEPES-Vereinigung für wirtschaftlichen Fortschritt e.V.

Arbeitsgebiete: Strategische Unternehmensplanung, Industrial Relations und Personalwesen, Forschung und Entwicklung, Organisation und Fertigungswirtschaft, Umweltschutz, Unternehmensethik. Wichtige neuere Veröffentlichungen: Kehrtwende zur Zukunft, Neuhausen - Stuttgart 1988; Humanisierung der Arbeit, Wiesbaden 1988 (zus. mit K.-J. Herbert), Strategische Unternehmensplanung, 3., erweiterte Aufl., Stuttgart u.a. 1989; (Hrsg.): Integrierter Umweltschutz. Eine Herausforderung für das Innovationsmanagement, Wiesbaden 1990.

kritische Durchleuchtung der zugrunde liegenden Organisationsstrukturen mit dem Ziel, Schwachstellen auszumerken und die Effizienz zu verbessern.

Im übrigen ist allerdings hervorzuheben, daß ein solch hohes Maß an Stillstandszeiten in vergleichbaren Situationen in der Bundesrepublik nicht zu beobachten ist und auf dem Hintergrund von DDR-typischen Arbeitsstrukturen gesehen werden muß.

Zum Widerspruch bzw. zu einer Klarstellung reizt der Hinweis des Verfassers, das Ziel einer qualifizierten Ablauforganisation müsse darin bestehen, "über die Herauslösung des Menschen aus dem unmittelbaren Produktionsprozeß eine geringe vertikale und horizontale Arbeitsteilung anzustreben". Gerade wenn komplexere, ganzheitliche Arbeitsaufgaben zu bewältigen sind, ist dies nahezu automatisch auch mit irgendeiner Form der (vertikalen) Arbeitsbereicherung verknüpft. Damit ergeben sich aber gleichzeitig neue Möglichkeiten einer horizontalen Arbeitsteilung, wie sie insbesondere auch für die behandelten Gruppenstrukturen typisch sind. Allerdings ist Engel zuzustimmen, daß die Arbeitsteilung insgesamt in diesem Falle abnimmt.

Häufig benutzt der Verfasser den Begriff der "lebendigen Arbeit", der für den in der DDR-eigenen Terminologie ungeschulten Leser besser verdeutlicht werden sollte. Ich vermute, daß er als Gegenbegriff zur "toten Maschinenarbeit" zu verstehen ist - das ergibt sich jedenfalls aus dem Gesamtzusammenhang. Falls dies zutrifft, könnte er auch durch den Begriff der "menschlichen Arbeitsleistung" ersetzt werden.

Da schon einmal die "Herauslösung des Menschen aus dem unmittelbaren Produktionsprozeß" angesprochen wird: Hier hätte der Verfasser gegebenenfalls auch auf die quantitativen Effekte arbeitssparender, flexibler automatisierter Fertigungen eingehen können, die sich in Form von Entlassungen, Umsetzungen usw. niederschlagen. Von einer Humanisierung kann sinnvollerweise nur dann gesprochen werden, wenn der Mensch (als Träger des Humanum) nach Möglichkeit nicht aus dem Fertigungsprozeß eliminiert wird.

In Abbildung 2 stellt der Verfasser die Wirkungen der Gruppenarbeit zusammen, wobei zwischen technisch/ökonomischen und sozialen Wirkungen unterschieden wird. Es fragt sich, ob es nicht sinnvoll gewesen wäre, die technischen und die ökonomischen Wirkungen differenziert darzustellen, anstatt sie zusammenzufassen. Eine solche Differenzierung hat sich jedenfalls bei der bisherigen Diskussion von Humanisierungsgesichtspunkten als sinnvoll erwiesen, um nicht nur das Spannungsverhältnis zwischen betriebswirtschaftlichen, technischen und humanitären Zielen zu erkennen, sondern gleichzeitig auch Möglichkeiten zur Vergrößerung der Schnittstelle zu finden.

Dem Verfasser ist in seiner Forderung zuzustimmen, einer einseitig technikorientierten Zentralstrategie zur Entwicklung von PPS-Modellen entgegenzuwirken. Es kann nur begrüßt und zugleich auch gefordert werden, daß in den DDR-Betrieben von der bisherigen übermäßigen Zentralisierung abgewichen und stattdessen insgesamt dezentralisierte Lösungen gefunden werden. Dies gilt nicht nur für die Planung insgesamt, sondern auch für die Einführung von Gruppenstrukturen. Damit wird in der Tat auch eine weitreichende Selbststeuerung der Prozesse ermöglicht, die Bildung von Teams auf untergeordneter Ebene und die Koordinierung von Teilfunktionen durch Abstimmung unter den Beteiligten selbst. Die vom Verfasser angesprochene Schnittstellenproblematik gewinnt in diesem Zusammenhang eine ganz besondere Bedeutung, da die bisherige starre Kopplung von Mensch und Maschine aufgelöst wird.

Auf Seite xx9 schlägt der Verfasser vor, für jedes Automatisierungsvorhaben die effiziente Arbeitskräftelösung durch die Anwendung entsprechender Entscheidungshilfen (Algorithmus

und Matrix) zu suchen. Der Leser hätte hier gerne noch weitere Einzelheiten über die geeignete Methodik des Vorgehens und deren Anwendungsmöglichkeiten erfahren.

Einen Kernpunkt der Ausführungen bildet die Typologisierung der Grundstrukturen der Gruppenarbeit im Prozeß der flexiblen Automatisierung. Dem Vorschlag Engels, hier von Gruppenstrukturen erster, zweiter und dritter Ordnung zu sprechen, ist im Prinzip zuzustimmen, wenngleich dieser Unterteilung mehr ein didaktischer Erkenntniswert zuzuordnen ist. Je nach Lage der Umstände wird sich der praktische Fall durch einen Mischtyp auszeichnen, in den Elemente aller genannten Ordnungsstrukturen eingehen, d.h. arbeitsplatzbezogene Bedienungsstrategien und teilautonome Fertigungsstrukturen. Ich kann mir jedenfalls gut vorstellen, daß von bestimmten teilautonomen Arbeitsgruppen sowohl produktionsichernde als auch produktionsvorbereitende Aufgaben übernommen werden können, mithin Elemente der Gruppenstrukturen zweiter und dritter Ordnung.

Meine kritischen Fragen beziehen sich in diesem Zusammenhang noch auf zwei Begriffe: Auf Seite xx10 wird von der "Persönlichkeitsförderlichkeit" gesprochen. Was ist darunter genau zu verstehen?

Für die Gewichtung der betriebsspezifischen Bedingungen, die als Einflußfaktoren auf die Gruppenstruktur einwirken, schlägt Engel eine Expertengruppe vor, der Vertreter der Technologie, Personalabteilung und "WAO" angehören sollen. Die letztgenannte Abkürzung sollte vielleicht erläutert und gleichzeitig darauf verwiesen werden, daß die Expertengruppe auch Vertreter anderer Funktionen (Arbeitsvorbereitung, EDV-Abteilung usw.) enthalten könnte, je nach den besonderen Umständen des betrieblichen Einzelfalls.

Insgesamt wäre dem Verfasser vorzuschlagen, daß er die über die schwerpunktmäßig und hauptsächlich berücksichtigte Literatur von DDR-Kollegen hinaus auch die einschlägige bundesrepublikanische Literatur berücksichtigen könnte (z.B. Gabelin/Albach zur Leistungsfähigkeit bestimmter Gruppengrößen; vgl. S. 206 f.).

Alles in allem halte ich den vorliegenden Beitrag für einen interessanten und gut durchdachten Entwurf zur Behandlung des aktuellen Themas der Gruppenstrukturen in flexiblen automatisierten Fertigungen. Der Artikel enthält insbesondere einen interessanten methodischen Ansatz zur Typologisierung von Gruppenstrukturen, der die weitere Diskussion dieses aktuellen Themas befruchten wird.

Constanze Schreiber*

Der Einfluß des organisatorischen Umfeldes von Informationstechnologien auf die Möglichkeiten der Personalentwicklung in Industriebetrieben der DDR

Die bewußte Einflußnahme auf die Personalentwicklung in Unternehmen gehört zu den Forschungszielen der angewandten Sozialwissenschaften. Als Teil dieses Problemkomplexes ist die Beziehung zwischen der Organisation und der Entwicklung von Einstellungen, Motiven, Verhaltenseigenschaften, Qualifikation und anderen Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter zu betrachten. In einigen theoretischen Ausführungen wird diese Beziehung analysiert, um Ansatzpunkte für organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten abzuleiten. Dabei wird die zentrale Rolle des Arbeitsinhaltes hervorgehoben. Anschließend werden grundlegende Ergebnisse einer empirischen Forschungsarbeit der Autorin dargestellt. In ihr wurden konventionelle und rechnerunterstützte Arbeitsplätze bezüglich ihrer Arbeitsinhalte und der beeinflussenden organisatorischen Bedingungen untersucht.

Die Planung und Realisierung der Personalentwicklung in Unternehmen geht von dem unmittelbaren Zusammenhang der Erreichung von ökonomischen und human-sozialen Zielen aus. Diese Dualität der Ziele ist darauf zurückzuführen, daß sich Effektivitätszuwachs und die Entwicklung des Human-Potentials gegenseitig bedingen und beeinflussen.

Im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten zur Dissertation A widmet sich die Autorin einem Teil des genannten Zusammenhanges. In theoretischen und empirischen Untersuchungen wird analysiert wie sich organisatorische Veränderungen beim Einsatz von Informationstechnologien auf die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion und auf unteren Ebenen des Führungssystems auswirken. Dabei wurden Bereiche außerhalb der Fertigung betrachtet.

Unter Persönlichkeitsentwicklung wird die Entfaltung von Persönlichkeitseigenschaften i.w.S. verstanden. Dazu gehören sowohl Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten als auch Wertorientierungen, Einstellungen, Motive, Bedürfnisse und Verhaltensweisen.

Die weiteren Bestandteile des Personalmanagements werden aus Gründen der notwendigen Einschränkung und Abgrenzung des Themas nicht untersucht.

Das Ziel der Forschungsarbeit besteht darin, Hinweise für die bewußte Einflußnahme auf die Persönlichkeits- und Gruppenentwicklung mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen zu geben.

* Dipl.-Ökonom Constanze Schreiber, geb. 1965, Forschungsstudentin, Karl-Marx-Universität - Leipzig, Sektion Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl Unternehmensführung und Organisation

Arbeitsgebiete: Sozialwissenschaftliche Anwendungsforschung, Organisationstheorie, Unternehmensführung. Veröffentlichungen: (zus. mit Dipl.-Ök. B. Lehne) Soziale Aspekte der Organisationsarbeit, In: Hefte zur Lehre und Forschung, Wissenschaftsbereich LOI der Karl-Marx-Universität, Heft 26, 1989.

Die Untersuchungsergebnisse und ihre methodischen Schlußfolgerungen sollen Organisatoren bei der Vorbereitung des Computereinsatzes unterstützen. Unter *Organisationsarbeit* wird die Gesamtheit von Tätigkeiten von Organisationsspezialisten, Führungskräften und Mitarbeitern verstanden, die zur zielgerichteten Bildung der arbeitsteiligen Glieder in der Wirtschaft und in Unternehmungen und zur bewußten Gestaltung ihres Zusammenwirkens in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht führen (v. Hoven/Tragsdorf 1988). In den weiteren Ausführungen werden zuerst einige theoretische Überlegungen zum o.g. Zusammenhang dargestellt. Sie bilden die Grundlage für die durchgeführte empirische Untersuchung, deren Auswertung im zweiten Teil des Artikels vorgenommen wird.

1. Zum Einfluß der Organisation auf die Entwicklung von Persönlichkeiten und Gruppen

Die Klärung dieser Beziehung setzte Überlegungen zu zwei Problemkomplexen voraus:

- Auf welchem Wege werden habituelle Persönlichkeitseigenschaften und Merkmale von Arbeitsgruppen geformt?
- Wie kann dieser Prozeß durch *Organisationsarbeit* beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien gelenkt und unterstützt werden?

Für die Beantwortung dieser Fragen wurden arbeits-, sozial-, organisationspsychologische und -soziologische Erkenntnisse als Grundlage genutzt. In den Hauptaussagen folgt die Autorin dem handlungstheoretischen Konzept von Hacker (1986; vgl. dazu kritisch Neuberger 1985, S. 24 ff). In Anlehnung an sowjetische Psychologen (Rubinstein 1980) betrachtet er die Tätigkeiten, in denen sich der Mensch aktiv mit den Anforderungen aus seiner Umwelt auseinandersetzt, als auslösendes Moment der psychischen Veränderungen. Dies gilt für Spiel-, Lern- und Arbeitstätigkeiten, wobei im Sinne der vorliegenden Arbeit besonders die letzte Tätigkeitsart von Bedeutung ist. Aus dem handlungstheoretischen Ansatz resultiert, daß die Voraussetzung für die gewünschte psychische Entwicklung in der bewußten Gestaltung der Arbeitstätigkeiten besteht. Gestaltungsrelevant ist unter diesem Aspekt vor allem die sequentielle und hierarchische Vollständigkeit von Tätigkeiten (Hacker 1986, S. 162 ff).

Sie bildet die Bedingung für die besonders wichtigen Tätigkeitsmerkmale: Autonomie aufgrund der Schaffung von Handlungsspielräumen, Anforderungsvielfalt, Lernerfordernisse und Kommunikationsmöglichkeiten.

Die Klassifizierung von Kriterien für die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten wird von den einzelnen Autoren unterschiedlich vorgenommen, stimmt aber in wesentlichen Inhalten überein (Alvesson 1987, S. 57; Neuberger 1985, S. 69 f.; Kolb 1980, S. 202).

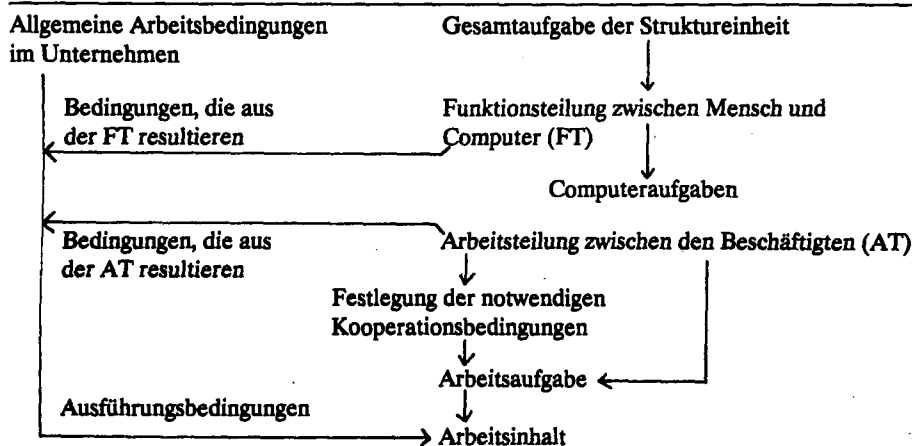
Neben diesen auf das Individuum bezogenen Kriterien, die sich letztlich über Interaktionen auch auf die Gruppenentwicklung auswirken, sind aber auch Aussagen der Psychologie zur Gruppendynamik zu berücksichtigen. Die Entstehung und Veränderung von Gruppenstrukturen, -normen und Verhaltensweisen der Gruppe sind ebenfalls eng mit den Tätigkeiten und den Bedingungen, unter denen sie auszuführen sind (Ausführungsbedingungen) verbunden (Rosenstiel u.a. 1986, Weinert 1987, Hiebsch/Vorwerg 1980).

Bei der Ableitung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bleibt stets zu beachten, daß die Arbeitstätigkeit nur einen Teil der Lebensumstände von Individuen und Gruppen bildet. Es sind vielfältige Einflußfaktoren außerhalb der Arbeitssituation wirksam, die nicht immer die gewünschte Entwicklung unterstützen.

Für die *Organisationsarbeit* kann aus den psychologischen Grundlagen geschlußfolgert werden, daß die Eigenschaften und das Verhalten von Mitarbeitern und Gruppen nicht direkt, sondern nur vermittelt über die Arbeitstätigkeiten und Ausführungsbedingungen und damit letztendlich über die Arbeitsanforderungen entwickelt werden können. Dafür gibt es in der *Organisationsarbeit* zwei Möglichkeiten, die nicht als Alternativen, sondern parallel genutzt werden können. Sie gelten sowohl für die Erarbeitung konventioneller als auch rechnerunterstützter Organisationslösungen. (Der Begriff Organisationslösung umfaßt alle Arten von aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen).

- Arbeitsanforderungen werden durch Organisationslösungen, die im Ergebnis der *Organisationsarbeit* entstehen, festgelegt. Gestaltungsüberlegungen sind deshalb bei der Erarbeitung dieser Lösungen von vornherein zu berücksichtigen.
- Organisationsarbeit* ist ein Prozeß, in dem Spezialisten und Nutzer zusammenarbeiten müssen. Die Art und Weise des arbeitsteiligen Zusammenwirkens bestimmt die Arbeitsanforderungen, die dabei an die Beteiligten gestellt werden. *Partizipation* an der Ausarbeitung der sie betreffenden organisatorischen Regelungen erweitert die Arbeitstätigkeiten der Nutzer und gibt ihnen neue Entwicklungsmöglichkeiten. Sie fördert außerdem die Akzeptanz der neuen Organisationslösung (Schenk 1988; Falck 1989).

Abb. 1: Entstehung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalten (in Anlehnung an Quaa, 1983).



Die weiteren theoretischen Ausführungen beziehen sich auf die erstgenannte Möglichkeit.

Die Beziehung zwischen Organisation und Arbeitsanforderungen wird über mehrere Stufen hergestellt. Besonders hervorzuheben ist dabei der *Arbeitsinhalt*. Nach Gierlicki (1987) wird er durch Struktur und Niveau der auszuführenden Arbeitstätigkeiten bestimmt. Der *Arbeitsinhalt* ist eine objektive Kategorie und wird durch die Arbeitsaufgabe und deren Ausführungsbedingungen determiniert. Kolb (1980, S. 17) schreibt in einer Diskussion des Begriffes: "Der Sichtweise des Organisors entspricht eine Betrachtung, die den *Arbeitsinhalt* mit Tätigkeitserfordernissen und dabei gegebenem Verhaltensspielraum gleichsetzt."

Der *Arbeitsinhalt* wird damit zum Zentrum der Gestaltungsbemühungen unter human-sozialem Aspekt. Im Abbildung 1 ist dargestellt, über welche Schritte *Arbeitsinhalte* entstehen. Aus diesem Bedingungsgefüge können Eingriffspunkte abgeleitet werden, die für die Beeinflussung der Arbeitsanforderungen in der *Organisationsarbeit* bestehen. An den einzelnen Eingriffspunkten wirken verschiedene Organisationsgebiete wie die Führungs-, Informations- und Arbeitsorganisation, die aus diesem Grunde eng zusammenarbeiten müssen. Für die Erarbeitung rechnerunterstützter Organisationslösungen beginnt die Gestaltung bei der Festlegung der Funktionsteilung zwischen Mensch und Computer und setzt sich fort über die Arbeitsteilung und Bestimmung der Ausführungsbedingungen (Spinas u.a. 1983).

Tab. 1: Der arbeitsgestalterische und soziale Sollzustand von Organisationslösungen.

Kriterien des Sollzustandes	Anforderungen an die Organisationsarbeit
Für die einzelnen Mitarbeiter	
- Anforderungsvielfalt in Struktur und Niveau	- Kombination von Vorbereitungs-, Ausführungs-, Organisations- und Kontrolltätigkeiten
- Grad der individuellen Verantwortung	- Kombination von Tätigkeiten mit u. ohne Computerunterstützung
- Verhältnis von geistiger Arbeit und körperlicher Abwechslung	- Integration von Kooperationserfordernissen
- Möglichkeiten der Kommunikation und sozialen Integration	- Übereinstimmung von Aufgaben, Rechten, Befugnissen und Verantwortung und eindeutige Aufgabenabgrenzung
- Individueller Handlungsspielraum (Tätigkeits-, Entscheidungs-, und Kontrollspielraum)	- Sicherung d. notwendigen Informiertheit einschließlich der Rückmeldung über die Ergebnisse der eigenen Arbeit
- Einblick in die Bedeutung der eigenen Aufgabe und in betriebliche Vorgänge	- Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistungsvoraussetzungen
- Nutzung und Entwicklung der Leistungsvoraussetzungen	
Für Arbeitsgruppen	
- Vorhandensein eines gemeinsamen Gruppenzieles	- Zusammenfassung der Mitarbeiter zu Gruppen die durch ihre Aufgabe verbunden sind
- Handlungsspielraum der Gruppe	- Zuordnung der notwendigen Befugnisse, Rechte Verantwortung und Bewertungskriterien
- Grad d. Verantwortung d. Gruppe	- Schaffung von Möglichkeiten und Formen zur Selbstorganisation in der Gruppe
- Möglichkeiten zur gruppeninternen Kommunikation	- Berücksichtigung der optimalen Gruppengröße und -struktur

Unter dem Gesichtspunkt der einleitend erwähnten Zielstellung der Arbeit müssen die bisher referierten Überlegungen in ein methodisches Hilfsmittel für die *Organisationsarbeit* ein-

münden. Es soll Organisationspezialisten und Nutzer bei der praktischen Umsetzung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse unterstützen.

Von der Autorin wird vorgeschlagen, in der Organisationsprojektierung von einem sozialwissenschaftlich begründeten, arbeitsgestalterischen Sollzustand auszugehen. Er ergänzt den organisatorischen Sollzustand, der am Beginn der Erarbeitung einer Organisationslösung formuliert wird (Anspach/Tragsdorf 1988, S. 40 ff.).

Der arbeitsgestalterische Sollzustand enthält Kriterien, die die anzustrebenden *Arbeitsinhalte* beschreiben, und Anforderungen an die *Organisationsarbeit*, die zur Zielerreichung notwendig sind. Kriterien und Anforderungen sind in Tabelle 1 zusammengefaßt. Sie sind als Anregung und Maßstab zu begreifen. Es wird kein Anspruch auf absolute Vollständigkeit erhoben. In den Kriterien widerspiegeln sich die obigen Aussagen zu den Arbeitstätigkeiten von Individuen und Gruppen. Dieser Sollzustand muß in der Organisationsprojektierung schrittweise verwirklicht werden.

2. Die empirische Untersuchung und ihre Ergebnisse

Aufbauend auf die dargestellten DDR theoretischen Grundannahmen wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. In ihr standen die Funktionsteilung zwischen Mensch und Computer, die Arbeitsteilung und Kooperation, die Ausführungsbedingungen, Arbeitsaufgaben und *Arbeitsinhalte* im Mittelpunkt. Es wurden außerdem ausgewählte Aspekte der subjektiven Reflexion des *Arbeitsinhaltes* - Arbeitszufriedenheit und Qualifikationsnutzung - erfaßt. Einstellungen, Motive, Verhaltensweisen usw. wurden bewußt nicht in die Untersuchung einbezogen, da sie aus Sicht der Arbeitsgestaltung und Organisation nur mittelbar über die *Arbeitsinhalte* beeinflußt werden können. Es wurde die Erfassung des Ist-Zustandes zu den folgenden Problemkreisen angestrebt:

- Bestimmung des Niveaus von *Arbeitsinhalten* in den Bereichen außerhalb der Fertigung und Suche nach darauf einwirkenden organisatorischen Bedingungen.
- Vergleich von konventionellen und rechnerunterstützten Organisationslösungen hinsichtlich ihrer Wirkung auf den *Arbeitsinhalt*.
- Stand der Einbeziehung der zukünftigen Nutzer in die Erarbeitung von organisatorischen Regelungen.

Das Anliegen der Untersuchung bestand nicht in einer Repräsentativerhebung sondern vielmehr in der Ableitung von Anregungen für die zu erarbeitenden methodischen Hilfsmittel für Organisatoren. Teile der Erhebungsunterlagen sollten dafür genutzt werden.

Für die empirische Arbeit wurde eine Kombination von sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden genutzt. Mittels eines standardisierten Fragebogens wurden 92 Probanden befragt, von denen ca. die Hälfte in verschiedenen Unternehmen aus mehreren Zweigen der Volkswirtschaft tätig ist. Die übrigen Probanden arbeiten in einem Unternehmen des Schienenfahrzeugbaues, in dem eine komplexere Fallstudie durchgeführt wurde. In diesem Rahmen wurden 18 Probanden für vertiefende halbstandardisierte Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens ausgewählt. Ergänzend hierzu wurden mehrere Expertengespräche mit Organisationspezialisten des Unternehmens geführt. Die Untersuchungspopulation setzte sich zu fast gleichen Teilen aus Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebene und Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen zusammen und war über alle Untersuchungsbereiche außerhalb der Fertigung verteilt. Aufgrund des Anliegens der Untersuchung waren Organisationspezialisten überrepräsentiert (20%). 63% der Probanden der Gesamtpopulation arbeiteten bereits

am Computer, bei den Führungskräften waren es 57%. Die Untersuchung fand im 2. Quartal 1989 in Kombinatbetrieben der DDR statt, d.h. es wirkten noch die planwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Beim Vergleich mit ähnlichen Untersuchungen in der BRD ist deshalb neben den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bedingungen vor allem der technische und organisatorische Rückstand der DDR-Betriebe zu berücksichtigen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung dominierten noch PC's der 8-bit Technik, 16-bit Technik war seltener vorhanden. Organisatorisch überwogen unverbundene Einzellösungen, vernetzte Lösungen gab es erst in Anfängen. In dem in der Fallstudie untersuchten Unternehmen war aufgrund ausgedehnter Importe die Situation günstiger. Es wurde am Ausbau einer lokal vernetzten Lösung gearbeitet, die ein Teil der Befragten bereits nutzte. Als Ursachen der Rückstände sind u.a. Probleme bei der Beschaffung der Technik zu betrachten, die aus Mangelerscheinungen und zentralistischen Entscheidungen resultierten.

Der zeitliche und inhaltliche Umfang der Computernutzung war zum Zeitpunkt der Erhebung noch gering, er betrug bei 55% der Probanden weniger als 10 Stunden wöchentlich und nur 10% arbeiteten mehr als 20 Stunden pro Woche am Computer. Bei 15% der Befragten traten große Unterschiede in Abhängigkeit von wechselnden Tätigkeiten auf.

Die Untersuchungsergebnisse können in den folgenden vier Schwerpunkten zusammengefaßt werden :

1. *Arbeitsaufgaben und deren Ausführungsbedingungen sowie die daraus resultierenden Arbeitsinhalte weisen in den untersuchten Bereichen zahlreiche positiv zu bewertende Merkmale auf. Nur ca. ein Zehntel der Arbeitsinhalte ist stark verbesserungsbedürftig.*

Zu den positiven Merkmalen gehören die ausgedehnten Erfordernisse zur Kooperation und Kommunikation und die damit verbundenen Möglichkeiten für interpersonale Kontakte, die Selbstständigkeit der Mitarbeiter innerhalb ihrer Arbeitsgebiete einschließlich der Übernahme der dazugehörigen Verantwortung. Die *Arbeitsinhalte* sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, daß sie durch verschiedene Tätigkeitsanforderungen abwechslungsreich und interessant sind. Die im allgemeinen ausgewogene Funktionsteilung zwischen Mensch und Computer trägt dazu bei.

Bei den genannten Merkmalen bestehen Unterschiede zwischen den verschiedenen Arbeitsgebieten, wobei die Beschäftigten in der Produktionsvorbereitung sowie Organisatoren die günstigsten *Arbeitsinhalte*, gemessen an den Sollkriterien, haben. Die genannten positiven Merkmalaussprägungen müssen bei der Gestaltung rechnerunterstützter Organisationslösungen im Leitungssystem erhalten werden. Die positiven *Arbeitsinhalte* widerspiegeln sich in einer hohen Arbeitszufriedenheit bei zwei Dritteln der Befragten.

2. *Sowohl bei der konventionellen als auch bei der rechnerunterstützten Lösung von Arbeitsaufgaben konnten übereinstimmende negative Merkmale der Ausführungsbedingungen und Arbeitsinhalte festgestellt werden.*

Auffallend waren dabei die häufig vorgefundene Nichtübereinstimmung von Aufgaben und zu ihrer Lösung notwendigen Rechten und Befugnissen, die teilweise ungenaue Abgrenzung von Aufgaben und die von vielen Probanden als nicht zufriedenstellend charakterisierte Arbeitsorganisation. Diese Merkmale widerspiegeln sich auch in einer eingeschränkten Autonomie eines Teiles der Mitarbeiter, die vor allem durch einen Mangel an individuellen Freiheitsgraden und durch unnötige Eingriffe in das Arbeitsgebiet zustande kommt. Noch geringer ist das Ausmaß der Freiheitsgrade innerhalb der Arbeitsgruppe, wodurch der Spielraum für Gruppenprozesse eingeengt wird. Ungünstig ist außerdem das niedrige Niveau der Informiertheit der Mitarbeiter über Vorgänge und Probleme im Betrieb.

Bei der Erarbeitung neuer rechnerunterstützter Organisationslösungen ist von vornherein darauf zu achten, daß die genannten Merkmale verbessert werden.

3. *Die Arbeitsinhalte von Mitarbeitern, die zur Lösung ihrer Arbeitsaufgaben Computer nutzen, und Mitarbeitern mit konventionellen Arbeitsaufgaben unterscheiden sich nur geringfügig. Dabei auftretende Tendenzen sind widersprüchlich.*

Der Computer wird von den Mitarbeitern als Arbeitsmittel betrachtet und ist als solches in die Lösung der bisherigen Arbeitsaufgaben integriert. Ausnahmen bilden Programmierer, Projektverantwortliche u.ä., deren Aufgaben mit dem Computereinsatz neu entstanden. Für die Mitarbeiter entstehen gemischte Tätigkeiten, die Abwechslung und die Vielfalt der Anforderungen steigen teilweise. Dominierend für die Merkmale des *Arbeitsinhaltes* bleibt dabei die Arbeitsaufgabe, die sich im allgemeinen nur wenig verändert hat. Es wird angenommen, daß das geringe Ausmaß der Unterschiede zum einen darin begründet liegt, daß der Anteil der mit Hilfe des Computers gelösten Aufgaben relativ klein ist und daß zum anderen die Arbeitsaufgaben und Ausführungsbedingungen nur selten verändert wurden.

Eine Umstrukturierung der Arbeitsteilung und der Arbeitsabläufe erfolgte nur in wenigen Fällen.

In der Tendenz zeigte es sich, daß eine mittlere Häufigkeit der Computernutzung (d.h. weniger als die Hälfte der Arbeitszeit) die *Arbeitsinhalte* etwas erweitert. Eine ausgedehntere Arbeitszeit am Computer führt eher zur Vereinseitigung der *Arbeitsinhalte*. Es bestehen Ansätze zu einer Verringerung der Kommunikationsmöglichkeiten, zu stärkerer Reglementierung der Arbeitsweise und zu zunehmender Routine. Eine zukünftig erweiterter Computereinsatz erfordert die grundlegende organisatorische Durchdringung und Umgestaltung der Arbeitsaufgaben und Ausführungsbedingungen.

4. *Die Partizipation der Nutzer organisatorischer Regelungen an deren Erarbeitung wird als Notwendigkeit und Möglichkeit zwar erkannt, es bestehen aber noch ausgedehnte Reserven zu ihrer Qualifizierung.*

Trotz bestehenden Interesses der Beschäftigten an einer *Partizipation* an der Erarbeitung der betreffenden organisatorischer Regelungen und der Bereitschaft der Organisatoren zur Zusammenarbeit mit den Nutzern wird die *Organisationsarbeit* noch sehr stark als eine Aufgabe von Spezialisten betrachtet und realisiert. Dies wird daran deutlich, daß sich *Partizipation* in vielen Fällen vor allem auf die Bereitstellung von Informationen über den zu organisierenden Sachverhalt bezieht. Eine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Zielbestimmung erfolgt nur selten. Damit erscheint es diesen häufig, als würden sie formal zwar einbezogen, als hätten sie aber wenig echte Gestaltungs- und Eingriffsmöglichkeiten. Dies führt zu Motivationsverlusten und sinkendem Interesse bei den Mitarbeitern. Im allgemeinen partizipieren höherqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte stärker an der *Organisationsarbeit*. Kompetenzprobleme treten bei ihnen seltener auf und Führungskräfte sind von vornherein die Ansprechpartner der Organisationsspezialisten. *Partizipationsmöglichkeiten* sind damit auch abhängig vom Verhalten der zuständigen Führungskraft. Als Ursache eines großen Teils der auftretenden Probleme ist der Mangel an betrieblichen Festlegungen über Rechte, Pflichten und Verantwortung von Leitern, Mitarbeitern und Organisationsspezialisten bezüglich der *Partizipation* zu betrachten. Aus diesem Grund ist die Regelung des arbeitsteiligen Zusammenwirkens aller an der *Organisationsarbeit* Beteiligten zu empfehlen. Das Ziel muß es sein, *Partizipation* für Führungskräfte, Mitarbeiter und Spezialisten als Lernprozeß zu gestalten und in diesem Prozeß ihre Handlungskompetenz auf organisatorischem und sozialem Gebiet zu erweitern.

Ein Vergleich der Untersuchungsergebnisse mit Arbeiten, die von anderen Autoren unter ähnlichen Bedingungen durchgeführt wurden, zeigt Übereinstimmung der Erkenntnisse in grundlegenden Fragen (vgl. u.a. Baethge/Oberbeck 1986; Bücken-Gärtner 1983; Brosius/Haug 1987).

Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Anzahl empirischer Untersuchungen zu speziell organisatorischen Fragen sowohl in der DDR als auch in der BRD (nach bisherigem Kenntnisstand der Autorin) relativ gering ist.

In der DDR ist die Analyse von Kreher zu erwähnen, die ebenfalls nur vereinzelte organisatorische Veränderungen beim Computereinsatz feststellen konnte. Sie verwies außerdem darauf, daß positive Wirkungen vor allem in den Bereichen auftraten, in denen bereits vormem interessante und persönlichkeitsförderliche *Arbeitsinhalte* vorherrschten (Kreher 1988; vgl. auch Gierlicki 1987, Metzke 1989). Neuere Untersuchungen zur Partizipation der Nutzer wurden von Schenk (1988) vorgestellt. Sie fand Kompetenzprobleme auf Seiten der Nutzer, die zu Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Beteiligten führten und konstatierte ebenso wie die Autorin Differenzierungen zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen.

3. Schlußbemerkungen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung verweisen darauf, daß mit der gegenwärtigen Ausprägung der *Arbeitsinhalte* zwar unterschiedliche, aber im allgemeinen günstige Bedingungen für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter vorhanden sind. Dies ist vor allem eine Folge der in Struktur und Niveau vielfältigen Tätigkeiten und der daraus resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten. Es werden unterschiedliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten genutzt und teilweise auch weiterentwickelt. Die bewußte Beeinflussung und Förderung von Einstellungen, Motiven und daraus folgendem Leistungsverhalten einschließlich Verantwortungsbewußtsein, Arbeitsdisziplin und initiativreichen kreativen Handeln wird durch den teilweise nicht ausreichenden Handlungsspielraum und die o.g. ungünstigen organisatorischen Bedingungen eingeschränkt. *Qualifikationsverluste aufgrund von Unterforderung* sind bei ca. 20% der Beschäftigten zu befürchten. In diesen über alle Tätigkeitsbereiche verteilten Fällen, die bei Computernutzern seltener sind, müssen neben arbeitsgestalterischen Maßnahmen auch Personalentwicklungskonzepte wirksam werden. Möglichkeiten zur Befriedigung des Bedürfnisses nach sozialen Beziehungen sind in ausreichendem Maße vorhanden. Selbstverwirklichungs- und Autonomiebedürfnisse können dagegen nicht völlig befriedigt werden, wodurch Motivationspotentiale verloren gehen.

Aufbauend auf die dargestellten theoretischen und empirischen Erkenntnisse besteht das Anliegen der weiteren Forschungsarbeit der Autorin in deren Umsetzung in die praktische *Organisationsarbeit* in Unternehmen. Um negative Auswirkungen organisatorischer Veränderungen auf die Beschäftigten zu vermeiden, ist es erforderlich, die Erkenntnisse zur humanen Gestaltung von Arbeitssystemen und zur *Partizipation* der Nutzer in der praktischen *Organisationsarbeit* anzuwenden. Dafür sind zukünftig Methoden und Instrumente zu entwickeln, die Organisatoren bei der Verwirklichung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse unterstützen. Der arbeitsgestalterische Sollzustand ist als ein erster Schritt in diese Richtung zu verstehen. Weitere methodische Hilfsmittel sollen den Weg vom Sollzustand zur fertigen Organisationslösung unterstützen.

4. Literatur

- Alvesson, M.: *Organization theory und technocratic consciousness*. Berlin, New York 1987
- Anspach, Chr./Tragsdorf K.: *Die Organisationsarbeit im Leitungssystem von Kombinat und Betrieben*. 2. Lehrbrief, Leipzig 1988
- Baethge, M./Oberbeck, H.: *Die Zukunft der Angestellten*. Frankfurt, New York 1986
- Brosius, G. /Haug, F. (Hrsg): *Frauen/Männer/Computer*. Berlin 1987
- Bücker-Gärtner, H.: *Büro-rationalisierung und die Auswirkungen auf die Beschäftigten in Betrieben und Behörden*. Aachen 1983
- Falck, M.: *Nutzerbezogene Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen*. Berlin 1989
- Gierlicki, St.: *Analyse und Bewertung von Arbeitsinhalten*. Leipzig 1987
- Hacker, W.: *Arbeitspsychologie*. Berlin 1986
- Hiebsch, H./ Vorweg, M.: *Sozialpsychologie*. Berlin 1980
- Hoven, U. von/ Tragsdorf, K.: *Die Organisationsarbeit im Leitungssystem von Kombinat und Betrieben*. 1. Lehrbrief. Leipzig 1988
- Kolb, M.: *Gestaltung von Arbeitsstrukturen*. Ludwigshafen 1980
- Kreher, S.: *Technisierung und Computerisierung der Arbeitstätigkeiten von Industrieangestellten*. Leipzig 1988
- Metze, R.: *Industriesoziologische Aspekte der Einführung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in produktionsvorbereitenden Bereichen*. In: WZ der KMU. Gesellschaftswiss. Reihe 38 (1989) 4, S. 352-364
- Neuberger, O.: *Arbeit*. Stuttgart 1985
- Quaas, W.: *Arbeitspsychologische Aspekte der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalten*. Dresden 1983
- Rosenstiel, L. von/Molt, W./Rüttinger, B.: *Organisationspsychologie*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1986
- Rubinstein, S. L.: *Probleme der allgemeinen Psychologie*. Berlin 1980
- Schenk, S.: *Zur Einbeziehung und Mitwirkung der Werktätigen im Prozeß der Einführung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Dienstleistungsbereichen*. In: *Informationen zur soziologischen Forschung* 1/1988
- Spinas, Ph./Troy, N./Ulich, E.: *Leitfaden zur Arbeit an Bildschirmsystemen*. Zürich 1983
- Weinert, A. B.: *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München - Weinheim 1987

Hans Jürgen Drumm*

Stellungnahme zum Beitrag: Der Einfluß des organisatorischen Umfeldes von Informationstechnologien auf die Möglichkeiten der Personalentwicklung in Industriebetrieben der DDR.

Wie beeinflussen neue Informationsmedien, insbesondere der Einsatz von Rechnern die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Nutzer? Das ist die klare, statisch gefaßte Frage der Autorin, durch die eine zweite, dynamische Sicht auf das Problem fast verstellt wird: Wie wirkt die Veränderung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Bedürfnissen und Werthaltungen auf die Nutzung des Rechners, und wie verlaufen die durch Mensch-Maschine-Interaktionen ausgelösten Lernprozesse bei den Rechnernutzern? Eigentlich schade, da die zweite Frage interessanter als die erste ist.

Theoretische Basis der Arbeit ist eine psychologische Handlungstheorie, die psychische Veränderungen als Folge aktiver Auseinandersetzung mit Anforderungen aus dem Umfeld interpretiert. Im Umkehrschluß führt dann die zielorientierte Gestaltung von Arbeit und Arbeitsumfeld zu - hoffentlich - erwünschten psychischen Veränderungen etwa in Form positiver Motivationsschübe oder von Arbeitszufriedenheit. Dies wäre eine schöne mechanistische Theoriebasis der Organisationsgestaltung, wenn es nicht auch noch andere Einflüsse wie z.B. die Arbeit selbst oder Sanktionssysteme gäbe, die neben der Arbeitssituation und der Arbeitsorganisation wirken. Alle Einflüsse wirken im Verbund auf Motivation und Arbeitszufriedenheit, ohne daß das Zurechnungsproblem je Einflußgröße gelöst werden könnte. Schreibers Untersuchung hat somit eine zwar interessante, für ein geeignetes Meßdesign empirischer Forschung jedoch kaum operationale und somit problematische Grundlage.

Es ist nur konsistent, wenn unter solcher Bedingung das Untersuchungsdesign reduziert und damit auch die theoretische Basis verengt wird: Arbeitszufriedenheit und Qualifikationsnutzung sind die abhängigen Variablen, auf die die unabhängigen Variablen Arbeitsgestaltung und Organisation einschließlich Arbeitsinhalten wirken. Wie könnte nun ein Forschungsdesign für eine solche Studie aussehen, die im Verlauf ausdrücklich als explorativ bezeichnet wird? Ein Meßdesign für die abhängigen und unabhängigen Variablen mit semantischen Differentialen oder anderen Stufenordinalskalen sowie einer Typisierung von Arbeitssituation und Organisation könnte in Verbindung mit dem Kontrollgruppenkonzept dazu genutzt werden, Hypothesen zum Zusammenhang zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen anhand der Befunde aus einer oder zwei Unternehmungen z.B. clusteranalytisch zu überprüfen. Schreiber bleibt bescheidener und beschränkt sich auf die weitgehend standardisierte schrift-

* Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm, Universität Regensburg, Institut für Betriebswirtschaftslehre.

Forschungs- und Lehrgebiete: Personalwirtschaft, Organisation, Unternehmensführung. Veröffentlichung u.a.: Personalwirtschaftslehre. Springer, Berlin 1989; Individualisierung der Personalwirtschaft (Hrsg.). Haupt, Bern u.a. 1988; Die Europäische Herausforderung - Strategien für den Binnenmarkt (Hrsg. zus. m. F. Böcker). Springer/MZ, Berlin / Regensburg 1990.

liche Befragung von Führungskräften verschiedener Ebenen sowie ausführende Mitarbeiter. Dieses Befragungsinstrument hat wohlbekannte Nachteile, die seinen Nutzen gerade für explorative Studien erheblich beschränken. Die halbstandardisierten, nachgeschobenen Interviews vermögen die grundlegenden Mängel standardisierter Fragebögen kaum zu beseitigen.

Immerhin, einige Befunde kann Schreiber aus Fragebögen und Interviews ableiten, wobei unklar bleibt, mit Hilfe welcher Verfahren der beschreibenden oder gar schließenden Statistik diese ausgewertet worden sind. Zu den behaupteten Befunden gehören Abwechslungsreichtum der Aufgaben, fehlende oder falsche Kompetenzabgrenzungen, geringe Autonomie, keine signifikanten Unterschiede zwischen den Arbeitsinhalten an normalen und rechnerunterstützten Arbeitsplätzen, Partizipationsmängel; das sind überwiegend Indikatoren für falsches Stellendesign - unabhängig von irgendeiner Rechnerunterstützung.

Daß im Gegensatz zur Vermutung Schreibers Stellendesign und neue Medien unter organisatorischen Gesichtspunkten vor allem von Reichwald untersucht worden sind, ist uns natürlich bekannt. Hier hat die langjährige Isolation der DDR von der wissenschaftlichen Entwicklung in Westeuropa viele weiße Flecken entstehen lassen, deren Ausfüllung mühsam sein wird: Sie betreffen die wissenschaftlichen Fragestellungen selbst, das methodische Wissen bei empirischer und theoretischer Forschung und - nicht zuletzt - die Forschungsergebnisse. Man kann solche Defizite auch nicht durch die Lektüre von einigen Lehrbüchern abbauen. Die subjektiven Lernprozesse müssen durch eigene Forschungserfahrungen unter geeigneter Anleitung in Gang gebracht und stetig weitergeführt werden. Zur unermüdlichen Verfolgung dieses an Irrtümern reichen, dornenvollen Wegs sollte man Schreiber ausdrücklich ermutigen. Die vorliegende Studie ist ein erster Schritt auf diesem Weg. Fragestellung und methodisches Design dieses empirischen Forschungsprojekts sind nicht nur verbesserungsbedürftig, sondern auch -fähig.

Dieter Wagner*

Stellungnahme zum Beitrag: Der Einfluß des organisatorischen Umfeldes von Informationstechnologien auf die Möglichkeiten der Personalentwicklung in Industriebetrieben der DDR.

Bevor ich auf die von Frau Schreiber entwickelten Thesen näher eingehe, möchte ich zunächst in einigen Vorbemerkungen den Zusammenhang zwischen den Kategorien "Informationstechnologie", "Organisation" und "Personalentwicklung" etwas näher beleuchten. Dabei geht es mir weniger darum, definitorische Übereinstimmung oder Unterschiede festzumachen, sondern in einen Dialog zu den Ausführungen von Frau Schreiber einzutreten. Es ergibt sich hierbei wiederum wie von selbst die Gefahr, daß sich unsere Ausführungen auf unterschiedliche Verhältnisse beziehen, alleine, wenn man schon bedenkt, daß die Untersuchung von Frau Schreiber vor den inzwischen eingetretenen Veränderungen in der DDR stattgefunden hat. Auf der anderen Seite müßte es doch möglich sein, eine Fortschreibung der von Frau Schreiber aufgeworfenen Thematik und Problematik zu ermöglichen.

Zunächst einmal möchte ich feststellen, daß der Erforschung des Zusammenhanges zwischen dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, den damit einhergehenden organisatorischen Veränderungen und den Auswirkungen auf bzw. Anforderungen an eine moderne Personalentwicklung eine außerordentlich große Bedeutung zukommt. Zugleich haben einschlägige Untersuchungen ergeben, daß es den Zusammenhang zwischen "Technologie" und "Organisation" nicht gibt, sondern vielmehr unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten möglich sind. "Organisation" ist letztlich nicht mehr als ein Instrument, das z.B. je nach Zielsetzung und Aufgabenstellung, Art und Umfang der einsetzbaren Technologie, der Mitarbeiterstruktur und den Präferenzen der Fach- und Machtpromotoren eine unterschiedliche Ausprägung erfährt.

Viele Autoren stimmen darin überein, daß die Trias ökonomischer, technologischer und soziokultureller Veränderungen dezentrale Organisationsstrukturen begünstigt, bzw. neben zentralen Ausprägungen auch dezentrale Mitwirkungsmöglichkeiten gestattet. Dies spricht wiederum für eine zunehmende Partizipation der Mitarbeiter, die von den technologischen Veränderungen betroffen sind. Darüber hinaus kommt der Aus- und Weiterbildung zunehmende Bedeutung zu. Letztlich handelt es sich hier um eine individuelle Personalentwicklung im Hinblick auf das fach- und problemlösungsspezifische Wissen, einschlägige Kommunikations-

* Prof. Dr. Dieter Wagner, geb. 1947, Professur für Personalwesen, Fachbereich Pädagogik, Universität d. Bundeswehr Hamburg.

Arbeitsgebiete: Institutionelle und konzeptionelle Aspekte des Personalmanagement (Arbeitsdirektor 1976), Arbeitszeit und Neue Technologien, Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen (Cafeteria-Systeme), Unternehmensplanspiele. Veröffentlichungen: Organisation, Führung und Personalmanagement, Freiburg 1989; Personalwirtschaft - Einfluß Neuer Technologien (mit M. Meiser u. E. Zander); Organisation - Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Festschrift für Knut Bleicher zu seinem 60. Geburtstag, Wiesbaden 1989 (mit E. Seidel).

und Koordinationstechniken ("Können") und das problemlösungsadäquate Verhalten auch unter komplexen, d.h., z.B. widersprüchlichen oder andersartigen, neuartigen Arbeitsbedingungen. In diesem Kontext kommt also auch der Persönlichkeitsentwicklung als wichtigem Teilaspekt der Personalentwicklung große Bedeutung zu. Das heißt aber auch, daß der Organisator in seiner Gestaltungsarbeit überfordert wäre, wenn er nicht eng mit den Personal- und Weiterbildungsfachleuten zusammenarbeiten würde, von den betroffenen Mitarbeitern ganz zu schweigen wie auch davon, daß es den Organisator in der Regel ebensowenig gibt wie den Personalfachmann(frau).

Vor diesem Hintergrund halte ich es sowohl für theoretisch anspruchsvoller als auch aus praktischen Gründen für aussichtsreicher bzw. ergiebiger, den Partizipationsaspekt stärker zu berücksichtigen und somit stärker auf die von Frau Schreiber so bezeichnete Alternative b) zu setzen. Das schließt keineswegs aus, sondern betont im Gegenteil noch mehr, daß der Arbeitsinhalt zum Zentrum der Gestaltungsbemühungen wird, und zwar sowohl unter sachrationalem als auch unter "human-sozialen" Aspekten. Eindeutige Mittel-Zweck-Beziehungen gibt es eben genauso wenig wie eindeutig vorgegebene Sollkriterien für den einzelnen Mitarbeiter wie für die Arbeitsgruppe. Der Organisator gerät dabei sehr schnell in die Gefahr, präskriptiv und allwissend zu wirken, etwas, was er nicht sein sollte und meistens auch nicht ist.

Nachfolgend sollen nun die Schreiber'schen Untersuchungsergebnisse unter Berücksichtigung aktueller Untersuchungen und Erfahrungen kommentiert, bzw. kontrastiert oder ergänzt werden. Dabei beziehen sich die beiden ersten Punkte auf positiv wie negativ bewertete Arbeitsinhalte und damit zusammenhängende Aspekte der Arbeitsplatzorganisation.

1. Organisationsanalyse und Arbeitsplatzorganisation

Ein Schlüsselproblem bildet die Veränderung der verrichtungsorientierten **Vorgangsbearbeitung** zu einer fall- und vorgangsorientierten Bearbeitung (**Objektprinzip**). Wenn die Tätigkeiten der Mitarbeiter nicht so verändert werden, daß sich die heutigen Möglichkeiten auch nutzen lassen, wird der Einsatz einer neuen, teuren und intelligenten Technik letztlich unwirtschaftlich sein. Andererseits kann es durch eine veränderte Organisation der Arbeitsabläufe ermöglicht werden, daß Arbeitsgruppen bzw. Teams einen Vorgang verantwortlich bis zum Abschluß durchführen. Damit wird letztlich eine zu große Aufsplitterung von Tätigkeiten vermieden und die zum Teil frustrierende Monotonie abgebaut.

Um dies zu erreichen, ist eine Büroanalyse erforderlich, bei der folgende Gesichtspunkte zu untersuchen sind (Haneke 1988, S. 1ff.):

- Die Funktionsperspektiven des Büros, bei der sowohl sachlogische Aspekte als auch die Interessen der Betroffenen und Beteiligten zu berücksichtigen sind.
- Implementationsperspektiven, die auf den Funktionsperspektiven aufbauen. Dabei geht es insbesondere um Fragen der Informationsverarbeitung im Hinblick auf erforderliche Aktivitäten, Kommunikation und Informationshandhabung.
- Die Ressourcenperspektive (Allokation, Beschaffung, Einsparung, Verbrauch von personellen, technischen und zeitlichen Ressourcen):
- Personelle Perspektiven (Motivation der Büroangestellten, die Deckung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellen Erwartungen).

Vor dem Hintergrund dieser Perspektiven sind Instrumente der Funktions-, Kommunikations-, Informations-, Arbeits- und Bewertungsanalyse erforderlich, um realistische Bürosituationen untersuchen zu können.

Beim Einsatz einzelner Technologien ist nicht nur zu beachten, daß die **Vorgangsorientierung** der Abläufe zugunsten der klassischen **Funktionsorientierung** an Bedeutung gewinnt. Ebenso üblich ist die Unterscheidung zwischen der **sequentiellen** und der **parallelen** Organisation (Schwetz 1987, S. 75).

Dabei läßt sich festhalten, daß bei der funktionsorientierten Gestaltung am einzelnen Arbeitsplatz der Umfang an horizontalen Kooperationsbeziehungen und damit ablauforganisatorischen Gestaltungserfordernissen wesentlich höher ist als bei der vorgangsorientierten Gestaltung. Aufgrund der Tatsache, daß im Rahmen der Vorgangsorientierung eine ganzheitliche Leistung erbracht wird, nehmen die horizontalen Kooperationsbeziehungen ab, die vertikalen dagegen zu. An die Stelle der gemeinsamen Aufgabenerfüllung auf gleicher hierarchischer Ebene rückt nun bei der Sachbearbeitung die alleinige Erledigung von Informationsprozessen durch einzelne Aktionseinheiten. Anstatt eines horizontalen Austausches von Teilergebnissen zur Weiterverarbeitung werden Endleistungen an die nächst höhere Ebene gegeben, wo sie nach ihrer Kontrolle als Basis für weitere Verarbeitungsschritte dienen (Peters 1988, S. 205).

Verschiedene Untersuchungen deuten darauf hin, daß die parallele Organisation unter Einsatz moderner Informationstechnologien mit Effizienzvorteilen verbunden sein kann. Dies gilt sowohl für die benötigten **Arbeits- und Durchlaufzeiten** (z.B. Schwetz 1987, S. 75) bzw. **Schriftguterstellungs- und Transportzeiten** als auch für Merkmale der **Arbeitszufriedenheit** (Udris/Ulich 1987, S. 64).

Darüber hinaus kann sich die Ablauforganisation nicht nur auf den **Einzelarbeitsplatz** beschränken. Auch **Gruppenlösungen** in bestehenden Organisationseinheiten, **abteilungs- und bereichsübergreifende Lösungen** sind erforderlich (Baitsch 1986, S. 420). Insgesamt dürfte die Tendenz zu Mischarbeitsplätzen zunehmen, die wegen der damit verbundenen Vorteile für die Arbeitnehmer (um nicht gleich von Humanisierung am Arbeitsplatz zu sprechen) unter bestimmten Voraussetzungen auch von Gewerkschaften und Betriebsräten gefordert werden. Im Hinblick auf einen Modellversuch in Teilbereichen der Lübecker Kommunalverwaltung wird im DGB-Angestellten-Magazin von folgenden positiven Erfahrungen berichtet. (Lüsebrink/Petrowsky 1986/12, S. 4):

- "Vor dem Modellversuch nannten 14 Prozent ihre Arbeit abwechslungsreich, danach 70 Prozent.
- Vorher konnten 24 Prozent selbständig arbeiten, danach 68 Prozent.
- Anfangs konnten 57 Prozent ihre Fähigkeiten nicht einbringen, später waren es nur noch 32 Prozent.
- Eintönig erschien die Arbeit anfangs 33 Prozent, zum Schluß nur noch fünf Prozent.

Sie stimmen grundsätzlich mit den Einschätzungen von betroffenen Arbeitnehmern überein, wie sie von Udris und Ulich untersucht worden sind, wobei diese zwischen zwei unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen unterscheiden:

- Gruppe 1: Sachbearbeiter eines Versicherungsunternehmens mit geringen Partizipationsmöglichkeiten
- Gruppe 2: Sachbearbeiter eines Handelsunternehmens mit ausgeprägten Partizipationsmöglichkeiten, jeweils bei der Planung und Einführung neuer Systeme

Diese Ergebnisse dürften verständlich machen, weshalb verschiedene Autoren zu dem Ergebnis kommen, daß zumindest in Teilbereichen eine Vereinbarkeit ökonomischer und personeller Zielsetzungen möglich ist. Entscheidend dürfte jedoch der Wille oder auch ggf. der

Zwang sein, vorhandene Organisationsspielräume ausnutzen und sich nicht nur auf das "bequeme Ruhekissen" des technischen Sachzwanges zu verlassen. Dies dürfte gleichermaßen für die Fertigungstechnologie gelten.

Im Hinblick auf Punkt 3 von Frau Schreiber können die veränderten Arbeitsanforderungen beleuchtet werden, die mit dem zunehmenden Einsatz von Informationstechnologien einhergehen. Sicherlich gibt es dabei, bei Betrachtung konkreter Einzelfälle, auch widersprüchliche Tendenzen.

2. Veränderte Arbeitsbedingungen

Voraussetzung für eine umfassende Untersuchung der Auswirkungen technischer Änderungen auf Qualifikationen und Anforderungen der Arbeitsplätze ist eine differenzierte Beschreibung der von den Arbeitnehmern genutzten Arbeitsmittel. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) und das Bundesinstitut für Berufliche Bildung nutzen einen in fünf Mechanisierungsstufen unterteilten Katalog von Arbeitsmitteln.

Die Untersuchungen zeigen, daß Neue Technologien "einfache" und althergebrachte Werkzeuge nicht verdrängen, sondern neue, zusätzliche Möglichkeiten der Bearbeitung in der Fertigung und im Büro bieten. "Daraus erwachsen neue Gestaltungsspielräume der Anreicherung von Tätigkeiten, die interessanter und anspruchsvoller werden. Die Technik gibt die Tätigkeitsstrukturen nicht zwingend vor, vielmehr entstehen durch sie eher neue Freiräume für den Zuschnitt der Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätze" (Stoß/Troll 1988, S. 28).

Der Prozeß der Anpassung von Neuen Technologien und Mitarbeiterbedürfnissen kann jedoch nur gelingen, wenn die Mitarbeiter über grundlegende Qualifikation neben den technologiespezifischen Fachkenntnissen verfügen. In einer Untersuchung von Kurth über den Zeitraum 1973-1979 ergab sich eine erhebliche **Zunahme** folgender Tätigkeiten (Kurth 1985, S. 32):

- Maschinenbedienung
- Maschinenüberwachung und
- Maschineneinstellung.

Demgegenüber verlieren die Tätigkeiten

- Bewegungen von Hand und
- innerbetrieblicher Transport

stark an Bedeutung.

Entsprechend den veränderten Aufgaben und Produktionszielsetzungen treten einige Anforderungen in ihrer Bedeutung stärker hervor, andere verlieren an Bedeutung, insbesondere

- praktisches Können
- Verantwortung für die eigene Arbeit, den Arbeitsablauf und die Betriebsmittel sowie die
- geistige Belastung

nehmen eher zu, während

- körperliche Belastungen

eher **abnehmen**.

Neue Technologien erfordern darüber hinaus von den Mitarbeitern die Bereitschaft zu einem vielseitigen Arbeitseinsatz und zur Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Stellen (z.B. Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung). Eine Möglichkeit, die Mitarbeiter zu einer verstärk-

ten personellen Flexibilisierung zu motivieren, stellen "Verfahren zur Persönlichen Bewertung" dar. Diese Bewertung sollte in Form einer "Persönlichen Zulage" einen eigenständigen Entgeltbestandteil bilden. In dieses Verfahren werden auch Mitarbeiter einbezogen, deren (Mengen-)Leistungen bereits im Leistungslohn abgegolten werden. Mit der persönlichen Zulage könnten somit Leistungen honoriert werden, die zwar oftmals nicht meßbar, aber durchaus beurteilbar sind.

Dies hat wiederum vielfältige Auswirkungen im Hinblick auf eine anspruchsvolle Qualifizierung und auf eine verstärkte Partizipation der Nutzer organisatorischer Regelungen.

3. Qualifizierung

Die bisherigen Konzeptionen der beruflichen Bildung waren gekennzeichnet durch

- die Vermittlung von Arbeitstugenden, Fertigkeiten und fachlichen Kenntnissen. Fähigkeiten wie
- Kommunikation
- Problemlösung
- Kooperation
- Analyse und Optimierung von Arbeitsabläufen wurden oftmals nicht oder ungenügend vermittelt.

Die hier aufgezeigten Änderungen der Tätigkeitsinhalte nach Einsatz Neuer Technologien erfordern jedoch nicht nur die Vermittlung von neuen fachlichen Kenntnissen, z.B. über programmgesteuerte Arbeitsmittel, sondern auch die Vermittlung sogenannter **Schlüssel- oder Basisqualifikationen**. Diesen veränderten Anforderungen ist z.B. durch die Neuordnung der industriellen Elektro- und Metallberufe sowie der Berufe im Bürobereich Rechnung getragen worden.

So wurden im Bürobereich die bisherigen Ausbildungsberufe Bürogehilfin/Bürogehilfe und Bürokauffrau/Bürokaufmann aufgrund der Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie veränderter Tätigkeitsmerkmale wie

- Abnahme abteilungsspezifischer Bürotätigkeiten
- Zunahme der integrierten Sach- und Antragsbearbeitung sowie der Entscheidungsvorbereitung/-assistenten

ersetzt.

Weitere Merkmale der bürowirtschaftlichen Mischarbeitsplätze sind:

- Bisher getrennt durchgeführte Aufgaben werden zusammengeführt, damit sind u.a. verbunden:
- steigende Anforderungen an das berufsfachliche Wissen und das Denken in Zusammenhängen
- Routinetätigkeiten werden von Computern übernommen, damit sind u.a. verbunden:
- steigende Anforderungen an das Konzentrationsvermögen und die Entscheidungsfähigkeit, da nur noch komplizierte Fälle von der Sachbearbeiterin erledigt werden.
- Die Aufgabenerledigung wird mit unterschiedlicher EDV-Unterstützung durchgeführt, damit sind u.a. verbunden:
- steigende Anforderungen an die Qualifikation zur Informationsverarbeitung und der Handhabung der neuen Informations- und Kommunikationstechniken (IuK-Techniken)

- Systemvermittelte und auch personelle Kommunikations- und Kooperationsanforderungen werden erhöht, damit sind u.a. verbunden:
- steigende Anforderungen an die Fähigkeit zur Wissensübertragung.
- Kontrolle und Transparenz des Arbeitshandelns nehmen zu (Stiller 1988, S. 12).

4. Partizipation der Nutzer

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Einführung von Neuen Technologien ist eine umfassende Analyse der notwendigen Veränderungen und möglicher unerwünschter Auswirkungen. Bereits im Rahmen dieser Analysephase, besonders jedoch im Rahmen der praktischen Umsetzung der Neuen Technologien stellt sich die Frage nach der grundlegenden Einführungsstrategie. Die herkömmliche Vorgehensweise, die auch als "klassisches Beraterkonzept" bezeichnet wird, ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Planung liegt in den Händen einer zentralen Stabsstelle bzw. in einem von der Unternehmensleitung bestimmten Gremiums;
- im Vordergrund steht die Steigerung der Effizienz der Aufbau- und Ablauforganisation;
- Entscheidungen werden nach den durchgeführten Analysen (bei denen die Betroffenen als Informationslieferanten dienen) von der Unternehmensleitung getroffen. Die entsprechenden Konzepte werden von den "Beratern" vorbereitet.

Demgegenüber steht das Konzept der **Organisationsentwicklung**. Der wesentliche Unterschied zum klassischen Beraterkonzept liegt darin, daß konzeptionelle Planungs- und Entwicklungsprozesse von denen durchgeführt werden, die unmittelbar von den Ergebnissen betroffen sind. Hierfür wird häufig das Schlagwort "die Betroffenen zu Beteiligten machen" benutzt. Hierdurch wird auch der Ursprung der Organisationsentwicklung deutlich, die im Kern auf Ansätze der Human-Relations-Bewegung als Kontrapunkt zur Lehre von der wissenschaftlichen Betriebsführung (Taylorismus) zurückgeht. Der Human-Relations-Ansatz geht davon aus, daß durch die Herbeiführung menschlicher Zufriedenheit ein positiver Zusammenhang zwischen menschlichen und wirtschaftlichen Zielen hergestellt werden kann.

Mit Hilfe der Organisationsentwicklung wird versucht, eines der wichtigen Probleme bei der Einführung Neuer Technologien zu lösen: Die Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Häufig entsteht bei der Einführung Neuer Technologien nach dem Berater-Konzept ein Mangel an Akzeptanz.

Dieser kann bedingt sein durch organisatorische Maßnahmen, die den Entscheidungs- bzw. Tätigkeitsspielraum der betroffenen Mitarbeiter einschränken. Eine weitere wichtige Rolle spielen Informationsdefizite, vermutete negative Auswirkungen auf die Qualifikation und die Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt das Arbeitsentgelt. Die Vorgehensweise bei der Einführung Neuer Technologien muß die Vielzahl der Ursachen für eine mangelnde Akzeptanz der Neuen Technologien beseitigen durch Information, Partizipation an Entscheidungen und Personalentwicklungsmaßnahmen. Im folgenden werden Methoden vorgestellt, die diese Anforderungen erfüllen. Dies sind in erster Linie Gruppenaktivitäten, da sich in einer Gruppe Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kenntnissen, Erfahrungen und Informationen austauschen, die für einen optimalen Einsatz von Neuen Technologien notwendig sind. Unabhängig von der konkreten Form der Gruppenarbeit können aufgrund einer empirischen Untersuchung in 171 Unternehmen Aussagen über eine erfolgversprechende Gestaltung derartiger Gruppenaktivitäten gemacht werden:

- Die Effizienz implementierter Gruppenaktivitäten ist umso größer, je intensiver die Vorbereitung ist (hinsichtlich Dauer und Identität der vermittelten Inhalte);
- die Effizienz der betrieblichen Gruppenaktivitäten ist davon abhängig inwieweit die Mitarbeiter Informationen allgemeiner Art erhalten und Informationen über zu erwartende Produktionsänderungen. Ein guter Informationsfluß zwischen allen Beteiligten wirkt sich positiv aus;
- die Effizienz ist abhängig von der Häufigkeit der Präsentation; diese Aussage kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: zum einen ist hier wiederum der Informationsfluß angesprochen, zum anderen ist hiermit die Anerkennung der Leistung der Gruppe durch das Management verbunden;
- die Effizienz der Gruppenaktivitäten ist umso größer, je mehr die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und je größer ihre Möglichkeiten sind, die Lösungsvorschläge auch selbst zu realisieren;
- die Effizienz ist von Art, Dauer und Inhalt der Trainingsmaßnahmen, die während der Dauer der Gruppenaktivitäten stattfinden, abhängig, wobei sich ergab, daß die höchste Effizienz-Kennzahl den Aktivitäten zukommt, bei denen eine fachlich Ausbildung und Vermittlung psychologischer Erkenntnisse gleichzeitig erfolgen und nicht nur gruppendynamische Übungen durchgeführt werden oder nur Datensammeltechniken besprochen werden;
- die Anzahl der in einem Unternehmen implementierten Gruppen und die Implementation bereichs- und hierarchieebenerübergreifender Aktivitäten bestimmt die Effizienz dieser Aktivitäten. Hiermit eng verbunden ist die Zusammensetzung der Gruppen: Je eher ein Mitglied Gelegenheit hat, eine Gruppenleiter-/Moderatoren-Funktion auszuüben und je eher ein Vorgesetzter bereit ist, als normales Gruppenmitglied an den Sitzungen teilzunehmen, umso größer ist die Effizienz der Aktivitäten;
- insgesamt weisen die Verfahren die größte Effizienz auf, die als Bestandteil der Unternehmensphilosophie einen Großteil der Hierarchiestufen erfassen (hier sind die Konzepte des Managements by Objectives und der Organisationsentwicklung zu nennen) (Heeg 1986, S. 43f.).

5. Literatur

- Baitsch, Ch.: Moderne EDV-Konzepte verlangen eine neue Organisation, Management-Zeitschrift 10 1986, S. 418-420;
- Haneke, W.: Büroanalyse: Perspektiven, Instrumente und Organisation, VOP 1988, S. 22-28;
- Heeg, F.J.: Einführung neuer Technologien - ein gruppenorientierter Ansatz, ZfO 1986, S. 41-46;
- Kurth, R.: Die Auswirkungen technischer Änderungen auf die Arbeit. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 105, August 1985, S. 24-35;
- Lüsebrink, K./Petrowsky, W.: Mischarbeitsplätze im Schreibdienst: "Der Schnee von gestern?" Angestellten-Magazin 12/86, S. 3-4;
- Meiser, Michael/Wagner, Dieter/Zander, Ernst: Personal und neue Technologien, organisatorische Auswirkungen und personalwirtschaftliche Konsequenzen, München, Wien 1990 (i.V.);

- Peters, G.: Ablauforganisation und Informationstechnologie im Büro. Konzeptionelle Überlegungen und empirisch explorative Studie, Köln 1988;
- Schwetz, R.: Veränderte Arbeitsstrukturen im Büro, dargestellt am Beispiel: Angebotsbearbeitung mit Hilfe moderner Technik. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeit im Büro - heute und morgen, Köln 1987, S. 64-87;
- Stiller, I.: Zur Neuordnung der bürowirtschaftlichen Ausbildungsberufe. In: Berufsausbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1/1988, S. 10-14;
- Stoß, F./Troll, L.: Das "Arbeitsmittel"-Konzept als Instrumentarium zur Beobachtung des beruflichen Wandels. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 21. Jg. 1988, S. 16-35;
- Udris, J./Ulich, E.: Organisations- und Technikgestaltung: Prozess- und partizipationsorientierte Arbeitsanalysen. In: Karlheinz Sonntag (Hrsg.): Arbeitsanalyse und Technikentwicklung, Köln 1987, S. 49-68;
- Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W.: Führungsentwicklung: Organisation Development in der Praxis, Heidelberg 1981, S. 13-30.

Udo Klein

Determinanten des Lern- und Anwendungserfolgs

in der beruflichen Fortbildung

Hochschulschriften zum Personalwesen, hrsg. von Th. R. Hummel, D. Wagner, E. Zander
Bd. 12, 1989, 270 S., DM 26.80

Der Wert von Fortbildung für den wirtschaftlichen Erfolg bestreitet ernsthaft niemand. Mit dem tatsächlichen Erfolg der Fortbildung ist es allerdings schlechter bestellt.

Was aber verhindert den Lernerfolg während der betrieblichen Fortbildung und den Anwendungserfolg beim Transfer des Gelernten in die betriebliche Praxis?

Der Autor liefert eine umfassende Analyse der Determinanten des Lern- und Anwendungserfolgs. Er unterteilt das Ursachengefüge in "teilnehmerspezifische" und "situationsspezifische" Determinanten. Der Leser wird jedoch nicht mit abstraktem Ursachenwissen allein gelassen. Vielmehr gibt der Autor auf Basis der Wirkungsbeziehungen umfassende Handlungsempfehlungen.

Das Buch eignet sich für eine selbstkritische Rezeption in den Fortbildungsabteilungen der Unternehmen. Darüber hinaus stellt es einen wichtigen wissenschaftlichen Beitrag dar, indem es in einem bislang abseits liegenden betriebswirtschaftlichen Forschungsgebiet die theoretischen Rahmenbedingungen herausarbeitet.

Gudrun Rinninsland

Die Auswirkungen des MitbestG 1976 auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

Eine empirische Analyse der Machtstrukturen, Konfliktfelder und Entscheidungsprozesse zwischen Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat und Geschäftsführung

Hochschulschriften zum Personalwesen, hrsg. von Th. R. Hummel, D. Wagner, E. Zander
Bd. 14, 1990, 270 S., DM 39.80

Die GmbH im Geltungsbereich des MitbestG 1976 steht im Spannungsfeld zwischen mitbestimmungsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsvorschriften.

Gudrun Rinninsland untersucht die Veränderungen im Kräfteverhältnis zwischen Gesellschaftern, Geschäftsführung und paritätischem Aufsichtsrat, welche durch die Regelungen des MitbestG 1976 bewirkt wurden. Aufgrund einer empirischen Studie werden u.a. folgende Aspekte analysiert:

- die Kompetenzverschiebungen zwischen Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat und ihre Konsequenzen für die Macht- und Einflüßpotentiale;
- die eigenverantwortliche Leitungsmacht der Geschäftsführung zwischen Aufsichtsrat und Gesellschafterweisungen;
- die Position des Arbeitsdirektors in der Geschäftsführung und der Stellenwert des Personalressorts in der mitbestimmten GmbH.

Klaus Jacob*

Betriebliche Erfahrungen bei der Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR

Die berufliche Aus- und Weiterbildung der in den Betrieben und Einrichtungen beschäftigten Arbeitskräfte in der DDR, die Teil der Erwachsenenbildung ist, steht in der Gegenwart und näheren Zukunft vor tiefgreifenden Umwälzungen. Sie resultieren aus den Zwängen verstärkter Innovationsprozesse, aus dem mit den gesellschaftlichen Umbrüchen verbundenen "moralischen Verschleiß" von erworbenen Qualifikationen und gleichermaßen aus den Erfordernissen zur Umstrukturierung des Arbeitsvermögens. Auch müssen Fehlplanungen des starren planwirtschaftlichen Systems auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung durch neue Strukturen und Inhalte korrigiert werden. Unter diesen Bedingungen sind die Prinzipien und Konzeptionen der Aus- und Weiterbildung auf ihren Inhalt und ihre Effekte hin zu überprüfen. Künftigen Aufgaben, vor allem zur prinzipiellen inhaltlichen Anlage von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie zur Bewältigung umfangreicher Umschulungsprogramme sind abzustecken.

1. Zur Einordnung der Problematik

Die Qualifikation ist unter den Bedingungen der wissenschaftlich-technischen Revolution zu einer Schlüsselgröße bei der Meisterung der ökonomischen und sozialen Herausforderungen geworden. Ihr Stellenwert ist gerade auch für die Umgestaltung der angeschlagenen und kranken Wirtschaft der DDR nicht zu unterschätzen. Die vorhandene Qualifikation der Arbeitskräfte dürfte der entscheidende Wachstumsfaktor sein, den die DDR für den Prozeß des Neuaufbaus einsetzen kann. Mit ihrem Vorhandensein werden Standortvorteile für einfließendes Kapital wirksam. Eine den beruflichen Arbeitsaufgaben entsprechende Qualifikation ist eine wichtige Grundlage für positive Motivation zur Arbeit. Sie ist zugleich die Größe, die in ein vereinigtes Deutschland seitens der DDR mit besonders großem Gewinn eingebracht werden kann.

Für diesen Neubeginn muß genau überprüft werden, inwieweit die vorhandenen Ergebnisse bisheriger *Bildungspolitik* der DDR den künftigen Anforderungen gerecht werden können, welche inhaltlich-strukturellen Wandlungen erforderlich werden und auf welchen institutionellen Bedingungen aufgebaut werden kann. Dies berührt sowohl Aufgabenfelder der Bildungswissenschaft als auch der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrategien und des Personalmanagements.

* Prof. Dr. sc. Klaus Jacob, geboren 1938, Leiter des Wissenschaftsbereiches Arbeitsökonomie an der Hochschule für Ökonomie Berlin. Leiter der Arbeitsgruppe Arbeitsökonomie/Arbeitswissenschaften des Wissenschaftlichen Beirats im Ministerium für Bildung und Wissenschaft.

Arbeitsgebiete: Reproduktion der Arbeitskraft, Organisation und Strukturierung der Arbeit mit ihren Konsequenzen für die Arbeitskräftequalifikation. Publikationen zuletzt bes. zu den Beziehungen zwischen Informationsverarbeitungstechnik, Arbeitsorganisation und Anforderungen an die Arbeitskräfte.

Die Ausgangsbedingungen sind - wenn man zunächst nur die formalen Qualifikationsstufen der Beschäftigten in der Volkswirtschaft der DDR zugrundelegt - auch im internationalen Maßstab beachtlich (Tab. 1).

Tab. 1: Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in der volkseigenen Wirtschaft, in Prozent (Sozialreport 90, S. 68)

	1975	1980	1985	1988
Hochschulabschluß	5,5	6,7	7,5	8,0
Fachschulabschluß	8,6	12,1	13,4	13,9
Meisterabschluß	3,5	3,7	3,9	4,1
Facharbeiterabschluß	53,1	57,7	60,2	60,7
ohne Abschluß bzw. mit Teilabschluß	29,3	19,8	15,0	13,3

Bereits an dieser Stelle muß jedoch einschränkend auf die Disproportionen zwischen erworbener und genutzter Qualifikation sowie auf die zur Aufrechterhaltung der früheren Machtverhältnisse vermittelte Qualifikation, die sich jetzt als Überqualifikation erweist, hingewiesen werden (hoher Anteil von Personen mit Hochschulabschluß im Partei- und Staatsapparat, Staatssicherheit u.dgl.). Die Entwicklung der Qualifikationsstruktur vollzog sich auf der Basis eines zentral geleiteten *Bildungssystems*.

In der Verfassung der DDR, im Arbeitsgesetzbuch (§ 145-159), im "Gesetz über das einheitliche sozialistische *Bildungssystem*" (1973), im "Gemeinsamen Beschluß des Ministerrats der DDR und des Bundesvorstandes der FDGB" (1979) und in anderen Dokumenten wurden die Rechte und Pflichten der Beschäftigten und die Grundsätze des *Aus- und Weiterbildung* umfassend geregelt. Den Betrieben kam danach eine beträchtliche Verantwortung für die Deckung ihres Arbeitskräftebedarfs auf dem Weg der Berufsausbildung und der *Aus- und Weiterbildung* der bereits Beschäftigten zu, auch wenn viele Teilaufgaben - so insbesondere die bilanzierte Zuweisung von Lehrlingen und Arbeitskräften - dirigistisch "von oben" reguliert wurden.

Das bestehende System ermöglichte eine recht umfassende Wahrnehmung der Bildungsansprüche der Arbeitnehmer. Das Prinzip der Gleichberechtigung ist darin enthalten.

Im gesamten *Bildungssystem* nahm die sog. Erwachsenenbildung einen wichtigen Platz ein. Das besondere Gewicht dieses Bildungsbereiches resultiert vor allem aus folgenden Spezifitäten:

- Mit der Erwachsenenbildung kann besonders effektiv den wachsenden und sehr differenzierten Anforderungen der Wirtschaft und der wissenschaftlich-technischen Entwicklung entsprochen werden.
- Die Erwachsenenbildung baut in der Regel auf einer abgeschlossenen beruflichen Erstausbildung und auf praktischen Erfahrungen der Beteiligten auf. Sie kann somit von einer bestimmten Motivation ausgehen, sich auf die Gesamtpersönlichkeit des

Teilnehmers stützen und erwachsenenspezifische Methoden anwenden. Dies erlaubt relativ geringe Ausbildungszeiten.

- Die Auswahl der auf diesem Wege *Aus- und Weiterzubildenden* kann unter besonderer Beachtung der Eignung und der Berufsperspektiven durch die Personalverantwortlichen und die Dienstvorgesetzten vorgenommen werden.

Der Grundsatz der "Einheit von Bildung und Erziehung", der das DDR-Bildungssystem durchgängig charakterisierte, ist im Bereich der Erwachsenenbildung besonders effektiv im wirtschaftlichen Interesse und für die Individualentwicklung anwendbar. Entkleidet man diesen Grundsatz von seiner ideologischen Zielstellung, "... Kenntnisse über Marxismus-Leninismus ..., progressive Traditionen und kulturelle Werte zu vermitteln, .. das sozialistische Bewußtsein und die sozialistischen Verhaltensweisen auszuprägen, ... den proletarischen Internationalismus zu vertiefen ..." (Gemeinsamer Beschluß), so bleibt als allgemeingültige Aufgabe die Orientierung auf die Förderung aller Qualifikationsbestandteile und Persönlichkeitsmerkmale, die im modernen Arbeitsprozeß in ihrer wechselseitigen Verbindung benötigt werden.

Es handelt sich hierbei um Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensdispositionen als komplexe Persönlichkeitseigenschaften, die den Menschen befähigen, schöpferisch, aktiv und bewußt im Arbeitsprozeß zu agieren (Jacob/Stieler 1982). Die Anwendungsbereiche dieser Qualifikationsbestandteile wurden von uns als

- arbeitsaufgabenbezogene Qualifikation,
- Disponibilitätsqualifikation und
- soziale Qualifikation

bezeichnet, wobei die Übergänge zwischen den Ebenen fließend sind.

Erwachsenenbildung ist besonders auf die Ausprägung neuer Wissensbestandteile, auf Fähigkeiten und Verhaltenskomponenten ausgerichtet, wobei sowohl die Arbeitsplatzbezogenheit der *Aus- und Weiterbildung* als auch zugleich die übergreifende Anwendung der vermittelten Qualifikation in Arbeitssystemen und Betriebssystemen angestrebt werden.

2. Charakterisierung der Aus- und Weiterbildung von Arbeitskräften

Die *Aus- und Weiterbildung* der Beschäftigten als ein Bestandteil der Erwachsenenbildung machte einen eigenständigen Bereich des einheitlichen *Bildungssystems* aus.

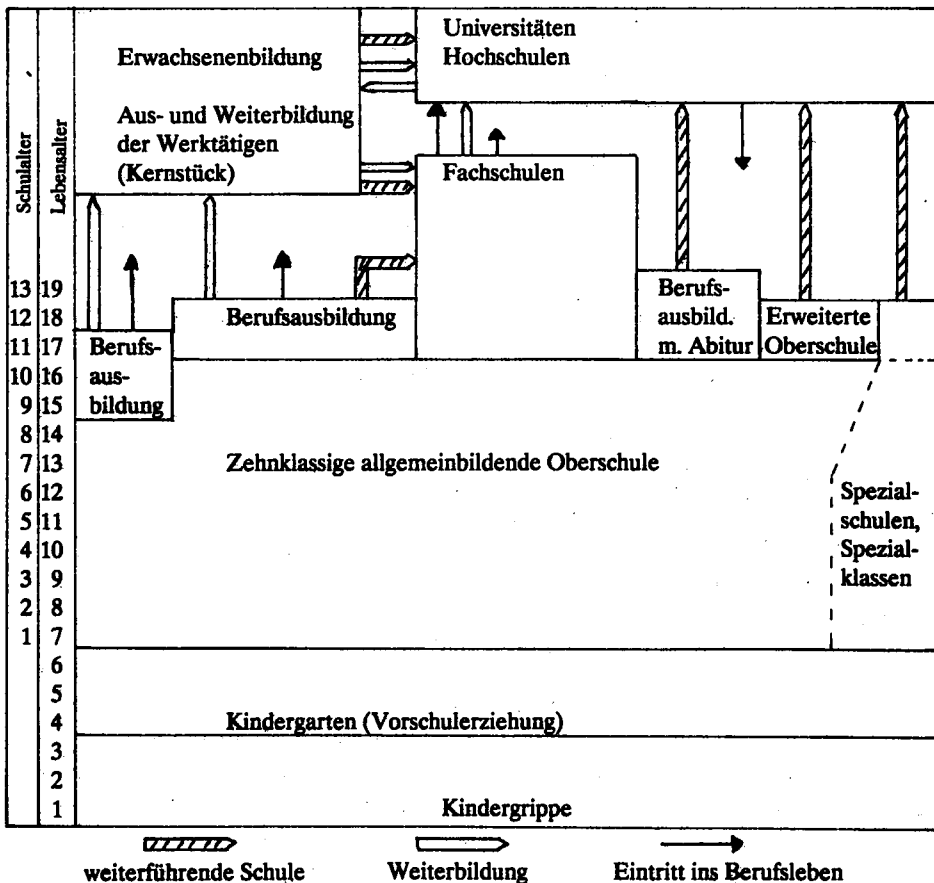
Abbildung 1 zeigt die Stellung der Erwachsenenbildung im *Bildungssystem* der DDR, ihre weiterführende und vorbereitende Funktion im Zusammenwirken mit anderen Bildungsbereichen. Erwachsenenbildung umfaßte sowohl die Erhöhung der Allgemeinbildung als auch die berufliche *Aus- und Weiterbildung* entsprechend persönlichen Interessen, wachsendem Bildungsbedürfnis und gesellschaftlichen Erfordernissen. (Lexikon der Wirtschaft, Berufsbildung S. 121)

Die berufliche *Aus- und Weiterbildung* der Werk tätigen wird vor allem von folgenden Aufgaben bestimmt:

- Facharbeiterausbildung der Erwerbstätigen,
- Hoch- und Fachschulausbildung von Berufstätigen im Fern- und Abendstudium,
- Ausbildung von Facharbeitern insbesondere für die Beherrschung neuer Aufgaben im wissenschaftlich-technischen Fortschritt, für den Erwerb von Spezialkenntnissen im erlernten Beruf, für die Ermöglichung von Berufswechseln,

- Weiterbildung der Meister,
- Weiterbildung von Beschäftigten mit Hoch- und Fachschulqualifikation,
- Weiterbildung von Führungskräften und Nachwuchskräften.

Abb. 1: Die Erwachsenenbildung im einheitlichen Bildungssystem



Die wichtigsten *Institutionen, die in der Erwachsenenbildung wirken*, sind

- Volkshochschulen, die vor allem mit der Vertiefung und Erweiterung der Allgemeinbildung der Bevölkerung betraut sind (z.B. Vorbereitung auf Hochschulstudium durch Abiturlehrgänge, Fremdsprachenausbildung, Grundlagen der Datenverarbeitung);
- Einrichtungen der betrieblichen Berufsbildung (Betriebsakademien, Abteilungen *Aus- und Weiterbildung* der Werkstätigen in den Betriebsschulen). Es bestanden ca. 1300 dieser betrieblichen Einrichtungen, darunter 715 Betriebsakademien und ca. 550 Abteilungen (Das Bildungswesen, S. 118). Sie nahmen sowohl Aufgaben der Erhö-

hung bzw. Vertiefung der Allgemeinbildung als auch vor allem der *Aus- und Weiterbildung* bereits Berufstätiger wahr;

- Hoch- und Fachschulen, Universitäten. Neben der regulären Ausbildung von Direktstudenten sowie von Fern- und Abendstudenten bieten sie eine Fülle, vor allem berufsqualifizierender Veranstaltungen in Form von Tages-, Wochen- oder längerfristigen Lehrgängen, postgradualen Studien, Kolloquien usw. an, in denen auch neue Erkenntnisse der Forschungstätigkeit vermittelt werden;
- Einrichtungen gesellschaftlicher Organisationen und staatlicher Einrichtungen (Gesellschaft zur Verbreitung wissenschaftlicher Kenntnisse URANIA, Ingenieurorganisation "Kammer der Technik" (KdT), wissenschaftliche Gesellschaften, Bildungsstätten von Parteien und Organisationen, Rundfunk- und Fernsehkurse u.v.a.m.).

3. Umfang und Inhalt der Aus- und Weiterbildung von Arbeitskräften

Verschiedenartige Gründe führten dazu, daß eine große und im Laufe der Entwicklung wachsende Zahl von Beschäftigten in die unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen wurden (Tab. 2).

Tab. 2: Schulungsteilnehmer in der Aus- und Weiterbildung (bezogen auf *volkseigene* und gesellschaftliche Betriebe, ohne Land- und Forstwirtschaft und Produktionsgenossenschaften des Handwerks) (Stat. Jahrbuch 1989, S. 310)

Jahr	Insgesamt	Industrie	Bauindustrie	Handel
Qualifizierungsmaßnahmen insgesamt				
1975	1.446.753	655.472	103.921	215.110
dar. weiblich	540.686	166.190	12.068	149.621
1980	1.680.555	728.626	118.958	295.886
dar. weiblich	685.274	182.756	11.947	220.346
1985	1.796.553	780.470	134.281	286.477
dar. weiblich	716.358	185.411	13.184	216.373
1988	2.123.693	944.687	144.470	288.217
dar. weiblich	886.339	252.540	19.488	214.868
<hr/>				
davon Ausbildung 1988	190.202	87.843	10.552	28.637
darunter				
zum Hochschulkader	20.315	7.894	1.242	1.216
zum Fachschulkader	58.315	24.045	2.851	6.072
zum Meister	32.958	18.577	3.122	4.985
zum Facharbeiter	66.553	29.622	3.036	16.168
<hr/>				
davon Weiterbildung 1988	1.933.491	856.844	133.918	259.580
darunter				
der Hochschulkader	265.119	90.156	9.847	9.333
der Fachschulkader	430.004	163.469	22.672	23.384
der Meister	125.897	81.484	14.369	8.277
der Facharbeiter	1.017.929	476.926	83.611	203.185

Bezogen auf die Zahl der gesamtberufstätigen Arbeiter und Angestellten 1988 (rd. 7,6 Mio.) haben damit ca. 28% an Schulungsmaßnahmen teilgenommen.

Der große Umfang der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten resultierte insbesondere

- aus den Herausforderungen zur Beherrschung der sich verändernden Arbeitsaufgaben im Arbeitsprozeß,
- aus dem Wechsel von Berufen und Arbeitsorten,
- aus einem relativ hohen Bildungsbedürfnis der Menschen,
- aber auch aus häufig formaler, aus zentralen Vorgaben abgeleiteter "Delegierung" von Werkstätigen zu entsprechenden Lehrgängen und Veranstaltungen.

In der letzten Zeit nahmen vor allem Bildungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung arbeitsplatzbezogener Informationsverarbeitungstechnik und der Schlüsseltechnologien in Produktion, Leitung und Verwaltung einen wachsenden Raum ein.

Im Verlaufe der Entwicklung der DDR hat sich innerhalb der Erwachsenenbildung eine Verschiebung der Relation zwischen Ausbildung und Weiterbildung zugunsten letzterer ergeben. Das ist auf den hohen Bedarf an Erstqualifizierung von Beschäftigten in der früheren Jahren der Existenz der DDR und auf den später erreichten Umfang der Berufsausbildung der Schulabgänger (über 80% der Abgänger der allgemeinbildenden polytechnischen Oberschule) zurückzuführen.

Tab. 3: Relation zwischen Weiterbildungs- und Ausbildungsmaßnahmen für die Qualifikationsstufen Facharbeiter und Meister in der beruflichen Erwachsenenbildung (Erwachsenenbildung, S. 27)

Industrie, Bauwesen, Verkehr	1966	1972	1980	1985
Facharbeiter	0,79:1	1,26:1	6,97:1	13,23:1
Meister	-	0,77:1	3,50:1	4,75:1

Die Beziehungen zwischen Berufsausbildung und beruflicher Weiterbildung wurden mehr und mehr durch eine Ergänzung gekennzeichnet: Die Berufsausbildung als Erstausbildung wurde komplementiert und erweitert durch eine den spezifischen betrieblichen Bedürfnissen entsprechende dynamische Weiterbildung. Dieses Verhältnis von Basis- und Erweiterungsqualifizierung entspricht dem vorgedachten, aber in der Realität wohl personenbezogenen nur ansatzweise verwirklichten Konzept des lebenslangen Lernens.

Für die Inhaltsbestimmung der *Aus- und Weiterbildung* Berufstätiger sind eine Reihe allgemeingültiger Erkenntnisse zugrunde zu legen, die allerdings in der praktischen Arbeit nur zum Teil berücksichtigt wurden: Die Bildungsinhalte können und müssen sich unmittelbarer als in der Berufsausbildung der Lehrlinge aus den konkreten betrieblichen Anforderungen ableiten. Der Tätigkeitsbezug der Bildungsmaßnahme ist direkter, die Wirkung der *Aus- und Weiterbildung* auf die Produktivität der Arbeit und die Rationalisierung ist objektiv stärker vorhanden.

In der Praxis der Erwachsenenbildung wurde sowohl mit zentral ausgearbeiteten Lehrplänen (vor allem für die Facharbeiteraus- und Weiterbildung) als auch mit dezentral, entsprechend den Festlegungen der Betriebe und Kombinate erarbeiteten Programmen (besonders für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen) gearbeitet, oder zentral erarbeitete Lehrplandokumente wurden betrieblich modifiziert. Mit den Teilnehmern wurden Qualifizierungsverträge abgeschlossen.

Sowohl bei der Qualifizierung im Prozeß der Arbeit als auch in Lehrgangs- oder Kursform wurden vor allem die betrieblichen und kombinateigenen Bildungseinrichtungen in Anspruch genommen bzw. die Nutzung außerhalb liegender Institutionen vertraglich gesichert. Die Verantwortung der Betriebe für die Weiterbildung ist jedoch objektiv viel umfassender :

Eine effektiv funktionierende, bedarfsgerechte *Aus- und Weiterbildung* muß auf einer detaillierten betrieblichen Planung des künftigen Qualifikationsbedarfs beruhen. Gerade dies wurde aber durch die betrieblichen Abteilungen für Kader und Bildung sowie durch die jeweiligen Leiter nur unzureichend realisiert. Damit hingen die (größtenteils mit viel Akribie erarbeiteten) Kader- und Bildungspläne der Betriebe tatsächlich zum großen Teil in der Luft, basierten nur unvollkommen auf den Plänen der Produktionsentwicklung, der Vorausschau der Entwicklung von Wissenschaft und Technik bzw. auf dem künftigen Investitionsgeschehen. Qualifizierungsmaßnahmen wurden - bezogen auf den realen Bedarf - oft zu spät eingeleitet und nicht bedarfsgerecht strukturiert. Diese Fehlplanung in der *Aus- und Weiterbildung* schlugen sich in einer nur ungenügend begründeten Gewinnung von entsprechenden Teilnehmern nieder.

4. Probleme und Widersprüche der bisherigen Aus- und Weiterbildung

Ein Hinterfragen der dargestellten Grundsätze und Zielstellungen sowie der erreichten Teilnehmerzahlen an betrieblichen Maßnahmen der Erwachsenenbildung führt zu der Erkenntnis, daß neben positiven Ergebnissen auch viele Mängel und Unzulänglichkeiten existieren, die vor allem mit der reglementierenden, dirigistischen Leitung und Planung dieser Probleme zusammenhängen.

In Kurzform dargestellt lassen sich folgende Hauptprobleme auflisten:

- Mängel in der betrieblichen Arbeitsorganisation sowie das unbefriedigende technische Niveau von Maschinen, Ausrüstungen und Anlagen in Produktion und Verwaltung, aber auch die schon genannte ungenaue Ermittlung der realen Bildungserfordernisse und der benötigten Qualifikationsinhalte verhinderten die wirksame Umsetzung der in der betrieblichen *Aus- und Weiterbildung* erworbenen Qualifikation. Mit daraus ergab sich das große Mißverhältnis zwischen enorm wachsenden Bildungsfonds der Arbeitskräfte und der ungenügenden Produktivität der Arbeit. Erworbene Qualifikation war nur zum Teil einsetzbar, viele Arbeitskräfte waren im Verhältnis zu den von ihnen wahrzunehmenden Arbeitsinhalten überqualifiziert, der Nutzungsgrad der vorhandenen Qualifikation war unbefriedigend. Nach einer soziologischen Studie empfanden ca. 44% der befragten Arbeitskräfte in besonders eng mit dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt verbundenen Tätigkeitsgruppen ihre Arbeitsaufgaben als gänzlich oder teilweise unterfordernd. (Sozialreport, S. 87)

Neben den ökonomischen Verlusten solcherart angelegter Qualifizierung schlugen auch die demotivierende Wirkung auf die Beschäftigten und die sinkende Qualifizierungsbereitschaft negativ zu Buche.

- Ein oftmals hoher Grad von Formalismus bei der sog. Delegation von Teilnehmern in Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen durch die jeweiligen Leiter und die verantwortlichen Kaderabteilungen resultierte aus dem Zwang, die "Kader- und Bildungspläne" unbedingt erfüllen zu müssen. Daher wurden auch ungeeignete Personen geworben, bei denen nicht immer ein begründeter Bedarf an *Aus- und Weiterbildung* vorlag; ihre Qualifizierung war z.T. nicht aus den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben und aus den Entwicklungsprogrammen dieser Beschäftigten (sofern solche Programme für bestimmte Beschäftigtenkategorien bestanden) abgeleitet.
- Damit war die Motivation zum Erwerb von Qualifikationen nur z.T. gegeben, zumal die ungenügende Durchsetzung des Leistungsprinzips eine zu geringe Bindung des Arbeitslohnes an die Qualifikation bewirkte. Der "Erfolgszwang" in der Qualifizierung war oft nicht vorhanden, auch forderten die Betriebe neuerworbene Qualifikation zu wenig zielgerichtet ab (z.B. in Form technisch-organisatorischer Umgestaltung von Arbeitsprozessen, durch Neuerervorschläge u.dgl.). Eine systematische Erfolgskontrolle bestand nur in Ansätzen.
- Durch einen hohen Ideologieanteil auch berufsbezogener *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* wurden Interessen, Wünsche und Erwartungen der Teilnehmer oft nicht erfüllt. Auch wurde damit zeitökonomisch Verschwendung betrieben.
- Die großzügige Finanzierung der *Aus- und Weiterbildung* durch den Delegierungsbetrieb bzw. den Staatshaushalt und die Durchführung der entsprechenden Veranstaltungen meist während der Arbeitszeit führten bei vielen Teilnehmern zu einer psychologisch erklärbaren passiven, distanzierten und wenig motivierten Haltung gegenüber den Qualifizierungsmaßnahmen und zu einem zu geringen Maß an Identifikation mit den Bildungszielen.
- Die Durchführung der verschiedenartigen Lehrgänge, Kurse, Vorlesungen usw. geschah nicht immer erwachsenengerecht; Lebens- und Arbeitserfahrungen wurden nicht genügend genutzt bzw. beachtet. Bei einer Reihe von Veranstaltungen bestand ein Mißverhältnis zwischen Theorie und Praxis, etwa wenn die Qualifizierung zur Beherrschung von Personalcomputern überwiegend in Lehrgangsform und mit zu wenig praktischen Übungselementen abläuft.

Konnten seit der gesellschaftlichen Wende in der DDR einige der geschilderten Erscheinungen überwunden bzw. zumindest gemildert werden, so traten andererseits neue Probleme hinzu. Eine falsche oder zumindest einseitige Auslegung marktwirtschaftlicher Prinzipien durch leitende Mitarbeiter in Unternehmen, aber auch eine tatsächlich hohe Kostenbelastung der Bildungseinrichtungen führten dazu, daß Gefahren für den Bestand der betrieblichen Bildungseinrichtungen entstanden. Die großen Unsicherheiten über die Existenz, Profilierung und Finanzierung von Betrieben und über den künftigen Qualifikationsbedarf wirken sich so aus, daß der Umfang und der Inhalt von *Aus- und Weiterbildung* nur schwer bestimmbar ist. Andererseits existiert ein steigender Bedarf an *Aus- und Weiterbildung* für Erfordernisse aus dem Übergang zur Marktwirtschaft. Viele Betriebe sind aus den unterschiedlichsten Gründen gegenwärtig nicht in der Lage, diesen Bedarf zu befriedigen - sei es aus Mängeln im Wissensverlauf der Lehrkräfte oder wegen der genannten Existenzunsicherheit der Betriebe. Auch hält das Tempo der Veränderung der vermittelten Bildungsinhalte nicht mit den Erfordernissen Schritt. Viele bisher gültigen Regeln und gesetzliche Bestimmungen zur *Aus- und Weiterbildung* sind - zwar nicht offiziell, aber doch faktisch - aufgehoben, neue noch nicht voll wirksam. Eigenmächtigkeiten von Leitern "ersetzen" oft die Regulative.

5. Ausblick

Gerade in Hinsicht auf neue oder veränderte Bildungs- und Qualifikationsinhalte stehen vor den Betrieben und Bildungseinrichtungen enorme Herausforderungen.

Nicht nur, daß durch die Einführung moderner technisch-organisatorischer Systeme neue Wissensbausteine erforderlich werden, es machen sich auch umfangreiche Strukturveränderungen im Arbeitsvermögen und in den Ausbildungsprozessen erforderlich, insbesondere zur Förderung der Beschäftigung im Dienstleistungssektor, im Handwerk und in anderen bisher vernachlässigten Bereichen bzw. Berufen. Zugleich geht es auch um die Aneignung völlig neuer Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensmuster, die durch die Bedingungen der Marktwirtschaft geprägt werden. Beispielhaft seien hierfür qualifikatorische Voraussetzungen für das Zurechtfinden auf dem Arbeitsmarkt, für die Suche günstiger Verwertungsbedingungen des Humankapitals, Kenntnisse arbeits- und sozialrechtlicher Art, Einsichten in das Funktionieren des betrieblichen Managements, Erwerb der Fähigkeit zur eigenverantwortlichen Berufs- und Karriereplanung (ein Bereich, der früher dem Arbeitnehmer durch Vorgesetzte, Betriebsleitung und gesellschaftliche Kräfte abgenommen wurde) genannt. Eine solche "emanzipatorische" Qualifikation tritt neben die "soziale" Qualifikation und übergreifende Schlüsselqualifikationen, deren Gewicht sich ebenfalls erhöht.

Es wird also künftig in der Weiterbildung noch viel weniger als bisher nur auf formale Bildungsabschlüsse ankommen, sondern verstärkt auf die Vermittlung gesellschaftlicher, betriebs- und arbeitsbezogener Einsichten, die eng mit der tatsächlichen Wahrnehmung der eigenen Verantwortung für das berufliche Leben, die *Aus- und Weiterbildung* eingeschlossen, zusammenhängen. Die Verinnerlichung einer positiven Haltung zum lebenslangen Lernen, die Bereitschaft zu beruflichen Veränderungen, die Entwicklung von Eigeninitiativen, die Erschließung von Motivationsquellen sowie die Veränderung von Arbeitshaltungen und -einstellungen werden im Zusammenhang mit neuen Bildungsinhalten zu vermitteln und zu erwerben sein.

Die auf dem Gebiet der bisherigen DDR notwendig werdende Bildungsreform, die alle Teilgebiete des *Bildungswesens* umfaßt, muß für die *Aus- und Weiterbildung* der Erwerbstätigen wesentlich diese genannten Inhalte berücksichtigen. Sie muß zugleich den Ansprüchen einer Bildung entsprechen, die den Menschen mit einem hohen Problembewußtsein gegenüber seiner nahen und fernen Umwelt ausstattet, ihm eine selbständige Orientierung in Gesellschaft und Arbeitswelt ermöglicht, seine Mobilität (auch mit Blick auf ein vereintes Europa) erhöht.

Wachsende Bedeutung erhalten Maßnahmen der *Umschulung*, für deren Durchsetzung bisher in der DDR nur geringe Erfahrungen vorliegen. Vor allem muß dafür eine qualifizierte Bedarfsermittlung aufgebaut werden. Auch werden Methoden entwickelt werden müssen, die die präzise Einschätzung früher erworbener Qualifikationsinhalte im Hinblick auf ihre Nutzungs- und Anpassungsfähigkeit für neue Arbeitsaufgaben erlauben.

Ein besonderer Weiterbildungs- und Umschulungsbedarf dürfte für Meister und Kräfte mit Hoch- und Fachschulqualifikation entstehen. Bei den Meistern ist dies bedingt durch einen Nachholbedarf bei der Wahrnehmung meistertypischer Funktionen und Verantwortung, für die mitunter die qualifikatorischen Voraussetzungen, insbesondere in punkto soziale Qualifikation, nicht vorhanden sind oder durch Nichtnutzung verschüttet wurden.

Bei den Hoch- und Fachschulkadern, besonders ökonomischer, juristischer und sozialwissenschaftlicher Spezialisierung muß die Weiterbildung und *Umschulung* vor allem Kenntnisse,

Fertigkeiten und Verhaltensdispositionen zur Meisterung marktwirtschaftlicher Anforderungen vermitteln. Eine Reihe von Berufen und Tätigkeiten, die mit der Marktwirtschaft verbunden sind, existierten bisher in der DDR überhaupt nicht oder in anderem Zuschnitt. Das trifft z.B. für Steuerberater, Vertreter, Unternehmensberater, Marketingspezialisten, Personalwirtschaftler u.a. zu.

Marktwirtschaftliche Bedingungen in der *Aus- und Weiterbildung* der Berufstätigen beachten heißt aber auch bedarfsgerechte Auswahl der Teilnehmer, effektive Ausbildungsinhalte und -formen sowie eine für den Erfolg der Bildungsmaßnahme erforderliche materiell-technische Ausstattung der entsprechenden Einrichtungen.

Neue Teilnehmerkreise für Maßnahmen der Erwachsenenbildung werden zu erschließen sein. So entsteht für Personal aus neugegründeten Betrieben, aus schon bestehenden Klein- und Mittelfirmen und aus stillgelegten bzw. umstrukturierten Betrieben ein neuer Bedarf. Über- bzw. zwischenbetriebliche Bildungseinrichtungen werden hier ein wichtiges Betätigungsfeld haben. Unter den Bedingungen eines starken Privateigentums hat eine reglementierte *Aus- und Weiterbildung* erst recht keine Daseinsberechtigung mehr. Andererseits nehmen die Kriterien "Bedarfsgerechtigkeit" und "Finanzierbarkeit" der jeweiligen Bildungsmaßnahmen an Bedeutung zu.

Demografische Faktoren führen zu einer zunehmenden Überalterung der Beschäftigten (zusätzlich forciert durch die Abwanderung vieler jungen Arbeitskräfte). Für diese Beschäftigten entstehen spezielle Weiterbildungserfordernisse.

6. Literatur

Arbeitsgesetzbuch der DDR. Staatsverlag der DDR, Berlin 1977

Autorenkollektiv: Das Bildungswesen der DDR. Volk und Wissen, Volkseigener Verlag 1989

Autorenkollektiv: Berufliche Erwachsenenbildung. Volk und Wissen, Berlin 1982

Autorenkollektiv: Erwachsenenbildung. Volk und Wissen, Berlin 1988

Gemeinsamer Beschluß des Ministerrats und des Bundesvorstandes des FDGB vom 21.6.1979
"Für eine weitere Erhöhung des Niveaus der Erwachsenenbildung". In: Verfügung
und Mitteilungen des Staatssekretariats für Berufsbildung N2. 5/1979

Gesetz über das einheitliche sozialistische Bildungssystem der DDR. Berlin 1973

Jacob, K./ Stieler, B.: Sozialökonomische Aspekte des Verhältnisses von Arbeitsinhalt und Qualifikation. In: Zeitschrift Sozialistische Arbeitswissenschaften Nr. 2/1982

Jacob, K./ Stieler, B./ Sachse, E.: Ausprägung und Nutzung der beruflichen Disponibilität der Facharbeiter aus reproduktionstheoretischer und arbeitsgestalterischer Sicht. In: Forschung der sozialistischen Berufsbildung Nr. 2/1985

Jacob, K.: Rolle und Entwicklung der Qualifikation der Arbeitskräfte im gegenwärtigen Kapitalismus. Beitrag im Lehrbrief 3 für das Hochschulfernstudium, Fachausbildung
Arbeitsökonomie 1985

Lexikon der Wirtschaft, Band Berufsbildung. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1987

Sozialreport 90 - Daten und Fakten zur sozialen Lage in der DDR. Verlag Die Wirtschaft,
Berlin 1990

Statistisches Jahrbuch der DDR 1989. Staatsverlag der DDR, Berlin 1989

Studien zur Berufsbildung des Zentralinstituts für Berufsbildung der DDR; verschiedene Autoren

Bernd Dewe*

Weiterbildung persönlichkeitsbezogener und sozialer Qualifikation auf der Basis subjektloser Strukturen?

Kommentar zum Aufsatz von Klaus Jacob

Der Beitrag von Klaus Jacob zeichnet sich durch einen hohen Informationsgehalt bezüglich der vorhandenen Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in den VEBs, aber auch hinsichtlich der Rolle der Erwachsenenbildung im DDR-Bildungssystem sowie der differenzierten Analyse des Umfangs und Inhalts von Weiterbildungsmaßnahmen in der DDR in Relation zum Ausbildungsbereich aus.

Im folgenden werde ich mich besonders mit den von Jacob dargelegten "Probleme und Widersprüche der bisherigen betrieblichen Aus- und Weiterbildung" auseinandersetzen sowie dem sich daran anschließenden "Ausblick", den der Beitrag zukunftsbezogen präsentiert, da mit den Ausführungen sowie der quantitativen Analyse zur "Ist-Lage" der Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR weithin Übereinstimmung hergestellt werden kann.

Trotz der berechtigten Feststellung Klaus Jacobs, es gäbe einen der gesellschaftlichen Entwicklung immanenten steigenden Bedarf individuellen Wissenserwerbs und der Tatsache, daß die Bereitschaft zur Teilnahme an Erwachsenenbildung gestiegen ist, hat sich diese aber auf bestimmte soziale Statusgruppen beschränkt und die Mehrheit der Arbeiterschaft in der DDR steht aufgrund des hohen Ideologieanteils den Angeboten indifferent gegenüber. Aus dieser Einsicht heraus fordert Jacob die praktische Strategie die "Teilnehmerorientierung" (vgl. S. 238; 239), für deren systematische Begründung und Weiterentwicklung sich allerdings die im DDR-üblichen theoretischen Verständnis von Erwachsenenbildung bisher vorherrschenden Perspektiven nur wenig eignen.

Deshalb stellt sich für eine reformorientierte Bilanzierung der Bildungsarbeit im Bereich der Basis- und Erweiterungsqualifizierung von Arbeitskräften die Frage nach den Grundlagen einer teilnehmerorientierten Analyse von Prozessen der betrieblichen Weiter- und Erwachsenenbildung in der DDR, indem diese als ein spezifischer Typus sozialen Handelns untersucht werden, die zwar nicht losgelöst sind von sozialstrukturellen Kontexten und subjektiven Bedingungen der Beteiligten, sich aber auch nicht reduzieren lassen auf den einen oder den anderen Aspekt des Interaktionsproblems. Dieser Kontext scheint mir für die personalwirtschaftliche- und politische Diskussion in der DDR ebenso bedeutsam wie für die "neue" pädagogische Debatte um die Erwachsenen-/Weiterbildung, zielen doch beide auf die **Erhöhung des individuellen Verantwortungsbewußtseins** wie auf die Steigerung der fachlichen und kommunikativen Kompetenz der Arbeitenden.

* Dr. rer.pol.habil. Bernd Dewe, Privatdozent für Berufs- und Bildungssoziologie. Z. Zeit Wahrnehmung einer Stellenvertretung für Erziehungswissenschaft an der Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik.

Neueste Buchpublikation: Wissensverwendung in der Fort- und Weiterbildung. Nomos-Verlag: Baden-Baden 1989

So gesehen mag die Fragestellung auf den ersten Blick trivial klingen, setzt sie doch etwas für das Normalverständnis von Kommunikation und Bildung Selbstverständliches voraus, nämlich, daß betriebs- und berufsnahe Bildungsprozesse wie jede andere Form sozialen Handelns immer Ergebnis eines Wechselspiels zwischen der Subjektivität der Handelnden und der Objektivität ihrer Umwelt sind. Daß diese trivial klingenden Voraussetzungen, wenn sie in der wissenschaftlichen Betrachtung betriebs- und erwachsenenpädagogischer Interaktion eingelöst werden sollen, durchaus nicht mehr selbstverständlich sind, wird nur allzu offenkundig, wenn man sich den Verlauf und den gegenwärtigen Stand erziehungswissenschaftlichen und bildungsökonomischen und -soziologischen Denkens in der DDR vor Augen führt, wie ihn der Beitrag von Jacobs treffend skizziert hat. Dessen permanente und scheinbar recht wenig reflektierte, monokausale Thematisierung des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft hat sich dort, wo überhaupt über betriebliche Erwachsenenbildung als einem spezifischen Typus **pädagogischen Handelns** wissenschaftlich nachgedacht wurde, geradezu beispielhaft fortgesetzt und zu weitreichenden theoretischen Aporien geführt.

Seit sich in der DDR Anfang der fünfziger Jahre das Raisonnement über Erwachsenenbildung von kulturzentristischen und gesinnungsethischen Formeln bzw. von letztlich idealistischen und dem Arbeitsmarkt fremden Motiven der Lebenshilfe abgelöst hat, wurden unter marxistisch-leninistischem Vorzeichen zwei im Prinzip konträre humanwissenschaftliche Argumentationsstrukturen adaptiert: eine lernpsychologische Argumentationsstruktur (vgl. etwa die vielfältigen Arbeiten des Psychologen Löwe), die sich auf die Analyse persönlichkeitsbezogener Muster von Lernvorgängen und den Möglichkeiten ihrer didaktischen Manipulation spezialisierte und eine als bildungsökonomisch zu klassifizierende Argumentationsstruktur (vgl. Maier), deren Erkenntnisinteresse die sozialen Strukturen sind, aus denen ein Bedarf an Erwachsenenbildung und - vermittelt über die Qualifikationsstruktur - deren Lernziele begründet werden sollen. In der von Jacobs vorgelegten Analyse sind die wichtigsten Linien dieser beiden Richtungen - allerdings eher implizit -kritisch rekonstruiert worden.

Abgesehen von jeder Kritik, die an den Details und an den teilweise unangemessenen Verfahren der Adaption solcher Theorien angebracht werden kann, weisen aus aktueller Perspektive betrachtet beide ein zentrales Defizit auf, das sie trotz ihrer psychologistischen bzw. strukturtheoretischen Konträrpositionen gemeinsam haben: essentiell besitzen beide theoretischen Ansätze keinen Begriff vom Subjekt des Erwachsenen, dessen Handeln sie erklären und qualifizieren wollen. Aus lernpsychologischer Sicht ist hier dieser Erwachsene eine artifizielle Summe von Einstellungen, Motivationen und kognitiven Schemata, aus bildungsökonomischer Sicht ist er Epiphänomen der sozialistischen Produktivkraftentwicklung und der legitimatorischen Mechanismen sozialer Herrschaft. Der Erwachsene als Identität mit biographischem Schicksal und in einer sozialen Umwelt mit Geschichte lebend, bleibt den Kategorien dieser Ansätze weitgehend verschlossen. Paradoxe Weise konnten beide Ansätze wegen dieses ungeklärten Subjektbegriffs, in der Praxis der betrieblichen Weiterbildung in der DDR eine Koalition eingehen: was bildungsökonomische Begründungen als Qualifikationsanforderung und somit als objektives Lernbedürfnis bzw. Lernziel ermittelt haben, wurde über lernpsychologisch entwickelte didaktische Verfahren pädagogisch vermittelt. Oder umgekehrt, lernpsychologische Verfahren griffen, um die von ihnen postulierten Lernziele zu rechtfertigen, auf die scheinbare Objektivität von bildungsökonomischen Bedarfsanalysen zurück.

In beiden Fällen ist das Ergebnis das, was angewandte Sozialwissenschaft häufig, ein dogmatisches Verständnis vom Marxismus-Leninismus aber geradezu zwingend mit sich bringt, nämlich, daß die Subjekte, nachdem sie bereits in ihren Lebensbedingungen der Autonomie be-

raubt sind, zum zweiten Mal zu Objekten gemacht werden. Erwachsenenbildung verhält sich, wenn sie ihre Teilnehmer durch diese Verfahren und Grundannahmen implizit entmündigt, nicht wesentlich anders als die konventionelle Psychiatrie, indem sie Entwürfe von Normalität vorgibt, an denen Defizite und erfolgreiches Handeln der Klienten gemessen werden. Der Unterschied liegt lediglich darin, daß es im einen Fall um eine der Klientel entgegengestellte Definition von psychischem Leiden bzw. von psychischer Gesundheit, im anderen Fall um die Definition eines Wissensdefizits bei den Teilnehmern bzw. des "richtigen" Wissens bzw. "neuer Wissensbestandteile" geht (vgl. Jacob S. 233).

Diese hier sicherlich in der Kürze abstrakt und darum in bezug zur von Jacob dargestellten Vielfalt der Empirie zu extrem gekennzeichnete Funktionsbestimmung von betrieblicher Erwachsenenbildung als einer beherrschenden Instanz kann hinterfragt werden, wenn nicht berufsbezogene, aber auch sozial relevante Wissensbestände lediglich als **objektiv vorgegebene** und auf Strukturen von Wissenschaft, Rechtsnormen, Arbeitstechniken usw. rückführbare Argumentationsstrukturen, und wenn **Persönlichkeit nicht** bloß als ein Konglomerat von nicht sinnhaft begründeten Einstellungen oder Motivationen verstanden wird. Ansätze dazu finden sich recht ausgeprägt in dem Beitrag von Jacob auf S. 237 f. und S. 239 f.. Auswege aus dieser theoretischen Aporie werden in jüngster Zeit in der BRD von verschiedenen Richtungen aus unternommen, die gemeinsam haben, daß sie ihren Ausgangspunkt bei Grundannahmen kritischer Bildungstheorie nehmen und von dort her nach den Konstitutionsbedingungen des Subjekts fragen. Erwachsenenbildung als ein spezifischer Typus sozialen Handelns wie aber auch als zentrales Mittel der betrieblichen Personalpolitik erscheint dann unter dieser Perspektive weder als ein triviales Problem noch lassen sich ihre Interaktionsverläufe kritiklos nach den subjektentleerten lernpsychologischen und bildungsökonomischen Schemata begreifen. Allerdings bringt diese Perspektive eine stark erhöhte Komplexität in die Analyse des Gegenstands, die nur über weitergehende theoretische Arbeiten - zu denen der vorliegende Beitrag von Jacob einen spezialisierten Beitrag leistet - eingeholt werden kann. Praktisch enthält diese theoretische Perspektive eine im **eigentlichen Sinne politische und damit auch moralische Grundentscheidung**, die die Subjekthaftigkeit und grundsätzlich mögliche Handlungs- und Kommunikationskompetenz des Erwachsenen voraussetzt, indem sie anerkennt, daß die Deutungsschemata, mittels derer er die kognitiven Regeln zur Lösung beruflicher und betrieblicher Handlungsprobleme kontrolliert und revidiert, **einer für ihn subjektiv immer wieder einzuholenden Rationalität gehorchen** - eine Rationalität, die unter der Gefahr psychischer Destabilisierung stets bedroht ist und die häufig gewonnen wird durch das Ertragen von Inkonsistenzen dieser tätigkeitsbezogenen Deutungs schemata.

Wendet man dieses Konzept einer Konstitution des Subjekts durch die in den mentalen Strukturen repräsentierte soziale Wirklichkeit auf die betriebliche Erwachsenenbildung und personalwirtschaftliche Probleme an, die mittels Weiterbildung behoben werden sollen, so kann daraus zumindest implizit die Schlußfolgerung abgeleitet werden, dieser pädagogische Prozeß sei, was aktuell die Lage in DDR-Betrieben anbelangt, notwendigerweise eine Transformation von subjektiven Sinnstrukturen, was gleichzusetzen wäre mit Prozessen der Veränderung von Identitäten und den sie konstituierenden Deutungen des eigenen Selbst und der es umgebenden sozialen Wirklichkeit der DDR im Umbruch. Würde man Erwachsenenbildung in ihrer sozialisatorischen Funktion allein so sehen, gäbe es keinen wesentlichen Unterschied mehr zwischen ihr und Prozessen von Therapie und Re-education, deren Ziel es ist, die subjektiven Interpretationsschemata, über die die Adressaten solcher Maßnahmen und Interventionen ihr Verhalten im Verfahren der Selbstwahrnehmung steuern, zu **reorganisieren**. Derartige tiefgreifende Transformationen von Deutungsmustern innerhalb der Erwachsenensoziali-

sation sind zwar nicht selten (Resozialisierungen, die den Charakter von Identitätsbrüchen oder Bekehrungen haben), und sie werden zunehmend auch von pädagogischen Interventionen betreut, sie stellen aber dennoch Grenzfälle von betrieblicher Erwachsenenbildung dar, worauf der Beitrag von Jacob richtigerweise verweist (vgl. S. 233 und S. 240).

Der Normalfall von Erwachsenenbildung im allgemeinen und betrieblicher Weiterbildung im besonderen betrifft jedoch vielmehr jene eher an der Oberfläche liegenden Schichten subjektiver berufs- und betriebsbezogener Wissensvorräte, in denen die pragmatischen Regeln und Routinen eines Handlungswissens angesiedelt sind, das der Lösung lebenspraktisch und zu meist nicht reflektierend zu bewältigender Handlungsprobleme dient. Gehaltvolle und handlungswirksame Konzepte betrieblicher Weiter- und Erwachsenenbildung, die der Strategie einer Teilnehmerorientierung substantiell verpflichtet sind, werden im Rahmen der DDR-Bildungsreform systematisch zu entwickeln sein, will man den neuen Herausforderungen im Bildungsbereich sachhaltig gewachsen sein.

Wolfgang Weber*

Stellungnahme zu dem Beitrag: Betriebliche Erfahrungen bei der Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR

Die Aus- und Weiterbildung der Arbeitskräfte in der früheren DDR ist neben der Kapitalausstattung der Unternehmen die herausragende Schlüsselgröße für die marktwirtschaftliche Neuorientierung der dortigen Wirtschaft. Deshalb ist die Auseinandersetzung mit diesem Problemfeld dringend geboten. Der Verfasser des vorliegenden Beitrags sucht diese Auseinandersetzung, und er weist zutreffend auf die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für die weitere wirtschaftliche Entwicklung hin.

Jacob stellt zu Recht die Notwendigkeit neuer Strukturen und neuer Inhalte sowie - etwas allgemeiner formuliert - das Abstecken neuer Aufgaben in diesem Aktionsfeld als Leitidee über seinen Beitrag, dessen Fazit eine Mängelliste der bisherigen Bildungspraxis in der DDR ist. Aus dieser Mängelliste werden einige, keineswegs das ganze Spektrum von Problemen abdeckende Schlußfolgerungen gezogen. Das über diesem Beitrag stehende Thema "Betriebliche Erfahrungen bei der Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR" erfaßt diese Zielsetzung allerdings nur unzureichend.

Der Verfasser beschreibt in den ersten zwei Dritteln seines Beitrags die bisherige Praxis sowie Umfang und Inhalt der Aus- und Weiterbildung in der früheren DDR. Zur Kennzeichnung des Umfangs der bisherigen Bildungsaktivität wird das offizielle statistische Material aus der DDR herangezogen. Dem Insider Jacob wäre man für eine Bewertung der statistischen Zahlen dankbar, zumal er anderer Stelle darauf hinweist, daß auch über dem Bildungssektor der Zwang zu Erfolgsmeldungen stand. Es ist schwer einzuschätzen, in welchem Maße sich Wunschvorstellungen der früheren DDR-Bildungspolitik in den veröffentlichten Erfolgen sozialistischer Bildungspolitik niedergeschlagen haben.

Hauptergebnis der Bestandsaufnahme ist eine Mängelliste. Die Mängel werden vor allem auf die dirigistische Planung zurückgeführt, die ein Auseinanderklaffen von Bildungsbedarf und Qualifikation bewirkt hat: Der Nutzungsgrad der vorhandenen Qualifikationen ist jedoch - so Jacob - unbefriedigend, und dies wirkt sich negativ auf die Motivation der Arbeitskräfte aus. Hinzu kamen bisher Probleme der Teilnehmersauswahl, der ideologisch durchsetzten Inhalte, der oben bereits angesprochene Zwang zu Erfolgsmeldungen und methodisch-didaktische Unzulänglichkeiten. Diese Liste enthält sicher Probleme und Mängel, die so in der Tat vorhanden sind. Es ist aber zweifelhaft, ob mit dieser Liste die gegenwärtige Problematik der Aus- und Weiterbildung in der früheren DDR ausreichend und umfassend gekennzeichnet wird, auch wenn in dem Ausblick einige künftig relevante Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen aufgelistet und auf Zielgruppen der Weiterbildung eingegangen wird. Obwohl der Verfasser zu Recht auf die Bedeutung neuer Strukturen der Aus- und Weiterbildung hinweist, wird dieser Aspekt nicht vertieft.

* Dr. rer. pol. habil., Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung an der Universität GH Paderborn.

Arbeitsschwerpunkte sind gegenwärtig kollektive Entscheidungsprozesse in Organisationen und Reaktionen von Unternehmen im Bildungsbereich auf technischen Wandel.

Daß einige wichtige Gesichtspunkte in dem Beitrag von Jacob nicht angesprochen werden, liegt in der beschreibenden, allenfalls technisch-bedarfsorientierten Perspektive des Autors, bei der Defizite aus einem Soll-Ist-Vergleich von Qualifizierungsbedarf und den vorhandenen Qualifikationen des Personals abgeleitet werden. In dem Beitrag dominiert überdies die Beschreibung der Ausgangssituation. Der zweite Bezugspunkt, die Soll-Vorstellung, wird nicht systematisch entwickelt. Soll-Vorstellungen sind zwar impliziter Hintergrund für die Problem- und Mängelliste; sie scheinen jedoch im Text nur teilweise durch.

Für die weitere Diskussion des hier behandelten Problemkomplexes ist es notwendig, den Blickwinkel zu erweitern. Dabei reicht die Betrachtung der Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes und damit eine individuell orientierte Sichtweise nicht aus, obwohl sich auch aus dieser Sicht Anregungen für Gestaltungsmaßnahmen ergeben. Ein an dieser Sicht anknüpfender nächster Schritt könnte darin bestehen, daß aus gegenwärtigen, besser aus antizipierten Konstellationen des Arbeitsumfeldes systematisch Bildungserfordernisse abgeleitet werden. Dies wäre eine Vertiefung der von Jacob vorgelegten Problemskizze. Bei dieser Betrachtungsweise wird insgesamt ein relativ optimistisches Bild erhalten bleiben, und in der Tat spricht vieles dafür, daß auf der Ebene von Fähigkeiten, Kenntnissen, Fertigkeiten große Teile der Arbeitskräfte in der früheren DDR eher Stärken als Schwächen vorhanden sind.

Der Blickwinkel muß aber mindestens um drei Gesichtspunkte erweitert werden:

- Im Hinblick auf die Unternehmen in dem völlig veränderten Umfeld muß nach den Überlebensbedingungen der Organisation Unternehmen gefragt werden, wobei die Konzepte der Organisationstheorie Gestaltungshinweise liefern und die Aufmerksamkeit auf die Entwicklung von Ziel- und Strategievorstellungen, die Implementierung von Lenkungs- bzw. Koordinationsmechanismen über die Hierarchie hinaus (gemeinsam geteilte Ziele und Werte, Selbstabstimmung) sowie auf die Bedeutung von Flexibilität bzw. die Fähigkeit zu rascher Anpassung an veränderte Umweltbedingungen lenken. Hieraus ergeben sich vor allem Schlußfolgerungen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft, aber wohl auch die Erkenntnis, daß ein Führungskräfteimport unabdingbar ist. Aus- und Weiterbildung stößt hier als kurzfristige Maßnahme an Grenzen.
- Diese von außen an die Unternehmen herangetragenen Erfordernisse verlangen organisationsinterne Reaktionen. Das Verhalten von Arbeitskräften wird durch die Einflußfaktoren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft bzw. Motivation nur unzureichend erklärt. Die Normen und Werte, denen sich die Mitglieder einer Organisation verpflichtet fühlen, beeinflussen das Verhalten nachhaltig. Damit werden solche Konzepte wie Organisationskultur und Sozialisation in Organisationen relevant. Berufsausbildung und Weiterbildung leisten Beiträge zu dieser Sozialisation. Sie können aber wegen der vielfältigen Einflüsse von außerhalb der Organisation auf die Individuen die in Organisationen vorherrschenden Werte und Normen nur begrenzt verändern. Die Überlegungen zu diesem Problemfeld müssen deshalb den Austausch von Personal zwischen Unternehmen im Osten und im Westen Deutschlands, die frühen Sozialisationswirkungen der Berufsausbildung im dualen System und die Hochschulausbildung von Führungskräften der Wirtschaft mit einschließen.
- Schließlich muß die Frage nach den Strukturen der Berufsausbildung und der beruflichen Weiterbildung noch intensiver gestellt werden. In der Berufsausbildung gibt es im Westen und im Osten Deutschlands gemeinsame Traditionen und ähnliche konzeptionelle Grundideen. Das duale System der Berufsausbildung stellt deshalb im

östlichen Teil Deutschlands keine völlige Neuorientierung dar. Dennoch bestehen auch hier einige Problemfelder: die Sozialisationswirkungen in den jetzt bestehenden Umfeldern in den Betrieben, die Ausbildung der Ausbilder, das künftige Zusammenwirken der Sozialpartner bei der Gestaltung der Berufsausbildung.

Die Strukturen der beruflichen Weiterbildung waren bisher in der DDR durch die von Jacob angesprochene relativ starke zentralistische Lenkung geprägt. In einer sich extrem wandelnden Umwelt ist Zentralismus ein Mißerfolgsgarant. Es muß also sichergestellt werden, daß die Unternehmen in der früheren DDR in einem evolutionären Prozeß durch die Beobachtung und Entwicklung erfolgreicher Modelle, deren Übernahme und Weiterentwicklung ein System der Weiterbildung aufbauen, das die erforderlichen Anpassungsprozesse schnell und wirksam ermöglicht. Reglementierung wären hier schädlich. Problembezogene Weiterbildung muß schnell reagieren können.

Anders stellt sich dies beim Aufbau eines Systems der Korrektur und Ergänzung von Basisqualifikationen und bei der Förderung spezieller Personengruppen dar.

Dies sind drei Problemfelder, die einer weiteren und intensiven Diskussion und entsprechenden Handelns bedürfen. Natürlich kann dem Autor des hier kommentierten Beitrags nicht angelastet werden, daß nicht alle diese und eventuell noch weitere Probleme befriedigend bearbeitet sind. Dazu werden noch viele Beiträge geleistet werden müssen. Es zeigt sich aber, daß das Thema Aus- und Weiterbildung außerordentlich problemträchtig ist und daß Beiträge, die aus den bisherigen Denktraditionen in der DDR geschrieben sind, zwangsläufig nur einen Teil der Problempalette erfassen. Der Kritik muß sich freilich auch der Verfasser dieses Kommentars stellen. In der Tat ist wohl der gemeinsame Dialog, auch die unverblümete wechselseitige Kritik der beste Weg, um schnell einige Schritte weiter zu kommen. Der vorliegende Beitrag Jacobs leistet einen ersten Schritt hierzu.¹

1 Der Verfasser des kommentierten Beitrags hatte keine Gelegenheit mehr, auf diesen Kommentar zu reagieren.

Stichwort-Verzeichnis

Anforderungen	10, 12, 24, 35, 39, 40-42, 44, 47-50, 58, 69, 72, 81, 88, 90 f., 93 f., 98, 107, 109, 111, 159-163, 167, 170, 172, 174, 177, 179, 187-190, 192, 204, 212, 215, 217 f., 222, 225, 231 f., 236, 240	Arbeitsinhalt	213-218, 220, 223, 237
Anforderungen an den Leiter	91, 112	Arbeitsmotivation	10, 27, 118 f.
Anspruchsniveau	95, 120, 188	Arbeitsorganisation	35, 45 f., 66, 70, 105, 120 f., 130, 158, 162, 180, 198, 200, 204, 214, 216, 223, 237
Arbeitsanforderungen	26, 137, 158-160, 165, 170 f. 173, 213, 204, 206, 213 f., 223, 225	Arbeitsökonomie	20-22, 24-26, 29, 32-37, 45 f., 70, 79
Arbeitsaufgabe	25, 28, 36, 107, 120, 123, 127, 131, 158 f., 160- 165, 170 f., 184, 197-200, 203 f., 206, 208 f., 213, 215-217, 225, 231, 236-239	arbeitsplatzbezogene Rechentechnik	177, 180-185, 192 f.
Arbeitsbedingungen	65, 75, 104, 120, 122, 159, 163, 166, 167, 180, 181, 186, 223, 225, 76, 119, 122, 123, 130, 158, 165, 166, 167, 173, 188, 227, 28, 29, 58, 69, 90	Arbeitsteilung	23, 53, 137, 145, 158, 165, 183, 197-200, 208 f., 213-215, 217
Arbeitsdisziplin	79, 121, 127, 218	Arbeitsverhalten	22, 25 f., 29
Arbeitseinstellungen	119, 121 f., 127, 130, 239	Arbeitsvermögen	9, 20-29, 33-36, 46, 88, 159 f., 170, 201, 239
Arbeitsinhalt	11, 20, 28 f., 45, 68, 119 f., 122, 130, 186, 188, 190, 198, 206,	Arbeitszeitfonds	22 f., 25
		Arbeitszufriedenheit	58, 120-122, 125, 127, 215 f., 220, 224
		Assessment Center	95, 102, 136
		Aus- und Weiterbildung	11, 26, 30, 42 f., 46, 50, 55, 66, 112, 139, 158, 169, 170, 222, 232-247
		Autorität	60, 64, 69, 188, 191
		Bedürfnisse	10, 27, 56, 103, 115, 118, 122 f., 132, 142, 187- 189, 211, 218, 236
		Belastungen	10, 55, 76, 130, 158-160, 165- 170, 172, 174, 188, 225

Berater mit Einspruchsrecht	107, 112	Kaderabteilung	9, 42, 45-47, 61, 238
betriebliche Sozialpolitik	29, 68, 75	Kaderarbeit	42-48, 56
betriebliche Bildungspolitik	231, 245	Konfliktstabilität	139
Bildungswesen, -system	42, 56, 120, 232 f., 239, 241, 245	Kontrolle	38, 43, 45, 57, 66, 78, 93, 94, 105, 107, 177 f., 181, 186, 191, 194, 200, 214, 224, 227
CIM	11, 197, 199-201	Leistungsbereitschaft	39, 54, 118, 121, 130, 136, 188 f., 246
Deformierung der Leitungstätigkeit	86	Leistungspotential	21, 22, 28 f., 34, 201
Denk- und Methodengebäude	138	Leistungsvoraussetzung	20-24, 28, 33 f., 36, 88, 201, 214
Denk- und Verhaltensweisen	70-72, 77, 82, 105, 112,	Linienmanagement	140
Denkbarrieren	136 f.	Macht	8, 53, 71, 64 f., 71, 81, 86-88, 109, 112, 114, 141, 173, 187 f., 222, 232
Disponibilität	23-25, 35, 233	Mentale Mauersyndrom	10, 136-139, 146
empirische Untersuchung	11, 64, 85 ff., 108, 211 f., 117 ff., 146 ff., 215, 218, 227	Mobilität	23, 25, 35, 39, 187
Freizeit	90 f., 122, 131, 142	Motivation	10, 14 f., 22, 58, 68, 97, 100 f., 104-111, 117, 123, 120, 123, 131, 136, 141, 177, 180, 182, 188 f., 194, 217 f., 220, 223, 231 f., 238 f., 242 f., 245 f.
Führungskräftenachwuchs	44, 54, 87, 97, 99, 234	Motiviertheit zu Leitungstätigkeit	88-93
Führungspotential	93, 98	Organisationsarbeit	212-215, 217 f.
Führungsstil	15, 40, 177 f., 184, 187-189, 191-195		
Gruppenarbeit	188 f., 199-206, 227		
Gruppengröße, -stärke	206, 210, 214		
Gruppenstruktur	197, 201-4, 209 f.		
Industriebetriebe der DDR	28, 64, 69-72, 79 f., 107, 109, 110, 121, 211, 222		
Institutionen d. Erwachsenenqualifiz.	234		
intrinsische und extrinsische Motive	136		

Partizipation	143, 189, 213, 217 f., 221-224, 226 f.	Produktionsarbeiter	109, 111, 118, 119, 122, 131, 206
Personal- und Sozialbereich	64 f., 67-69, 72	Professionalisierung	64 f., 72, 77
Personal- und Sozialstrategie	72	Qualifikationsanforderungen	158-161, 170, 174, 188, 242
Personalabteilung	9, 11, 41 f., 44- 50, 52-55, 58, 61, 64, 68, 70, 75, 79, 116, 172, 204, 210	Qualifikationsmerkmal	164 f., 233, 237, 239
Personalarbeit	8 f., 12, 14, 16, 20, 41 f., 44-50, 52-55, 65, 70-72, 75, 77, 79, 81, 96-98, 101, 108, 110, 114	Rekrutierung der Leiter	94
Personalauswahl	38, 50, 64, 88, 97	Sachlich-gegenstandsbezogenes und interpersonelles Verhalten	178
Personalentwicklung	12, 33, 38, 40, 42, 45-47, 50, 54, 59, 64, 66, 68 f., 71, 75, 81, 87, 97, 114, 211, 218, 220, 222 f., 227	Schocktherapie	135
Personalfunktion	47, 52 f., 64 f., 70-72	Situationsebenen	179
Personalführung	12 f., 16, 14, 38, 42, 45, 47, 61, 64, 69, 97, 103- 106, 112, 189	Situationsfaktoren	177, 179, 180, 183, 186, 188 f.
Personalmanagement	9, 11-14, 16, 20 f., 28-30, 33-36, 39, 41 f., 46-48, 56-59, 63 f., 67- 72, 74-83, 86, 94, 96, 105 f., 108, 110-112, 115 f., 130, 211, 231	soziale Prozesse	64, 105 f., 120
Personalplanung	36, 45, 49, 76	soziale Rolle	67
Personalpolitik	48, 49, 60, 72, 188, 234	Sozialplanungskonzepte	63, 69
Pioniergeist	135	Soziologie	104, 117, 124
Potentialsituation	94	technokratisch	60, 104, 110 f., 115 f.
		Umschulung	49 f., 59, 239
		Unternehmensstrategie	29, 40, 48, 103
		Verhältnis zur Arbeit	10, 118 f., 125, 127-130, 132
		volkseigene Betriebe	41, 79, 235