

### Bericht über die "1. Sanktionsstudie"

Bertram, Barbara; Rohmer, A.

Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bertram, B., & Rohmer, A. (1969). *Bericht über die "1. Sanktionsstudie"*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-369911>

#### 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.

**ZIJ - Projekt  
1969**

**00/26**

Zentralinstitut für Jugendforschung  
Direktor: Prof. Dr. W. Friedrich

---

B e r i c h t  
über die  
"1. Sanktionsstudie"

Termin der Untersuchung: Januar 1969

Ort: VEB Baumechanik Engelsdorf  
VEB Kirow-Werke Leipzig

Leitung: Dr. Bärbel Bertram

Anfertigung des Berichts: Dr. B. Bertram und  
Frau A. Rohmer

## Durchführung und Umfang der Untersuchung

Die Untersuchung wurde während eines Studentenpraktikums (Studienrichtung Philosophie/Soziologie, Karl-Marx-Universität Leipzig, 2. Studienjahr) durchgeführt.

An der Untersuchung nahmen teil:

Dr. B. Bertram

Frau A. Rohmer

Frau Weber

7 Studenten.

Folgende Methoden kamen zur Anwendung:

- 42 mündliche Interviews im VEB Baumechanik Engelsdorf
- 3 Tage Beobachtungen während der Arbeitszeit im 3 Meisterbereichen des VEB Baumechanik Engelsdorf zu folgenden Problemen: Arbeitstätigkeit, Technologie, Kooperationsbeziehungen im Kollektiv, Gruppenatmosphäre, Beziehungen zu den Führungskräften, Sanktionen
- 80 schriftliche Befragungen im VEB Baumechanik Engelsdorf
- 40 schriftliche Befragungen im VEB Kirov-Werke Leipzig

Wir möchten darauf aufmerksam machen, daß die Ergebnisse vertraulich zu behandeln sind und der Bericht als vertrauliche Vorschlußsache zu verwahren ist. Veröffentlichungen können nur mit Genehmigung des Zentralinstituts für Jugendforschung erfolgen.

Der Bericht umfaßt einschließlich Titelblatt 66 Seiten.

Leipzig, März 1969

Sa.-Studie

Frage 1) Arbeiten Sie gern in Ihrem gegenwärtig ausgeübten Beruf?

1. ja
2. nein
3. teilweise

Tabelle 1: Berufszufriedenheit (Angaben in %)

		1	2	3
Kirow	bis 25 J.	58	-	42
	über 25 J.	70	5	25
	ges.	64	3	33
Engelsd.	bis 25 J.	75	-	25
	über 25 J.	73	-	27
	ges.	73	-	27
Gesamt	bis 25 J.	67	-	33
	über 25 J.	72	1	27
	ges.	70	1	29

Insgesamt arbeiten 70 % aller Befragten gern in ihrem gegenwärtig ausgeübten Beruf. Bei den Jugendlichen des Kirow-Werkes ist diese Zahl etwas geringer (58 %), dort ist die geäußerte Zufriedenheit der älteren Befragten höher. Ungern arbeitet in seinem Beruf von allen 120 Befragten nur einer. Vergleicht man beide Betriebe, so sind die Einschätzungen im VEB Baumechanik etwas positiver.

Diese Ergebnisse decken sich auch mit den mündlichen Interviews im VEB Baumechanik. Als Gründe für eine hohe Zufriedenheit wurden hier vor allem genannt: interessante Arbeit, vielseitige Einsatzmöglichkeiten im Rahmen des Meisterbereichs, hohe Entlohnung und Stolz auf das Arbeitsergebnis.

Frage 2) Könnte man Ihrer Ansicht nach die Arbeitsorganisation im Betrieb noch verbessern?

1. ja
2. nein
3. teilweise

Tabelle 2: Arbeitsorganisation (Angaben in %)

		1	2	3
Kirow	bis 25 J.	90	-	10
	über 25 J.	100	-	-
	ges.	95	-	5
Engelsd.	bis 25 J.	95	-	5
	über 25 J.	81	3	16
	ges.	85	3	12
Gesamt	bis 25 J.	93	-	7
	über 25 J.	86	3	11
	ges.	88	2	10

Fast alle Befragten sind der Meinung, daß man die Arbeitsorganisation im Betrieb noch verbessern kann. Die Fragestellung ist sehr allgemein, weil aus den Ergebnissen nicht hervorgeht, ob es sich um dringend notwendige Verbesserungen (also vorhandene Mängel in der Arbeitsorganisation) handelt, oder um die Tatsache, daß sich meist noch etwas verbessern läßt. Wir nehmen jedoch an, daß die einheitlich hohe Belegung der Antwortkategorie 1 auf Mängel hinweist.

Frage 3) Ist Ihrer Meinung nach die Technik in Ihrem Meisterbereich veraltet?

1. ja
2. nein
3. teilweise

Tabelle 3: Technik (Angaben in %)

		1	2	3
Kirow	bis 25 J.	37	21	42
	über 25 J.	70	5	25
	ges.	54	13	33
Engelsd.	bis 25 J.	10	25	65
	über 25 J.	10	19	71
	ges.	10	21	69
Gesamt	bis 25 J.	23	25	54
	über 25 J.	26	15	59
	ges.	25	18	57

Die Aussagen hierzu sind nicht so einheitlich wie zu den vorangegangenen Fragen. Zum Teil liegt das wahrscheinlich an der unterschiedlichen technischen Ausrüstung der einzelnen Meisterbereiche, wie wir selbst feststellten.

Im VEB Baumechanik antworteten zwei Drittel der Befragten in der Kategorie 3, das deckt sich auch mit den Einschätzungen der Beobachter zur technischen Ausrüstung.

Frage 4) Eine andere Sache: Man kann aus sehr verschiedenen Gründen heraus seine Berufsarbeit ausführen. Was regt Sie am meisten zur Arbeit an?

1. . . . .
2. . . . .
3. . . . .
4. . . . .

(Da es sich um eine offene Freigestellung handelte, wurde die Kategorisierung nachträglich von uns vorgenommen.)

Tabelle 4: Eigene Arbeitsmotive (Angaben in %)

Motiv	Kirow	Engelsd.
Verdienst	53	74
Berufsehre	20	8
Freude u. Interesse an d. Tätigkeit	5	13
Stärkung des Sozialismus	5	3
gesetzl. Pflicht	13	-
Ehrgeiz	-	8
gute Arbeitsbedingungen	-	1
keine Antwort	5	3

Die meisten Befragten nannten nur den Verdienst als Arbeitsmotiv; das wurde im VEB Baumechanik besonders deutlich. Berufsehre sowie Freude und Interesse an der Tätigkeit wurden als weitere Motive genannt, allerdings mit ziemlichem Abstand. Alle anderen Aussagen wurden nur vereinzelt gemacht. Zwischen jüngeren und älteren Befragten gab es hier keine wesentlichen Unterschiede.

Obwohl beliebig viele Antworten möglich waren, machten die meisten Befragten nur eine Angabe und kein einziger mehr als zwei. Die Aufstellung zeigt, daß neben dem Verdienstmotiv, das wahrscheinlich bei jedem Arbeiter eine große Rolle spie-



len wird, ideelle Motive stark abfallen. Um die Ursachen dafür jedoch genauer einschätzen zu können, wären genauere Analysen notwendig. Innerhalb des Betriebes wirken hierauf beeinflussend z. B. die Art der Tätigkeit (interessante oder monotone Arbeit), der Grad der Verantwortung, die politisch-ideologische Erziehung, das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, das Gruppen- und Betriebsklima, die Anwendung von Sanktionen, Arbeitsorganisation, Technologie, Endprodukt u.a.

Frage 5) Was glauben Sie, sind bei Ihren Kollegen die Beweggründe für gute Arbeit?

Tabelle 5: Arbeitsmotive der Kollegen (Angaben in %)

Motiv	Kirow	Engelsd.
Verdienst	58	56
Berufsehre	30	20
Stärkung des Sozialismus	3	-
Freude u. Interesse an der Arbeit	-	4
Anerkennung	3	1

Zur Einschätzung dieser Tabelle wäre etwa das gleiche zu sagen wie zu Frage 4). Interessant ist ein Vergleich beider Fragen: Die meisten Befragten beantworteten beide Fragen völlig gleich. Bei denjenigen, die unterschiedliche Angaben machten, tendiert die Verschiebung zu den ideellen Motiven, das wird besonders im VEB Baumechanik deutlich: Eine Reihe Befragter ist der Meinung, daß ihre Kollegen nicht (oder zumindest nicht vorrangig) aus Verdienstgründen arbeiten, sondern aus einer bestimmten Berufsehre heraus. Die Berufsehre wurde auch im Kirow-Werk bei den Kollegen etwas höher eingeschätzt als bei sich selbst. Motive wie: dem Sozialismus oder dem Staat dienen, wurden in beiden Fragen kaum genannt. Noch seltener gaben die Befragten die

Anerkennung als Arbeitsmotiv an; unsere Beobachtungen und mündlichen Interviews im VEB Baumechanik lassen die Annahme zu, daß das dort vor allem an einer gewissen Vernachlässigung von Lob und anderen Formen moralischer Anerkennung durch die Meister liegt.

Diese beiden Fragen lassen infolge ihrer allgemein gehaltenen Formulierung keine weitgehenden Schlussfolgerungen zu. Aber uns scheint, daß die Motivierung zur Arbeit sehr einseitig materiellen Charakter trägt und auf die Entwicklung gesellschaftlich hoch relevanter Motive in den beiden Betrieben noch mehr Wert gelegt werden sollte.

Frage 6) Wie ist der "Grundton" bei Gesprächen in Ihrem Arbeitskollektiv im allgemeinen?

1. höflich und distanziert
2. freundlich und nett
3. rauh aber herzlich
4. rauh und etwas grob
5. unfreundlich und reserviert

Tabelle 6: Gesprächston (Angaben in %) .

		1	2	3	4	5
Kirov	bis 25 J.	11	11	58	5	16
	Über 25 J.	5	5	80	-	10
	ges.	8	8	69	3	13
Engelsd.	bis 25 J.	-	15	65	15	5
	Über 25 J.	3	-	85	10	-
	ges.	3	4	80	12	1
Gesamt	bis 25 J.	5	13	62	10	10
	Über 25 J.	4	1	83	8	5
	ges.	4	5	76	9	5

Die überwiegende Mehrheit antwortete in der Kategorie 3; das deckt sich auch mit unseren eigenen Beobachtungen in Engelsdorf zum Gesprächston. U. E. kann man verallgemeinernd sagen, daß der Ton in diesen beiden Kollektiven rauh aber herzlich ist, und daß es sich bei denjenigen, die in den Kategorien 1, 4 und

5 antworteten, um Außenseiter handelt. Wahrscheinlich wurde die Kategorie 2 mehr auf den engeren Freundeskreis unter den Kollegen bezogen, darauf deuten auch unsere Interviews hin. (Methodenkritisch muß man anmerken, daß eine solche Fragestellung künftig den gesamten Kollegen- und den engeren Freundeskreis getrennt erfassen sollte.)

Frage-7) Wie wirken allgemein Lob und Kritik durch den Meister auf Ihre Arbeitsleistungen?

7.1.) Ein verdientes Lob spornt mich an.

1. ja, das stimmt
2. das stimmt zum Teil
3. das stimmt gar nicht

Tabelle 7: Ansporn durch Lob (Angaben in %)

		1	2	3	Rest
Kirow	bis 25 J.	74	21	-	5
	über 25 J.	80	15	5	-
	ges.	77	18	3	2
Engelsd.	bis 25 J.	60	35	-	5
	über 25 J.	50	42	5	3
	ges.	52	40	4	4
Gesamt	bis 25 J.	67	28	-	5
	über 25 J.	58	35	5	2
	ges.	61	33	3	3

Wir können feststellen, daß zwei Drittel der Beschäftigten durch Lob angespornt werden; das übrige Drittel reagiert nur teilweise auf Lob. Dabei sind keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Altersgruppen zu bemerken.

Auffällig ist der Unterschied zwischen Kirow und Baumechanik. Vermutlich ist der geringere Prozentsatz der durch Lob-Angespornten bei Baumechanik darauf zurückzuführen, daß dort die Meister kaum mit Lob arbeiten, wie aus den Interviews hervorging.

7.2) Mit Lob und Kritik sollte man in meinem Alter allgemein sparsam umgehen, wir wissen auch so, worauf es ankommt.

1. ja, das stimmt
2. das stimmt zum Teil
3. das stimmt gar nicht

Tabelle 8: Sparsame Anwendung von Lob und Kritik  
(Angaben in %)

		1	2	3	R
Kirow	bis 25 J.	26	32	32	10
	über 25 J.	25	50	25	-
	ges.	26	41	28	5
Engelsd.	bis 25 J.	20	50	30	-
	über 25 J.	34	40	21	5
	ges.	31	42	23	4
Gesamt	bis 25 J.	23	41	31	5
	über 25 J.	32	42	22	4
	ges.	29	42	25	4

Sparsames Umgehen mit Lob und Kritik wird nur von etwa einem Viertel der Befragten erwünscht. Weitere 42 % stimmen dem bedingt zu, ein weiteres Viertel lehnt diese Meinung ab.

In Engelsdorf bejahen die Befragten über 25 Jahre diese Meinung signifikant stärker als ihre jüngeren Kollegen. Im Kirow-Werk zeigt sich eine ähnliche Tendenz - allerdings als eine stärkere Belegung der Kategorie 2 gegenüber der Kategorie 3.

7.3) Durch Kritik werde ich unsicher oder ich resigniere

1. ja, das stimmt
2. das stimmt zum Teil
3. das stimmt gar nicht

Tabelle 9: Unsicherheit durch Kritik (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	5	26	61	8
Gesamt	über 25 J.	8	24	64	4
	gesamt	7	25	63	5

Zwei Drittel aller Befragten lehnen diese Aussage ab, sie reagieren auf Kritik also nicht unsicher oder resignierend. Nur sehr wenige bejahen diese Meinung, ein Viertel stimmt ihr zum Teil zu.

Diese Aussagen dürfen nicht überbewertet werden, weil hier verschiedene Gesichtspunkte eine Rolle spielen: die allgemeine Einstellung zur Kritik (die hier bei den meisten Befragten zum Positiven tendiert), die Anwendung der Kritik durch den Leiter, das Verhältnis des Jugendlichen zum Leiter und die Mentalität des Jugendlichen.

7.4) Kritik macht mich meist wütend.

1. ja, das stimmt
2. das stimmt zum Teil
3. das stimmt gar nicht

Tabelle 10: (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	2	31	59	8
Gesamt	über 25 J.	8	25	63	4
	gesamt	6	27	62	5

Hier ergibt sich das gleiche Bild wie bei Frage 7.3, nämlich: zwei Drittel aller Befragten werden durch Kritik nicht wütend. Auch sind es hier wieder nur einzelne, die durch Kritik wütend werden. Altersmäßig sind die Reaktionen ebenfalls übereinstimmend, auch zwischen den beiden Betrieben gibt es keine nennenswerten Unterschiede. Es muß betont werden, daß hier die gleichen Gesichtspunkte einwirken, wie bei Frage 7.3.: allgemeine Einstellung zur Kritik, Verhältnis zum Leiter, Mentalität des Jugendlichen und Art der Kritik-Anwendung durch den Leiter. Die starke Belegung der Kategorie 3 und die relative Einheitlichkeit der Urteile (zwischen Altersgruppen und Betrieben) deutet aber auf eine sachliche Einstellung zur Kritik hin. (Bestimmte Mentalitäts- und Stimmungsunterschiede werden durch die Gesamtmenge der Befragten weitgehend ausgeglichen. Auch handelte es sich hier um 5 verschiedene Meister, deren Umgang mit Kritik unterschiedlich sein dürfte.)

7.5) Lob und Kritik sind Gängelei, daher lehne ich sie für meine Person ab.

1. ja, das stimmt
2. das stimmt zum Teil
3. das stimmt gar nicht

Tabelle 11: Ablehnung von Lob und Kritik (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	10	23	57	10
Gesamt	Über 25 J.	8	23	63	6
	gesamt	8	23	61	8

Auch hier äußerte sich wieder Übereinstimmung der Meinungen zwischen Altersgruppen und Betrieben, d. h. nahezu zwei Drittel der Befragten lehnen diese Aussage ab, und nur wenige empfinden Lob und Kritik als Gängelei. Das trifft in gleichem Maße für jüngere und ältere Kollegen zu. Knapp ein Viertel der Befragten stimmt der Aussage nur bedingt zu.

Ein Vergleich zu Tabelle 8 zeigt, daß die hier vorgegebene Aussage stärker abgelehnt wird als die dortige. D. h.: diejenigen Jugendlichen, die sich nicht für eine starke Anwendung von Lob und Kritik aussprechen (und das ist die Minderheit aller Befragten), tun das v. a. weil sie auch zu wissen glauben, worauf es ankommt, weniger, weil sie Lob und Kritik als Gängelei empfinden. Sie lehnen demnach diese Sanktionsarten nicht ab, sondern betrachten sie nur für sich selbst zum Teil als überflüssig.

7.6) Lob beeinflusst meine Leistungen nicht

1. ja, das stimmt
2. das stimmt zum Teil
3. das stimmt gar nicht

Tabelle 12: Keine Beeinflussung durch Lob (Angaben in %)

		1	2	3	Σ
Kirov	bis 25 J.	5	37	42	16
	Über 25 J.	10	35	45	10
	gesamt	8	36	43	13
Engelsd.	bis 25 J.	30	40	25	5
	Über 25 J.	22	26	47	5
	gesamt	24	30	41	5
Gesamt	bis 25 J.	18	39	33	10
	über 25 J.	19	28	46	7
	gesamt	19	31	42	8

Diese Aussage beinhaltet zwei Aspekte:

- die Stellung des Jugendlichen zum Lob im Betrieb allgemein
- die Anwendung von Lob im Betrieb.

Für Spalte 1 (Lob beeinflusst meine Leistungen nicht) konnten sich sowohl die Jugendlichen entscheiden, die allgemein vom Lob als Leistungsstimulus wenig halten, als auch diejenigen, die

von Meister kaum gelobt werden (bei denen es aber leistungssteigernd wirken würde). Auf den letztgenannten Aspekt deutet auch die relativ hohe Belegung der Spalte 1 durch die Engelsdorfer Jugendlichen hin. (Wir stellten in den betreffenden Meisterbereichen durch die Interviews Mängel in der Anwendung von Lob fest).

42 % der Befragten lehnen die Aussage ab, sie sind demnach der Meinung, daß das Lob ihre Leistungen beeinflusst. Das sind allerdings weniger Befragte, als sich bei Frage 7.1 (Tabelle 7: Lob spornt an) positiv äußerten. Ursache dafür ist u. E. die schon erwähnte Tatsache, daß hier die konkrete Anwendung durch den Leiter eine Rolle spielt. Frage 7.1. hingegen bezog sich nur auf die allgemeine Stellung des Jugendlichen zum Lob im Betrieb, unabhängig von seiner konkreten Anwendung.

#### 7.7) Gerechte Kritik ist immer gut

1. ja, das stimmt
2. das stimmt zum Teil
3. das stimmt gar nicht

Tabelle 13: Gerechte Kritik (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	90	2	-	8
Gesamt	über 25 J.	94	1	-	5
	gesamt	92	2	-	6

Diese Einschätzung ist sehr positiv zu werten; 92 % aller Befragten sind der Meinung, daß es immer gut ist, wenn man zu Recht kritisiert wird. Keiner meint, daß das nicht stimmt. Daraus ist zu erkennen, daß die Befragten berechtigter Kritik aufgeschlossen gegenüberstehen. Das ist durchaus ein Merkmal sozialistischer Einstellungen zur Arbeit: die Befragten fühlen sich nicht persönlich gekränkt oder beleidigt u. ägl. durch berechtigte Kritik, sondern anerkennen ihre Notwendigkeit. Sie drücken damit allgemein ein richtiges Verhältnis zu ihren Arbeitsleistungen aus.



Tabelle 14: Relative Rangskala zu Frage 7 <sup>1)</sup>

1. Platz	Frage 7/7 mit 436 Punkten	= 100 %	gerechte Kritik ist immer gut
2. Platz	Frage 7/1 mit 364 "	= 83,5 %	verdientes Lob spornt an
3. Platz	Frage 7/2 mit 263 "	= 60,5 %	Mit Lob u. Kritik sparsam umgehen
4. Platz	Frage 7/6 mit 211 "	= 48,4 %	Lob beeinflusst die Leistung nicht
5. Platz	Frage 7/5 mit 165 "	= 37,8 %	Lob u. Kritik werden als Gängelei abgelehnt
6. Platz	Frage 7/3 mit 164 "	= 37,6 %	durch Kritik Unsicherheit oder Resignation
7. Platz	Frage 7/4 mit 164 "	= 37,6 %	Kritik macht wütend

Aus dieser Skala geht hervor, daß Lob und Kritik positiv und produktiv auf die Kollegen wirken. Am meisten empfänglich sind die Befragten für Gerechtigkeit in der Kritik. Darauf folgt eine relativ große Zugänglichkeit für Lob. Es ist erfreulich festzustellen, daß der geringste Prozentsatz auf Kritik negativ reagiert (d.h. daß Kritik bei ihm Unsicherheit, Resignation oder gar Wut hervorruft). Diese Ergebnisse widerlegen solche von leitenden Kräften in einigen Betrieben geäußerte Meinungen, daß die Jugendlichen ein rein sachliches Verhältnis zur Arbeit anstreben und daher das Lob lächerlich finden würden. Das Lob ist nach wie vor eines der wichtigsten Erziehungs- und Stimulierungsmittel. Es wird jedoch, wie die vorliegende Studie erneut bewies, vom Leiter zu wenig angewandt.

---

<sup>1)</sup> Die relative Rangskala wurde wie folgt gebildet: Die Absolutzahlen der "Gesamt"-Spalte wurden unterschiedlich gewichtet (Antwort 1 = das stimmt = 4 Punkte, Antwort 2 = 2 Punkte, Antwort 3 = 1 Punkt) und addiert. Zur Feststellung der Proportionen setzten wir die am höchsten belegte Antwort = 100 % und berechneten, davon ausgehend, alle weiteren.

Frage 8) Sind Sie mit der äußeren Beschaffenheit Ihres Arbeitsplatzes zufrieden?  
(Sauberkeit, Licht, Farbe usw.)

1. ja
2. nein
3. teilweise

Tabelle 15: Beschaffenheit des Arbeitsplatzes (Angaben in %)

		1	2	3
Kirow	bis 25 J.	10	58	32
	Über 25 J.	10	55	35
	gesamt	10	57	33
Engelad.	bis 25 J.	25	50	45
	Über 25 J.	26	22	52
	gesamt	26	24	50
Gesamt	bis 25 J.	18	44	38
	Über 25 J.	22	31	47
	gesamt	21	35	44

Über die Beschaffenheit des Arbeitsplatzes sagen die jüngeren und älteren Kollegen des Kirow-Werkes, prozentual gesehen, das gleiche aus: Es sind nur wenige (10 %) zufrieden, die reichliche Hälfte ist nicht zufrieden und ein Drittel nur bedingt.

Im VEB Baumechanik ist jeweils ein Viertel der Befragten zufrieden und ein weiteres Viertel unzufrieden. Genau die Hälfte aller ist teilweise zufrieden. Ein Teil der Unzufriedenheit wird sicher auf den großen Lärm beim Arbeitsprozeß zurückzuführen sein. Zum Teil haben die Kollegen ihre Arbeitsplätze selbst verbessert, z. B. durch Dielenlegen und Weissen der Wände. Nach Aussagen einiger Kollegen in den Interviews sollen weitere Verbesserungsmaßnahmen auf Widerstand bei der Leitung gestoßen sein.

Insgesamt gesehen ist es aber beunruhigend, daß sich nur 21 % aller Befragten an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und 35 % aller

ganz unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind. Durch unsere soziologischen Untersuchungen erfuhren wir, wie andere (im die Jahrhundertwende erbaute) Betriebe durch Reinigungs- und Malerarbeiten alte, völlig verschmutzte Werkhallen in helle, freundliche Arbeitsplätze umgewandelt haben und dadurch sichtbare Erfolge in bezug auf Wohlfühlen und Leistung erreichten, z. B. VEB Pressen- und Scherenbau Erfurt. Vielleicht könnte man einige solcher produktions-ästhetischer Erfahrungen im VEB Baumechanik und evtl. auch im Kirow-Werk übernehmen.

Frage 9) Nehmen wir an, Sie haben eine schwierige Arbeit sehr gut erledigt. Über welche der nachstehenden Anerkennungen würden Sie sich dann besonders freuen - unter der Voraussetzung, daß Sie sich mit Ihren Kollegen und Ihrem Meister gut verstehen?

9.1.) Die Kollegen sprechen Ihnen Ihre Anerkennung aus.

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 16: Anerkennung durch die Kollegen (Angaben in %)

		1	2	3	R
Kirow	bis 25 J.	58	32	5	5
	über 25 J.	75	25	-	-
	ges.	67	28	2	3
Engelsd.	bis 25 J.	60	35	5	-
	über 25 J.	55	41	2	2
	ges.	56	40	3	1
Gesamt	bis 25 J.	59	33	5	3
	über 25 J.	60	37	2	1
	ges.	60	36	2	1

Für 60 % aller Befragten ist das anerkennende Wort der Kollegen von großer Bedeutung. Reichlich ein Drittel aller freut sich nur ein wenig über kollegiale Anerkennung, 2 % aller schenken dem lobenden Wort der Kollegen gar keine Bedeutung.

Auch sind es nur 2 % aller, die sich jegliche Antwort ver- sagten. Diese Feststellung trifft etwa im gleichen Maße für die jüngeren und älteren Kollegen zu.

Vergleicht man die beiden Betriebe miteinander, so deutet sich an, daß das kollegiale Verhalten bei den älteren Befragten im Kirow-Werk gut ist, denn: 75 % freuen sich sehr, 25 % ein wenig über die Anerkennung der Kollegen; kein einziger dieser Befragtengruppe antwortete in der Kategorie 3.

In Engelsdorf sind es 20 % weniger, also nur 55 % der Älteren, die großen Wert auf die Anerkennung durch die Kollegen legen. 41 % der Älteren freuen sich nur wenig darüber. Die Meinungen der Jugendlichen sind in beiden Betrieben in dieser Frage nahezu gleich: 58 % im Kirow-Werk und 60% im VEB Baumechanik freuen sich sehr über die Anerkennung der Kollegen. 32 % im Kirow-Werk und 35 % im VEB Baumechanik freuen sich nur ein wenig. In beiden Werken antworteten nur 5 % Jugendlicher in der Kategorie 3. Im Kirow-Werk äußerten weitere 5 % der Jugendlichen keine Meinung zu dieser Frage.

9.2) Der Meister sagt nichts, aber man sieht ihm an, daß er sich freut.

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 17: Der Meister freut sich (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	18	54	20	8
Gesamt	über 25 J.	22	56	17	5
	gesamt	21	55	18	6

Bei der Beantwortung dieser Frage ist das Verhältnis zum Meister sehr entscheidend. Nur, wenn der Jugendliche den Meister sehr achtet und schätzt, kann diese Sanktionsform bei ihm wirken.

21 % aller Befragten sind sehr erfreut über die Freude des Meisters, 55 % aller Befragten freuen sich darüber ein wenig. 6 % aller lehnten eine Stellungnahme zu dieser Frage ab. 18 % der Befragten freuen sich gar nicht über die wortlose Freude des Meisters.

In Anbetracht dessen, daß es sich hierbei um eine allgemein relativ schwach wirkende Sanktionsform handelt (infolge des starken Einflusses der Stellung zum Meister und weil die Freude über gute Leistungen oft nicht nur wortlos ausgedrückt wird), kann man an den Ergebnissen doch gute Sanktionwirkungen ablesen.

9.3.) Der Meister lobt unter vier Augen

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 18r Lob unter vier Augen (Angaben in %)

		1	2	3	R
Kirow	bis 25 J.	21	48	26	5
	über 25 J.	50	40	10	-
	ges.	36	43	18	3
Engelad.	bis 25 J.	5	70	20	5
	über 25 J.	35	41	22	2
	ges.	27	49	22	2
Gesamt	bis 25 J.	13	59	23	5
	über 25 J.	39	41	19	1
	ges.	30	47	20	3

Von der Gesamtzahl der Befragten würden sich 30 % sehr freuen, wenn sie der Meister unter vier Augen lobt. 20% aller legen gar keinen Wert auf ein Lob des Meisters unter vier Augen. Für 47 % bedeutet es eine kleine Freude, wenn sie unter vier Augen

von Meister gelobt werden. Vergleicht man die Gesamtzahlen der zwei Betriebe, so bemerkt man keine großen Unterschiede. Auffallend gering ist allerdings der Prozentsatz der Jugendlichen im VEB Baumechanik (5 %), die sich sehr über des Meisters Lob unter 4 Augen freuen würden. Die Anzahl derer, die sich ein bißchen freuen, wenn nur der Meister sie lobt, ist sehr hoch (70 %).

Wie aus unseren Interviews ganz deutlich hervorging, ist das Lob des Meisters als Dank oder Erziehungsmaßnahme für die befragten Engeladorfer Kollegen nur selten praktisch spürbar. Auch wurde dort häufig davon gesprochen, daß das Verhältnis zu den Meistern aus verschiedenen Ursachen heraus nicht immer als sehr gut bezeichnet werden kann - was eine Reihe Kollegen selbst als Grund dafür angab, daß ihnen ein Lob des Meisters unter vier Augen gleichgültig oder sogar lächerlich vorkäme.

Bei Lob oder Kritik unter vier Augen hat das Verhältnis zum betreffenden Vorgesetzten eine stärkere Bedeutung als bei denselben Sanktionsformen vor einem Kollektiv. Einerseits kann die Anwendung dieser beiden Sanktionen selbst das Verhältnis zum Leiter mit beeinflussen. Andererseits ist aber ein gutes Verhältnis zum Leiter eine Voraussetzung für die starke Wirksamkeit von Lob und Kritik. Bei einer Forderung nach konsequenter Anwendung von Lob und Kritik im Betrieb muß das beachtet werden.

9.4.) Der Meister lobt vor der ganzen Brigade

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 19: Lob vor der Brigade (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	44	44	10	2
Gesamt	über 25 J.	50	28	17	5
	gesamt	48	33	15	4

Aus der Tabelle geht hervor, daß das Lob vor der ganzen Brigade eine stärkere Wirkung hat als das Lob unter vier Augen, denn fast die Hälfte aller Befragten äußert sich in der Kategorie 1. Genau ein Drittel aller Befragten ist nur ein wenig erfreut, 15 % machen sich nichts daraus, vor der Brigade belobt zu werden. Auch hier sind es wieder nur einzelne, die gar nicht antworteten. Bei den Jugendlichen sind die Antworten derer, die sich sehr freuen, und derer, die sich nur ein wenig freuen, prozentual gleichmäßig verteilt: je 44 %. Die älteren Kollegen äußern sich stärker in der Kategorie 1 (genau die Hälfte), allerdings auch etwas stärker als die Jugendlichen in der Kategorie 3 - so daß insgesamt gesehen keine signifikanten Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren vorhanden sind.

9.5.) Es wird vor dem Betriebskollektiv ein Lob ausgesprochen.

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 20: Lob vor Betriebskollektiv (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	28	54	15	3
Gesamt	über 25 J.	42	38	17	3
	gesamt	38	43	16	3

Auch das Lob vor dem sehr großen Kreis des Betriebskollektivs verfehlt seine Wirkung nicht. Es bestehen aber einige Unterschiede zur Tabelle 19: Dort waren es 44 % Jugendlicher, die sehr für ein Lob vor der Brigade eintraten, und hier, wo es um das Lob vor wesentlich mehr Menschen geht, sind es nur 28 % Jugendlicher. Dagegen entschieden sich bei Frage 9.4) 44 % der Jugendlichen für die Kategorie 2, bei dieser Frage aber 54 %.

Auch bei den Älteren ist die Tendenz vorhanden, ein weniger öffentliches Lob anzustreben. Das kann zwei Ursachen haben:

- a) Man findet den hohen Öffentlichkeitsgrad der vorgegebenen Leistung nicht angemessen (es wird von einer schwierigen Arbeit - nicht von ständig hervorragenden Leistungen gesprochen),
- b) man will überhaupt nicht derartig im Mittelpunkt stehen.

Einer Klärung dieses Problems wird von unserer Seite aus in künftigen Untersuchungen nachgegangen.

#### 9.6.) Ein Anerkennungsschreiben

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 21: Anerkennungsschreiben (Angaben in %)

		1	2	3	R
Gesamt	bis 25 J.	20	44	31	5
	über 25 J.	27	44	27	2
	gesamt	25	44	28	3

Mit einem Anerkennungsschreiben könnte man in der angegebenen Situation nur bei einem Viertel aller Befragten große Freude auslösen. Ein weiteres Viertel würde sich überhaupt nicht über ein Anerkennungsschreiben freuen. Fast die Hälfte der Befragten fände ein wenig Freude an einem solchen Schreiben. Offensichtlich empfinden die Befragten diese Sanktionsform für die ausgeführte Leistung als etwas gering.



9.7.) Eine Geldprämie

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 22: Geldprämie (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	87	10	-	3
Gesamt	über 25 J.	95	4	-	1
	gesamt	92	6	-	2

Wie wohl kaum anders zu erwarten, verschließt sich kein Befragter einer Geldprämie. Keine Tabelle gibt ein so klares Bild wie dieses: 92 % aller freuen sich sehr darüber, 6 % aller freuen sich ein wenig. Zwischen den jüngeren und älteren Kollegen bestehen nur geringe Unterschiede: bei den jüngeren sind es 87 %, die eine Geldprämie sehr gern akzeptieren, im Vergleich zu 95 % bei den Älteren Kollegen.

Vergleicht man Tab. 21 mit Tab. 22, so ist ersichtlich, daß 67 % mehr Jugendliche den finanziellen Gewinn weitaus höher einschätzen als den ideellen Wert eines Anerkennungsschreibens. Bei den Älteren Kollegen sind es 68 % mehr.

9.8.) Eine Sachwertprämie (Bücher, Präsentkorb, etwas ganz Persönliches)

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 23: Sachwertprämie (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	53	30	12	5
Gesamt	über 25 J.	68	23	6	3
	gesamt	63	26	8	3

Die Sachwertprämie findet nicht ganz so hohen Anklang wie die Geldprämie, aber doch auch sehr starke Zustimmung. Bei den Jugendlichen ist es reichlich die Hälfte, die große Freude an einem Geschenk hat. Bei den älteren Kollegen kann man offensichtlich mehr Freude mit einem Geschenk auslösen (zwei Drittel antworten in Kategorie 1). Ein wenig Freude hätten 30 % der jüngeren und 23 % der älteren Kollegen an einer Sachwertprämie.

Es ist ersichtlich, daß insgesamt gesehen auch die Sachwertprämie als Sanktionsform sehr hoch geschätzt wird.

#### 9.9.) Belobigung in der Kaderakte

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 24: Belobigung in der Kaderakte (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	20	62	13	5
Gesamt	über 25 J.	49	33	15	3
	gesamt	39	43	15	3

Bei dieser Tabelle machen sich doch wesentliche Unterschiede zwischen den jüngeren und älteren Kollegen bemerkbar. Für die Hälfte der älteren hat eine Belobigung in der Kaderakte große Bedeutung, während man dies bei den jugendlichen Kollegen nur von einem Fünftel sagen kann. Allerdings ist bei den jüngeren Befragten der Anteil derer, die sich ein wenig über das Lob in der Kaderakte freuen, sehr hoch (62 %) und bei den älteren nur 33 %. Insgesamt lehnen 15 % diese Art der Anerkennung ab; die Belegung der Kategorie 3 ist in beiden Altersgruppen annähernd gleich. Die unterschiedliche Bewertung dieser Sanktionsform scheint - unter anderem - alterstypisch zu sein: die Jugend-

lichen wissen vielfach Eintragungen in der Kaderakte weniger zu schätzen als Ältere, erfahrenere Kollegen - das konnten wir auch bei anderen Untersuchungen feststellen.

9.10.) Würdigung an der Wandzeitung oder in der Betriebszeitung

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 25: Würdigung an Wand- oder in Betriebszeitung  
(Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	2	28	67	3
Gesamt	über 25 J.	20	26	51	3
	gesamt	14	27	56	3

Diese Form der Anerkennung stößt auf ganz erhebliche Ablehnung: Zwei Drittel der Jugendlichen und die Hälfte der älteren Kollegen hätten gar keine Freude daran, ihren Namen in Verbindung mit einer Würdigung an der Wandzeitung oder in der Betriebszeitung zu finden. Wenig freuen würden sich bei den jüngeren und älteren Befragten nahezu gleich viele: 28 % und 26 %. Wirklich begeistert, eine Würdigung seiner Person gedruckt lesen zu können, wären von den Jugendlichen nur 2 %, von den Älteren aber 20 %. Das deckt sich auch mit den Ergebnissen unserer Interviews.

9.11.) Würdigung im Brigadetagebuch

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 26: Würdigung im Brigadetagebuch (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	23	36	38	3
Gesamt	über 25 J.	28	31	37	4
	gesamt	27	32	38	3

Hierzu sind die Meinungen recht unterschiedlich - etwa zu je einem Drittel auf alle 3 Kategorien verteilt. Die Ablehnung ist allerdings noch etwas stärker als die geringe Freude. Große Freude empfindet der kleinste Teil der Befragten. Zwischen den Altersgruppen bestehen keine nennenswerten Unterschiede. Wahrscheinlich sind die unterschiedlichen Auffassungen hierzu in den tatsächlichen Arbeit mit den Brigadetagebüchern zu suchen.

9.12.) Delegation zur Weiterqualifizierung  
(Lehrgang, Fachschulbesuch o. ä.)

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 27: Delegation zur Weiterqualifizierung (Angaben in %)

	1	2	3	R
bis 25 J.	46	36	13	5
Gesamt Über 25 J.	42	35	18	5
gesamt	44	35	16	5

Die jüngeren und die älteren Kollegen sind gleichermaßen bereit, sich nochmals auf die Schulbank zu setzen, das zeigen die Angaben in den Spalten 1 und 2. Darüberhinaus wirkt eine solche Delegation bei der Mehrheit der Befragten auch als Anerkennung, sie empfinden demnach nicht nur die Anstrengungen einer solchen Weiterbildung, sondern auch die moralisch positive Sanktion. Das spricht zugleich dafür, daß in der Leitungstätigkeit der beiden Betriebe die Seite der Würdigung bei Qualifizierungsvorschlägen gut beachtet wird. 44 % aller Befragten würden sich über eine Weiterqualifizierung als Auszeichnung sehr freuen, 35 % ein wenig; gar nicht freuen würde sich die absolute Minderheit. Verhältnismäßig hoch (5 %) ist die Zahl derer, die sich ganz die Meinungsbildung versagen, wahrscheinlich handelt es sich aber hierbei um solche Kollegen, an die ein Qualifizierungsvorschlag noch nicht herangebracht wurde.

9.13.) Delegation zu einer Bestarbeiter- und  
Schrittmacherkonferenz

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 28: Delegation zur Schrittmacherkonferenz  
(Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	15	41	39	5
Gesamt	Über 25 J.	26	28	42	4
	gesamt	22	33	41	4

Aus dieser Tabelle geht hervor, daß eine große Anzahl der Befragten nichts von der Teilnahme an einer Konferenz als Würdigung sehr guter Arbeit hält: von den Jugendlichen sind 39 % dagegen, 41 % würden sich ein wenig freuen und nur 15 % hätten große Freude daran. Von den älteren Befragten lehnen diese Form der Anerkennung sogar 42 % ab; 28 % würden sich ein wenig freuen und 26 % wären sehr erfreut - es zeigt sich hier eine leichte Verschiebung von der Kategorie 2 zur Kategorie 1.

Man kann daraus schlußfolgern, daß eine solche Delegation nur in geringem Maße als positive Sanktion empfunden wird, vor allem die Jugendlichen würden sich darüber nur wenig freuen. Im Gegensatz zur Qualifizierung (Tab. 27) wird hier die moralische Anerkennung kaum spürbar. Das kann zwei Ursachen haben, die aber aus dem Untersuchungsmaterial nicht hervorgehen: 1.) der Besuch einer Konferenz erscheint wenig anziehend (im Gegensatz zu einer Weiterqualifizierung), 2.) vielleicht wurden auch betrieblicherseits bisher Delegationen zu Bestarbeiterkonferenzen nicht stark genug mit moralischen Würdigungen verbunden. Es konnte sich evtl. dadurch das Bestreben, im Kreis der Besten zu sitzen und von anderen auch als einer der Besten betrachtet zu werden, nur ungenügend entwickeln.

9.14.) Vorschlag zur Mitarbeit in einem leitenden Gremium im Betrieb

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 29: Beteiligung an der Leitung (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	18	49	28	5
Gesamt	über 25 J.	26	29	40	5
	gesamt	23	36	36	5

Hier zeigt sich leider, daß viele Befragte noch nicht die richtige Einstellung zur Aufforderung unseres Staates haben: "Plane mit, arbeite mit, regiere mit!" Wenn man bedenkt, daß nur 18 % der Jugendlichen wirkliche Freude an einer leitenden Funktion haben, im Vergleich dazu aber 87 % in der Geldprämie die höchste Anerkennung sehen (Tabelle 22), so ist das etwas enttäuschend. Bei den älteren Kollegen sind es auch nur 26 %, die echte Freude an der Leitungstätigkeit hätten; 40 % von ihnen lehnen leitende Tätigkeit als Anerkennung ganz ab. Bei den Jugendlichen sind dies 28 %. Etwa die Hälfte der jüngeren Kollegen würde sich ein wenig über leitende Mitarbeit im Betrieb freuen; bei den erfahreneren Kollegen sind es knapp ein Drittel.

Die Übernahme einer leitenden Funktion wird demnach kaum als Ehre empfunden, es gibt auch im großen und ganzen kein starkes Streben danach. Hauptursachen hierfür sind wahrscheinlich die entstehenden Belastungen (Zeit, Anstrengung, Verantwortung). Möglicherweise liegen aber auch Ursachen hierfür in der Sanktionsgebung überhaupt: Belastungen und Aufwand einer Funktion stehen meist in keinem günstigen Verhältnis zu deren positiver Sanktionierung. Allgemein ist in vielen Betrieben der Trend zu beobachten, daß mit höherer Funktion (ob haupt- oder nebenamtlich) Belastung und Verantwortung ansteigen, aber die moralische

Anerkennung der Arbeit absinkt (häufig bei gleichzeitigem Ansteigen der Kritik bzw. der Furcht vor Kritik). Infolge des selbstverständlichen Strebens jedes Menschen nach Anerkennung seiner Leistungen bilden sich vielfach Aversionen gegen die Übernahme bestimmter Leitungsfunktionen heraus (häufig vor allem bei nebenamtlichen Funktionen beobachtbar, weil hier kein Ausgleich durch materielle Zuwendungen vorhanden ist.)

Unseres Erachtens lassen sich bessere Einstellungen zur Funktionsübernahme durch eine umfassende moralische Würdigung anerziehen. (Diese moralischen Würdigungen dürften aber auch nicht auf der Betriebsebene stehenbleiben, sondern müßten zu Normen der öffentlichen Meinung werden.) Dadurch wäre eine Aufwertung vieler Funktionen (z.B. auch im Jugendverband) erreichbar. Diese Aufwertung ließe eine exaktere Besten-Auswahl für Funktionen zu. Das wiederum hätte zur Folge, daß die Funktionsübernahme selbst als moralische Anerkennung, als Ehre und Auszeichnung empfunden würde.

9.15.) Überreichung einer Medaille oder staatlichen Urkunde

1. ich würde mich sehr freuen
2. ich würde mich ein wenig freuen
3. ich würde mich gar nicht freuen

Tabelle 30: Medaille oder staatliche Urkunde (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	33	41	18	8
Gesamt	über 25 J.	46	32	19	3
	gesamt	42	35	19	4

Nur ein Drittel der befragten Jugendlichen würde sich über eine Medaille oder staatliche Urkunde freuen. Für 41 % bedeutet diese Auszeichnung immerhin eine kleine Freude. Hier und bei Tabelle 17



finden sich die meisten Stimmhaltungen der Jugendlichen.

Den Wert einer Medaille oder staatlichen Urkunde wissen 46 %, also fast die Hälfte, der älteren Kollegen sehr zu schätzen.

Ein Drittel von ihnen empfindet nur wenig Freude bei der Verleihung einer Medaille oder staatlichen Urkunde, und 19 % wissen gar nichts damit anzufangen. Im Vergleich zu ihren älteren Kollegen tendieren die Jugendlichen stärker zur Kategorie 2; die Unterschiede sind signifikant.

9.16.) Worüber würden Sie sich z. B. noch freuen?

Die meisten Befragten machten dazu keine Angaben. Von den übrigen wurden im einzelnen genannt:

Zusatzurlaub	(7 Befragte)
Lohnerhöhung	(5 " )
gerechte Lohnverteilung	(3 " )
Arbeitszeitverkürzung	(4 " )
bessere Arbeiterversorgung	(2 " )
gut organisierter Arbeitsablauf	(2 " )
bessere Arbeitsverhältnisse	(1 " )

Tabelle 31: Positive Sanktionen (relative Rangskala)

Platz	Punkte	%	Frage	
1.	446	100	9.7:	Geldprämie
2.	366	82,1	9.8:	Sachwertprämie
3.	364	81,6	9,1:	Anerkennung durch Kollegen
4.	322	72,2	9.15:	Medaille, staatl. Urkunde
5.	319	71,5	9.4:	Lob vor Brigade
6.	305	68,4	9.12:	Deleg. z. Weiterqualifizierung
7.	301	67,5	9.9:	Belobigung in Kaderakte
8.	297	66,6	9,5:	Lob vor Betriebskollektiv
9.	274	61,4	9.3:	Meister lobt unter vier Augen
10.	251	56,3	9.6:	Anerkennungsschreiben
11.	247	55,4	9.2:	Meister sagt nichts, freut sich aber
12.	244	54,7	9.11:	Würdigung im Brigadetagebuch
13.	234	52,5	9.14:	Mitarbeit in leitendem Gremium
14.	228	51,1	9.13:	Schrittmacherkonferenz
15.	196	43,9	9.10:	Würdigung an Wand- oder in Betriebszeitung

Wenn wir feststellen, daß die Geldprämie mit großem Abstand den ersten Platz einnimmt, so verwundert es kaum, daß die Sachwertprämie an zweiter Stelle steht. Das entspricht auch den Ergebnissen zu Frage 4 (Arbeitsmotive, Tab. 4). Interessant ist aber, daß das anerkennende Wort der Kollegen (3. Platz) sich prozentual fast mit der Sachwertprämie deckt. Der Unterschied vom dritten zum vierten Platz macht fast 10 % aus; hier rangiert die Medaille oder staatliche Urkunde. Der Unterschied vom 4. zum 5. Platz macht weniger als ein Prozent aus; also das Lob vor der Brigade kommt hier fast einer Medaille gleich!

Die Delegierung zur Weiterqualifizierung steht erst an 6. Stelle. Ihr kommt die Belobigung in der Kaderakte nahezu gleich (7. Platz). Das Lob vor dem Betriebskollektiv folgt dicht darauf (8. Platz).

Zwischen dem 9. Platz mit 61,4 % und dem 14. Platz mit 51,1 %

besteht die stärkste Ballung innerhalb der ganzen Tabelle.

Erheblich fällt die Würdigung an der Wandzeitung oder in der Betriebszeitung ab (Platz 15 mit 43,9 %). Ganz eklatant ist der Sprung vom 15. zum 16. Platz (15,2 % Aussagekraft). Daran wird deutlich, wie wenige Befragte noch andere Formen der Anerkennung als die 15 vorgegebenen nennen konnten.

Insgesamt zeigt die Tabelle: Die materiellen Formen positiver Sanktionierung stehen absolut an der Spitze. Stark erwünscht ist außerdem die Anerkennung durch Brigade und Kollegen (Rangplätze 3 und 5); das entspricht auch anderen Untersuchungen des Zentralinstituts für Jugendforschung (z.B. "Intervallstudie junger Arbeiter", Etappe 1968). Weniger erwünschte Formen (z.B. Anerkennungsschreiben und Würdigungen im Brigadetagebuch, an Betriebs- und Wandzeitung) decken sich ebenfalls mit analogen Untersuchungen. Interessant ist, daß die mündliche Anerkennungsform vor den Kollegen der schriftlichen Anerkennung vor den Kollegen (Brigadetagebuch, Wand- und Betriebszeitung) sehr stark vorgezogen wird. Eine Erklärung hierfür geht aus unserem Material nicht hervor.

Ein Vergleich der Mittelwerte je Unterfrage (Frage 9.1. bis 9.16.) zwischen Jugendlichen und älteren Kollegen zeigt folgendes: Es gibt keine starken Verschiebungen in den Rangreihen, so daß die hier angeführte Gesamtrangreihe durchaus für beide Befragtengruppen zutrifft. Verschiebungen treten lediglich im Rahmen von etwa 2 - 4 Rangpositionen auf. Daraus können aber keine signifikanten Unterschiede abgeleitet werden, sondern - wie bereits bei den betr. Tabellen angedeutet - nur Tendenzen. Ob diese Tendenzen verallgemeinerungswürdig sind, müßten größere Untersuchungen bei statistisch gesicherten Stichproben ergeben.

Frage 10) Welche demnachstehenden Möglichkeiten würden Sie bei gutem Verhalten und guten Leistungen als Lob oder Anerkennung empfinden? Es geht uns ganz allgemein um die Frage: Was könnten Sie als Anerkennung Ihrer Person und Leistungen empfinden und was nicht? Dabei wollen wir davon ausgehen, daß Sie sich in Ihrem Arbeitskollektiv wohl fühlen und ein gutes Verhältnis zum Meister haben.

10.1.) Meine Meinung hat im Kollektiv großes Gewicht

1. das wäre eine Anerkennung
2. das wäre teilweise eine Anerkennung
3. das wäre keine Anerkennung

Tabelle 32: Gewichtigkeit der eigenen Meinung. (Angaben in %)

		1	2	3	R
Kirow	bis 25 J.	58	26	11	5
	über 25 J.	55	30	5	10
	gesamt	56	28	8	8
Engelsd.	bis 25 J.	20	55	25	-
	über 25 J.	40	45	14	1
	gesamt	35	47	17	1
Gesamt	bis 25 J.	38	41	18	3
	über 25 J.	44	41	11	4
	gesamt	42	41	14	3

Ein sehr großer Unterschied zeigt sich zwischen den Jugendlichen im Kirow-Werk und den Jugendlichen im VEB Baumechanik: Im Kirow-Werk sind 58 % und im VEB Baumechanik nur 20 % der Ansicht, daß es eine Anerkennung ist, wenn die eigene Meinung Gewicht im Kollektiv hat. Auch zwischen den älteren Befragten beider Betriebe gibt es signifikante Unterschiede.

Unter den Befragten des Kirow-Werkes weichen die Altersgruppen nur wenig voneinander ab, innerhalb des VEB Baumechanik dagegen sehr stark. In Engelsdorf bestehen in allen 3 Antwortkategorien signifikante Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kollegen. Allerdings muß man auch hinzufügen, daß in beiden Altersgruppen

hier die meisten Antworten in der Antwortkategorie 2 abgegeben wurden - dagegen im Kirow-Werk in der Kategorie 1.

Insgesamt zeigt sich trotz der genannten Unterschiede, daß die Besetzung der eigenen Meinung im Kollektiv von den meisten Befragten als positive Sanktion empfunden wird (etwa zu je 40 % in starkem oder schwachem Maße).

10.2.) Der Meister berät mit Ihnen Probleme der Arbeit (nicht nur Ihrer eigenen).

1. das wäre eine Anerkennung
2. das wäre teilweise eine Anerkennung
3. das wäre keine Anerkennung

Tabelle 33: Beratung (Angaben in %)

		1	2	3	R
Kirow	bis 25 J.	63	32	-	5
	über 25 J.	35	55	10	-
	gesamt	49	43	5	3
Engelsd.	bis 25 J.	15	55	30	-
	über 25 J.	43	38	17	2
	gesamt	36	42	21	1
Gesamt	bis 25 J.	38	44	15	3
	über 25 J.	41	42	16	1
	gesamt	40	43	15	2

Die Tabelle zeigt eine sehr positive Einstellung der Jugendlichen des Kirow-Werkes zu diesem Problem. Alle Jugendlichen empfinden es als Anerkennung, wenn ihr Meister mit ihnen Arbeitsprobleme berät. Es gibt bei ihnen keinen, der dies ablehnt. Das deutet auch auf ein sehr gutes Verhältnis zum Meister hin (was eine Voraussetzung dafür ist, daß sich überhaupt hierbei positive Sanktionswirkungen einstellen können).

Das absolute Gegenteil zeigen die Jugendlichen vom VEB Baumechanik: 30 % fühlen sich in keiner Weise anerkannt, wenn sich der Meister mit ihnen über Arbeitsprobleme berät, und nur 15 %

fassen dies als Anerkennung auf. 55 % stimmen für eine teilweise Anerkennung. Bezeichnend auch hier wieder, daß sich keiner die Antwort versagte.

Bei den älteren Kollegen im VEB Baumechanik ist die Einstellung schon wesentlich positiver, denn 43 % von ihnen empfinden es als eine Anerkennung, wenn der Meister Arbeitsprobleme mit ihnen berät.

Die Gesamtsumme wirkt auch hier wieder relativ ausgeglichen: 42 % stimmen für Anerkennung und 43 % teilweise. Die Tabellen 32 und 33 ähneln sich in der Tendenz.

10.3.) Sie werden immer gut informiert über viele Dinge, die nicht mit Ihrer Arbeit zusammenhängen

1. das wäre eine Anerkennung
2. das wäre teilweise eine Anerkennung
3. das wäre keine Anerkennung

Tabelle 34: Information (Angaben in %) )

		1	2	3	R
Kirow	bis 25 J.	42	37	16	5
	über 25 J.	35	55	10	-
	gesamt	38	46	13	3
Engelsd.	bis 25 J.	15	50	35	-
	über 25 J.	36	33	29	2
	gesamt	31	37	31	1
Gesamt	bis 25 J.	28	44	26	2
	über 25 J.	36	39	24	1
	gesamt	33	40	25	2

Ein Drittel aller Befragten empfindet die bloße Information über die verschiedensten Dinge als Anerkennung. Ein Viertel aller lehnt dies ganz ab. 40 % werten dies als teilweise Anerkennung. Die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kollegen sind gering.

42 % von den Jugendlichen im Kirov-Werk werten die Information als Anerkennung, während dies im VEB Baumechanik nur 15 % sind. 16 % der jüngeren Kollegen des Kirov-Werkes lehnen die Information als Anerkennung ab, in Engelsdorf sind es 35 % der jüngeren Kollegen.

10.4.) Zu Ihrer Person und Arbeitsleistung wird niemals etwas Positives oder Negatives gesagt, es gibt da keinerlei Beurteilungen.

1. das wäre eine Anerkennung
2. das wäre teilweise eine Anerkennung
3. das wäre keine Anerkennung

Tabelle 35: Keine Beurteilung (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	3	51	44	2
Gesamt	über 25 J.	10	39	50	1
	gesamt	8	43	48	1

Wie nicht anders zu erwarten, sind es nur 8 % aller Befragten, die sich schon anerkannt fühlen, wenn man gar keine Notiz von ihnen nimmt. (Möglicherweise sind das solche Kollegen, die Kritik an ihrer Arbeit befürchten - aber das geht aus unserem Material nicht hervor.) Fast die Hälfte aller (48 %) sind wohl der richtigen Meinung, daß das keine Anerkennung ist. 43 % haben die Auffassung, daß es eine teilweise Anerkennung ist, wenn man niemals etwas Positives oder Negatives zu seiner Leistung gesagt bekommt.

Unterschiede in den Aussagen zwischen jüngeren und älteren Kollegen zeigen sich vor allem in den Antwortkategorien 2 und 3. Während sich die Hälfte der Jugendlichen für Kategorie 2 entschied, antwortete die Hälfte der älteren Kollegen in der Kategorie 3.

10.5.) Sie werden lange Zeit hindurch niemals kritisiert

1. das wäre eine Anerkennung
2. das wäre teilweise eine Anerkennung
3. das wäre keine Anerkennung

Tabelle 36: Keine Kritik (Angaben in %) )

		1	2	3	R
	bis 25 J.	25	41	31	3
Gesamt	über 25 J.	42	31	26	1
	gesamt	37	34	27	2

Es handelt sich hierbei um eine Konkretisierung der Tabelle 35. 37 % aller Befragten fassen es als Anerkennung ihrer Person und Leistung auf, wenn sie lange Zeit nicht kritisiert werden.

34 % aller empfinden es immerhin als teilweise Anerkennung und 27 % aller sind der Meinung, das wäre keine Anerkennung. Gegenüber Tab. 35 zeigt sich hier eine eindeutige Verschiebung zur Kategorie 1, sehr grob betrachtet sind die Vorgaben etwa zu je einem Drittel der Stimmen belegt. Im Rahmen einer kontinuierlichen Anwendung von Lob und Kritik im Kollektiv kann das Ausbleiben von Kritik beim einzelnen Kollegen tatsächlich positive Sanktionierung sein, die der Leiter bewusst mit zur Anwendung bringen sollte.

11 % der jüngeren Kollegen vom Kirow-Werk sehen hierin schon Anerkennung, im VEB Baumechanik sind es 40 % der jüngeren Kollegen, die diese Meinung vertreten. Nicht als Anerkennung werten dies in beiden Betrieben prozentual gleich viele Jugendliche.



10.6.) Sie werden zum Für- oder Vorsprecher des Kollektivs bestimmt

1. das wäre eine Anerkennung
2. das wäre teilweise eine Anerkennung
3. das wäre keine Anerkennung

Tabelle 37: Vorsprecher des Kollektivs (Angaben in %)

		1	2	3	4
	bis 25 J.	41	36	20	3
Gesamt	Über 25 J.	35	29	33	3
	gesamt	37	32	29	2

41 % der jüngeren und 35 % der älteren Kollegen werten es als Anerkennung, wenn sie zum Für- oder Vorsprecher des Kollektivs bestimmt werden. Hier werden bestimmte Unterschiede in der Bewertung dieses Kriteriums sichtbar, so auch in der Belegung der Kategorie Nr. 3: Bei den jüngeren Kollegen sind es 20 % und bei den älteren Kollegen 33 %, die darin gar keine Anerkennung sehen. Insgesamt verteilen sich die Antworten etwa zu je einem Drittel auf jede Kategorie mit stärkerer Neigung zur Kategorie 1, das heißt, dieses Kriterium wird insgesamt kaum als Anerkennung empfunden. Das ist aber stark abhängig von der Festigkeit des Kollektivs und der Integration des einzelnen in dieses.

53 % der Jugendlichen im Kirow-Werk betrachten das als Anerkennung, nur 30 % der Jugendlichen im VEB Baumechanik sind der gleichen Ansicht. Im Kirow-Werk lehnen das 11 % ab, im VEB Baumechanik 30 %.

Insgesamt neigen die Jugendlichen in dieser Untersuchung stärker dazu, hier eine Anerkennung zu sehen. Das kann aber infolge der starken Differenzierung der Aussagen nicht verallgemeinert werden.

10.7.) Sie erhalten schwierige Arbeiten übertragen

1. Das wäre eine Anerkennung
2. Das wäre teilweise eine Anerkennung
3. Das wäre keine Anerkennung

Tabelle 38: Schwierige Arbeit (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	59	33	5	3
Gesamt	Über 25 J.	63	32	3	2
	gesamt	61	33	3	3

Hier ist die Meinung der Jugendlichen gleich der der älteren Kollegen: Fast zwei Drittel bewerten es als Anerkennung, wenn man ihnen schwierige Arbeiten überträgt. Das ist ein sehr erfreuliches Zeichen. Ein Drittel empfindet es teilweise als Anerkennung und nur 3 % sehen darin gar keine Anerkennung. Betrieblich verschieben sich diese Proportionen etwas, ohne jedoch nennenswerte Änderungen gegenüber der Gesamtaussage zu ergeben:

74 % jüngere Kollegen vom Kirow-Werk betrachten es als Anerkennung, schwierige Arbeiten übertragen zu bekommen, demgegenüber nur 45 % jüngere Kollegen vom VEB Baumechanik.

<sup>im</sup> ~~bei~~ Kirow<sup>-Werk</sup> (lehnt dies keiner ab - beim VEB Baumechanik immerhin 10 % der Jugendlichen).

Die Beantwortung dieser Frage deutet zugleich auf eine gute Arbeitsmoral unter den Befragten hin. Bei Kollegen, die dazu neigen, zu bummeln oder Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen, kann das oben genannte Kriterium nicht als positive Sanktion wirksam werden. Im vorliegenden Fall setzt das Empfinden einer Anerkennung bestimmte Aufgeschlossenheit gegenüber schwieriger Arbeit voraus.

10.8.) Kollegen bitten Sie öfter in der Arbeit um Rat und Hilfe.

1. Das wäre eine Anerkennung
2. Das wäre teilweise eine Anerkennung
3. Das wäre keine Anerkennung

Tabelle 39: Bitte um Rat und Hilfe (Angaben in %)

		1	2	3	R
Gesamt	bis 25 J.	64	28	5	3
	über 25 J.	51	41	7	1
	gesamt	55	37	6	2

Diese Tabelle ist ähnlich der Tabelle 38. Der höchste Prozentsatz der Befragten empfindet es als Anerkennung seiner Person und Leistung, wenn er von anderen Kollegen um Rat und Hilfe in der Arbeit gefragt wird. (Das war auch bei Tab. 38 ähnlich.) Hier (wie auch in Tab. 38) ist es nur ein geringer Prozentsatz, der dieses Kriterium als Anerkennung ablehnt.

Die Jugendlichen bekennen sich hier eindeutiger zur Bejahung der Anerkennung als die älteren Kollegen. Das liegt wahrscheinlich in der Natur der Sache begründet: Für einen in der Arbeit relativ jungen Kollegen bedeutet es eher eine Anerkennung, von älteren, erfahreneren Kollegen um Rat gefragt zu werden als umgekehrt. Hier sind die Partner (der Rat-Suchende und der Rat-Gebende) entscheidend sowie deren Verhältnis zueinander. (Eine Bitte um Rat wird v. a. dann als positive Sanktion empfunden, wenn der Ratgebende den Ratsuchenden in seiner Arbeit sehr achtet. Die eigene Leistung wird damit moralisch aufgewertet). Dieses Kriterium wird daher nicht überall in gleicher Weise wirken. Die Tabelle zeigt aber, daß entscheidende Sanktionswirkungen möglich sind.

10.9.) Kollegen vertrauen Ihnen persönliche Dinge an, die sie nicht allen mitteilen.

1. Das wäre eine Anerkennung
2. Das wäre teilweise eine Anerkennung
3. Das wäre keine Anerkennung

Tabelle 40: Persönliche Mitteilungen (Angaben in %)

		1	2	3	3
	bis 25 J.	46	33	16	5
Gesamt	über 25 J.	52	31	17	-
	gesamt	50	32	16	2

Hier antworten sowohl jüngere als ältere Kollegen in gleicher Weise: die Hälfte aller Befragten wertet das Vertrauen der Kollegen in persönlichen Dingen unbedingt als Anerkennung. Ein Drittel aller empfindet das nur als teilweise Anerkennung der Person bzw. Leistung.

Ein Vergleich der beiden Betriebe deutet auch in dieser Frage wieder an, daß die Jugendlichen des Kirow-Werkes stärker dazu neigen, eine Anerkennung im vorgegebenen Kriterium zu empfinden: 58 % der Jugendlichen des Kirow-Werkes sehen das als Anerkennung, aber nur 35 % der Jugendlichen vom VLB Baumechanik.

10.10.) Alle Kollegen sind sehr freundlich zu Ihnen.

1. Das wäre eine Anerkennung
2. Das wäre teilweise eine Anerkennung
3. Das wäre keine Anerkennung

Tabelle 41:      Freundlichkeit aller Kollegen      (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	44	36	15	5
Gesamt	über 25 J.	53	36	11	-
	gesamt	50	36	13	1

Es ist erstaunlich, daß die Hälfte aller Befragten in der Freundlichkeit aller Kollegen (die man doch eigentlich als Selbstverständlichkeit voraussetzen müßte) schon eine Anerkennung sieht. Dazu kommt ein Drittel der Antworten in Kategorie 2. Zwischen jüngeren und älteren Kollegen bestehen hier keine bedeutenden Unterschiede.

Diese Tabelle kann nicht ohne konkrete Sachkenntnis der kollegialen Beziehungen eingeschätzt werden. Sie widerspiegelt einerseits die allgemeine Tendenz des Menschen, aus einem freundlichen Umgangston der Umgebung eine gewisse Achtung und auch Anerkennung herauszulesen. Im Arbeitskollektiv, wo man sich näher kennt, kann dies eine Anerkennung der Person oder der Leistung sein (auch beides möglich). Andererseits kann Freundlichkeit auch geübelt (oder lediglich "üblich" sein und daher mit Anerkennung nichts zu tun haben; in den von uns untersuchten Meisterbereichen dürfte das aber kaum der Fall sein. Die Frage 6 (vgl. S. 8) ergab, daß die meisten Kollegen den Umgangston in ihrem Kollektiv als "rauh aber herzlich" bezeichnen, in ihrem engeren Freundeskollektiv hingegen oft als "freundlich und nett".

Ein Vergleich zeigt: im allgemeinen sind nicht alle Arbeitskollegen sehr freundlich zueinander, man ist dies aber im engeren Kollegen-

Freundes-Kreis. Da eine Anerkennung darin gesehen wird, von allen Kollegen sehr freundlich angesprochen zu werden, kann man schlußfolgern: 1. Die meisten Befragten streben nach freundlichere Kollektivbeziehungen (betrifft vor allem Gesprächston und -inhalt) an, 2. die meisten Befragten erstreben auch eine anerkannte Stellung in ihrem Arbeitskollektiv (die auf Leistung und Person zurückzuführen sein dürfte - wie auch aus dem Material der vorliegenden Untersuchung hervorgeht.)

- 10.11.) Einige Kollegen (diejenigen, denen Sie näher stehen) sind sehr freundlich zu ihnen
1. das wäre eine Anerkennung
  2. das wäre teilweise eine Anerkennung
  3. das wäre keine Anerkennung

Tabelle 42: Freundlichkeit einiger Kollegen (Angaben in %) )

	1	2	3	R
bis 25 J.	56	28	13	3
Gesamt über 25 J.	67	27	6	-
gesamt	63	27	9	1

Dem Meister und Leiter im Betrieb zeigt diese Tabelle (ebenso wie Tab. 41), daß durch einen freundlichen Umgangston Sanktionswirkungen möglich sind - auf die er in seiner Arbeit nicht verzichten sollte. Andererseits muß man aber auch feststellen, daß die Freundlichkeit nahestehender Kollegen eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein müßte (was allerdings auch nicht von der Tatsache zu trennen ist, daß es schon Anerkennung sein kann, einige Kollegen zu seinen Freunden zählen zu können). Aus diesem Grunde sollte man u. E. dieses Ergebnis nicht zu hoch bewerten.

10.12.) Der Meister ist sehr freundlich zu Ihnen.

1. Das wäre eine Anerkennung
2. Das wäre teilweise eine Anerkennung
3. Das wäre keine Anerkennung

Tabelle 43: Freundlichkeit des Meisters (Angaben in %)

	1	2	3	R
bis 25 J.	41	36	18	5
Gesamt über 25 J.	40	46	13	1
gesamt	40	43	14	3

Auch diese Tabelle zeigt keine bedeutenden Unterschiede zwischen den jüngeren und älteren Kollegen.

Im Vergleich zu den Tabellen 41 und 42, wo es um die Freundlichkeit der Kollegen zueinander ging, hat sich hier die Prozentzahl in der Rubrik 1 doch etwas verringert. Hier sind es noch 40 % aller Befragten, die es als Anerkennung empfinden, wenn der Meister sehr freundlich zu ihnen ist. Als teilweise Anerkennung gilt dies bei 43 %. 14 % aller Kollegen verneinen die Anerkennung.

Da es sich hier um ein Unterstellungsverhältnis (Meister - Kollegen) handelt, ist die Freundlichkeit nicht ganz so stark eine Selbstverständlichkeit wie bei Frage 10.11. (allerdings im sozialistischen Betrieb stark anzustreben!) Hier spielen vom Standpunkt des Meisters weniger Sympathie-Antipathiebeziehungen eine Rolle, mehr aber die Einschätzung der Leistungen und des Verhaltens der Kollegen im Arbeitsprozeß. Allerdings widersprechen sich die Notwendigkeit einer Kritik und Freundlichkeit durchaus nicht. Vom Standpunkt der Kollegen sind aber in dieser Frage Sympathie und Antipathie stärker maßgebend - sie sollten nicht nur einschätzen, ob ihr Meister freundlich ist, sondern auch, ob sie diese Freundlichkeit als Anerkennung empfinden.

Das heißt, die Empfindung einer Anerkennung kann ausbleiben, wenn a) der Meister unfreundlich ist, oder b) der Meister zwar freundlich, aber - aus anderen Gründen - wenig beliebt ist. Wir sehen als Ursache für die Verschiebungen zum Negativen in Tab. 43 gegenüber Tab. 41 und 42 auch den unter b) genannten Grund (zumindest in Engelsdorf, wo in den Interviews mehrfach Mängel in den Beziehungen Meister - Kollegen genannt wurden).

- 10.13.) Man behelligt Sie nicht mit Arbeits- oder persönlichen Problemen anderer Kollegen.
1. Das wäre eine Anerkennung
  2. Das wäre teilweise eine Anerkennung
  3. Das wäre keine Anerkennung

Tabelle 44: Behelligung mit Problemen anderer Kollegen  
(Angaben in %)

	1	2	3	R
bis 25 Jahre	13	44	40	3
ges. über 25 Jahre	13	35	51	1
gesamt	13	38	47	2

Hier bietet sich ein Vergleich zu Tab. 40 an: Stimmt bei Tab. 40 50 % aller Befragten dafür, daß es eine Anerkennung ist, wenn Kollegen einem persönliche Dinge anvertrauen - so ist es hier fast die gleiche Zahl (47 %) die äußert, daß es natürlich dann keine Anerkennung sein kann, wenn man nicht mit persönlichen oder Arbeitsproblemen behelligt wird. In der Kategorie 3 ist es ähnlich: Bei Tab. 44 bewerten es 13 % als Anerkennung, wenn sie nicht behelligt werden, und bei Tab. 40 sind es 16 % aller, die keine Anerkennung darin sehen, wenn Kollegen ihnen persönliche Dinge anvertrauen. Es ergibt sich auch in Kategorie 2 bei beiden Tabellen Übereinstimmung.

*weitgehend*



In dieser Frage war eine geringe Belegung der Kategorie 1 zu erwarten. Bezeigt sich aus der Untersuchung, daß es die Produktionsarbeiter der beiden befragten Betriebe wahrscheinlich als Mangel empfinden würden, über bestimmte Dinge der Arbeit und des persönlichen Lebens von Kollegen nicht informiert zu werden. Es ist eine Allgemeinerscheinung, daß gute Information über Zusammenarbeit und Kollektivbeziehungen die Integration des einzelnen in das Kollektiv fördert. Informationen, die einen gewissen Vertraulichkeitsgrad besitzen (z.B. über persönliche Dinge), können als Vertrauensbeweis betrachtet werden, bedeuten demnach eine Form von Anerkennung der Person, welche die Information erhält.

10.14. (Nur für Frauen): Männliche Kollegen äußern sich anerkennend über Ihre Leistungen

1. Das wäre eine Anerkennung
2. Das wäre teilweise eine Anerkennung
3. Das wäre keine Anerkennung

Tabelle 45: (Frauen) Anerkennung durch männliche Kollegen  
(Absolutzahlen)

a)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	1	3	2	6
Gesamt	Über 25 J.	12	3	1	16
	gesamt	13	6	3	22

b)

(Angaben in %)

		1	2	3
	bis 25 J.	17	50	33
Gesamt	Über 25 J.	75	19	6
	gesamt	59	27	14

Infolge der geringen Befragtenzahl an Frauen (in den von uns untersuchten Meisterbereichen arbeiten vorwiegend Männer), sind hierzu keine verallgemeinerungswürdigen Aussagen möglich. (Die Tabelle der Absolutzahlen wurde als Hinweis für die geringe Aussagefähigkeit der Prozentzahlen angeführt.) Zwar zeigt die Tabelle 45 b Unterschiede in den Altersgruppen, doch können diese nicht als repräsentativ angesehen werden. Lediglich die Tendenz wird deutlich, daß die meisten befragten Frauen eine Anerkennung darin sehen, wenn sich ihre männlichen Kollegen lobend über ihre Leistung äußern. Das bestätigt unsere in den Interviews gemachten Erfahrungen, daß zwischen den männlichen und weiblichen Befragten ein gutes Arbeitsverhältnis besteht.

Tab. 46: Formen von Anerkennungen (relative Rangskala)

Platz	Punkte	%	Frage
1.	370	100	10.11.: Einige Koll. sind sehr freundlich zu Ihnen
2.	368	99,5	10.7.: Sie erhalten schwierige Arbeiten übertragen
3.	353	95,4	10.8.: Koll. bitten Sie öfter in der Arbeit um Rat
4.	331	89,5	10.10.: Alle Kollegen sind sehr freundlich zu Ihnen
5.	329	88,9	10.9.: Koll. vertrauen Ihnen persönl. Dinge an
6.	308	83,2	10.1.: Meine Meinung hat im Koll. großes Gewicht
7.	306	82,7	10.2.: Der Meister berät mit Ihnen Probleme der Arbeit
8.	305	82,4	10.12.: Der Meister ist sehr freundlich zu Ihnen
9.	284	76,8	10.5.: Sie werden lange Zeit hindurch niemals kritisiert
10.	280	75,7	10.6.: Sie werden zum Fürsprecher d. Kollektive bestimmt
11.	279	75,4	10.3.: Sie werden immer gut informiert über viele Dinge
12.	203	54,9	10.13.: Man behelligt Sie nicht mit Arbeitsproblemen
13.	192	51,9	10.4.: Niemals etwas Positives oder Negatives über Ihre Person gehört.

Die Rangskala zeigt vor allem: Die Befragten streben gute Kollektivbeziehungen im Kollegenkreis an (daß diese Beziehungen tatsächlich auch allgemein gut sind, erfuhren wir durch die mündlichen Interviews in Engelsdorf). Außerdem stehen schwierige Arbeiten sehr hoch im Kurs - die Befragten sehen in der Übertragung solcher Aufträge zu Recht eine Anerkennung ihrer Leistungen. Ganz am Ende der Skala steht die völlig fehlende Einschätzung. Das heißt: Die Befragten streben danach, daß ihr Verhalten (insbesondere ihre Arbeitsleistungen) im Betrieb auch entsprechend der gruppentypischen bzw. betrieblichen und gesellschaftlichen Normen bewertet und sanktioniert wird. Sie stehen solchen Sanktionen keineswegs gleichgültig gegenüber, sondern erwarten diese.

Im Vergleich der Mittelwerte traten hier zum Teil größere Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kollegen auf. Die nachstehende Tabelle gibt darüber Aufschluß:

Platz	bis 25 Jahre		über 25 Jahre	
	Frage-Nr.	Mittelwert	Frage-Nr.	Mittelwert
1.	10.8.	1.4	10.11.	1.4
2.	10.7.	1.5	10.7.	1.4
3.	10.12.	1.5	10.8.	1.6
4.	10.11.	1.6	10.9.	1.6
5.	10.9.	1.7	10.10.	1.6
6.	10.10.	1.7	10.1.	1.7
7.	10.1.	1.8	10.2.	1.7
8.	10.2.	1.8	10.12.	1.7
9.	10.6.	1.8	10.5.	1.8
10.	10.3.	2.0	10.3.	1.9
11.	10.5.	2.1	10.6.	2.0
12.	10.13.	2.3	10.4.	2.4
13.	10.4.	2.4	10.13.	2.4

Die Verschiebungen in der Spalte "bis 25 Jahre" gegenüber der Spalte "über 25 Jahre" ergeben sich (aus jugend- und alterstypischen Teil)

schen Besonderheiten: Die Bewährungsphase im Arbeitsprozeß, in der die Jugendlichen noch stehen, erhöht den Reiz des Kriteriums 10.8 (Kollegen bitten um Rat). Nach schwieriger Arbeit streben beide Altersgruppen. Eine deutlichere Platzverschiebung ergibt sich beim Kriterium 10.12. (Meister ist freundlich). Auch das kann alterstypisch bedingt sein: Der junge Facharbeiter ist noch stärker auf den Rat des Meisters angewiesen, er besitzt bei weitem nicht die Erfahrung des Meisters und dessen Freundlichkeit kann Zufriedenheit mit der Leistung des Jugendlichen ausdrücken.

Im allgemeinen sind aber auch bei dieser Aufstellung von Anerkennungsformen ähnliche Bewertungen zwischen Jüngeren und Älteren ersichtlich. Die meisten Verschiebungen beziehen sich auf wenige Rangplätze. Völlige Rangplatz-Übereinstimmung besteht bei den Plätzen 2 und 10, (allerdings nicht bei deren Mittelwerten). Da es sich hier um eine kleine, statistisch nicht repräsentative Stichprobe handelte, können keine Verallgemeinerungen über die Betriebe hinaus abgeleitet werden.

Frage 11) Und nun würden wir gern das Gegenteil von Ihnen erfahren. Welche der nachstehenden Situationen könnten Sie (vorausgesetzt, Sie haben eine gute Einstellung zu Ihren Kollegen und dem Meister) als Kritik oder Abwertung Ihrer Person bzw. Leistungen empfinden - ganz allgemein, unabhängig von den wirklichen Tatsachen in Ihrem Kollektiv.

11.1. Ihre Meinung wird vom Kollektiv kaum beachtet, auch wenn sie richtig ist.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 47: Meinung wird vom Kollektiv nicht beachtet  
(Angaben in %) )

		1	2	3	R
	bis 25 J.	54	38	3	5
Gesamt	über 25 J.	56	30	13	1
	gesamt	55	33	9	3

Hier variiert die Meinung der Jugendlichen kaum von der Meinung der Älteren Kollegen. Es ist ein gutes Ergebnis, wenn 55 % der Befragten bei Nichtbeachtung ihrer Meinung im Kollektiv unbedingt ihre Person oder Leistung kritisiert sehen. Ein Drittel betrachtet das als teilweise <sup>Kritik oder</sup> Abwertung. Nur 9 % fänden gar nichts daran, wenn das Kollektiv ihre Meinung kaum beachtet.

Auch bei dieser Frage spielt die Stellung im Kollektiv eine Rolle. Das genannte Kriterium kann in festen Kollektiven weitaus stärker zur Wirkung kommen als in losen Gruppierungen.

11.2.) Ihre Meinung wird vom Meister kaum beachtet, auch wenn sie richtig ist.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 48: Meinung wird vom Meister nicht beachtet  
(Angaben in %)

		1	2	3	R
Gesamt	bis 25 J.	64	21	10	5
	Über 25 J.	55	25	17	3
	gesamt	58	24	15	3

Wie die Tabelle zeigt, legen vor allem die Jugendlichen großen Wert darauf, daß der Meister ihre Meinung beachtet, denn 64 % von ihnen hielten sich für unbedingt kritisiert, wenn der Meister ihre richtige Meinung kaum beachtet. 21 % der jüngeren Kollegen erachten dies nur als teilweise Kritik oder Abwertung; nur 10 % von ihnen sehen in dieser Haltung des Meisters keine Kritik.

Reichlich die Hälfte der älteren Kollegen äußerte sich in Kategorie 1 und ein Viertel in Kategorie 2. Die Verschiebung gegenüber den Jugendlichen zeigt sich v. a. in Kategorie 3. Vielen Kollegen wäre es demnach wahrscheinlich gleichgültig, ob der Meister ihre Meinung beachtet oder nicht. Aus den schon erwähnten Mängeln im Verhältnis zum Meister (Engelsdorf - Interviews) ist das eventuell erklärbar. In der Kategorie 1 antworteten in Engelsdorf 48 % der älteren Befragten, im Kirow-Werk dagegen 75 %. In der Kategorie 3 antworteten in Engelsdorf 21 %, im Kirow-Werk nur 5 %.

Ein Vergleich zu Tabelle 47 zeigt allgemein eine geringere Belegung des Mittelfeldes (Kategorie 2). Während bei den Jugendlichen die Verschiebung nach Kategorie 1 und 3 erfolgte, trat sie bei den Älteren nurnach Kategorie 3 auf.

11.3.) Man informiert Sie meistens über Dinge, die außerhalb Ihres ~~Arbeitsbereiches~~ <sup>Arbeitsbereiches</sup> liegen und unter Kollegen besprochen werden, zuletzt oder gar nicht.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 49: Mangelhafte Informationen (Angaben in %)

		1	2	3	3
	bis 25 J.	33	46	16	5
Gesamt	Über 25 J.	41	32	24	3
	gesamt	39	37	21	3

Ein Drittel der Jugendlichen scheint doch betroffen zu sein, wenn man sie übergeht und nicht in dem Maße informiert wie die anderen. Fast die Hälfte der jüngeren Kollegen findet an dieser Art nur eine teilweise Kritik oder Abwertung, und 16 % von ihnen sehen darin keinerlei Kritik.

Von den Älteren Kollegen sind es noch mehr (41 %), die sich unbedingt kritisiert fühlen, wenn man sie von bestimmten Informationen ausschließt. Ein Drittel von ihnen empfindet das als teilweise Kritik und ein Viertel von ihnen sähe daran keinerlei Abwertung. Hier, wie bei allen Fragen, sind es nur einzelne, die sich gar nicht äußern.

Größere betriebliche Unterschiede zeigen sich bei den Antworten der Jugendlichen in der Kategorie 1: Nur 10 % in Baumechanik, aber 58 % im Kirow-Werk; Kategorie 2: 65 % in Baumechanik und 26 % im Kirow-Werk. (Das heißt, hier gibt es eine Verschiebung nach der Kategorie 2. Das kann aber keineswegs als negativ interpretiert werden, da es sich hier um die verschiedensten Arten von Informationen handeln könnte - auch um solche, die mit guten Kollektivbeziehungen nicht im Zusammenhang stehen).

11.4.) Zu Ihrer Person oder Arbeit wird niemals etwas Positives oder Negatives gesagt.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 50: Keine mündliche Bewertung (Angaben in %)

		1	2	3	R
Kirow	bis 25 J.	42	26	26	6
	über 25 J.	40	30	30	-
	gesamt	41	28	28	3
Engelöd.	bis 25 J.	20	45	30	5
	über 25 J.	31	45	21	3
	gesamt	28	45	23	4
gesamt	bis 25 J.	31	36	28	5
	über 25 J.	33	41	23	3
	gesamt	33	39	25	3

Ein Viertel aller Befragten meint, daß es keine Kritik oder Abwertung sein, wenn man nie etwas Gutes oder Schlechtes über sich selbst oder seine Arbeit erfährt. Ein Drittel aller ist durchaus der Meinung, daß diese Art der Teilnahmslosigkeit unbedingt eine Kritik darstellt.

Vergleicht man die Jugendlichen beider Betriebe, so läßt sich aus allen 3 Kategorien bei den Jugendlichen im VEB Baumechanik eine stärkere Tendenz zur Gleichgültigkeit ablesen. Ein Vergleich der älteren Kollegen beider Betriebe zeigt bei Baumechanik eine stärkere Tendenz zum Mittelfeld.



- 11.5.) Ihre Leistungen wurden lange Zeit niemals gelobt, prämiert oder anderweitig anerkannt.
1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
  2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
  3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 51: Keine Anerkennung (Angaben in %) )

		1	2	3	4
Gesamt	bis 25 J.	51	21	23	5
	über 25 J.	60	22	17	1
	gesamt	57	21	19	3

Die reichliche Hälfte aller Befragten ist offensichtlich der richtigen Meinung, daß man für seine Leistungen auch über den Lohn hinaus Anerkennung finden müßte - ist das nicht der Fall, so kommt das einer Kritik gleich. Ein Fünftel wertet dies nur als teilweise Kritik und ein weiteres Fünftel empfindet dabei keine Kritik oder Abwertung der Person und Leistung.

Ein Vergleich zu Tabelle 50 zeigt eine deutliche Verschiebung in Richtung Kategorie 1 bei der Tabelle 51. Hier sind sich die Befragten viel stärker einig darüber, daß ausbleibende Anerkennung eine Kritik bzw. Abwertung bedeutet als etwa ausbleibende mündliche Bewertung (die Kritik einschließt).

Die Einschätzung der eigenen Leistung ist hier von außerordentlich großer Bedeutung: Solche Kollegen, die meinen, ihre Arbeit verdiene keine besondere Anerkennung, werden selbstverständlich kaum in der Kategorie 1 antworten. Das werden aber immer nur wenige Kollegen sein, denn die meisten Menschen möchten ihre Anstrengungen und Bemühungen anerkannt sehen (was andere Fragen der vorliegenden Studie erneut bestätigten).

Es sollte zum Prinzip sozialistischer Leitungs- und Erziehungstätigkeit werden, auch die durchschnittliche Leistung durch Lob noch stärker zu fördern.

Wie bei allen Arten von Anerkennung spielt außerdem hier auch

wieder das Verhältnis zum Meister bzw. Kollektiv (zum "Absender" der positiven Sanktion) eine Rolle.

Für die betriebliche Leitungstätigkeit dürfte dieses Ergebnis unter Umständen anregend sein. Es bestätigt wieder Ergebnisse aus anderen pädagogischen Bereichen:

- a) die Anerkennung der Leistungen wird erwartet,
- b) ausbleibende Anerkennung wird von den meisten Kollegen nicht gleichgültig hingenommen, sondern als Kritik empfunden - sie ist demnach nicht nur ein fehlender Stimulus, sondern ein Hemmnis in der betrieblichen Arbeit!

11.6.) Interessante Arbeiten erhalten niemals Sie, sondern stets andere (leistungsmäßig gleiche) Kollegen übertragen.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 52: Keine Übertragung interessanter Arbeiten  
(Angaben in %)

		1	2	3	3
	bis 25 J.	62	28	5	5
Gesamt	über 25 J.	62	29	8	1
	gesamt	62	29	7	2

62 %, also fast zwei Drittel aller Befragten, finden, daß eine Hintansetzung durchaus eine Abwertung ist. Fast ein Drittel empfindet es nur als teilweise Kritik, wenn stets die anderen Kollegen die interessanten Arbeiten bekommen. Auffallend gering ist der Prozentsatz derer, die darin keinerlei Kritik an ihrer Person sehen.

- 11.7.) In persönlichen oder Arbeitsproblemen bittet man Sie generell nicht um Rat und Hilfe.
1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
  2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
  3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 53: Keine Bitte um Rat und Hilfe (Angaben in %)

		1	2	3	R
gesamt	bis 25 J.	59	18	15	8
	Über 25 J.	51	34	14	1
	gesamt	54	28	15	3

Die reichliche Hälfte aller befragten Kollegen erwartet, daß man sich um Rat und Hilfe auch einmal an sie wendet, andernfalls empfinden sie das als Abwertung und Kritik. 28 % aller meinen, das sei nur teilweise eine Abwertung der Person. 15 % empfinden das gar nicht als Kritik.

Auch hierauf wirkt die Einschätzung der eigenen Leistung - besonders im Verhältnis zu anderen Kollegen - außerdem die Stellung im Kollektiv.

- 11.8.) Sie stehen etwas außerhalb des Kollektivs, die Kollegen haben keinen besonderen Kontakt zu ihnen.
1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
  2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
  3. das wäre keine Kritik oder Abwertung.

Tabelle 54: Keine guten Kontakte zum Kollektiv (Angaben in %)

		1	2	3	R
Gesamt	bis 25 J.	44	33	18	5
	Über 25 J.	53	26	19	2
	gesamt	49	29	19	3

Abseits vom Kollektiv zu stehen, empfände knapp die Hälfte der Kollegen unbedingt als Kritik, 29 % zum Teil.

Diese Zahlen deuten darauf hin, daß es gute Bestrebungen zum kollektiven Verhalten gibt. Diese Kollegen würden sich offensichtlich als Einzelgänger im Betrieb nicht wohlfühlen. Aus den Bestrebungen, fest zum Kollektiv zu gehören, d. h. gut in diesem verankert zu sein, könnten sich negative Sanktionwirkungen (bei Nichterfüllung dieses Strebens) oder positive (bei Erfüllung) ableiten lassen. Das Wohlfühlen im Kollektiv oder das mit einem Abseitsstehen verbundene Unbefriedigtsein sind an sich noch keine Sanktionen. Sie werden es erst dann, wenn a) das Kollektiv dem einzelnen auf Grund seiner Leistungen und Verhaltensweisen bewusst wohlfühlen bereitet bzw. ihm bewusst bestimmte Kontakte verweigert, oder wenn b) der einzelne der Meinung ist, eine gute bzw. schlechte Integration im Kollektiv steht im unmittelbaren Zusammenhang mit seinen Leistungen und Verhaltensweisen. Die sozialen Normen des Kollektivs und ihre Anerkennung durch den einzelnen sind hier mit im-Geband.

11.9.) Alle Kollegen verhalten sich kühl und abweisend Ihnen gegenüber.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 55: Alle Kollegen sind abweisend (Angaben in %)

		1	2	3	R
Gesamt	bis 25 J.	69	18	8	5
	über 25 J.	61	15	21	3
	gesamt	64	16	16	4

Knapp zwei Drittel der Befragten würden ein kühles Verhalten der Kollegen als Kritik an ihrer Person betrachten. (Möglicherweise geht das mitunter sogar zu einer selbstkritischen Betrachtungsweise über: Die Befragten sind evtl. der Meinung,

daß es an ihnen selbst läge, wenn die Kollegen abweisend wären. Das könnte ebenso für Frage 11.8. in bestimmtem Maße zutreffen. Allerdings läge ein solcher Fall immer nur dann vor, wenn die sozialen Gruppennormen durch den einzelnen anerkannt würden).

Genauso wie aus Tab. 54 sind auch aus Tab. 55 Bestrebungen zu guten Kollektivbeziehungen ablesbar.

11.10.) Einige Kollegen, die Sie besonders schätzen, verhalten sich Ihnen gegenüber kühl und abweisend.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 56: Einige Kollegen sind abweisend (Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	59	23	15	3
Gesamt	über 25 J.	53	29	15	3
	gesamt	55	27	15	3

Vergleicht man diese Tab. mit Tab. 55, so zeigen sich zwar keine wesentlichen Unterschiede in der Aussage, eine Verschiebung von Kategorie 1 auf Kategorie 2 ist jedoch ablesbar. Demnach ist die gute Stellung zu allen Kollegen doch etwas wichtiger als die zu einer Gruppe befreundeter Kollegen.

In beiden Fragen gehen die Meinungen beider Altersgruppen konform, auch betrieblich bestehen keine wesentlichen Differenzen.

11.11.) Der Meister verhält sich Ihnen gegenüber kühl und abweisend.

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 57: Meister ist abweisend (Angaben in %)

		1	2	3	4
	bis 25 J.	51	26	18	5
Gesamt	über 25 J.	64	19	16	1
	gesamt	60	21	16	3

In wesentlichen ergibt sich auch hier wieder ein ähnliches Bild wie bei den Tabellen 55 und 56. Allerdings ist ein Unterschied bei den Jugendlichen zwischen Tab. 55, Kategorie 1, und Tab. 57, Kategorie 1, auffallend: Verhält sich der Meister abweisend, so werten das 51 % der jungen Kollegen als Kritik, während es 69 % der jungen Kollegen als Kritik empfinden, wenn sich alle Kollegen abweisend und kühl verhalten. Bei den Jugendlichen rangiert in dieser Frage offensichtlich das ganze Kollektiv vor Meister und befreundeten Kollegen, bei den älteren rangiert der Meister an 1. Stelle.

11.12.) Die Kollegen schreien Sie an

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 58: Anschreien durch Kollegen (Angaben in %)

		1	2	3	4
	bis 25 J.	64	21	10	5
Gesamt	über 25 J.	51	21	24	4
	gesamt	56	20	20	4

Bei den jüngeren Kollegen wird noch etwas mehr als bei den älteren ein solcher Gesprächston unbedingt als Tadel bzw. Kritik empfunden (Kategorie 1). Von den Kollegen angeschrien zu werden, betrachten in beiden Altersgruppen 21 % teilweise als Kritik. Nur 10 % von den Jugendlichen sagen, das wäre keine Kritik, während 24 % von den erfahrenen Kollegen dieser Meinung sind.

Die Interviews im VEB Baumechanik zeigten eine Ursache für diese Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kollegen: Die Jugendlichen stehen teilweise bei ihrer Arbeit noch im Bewährungsprozess - ein schlechter Tonfall von Kollegen kann z.B. aus Gründen mangelnder Selbstsicherheit als Kritik empfunden werden. Ältere, erfahrenere Kollegen sind dagegen etwas immuner, zumal der übliche Ton "r a u h aber herzlich" ist. Allerdings zeigt die Tabelle deutlich, daß es auch von den meisten älteren Kollegen durchaus nicht ohne inneren Widerspruch hingenommen wird, angeschrien zu werden. Die mitunter anzutreffende Meinung, anschreien wäre im Betrieb "üblich" und "stört niemanden mehr" ist völlig unreal. Dieses Ergebnis bestätigt andere der vorliegenden Studie, daß sich die Kollegen einen freundlichen Umgangston wünschen.

11.13.) Der Meister schreit Sie an

1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 59: Anschreien durch den Meister (Angaben in %)

		1	2	3	4
	bis 25 J.	56	21	18	5
Gesamt	Über 25 J.	53	20	23	4
	gesamt	54	21	21	4

Diese Tabelle stimmt mit Tab. 58 nahezu überein. Interessant ist, daß es hier keine Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kollegen gibt. Auch hier messen die Jugendlichen dem Verhalten der Kollegen offensichtlich mehr Gewicht bei, als dem Verhalten des Meisters (vgl. auch Tab. 55 - 57).

Auch das läßt auf Mängel im Verhältnis zum Meister schließen, normalerweise müßte man eine umgekehrte oder gleiche Rangfolge erwarten.

Die betrieblichen Ziffern zeigen, daß dieses Mißverhältnis vor allem durch die in Engelsdorf gegebenen Antworten zustande kommt; es wurden dort zu dieser Frage weitaus mehr Angaben in der Kategorie 3 gegeben als im Kirow-Werk, demgegenüber ist die Kategorie 1 stark unterbelegt. (Das zeigte sich auch bei den älteren Kollegen.)



- 11.14.) Der Meister begegnet Ihnen loyal und lässig  
(im Gegensatz zu einigen anderen Kollegen,  
die er höflich und achtungsvoller behandelt).
1. das wäre unbedingt eine Kritik oder Abwertung
  2. das wäre teilweise eine Kritik oder Abwertung
  3. das wäre keine Kritik oder Abwertung

Tabelle 60: Lässiger Umgangston durch den Meister  
(Angaben in %)

		1	2	3	R
	bis 25 J.	46	26	20	8
Gesamt	Über 25 J.	51	27	18	4
	gesamt	50	26	19	5

Der ganze Fragenkomplex ist in seiner Aussage verhältnismäßig ausgeglichen, denn prozentual sind auch hier keine großen Unterschiede zu den Tabellen 57 - 59 ablesbar.

Auch hier zeigen sich wieder ähnliche betriebliche Unterschiede zwischen Baumechanik und Kirow-Werk. (Die Kategorie 1 wurde in Baumechanik weitaus geringer belegt, die Kategorie 3 aber stärker als im Kirow-Werk.)

Tabelle 61: Formen von Kritik (relative Rangskala)

Rangplatz	Punkte	%	Frage
1.	364	100	11.6.: Interessante Arbeiten erhalten niemals Sie, sondern stets andere
2.	357	98,1	11.9.: Alle Koll. verhalten sich kühl und abweisend Ihnen gegenüber
3.	349	95,9	11.11.: Der Meister verhält sich Ihnen gegenüber kühl
4.	345	94,7	11.2.: Ihre Meinung wird vom Meister kaum beachtet
5.	340	93,4	11.5.: Ihre Leistungen werden lange Zeit niemals gelobt
6.	338	92,9	11.10.: Einige Koll. verhalten sich Ihnen gegenüber kühl
7.	335	92,0	11.7.: In persönl. oder Arbeitsprobl. bittet man Sie nicht um Hilfe
8.	331	90,9	11.12.: Kollegen schreien Sie an
9.	325	89,3	11.13.: Der Meister schreit Sie an
10.	320	87,9	11.8.: Sie stehen etwas außerhalb des Kollektivs
11.	316	86,8	11.14.: Der Meister begegnet Ihnen loyal und lässig
12.	307	84,3	11.1.: Ihre Meinung wird vom Kollektiv kaum beachtet
13.	291	81,6	11.3.: Man informiert Sie zuletzt oder gar nicht
14.	273	75,0	11.4.: Zu Ihrer Person oder Arbeit wird niemals etwas Positives bzw. Negatives gesagt

Es ist auffällig an dieser Tabelle, daß sich alle Aussagen im oberen Viertel der Skala ballen. Das bedeutet: Alle genannten Formen werden von den meisten Befragten als Kritik empfunden, keine fällt eindeutig ab. Diese Kenntnis kann dem Leiter wichtige Aufschlüsse über sein Kollektiv geben. Der Leiter z. B. wird einschätzen können, inwieweit jede Form für sein Kollektiv bzw. den einzelnen Kollegen zutreffen wird. Anhand der Tabelle kann er

sich einen Überblick darüber verschaffen, wie die Wirkung möglicherweise sein wird. Obwohl die vorliegende Studie für allgemeingültige Aussagen zu wenig Material lieferte (Anzahl der Befragten, Repräsentanz der Stichprobe), sehen wir durch sie doch folgende Hauptthesen bestätigt:

- 1.) Im Betrieb werden weitaus mehr positive Sanktionen gewünscht als bisher vom Leiter bewusst angewandt wurden.
- 2.) Die Kollegen streben ganz besonders nach dem mündlichen Lob für ihre Leistungen, Anstrengungen und Bemühungen im Arbeitsprozeß. (Die Meinung, daß die Arbeiter z.B. das mündliche Lob lächerlich finden würden, wird hier widerlegt.)
- 3.) Ausgebliebene, erwartete Anerkennung wird meist als Kritik oder Abwertung empfunden - was negative Folgen haben kann.
- 4.) Sanktionwirkungen gehen weit über die vom Leiter bewusst versandten Formen von Lob und Kritik hinaus.
- 5.) Das Arbeitskollektiv hat bei der Sanktionsgebung besondere Bedeutung. Als wesentliche Sanktionen werden z.B. empfunden:
  - die Stellung im Kollektiv (Kontakte)
  - das Beachten der eigenen Meinung durch das Kollektiv
  - der Umgangston im Kollektiv
  - das Einbeziehen in das Informationsfeld des Kollektivs.
- 6.) Ebenso große Bedeutung hat das Verhalten des unmittelbaren Leiters (im vorliegenden Fall des Meisters). Bestimmte Verhaltensweisen werden sehr stark als Sanktionen empfunden, z.B.
  - kühles und abweisendes Verhalten (negative Sanktion)
  - das Ausbleiben von Leistungsbewertungen (negative Sanktion)
  - das Beachten der eigenen Meinung durch den Meister
  - Informationen
  - der Gesprächston

An der Erforschung der Sanktionsproblematik im Betrieb wird am ZIL ständig weitergearbeitet. An dieser Stelle möchten wir den ver-

antwortlichen Leitern im VEB Baumechanik Engelsdorf und im VEB Kirov-Werk (besonders den Genossinnen P i o r e k und B e y e r sowie den Meistern der betreffenden 5 Meisterbereiche) für ihre Unterstützung bei der Durchführung der Untersuchung nochmals herzlich danken.