

Zur Bewährung von Pflichtenheften und leistungsorientierenden Gehaltszuschlägen als Instrumente der Leitungstätigkeit in Wissenschaft und Technik

Ulbrich, Klaus

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ulbrich, K. (1984). *Zur Bewährung von Pflichtenheften und leistungsorientierenden Gehaltszuschlägen als Instrumente der Leitungstätigkeit in Wissenschaft und Technik*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZfJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-386273>

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.



Expertise

Zur Bewahrung von Pflichtenheften und leistungsorientierenden Gehaltszuschlägen als Instrumente der Leitungstätigkeit in Wissenschaft und Technik

Bearbeiter: Klaus Ulbrich

Gesamtverantwortung: Prof. Dr. habil. W. Friedrich

Leipzig, Juni 1984

Inhalt:

	Seite
1. Einleitung	3
2. Zur Arbeit mit Pflichtenheften - Ergebnisse einer empirischen Studie	6
2.1. Zur Abhängigkeit der Einstellungen zu Pflichtenheften von der Stellung der Werk-tätigen im Forschungs- und Entwicklungs-bereich	6
2.2. Zum Zusammenhang der Einstellungen zu Pflichtenheften mit der erfolgreichen Durchsetzung patentfähiger Erfindungen	9
2.3. Die Stellung der Pflichtenhefte im Kon-text wichtiger Leistungsvoraussetzungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich	11
2.4. Zu einigen spezifischen Besonderheiten im Forschungs- und Entwicklungsprozeß im Zusammenhang mit der Arbeit mit Pflichtenheften	13
3. Zur Wirksamkeit von leistungsorientie-renden Gehaltszuschlägen (MF-Gehalt)	18
3.1. Zur Abhängigkeit des Leistungsverhaltens von der erfolgreichen Durchsetzung patent-fähiger Erfindungen	22
4. Zusammenfassung	23
5. Schlußfolgerungen	25
6. Literatur	27

1. Einleitung

Wissenschaft und Technik haben für die zunehmend intensiv erweiterte Reproduktion in unserer Republik eine herausragende Bedeutung. Dabei zielen Planung und Leitung in den Kombinat auf eine ständige Verbesserung der Beherrschung der wissenschaftlich-technischen Neuerungsprozesse.

Es gilt besonders den Prozeß Wissenschaft-Technik-Produktion-Absatz-Konsumtion zu optimieren. Daher wird auch

"Erstmals ... in diesem Jahr der Produktionsumfang neuer Erzeugnisse zentral geplant. Ausgangspunkt dafür müssen besonders die Zielstellungen der Pflichtenhefte ... sein, die voll planwirksam zu machen sind."¹

Die Verordnung über das Pflichtenheft für Aufgaben der Forschung und Entwicklung, vom 17. Dezember 1981², stellt eine Konkretisierung der vom VIII. Parteitag der SED beschlossenen Einführung von Pflichtenheften dar. Eine Präzisierung der Anwendung der Pflichtenhefte ist in der ersten Durchführungsbestimmung - zur Pflichtenheftverordnung - vom 23. 11. 1983 enthalten.³ Ziel des Einsatzes von Pflichtenheften im Bereich Forschung und Entwicklung ist die zentralisierte Steuerung der Beschleunigung des ökonomischen Wachstums. Das bedeutet vor allem eine schnellstmögliche Überführung von Spitzenerzeugnissen für Export und Massenbedarf in die Produktion. Gekoppelt mit aufgabenbezogenen Gehaltszuschlägen soll eine differenzierte Stimulierung der erbrachten Leistungen in den Forschungs- und Entwicklungskollektiven erfolgen.

Pflichtenhefte sind Instrumente für die Generaldirektoren der Kombinate. Sie sollen ihnen helfen, die hohe Verantwortung für die Hebung des Niveaus und die Steigerung der Effektivität von Wissenschaft und Technik zu tragen. Die Generaldirektoren sind verpflichtet, die ökonomischen Vorgaben für das Kombinat, die aus volkswirtschaftlichen Erfordernissen abgeleitet sind, abzusichern.

Mit dem Pflichtenheft werden für konkrete Erzeugnisse bzw. Verfahren entsprechende ökonomische und wissenschaftlich-technische Ziele vorgegeben.

"Mit der vollständigen Überprüfung der rund 20.000 Forschungs- und Entwicklungsaufgaben des Planes 1982 in den produzierenden Bereichen wurde durchgesetzt, daß jeder Aufgabe ein bestätigtes Pflichtenheft zugrunde liegt. ... zugleich wurden Möglichkeiten erschlossen, daß rund zwei Drittel der Aufgaben in Bearbeitungszeiträumen von nicht mehr als zwei Jahren realisiert werden.

Mit den Plänen Wissenschaft und Technik 1982 waren weit über 4.000 Pflichtenhefte auszuarbeiten. ... Um Niveau und Tempo in den Hauptrichtungen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts schneller zu erhöhen, wurden mehr als 300 Pflichtenhefte für die volkswirtschaftlich wichtigsten Vorhaben im Rahmen des Staatsplanes Wissenschaft und Technik erarbeitet und verteidigt. Sie sind Grundlage dafür, daß etwa 90 Prozent der Einführungsaufgaben des Staatsplanes Wissenschaft und Technik 1983 zu Spitzenleistungen führen."⁴

Bei der Vielzahl von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in einem Kombinat, also ebensovielen Pflichtenheften, setzt z. B. die Beurteilung der einzelnen Parameter im Vergleich zum Weltstand eine enorme Sachkenntnis voraus. Das kann nicht allein vom Generaldirektor geleistet werden, sondern benötigt die Zusammenarbeit und Mitarbeit verschiedener interner und externer Bereiche. Die Einbeziehung externer staatlicher Organe zur Kontrolle der vom sozialistischen Staat für wesentlich erachteten Anforderungen an wissenschaftlich-technische Aufgaben stellt dabei einen bedeutsamen Fortschritt dar.

"Im Laufe des Jahres 1982 mußten beispielsweise rund 15 Prozent der Pflichtenhefte für neue Erzeugnisse durch das Amt für Standardisierung, Meßwesen und Warenprüfung zurückgewiesen werden, da ihre Ziele zum Teil erheblich hinter dem fortgeschrittenen internationalen Stand zurückblieben."⁵

Andere externe Institutionen, die Einfluß auf die Erarbeitung und Bestätigung von Pflichtenheften haben, sind unter anderen die Staatsbank, das Amt für Preise und das Amt für industrielle Formgestaltung.

Kombinatsintern sind die Fachdirektoren, die Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und die einzelnen Mitarbeiter beteiligt.

Das in der Verordnung über das Pflichtenheft ein Grundprinzip der sozialistischen Leitungswissenschaft, die Einbeziehung und Mitwirkung der Werktätigen bei Leitungsentscheidungen nicht ausdrücklich genannt ist, bedeutet nicht, daß dem keine Aufmerksamkeit zu schenken ist. Besonders bei den zahlreichen Einzelnachweisen, die zur Begründung für die Ziel- und Aufgabenstellung der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben gefordert werden (z. B.: Weltstandsvergleiche, Schutzrecht- und Marktanalysen, Lebensdauer und Zuverlässigkeit von Erzeugnissen u.v. a.m.) ist die Mitarbeit, das hohe Bildungsniveau und die Erfahrung der Hoch- und Fachschulkader für höchstmögliche ökonomische Erfolge erforderlich.

Mit Hilfe der Pflichtenhefte soll auch die Erkennung und Bewertung der Leistung von Hoch- und Fachschulkadern, als Voraussetzung für ihre gezielte Stimulierung, verbessert werden. Dazu sind die Pflichtenhefte "... zur maßgeblichen Grundlage der Leistungsbewertung und der weiteren Durchsetzung des sozialistischen Leistungsprinzips in den wissenschaftlich-technischen Bereichen zu entwickeln. Im Vordergrund steht dabei, in Abhängigkeit von den vorgegebenen Zielen und erbrachten Ergebnissen aufgabengebundene Leistungszuschläge zum Gehalt für Hoch- und Fachschulkader und weitere Formen der moralischen und materiellen Stimulierung anzuwenden. Diese Stimulierung ist an solche Kriterien zu binden, die den konkreten Leistungsbeitrag der Forscher sichtbar machen und im Pflichtenheft ausgewiesen sind."⁶

Dazu sind vor allem die konkreten Aufgaben, bei der Entwicklung von Erzeugnissen, Verfahren u. ä., und Verantwortlichkeiten auf einzelne Kader aufzuschlüsseln. Auch persönliche Leistungsangebote zur Überfüllung der gesteckten Ziele können mit ins Pflichtenheft aufgenommen werden.

Damit ist die kollektive und individuelle Leistungsbewertung je nach Aufgabe differenzierbar. Neben der Anerkennung kollektiver Aufgabenerfüllung kann eine differenzierte Stimulierung persönlicher Anstrengungen erfolgen.

"Die Verwendung der Mittel des Prämienfonds erfolgt insbesondere für Zielprämien zur Realisierung von Aufgaben des Planes Wissenschaft und Technik, für auftragsgebundene Prämien, sowie für Jahresendprämien. Sie ist konsequent an die Erfüllung und Übererfüllung der Zielstellungen der Pflichtenhefte zu binden."⁷

2. Zur Arbeit mit Pflichtenheften - Ergebnisse einer empirischen Studie

In einer empirischen Studie, die Anfang 1983 durchgeführt wurde, sollten Erfahrungen mit bzw. Einstellungen zu Pflichtenheften ermittelt werden. In die Untersuchung wurden etwa 300 Hoch- und Fachschulkader aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich eines Chemiekombinates einbezogen. Hier konnte erwartet werden, daß alle Kader mit bzw. nach Pflichtenheften arbeiten. Bei der Auswertung verschiedener Aussagen zu Pflichtenheften wurde ersichtlich, daß immerhin 34 Prozent überhaupt nicht mit Pflichtenheften arbeiten. 30 Prozent arbeiten konsequent damit und der Rest ist unterschiedlich in die Arbeit mit Pflichtenheften einbezogen.

Welche Faktoren sind für die differenzierte Einbeziehung bzw. Mitarbeit ausschlaggebend und beeinflussen die Erfahrung mit bzw. die Einstellung zu Pflichtenheften?

2.1. Zur Abhängigkeit der Einstellungen zu Pflichtenheften von der Stellung der Werktätigen im Forschungs- und Entwicklungsbereich

Zur Differenzierung wurden Kader verglichen:

- die eine staatliche Leitungsfunktion im F/F-Bereich ausüben und
 - die keine solche innehaben ;
- nachfolgend als Leiter bzw. Nichtleiter bezeichnet.

Tabelle 1: Einstellungen von Leitern und Mitarbeitern zur Arbeit mit Pflichtenheften in ihrem Bereich (vollkommen und leicht eingeschränkte Zustimmung zusammengefaßt; in Klammern: vollkommene Zustimmung) - Angaben in % -

	Leiter	Nichtleiter
Die Pflichtenhefte in unserem Bereich orientieren auf internationale Spitzenwerte	66 (32)	69 (30)
Bei der Erarbeitung von Pflichtenheften müssen Reserven gelassen werden ...	38 (10)	35 (19)
Der Aufwand ... steht in keinem Verhältnis zum Nutzen	36 (19)	32 (18)
Technische und ökonomische Parameter kann man nicht so exakt vorher bestimmen, ...	32 (14)	44 (25)
Ich arbeite <u>nicht</u> nach Pflichtenheften	29 (24)	49 (45)
... ermöglicht besseres Erkennen der Leistungsreserven	25 (11)	22 (9)
... Voraussetzung für die Durchsetzung des Leistungsprinzips	23 (11)	18 (9)
... erschweren es, sich auf neue Trends in der internationalen Entwicklung einzustellen	23 (10)	21 (8)
... ermöglichen es, die Leiter von operativer Arbeit zu entlasten	8 (3)	17 (7)

- Vor allem wird deutlich, daß Leiter wesentlich konsequenter mit bzw. nach Pflichtenheften arbeiten. Sie stimmen weniger zu, daß technische und ökonomische Parameter nicht so exakt bestimmbar sind wie im Pflichtenheft verlangt wird und im Pflichtenheft Reserven gelassen werden müssen und lehnen dies auch entschiedener ab als Nichtleiter.
- Leiter schätzen die entlastende Funktion der Pflichtenhefte für ihre Arbeit wesentlich schlechter ein als Nichtleiter.

Aus anderen Untersuchungen ist bekannt, daß sich Leiter häufig durch die Vielfalt und besonders den häufigen Wechsel der Arbeitsanforderungen überlastet fühlen. Nichtleiter dagegen sind häufig unterfordert, besonders wenn sie nicht nach ihrem Qualifikationsniveau eingesetzt sind bzw. die Arbeitsanforderungen diesem nicht entsprechen.

Im Zusammenhang ergibt sich, daß die mangelnde Einbeziehung vieler Hoch- und Fachschulkader in die Pflichtenheftarbeit zu einer Erhöhung der Belastung verschiedener Leiter führt. Wird das Pflichtenheft in erheblichem Maße durch die Leiter selbst erarbeitet und operativ nach konkreten Bedingungen im Forschungs- und Entwicklungsprozeß verändert, wird zwar die momentane Arbeitsfähigkeit im Bereich/Abteilung beschleunigt, aber das hohe Bildungsniveau und oft hohe Engagement für gesamtgesellschaftliche Erfordernisse, besonders bei jungen Kadern, wird damit ungenügend genutzt. Zu ergründen wäre, welche Bedingungen gegen eine breitere Verteilung der Aufgaben/Verantwortung in den F/F-Kollektiven sprechen.

- Andere Aussagen zu Pflichtenheften werden von Leitern und Nichtleitern nahezu gleich beantwortet.

Das Pflichtenhefte auf internationale Spitzenleistungen orientieren wird von fast allen Mitarbeitern im F/F-Bereich angegeben. (Die Antwortpositionen 1 bis 3 vereinigen bei Leitern 93 und bei Nichtleitern 90 Prozent der Antworten).

- Die nahezu identische Beantwortung der Aussagen zum Erkennen von Leistungsreserven der Mitarbeiter durch Pflichtenhefte und zur Eignung dieser für die Durchsetzung des Leistungsprinzips bildet insofern eine Einheit, daß Pflichtenhefte nur dort eine wichtige Voraussetzung für die Durchsetzung des Leistungsprinzips bei der Entlohnung darstellen, wo ihre Handhabung auch ein Erkennen der Leistungserfüllung und der Reserven jedes Mitarbeiters ermöglicht.

Die hohe Zustimmung besonders auch der Leiter, daß der Aufwand bei der Erarbeitung der Pflichtenhefte gegenüber dem Nutzen zu hoch ist, weist auf eine ungenügend sichere Handhabung dieses Leitungsinstruments.

Da Frauen allgemein weniger in Leitungspositionen eingesetzt sind als Männer, ist die Zahl der Frauen die nicht mit Pflichtenheften arbeiten besonders hoch (58 %). Auch die Doppelbelastung vieler Frauen durch Beruf und Familie spielt dabei eine Rolle. Insgesamt bewerten die Frauen die positiven Aussagen zu Pflichtenheften besser als ihre männlichen Kollegen und schätzen die negativen Aussagen vorsichtiger ein. Durch die geringe Einbeziehung in die Arbeit mit Pflichtenheften ist natürlich die Beurteilung der Wirksamkeit von Pflichtenheften bei weiblichen Kadern und Nichtleitern stark subjektiv bestimmt.

2.2. Zum Zusammenhang der Einstellungen zu Pflichtenheften mit der erfolgreichen Durchsetzung patentfähiger Erfindungen

Die Differenzierung erfolgte nach der Anzahl der Patente, die in den letzten 5 Jahren angemeldet und als solche anerkannt wurden. Ausgewertet wurden die Unterschiede zwischen der Gruppe ohne Patente ($n \approx 50$) und die Gruppe aller Patentinhaber ($n \approx 115$).

Tabelle 2: Einstellungen zur Arbeit mit Pflichtenheften von Patentinhabern und anderen Mitarbeitern (vollkommen und leicht eingeschränkte Zustimmung zusammengefaßt; in Klammern: vollkommene Zustimmung)

	Patente	O-Patente
Die Pflichtenhefte ... orientieren auf internationale Spitzenleistungen	66 (29)	55 (21)
Technische und ökonomische Parameter kann man nicht so exakt vorher bestimmen	42 (26)	34 (3)
Bei der Erarbeitung ... müssen Reserven gelassen werden ...	40 (14)	19 (2)
Der Aufwand ... steht in keinem Verhältnis zum Nutzen	36 (20)	23 (8)
Ich arbeite <u>nicht</u> nach Pflichtenheften	25 (20)	61 (57)
... erschweren es, sich auf neue Trends ... einzustellen	24 (11)	10 (4)
... Voraussetzung für die Durchsetzung des Leistungsprinzips	16 (6)	24 (8)
... ermöglicht besseres Erkennen der Leistungsreserven ...	14 (5)	30 (10)
... entlasten Leiter von operativer Arbeit	9 (5)	18 (10)

Es verwundert nicht, daß die Patentinhaber konsequenter mit Pflichtenheften arbeiten als die Kader ohne durchgesetzte Patente und daß sie die Wirkung und Handhabung kritischer beurteilen. Patentinhaber sind wesentlich häufiger der Meinung, daß die technischen und ökonomischen Parameter nicht so exakt vorher bestimmbar sind wie es im Pflichtenheft verlangt wird. Daraus ergibt sich auch die höhere Zustimmung, daß bei der Erarbeitung des Pflichtenheftes Reserven gelassen werden müssen.

Auch dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen stehen sie skeptischer gegenüber. Die Möglichkeit, daß durch Pflichtenhefte die Leistungen der Mitarbeiter im F/F-Bereich besser erkannt werden können und damit eine Voraussetzung für eine bessere Durchsetzung des Leistungsprinzips bei der Entlohnung darstellen, lehnen Patentinhaber konsequenter ab als Mitarbeiter ohne Patente.

Ein interessanter Widerspruch ergibt sich aus der hohen Zustimmung der Patentinhaber zur Aussage, daß die Pflichtenhefte in ihrem Bereich auf internationale Spitzenleistungen orientieren (Antwortposition 1 bis 3: 94 %) und der ebenfalls hohen Zustimmung zur Aussage, daß es Pflichtenhefte erschweren, sich auf neue internationale Trends einzustellen. (AP 1: 11 %; AP 1 bis 3: 42 %). Das deutet darauf hin, daß verantwortungsbewußte, engagierte Forscher immer eine höchstmögliche Effektivität ihrer Forschungen für die Gesellschaft anstreben aber auch sehen, daß eine teilweise bürokratische Handhabung der Pflichtenheft-Verordnung eine effektive Forschung behindern kann.

Das gerade viele Patentinhaber die Wirksamkeit der Pflichtenhefte in vielen Belangen anzweifeln und trotzdem mit ihnen arbeiten bedeutet auch, daß sie besser gelernt haben mit diesem Instrument rationell umzugehen und von seiten der Kooperationspartner "keinen Formalismus zulassen, mit dem Ideen erstickt oder Initiativen gehemmt werden."⁸ Das erfordert immer ein hohes persönliches Engagement und großes Fachwissen der Werkstätigen.

2.3. Die Stellung der Pflichtenhefte im Kontext wichtiger Leistungsvoraussetzungen im F/F-Bereich

Pflichtenhefte stellen ein wichtiges Instrument für die Zielsetzung und Kontrolle von Forschung und Entwicklung dar. Sie sind ein wichtiges Hilfsmittel zur Erfüllung hoher Leistungen. Auch andere Bedingungen für eine erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben in Forschung und Entwicklung wurden betrachtet. Es wurde nach Ursachen gefragt, die mitunter ein frühzeitiges Abbrechen eines Forschungsthemas oder das Nichterreichen ur-

sprünglicher Zielstellungen, nach Meinung der Forscher, hervorrufen.

- Immerhin 7 Prozent der Werkötigen im F/E-Bereich meinten, daß der internationale Trend in solchen Fällen immer in eine andere Richtung lief (Die Antwortpositionen 1 bis 3 vereinigen 47 Prozent !).

- Die ungenügende Ausstattung mit materiellen Kapazitäten ist für 31 Prozent immer die Ursache, wenn die Ziele nicht erreicht wurden. Die große Bedeutung die den materiellen Voraussetzungen zuerkannt wird, zeigt sich darin, daß die Antwortpositionen 1 bis 3 hier mit insgesamt 89 (!) Prozent belegt sind.

- Die kadermäßigen Kapazitäten reichten für 7 Prozent bei Fällen der Nichtrealisierung von Aufgaben nicht aus. (AP 1 bis 3: 52 Prozent)

In einer anderen Frage wurden 20 Faktoren, einschließlich die Orientierung auf Spitzenleistungen mit Pflichtenheften, aufgeführt und nach ihrer Bedeutung für die Erhöhung der Effektivität der Produktion, durch Forschung und Entwicklung, gefragt. Die Arbeit mit Pflichtenheften stand dabei an letzter Stelle; wogegen folgende Faktoren besonders hervorgehoben wurden:

- präzise Aufgabenstellung
- gute materielle Ausstattung der Arbeitsplätze für F/E
- exakte Information über den internationalen Entwicklungsstand auf dem Fachgebiet
- ruhige Arbeitsatmosphäre
- Entlastung von Routinearbeit
- Aufgeschlossenheit der Leiter gegenüber kritischen Hinweisen der Mitarbeiter.

Präzise Aufgabenstellung und exakte Information über Spitzen-erzeugnisse und Entwicklungstrends im Weltmaßstab sind durchaus Faktoren, die durch die geforderten Einzelnachweise und Begründungen von Zielstellungen im Pflichtenheft durch die Mitarbeiter selbst erarbeitet werden können. Das setzt natürlich objektive Bedingungen voraus, die das ermöglichen. Dazu gehört unter anderem Zugang zu Bibliotheken, zu nationalen und inter-

nationalen Konferenzen, Erfahrungsaustauschen und Messen. Ein zu einseitiges Vertreten von Betriebsinteressen und andauernde Orientierung auf Tagesaufgaben führt mit der Zeit zu fachlicher Isolation und hemmt Leistungsbereitschaft. Es wird geschätzt, daß durch fachliche Isolierung und Beschränkung auf die Fachliteratur in den Naturwissenschaften und der Technik ein Informationsdefizit von etwa 2 Jahren gegenüber dem Weltstand eintritt. Das ergibt sich daraus, daß ein großer Teil des sogenannten "Know-how" überhaupt nicht publiziert wird und nur "vor Ort" zu erfahren ist. Dabei kann ein erfahrener, mit der Spezifik der jeweiligen "Materie" eng vertrauter Hoch- bzw. Fachschulkader teilweise "mit einem Blick" wichtige Dinge erfassen, die z. B. einem Bereichsleiter mit höherem allgemeinem Überblick verborgen bleiben.

2.4. Zu einigen spezifischen Besonderheiten im Forschungs- und Entwicklungsprozeß im Zusammenhang mit der Arbeit mit Pflichtenheften

Die kooperative Zusammenarbeit mit externen Institutionen und Ämtern, schon vor der Bestätigung der Pflichtenhefte, setzt eine hohe Sachkenntnis dieser für die speziellen Aufgaben voraus und entwickelt diese gleichzeitig. Die Kombinate werden ihrerseits dadurch rechtzeitig auf die effektivste Erfüllung gesamtgesellschaftlicher Interessen, besonders der Produktion weltmarktfähiger Erzeugnisse, gelenkt. Allerdings zeigt die Praxis, daß externen Kooperationspartnern noch zu oft die Sachkenntnis fehlt und dadurch auf die exakte Erfüllung einzelner technischer Parameter "gepocht" wird.

Die Verordnung über das Pflichtenheft zielt vor allem eine Erhöhung der ökonomischen Wirkung von Wissenschaft und Technik an. Die Generaldirektoren der Kombinate sind verpflichtet, "die aus den volkswirtschaftlichen Erfordernissen abgeleiteten ökonomischen Vorgaben mit dem Pflichtenheft erzeugnis- bzw. verfahrenskonkret in anspruchsvolle ökonomische und wissenschaftlich-technische Zielstellungen ... umzusetzen."²

Die Ableitung der einzelnen wissenschaftlich-technischen Aufgaben mit konkreten Parametern ist nicht Gegenstand der Verordnung über das Pflichtenheft sondern muß von den jeweiligen Forschungs- und Entwicklungskollektiven erarbeitet werden. Die ökonomische Wirksamkeit der einzelnen Aufgaben kann ein Pflichtenheft nicht automatisch erzwingen, sondern muß durch Zusammenarbeit aller beteiligten Bereiche und Kooperationspartner erreicht werden. Ein ungenügendes Verständnis dieser Spezifik führt oft zur Überbewertung einzelner wissenschaftlich-technischer Parameter gegenüber den ökonomischen Zielen im Bereich/Kombinat bzw. zur frühzeitigen Einengung auf nur einen Lösungsweg. Damit erhöht sich aber das Risiko für den ökonomischen Gesamterfolg im Bereich/Kombinat durch ungenügende Beachtung der Dynamik in Forschung und Entwicklung, besonders unter den zugespitzten außenpolitischen und wirtschaftlichen Bedingungen.

Forschungsintensive kapitalistische Industrieunternehmen, die pflichtenheftähnliche Leitungs- und Planungsinstrumente verwenden, führen nur etwa 50 Prozent aller in Angriff genommenen Forschungs- und Entwicklungsthemen zur Produktionsreife, ohne ihre ökonomischen Ziele zu gefährden. Die Zeitdauer für Neuentwicklungen liegt dabei z. B. in der chemischen Industrie zwischen einem und zehn Jahren.

- Beachtung muß auch dem Unterschied in der Spezifik verschiedener Forschung, z. B. zwischen Grundlagenforschung und wissenschaftlich-technischen Tagesaufgaben, die zu schnellen Lösungen zwingen, geschenkt werden.

Wenngleich der Stellenwert der Grundlagenforschung für die moderne, effektive Produktion, für leistungsfähige Technologien und Erzeugnisse heute längst erwiesen ist, läßt sich in der Forschungszusammenarbeit feststellen, daß ihr im betrieblichen Forschungsgeschehen nicht immer der ihr zukommende Platz eingeräumt wird. Unter dem Druck der wissenschaftlich-technischen Tagesfragen werden dort zuweilen für die Technologie und Produktion von morgen notwendige grundlegende Forschungsaufgaben zurückgestellt oder mit zu geringer Kapazität bearbeitet. ... Wie z. B. sollen morgen mit hoher Produktivität und niedrigen Kosten neue Erzeugnisse gefertigt werden, wenn der geistige Vorlauf für die zukünftigen Entwicklungen fehlt? Wäre nicht durch Vernachlässigung der Grundlagenforschung mit großer Wahr-

scheinlichkeit heute schon die Nichtabsetzbarkeit industrieller Erzeugnisse in späteren Jahren auf dem Weltmarkt programmiert und eine Schmälerung des Nationaleinkommens unausbleiblich?"¹⁰
Wie wird diese Problematik in der Verordnung über das Pflichtenheft widerspiegelt?

Im Paragraph 1 Absatz 1 der ersten Durchführungsbestimmung zur Pflichtenheft-Verordnung³ ist eine Präzisierung zum Geltungsbereich der Verordnung vorgenommen worden, der einem teilweisen Überziehen der Anwendung von Pflichtenheften, besonders in spezifischen Bereichen der Grundlagen- und angewandten Forschung Rechnung trägt.

"Aufgaben der Forschung und Entwicklung im Sinne der Verordnung sind:

- a) Aufgaben der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung, sofern sie der unmittelbaren Vorbereitung wissenschaftlich-technischer Arbeiten zur Entwicklung von Erzeugnissen, Verfahren oder Technologien dienen,
- b) wissenschaftlich-technische Aufgaben zur Entwicklung von Erzeugnissen, Verfahren oder Technologien und zu ihrer Überleitung in die Produktion, ..."

Für alle Aufgaben, für die ein relativ präzises Ergebnis sichtbar ist, muß eine exakte Planung und Kontrolle der technischen und ökonomischen Parameter anhand des Pflichtenheftes durchgeführt werden.

Aufgaben der Grundlagenforschung und ähnliche Forschungen (Such-, Erkundungsforschung) bilden die Grundlage für die Formulierung von Aufgaben, die zu wissenschaftlich-technischen Spitzenleistungen führen sollen, der nächsten Fünfjahrpläne. Auf diesen Gebieten sind aber oft noch keine vergleichbaren Ergebnisse oder gar Erzeugnisse auf dem Markt (in der Fachliteratur zugänglich), so daß hier im Pflichtenheft geforderte konkrete Kriterien wie z. B. ein Weltstandsvergleich und Vorgabe konkreter wissenschaftlich-technischer Parameter nicht erfüllt werden können. Verantwortungsbewusste Forscher vorausgesetzt wird natürlich jede Grundlagenforschung in die Richtung der schnellsten und effektivsten Verwertbarkeit auch von Teilergebnissen

für die sozialistische Gesellschaft gelenkt werden. Aber, die Frage ob der eingeschlagene Weg zum Erfolg und zu einem ökonomisch brauchbaren Ergebnis führt, ist hier nicht 100-prozentig voraussehbar.

Dazu einige Erfolgswahrscheinlichkeiten, bezogen auf ökonomisch erfolgreiche Anwendung, wie sie für verschiedene Forschungen ermittelt wurden:¹¹

Erkundungsforschung:	0 bis 5 %
Grundlagenforschung:	5 bis 30 %
Angewandte Forschung:	30 bis 90 %
Entwicklung:	70 bis 97 %

Denkbar wäre, daß erst wenn mehrere prinzipielle Lösungswege gefunden sind, von denen mindestens einer mit hoher Wahrscheinlichkeit zum erforderlichen ökonomischen Erfolg führt, ein Pflichtenheft aufgestellt wird. Diese Möglichkeit wird von vornherein verbaut, wenn die Ausführungen unter Paragraph 2 der Verordnung über das Pflichtenheft falsch interpretiert werden. Dort heißt es: "Das Pflichtenheft ist verbindliche Grundlage für die Finanzierung und Stimulierung der wissenschaftlich-technischen Arbeit ...".

Dieser Grundsatz ist aber nur für die im Geltungsbereich genannten Aufgaben verbindlich. Also nicht für alle Grundlagen- und ähnliche Forschungen. Für diese müssen, operativ, verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden, die nicht an das Pflichtenheft gebunden sind.

"Im Grunde ... geht es immer um eine bessere Beherrschung der Dialektik zwischen einer an den Erfordernissen der Wissenschaft und unserer Gesellschaft orientierten Wissensgewinnung und der nutzenorientierten Wissenschaftsanwendung bzw. Wissensvermittlung.

Zu schöpferischen Leistungen gehört, wissenschaftlich und technisches Neuland zu betreten. Und das wird immer mit einem - gesellschaftlich vertretbarem - Risiko verbunden sein. Es ist Sache des Wissenschaftlers und seines Partners in der Praxis, im Forschungsprozeß das vertretbare Risiko als Bestandteil und

Bedingung, als Folge und Wesensmerkmal des wissenschaftlich-technischen Fortschritts zu praktizieren." ¹²

Das Problem des Risikos ist in der Verordnung über das Pflichtenheft nicht eingearbeitet. Aktivitäten der Forscher zur Absicherung des Erfolgs sind in den kooperativen Beziehungen zu inner- und außerbetrieblichen Partnern enthalten. Träger des Risikos bleiben die F/E-Abteilungen. Besonders externe Institutionen haben Mitsprachebefugnisse ohne sie selbst betreffende Konsequenzen, vor allem bei Mißerfolg. Auch das Risiko des Ausfalls innerbetrieblicher Kooperationspartner trägt die F/E-Abteilung ohne Befugnisse für unmittelbare Einflußmöglichkeiten auf diese. Die Praxis des "Einbauens von Reserven" wird daraus teilweise verständlich. Hier muß nach gesellschaftlichen (Bewertungsmaßstäben?) gesucht werden, die ein zu starkes Meiden vom Risiko verhindern.

Eine Möglichkeit bietet die Verwendung von Risikofonds, die "in Höhe von 1 % der geplanten jährlichen Forschungskosten zu planen und zu bilden" sind.

"Der Risikofonds kann von der Forschungseinrichtung für zusätzliche Kosten und Gewinnminderungen verwendet werden, die aus der eigenverantwortlichen Durchführung wissenschaftlich-technischer Arbeiten entstehen und das Ziel haben,

- neue Anwendungsgebiete als Grundlage von Leistungsangeboten zu erschließen,
- wissenschaftlichen Vorlauf zu schaffen, um bei der Übernahme von Aufgaben höchste Zielstellungen mit beherrschbarem Risiko zu sichern,
- durch Einschlagen risikobehafteter Lösungswege die ökonomischen Zielstellungen der Pflichtenhefte zu überbieten,
- durch Beschleunigung des Entwicklungsablaufs die Bearbeitungsfristen zu verkürzen." ⁷

3. Zur Wirksamkeit von leistungsorientierenden Gehaltszuschlägen (HF-Gehalt)

Ein weiteres Anliegen dieser empirischen Studie war, die Wirksamkeit der Stimulierung von Hoch- und Fachschulkadern durch leistungsorientierende Gehaltszuschläge festzustellen. Hauptinteresse galt dabei den Einschätzungen der Werktätigen über Veränderungen ihres Leistungsverhaltens seit der Einführung dieser Zuschläge. Eine größere Anstrengung zur Einhaltung ökonomischer Kennziffern soll positive Veränderung anzeigen. Auch die Entwicklung einer offenen, kritischen Atmosphäre im Kollektiv bei der Beurteilung von Unterschieden im Leistungsverhalten gilt als Kriterium einer allseitigen Steigerung des Leistungsvermögens eines Kollektivs.

Tabelle 3: Aussagen über Veränderungen im Leistungsverhalten von Leitern und Mitarbeitern aufgrund leistungsorientierter Gehaltszuschläge (vollkommene und leicht eingeschränkte Zustimmung zusammengefaßt; in Klammern: vollkommene Zustimmung)

- Angaben in % =

	Leiter	Nichtleiter
Im Grunde ist alles beim alten geblieben	48 (32)	49 (34)
Ich achte stärker auf Termine	47 (18)	27 (6)
Ich strengere mich stärker an	34 (10)	22 (5)
Qualität der Arbeit erhöht sich	33 (12)	25 (4)
Wir setzen uns jetzt offener mit unzureichenden Leistungen auseinander	32 (11)	15 (5)
Durch die Kennziffern ... bin ich gezwungen, meine Arbeitsweise genauer zu durchdenken	31 (11)	23 (6)
Zusammenarbeit innerhalb des Kollektivs ... hat sich verbessert	18 (5)	7 (2)

Insgesamt zeigt sich, daß Leiter durch die Einführung der leistungsorientierenden Gehälter stärker stimuliert werden als Nichtleiter.

- Besonders die Einhaltung von Terminen und von Qualitätskennziffern wird von ihnen stärker beachtet.
- Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich etwa bei einem Drittel der Leiter und auch bei etwa der Hälfte der übrigen Mitarbeiter im Leistungsverhalten keine Wirkungen der Stimulierung zeigen.
- Die Hälfte der Leiter und Nichtleiter meint, daß im Grunde alles beim alten geblieben ist.

- Weibliche Kader geben weniger an, durch die HF-Gehälter in ihrem Leistungsverhalten stimuliert zu werden. Das hängt, wie weiter vorn schon gesagt, mit ihrem geringeren Einsatz in verantwortlichen Positionen zusammen.

Eine positive Auswirkung auf eine offene Auseinandersetzung mit unzureichendem Leistungsverhalten und auf die Zusammenarbeit innerhalb des Kollektivs wird wesentlich stärker von Leitern angegeben. Das deutet darauf hin, daß kritische Auseinandersetzung insgesamt mehr auf der Leitungsebene erfolgt und nicht so sehr in den einzelnen Kollektiven zwischen den Kollektivmitgliedern.

Die Stimulierung des Leistungsverhaltens, also die stärkere Beachtung ökonomischer Kennziffern, wie Qualität und Termintreue, sowie die kritische Auseinandersetzung mit unzureichenden Anstrengungen in den einzelnen Kollektiven, erweist sich bisher als völlig unzureichend.

Die Ergebnisse weisen auf Widersprüche hin, die schon bei der Diskussion über eine Einführung von leistungsabhängigen Gehältern teilweise auftreten. Bei allem aufkommendem Zweifel an der Objektivität, Wiederholbarkeit und Vergleichbarkeit verschiedener Bedingungen im Bereich Forschung und Entwicklung wurde in einigen Bereichen der Effekt einer Gehaltszulage höher bewertet als eine mögliche, begründete Ablehnung wegen Nichterfüllbarkeit der Kriterien.

Bei vielen Aufgaben in Forschung und Entwicklung wird die Erfüllung nicht nur von der Aktivität des einzelnen Hoch- oder Fachschulkaders, sondern auch von äußeren, objektiven Faktoren (z. B. Rohstofflage und Bereitstellung von wissenschaftlichen Geräten) bestimmt. Deshalb wird der leistungsorientierte Zuschlag von den Leitungen in der Regel stets gezahlt und somit im allgemeinen als willkommene Gehaltszulage ohne objektiven Leistungszwang angesehen. Auch die Orientierung auf "sichere" Aufgaben wird dadurch gefördert, da dem Kollektiv der Anteil aus dem HF-Fond gesichert werden soll. Damit wird auch verständlich, daß nicht die Höhe der leistungsabhängigen Zuschläge (70,- bis 150,- Mark) bzw. aufgabenbezogener Zuschläge (bis

300,- Mark) nicht stimuliert sondern deren Handhabung, hervorgerufen durch die mangelnde Objektivität ihrer Kriterien. In der Praxis führt das zur Herausbildung bestimmter Erscheinungen der Verteilung z. B. dem "Rotationsprinzip". Das bedeutet, daß die mögliche monatliche Zuführung für das Kollektiv durch Nachweis verschiedener "geplanter" Zusatzaufgaben gesichert wird. Diese Zuführung ermöglicht in der Regel nicht jedem Kollektivmitglied den vollen Zuschlag. Daher verzichtet z. B. jeden Monat ein anderer Forscher (oder mehrere) "freiwillig" auf einen Teil oder den ganzen Zuschlag, um im nächsten Monat wieder den vollen Zuschlag entgegenzunehmen.

3.1. Zur Abhängigkeit des Leistungsverhaltens von der erfolg-
reichen Durchsetzung patentfähiger Erfindungen

Tabelle 4: Aussagen über Veränderungen im Leistungsverhalten von Patentinhabern und übrigen Mitarbeitern aufgrund leistungsorientierender Gehaltszuschläge (vollkommen und leicht eingeschränkte Zustimmung zusammengefaßt; in Klammern: vollkommene Zustimmung)

	Patente	O-Patente
Im Grunde ist alles beim alten geblieben	48 (34)	51 (31)
Ich achte stärker auf Termine	38 (10)	38 (10)
Ich strenge mich stärker an	28 (8)	23 (2)
... bin gezwungen, meine Arbeitsweise genauer zu durchdenken	27 (8)	20 (7)
Qualität der Arbeit erhöht sich	24 (7)	28 (3)
Wir setzen uns jetzt offener mit unzureichenden Leistungen auseinander	18 (3)	20 (3)
Zusammenarbeit innerhalb des Kollektivs ... hat sich verbessert	18 (3)	20 (3)

Es ist ersichtlich, daß es keine interpretierbaren Unterschiede der Wirkung von leistungsabhängigem Gehalt auf Kader mit realisierten Patenten und denen ohne Patente gibt. Auch für über drei Viertel der Patentinhaber ist allgemein alles beim alten geblieben (AP 1 bis 3).

Nur wenige von ihnen (ein Viertel bis ein Drittel) strengen sich stärker an und beachten die ökonomischen Kennziffern stärker. Für mehr als ein Fünftel ist das überhaupt nicht notwendig geworden und wurde auch keine offenere Auseinandersetzung mit Unterschieden im Leistungsverhalten spürbar.

Da durchgesetzte Patente als objektives Maß für erbrachte Leistung gelten können, ist das äußerst beachtenswert. In vielen Bereichen wird offensichtlich durch die leistungsabhängigen Gehälter keine Anerkennung der Spitzenleistungen hervorgerufen sondern eine allgemeine Gehaltserhöhung bewirkt. Ein Grund liegt wohl in der Vernachlässigung offener, kritischer Auseinandersetzung mit Leistungsunterschieden auf sachlicher Ebene ohne die persönlichen Beziehungen zwischen den Kollektivmitgliedern zu beschädigen. Eine Unterscheidung von Leistungs- und Sozialverhalten muß dabei erst wieder gelernt werden, da es besonders in einer Periode verschärfter Klassenauseinandersetzungen nicht um eine allgemeine Steigerung der Lohnfonds (die nicht vernachlässigt werden darf), sondern um eine differenzierte Verteilung geht.

4. Zusammenfassung

Sowohl die Arbeit mit Pflichtenheften als auch die Stimulierung durch die HF-Gehälter zeigen bisher ungenügende Wirkung. Beides sind Instrumente der verschiedenen Leitungsebenen. Ihre ungenügende Wirkung weist auf Mängel der Leitungstätigkeit. Die Handhabung beider Instrumente, die auf ein teilweise ungenügendes Verständnis bzw. mangelnde Durchsetzung der Spezifik von leistungsstimulierenden und effektivitätssteigernden Mitteln zurückzuführen ist, orientiert noch zu oft auf "sichere" Aufgaben und fördert Spitzenleistungen einzelner Mitarbeiter zu wenig. Die konkreten, differenzierten Anwendungen und Wirkungen von Stimulierungsmethoden in der Praxis sind noch zu wenig erforscht und bedürfen einer höheren Aufmerksamkeit. Unter den gegenwärtigen außenpolitischen und wirtschaftlichen Zwängen sind diese stark zentralisierten Instrumente nicht wegzudenken. Ein gesamtgesellschaftlich kontrollierter Einsatz der vorhandenen finanziellen Mittel ist unter den zugespitzten Klassenkampfbedingungen in der Welt unbedingt notwendig. Gleichzeitig sind damit bestimmte bürokratische und somit hemmende Erscheinungen verknüpft. Diese sind vor allem einer zu langsamen

Entwicklung der Sachkenntnis aller Kooperationspartner bei der Entwicklung neuer Erzeugnisse geschuldet. Vor allem die Kenntnis der Spezifik von Forschungs- und Entwicklungsprozessen, ihre Dynamik und teilweise geringe Berechenbarkeit ist zu gering ausgeprägt. Hemmende Erscheinungen, die nicht das Wesen der angezielten Kooperations- und Stimulierungsprozesse widerspiegeln, müssen verstärkt beachtet werden. Die Hervorhebung ihrer Kritikwürdigkeit dient neben der Publikation positiver Beispiele der Erschließung aller Reserven für einen schnellen und kontinuierlichen Leistungsanstieg.

Die Auseinandersetzung mit negativen Beispielen ist insofern von großer Bedeutung, da die persönlichen Erfahrungen der Werktätigen in der gesellschaftlichen Praxis in Wechselwirkung mit ihrem ideologischen Rüstzeug ihre Einstellungen zur Gesellschaft und zum unmittelbaren Arbeitsbereich mitbestimmen. "In den sozialen Erfahrungen finden die gesellschaftlichen Bedingungen und Erfordernisse so ihren Niederschlag, wie der einzelne in seiner sozialen Umwelt mit ihnen unmittelbar konfrontiert wird bzw. wie sie sich ihm darstellen."¹³

Wird z. B. die 2-Jahre-Orientierung der Pflichtenheftordnung für die Entwicklung produktionsreifer Erzeugnisse, Verfahren und Technologien unüberlegt auf Forschungen und Entwicklungen angewandt die objektiv länger dauern, wird in der Praxis der erforderliche Zeitraum z. B. in mehrere 2-Jahres-Abschnitte eingeteilt und für jeden Abschnitt ein Pflichtenheft erarbeitet. Dadurch wird aber der gesamte Organisations- und Arbeitsaufwand mehrfach wiederholt, was zu einer unüberschaubaren "Papierflut" führt. Die Werktätigen gewinnen in so einem Fall den Eindruck, daß aufgrund der fehlenden Sachkenntnis verschiedener Vertreter von Institutionen u. a. für sie eine unnötige Mehrarbeit entsteht. Ähnliches gilt für die Erfahrung mit der Verteilung der leistungsorientierenden Zuschläge, wenn sie dem persönlichen Anteil an verschiedenen Aufgaben nicht entsprechen.

Eine häufigere Anwendung von Pflichtenheften sollte auch nicht dazu verleiten, daraus vordergründig auf ihre Eignung und Bewährung zu schließen. In bestimmten Bereichen besonders der Forschung ist sie unter Umständen eher ein Hinweis auf einen formalen Nachweis der aufgrund von Forderungen, die von mangelndem Sachkenntnis getragen sind, gebracht wird.

5. Schlußfolgerungen

Aufgrund der empirischen Ergebnisse, der Hinweise von Leitern und F/E-Kadern ergibt sich die Notwendigkeit, die Arbeit mit Pflichtenheften und die Leistungsstimulierung durch HF-Gehalt weiter zu vervollkommen. Dabei geht es vor allem darum, falsche, unspezifische Handhabungen dieser Leitungsinstrumente deutlich zu machen und abzubauen. Dazu sollen:

- die Erkenntnisse, die zur Erarbeitung der Ersten Durchführungsbestimmung über die Pflichtenheftverordnung und zur Anordnung über die Anwendung der wirtschaftlichen Rechnungsführung in der Forschung und Entwicklung (beide vom 23.11.83) geführt haben auf breiter Basis publiziert und die angezielten Veränderungen erläutert werden.
- schon in der Fach- und Hochschulausbildung auf die Bedeutung und vor allem Handhabung von Pflichtenheften in Forschung und Entwicklung hingewiesen werden (Problem-Vorlesung, Seminare zur Spezifik von Forschung und Entwicklung u. ä.)
- die Erfahrungen aus den stabil und erfolgreich arbeitenden Kombinat, in der Arbeit mit Pflichtenheften, sollten umfassender in konkreten Erfahrungsaustauschen verbreitet werden.
- der bedeutsame Fortschritt der Pflichtenheftverordnung, die Einbeziehung externer staatlicher Organe zur Kontrolle der vom sozialistischen Staat für wesentlich erachteten Anforderungen an wissenschaftlich-technische Aufgaben, durch eine Verbesserung der Sachkenntnis dieser unterschriftspflichtigen Organe weiter ausgebaut werden.
- der Anwendungsbereich von Pflichtenheften auf Aufgaben, die unmittelbar zu neuen bzw. weiterentwickelten Erzeugnissen, Verfahren oder Technologien führen, beschränkt werden. Aufgaben wie Studien-, Such-, Grundlagen- und angewandte Forschung, operativ und initiativreich ausgeführte Arbeiten sollten mit anderen Leitungsmethoden finanziert und gelenkt werden.

- Überlegungen angestellt werden, ob die leistungsorientierenden Gehaltszuschläge in Bereichs-/Abteilungsfonds eingehen und zur Stimulierung von z. B. persönlichen Leistungsangeboten (zu ökonomischen und wissenschaftlich-technischen Kennziffern) und deren Erfüllung verwandt werden können. Auch die bisher unzureichenden Möglichkeiten für Leiter, ihre Mitarbeiter durch Sofortprämien und Zielprämien zu stimulieren, können dadurch bereichert werden.
- Versuche gemacht werden z. B. die Zahlung von leistungsabhängigem Zuschlag (soweit er noch gezahlt wird) an Absolventen erst nach etwa einjähriger Finarbeitungszeit (je nach Eignung auch kürzer) und Verteidigung der geleisteten Arbeit vor dem Leiter oder dem Kollektiv vorzunehmen.

Literatur

- 6.1 Dr. rer. oec. Herbert Weiz in: Einheit 2/83, S. 157
- 2 GBL Teil I Nr. 1 vom 14. Januar 1982
- 3 Erste Durchführungsbestimmung zur Pflichtenheftverordnung
GBL Teil I Nr. 36 vom 22. Dezember 1983
- 4 Dr. rer. oec. Herbert Weiz in: Einheit 2/83, S. 154ff
- 5 Ebenda S. 154
- 6 Ebenda S. 157
- 7 Anordnung über die Anwendung der wirtschaftlichen Rech-
nungsführung in der Forschung und Entwicklung vom 23. Nov.
83, § 32 Absatz 6 GBL Teil I Nr. 36
- 8 Dr. rer. oec. H. Weiz in: Einheit 2/83, S. 157
- 9 Studie "Pflichtenhefte als Leitungsinstrument für Neuerungs-
prozesse", S. 21 ff
TH "Carl-Schorlemmer" Leuna-Merseburg
Institut für sozialistische Wirtschaftsführung
- 10 Prof. Dr. sc. techn. Reinhard Grobst in: Einheit 2/83
S. 148 ff
- 11 Studie "Pflichtenhefte als Leitungsinstrument ..." S. 56
- 12 Prof. Dr. phil. Hannes Hörnig in: Einheit 2/83, S. 130/133
- 13 Dr. phil. Dietmar Wittich "Über soziale Erfahrung"
Dietz Verlag Berlin 1983, S. 6/7