

### **Persönlichkeits- und Leistungsentwicklung von Hochschulkadern: Abschlußbericht zur SIS 7**

Kasek, Leonhard; Fischer, Evelyne; Thiele, Gisela

Forschungsbericht / research report

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Kasek, L., Fischer, E., & Thiele, G. (1987). *Persönlichkeits- und Leistungsentwicklung von Hochschulkadern: Abschlußbericht zur SIS 7*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-401183>

#### **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.



Persönlichkeits- und Leistungsentwicklung

von Hochschulkadern

Abschlußbericht zur SIS 7

Verfasser: Dr. Leonhard Kasek  
Dr. Evelyne Fischer  
Dr. Gisela Thiele

Leipzig, Juni 1987

Inhalt

	Blatt
Vorbemerkung	3
1. Faktoren schöpferischer Leistung	4
2. Entwicklung der Tätigkeitsmotivation	11
3. Arbeitsinhalt und Einstellung zur Arbeit	16
4. Entwicklung junger Leiter	25
5. Reserven zur Erhöhung der Effektivität der Arbeit aus der Sicht der Absolventen	32
6. Psycho-physische Entwicklung	37
7. Urteile über das Studium	40

### Verbemerkung

Der vorliegende Bericht versucht, die wichtigsten Aussagen zur Persönlichkeits- und Leistungsentwicklung von Hochschulkadern zusammenzufassen, die bei der Auswertung der 8. Etappe der Studenten-Intervallstudie (SIS 7) in den letzten beiden Jahren gewonnen wurden.

An SIS 7 haben 370 Hochschulkader teilgenommen, davon 240 an SIS 6. In den verschiedenen Zweigen der Volkswirtschaft waren 230 tätig. Zum Zeitpunkt der Untersuchung SIS 7 (1985) waren die Absolventen etwa 10 Jahre in der Praxis tätig.

Zu den Ergebnissen liegen eine Reihe spezieller Berichte vor; sie sind in Qualifizierungsarbeiten und Publikationen eingegangen. Damit sind die Informationen, die in der Studenten-Intervallstudie stecken - 15 Jahre Persönlichkeitsentwicklung von 1970 (mit Studienbeginn) bis 1985 (reichlich 10 Jahre nach Studienende) -, noch längst nicht ausgeschöpft. Insofern kann dieser Bericht nur eine bestimmte Etappe der Auswertung der Studenten-Intervallstudie abschließen. Bei der Konzipierung und Auswertung künftiger Studien werden wir immer wieder auf diese Intervallstudie zurückgreifen und dabei zu weiteren Erkenntnissen über die Ursachen der Persönlichkeits- und Leistungsentwicklung vordringen.

## 1. Faktoren schöpferischer Leistung

Die Hochschulkader haben vielfältige Anforderungen zu erfüllen: schöpferische Lösung fachlicher Probleme, Entwicklung neuer Verfahren, Anlagen, Maschinen, Erzeugnisse, Leitungsfunktionen, Anleitung anderer Werkstätiger, Aufbereitung und Weitervermittlung neuer Kenntnisse, organisatorische Aufgaben, Kontroll- und Überwachungstätigkeiten - um nur einige zu nennen. Mit diesen Aufgaben sind auch unterschiedliche Voraussetzungen verbunden, vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen (z. B. Höhe des Einkommens, zeitliche Belastungen, Handlungsspielraum, Kommunikationsmöglichkeiten, Möglichkeiten, hohes Ansehen zu erwerben, Möglichkeit bzw. Notwendigkeit, Wissen und Fähigkeiten zu erweitern u. a.). Das führt dazu, daß einzelne Anforderungen jeweils ein spezifisches Bündel von Motiven ansprechen und entsprechende Leistungsbereitschaft aktivieren. Wer bei einer Aufgabe (z. B. Entwicklung einer patentfähigen Neuerung) mit außerordentlichem Engagement arbeitet, kann bei völlig anderen Tätigkeiten (z. B. monotone Kontroll- und Überwachungstätigkeiten) sehr mäßige Einsatzbereitschaft zeigen. Durchweg "fleißige" Hochschulkader gibt es kaum, wie es auch kaum vorkommt, daß ein Absolvent durch keine Aufgabe zu aktivieren ist. Es gibt aber durchaus Absolventen, die auf sehr viele Anforderungen mit hohem Einsatz reagieren. Sie zeichnen sich in der Regel durch eine große Vielfalt von Interessen und Motiven aus, während andere nur mit wenigen Aufgaben anzusprechen sind. Das letztere bringt zwar viele Probleme mit sich, weil es für den Leiter schwer werden kann, solche einseitig motivierten Mitarbeiter zu stimulieren, kann aber durchaus unter bestimmten Bedingungen zu sehr hohem Engagement führen. In der Regel ist es aber so, daß diejenigen, die im Betrieb als leistungsstark gelten, sich durch vielfältige Motive auszeichnen; bei den Leistungsschwächeren dominiert dagegen einseitig ein oder wenige Motive (z. B. Geld).

Die Möglichkeiten, in bzw. mit der Arbeit vorhandene Motive zu

befriedigen und damit der Arbeit einen persönlichen Sinn zu verleihen, reichen aber für hohes Engagement nicht aus. Wichtig sind auch die Chancen, attraktive Aufgaben erfolgreich meistern zu können. Hier spielen Fähigkeiten und Kenntnisse ebenso hinein wie die Arbeitsorganisation, die materiell-technische Ausrüstung und anderes. Problematisch ist, daß viele Hochschulkader äußeren Faktoren wie Verfügbarkeit von moderner Technik, Bauelementen, Chemikalien, Literatur, Meßtechnik, Leitungsstil, Arbeitsorganisation u. a. einen entscheidenden Einfluß auf den Erfolg ihrer Arbeit zubilligen. Damit verbunden machen sie für Mängel auf diesem Gebiet vorgesetzte Leiter oder Behörden verantwortlich, suchen zu wenig nach Möglichkeiten, aus dem Vorhandenen das Beste zu machen. Hier liegt eine Ursache dafür, daß eine Reihe von Absolventen, trotz für sie attraktiver Aufgaben, nur durchschnittliches Engagement zeigen. In der Entwicklung persönlichen Verantwortungsgefühles liegt eine wichtige Reserve, Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Dabei darf aber nicht übersehen werden, daß diese weitverbreitete Haltung des "Sich-nicht-verantwortlich-Fühlens" (von manchen Praktikern Beobachtungsstandpunkt genannt) Ursachen in Praktiken ideologischer Arbeit hat: Zu oft wird gerade jungen Absolventen erklärt, daß die von ihnen angesprochenen kritischen Probleme gegenwärtig aus ökonomischen, politischen und anderen Gründen nicht lösbar sind, und daß "höheren Orts" schon alles Erforderliche eingeleitet sei, soweit es die vorhandenen Möglichkeiten zulassen. Hier wäre es aber wichtiger und richtiger, mit den kritischen Fragern darüber zu diskutieren, wie die vorhandenen Möglichkeiten rationeller genutzt werden können, welche Möglichkeiten sie selbst haben. Andererseits wird auf zu viele Eingaben, Kritiken und Hinweise nur ausweichend oder auch gar nicht reagiert. Diese Erfahrungen formen sich zu der Haltung, daß es sowieso keinen Zweck habe, sich zu engagieren, weil ja doch nicht herauskürne. Das wirksamste Mittel, diese Haltung zu überwinden sowie soziales Verantwortungsbewußtsein und entsprechende Leistungsbereitschaft zu entwickeln, ist eine gut funktionie-

rende sozialistische Demokratie. Doch reichen Engagement, Fähigkeiten und Kenntnisse für Spitzenleistungen nicht aus. Dazu sind auch materiell-technische und organisatorische Voraussetzungen nötig. Leistung ist in diesem Sinne stets eine Einheit objektiver und subjektiver Bedingungen. Bestenförderung und Entwicklung von Begabungen allein führen nicht zum Erfolg, wenn nicht zugleich moderne Technik und eine hocheffektive Arbeitsorganisation günstige Leistungsvoraussetzungen sichern. Ein Hochschulprofessor aus der DDR, der pro Woche etwa 15 bis 20 Stunden für gesellschaftliche, organisatorische bzw. Verwaltungsaktivitäten aufwenden und eventuell noch auf dringend benötigtes Material bzw. Geräte Jahre warten muß, hat nun einmal wenig Chance, mit einem USA-Professor erfolgreich zu konkurrieren, der für Organisation 3 bis 5 Stunden pro Woche benötigt und über ein hochmodernes Labor sowie ausreichend Laboranten verfügt.

Im Folgenden soll anhand der Patentproduktivität weiter analysiert werden, von welchen Faktoren schöpferische Leistung abhängt. Dabei darf aber nicht vergessen werden, daß andere Aufgaben, die weniger schöpferisch sind, teilweise von anderen Bedingungen geprägt werden. Schöpferische Leistung wurde deshalb ausgewählt, weil vom geistigen Vorlauf, von der Nutzung aller Möglichkeiten von Wissenschaft und Technik, für die Entwicklung unserer Gesellschaft Entscheidendes abhängt.

Die in Forschung und Entwicklung, Produktion bzw. in wissenschaftlichen Einrichtungen Tätigen hatten zum Zeitpunkt der Untersuchung im Durchschnitt 1 bis 2 Patente, 8 % sogar mehr als 5 Patente. Das entspricht einer Produktivität von 15 Patenten pro 100 Hochschulkader und Jahr.

Im einzelnen konnten folgende Faktoren identifiziert werden. (Die Reihenfolge entspricht dem Betrag der multiplen Regressionskoeffizienten.)

1. Soziales Durchsetzungsvermögen: Damit diese Fähigkeit wirksam wird, ist es allerdings notwendig, daß die Bereitschaft, fachlich Überdurchschnittliches zu leisten, ein geachteter Fachmann zu werden und selbständig zu arbeiten, stark entwickelt ist und das Streben nach sozial-emotionaler Geborgenheit nicht einseitig dominiert. Weiterhin bedarf das Durchsetzungsvermögen der Umsetzung durch intensive Fachkommunikation. Anspruchsvolle Aufgaben, die große Bedeutung für den Betrieb haben, vielfältige Anforderungen und entsprechende Möglichkeiten sind weiter nötig, soziales Durchsetzungsvermögen für anspruchsvolle schöpferische Leistungen fruchtbar zu machen. Die Hauptschwierigkeit vor allem junger Hochschulkader besteht offensichtlich darin, neue, fruchtbare Ideen zu praktikablen Ergebnissen zu führen sowie dabei Vorbehalte und Einwände der Kollegen, zum Teil auch Leiter, gegen das Neue zu überwinden. Nicht die schöpferische Idee oder Lösung ist das Hauptproblem, sondern deren Realisierung und Durchsetzung gegenüber der oft am Bewährten hängenden öffentlichen Meinung.

2. Bezüglich der Motivation steht im Mittelpunkt das Streben, selbständig zu arbeiten und zu entscheiden, verbunden mit einem hohen Anspruch an die eigene Leistung und dem Streben, ein geachteter Fachmann zu werden. Damit solche Haltung ihre Potenz voll entfalten kann, ist es nötig, daß entsprechende Fähigkeiten vorhanden sind, sich durchzusetzen, die Kollektivatmosphäre durch eine konstruktiv-kritische Haltung und intensiven fachlichen Gedankenaustausch charakterisiert wird, und die Kollektivnormen dem einzelnen genügend Raum lassen, eine Zeitlang auch Ideen und Lösungswegen nachzugehen, die von der Mehrheit (noch) nicht geteilt werden. Darüber hinaus dürfen Prestigerängeleien hervorragende schöpferische Leistungen von jungen Kadern, die noch nicht zum Ton angehenden Kern des Kollektivs gehören, nicht überwuchern. Vor allem bisher sehr erfolgreiche und anerkannte Ältere Kader sind zum Teil schnell bereit, ihre Autorität gegen Absolventen ins Feld zu führen, wenn diese nach neuen Wegen suchen und bisher Bewährtes in Frage stellen.



3. Der Arbeitsinhalt beeinflusst naturgemäß die Patentproduktivität erheblich. Besonders wichtig sind drei Dimensionen: die Vielfalt der Anforderungen, die gesellschaftliche Bedeutung der Arbeitsaufgabe und der Entscheidungsspielraum. Auch der Arbeitsinhalt fördert schöpferische Leistung nicht automatisch und unter allen Bedingungen. Seine Wirkungen werden von folgenden Faktoren modifiziert:

- Motivation, vor allem hoher Leistungsanspruch,
- hohes soziales Ansehen der Tätigkeit im Betrieb und in der Gesellschaft insgesamt,
- langfristige berufliche Perspektive,
- soziales Durchsetzungsvermögen,
- Niveau des fachlichen Gedankenaustausches im Kollektiv.

4. Das soziale Ansehen der Tätigkeit im Betrieb beeinflusst die Wirkung vieler anderer Faktoren und fördert auch direkt die Patentproduktivität. Dabei zeigt sich, daß die Höhe des Einkommens im Verhältnis zu anderen Werkträgern ein wichtiger Indikator für die gesellschaftliche Bewertung der eigenen Tätigkeit ist. Leistungsfördernd ist weniger die absolute Lohnhöhe als vielmehr die Überzeugung, nach Leistung und gesellschaftlicher Bedeutung gerecht bezahlt zu werden.

Das von den jungen Hochschulkadern registrierte gesellschaftliche Ansehen ihrer Arbeit ist in den letzten Jahren gewachsen. Das ist eine Folge der stärkeren Betonung der Rolle der Wissenschaft für unsere gesellschaftliche Entwicklung insgesamt. In den Betrieben dagegen fühlen sich teilweise die Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung relativ weniger geachtet. Der Produktion wird oft mehr Achtung und Anerkennung zuteil als der Produktionsvorbereitung.

In der Überwindung dieses Widerspruchs zwischen der Wertschätzung von Wissenschaft, Forschung und Entwicklung in den Dokumenten von Partei und Regierung und dem Stellenwert von Forschungs-/Entwicklungstätigkeiten in der öffentlichen Meinung vieler Betriebe bzw. Kombinate liegt ein wichtiger Hebel zur Förderung der schöpferischen Leistungen insgesamt.

5. Auch die Rolle der Fachkommunikation im Kollektiv als Moderator der Wirkung anderer Faktoren wurde bereits hervorgehoben. Der fachliche Gedankenaustausch bzw. Meinungsstreit stellt den Kern der sozialen Faktoren dar, die schöpferische Leistung, speziell Patentergiebigkeit fördern.

Am Niveau der Fachkommunikation läßt sich der leistungsfördernde oder -hemmende Einfluß des Arbeitskollektivs direkt ablesen. Effektive Fachkommunikation ist dabei an einige Bedingungen gebunden, soll sie ihre Potenzen voll entfalten:

- Auswertung der internationalen Literatur, in der das Welt-niveau auf dem Fachgebiet vertreten wird, vor allem von Fachzeitschriften und Patentliteratur. Dem stehen gegenwärtig neben zum großen Teil unzureichenden Fremdsprachenkenntnissen auch mangelnde Kenntnisse über die Arbeit mit der Literatur, mit Speichern, Bibliografien u. a. entgegen. Die Arbeit mit der fremdsprachlichen Fachliteratur sollte im Studium mehr gefordert und gefördert werden. Wichtig ist, daß Angelesenes offensichtlich der Problematisierung im Meinungsstreit bedarf, um für die eigene Arbeit voll erschlossen zu werden.
- Der Meinungsaustausch sollte kontinuierlich gepflegt, die internationale Entwicklung verfolgt und sich nicht zu eng an jeweils anstehende Aufgaben gebunden werden.
- Hoher Leistungsanspruch, starkes Interesse am Inhalt der Aufgaben, verbunden mit hoher Anforderungsvielfalt (von der offensichtlich viele Anregungen ausgehen) und Möglichkeiten, selbständig zu entscheiden.
- Persönliches Vorbild des Leiters und Förderung von Meinungsstreit und Literaturkenntnis. Die wirksamsten Stimuli sind dabei Konsultation des Leiters mit den fachkompetentesten Mitarbeitern vor allen wichtigen Entscheidungen, Anregungen und Hinweise, die der Leiter selbst einbringt, sowie intensive Auseinandersetzung mit Anregungen, Kritiken und Vorschlägen der Mitarbeiter. Versuche, kontroverse Debatten per Leitungsbefehl zu beenden sowie mangelnde

Fachkompetenz des Leiters hemmen dagegen qualifizierten  
Gedankenaustausch.

6. Die berufliche Perspektive sichert vor allem, daß künftige Anforderungen langfristig übersehen und die eigene Aktivität entsprechend geplant werden kann. Für den Erfolg schöpferischer Arbeit, die Chancen, sich mit neuen Ideen im Laufe der Zeit durchzusetzen, spielt das eine entscheidende Rolle. Einseitige Konzentration auf kurzfristige Aufgaben, häufige Themenänderung, die sich nicht vorhersehen und berücksichtigen läßt, verhindern es, anspruchsvolle Ziele anzugehen, die erst über längere Zeit zu praktikablen und anerkannten Lösungen und Ergebnissen führen. Patentfördernd ist auch, wenn zumindest den begabtesten Mitarbeitern Zeit und Möglichkeiten gegeben werden, neben aktuellen Entwicklungsaufgaben selbständig gestellte Aufgaben zu bearbeiten, ohne befürchten zu müssen, die Arbeit vorzeitig abzubrechen, weil neue Themen anstehen.

7. Die ideologische Haltung wirkt in doppelter Hinsicht. Sie orientiert einmal auf gesellschaftliche Zielstellungen und stimuliert entsprechende Aktivitäten. Dabei ist allerdings der Inhalt der gesellschaftlichen Arbeit im Betrieb der entscheidende Faktor, der bewirkt, auf welche Schwerpunkte die politisch Bewußtesten ihre Aktivitäten konzentrieren. Das ist keineswegs immer schöpferische Leistung. Andererseits wird durch die politisch-ideologische Motivation aber die Bereitschaft gefördert, sich ins Kollektiv zu integrieren und sich der Mehrheit anzupassen als sich gegebenenfalls mit schöpferischen Ideen den Kollegen bzw. dem Leiter entgegenzustellen und sich damit durchzusetzen. Schöpferische Unruhe ist noch zu oft nicht die Sache der politisch Engagiertesten. Darüber hinaus haben diese Hochschulkader oft zu viel Verständnis für bestehende Unzulänglichkeiten. Schöpferische Leistung wird aber am stärksten durch konstruktive Unzufriedenheit mit Arbeitsanforderungen und -bedingungen gefördert, wenn diese als durch die eigene Tätigkeit beeinflusbar erlebt werden. Diese Wirkungen der politischen Haltung sind Ergebnis der ge-

sellschaftlichen Arbeit im Betrieb und der politischen Erziehung in Schule und Studium. Durch deren Qualifizierung ist es möglich, die enormen Potenzen der ideologischen Haltung für diszipliniertes und engagiertes Erfüllen übernommener Aufgaben auch für schöpferische Leistung freizusetzen, politisch motivierte Disziplin und schöpferische Unruhe fester zu verbinden.

## 2. Entwicklung der Tätigkeitsmotivation

Motive geben der Tätigkeit einen persönlichen Sinn. Sie sagen aus, welche individuellen Bedürfnisse der Werktätige mit seiner Tätigkeit befriedigen will.

Um diesen persönlichen Sinn zu erfassen, haben wir gefragt, welche Ziele die Hochschulkader mit ihrer Tätigkeit erreichen wollen.

Die folgende Tabelle zeigt, wie sich diese Tätigkeitsziele zwischen dem 5. und 10. Tätigkeitsjahr entwickelt haben.

**Tab. 1: Tätigkeitsmotive und ihre Entwicklung (Rangfolge nach  $\bar{x}$ )**  
(Angaben in %)

Pos. 1+2 = sehr stark bzw. stark  
Pos. 1 = (sehr stark)  
Pos. 5+6 = kaum bzw. nicht

	Danach strebe ich ...			gegenüber SIS 6	
	Pos. 1+2	Pos. 1	Pos. 5+6	zuge- nommen	abge- nommen
1. mich aktiv für die Überwindung von Mängeln in der Arbeit einsetzen	87	39	1	36	15
2. selbständig arbeiten und entscheiden	87	38	1	-	-
3. aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten	84	39	1	28	21
4. im Kollektiv geachtet sein	88	31	1	25	22
5. zur Entwicklung unseres Staates mit meinen Möglichkeiten beitragen	83	42	1	34	13
6. die von der Gesellschaft in mich gesetzten Erwartungen erfüllen	79	34	3	32	18
7. engen Kontakt zu Menschen haben, sie unterstützen und ihnen helfen	78	37	2	30	27
8. anderen mit gutem Beispiel vorangehen	79	22	2	35	22
9. zeigen, was ich leisten kann	72	20	2	-	-
10. Einfluß auf mich betreffende Leitungsentscheidungen nehmen	67	22	6	-	-
11. mein Leben so einrichten, daß Beruf nicht auf Kosten von Freizeit und Familie geht	51	21	11	25	37
12. in fachlicher Hinsicht überdurchschnittliches leisten	40	8	11	45	24
13. ein über Betrieb/Einrichtung hinaus geachteter Fachmann werden	45	14	19	38	27
14. möglichst viel Geld verdienen	33	5	19	28	34
15. eine möglichst hohe soziale Position einnehmen	13	3	46	29	41

Die Tabelle zeigt, daß sich die meisten Tätigkeitsziele zwischen dem 5. und 10. Tätigkeitsjahr verstärkt haben. Das ist schon deshalb positiv zu werten, weil sich Leistungsstarke in erster Linie dadurch von Leistungsschwächeren unterscheiden, daß ihr Interessen- und Bedürfnisspektrum wesentlich breiter gefächert ist (vgl. Abschnitt 1).

Zugenommen haben vor allem Ziele, die unmittelbar auf die aktive Mitgestaltung sozialer Prozesse orientieren. So hat das Ziel, einen aktiven Beitrag zur Stärkung der DDR zu leisten, um netto 21 % zugenommen. Hauptzug dieser Veränderungen ist wahrscheinlich: möglichst viel Verantwortung und Möglichkeiten, selbständig für sich selbst zu arbeiten, gepaart mit der Bereitschaft, diesen Handlungsspielraum mit hohem Engagement auszufüllen, aber eine relativ große Zurückhaltung, Verantwortung für andere zu übernehmen (z. B. Leitungsfunktionen).

Allgemein müssen bei der Erklärung dieser Entwicklung zwei Faktorengruppen unterschieden werden. Das sind einmal Faktoren, die mit der Biografie und dem Alter zusammenhängen. Besonders zu erwähnen sind hier: Die wachsende Berufserfahrung und die sich entwickelnden Fähigkeiten führen zu höherer Kompetenz. Am leistungsfähigsten und engagiertesten sind - nach verschiedenen Untersuchungen - die 35- bis 45jährigen. Die Hochschulkader, die wir untersucht haben, stehen also 10 Jahre nach Studienende am Beginn ihres Leistungshochs; damit verbunden wächst ihr Ansehen im Betrieb. Überwundene Schwierigkeiten, erreichte Erfolge und erfolgreiche Anpassung an betriebliche Arbeitsbedingungen sichern ein relativ hohes Maß an Anerkennung im Betrieb, das sich u. a. darin ausdrückt, daß diese Kader vorzugsweise zu besonders verantwortungsvollen Aufgaben herangezogen werden. Die weitverbreitete Auffassung, daß junge Absolventen besonders leistungsfähig bzw. leistungsbereit seien, findet in den vorliegenden Ergebnissen keine Unterstützung. Es gibt aber sehr viele Hinweise darauf, daß Absolventen sehr viel eher, als das gegenwärtig der Fall ist, ihr Leistungshoch erreichen können.

Zum anderen wird die Entwicklung der Leistungsbereitschaft von gesellschaftlich-historischen Bedingungen bestimmt, die alle Alters- und Tätigkeitsgruppen berühren. Hier ist u. a. an folgende Bedingungen zu denken:

- Der relativ hohe Lebensstandard und die soziale Sicherheit in der DDR. Sie ermöglichen einerseits die Entfaltung weiterer Bedürfnisse und führen andererseits dazu, daß Fortschritte gegenüber dem schon erreichten Niveau (z. B. soziale Maßnahmen) weniger ins Gewicht fallen.
- Die internationale Situation: die wachsende Bedrohung des Friedens durch die imperialistische Hochrüstung, aber auch die wachsenden Chancen, das Wettrüsten einzudämmen oder zu beenden - Ergebnis der Friedenspolitik der sozialistischen Länder. Ebenso wird die Situation für junge Hochschulkader aber auch durch die Erfahrung geprägt, daß sich in den letzten Jahren das ökonomische Kräfteverhältnis nicht zugunsten des Sozialismus entwickelt hat, daß innerhalb der sozialistischen Länder Krisen auftraten (Polen, Wirtschaftslage in Rumänien), und daß verschiedene sozialistische Länder durch umfassende Reformen nach Wegen suchen, den Sozialismus leistungsfähiger zu machen.
- Die zunehmende Umweltverschmutzung und Naturzerstörung wird in steigendem Maße bedrohender empfunden.
- Die wissenschaftlich-technische Revolution verändert rasch Arbeitsinhalte, weckt neue Hoffnungen, wirkt auf wichtige Bedingungen ein, von denen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszufriedenheit, Erfolgserlebnisse abhängen.

Das sind nur einige der gesellschaftlichen Prozesse, die die Veränderungen in den Tätigkeitszielen mitbeeinflussen. Diese gesellschaftlich-historischen Prozesse und ihre Verflechtung mit der individuellen Lebenslage und Biografie müssen künftig wesentlich genauer analysiert werden.

Vorliegende Ergebnisse zeigen, daß die Bereitschaft, sich für die Stärkung der DDR einzusetzen, in den ersten 10 Berufsjahren (Ende der 70er bis Mitte der 80er Jahre) von folgenden Faktoren geprägt wurde:

- Machtausübung in der DDR im Interesse der Werktätigen - wichtig sind hier persönliche Erfahrungen im Umgang mit der Staatsmacht, (Die Erfahrung, daß staatliche Organe für die Bürger da sind, dafür arbeiten, vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen, und dabei gesellschaftliche Mitarbeit fördern, daß der einzelne Subjekt der Arbeit des Staates ist, bildet eine wichtige Basis für die Entwicklung der Bereitschaft, sich für diesen Staat zu engagieren.)
- die realen Möglichkeiten, über die Belange des Arbeitskollektivs mitzuentcheiden,
- die gesellschaftliche Wertschätzung, das öffentliche Ansehen der ausgeübten Tätigkeit,
- leistungsgerechtes Einkommen.

Demgegenüber wird der persönliche Leistungsanspruch am stärksten durch Erfolge und herausragende Leistungen gefördert.

Weitere Faktoren sind:

- Einstellung zur Machtausübung in der DDR,
- berufliche Perspektive,
- Leitungsarbeit (vor allem unter den Aspekten: Selbständigkeit, Mitsprache bei Entscheidungen, Leistungsanspruch des Leiters),
- Sicherheit über die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse ("Selbstbewußtsein").



### 3. Arbeitsinhalt und Einstellung zur Arbeit

Die im Arbeitsprozeß erzielten Wirkungen sind verschiedener Art. Sie kommen zum Ausdruck im produzierten Ergebnis, im Verbrauch von Material, Arbeitszeit und Energie sowie - und dies interessiert unter sozialwissenschaftlicher Sichtweise besonders - in Veränderungen bei den Werkträgern selbst. Solche Veränderungen umfassen die Verausgabung körperlicher und geistiger Energien, aber auch Motivation und die subjektive Befindlichkeit allgemein.

Am Beispiel der Jugendforscherkollektive konnten wir deutlich zeigen, daß vor allem dort besonders günstige Einstellungen zur Leistung vorhanden sind, wo weitgehende Möglichkeiten zu selbständigem, verantwortlichem Arbeiten bestehen, wo die jungen Werkträgern die Bedeutung ihrer Arbeitsaufgabe kennen, wo sie wissen, was von ihrem Einsatz, ihrem Engagement abhängt. Dies ist nicht nur in Jugendforscherkollektiven so. Arbeitstätigkeiten mit progressivem Arbeitsinhalt, d. h. einer hohen Vielfalt von Anforderungen, einem breiten Handlungsspielraum zur Lösung der Aufgaben, hohem Wissen um die Bedeutung des eigenen Tuns, günstigen Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten, haben generell, unabhängig vom Qualifikationsniveau ökonomische und sozialwissenschaftliche Vorteile. Sie bilden die Grundlage für hohe ökonomische Leistungen und Entwicklung der Persönlichkeit im Arbeitsprozeß.

Im Folgenden haben wir Einstellungen junger Hochschulkader in Abhängigkeit von der Art ihrer Arbeitstätigkeit, differenziert über Merkmale des Arbeitsinhaltes, untersucht.

#### Tätigkeitsverbundenheit:

In der Verbundenheit mit der ausgeübten Tätigkeit kommt eine außerordentlich komplexe Einstellung zum Ausdruck. Dies läßt sich auch empirisch bestätigen. Als Maß zur Beschreibung des vorliegenden Zusammenhanges haben wir den KENDALL'schen Korrelationskoeffizienten  $T$  gewählt. Die folgende Tabelle zeigt

die signifikanten T-Koeffizienten, differenziert nach Einsatzbereichen.

**Tab. 2: Tätigkeitsverbundenheit in ihren Beziehungen (T), nur signifikante Koeffizienten**

	Leitung und Planung	Inf./Dok./DV	Fred.	F + E
Anforderungswechsel	.267	.335	.405	.291
Anforderungsvielfalt	.368	.396	.255	.210
-----				
Handlungsspielraum	.392		.425	

Es wird ersichtlich, daß die Tätigkeitsverbundenheit eng mit dem Arbeitsinhalt in Beziehung steht. Anforderungsvielfalt und -wechselhäufigkeit weisen über alle vier Einsatzbereiche hinweg signifikante Zusammenhänge zur Tätigkeitsverbundenheit auf. Ähnliches gilt für den Handlungsspielraum, wobei interessant ist, daß die inhaltlich höher zu bewertenden Freiheitsgrade über die Art und Weise, das WIE der Lösung der Arbeitsaufgabe vor allem bei in Leitung und Planung sowie in der Produktion tätigen Hochschulabsolventen die Tätigkeitszufriedenheit positiv beeinflussen.

Neben der Beziehung Arbeitsinhalt - Tätigkeitszufriedenheit interessieren uns noch weitere mit Tätigkeitszufriedenheit in Beziehung stehende Arbeitswirkungen. An erster Stelle, auch in ihrer durchgängigen Wirkung, ist hierbei die empfundene Belastung wegen zu geringer Information über die Verwendung der Ergebnisse, über die Folgen der Arbeit zu nennen. Ist diese Belastung gering, wissen die Werktätigen also um die Relevanz ihrer Arbeit, so ist die Tätigkeitszufriedenheit hoch.

Im Bereich Forschung und Entwicklung (wie auch bei Information/Dokumentation/Datenverarbeitung) geht Tätigkeitsverbundenheit

besonders stark mit Ausschöpfung des Leistungsvermögens einher. Tätigkeitsverbundenheit korreliert deutlich negativ damit, mehr leisten zu können, wenn man wollte. Dies bedeutet, daß eine hohe Ausschöpfung des Leistungsvermögens eng mit Tätigkeitsverbundenheit zusammengehört. Möglichkeiten, sein Wissen und Können, seine Fähigkeiten einsetzen zu können, tragen zu einer positiven Bewertung der Arbeitstätigkeit bei, machen tätigkeitszufrieden. Dies gilt auch für die empfundene Interessantheit der ausgeübten Tätigkeit.

#### Interessantheit der Tätigkeit:

In vielen soziologischen Forschungen, die sich mit Arbeit und Beruf befassen, tritt als ein Indikaturn immer wieder die Interessantheit von Arbeitstätigkeit, Beruf oder auch Arbeitsaufgaben auf. Interessantheit gilt dabei oft als Bedingung für Einstellungen bzw. Verhalten, so z. B. für Qualifizierungsbereitschaft, Tätigkeitsverbundenheit oder hohe Leistungen im Arbeitsprozeß.

Was bildet die empfundene Interessantheit aber eigentlich ab? Zu erwarten ist sicher ein ganzer Faktorenkomplex mit individuell sehr unterschiedlichen Gewichtungen. Einen wesentlichen Faktor dieses Komplexes muß nach den theoretischen wie bisherigen empirischen Erkenntnissen der Arbeitsinhalt darstellen.

Es wird eine deutliche, über alle vier Einsatzbereiche und damit Tätigkeitsarten hinweg bestehende, Beziehung zwischen Anforderungsvielfalt und Interessantheit ersichtlich.

Am klarsten unter allen Arbeitsinhaltsmerkmalen, sowohl in der Stärke des Zusammenhangs als auch in der Durchgängigkeit über alle untersuchten Einsatzbereiche, steht Anforderungsvielfalt mit empfundener Interessantheit in Beziehung. Die vergleichsweise schwächsten Zusammenhänge finden wir im Forschungs-/Entwicklungsbereich; hier liegen ganz offensichtlich tätigkeitspezifische Bedingungen vor, die die Bedeutung von Anforderungsvielfalt für Interessantheit relativieren. Dafür steht im Forschungs-/Entwicklungsbereich der Handlungsspielraum

deutlicher in Beziehung zur Interessantheit als in den anderen Einsatzbereichen. Für Interessantheit geistiger Arbeit der Art, wie sie für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten typisch ist, spielt der Handlungsspielraum als Möglichkeit zur Entscheidung über Zielsetzungen, Mittel und Wege zur Zielerreichung eine große Rolle.

Interessantheit hängt weiter zusammen mit

- den Qualifizierungsmöglichkeiten, die die Tätigkeit bietet. Die Tendenz heißt: gute Qualifizierungsmöglichkeiten - hohe Interessantheit. Dies gilt für Hochschulkader in der Produktion ( $T = .383$ ), im Bereich Information/Dokumentation/Datenverarbeitung sowie Forschung und Entwicklung in stärkerem Maße als im Bereich Planung und Leitung.
- dem Niveau der Tätigkeit. Dahinter stehen oft Probleme des nicht niveaugerechten Einsatzes. Der Schluß liegt nahe: Wer nicht seiner Hochschulqualifikation entsprechend eingesetzt ist, findet seine Arbeit häufig nicht besonders interessant. Am deutlichsten ist dieser Zusammenhang in Forschungs-/Entwicklungstätigkeiten nachweisbar. Interessantheit ist hier eng verbunden mit hohem Niveau in den Anforderungen. Am relativ geringsten ausgeprägt ist der Zusammenhang für Tätigkeiten in Information/Dokumentation/Datenverarbeitung.
- hoher Forderung hinsichtlich der Schwierigkeit von Arbeitsaufgaben. Außer für den Bereich Leitung/Planung können wir für alle anderen drei Bereiche signifikante Zusammenhänge sichern.

Bezüglich der Forderung nach dem Umfang der zu bewältigenden Aufgaben sind im Gegensatz dazu Beziehungen im Bereich Leitung/Planung sowie auch Information/Dokumentation/Datenverarbeitung nachweisbar. Das läßt den (vorläufigen, in weiteren Untersuchungen noch abzuklärenden) Schluß zu, daß für Hochschulabsolventen, die in Leitung und Planung tätig sind, die Interessantheit ihrer Arbeitstätigkeit eher mit dem Umfang der zu bewältigenden Aufgaben, für Hochschulabsolventen in der Produktion bzw. in Forschung/Entwicklung vor allem mit der

Schwierigkeit der Aufgaben, zusammenhängt. Eine Ausnahme bildet der Bereich Information/Dokumentation/Datenverarbeitung - hier ist Interessantheit eng mit Schwierigkeit und Umfang verbunden. Dieses dürfte mit der brisanten Entwicklung dieses Bereiches zu tun haben, die vor allem die Hochschulkader stark fordert.

Erwartungsgemäß eng verbunden ist die empfundene Interessantheit der Arbeitstätigkeit mit der Tätigkeitsverbundenheit. Dieser Befund steht mit all jenen in einer Reihe, die ergeben, daß Einstellungen zur Tätigkeit unter sozialistischen Bedingungen mehr und mehr von den inhaltlichen Aspekten der Tätigkeit getragen werden, zunehmend weniger von äußeren Kriterien.

Dieses Ergebnis hat aber auch direkte praktische Bedeutsamkeit, denkt man an Fluktuationssenkung, Bildung von Stammschichten u.a.m.

Um den Einfluß des Arbeitsinhaltes als Komplex auf die Beurteilung der Interessantheit einer Tätigkeit erfassen zu können, haben wir die Merkmale des Arbeitsinhaltes auf die empfundene Interessantheit abgebildet. Eine faktorenanalytische Auswertung mittels Varimax-Rotation und spezieller Transformation führte zu folgenden Ergebnissen:

- Der Arbeitsinhalt beeinflusst in starkem Maße die Beurteilung der Interessantheit von Arbeitstätigkeiten.  
Durch die jeweils drei gemeinsamen Faktoren des Arbeitsinhaltes werden je nach Einsatzbereich der Hochschulabsolventen und damit unterschiedlicher Tätigkeitscharakteristik zwischen 46 % und 64 % der Varianz der Interessantheit der Arbeitstätigkeit aufgeklärt.
- Unter den Merkmalen des Arbeitsinhaltes hat die Anforderungsvielfalt und -wechselhäufigkeit den relativ größten Einfluß auf die Interessantheit der Arbeitstätigkeit.  
Bis auf eine Ausnahme (Hochschulabsolventen im Bereich Forschung und Entwicklung) weist die empfundene Interessantheit ihre jeweils höchste Ladung im Faktor "Anforderungsvielfalt"

auf. Bei in Leitung und Planung tätigen Hochschulkadern tritt die Variable Interessantheit wie bei denjenigen in Forschung und Entwicklung nicht faktorrein auf, sie hat hier eine weitere substantielle Ladung im Faktor "Handlungsspielraum". Während die Variable Interessantheit ihre jeweils höchste Ladung (außer bei Hochschulabsolventen in Forschung und Entwicklung) im Faktor "Anforderungsvielfalt" hat, woraus zu schließen ist, daß die Variablen der Anforderungsvielfalt den größten Einfluß auf diese Zielvariable haben, läßt die empfundene Interessantheit bei Hochschulabsolventen in Forschung und Entwicklung am stärksten im Faktor "Kooperation", in geringer Höhe im Faktor "Anforderungsvielfalt". Für Hochschulkader im Bereich von Forschung und Entwicklung ist die empfundene Interessantheit ihrer Arbeitstätigkeit also auch, wie bei anderen Hochschulkadern, an Anforderungsvielfalt gebunden, stärker jedoch noch an arbeitsteilige Zusammenarbeit. Dieses Ergebnis resultiert aus der spezifischen Charakteristik wissenschaftlich-technischer Forschungsarbeit in der Industrie, bei der inhaltliche Kooperation von Vertretern verschiedener Sachgebiete bzw. Wissenschaftszweige erforderlich ist.

- Der Einfluß weiterer Arbeitsinhaltsmerkmale auf die Interessantheit der Arbeitstätigkeit ist uneinheitlich.

#### Ausschöpfung des Leistungsvermögens:

Es sind positive Zusammenhänge zwischen einem anspruchsvollen, progressiven Arbeitsinhalt und der durch die Arbeitstätigkeit gesetzten Forderungen zu erwarten. Insbesondere die qualitative Forderung (die Schwierigkeit, das Niveau der Aufgaben) sollte der Arbeitsinhalt wesentlich (mit-)bestimmen. Vor allem Anforderungsvielfalt und Handlungsspielraum in ihrer Kombination sind verantwortliche Bedingungen für ein hohes, der Ausbildung angemessenes Forderungsniveau.

**Tab. 3: Qualitative Leistungsausschöpfung in ihren Beziehungen (T), nur signifikante Koeffizienten**

	Leitung u. Planung	Inf./Dok./ DV	Pro- duktion	F + E
Anforderungs- wechsel	.300	.364	.247	.325
Anforderungs- vielfalt	.298	.345	.244	.272
Handlungsspielraum		.200	.315	
Bedeutung der Arbeitsaufgabe	.266	.408		

Die Tabelle macht wiederum deutlich, daß das wesentliche Merkmal des Arbeitsinhaltes die Art und Vielfalt der Anforderungen ist. Insbesondere die Notwendigkeit häufiger Umstellung geistiger Prozesse auf neue Situationen, andere Problemlagen (wie es vor allem der Indikator Anforderungswechsel zum Ausdruck bringt) beeinflußt über die damit verbundenen hochwertigen Zielbildungsmöglichkeiten und Orientierungsvorgänge den Grad qualitativer Forderung durch die Arbeitsaufgabe.

Zum Handlungsspielraum lassen sich weniger Korrelationen nachweisen, ein generelles, wohl auch methodisch mitbedingtes Problem. Ein positiver Zusammenhang konnte nur für den Bereich Produktion gefunden werden; der deutlich negative Koeffizient im Bereich Information/Dokumentation/Datenverarbeitung bildet Spezifika der Tätigkeit in diesem Bereich ab. Die Richtung des Zusammenhanges ist dabei vor allem so: hohe qualitative Leistungsausschöpfung auch bei geringem Handlungsspielraum. Dies dürfte ein typisches Problem heutiger Rechner Tätigkeiten sein.

Unter den anderen subjektiven Arbeitswirkungen steht die qualitative Leistungsausschöpfung vor allem in Beziehung zur niveau-gerechten Tätigkeit, zur Interessantheit, zur quantitativen Leistungsausschöpfung (dies bildet also weitgehend eine Einheit)

wowie zum Nichtverhandensein subjektiver Belastungen wegen mangelnder selbständiger Arbeit.

Die rein quantitative Leistungsausschöpfung steht erwartungsgemäß nicht so geradlinig mit Arbeitsinhaltsmerkmalen in Beziehung. Dieser Zusammenhang dürfte hauptsächlich über qualitative Parameter vermittelt sein.

#### Qualitative und quantitative Leistungsbewältigung:

Ein sinnvoll gestalteter Arbeitsinhalt hat notwendigerweise positiven Einfluß auf das Leistungsvermögen. Natürlich verläuft dieser Prozeß interindividuell differenziert und ist weitgehend über personale psychische Merkmale vermittelt. Dennoch sollten sich in der soziologisch orientierten Gruppenbetrachtungsweise Zusammenhänge feststellen lassen.

Die subjektiv wahrgenommene qualitative Aufgabenbewältigung hängt stärker mit dem Handlungsspielraum zusammen als mit der Anforderungsvielfalt! Großer Handlungsspielraum korreliert über alle Einsatzbereiche hinweg mit hoher Qualität in der Aufgabenbewältigung. Am höchsten sind die Koeffizienten erwartungsgemäß im Bereich Forschung und Entwicklung, dort also, wo geistige Arbeit auf hohem Selbständigkeitsniveau vorherrscht. Breite Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten über Aufgabenlösung und auch -stellung beeinflussen direkt die Qualität der Aufgabenlösung.

Ein interessantes Einzelergebnis: Im Bereich Forschung und Entwicklung tritt eine negative Korrelation auf zwischen Rückmeldungshäufigkeit und Qualität der Aufgabenbewältigung. Das hat u. E. auch etwas mit dem Handlungsspielraum zu tun: Sind die zu lösenden Aufgaben komplexer Natur, beinhalten sie einen großen Handlungsspielraum zu ihrer Lösung, dann sind in der Regel auch die Abstände größer, nach denen man Rechenschaft ablegen muß und Rückmeldungen erhält.

Ein qualitatives Leistungsmerkmal stellt auch der über die eigentliche Aufgabenbewältigung hinausgehende Einsatz für



höhere Effektivität der Arbeit dar. Auch diesbezüglich erwarten wir Wechselwirkungen zu dem durch den Arbeitsinhalt repräsentierten persönlichkeitsförderlichen Potential. Empirisch nachweisen können wir einen signifikanten Zusammenhang zur Anforderungsvielfalt. Vielfältige Anforderungen, die die Werkstätten häufig vor neue, veränderte Situationen stellen, regen zum Nachdenken über die Lösung der eigenen Aufgabe hinaus an und fördern somit auch das Engagement für Veränderungen insgesamt.

Zu erwarten sind ebenfalls Beziehungen zwischen dem Wissen um die Relevanz der eigenen Arbeit und dem Engagement für höhere Effektivität. Ein solcher Zusammenhang konnte signifikant nur für den Bereich Produktion nachgewiesen werden. Damit ganz eng verbunden ist die Korrelation zur subjektiv empfundenen Belastung betreffs mangelnder Kenntnisse über Folgen und Ergebnisse der eigenen Arbeit im Bereich Produktion. Also: Wissen um die Eingebettetheit der eigenen Arbeitsaufgabe in die Produktion des Betriebes und darüber hinaus Wissen um den Nutzen der eigenen Arbeit für die Gesellschaft, und dieses ist im Bereich Produktion am anschaulichsten gegeben, fördern natürlich eine enge Beziehung zur eigenen Tätigkeit und die Beschäftigung damit über die unmittelbare Aufgabenlösung hinaus.

In diese Art von Beziehungen reiht sich auch die zwischen Interessantheit und Engagement für höhere Effektivität ein. Wer seine Arbeitstätigkeit interessant findet, fühlt sich durch sie angeregt - auch dies mündet in Engagement. Solcherart Beziehungen können wir für alle vier untersuchten Einsatzbereiche sichern.

Die vorliegenden Einzalergebnisse betonen die Notwendigkeit der Gestaltung progressiver, persönlichkeitsförderlicher Arbeitsinhalte. Auf diesem Gebiet liegt ein Schlüssel sowohl für wesentliche ökonomische Leistungsteigerungen als auch dafür, das Entwicklungsniveau unserer Gesellschaft gemäß Persönlichkeitsentwicklung im Arbeitsprozeß massenhaft möglich zu machen.

#### 4. Entwicklung junger Leiter

Die neuen Reproduktionsbedingungen der achtziger Jahre erfordern einen raschen Leistungsanstieg auf allen Gebieten des gesellschaftlichen Lebens und schließen neue Anforderungen an die Leitungs- und Planungsprozesse der Volkswirtschaft auf allen Leitungsebenen ein.

Leiter sind diejenigen, die diese Prozesse entsprechend ihrer Verantwortung, das sozialistische Eigentum planmäßig zu realisieren und zu mehren, lenken und leiten. Damit sind sie für die zukünftige Entwicklung der Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung. Insbesondere junge Leiter tragen in zweifacher Hinsicht Verantwortung. Einmal sind sie es, die Erbe und Erfahrung der Älteren Leiter aufnehmen und weiterentwickeln, und zweitens sind sie die zukünftigen Erbauer des Sozialismus. Deshalb sind ihre Denk- und Verhaltensweisen, ihre Leistungen und Motive zu analysieren, um Leistungsreserven junger Leiter aufzudecken.

Die 8. Etappe der Intervallstudie (SIS 7) diente diesem Anliegen, indem - wie schon erwähnt - 10 Jahre nach Beendigung des Studiums 370 junge Angehörige der Intelligenz erfaßt wurden, die zu einem großen Teil (67 %) Leitungsfunktionen ausüben. Unsere Untersuchungen weisen auf eine Vielzahl objektiver und subjektiver Bedingungen hin, die das Leistungsverhalten junger Leiter entscheidend prägen. Entsprechend des Doppelcharakters der Leitung vollzieht sich der Leitungsprozeß in der Einheit von 1. sach- und gegenstandsbezogenem Verhalten und 2. interpersonellem Verhalten, die sich wechselseitig bedingen.

Die sach- und gegenstandsbezogene Seite der Leitung kennzeichnet die Art und Weise, wie der Leiter seine eigene Arbeit organisiert. Die subjektorientierte Seite kennzeichnet den Führungsstil des Leiters, wie er als Beauftragter des Staates Kollektive und Persönlichkeiten befähigt, die gestellten Aufgaben zu erfüllen. Diese doppelte Bestimmung des Leiterverhaltens wird durch objektive und subjektive Bedingungen beeinflusst.

Zu objektiven Einflussfaktoren zählen wir:

- die Arbeits- und Lebensbedingungen des Leiters,
- Leitungsstufe und Fachbereich,
- Größe des Verantwortungsbereichs,
- Arbeitszeitregime,
- territoriale Konzentration oder Zersplitterung des Arbeitsbereiches,
- Qualität des zu leitenden Kollektivs (Qualifikation, Fähigkeiten, Wissen usw.).

Subjektive Bedingungen sind:

- Kenntnisse, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen des Leiters selbst,
- Temperament, Charakter und Einstellungen des Leiters.

Einige dieser objektiven und subjektiven Bedingungen waren Gegenstand der Studie SIS 7.

Wir konnten beispielsweise nachweisen, daß die soziale Geborgenheit in der Familie, aber auch im Arbeitskollektiv oder Betrieb, eine wesentliche Komponente bei der Beeinflussung des Leistungsverhaltens des Leiters darstellt. Allgemein ist die Bindung an Familie oder Partner sehr stark, die sich zudem über die letzten drei Untersuchungsetappen hinweg ständig erhöht hat. Eine besonders große Entwicklung hat sich bei den Leitern höherer Nomenklaturstufen vollzogen, die - gegenüber von SIS 5 - eine weitaus stärkere Bindung zur Familie äußern, und heute höher als in den anderen Gruppen ausgeprägt ist. Leiter bestätigen durchweg eine glücklichere Ehe oder Partnerschaft als Nichtleiter, was offensichtlich die Bedeutung harmonischer Partnerschaft beim Ausüben einer Leitungstätigkeit unterstreicht.

Die Bindung zum unmittelbaren Arbeitskollektiv hat ebenfalls zugenommen. Die meisten Hochschulabsolventen haben das Kollektiv in den zurückliegenden 10 Jahren nicht gewechselt, so daß eine feste Integration in den betrieblichen Prozeß deutlich wird. Besonders künftige Leiter zeigen eine außerordentlich starke Verbundenheit. Ihre Integration und ihr Zugehörigkeits-

gefühl zum Kollektiv dürfte der sozialen Stellung und deren Festigung dienen.

Erklärlicherweise ist die Verbundenheit mit dem Betrieb etwas schwächer als die mit dem Kollektiv, obgleich sie sich auch in den letzten Jahren ständig erhöht hat. Das ist insofern bemerkenswert, als sich in dieser Zeit verstärkt Kombinatbildungen und damit teilweise veränderte Strukturen oder einfach vergrößerte Dimensionen vollzogen, die sich demzufolge auf die Betriebsverbundenheit nicht negativ ausgewirkt haben.

Die größte Entwicklung ergab sich in dieser Beziehung bei den künftigen Leitern und den Leitern höherer Nomenklaturstufen.

Im ersten Fall dürfte es das zunehmende Interesse sein, als künftige Leiter zu fungieren und damit etwas übergreifendere Probleme zu sehen. Im zweiten Fall sind die Leiter mit weiteren unterstellten Leitern aufgrund der Entscheidungsbefugnisse wesentlich mehr für betriebliche Leitungsmechanismen mitverantwortlich, und sie fühlen sich daher stärker mit dem Betrieb verbunden. Generell ist bei den Leitern eine beträchtlich stärkere Bindung zum Betrieb zu vermerken als bei Werkträgern, die keine Leitungsfunktion innehaben.

Frauen, unabhängig, ob sie Leiter sind oder nicht, haben eine weitaus höhere Verbundenheit zum unmittelbaren Arbeitskollektiv als zum Betrieb. Hier haben sie bessere und intensivere Kommunikationsmöglichkeiten, so daß sie ihre Zugehörigkeit stärker in einem kleinen Bereich sehen.

Wichtig ist zu erwähnen, daß die Tätigkeitsverbundenheit höher ausgeprägt ist als die Verbundenheit mit dem Beruf. Der Beruf ist bei der Vielgestaltigkeit der Praxisanforderungen sekundärer Art und wird meistens auch in der Bedeutung bei der Ausführung bestimmter Tätigkeiten unterschätzt, weil die Verbindungen dazu nicht mehr ursächlich hergestellt werden.

Die Zufriedenheit mit der Arbeit zeugt von der Anpassung der Persönlichkeit an die jeweilige Produktionsorganisation, d. h. die Anforderungen, die an den Werkträgern gestellt werden, und die ihm gebotenen Möglichkeiten entsprechend seinen Bedürfnissen, die mit seiner sozialen Einstellung und seiner Interessenausrichtung in Einklang stehen.

Dennoch bewirken eine hohe Identifikation und Zufriedenheit mit der Tätigkeit nicht gleichzeitig die Ausschöpfung von Leistungsreserven. Wenn sich hier auch in den letzten 10 Jahren eine positive Entwicklung vollzogen hat, bleibt doch ein recht großer Teil der jungen Intelligenz unter ihrem tatsächlichen Leistungsvermögen. Allein ein Drittel der Werk tätigen ohne Leitungsfunktion, die Hälfte der Stabsmitarbeiter einer Leitung, und selbst ein Fünftel der Leiter mit weiteren Unterstellten stimmen vollkommen zu, daß sie mehr leisten könnten, wenn man von ihnen mehr verlangte.

Diese Einschätzung kann durch mehrere Ursachen begründet sein, vor allem ist sie aber vom subjektiven Anspruchsniveau abhängig. Die Einstellung zur Arbeit und die Leistungsbereitschaft können ebenfalls wichtige Ursachenkomponenten sein.

45 % der Frauen, die eine Leitungsfunktion ausüben, könnten mehr leisten, wenn mehr gefordert wäre. Stimmen dieser Tatsache aber nur 18 % der männlichen Leiter zu, deutet das darauf hin, daß den Frauen vermutlich weniger zgetraut wird, und demzufolge geringere Anforderungen an sie gestellt werden.

Wichtig ist eine kritisch-konstruktive Atmosphäre im Kollektiv, um Leistungsreserven zu erschließen. Passivität oder Gleichgültigkeit führen nicht zu leistungsstarken Kollektiven, sondern hemmen deren soziale Entwicklung.

Insbesondere im betrieblichen Rahmen hat sich seit 1976 eine starke Abnahme der Kritikfreudigkeit vollzogen, die von Hochschulkadern ohne Leitungsfunktion und von weiblichen Leitern am ungünstigsten beurteilt wird. Vermutlich ist die Tatsache, daß mit den Betriebsleitungen weniger offen über Fehler und Mißstände geredet werden kann, weniger im Desinteresse seitens der Leitungen begründet; eher ist eine größere Konzentration auf die Leitungskader infolge der steigenden Belastungen notwendig. Im Zuge der Kombinarsbildung, die sich besonders rasch in den vergangenen 10 Jahren vollzogen hat, sind die Dimensionen der Leitungstätigkeit gewachsen, die Leitungshierarchie hat sich durch die Bildung von Stammbetrieben und der Kombinarsbildung erhöht, so daß gewissermaßen der Abstand

zum einzelnen Mitarbeiter, insbesondere zum Nichtleiter, größer geworden ist.

Bei aller Konzentration auf die Leiter, auf ihre größere Verantwortlichkeit und Entscheidungsbefugnis, ist es dennoch notwendig, allen Hochschulkadern ohne Funktion anspruchsvolle Aufgaben anzuweisen. Das Recht, Verantwortung auf Mitarbeiter zu delegieren, wird allzu oft negiert, aus welchen Gründen auch immer. Damit wird insbesondere unter jungen Angehörigen der Intelligenz, die keine Leiter sind, eine gewisse Unzufriedenheit geschaffen, welche sich auf das Leistungsstreben und die Freude an der Arbeit nicht gerade förderlich auswirkt.

Unsere Untersuchungen bestätigen deutlich, daß die Arbeitsanforderungen an den Leiter, am meisten dem Niveau des Hochschulabsolventen entspricht, obgleich die Bereitschaft, Leiter zu werden, nach wie vor relativ gering ist. Insbesondere zwischen Leitern und Hochschulkadern, die keine Leitungsfunktion ausüben, treten zwischen dem subjektiv möglichen Leistungsvermögen und dem im Arbeitsprozeß real Geforderten große Unterschiede auf. Nichtleiter schätzen in allen Positionen das eigene Leistungsvermögen höher ein als das, was von ihnen in der Arbeit tatsächlich gefordert wird. Es könnte zwar eine Überschätzung der eigenen Leistung bei Nichtleitern angenommen werden, zumal von ihnen selbst angegeben wird, daß sie sich nicht so gut wie beispielsweise die Leiter einschätzen können, dazu sind jedoch die auftretenden Unterschiede zu hoch. Alles weist auf eine starke Unterforderung der Hochschulabsolventen hin, die keine Leitungsfunktion bekleiden. Besonders oft zeigt sich das bei folgenden Anforderungen:

- andere politisch überzeugen,
- aktuelle Ereignisse interpretieren,
- den politischen Standpunkt behaupten,
- Konflikte unter Arbeitskollegen lösen und
- Vorschläge zur Erhöhung der Effektivität im Betrieb ausarbeiten.

Gerade die erwähnten Anforderungen stellen oft Schwachpunkte in der Arbeit dar, so daß eine solche Unterforderung einfach nicht akzeptabel ist. Auffällig wird dadurch, daß Nichtleitern sowohl weniger zugetraut als auch zugemutet wird. Dennoch liegt es letztendlich an jedem Hochschulabsolventen selbst, welche Fähigkeiten er im Kollektiv wirksam macht, wie er von ihm zwar nicht verlangte Fähigkeiten trotzdem einsetzt, um Leistungspotenzen erschließen zu helfen.

Was die Leiter betrifft, so gibt es hier ein anderes, differenzierteres Bild. Hier fallen subjektives Leistungsvermögen und objektiv geforderte Leistung oft auseinander.

In einer Reihe von Leitungsaktivitäten werden höhere Anforderungen gestellt, als sie zu leisten sich in der Lage fühlen.

Das betrifft vor allem:

- andere politisch überzeugen,
- Arbeitsbesprechungen leiten,
- Arbeitsablauf organisieren,
- Konflikte unter Arbeitskollegen lösen,
- andere in Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben einbeziehen und
- schnell und sicher entscheiden.

Bedenkt man, daß an die Hochschulkader ohne Leitungsfunktion weitaus geringere Leitungsanforderungen gestellt werden, obwohl sie glauben, viele davon auch erfüllen zu können, werden wichtige Leistungsreserven sichtbar. Nichtleiter könnten die Leiter entlasten, denn nicht alles kann und muß nur vom Leiter realisiert werden. Arbeitsanforderungen entsprechend der Qualifikation und der Fähigkeiten zu gestalten, wird demzufolge zu einem wichtigen Kriterium der Arbeitszufriedenheit, die sich vor allem auch in einer Kontinuität der ausgeübten Tätigkeit widerspiegelt, die eine geringe Fluktuation bewirkt.

Unter Fluktuation wird allgemein die Bewegung von Arbeitskräften verstanden, zunächst unabhängig davon, welche Ursachen und Motive diesem Wechsel zugrunde liegen, und wohin die einzelne Arbeitskraft wechselt. Fluktuation ist unter den Bedingungen der sozialistischen Planwirtschaft nicht nur nicht vermeidbar,

sondern im Interesse eines höchstmöglichen Tempos der wissenschaftlich-technischen Entwicklung erforderlich. Das bedeutet jedoch nicht, daß jeder einzelne Fluktuationsakt sich als gesellschaftlich notwendig erweist. Volkswirtschaftlich sowie betrieblich negative Folgen werden vor allem durch spontane Aspekte der Fluktuation hervorgerufen.

Wir können hervorheben, daß nahezu die Hälfte der Hochschulkader nach Abschluß des Studiums ihre Arbeitsstelle nicht gewechselt hat, und damit eine recht große Kontinuität in der Arbeitstätigkeit vorliegt, die sicher zum großen Teil auf einer recht guten Absolventenlenkung der Hochschulen und Universitäten beruht. Die Arbeitsplatzwechsel, die zustande kommen, werden von den meisten Hochschulabsolventen auf eigene Initiative hin vorgenommen (85 %). Nur 15 % haben auf Wunsch oder Initiative des Betriebes einen Wechsel realisiert, wenn bestimmten Nachfragesituationen Rechnung getragen wird.

Gegenwärtig und künftig werden Fluktuationen im Interesse des Betriebes eine größere Rolle spielen, weil durch den Einsatz von Schlüsseltechnologien, durch den Industrierobotereinsatz in Dimensionen Arbeitskräfte freigesetzt werden. Das aber ist ein Problem von großer volkswirtschaftlicher Tragweite, was infrastrukturelle Probleme, Bildung, Umlernfragen und vieles andere mehr betrifft.

Insofern ist eine Bewegung unter den Hochschulkadern schon weniger vom negativen als vom positiven Effekt her zu betrachten. Die Volkswirtschaft braucht flexibel einsetzbare Leute, die bereit sind, eine Tätigkeitveränderung im Interesse des Betriebes oder gar der Gesellschaft aufzunehmen. Disponibilität und Mobilität werden deshalb zu wichtigen Voraussetzungen für effektive Leistungsentwicklung in der Volkswirtschaft der DDR.



## 5. Reserven zur Erhöhung der Effektivität der Arbeit aus der Sicht der Absolventen

Nach etwa 10 Jahren haben sich die Absolventen umfangreiche Erfahrungen angeeignet. Zwei Drittel üben Leitungsfunktionen aus, und viele machen sich Gedanken darüber, wie die Arbeit effektiver organisiert werden könnte. Auch in den täglichen Gesprächen mit den Kollegen im Betrieb spielen solche Themen eine größere Rolle. Dabei zeigen neuere Untersuchungen, daß gegenwärtig mit den Veränderungen in der sowjetischen Innenpolitik große Hoffnungen verbunden werden, den innerbetrieblichen Arbeitsablauf effektiver zu gestalten. Das ist durchaus bemerkenswert. Von den meisten der von den Absolventen angeregten Veränderungen hätten sie selbst kaum einen Vorteil, sondern vor allem mehr Arbeit. Das intensive Nachdenken über Schwachpunkte ist Ausdruck eines tiefen Verantwortungsgefühles für die Entwicklung des Betriebes und der gesamten Gesellschaft. Allerdings denken die Absolventen wie andere Werktätige zu wenig darüber nach, wie sie selbst zur Überwindung der Schwachpunkte beitragen könnten, so daß entsprechende Diskussionen (z. B. im Arbeitskollektiv) oft wenig konstruktiv verlaufen. Hier gilt es für Jugendverband, Partei und Gewerkschaft, künftig wesentlich energischer dafür einzutreten, daß die Anregungen und Kritiken der Werktätigen wirklich beachtet werden. Noch zu viele machen die Erfahrung, daß es sich wenig lohnt, Mängel anzusprechen, weil sich doch nichts ändert. Solche Erfahrungen bilden auch eine Quelle für das große Interesse an der sowjetischen Innenpolitik. In diesen noch zu wenig genutzten Anregungen der Werktätigen liegt ein großes Potential, einerseits innerbetriebliche Abläufe effektiver zu gestalten, andererseits Leistungsbereitschaft und persönliches Verantwortungsgefühl für die Leistungen des Betriebes und des Kollektivs zu erhöhen.

Der erste Problemkreis unserer Fragen berührt das Leistungsprinzip. Fast alle treten dafür ein, daß das Leistungsprinzip konsequenter durchgesetzt wird. Davon wird vor allem ein höheres

Maß sozialer Gerechtigkeit erwartet. Negative Auswirkungen des Leistungsprinzips werden zwar gesehen, den Vorzügen aber eindeutig untergeordnet. Es ist aber damit zu rechnen, daß die Schattenseiten des Leistungsprinzips größere Aufmerksamkeit finden werden, wenn dieses konsequenter durchgesetzt wird. In der ideologischen Arbeit ist es daher wichtig, sich auch mit solchen Fragen zu beschäftigen und das Leistungsprinzip mit Vorzügen und Schattenseiten darzustellen. Ohne solche ausgewogene realistische Darstellung besteht sonst die Gefahr, daß künftig Argumente, die das Leistungsprinzip ablehnen, ein offenes Ohr bei einem Teil der Jugend finden werden.

Im einzelnen sehen die Absolventen selbst folgende Reserven bei der besseren Durchsetzung des Leistungsprinzips:

1. Mit materiellen Stimuli wirksamer auf Spitzenleistungen und Leistungsversagen reagieren. Aufschläge und Abzüge sollten direkter und schneller mit der Leistung verbunden werden.
2. Leitungsarbeit allgemein, Durchsetzung des Leistungsprinzips in der Kaderarbeit: mehr persönliche Verantwortung der Leiter für die Leistung ihrer Mitarbeiter; auch hier schnelle und wirksame Anerkennung hervorragender Ergebnisse, aber auch offene Kritik bei Schwächen und konsequente Abberufung, wenn die Kader ihren Aufgaben offensichtlich nicht gewachsen sind.
3. Straffere Kontrolle, regelmäßige und gerechte Leistungseinschätzung. Gegenwärtig kümmern sich die Leiter um zu viele Prozesse, Das führt dazu, daß die Leistungen zu selten und zu unregelmäßig eingeschätzt werden. Damit fehlt eine zuverlässige Basis, wenn es darum geht, über Prämien, Leistungszuschläge u. a. Stimuli zu entscheiden. Insgesamt werden die Absolventen gegenwärtig zu wenig gelobt und zu wenig kritisiert (obwohl sie immer noch eher kritisiert als gelobt werden), dafür fühlen sie sich zum Teil bei der Gestaltung ihres Arbeitsablaufes gänzlich. Konsequente Orientierung auf die Arbeitsergebnisse und mehr Handlungsspielraum für die Absolventen, bei der Gestaltung ihrer Arbeit, könnte Abhilfe schaffen.

2  
2  
Eine  
Post.  
teile  
sich mit  
Siegler  
seitens?

Weitere Vorschläge sind:

4. konkrete, abrechenbare Aufgaben, klare Maßstäbe,
5. Lohnstruktur zwischen Berufen und nach Qualifikation mit dem Leistungsprinzip in Übereinstimmung bringen,
6. bei der Stimulierung ausschließliche Orientierung an der Arbeitsleistung,
7. mehr moralische Stimuli einsetzen,
8. Anerkennung hoher Leistungen, keine Routineverteilung von Stimuli,
9. mehr ökonomische Leistungsstimuli für die Betriebe,
10. bessere materiell-technische Basis für Spitzenleistungen.

Der zweite Fragenkomplex wendet sich den Reserven zu, die die Absolventen insgesamt sehen, die Effektivität der Arbeit im Betrieb zu erhöhen:

1. Leitungsarbeit in den Kollektiven: Unterstützung, Anleitung, persönliche Gespräche u. a. Die alltägliche Leitungsarbeit im Kollektiv hat großen Einfluß auf Leistungsbereitschaft, politische Haltung, Einstellung zum Betrieb. Auch die großen Erwartungen vieler Absolventen, bei Leitungsentscheidungen mehr mitzureden, konzentrieren sich auf den unmittelbaren Vorgesetzten. Allerdings braucht dieser, um Hinweise und Kritiken seiner Mitarbeiter einsetzen zu können, ebenfalls mehr Möglichkeiten, auf Entscheidungen seiner Vorgesetzten Einfluß zu nehmen und selbständig zu handeln. Gegenwärtig ist es aber so, daß die Möglichkeiten, Kritisches zur Sprache zu bringen, bei Entscheidungen mitzureden, immer geringer werden im Betrieb, je höher die Leitungsstufe ist. Hier liegt eine Ursache dafür, daß viele im Kollektiv geäußerte Kritiken und Anregungen wirkungslos verhallen: Sie überziehen die Befugnisse des unmittelbaren Leiters, und dieser hat zu wenig Möglichkeiten, Veränderungen bei seinen Vorgesetzten zu erwirken.
2. Diese Mechanismen sind vielen Absolventen durchaus bewußt. Deshalb unterbreiten sie viele Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsorganisation, mehr konzeptionellen Vorlauf, Flexibilität, Abbau innerbetrieblicher Bürokratie.

*Diese  
Exh. ist  
in Absolut*

3. Immer mehr wird in den letzten Jahren darauf verwiesen, daß Spitzenleistungen einer entsprechenden materiell-technischen Basis bedürfen, wobei viele Probleme, die hier auftreten, ohne zusätzliche Investitionen lösbar sein müßten (z. B. Lieferung in Fristen, die in westlichen Ländern üblich sind: Tage oder Wochen statt Monate oder Jahre, bessere Information über lieferbare Bauteile usw., flexibles Eingehen auf Wünsche der Kunden, wie das auf dem Weltmarkt üblich ist, Überprüfung von Vorschriften und Regelungen, die der Nutzung moderner Technik über die Arbeitszeit hinaus im Wege stehen usw.). Gerade hier zeigt sich, daß die Absolventen viele Ideen entwickeln, die knappen Mittel rationeller zu nutzen. Aus ökonomischer Sicht ist es nicht zu verantworten, solche Vorschläge schnell zu prüfen und Realisierbares umgehend in die Praxis umzusetzen.

Weitere Vorschläge konzentrieren sich auf:

4. Kaderarbeit im Sinne langfristiger Vorbereitung auf neue Aufgaben, neue Technik u. a., Praxisbezug von Bildung und Weiterbildung,
5. Durchsetzung des Leistungsprinzips,
6. höhere Anforderungen, anspruchsvollere Aufgaben, Entlastung von Routine, niveaugerechter Einsatz, höhere Qualifikation der Leiter,
7. umfassendere Information, Kommunikation und Erfahrungsaustausch mit nationalen und internationalen Partnern,
8. bessere und schnellere Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Information, schnellere und rücksichtslosere Orientierung am Weltstand, bessere Arbeit mit der Fachliteratur,
9. übergreifende Regelungen zur Erweiterung des Handlungsspielraumes für die Betriebe und effektivere Leistungsanreize für die Betriebe,
10. kontinuierliche Versorgung mit Material und Rohstoffen, Nutzung von Sekundärrohstoffen.

Die letzte Frage galt den sozialen Aspekten der wissenschaftlich-technischen Revolution. Folgende soziale Fragen sollten im Zuge der wissenschaftlich-technischen Revolution nach Meinung der Absolventen gelöst werden:

1. Verbesserung des Lebensniveaus: Versorgung mit Konsumgütern und Dienstleistungen, bedarfsgerechte Produktion (Mode), medizinische Betreuung, frühere Berentung, Rentenerhöhung, Reisemöglichkeiten ins kapitalistische Ausland. Bei den Versorgungsfragen stehen die langen Wartezeiten bei einigen Dienstleistungen bzw. Konsumgütern und Fragen sozialer Gerechtigkeit (Versorgungsgefälle Berlin - ländliche Regionen, Abhängigkeit von Beziehungen, Interjobs, quasi legaler Schwarzhandel auf den Automärkten u. ä.) im Mittelpunkt des Interesses.
2. Persönlichkeitsentwicklung (z. B. Überwindung von Konsumdenken, Egoismus, höhere Qualifikation, mehr Verantwortungsbewußtsein);
3. Lösung solcher Probleme wie Stress, Verbesserung der Kinderbetreuung, mehr Möglichkeiten zu sinnvoller Freizeitgestaltung, bessere Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten in der Freizeit, gleiche Entwicklungschancen für Frauen im Beruf;
4. Umweltschutz: Hier zeigt sich eine enorme Dynamik. Die Anzahl der jungen und älteren Werktätigen, die durch die hohe Umweltverschmutzung beunruhigt werden, nimmt rasch zu, und die Fähigkeit der DDR, Umweltschutz und ökonomisches Wachstum zu verbinden, gewinnt zunehmend an Einfluß auf die politische Haltung. Das ist insofern nicht unproblematisch, weil etwa zwei Drittel der jungen Hochschulkader meinen, daß die Anstrengungen der DDR, das Umweltproblem zu lösen, gegenwärtig nicht ausreichen.
5. Verstärkte Anstrengungen, die Errungenschaften der wissenschaftlich-technischen Revolution zu nutzen: Arbeitsorganisation, Kooperation, materiell-technische Basis;
6. Lösung sozialer Fragen, die unmittelbar mit der Vorbereitung und Einführung neuer Technik verbunden sind: Freisetzung

bzw. Umsetzung von Arbeitskräften, Weiterbildung und zunehmend stärker die Gestaltung der Arbeit mit neuer Technik, psychophysische Belastungen, Stress, Monotonie, hohe Technikabhängigkeit und daher weniger Handlungsspielraum.

Insgesamt wird die wissenschaftlich-technische Revolution von der jungen Intelligenz positiv bewertet und als entscheidendes Mittel gesellschaftlichen Fortschritts gesehen. Dabei vollzieht sich gegenwärtig eine Veränderung von einer undifferenzierten Globalbejahung technischen Fortschritts zu einer kritischeren und auch lebensnäheren Bewertung einzelner Prozesse, die mit der neuen Technik verbunden sind. Insgesamt zeigen sich aber gerade bei der Einschätzung der wissenschaftlich-technischen Revolution enorme Unterschiede zu Jugendlichen aus westlichen Ländern, deren Haltung vor allem durch die Angst vor Arbeitslosigkeit geprägt ist, der alle anderen Fragen untergeordnet werden, oft selbst die Erhaltung und Sicherung des Friedens.

## 6. Psycho-physische Entwicklung

In den ersten Jahren nach Studienende stabilisiert sich die Gesundheit, vor allem Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen und Depressionen gehen deutlich zurück. Mit der Übernahme größerer Verantwortung nimmt dann die Belastung wieder zu, und andere Beschwerden, wie Herz-Kreislauf-Störungen (starke Belastung, Pos. 1-3, Studienende = 11 %, nach zwei Jahren Praxis = 9 %, nach 10 Jahren = 17 %), Depressionen (Studienende = 13 %, nach 2 Jahren Praxis = 10 %, nach 10 Jahren = 19 %) und Kopfschmerzen (Studienende = 20 %, nach 2 Jahren = 15 %, nach 10 Jahren = 27 %), gewinnen spürbar an Bedeutung.

Deutliche Geschlechterunterschiede gibt es nach 10jähriger Berufstätigkeit nur bei Kopfschmerzen (stark, Pos. 1+2+3, Männer = 17 %, Frauen = 41 % !).

Insgesamt gelingt es aber, diesen verschlechterten Gesundheits-

zustand durch die gewachsene Leistungsbereitschaft zu kompensieren.

**Tab. 4:** Entwicklung einiger psycho-physischer Leistungs Voraussetzungen  
(Tabelle enthält Pos. 1 + 2 = stark bzw. sehr stark)  
Angaben in %

	<u>Studierende</u>		<u>nach 10jähriger Tätigkeit</u>	
	männl.	weibl.	männl.	weibl.
Ausdauer	54	48	72	71
Konzentrationsfähigkeit	41	35	58	58
Belastbarkeit in der Arbeit	48	39	76	66
körperliches Leistungsvermögen	57	52	71	55

Bezüglich Ausdauer und Konzentration verschwinden ursprünglich vorhandene Geschlechterunterschiede. Das steht in Übereinstimmung damit, daß die Leistungsbereitschaft der Frauen stärker zugenommen hat.

Am stärksten belastet sind die Lehrer, junge Wissenschaftler sind gesundheitlich am stabilsten.

Faktoren, die die psycho-physische Belastung beeinflussen, sind:

- langandauernde Überforderung durch zu viele Aufgaben oder unklare Definition der Verantwortung (besonders bei Leitern). Damit werden Erfolgserlebnisse verhindert: Immer bleibt das Gefühl, nicht alles geschafft zu haben, oder die Befürchtung, eventuell etwas vergessen zu haben. Ähnlich wirkt auch Selbstüberforderung, die allerdings seltener auftritt.
- Aus langandauernder Unterforderung, Reizarmut und Monotonie können ebenfalls erhebliche Belastungen erwachsen.
- Großer Handlungsspielraum, Möglichkeiten, selbständig zu entscheiden, und vielfältige, abwechslungsreiche Anforderungen fördern gesundheitliches Wohlbefinden, wenn die damit verbun-

- denen Aufgaben erfolgreich gelöst werden können.
- Hohe Bedeutung der Arbeitsaufgaben und damit verbundenes soziales Ansehen wirken sich ebenfalls günstig aus.
  - Ebenfalls wichtig ist hohe Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Betrieb. Erfolgserlebnisse, die entstehen, wenn die Arbeit als sinnerfüllt empfunden wird und gestellte Ziele erreicht werden, bilden eine entscheidende Voraussetzung für psychische Stabilität.
  - Das Arbeitskollektiv hat in den ersten Jahren eine sehr große Bedeutung für die psycho-physische Entwicklung. Aufgrund des hohen Stellenwertes harmonischer Kollektivbeziehungen werden stressauslösende Konflikte allerdings relativ rasch gelöst, oder es wird das Kollektiv gewechselt bzw. ein Ersatzkommunikationskreis in der Arbeit aufgebaut. Aufgrund der daraus resultierenden hohen Zufriedenheit mit den sozialen Beziehungen bei 90 % der Absolventen gibt es nach 10 Jahren kaum noch eine Korrelation zwischen gesundheitlicher Entwicklung und Kollektiv.
  - Ein Leitungsstil, der sich durch Hektik, mangelnde Berechenbarkeit und häufiges Umdisponieren auszeichnet, sowie sehr starke Abhängigkeit vom Leiter oder auch von den Kollegen fördern negative Entwicklungen.
  - Wichtig sind auch Arbeitsrhythmus, Wechsel von Spannung und Entspannung. Durch den Rechnereinsatz treten hier Probleme auf: Der Rechner ist in der Lage, dauernd Bedingungen für konzentrierte Arbeit zu schaffen, Phasen mit wenig anstrengenden Routinetätigkeiten entfallen. Hier liegt eine Ursache dafür, daß die psycho-physische Belastung beim Einsatz der Mikroelektronik oft wächst.

Insgesamt wird aber deutlich, daß Probleme für die Gesundheit nicht automatisch aus einem hohen Niveau gestellter Aufgaben erwachsen. Steigerung der Leistung und stabile Gesundheit sind miteinander zu vereinbaren, wenn die Aufgaben dem Leistungsvermögen entsprechen, Möglichkeiten zu selbständiger Arbeit gegeben sind, die Anforderungen vielfältig sind, erbrachte Leistungen anerkannt werden, die Arbeitsorganisation ein hohes



Niveau besitzt, Hektik vermieden wird und betriebliche Abläufe für den einzelnen durchschaubar sind.  
Der Schaffung solcher gesundheitsförderlicher Bedingungen kommt große Bedeutung zu, da gegenwärtig die psycho-physischen Belastungen vieler Tätigkeiten wachsen und Gesundheit einen wachsenden Wert besonders für junge Werktätige gewinnt.  
Bedenkenswert ist, daß sehr viele junge Werktätige - nicht nur Hochschulkader - für ihre gesundheitlichen Probleme primär äußere Faktoren verantwortlich machen (z. B. "Streß", Umweltverschmutzung), nur selten ihre eigene Lebensweise (z. B. Ernährung, Rauchen, persönlicher Arbeitsstil, Bewegungsarmut). Gesundheitspropaganda sollte stärker dazu beitragen, das zu verändern.

## 7. Urteile über das Studium

Das Urteil der Absolventen über das Studium bleibt bemerkenswert konstant. Unter dem Eindruck eigener Erfahrungen finden Akzentverschiebungen statt, manches wird relativiert, anderes zugespitzt, aber die Grundposition verändert sich nur selten. Das spricht dafür, die Wertungen der Studenten zum Studium sehr ernst zu nehmen. Sie werden zur viele Jahre nachwirkenden Handlungsgrundlage, die sowohl eigene Entscheidungen prägt (z. B. Weiterbildung) als auch auf die soziale Umwelt ausstrahlt (eigene Kinder, Schüler und Lehrlinge im Betrieb, Verwandte, Freunde, Kollegen) und damit großen Einfluß auf Berufsentscheidungen, Studienfachwahl und Studienmotivation der nachfolgenden Generationen hat.

Die Ausbildung wird in mancherlei Hinsicht etwas positiver als bei Studienende gesehen (wichtigste Ausnahme: Praxisverbundenheit). Die Positivierung erfolgt z. T. in den beiden ersten Praxisjahren, um sich dann wieder zu relativieren, manchmal folgt dann zwischen dem 5. und 10. Praxisjahr eine weitere Positivierung. Das gilt z. B. für die Einschätzung des Lehr-

kräfte-Studenten-Verhältnisses. Hier hat offensichtlich bei einem Teil ein Wechsel der Wertungsposition stattgefunden. Sie sind jetzt selbst zum Teil Lehrkräfte (in der betrieblichen Berufsausbildung, Weiterbildung, bei der Betreuung von Studenten im Praktikum oder von Absolventen u. a.) und werten ihre eigenen Erfahrungen aus der Sicht der damit verbundenen Verantwortung.

Wichtig ist, daß das Studium noch lange Jahre in der Praxis nachwirkt. Manches im Studium Erwerbene zeigt sich erst nach Jahren, wenn entsprechende Funktionen übertragen werden, Vorzüge werden erst richtig bewußt, ebenso Mängel oder Aufgaben spürbar. Nicht alle diese Erfahrungen werden auf das Studium bezogen, vieles wird auch mit eigener Anstrengung, den Arbeitsbedingungen und -anforderungen im Betrieb in Zusammenhang gebracht. Den Wertungen über das Studium liegt eine Art Soll-Ist-Vergleich zugrunde: Erfahrungen aus dem Studium werden an einem SOLL-Bild über das Studium gemessen. Unter dem Einfluß der Praxis kann sich das SOLL-Bild verändern und damit das Urteil zum Studium. Auch das IST-Bild (die eigenen Studienerfahrungen) kann sich wandeln: durch Erinnerungsverluste und auch neue Einsichten (z. T. durch Kontakte zu ehemaligen Kommilitonen und Lehrkräften). Die Stabilität der Urteile zum Studium geht vor allem auf die Stabilität des SOLL-Bildes vom Studium zurück.

Die meisten Absolventen schätzen die Erziehung und Ausbildung an der Universität bzw. Hochschule nachträglich als recht gut ein, allerdings nicht immer uneingeschränkt. Nur wenige betrachten ihr Studium ganz distanziert und verurteilen es in "Bausch und Bogen". Insgesamt 53 % (Pos. 1+2+3) sagen, wenn auch mit Einschränkungen, daß die Ausbildung an der Sektion den Erfordernissen der Praxis angemessen war. 88 % (Pos. 1+2+3) werten die Haltung der Lehrkräfte zu den Studenten positiv. Kritisch fällt das Urteil insbesondere der in der Industrie tätigen Hochschulkader über die Praxisverbundenheit des Studiums aus. Ohne Einschränkung (Pos. 1) sagen nur ganzw 2 %, daß in der Ausbildung Theorie und Praxis gut verbunden wurden.

48 % (Pos. 4+5+6) lehnen diese Aussage mehr oder weniger deutlich ab. Für viele Hochschulkader war - das zeigen auch verbale Stellungnahmen - die Ausbildung zu "akademisch", zu "theoretisch". "Nichts gegen wirkliche Theorie, durch die man die Zusammenhänge besser begreift, aber alles gegen lebensfernes Theoretisieren, Isolation der Wissenschaftsentwicklung von der gesellschaftlichen Entwicklung, abstrakte Lernerei, die mit der beruflichen Praxis nichts zutun hat." (Betriebsleiter, 35 Jahre).

Die Absolventen verspüren in der Praxis rasch ein Defizit an beruflichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und tätigkeitsabhängigen Spezialkenntnissen. Dem steht ein mühsam angeeigneter Wissensberg gegenüber, der in der Praxis nur wenig oder überhaupt nicht gebraucht wird. Unter dem Einfluß der wissenschaftlich-technischen Revolution hat sich dieser Widerspruch verschärft: Wozu der Drill der vielen Normen, TGL-Vorschriften, Fakten, wenn das der Rechner viel zuverlässiger und umfassender parat hat? - So fragen viele Ingenieure, die mit moderner Informationstechnik arbeiten. Unter dem Eindruck solcher Erfahrungen erscheint das Studium in ihrem Urteil als in idealistischer Weise zu sehr an Faktendrill und quantitativ ausgelegtem Bücherwissen festgemacht. Dem wirklich wissenschaftlichen Lernen und der Fähigkeitsentwicklung werde zu wenig Beachtung geschenkt. Das bezieht sich auf allgemein-geistige, beruflich-fachliche und soziale Fähigkeiten. Nur 7 % sagen nach 10jähriger Praxis, daß im Studium ihre intellektuell-schöpferischen Fähigkeiten voll gefordert wurden. Es fehlt an juristischen Grundkenntnissen, an Kenntnissen über die Arbeit mit Menschen, die wichtig sind, alle Möglichkeiten sozialistischer Demokratie zu nutzen und als Subjekt gesellschaftlicher Prozesse aufzutreten.

Recht positiv ist das Urteil über die politische Erziehung an der Universität/Hochschule. 10 Jahre nach Studienende sagen insgesamt 84 % (Pos. 1+2+3), daß die politische Erziehung im wesentlichen ein hohes Niveau hatte. Auch ein großer Teil derjenigen, die sonst ihr Studium sehr kritisch beurteilen, anerkennen den Beitrag der Universität/Hochschule zu ihrer politi-

schen Bildung. Ein Absolvent urteilt drastisch: "Wenn auch sonst nicht viel hängengeblieben ist, politisch hat mir das Studium Entscheidendes gegeben."

Das bezieht sich vor allem auf das marxistische Grundlagenstudium. 69 % sagen (Pos. 1+2+3), daß das Studium des Marxismus-Leninismus für ihre berufliche Tätigkeit notwendig war, 31 % (Pos. 1) uneingeschränkt. Damit wird das Grundlagenstudium von allen Komponenten des Studiums am positivsten beurteilt.

Natürlich gibt es auch viele Kritiken und Anregungen, die sich vor allem auf folgendes richten: mehr Vermittlung konkreten Wissens, welches hilft, gesellschaftliche Prozesse, in die die Absolventen in Beruf und Freizeit einbezogen sind, zu durchschauen und mitzubeeinflussen, mehr Meinungsstreit und Offenheit und auch hier stärkere Betonung der Entwicklung der Fähigkeit, selbständig politisch zu denken und zu handeln.

Doch insgesamt haben die jetzigen Leiter, Lehrer, Funktionäre aus diesem Studium viel mitgenommen, was sie in ihrer Tätigkeit und deren politischen Bezügen gut gebrauchen können.

Das Urteil über das Studium wird auch durch die berufliche Entwicklung nach Studienende und den damit verbundenen Erfolgen und Fehlschlägen beeinflusst. Absolventen, die gut "einschlagen" und berufliche Erfolge haben, urteilen einerseits über das Studium im Sinne hohen Anspruchs und hoher Erwartungen besonders differenziert, verspüren andererseits aber in besonderem Maße den Nutzen des Studiums für ihre berufspraktische Tätigkeit. Sie haben das Studium auch tatsächlich effektiver genutzt, haben gelernt, selbständig zu arbeiten, wissenschaftliche Fragen selbständig zu durchdenken und eine eigene Meinung zu vertreten (auch wenn diese nicht selten apodiktisch-unausgereift war), hatten oft fachliche Hobbys, mit denen sie sich relativ unabhängig beschäftigt haben und haben sich insgesamt in den einzelnen Fächern oft recht differenziert bemüht, waren gesellschaftlich engagiert, wenn auch selten bequeme Partner für Lehrkräfte und FDJ-Gruppe. Sie hatten insgesamt oft nur wenig bessere Noten als ihre Kommilitonen, ihre besonderen

Leistungsqualitäten und -fähigkeiten waren aber bereits im Studium vorhanden und wirksam - allerdings erfasst das enge Raster der Noten viele Kenntnisse und Fähigkeiten, die für den Praxiserfolg wichtig sind, kaum oder gar nicht.

Absolventen dagegen, die sich mit ihrer Tätigkeit nicht identifizieren, wenig in Betrieb und Arbeitskollektiv integriert sind, kaum berufliche Erfolge haben, sind eher geneigt, Ursachen dafür in Erziehung und Ausbildung zu sehen. Hierzu gehören viele Absolventen, die im Studium brav (fast) alles abgearbeitet haben, dafür im allgemeinen recht gute Noten erhielten, sich aber kaum je über das Geforderte hinaus mit fachlichen Problemen beschäftigt haben oder in einzelnen Disziplinen durch besonderes Interesse oder Engagement auffielen.

Eine große Rolle spielen natürlich auch die Anforderungen der Praxis; Unterforderte, die ihr Wissen kaum anbringen können und auch keine attraktive Perspektive sehen, urteilen oft sehr kritisch oder zweifeln gar am Sinn des Studiums insgesamt.

Vorschläge für Verbesserungen des Studiums betreffen vor allem:

1. eine bessere Verbindung von Theorie und Praxis im Studium, angefangen von der Kompetenz vieler Lehrkräfte, die höchst unzureichend wissen, was von ihren Studenten später wirklich gefordert wird, bis zum Inhalt der Studienpläne. Es wäre zu prüfen, ob nicht das System wahlweise-obligatorischer Ausbildung erheblich erweitert werden kann und wie Betriebe Absolventen mit Spezialkenntnissen (z. B. auf bestimmten Fachgebieten, Sprachen u. a.) von vornherein kräftig materiell stimulieren könnten (zumal die Betriebe ja damit auch Kosten für Weiterbildung einsparen). Damit können die Studenten selbst viel stärker an praxisrelevanten Kenntnissen und Fähigkeiten interessiert werden. Die wahlweise-obligatorischen Fächer würden mehr Freiraum schaffen, diesen Interessen gemäß zu handeln. Zugleich würde sich ein Druck auf die Lehrkräfte entwickeln, der diese geradezu zwingt, ihre Lehrveranstaltungen ständig mit Blick auf die Praxis zu konzipieren und zu überarbeiten.

2. die Herausbildung und Entwicklung von geistigen und praktischen Fähigkeiten und das Üben berufspraktischer Fertigkeiten während des Studiums auf der Basis der realen (gegenwärtigen und künftigen) Anforderungen der Praxis und verbunden mit der Entwicklung der Fähigkeiten, Kenntnisse kritisch zu durchdenken, Probleme selbständig zu erkennen und Lösungen schöpferisch zu finden und zu bewerten.
3. die Förderung von Berufsethik und der Fähigkeit, gesellschaftliche Bezüge der eigenen Arbeit zu erkennen, zu bewerten und sich konsequent für Lösungen einzusetzen, die sichern, daß die Ergebnisse der eigenen Arbeit nur zum Wohle der Menschheit eingesetzt werden. Das beginnt mit der Schaffung persönlichkeitsförderlicher Arbeitsinhalte und reicht bis zu den globalen Problemen; Erhaltung des Friedens, verbunden mit weltweiter, umfassender Abrüstung und drastischer Verminderung der Umweltverschmutzung und -zerstörung.
4. die Entwicklung eines breiten Persönlichkeitsprofils, das Sachkompetenz, Berufsliebe, eine tragfähige politische Motivation und ein hohes geistig-kulturelles Niveau einschließt und den fachlichen und sozialen Aspekten der beruflichen Arbeit gewachsen ist, insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt, daß 10 Jahre nach Studienende 67 % der Absolventen in irgendeiner Form Leitungsfunktionen ausüben (19 % Nomenklatur II).
5. die härtere Prüfung der Frage, wieviele Absolventen in den einzelnen Fachrichtungen wirklich notwendig sind, wofür sie eigentlich ausgebildet werden und welche Qualitäten sie aufweisen müssen. Damit würden Kapazitäten frei, bisher "stiefmütterlich" behandelte Fachrichtungen auszubauen, ohne insgesamt mehr Studenten immatrikulieren zu müssen. Zugleich könnte das ewige Problem der Schere zwischen Stofffülle und Aufnahmevermögen der Studenten gelöst werden. Der Freiraum für wissenschaftliche Allgemeinbildung wüchse. Dabei sollte gesichert werden, daß die Studenten diesen Freiraum wirklich gemäß ihren Interessen und Neigungen nutzen können.

6. die Verbesserung der Absolventenvermittlung unter dem Gesichtspunkt, daß die richtigen Absolventen an den richtigen Arbeitsplatz kommen, sich für anspruchsvolle Aufgaben viel stärker persönlich verantwortlich fühlen und sich entsprechend engagieren. Die verbreitete Neigung, alle Mängel im Zusammenhang mit Absolventenlenkung, fachgerechtem Einsatz, Unterforderung und mangelnder Leistung zu sehen, wirkt sich verheerend auf die Leistungsbereitschaft aus. Leider wird eine solche Haltung durch viele Erfahrungen im Umgang mit perfekt organisierten gesellschaftlichen Prozessen gestützt, die kaum Raum für eigene Aktivität lassen und nur unzureichend in der Lage sind, Anregungen, Kritiken, Erfahrungen der Betroffenen flexibel aufzugreifen.