SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Faktoren des Leistungsstrebens in Jugendforscherkollektiven: Expertise

Fischer, Evelyne; Kasek, Leonhard; Thiele, Gisela

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Fischer, E., Kasek, L., & Thiele, G. (1986). *Faktoren des Leistungsstrebens in Jugendforscherkollektiven: Expertise.* Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-399299

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.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

ZENTRALINSTITUT FÜR JUGENDFORSCHUNG
Direktor: Prof. Dr. W. Friedrich

Faktoren des Leistungsstrebens in Jugendforscherkollektiven

- Expertise -

Verfasser: E. Fischer, L. Kasek, G. Thiele,
unter Mitarbeit von M. Rochlitz

Leipzig, September 1986

Inhalt | Blatt

Vorbemerkung 3

1. Führung der Jugendforscherkollektive durch die staatliche Leitung 4

2. Arbeitsanforderungen 12

3. Motivation und Leistungsbereitschaft 17

4. Informiertheit über den Weltstand 24

5. Leistungsbereitschaft und Kollektiv 28

6. Schlußfolgerungen für die Tätigkeit der FDJ in Jugendforscherkollektiven 36

Vorbemerkung

Von der raschen Nutzung der Erkenntnisse von Wissenschaft und Technik hängt die Entwicklung unserer Gesellschaft in entscheidendem Maße ab. Es kommt darauf an, die Vorzüge des Sozialismus immer besser mit der wissenschaftlich-technischen Revolution zu verbinden. Dabei kommt den jungen Absolventen der Hoch- und Fachschulen besondere Verantwortung zu. Davon, wie schnell sie ihre im Studium angeeigneten Kenntnisse und Fähigkeiten, die in der Regel dem neuesten Stand der Wissenschaftsentwicklung auf dem Fachgebiet entsprechen, produktionswirksam werden lassen, hängt viel für unsere wirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Entwicklung ab. Die Jugendforscherkollektive der FDJ sind aus diesem Grund heraus Ende der 70er Jahre als Führungsmethode entstanden. Sie bilden heute die wichtigste Form zur zielgerichteten Förderung junger Absolventen. Aber auch hier gilt, daß das Erreichte noch nicht das Erreichbare ist.
Wir haben daher in der vorliegenden Expertise in Vorbereitung des Zentralen Erfahrungsaustausches der Jugendforscherkollektive am 8. 11. 1986 in Leipzig die wichtigsten Erkenntnisse der Jugendforschung darüber zusammengetragen, z. B. wie schöpferische Produktivität und Leistungsbereitschaft in Jugendforscherkollektiven weiter erhöht werden können. Dabei stützen wir uns vor allem auf eine Reihe von Untersuchungen, die in den letzten Jahren vom Zentralinstitut für Jugendforschung und vom Wissenschaftsbereich Soziologie der Hochschule für Verkehrswesen Dresden durchgeführt wurden. Darüber hinaus wurden auch Ergebnisse anderer Einrichtungen berücksichtigt, vor allem Publikationen und Qualifizierungsarbeiten der Akademie für Gesellschaftswissenschaften beim ZK der SED.

1. Führung der Jugendforscherkollektive (JFK) durch die staatliche Leitung

Zur Förderung der Leistungsfähigkeit von Jugendforscherkollektiven haben sich Vereinbarungen der staatlichen Leitung mit Jugendforscherkollektiven bewährt. Sie werden zwischen dem Betriebs- oder zuständigen Fachdirektor und der Leitung der Grundorganisation der FDJ mit dem Jugendforscherkollektiv abgeschlossen und mit der Gewerkschaftsleitung abgestimmt. In einigen Kombinaten wird die Vereinbarung durch den Generaldirektor unterzeichnet, wodurch die hohe Wertschätzung der Jugendforscherkollektive gekennzeichnet wird.

Unsere Untersuchungen weisen darauf hin, daß noch nicht alle JFK über solche Vereinbarungen verfügen. Damit gehen große Leistungspotenzen verloren, weil die Vereinbarungen mit den staatlichen Leitungen

- die planmäßige Arbeit und das schöpferische Klima im Kollektiv fördern,
- die Wahrnehmung der Betreuertätigkeit für das Kollektiv unterstützen,
- die systematische aufgabenbezogene Aus- und Weiterbildung der Kollektivmitglieder fördern,
- die gezielte Entwicklung der Nachwuchskader besser gewährleisten und
- die wirksame materielle und ideelle Stimulierung hoher Leistungen unterstützen.

Die FDJ sollte die Möglichkeit und Notwendigkeit solcher Vereinbarungen als ein wichtiges Hilfsmittel in den JFK stärker publik machen, um sowohl hohe schöpferische Leistungen entfalten zu helfen als auch kommunistische Denk- und Verhaltensweisen bei den Kollektivmitglieder weiter auszuprägen.
Für den Abschluß der Vereinbarung hat es sich als günstig erwiesen, wenn er im Rahmen von würdigen Veranstaltungen öffentlich vorgenommen wird. Dafür eignen sich besonders der "Tag der Jugendbrigaden", die "Woche der Jugend und Sportler", die Eröffnung der Messe der Meister von morgen oder auch die Verbandswahlen der FDJ.

Untersuchungen haben ergeben, daß regelmäßige Beratungen der Kollektive mit den Bereichsleitern und/oder Fachdirektoren zu Problemen der JFK besonders gewünscht werden. Die staatlichen Leiter sind sich oft - so die Meinung vieler JFK-Mitglieder - der fachlichen und sozialen Probleme der Kollektivmitglieder nicht bewußt. Die Leiter, vor allem aber die kompetenten Fachdirektoren, entwickeln noch zu wenig leistungsfördernde Kontakte zu den Jugendforscherkollektiven. Auf jeden Fall ist zu sichern, daß sich der Kontakt zwischen der staatlichen Leitung und dem Jugendforscherkollektiv nicht auf das Abfordern von Berichten und anderem beschränkt.

Ein wesentliches Leitungsinstrument gerade zur Führung der JFK stellt das Pflichtenheft dar, welches gewissermaßen ein gesellschaftlicher Auftrag an die Forscher und Entwickler ist, Ergebnisse hervorzubringen, die den gesellschaftlichen Anforderungen in wissenschaftlich-technischer und ökonomischer Hinsicht entsprechen. Eingebettet in die zentrale staatliche Planung und die verantwortungsbewußte Gestaltung des gesamten Reproduktionsprozesses der Kombinate sind für alle Aufgaben der Forschung und Entwicklung, die zu neuen Erzeugnissen, Verfahren oder Technologien führen, Pflichtenhefte auszuarbeiten.[1] Das gilt in besonderem Maße für JFK, die in der Regel völlig neue Aufgaben mit hoher gesellschaftlicher Relevanz übergeben bekommen.

Bekannt ist, daß junge Werktätige bei der Mitwirkung zur Lösung wissenschaftlich-technischer Aufgaben vor allem angeregt werden durch

- das wissenschaftlich-technische Problem,
- ihr persönliches Streben, schöpferisch zu sein, etwas Neues auszudenken und in die Praxis zu überführen,
- die Lösung einer Aufgabe, die für den Betrieb und die Gesellschaft von Bedeutung ist, und
- die Möglichkeit, sich als Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Das Pflichtenheft stellt gerade für die erwähnten Aspekte ein Führungsdokument für den wissenschaftlich-technischen Fort-

---

1 Vgl. Verordnung über das Pflichtenheft für Aufgaben der Forschung und Entwicklung vom 17. Dezember 1981! In: GBl. I Nr. 1/1982, S. 1

schritt, einen Arbeitsplan zu höherer Effektivität dar. Mit ihm werden Jugendforscherkollektive geführt, neue Wege beschritten, erfolgversprechende Entscheidungen realisiert und anspruchsvolle ökonomische Ergebnisse vorbereitet, d. h. vor allem Spitzenleistungen in Spitzenzeiten erreicht.

Unsere Untersuchungen verdeutlichen folgende Probleme in der Arbeit mit Pflichtenheften bei JFK:

- Etwa zwei Drittel der JFK arbeiten nach Pflichtenheften, wobei die Effektivität dieser Arbeit schon durch die Art und Weise der Gründung von JFK geprägt wird. Nach wie vor gibt es JFK ohne klare bzw. mit formalen Aufgabenstellungen, die nicht auf Spitzenleistungen orientieren. Nur etwa ein Drittel der Aufgaben ist von vornherein auf patentierfähige Ergebnisse orientiert.

- Leiter von JFK arbeiten wesentlich konsequenter mit bzw. nach Pflichtenheften als das die anderen Kollektivmitglieder tun. Dennoch geben besonders die Leiter an, daß der Aufwand bei der Erarbeitung der Pflichtenhefte gegenüber dem Nutzen zu hoch sei, zum Teil werden Pflichtenhefte auch zu formal geführt. Das verweist auf meist nicht genügende wissenschaftlich-technische Vorbereitung des Forschungsprojekts. Gleichzeitig ist es auch ein ideologisches Problem: Gründliche wissenschaftlich-technische, organisatorische und politische Vorbereitung, auch wenn sie zunächst größeren Aufwand erfordert, sichert effektiver den späteren Erfolg.

- Daß Pflichtenhefte auf internationale Spitzenleistungen orientieren, wird nahezu von allen Mitarbeiter im Forschungs-/Entwicklungsbereich angegeben. Trotzdem bleibt auch und gerade für JFK das Problem, daß eine präzisierte Planung anhand der Pflichtenhefte für Aufgaben z. B. der Grundlagenforschung erfolgen muß. Auf diesem Gebiet sind aber oft noch keine vergleichbaren Ergebnisse oder gar Erzeugnisse auf dem Markt (in der Fachliteratur nicht zugänglich), so daß hier im Pflichtenheft geforderte konkrete Kriterien, wie z. B. ein Weltstandsvergleich und konkrete wissenschaftlich-technische Parameter, nicht erfüllt werden können. Solche Fragen stellen sich auch, wenn es gilt,

spezifische Lösungen für die DDR oder den RGW zu erarbeiten, die sich von denen der (westlichen) "Weltspitze" unterscheiden (müssen).

- Weiter konnte festgestellt werden, daß Absolventen, und besonders weibliche Mitarbeiter, die keine Leitungsfunktion bekleiden, ungenügend in die Arbeit mit Pflichtenheften einbezogen sind. Sie sind meist nicht persönlich für ein Thema oder eine Teilaufgabe zuständig und damit nicht für konkrete terminliche Verpflichtungen verantwortlich.

- Leiter von JFK werden durch die Pflichtenhefte nicht in erforderlichem Maße von operativer Arbeit entlastet. Das weist darauf hin, daß oft nicht alle konkreten Leistungsbeiträge der einzelnen Forscher im Pflichtenheft ausgewiesen sind und operativ, je nach konkreten Bedingungen im Forschungs- und Entwicklungsprozeß, erst formuliert oder geändert werden müssen. Das hohe Bildungsniveau und oft hohe Engagement für gesamtgesellschaftliche Erfordernisse, besonders bei jungen Kadern, wird damit ungenügend genutzt.

- Die Ableitung der einzelnen wissenschaftlich-technischen Aufgaben mit konkreten Parametern ist nicht Gegenstand der Verordnung über das Pflichtenheft, sondern muß von den jeweiligen F/E-Kollektiven, JFK erarbeitet werden. Die ökonomische Wirksamkeit der einzelnen Aufgaben kann ein Pflichtmnheft jedoch 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 bzw. zur frühzeitigen Einengung auf nur einen Lösungsweg. Diese Tendenzen sind gerade bei JFK oft festzustellen.

Für die Arbeit der Jugendforscherkollektive gibt es demzufolge in der Unterstützung der JFK genügend Aufgaben, die gemeinsam mit der staatlichen Leitung realisiert werden müssen.
Obgleich das Pflichtenheft eines der wichtigsten und wirkungsträchtigsten Leitungsinstrumente eines Generaldirektors ist, kann die FDJ vor allem in dreifacher Hinsicht besonders stark wirksam werden:

Erstens besteht die Aufgabe, alle Mitglieder des JFK in hohem Maße zu motivieren, indem sie das Besondere, die Wichtigkeit der Aufgabe erkennen und sie ihre eigene Arbeit in wissenschaftlich-technischen, ökonomischen und sozialen Zielstellungen der Gesellschaft und des Betriebes einordnen.
Zweitens ist wesentlich, dem JFK das hohe Anspruchsniveau zu verdeutlichen, welches die gestellte Aufgabe an ihr Wissen und Können und ihre Einsatzbereitschaft stellt.
Drittens sollte die FDJ die Pflichten und Rechte, die sich aus dem Pflichtenheft für das Kollektiv ergeben, kennen und sich für die konsequente Durchsetzung einsetzen.
Mit der Bestätigung des Pflichtenheftes ist durch den Generaldirektor auch über die Anwendung von moralischer und materieller Stimulierung zu entscheiden.

Gerade im Jugendforscherkollektiv ist es wichtig, die erbrachten Leistungen klar und sachlich einzuschätzen, den Anteil jedes einzelnen am Gesamtergebnis zu erkennen und zu würdigen sowie konsequent die Auseinandersetzung über Unzureichendes und Mittelmaß zu führen. Längst ist erwiesen, daß die moralische und materielle Stimulierung ein wirksamer Hebel zur Förderung und Anerkennung hoher Leistungen in JFK ist. Die Anwendung der Vielfalt der möglichen Leistungsstimulierungen hat sich als besonders motivierend erwiesen. Dafür zeichnen sich drei Möglichkeiten ab (vgl. A. Kretzschmar u. a.: "Arbeit - Leistung - Persönlichkeit", Berlin 1986, S. 184 ff.):
1. leistungsabhängige Befriedigung der auf den Arbeitsinhalt gerichteten Motive und Bedürfnisse (vgl. Abschnitt 2 und 3),
2. leistungsbezogene Gestaltung von Bedingungen zur Reproduktion von Leistungsfähigkeit (In Interviews mit JFK wurden dabei am stärksten betont: Vergabe von Promotionsangeboten, Teilnahme an Konferenzen und Fachtagungen - auch an internationalen -, Teilnahme an Messen und Ausstellungen. Bewährt haben sich auch Studienaufenthalte in anderen Einrichtungen - Kombinate, Hochschulen, Akademie u. a.),
3. differenzierte ideelle Leistungsanerkennung (vgl. hierzu Abschnitt 3).

Wichtig ist, möglichst alle JFK-Mitglieder, ihre Kenntnisse und Erfahrungen von Anfang an aktiv in die Erarbeitung der Pflichtenhefte einzubeziehen. Je stärker die jungen Absolventen in die Erarbeitung und Präzisierung der Aufgabenstellung einbezogen sind, deste engagierter arbeiten sie auch, um diese zu erfüllen.

Formen der materiellen Stimulierung reichen von aufgabengebundenen Leistungszuschlägen (LAG), über Zielprämien bis zur Jahresendprämie. Die aufgabengebundenen Leistungszuschläge sind fester Bestandteil der leistungsorientierten Lohnpolitik. Sie werden in Forschung und Entwicklung für Themenleiter, leistungsbewährte Hoch- und Fachschulkader, aber auch an schöpferisch wirksame junge Absolventen gewährt. Sie tragen dazu bei, junge Kader möglichst frühzeitig in die Lösung anspruchsvoller Forschungs- und Entwicklungsarbeiten einzubeziehen und sie an hohe Leistungsmaßstäbe heranzuführen.
Von dem für den einzelnen Hoch- und Fachschulkader pro Monat festgelegtem aufgabengebundenen Leistungszuschlag ist grundsätzlich der überwiegende Teil (mindestens 50 %) zu akkumulieren. Der angesammelte Teil ist an die in der Abschlußverteidigung bestätigte Erfüllung der Zielstellung des Pflichtenheftes zu binden.
Die Situation in den Jugendforscherkollektiven ist durch folgendes, in Beziehung des LAG, charakterisiert:

- Die Stimulierung der Anstrengung, der besseren Beachtung ökonomischer Kennziffern wie Qualität und Termintreue sowie der Auseinandersetzung mit unzureichenden Leistungen in den einzelnen Kollektiven durch die Einführung von Hoch- und Fachschulgehältern erweist sich bisher als unzureichend.

- Bei vielen Aufgaben in Forschung und Entwicklung wird die Erfüllung nicht nur von der Aktivität des einzelnen Hoch- und Fachschulkaders, sondern auch von äußeren, objektiven Faktoren (z. B. Rohstofflage und Bereitstellung von wissenschaftlichen Geräten usw.) bestimmt. Deshalb wird der leistungsorientierte Zuschlag von den Leitungen in der Regel stets gezahlt und somit im allgemeinen als willkommene Gehaltszulage angesehen, die wenig leistungsstimulierend wirkt.

- Die Orientierung auf "sichere" Aufgaben wird durch eben genannten Aspekt gefördert, da dem JFK der Anteil aus dem H/F-Fonds gesichert werden soll. Damit wird auch verständlich, daß nicht die Höhe der leistungsabhängigen Zuschläge (70,- bis 150,- Mark) bzw. aufgabenbezogenen Zuschläge (bis 300,- Mark) stimuliert, sondern deren Handhabung.

- In der Praxis führen solche Dinge zu bestimmten Prinzipien der Verteilung. Es ist z. B. möglich, die monatliche Zuführung für das Kollektiv vom Nachweis verschiedener "geplanter" Zusatzaufgaben abhängig zu machen. Diese Zuführung ermöglicht jedoch nicht jedem Kollektivmitglied den vollen Zuschlag. Untersuchungen ergaben, daß dabei teilweise sehr eigenartige "Praktiken" realisiert werden; z. B. verzichtet jeden Monat ein anderer Forscher (oder mehrere) "freiwillig" auf einen Teil oder den ganzen Zuschlag, um im nächsten Monat wieder den vollen Zuschlag entgegenzunehmen. Ein weiterer Grund dafür dürfte in der Vernachlässigung offener Auseinandersetzung mit Leistungsunterschieden auf sachlicher Ebene liegen.

- Gespräche mit JFK weisen eindeutig darauf hin, daß die Zuschläge als wenig leistungsmotivierend eingeschätzt werden. Gründe, die dafür genannt werden, sind die relativ geringe Höhe dieser Zuschläge im Vergleich zum Grundgehalt und die Differenz zwischen dem Zeitraum für die Lösung der Aufgaben und der monatlich zu erfolgenden Abrechnung des LAG.

Andere Formen der materiellen Stimulierung sollten ebenfalls sofort nach der Bestätigung des Pflichtenheftes dem JFK verbindlich mitgeteilt werden. Zielprämien sind vor allem darauf gerichtet, die Erfüllung und gezielte Überbietung der Aufgaben aus den Pflichtenheften anzuerkennen. Sie bewähren sich aber auch gleichermaßen bei der kurzfristigen Entwicklung und Überführung von Erzeugnissen mit internationaler Spitzenqualität, bei der Stimulierung von Leistungen im Ratiomittelbau und bei der Entwicklung hochwertiger Konsumgüter für die Bevölkerung und Industrie.
Die Jahresendprämie wird von der übergroßen Mehrheit der Angehörigen von JFK als selbstverständliche Zahlung am Jahresende begriffen. Sie sollte jedoch viel stärker von der Erfüllung der

vorgegebenen Leistungsziele abhängig gemacht werden, die regelmäßig über das gesamte Jahr bei der Beurteilung von Zwischenetappen der Forschung und Entwicklung abzurechnen sind.

Insgesamt werden die möglichen moralischen und materiellen Stimulierungsformen in JFK erstens zu wenig und zweitens mit relativ geringer motivierender Wirkung für junge Leute angewandt. Hier muß die FDJ eine viel stärkere Rolle bei der Durchsetzung der Stimulierungsmöglichkeiten spielen. Insbesondere ist durch die FDJ die offene Auseinandersetzung bei der Leistungsbeurteilung, mit Unzureichendem, Mängeln und ungerechtfertigten Unterschieden offensiv zu führen und zu fördern.
Die bereits vielfältig angewandten Initiativen der FDJ sind viel stärker mit einer objektiven Leistungsbewertung zu verbinden.
Ist es tatsächlich schon so, daß nach dem Grundsatz gehandelt wird, "Arbeitszeit ist Leistungszeit", und wird dann durch die FDJ- oder staatliche Leitung wirklich nach Leistungsparametern abgerechnet? Hier liegen noch beträchtliche Reserven für eine wirksame Arbeit der FDJ insgesamt als auch der staatlichen Leitungen.

2. Arbeitsanforderungen

Das Leistungsvermögen der Angehörigen von Jugendforscherkollektiven ist eine wichtige gesellschaftliche Größe. Die dieses Leistungsvermögen beeinflussenden objektiven und subjektiven Faktoren müssen so gestaltet sein, daß Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft gleichermaßen stark ausgeprägt sind und im Arbeitsprozeß optimal eingesetzt werden können.

Forschungen besagen, daß sich Mitglieder von JFK in ihrem Leistungsvermögen stärker gefordert fühlen als andere, in der Industrie tätige Angehörige der jungen Intelligenz. So schätzen 44 % der JFK-Mitglieder ein, daß ihre Arbeitstätigkeit sie fachlich stark fordert, darunter fühlen sich 17 % sehr stark gefordert. Unter den anderen jungen Hoch- und Fachschulkadern können nur 7 %(!) sagen, daß sie sehr stark gefordert werden. Die Tätigkeit in JFK unterscheidet sich bezüglich des Forderungsniveaus dennoch deutlich von anderen Tätigkeitsbereichen junger Intelligenz in der Industrie! Insbesondere fachliche Unterforderung ist in JFK deutlich seltener ausgeprägt. Dennoch fühlt sich auch hier immerhin noch jeder Zweite leicht unterfordert, ein Zustand, den es in JFK nicht geben sollte. Adäquate Forderung ist eine notwendige Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation und damit für die Ausprägung einer hohen Leistungsbereitschaft.

Von besonderem Einfluß auf die Arbeitsleistung ist die Ausschöpfung und Aufteilung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit. Effektivität resultiert vor allem aus einem gut organisierten, kontinuierlichen Arbeitsprozeß. Die Arbeit so effektiv wie möglich zu gestalten, stellt insbesondere für JFK eine Forderung und zugleich Voraussetzung für angezielte Spitzenergebnisse dar. Jugendforscherkollektive haben die Aufgabe, neue, hochwertige Produkte bzw. Verfahren zu entwickeln. Dazu bedarf es einer ausgiebigen Forscher- und Erfindertätigkeit sowie einer ständigen Weiterbildung der Mitglieder. Untersuchungen zeigen, daß diese beiden Bereiche in JFK einen höheren Zeitanteil einnehmen als bei anderen jungen Hoch- und Fachschulkadern. JFK-Mitglieder wenden durchschnittlich wöchentlich

etwa 2,4 Stunden für Forscher- und Erfindertätigkeit auf, das ist etwa 1 Stunde mehr als andere Hoch- und Fachschulabsolventen in der Industrie. Problematisch erscheint hingegen der ebenfalls höhere Anteil an Arbeitsbesprechungen und Anleitungen, 4,7 Stunden pro Woche, wobei es allerdings auf den Charakter dieser Besprechungen ankommt. Konstruktive inhaltliche Diskussionen im Kollegenkreis befruchten die Arbeit sehr, schematische Anleitungen bewirken eher das Gegenteil. Sehr hoch erscheint auch der wöchentliche Anteil für das Verfassen von Berichten (5,0 Stunden). Wöhhentlich gibt es ebenfalls 3,4 bis 3,8 Ausfallstunden (durch fehlende Rechner- bzw. Musterbaukapazität bzw. Mängel in der Materialbereitstellung u. ä.). Die Ausfallzeiten sind damit höher als der Zeitfonds für Qualifizierung und Weiterbildung! Solche, vor allem durch mangelhafte Arbeitsorganisation verursachte, Ausfälle wirken besonders in JFK gravierend, da hier die Effektivität am stärksten darunter leidet.

Großen Einfluß auf Einstellungen zur Leistung und das konkrete Verhalten haben die Erfahrungen, die die jungen Angehörigen der Intelligenz innerhalb ihrer Arbeitstätigkeit machen. Dazu gehören Erfahrungen mit dem Arbeitsinhalt, der Arbeitsorganisation sowie dem sozialistischen Wettbewerb.

Der Arbeitsinhalt, vor allem die Arten und Vielfalt der Anforderungen, die an die Werktätigen zur Lösung ihrer Arbeitsaufgaben gestellt sind, sowie der Handlungsspielraum haben großen Einfluß auf die Entfaltung des Leistungsvermögens und die gesamte Entwicklung der Persönlichkeit im Arbeitsprozeß. Günstig sind solche Arbeitsaufgaben, die die erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vielfältig und umfassend fordern und zu deren Weiterentwicklung anregen. Arbeitsaufgaben sollten arbeitswissenshhaftlich so gestaltet sein, daß die Werktätigen die Wege zu ihrer Lösung selbst bestimmen, Ziele und Teilziele selbst bilden können. Dies hat in JFK besonders große Bedeutung, da es sich hier vorwiegend um Forschertätigkeiten handelt. Zusammengefaßt bedeutet dies: Die dem einzelnen Werktätigen übertragenen Aufgaben dürfen nicht eng auf einige wenige Arbeitsschritte begrenzt sein, günstig ist ein gewisses "Umfeld",

ein Komplex innerhalb einer Problemstellung. Die Anforderungsvielfalt und der Handlungsspielraum, die solche komplexen Aufgabenstellungen beinhalten, haben positive Auswirkungen auf Arbeitsmotivation und Persönlichkeitsentwicklung.

Die Arbeitsorganisation spielt für die Ausbildung hoher Leistungsbereitschaft eine wichtige Rolle. Läuft der Arbeitsprozeß reibungslos ab, sind alle benötigten Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände zum richtigen Zeitpunkt vorhanden, dann können die Werktätigen ihren konkreten, abrechenbaren Einfluß auf den Arbeitsprozeß besser erkennen und werden zu hohen Leistungen motiviert. Dieser Zusammenhang spielt insbesondere in JFK eine entscheidende Rolle, in den Pflichtenheften muß der Einsatz erforderlicher Kapazitäten (Literatur, Material, Rechner u.a.m.) konkret festgehalten werden, um eine effektive Forschungsarbeit zu ermöglichen. Dies gelingt noch nicht immer ausreichend (vgl. Abschnitt 1). Die Arbeit von JFK muß im Plan des Betriebes fest verankert sein, manchmal erscheint sie noch als zusätzliche Belastung vor allem für den produzierenden Bereich. JFK-Mitglieder beklagen mangelnde Unterstützung von Leitungen außerhalb des F/E-Bereiches, beispielsweise bei der Bereitstellung von Musterbaukapazitäten. Unsere Untersuchungen belegen, daß nur jedes dritte JFK-Mitglied gute Erfahrungen mit der Arbeitsorganisation gemacht hat, 28 % haben dagegen schlechte Erfahrungen. Reserven bestehen vor allem bezüglich der Kontinuität des Arbeitsprozesses. Gerade für JFK, die vor großen wissenschaftlich-technischen Aufgaben stehen, sind Planmäßigkeit und Überschaubarkeit der Arbeit eine unablässige Voraussetzung. Hier liegt ein weites Betätigungsfeld für staatliche und gesellschaftliche Leitungen, insbesondere auch die FDJ-Leitungen der Betriebe. Der Wunsch und das Streben der jungen Angehörigen der Intelligenz nach mehr Verantwortung auch für gesellschaftliche Prozesse kann und sollte hier genutzt werden.

Zunehmend wichtiger wird Kooperation über die Betriebsgrenzen hinaus. So werden z. B. für den Eigenbau von Rationalisierungsmitteln oder den wissenschaftlichen Gerätebau oft spezielle Bauteile nebst dazugehörigen speziellen Unterlagen benötigt, die in anderen Kombinaten hergestellt werden. Manchmal sind

auch Spezialanfertigungen notwendig. Andere Kooperationsanforderungen ergeben sich daraus, daß viele Neuentwicklungen gemeinsam mit potentiellen Anwendern erprobt und entsprechend vervollkommnet werden müssen. Bei solcher betriebs- und kombinatsübergreifender Kooperation gibt es noch wenig Erfahrung, so daß entsprechende Aktivitäten sehr viel Kraft und Zeit beanspruchen. Das spiegelt sich sehr deutlich in Interviews mit Angehörigen von JFK wider: "Man muß die Verbindung zu anderen Bereichen verbessern, Kollegen aus anderen Betrieben schon frühzeitig in die F/E-Arbeit einbeziehen, um Funktionsmuster früher zu erproben, Betriebsegoismus überwinden."
Kurz und drastisch formuliert ein anderer junger Ingenieur aus einem JFK: "Man muß monatelang betteln, bis man entsprechende Teile gemacht bekommt."
Auch auf Erfahrungsaustauschen und in Gesprächen am Rande der Zentralen Messe der Meister von morgen spielten Fragen der inner- und überbetrieblichen Kooperation eine wichtige Rolle. Denkbar wären Verträge oder Patenschaften zwischen Jugendbrigaden und Jugendforscherkollektiven (z. B., um die Spezialanfertigung wichtiger Geräte zu sichern). Erste Erfahrungen liegen auch mit JFK vor, in denen junge Absolventen aus verschiedenen Betrieben vereint sind. Die Bereitschaft der Betriebe, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, um Jugendforscherkollektiven aus anderen Kombinaten schnell zu helfen, sollte wirksam stimuliert werden. Künftig werden mit der Verwirklichung des RGW-Komplexprogramms auch internationale Formen der Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnen.

Großen Einfluß auf Leistungsbereitschaft und Leistungsverhalten hat der gut geführte sozialistische Wettbewerb einschließlich sinnvoller materieller und moralischer Stimulierung. Unsere Untersuchungen belegen, daß in JFK bessere Erfahrungen mit der Durchführung des sozialistischen Wettbewerbs bestehen als in anderen Kollektiven. Dennoch haben noch 30 % der JFK-Mitglieder wenig günstige Erfahrungen mit der Wirksamkeit des Wettbewerbs gewonnen. Reserven liegen bei der Festlegung klarer, abrechenbarer Aufgaben sowie regelmäßiger Kontrolle und Rechenschaftslegung.

Eng mit dem sozialistischen Wettbewerb verbunden sind Fragen der Stimulierung hoher Leistungen. Sowohl materielle als auch moralische Stimulierung wird in Jugendforscherkollektiven noch nicht immer ausreichend als wirksamer Hebel zur Förderung und Anerkennung hoher Leistungen eingesetzt. Diesbezüglich bestehen große Unterschiede zwischen den Jugendforscherkollektiven.

Mit der weiteren Durchsetzung der wissenschaftlich-technischen Revolution steigt der subjektive Faktor innerhalb der Gesellschaft beträchtlich. Es ist erforderlich, insbesondere bei den jungen wissenschaftlich-technischen Kadern, den Absolventen heute solche Wertorientierungen auszuprägen, die ein erfolgreiches Arbeiten für die Gesellshhaft für die nächsten Jahrzehnte möglich machen. Diese Jahrzehnte werden Jahrzehnte der Veränderung sein. Der massenweise Einsatz von Mikroelektronik, Robotertechnik, Büro- und Personalcomputern wird die Anforderungen an die Werktätigen grundlegend verändern. Jugendforscherkollektive tragen deshalb heute auch so etwas wie Modellcharakter.

3. Motivation und Leistungsbereitschaft

Schöpferische Spitzenleistungen erfordern eine Motivation, die sich durch einen weiten Zeithorizont auszeichnet. Da die Ergebnisse nur bedingt voraussehbar sind, ist weiter ein hoher persönlicher Leistungsanspruch notwendig, um alle Möglichkeiten auch dann auszuschöpfen, wenn Leiter und Kollegen das nicht sofort stimulieren und anerkennen. Das kann dann erreicht werden, wenn Arbeitsanforderungen und -bedingungen so gestaltet werden, daß sie möglichst viele Motive ansprechen. Leistungsbereitschaft ergibt sich, wenn hohe Leistung ein wichtiger Weg ist, vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen. Die folgende Tabelle zeigt die Ausprägung der wichtigsten Ziele, die junge Hochschulkader in ihrer Tätigkeit anstreben.

Tab. 1: Tätigkeitsziele (in %)
- aus Untersuchungen SIS 6 und SIS 7 -

	Ausprägung		
	starke (1+2)	mittlere (3+4)	schwache (5+6)
selbständig arbeiten und entscheiden	88	11	1
im Kollektiv geachtet sein	83	15	2
zur Entwicklung unseres Staates mit meinen Möglichkeiten beitragen	75	23	2
mich aktiv für die Überwindung von Mängeln in der Arbeit einsetzen	76	22	2
mein Leben so einrichten, daß der Beruf nicht auf Kosten von Freizeit und Familie geht	57	36	7
ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann werden	38	44	16
möglichst viel Geld verdienen	32	53	15
in fachlicher Hinsicht Überdurchschnittliches leisten	30	55	15
eine möglichst hohe soziale Position einnehmen	14	50	36

Damit sind insgesamt gute Voraussetzungen zur Entwicklung hoher Leistungsmotivation vorhanden. In den letzten Jahren wird dabei der Arbeitsinhalt zunehmend stärker betont. Eine interessante Arbeit, die die Persönlichkeitsentwicklung fördert und soziale Folgen nach sich zieht, die den eigenen Interessen entsprechen, hat an Wert gewonnen. Dagegen wird Arbeit nur als Selbstzweck, als selbstverständliche Erfüllung gesellschaftlicher Pflichten weniger Bedeutung zugemessen. So sind junge Absolventen oft zu außerordentlicher Anstrengung bereit, wenn sie Aufgaben erfüllen, die sie selbst mit festgelegt haben, die internationale Spitzenleistungen darstellen, die zu effektiverer Produktion führen, die Arbeit erleichtern, zur Verminderung der Umweltverschmutzung beitragen oder wenn sie Erzeugnisse mit hohem Gebrauchswert herstellen. In diesem Sinne gilt es für die FDJ, die Interessen und Bestrebungen, aber auch die Probleme und Sorgen junger Werktätiger zu erkennen, aufzugreifen und Initiativen auszulösen, mit deren Hilfe diese Interessen und Probleme in Leistungsbereitschaft umgesetzt werden können (z. B. Rückgewinnung von Sekundärrohstoffen vermindert die Umweltbelastung, entspricht damit den Interessen Jugendlicher und trägt zugleich zur Verwirklichung unserer Wirtschaftsstrategie bei).

Leistungsstarke Absolventen zeichnen sich dadurch aus, daß ihre Bedürfnisse und Interessen insgesamt stärker und vielseitiger entwickelt sind. Aus dieser Interessenvielfalt rühren die wesentlichsten Impulse für Spitzenleistungen her. In diesem Zusammenhang nimmt das Streben nach Selbständigkeit, interessanten, neue Eindrücke und Erfahrungen vermittelnden Aufgaben und das Streben, mitzureden, wenn es um die eigene Arbeit und die eigene Entwicklung geht, eine zentrale Stellung ein. In der leistungsabhängigen Befriedigung dieser auf den Inhalt der Tätigkeit gerichteten Bedürfnisse liegen demzufolge wirksame Ansatzpunkte zur Leistungsstimulierung.

Sehr stark ausgeprägt sind ebenfalls Motive, die auf soziale Anerkennung orientieren. Als wichtigste Form der Anerkennung sehen es junge Hochschulkader in Forschung und Entwicklung, wenn die Ergebnisse ihrer Arbeit von Kollegen aufgegriffen und fortgeführt werden, wenn der Leiter sich mit ihnen wegen ihrer

ausgewiesenen Spezialkenntnisse berät, Neues schnell angewandt und genutzt wird. Erst an zweiter Stelle steht für viele moralische Anerkennung und Achtung durch die Kollegen und durch den Leiter.
Dabei spielt soziale Gerechtigkeit eine wichtige Rolle. In diesem Sinne sollte das Leistungsprinzip konsequenter durchgesetzt werden, damit Äußerungen wie die folgende, die ähnlich in einer Reihe von JFK zu hören sind, bald endgültig der Vergangenheit angehören: "Materielle Stimuli funktionieren kaum, Leistungsprinzip funktioniert kaum; Lösungsvorschläge: Weg von starken persönlichen Kontakten, weg von Widerspruchs- und Konfliktvermeidung; Gehalt wird kaum zurückgenommen, mit mehr Konsequenz durchsetzen; JFK hat noch kein Geld erhalten, obwohl vor 2 Monaten abgerechnet wurde, es ist auch noch unklar, ob und wieviel wir erhalten ..."

Als Zeichen geringer Anerkennung werten die Jugendforscherkollektive:
- wenig anspruchsvolle und/oder nicht praxiswirksame Aufgabenstellung,
- wenig Förderung und Unterstützung,
- nur formal-statistische Arbeit, JFK als Wettbewerbsschwerpunkt und Aushängeschild, mit denen aber kaum inhaltlich gearbeitet wird,
- keine oder mangelhafte Zuführung von Absolventen oder anderen benötigten Kadern.

Beachtung verdient auch das recht starke Streben nach Achtung als Fachmann über den Betrieb hinaus. Formen öffentlicher Bekanntmachung und Wertschätzung von erfolgreichen JFK sollten stärker genutzt werden. Noch wirksamer sind allerdings Möglichkeiten für die JFK, sich selbst mit ihren Leistungen einer größeren Öffentlichkeit vorzustellen (über Fachpublikationen, Vorträge, Erfahrungsaustausche u. ä.).

Wegen der großen Bedeutung des Ansehens im Kollektiv und der sozialen Mechanismen im Kollektiv für Spitzenleistungen verdienen auch Stimulierungsformen, die das gesamte JFK betreffen, besondere Aufmerksamkeit. Auch wenn selbst in den besten JFK nur einige Mitglieder mit Patenten und Erfindungen hervortreten,

sind diese doch auch das Resultat von Kooperation und fachlichem Meinungsstreit. Auch die Beiträge der anderen Mitarbeiter an den Leistungen der Besten sollten über Kollektivauszeichnungen gewürdigt werden.
Negativ für die Leistungsbereitschaft sind auf jeden Fall eine Armut an Interessen und Bedürfnissen sowie ein einseitiges Hervortreten einzelner Motive wie besonders: im Kollektiv geachtet werden, viel Geld verdienen, durch die Arbeit nicht die Familie beeinträchtigen lassen. Im Kontext anderer Ziele bringen allerdings auch diese ihren Beitrag zu hoher Leistungsbereitschaft. Das gilt auch für die hohe Familienorientiertheit, wie sie vor allem für junge Frauen typisch ist. Dominieren sie aber, wird schöpferisches Engagement gehemmt. Solche Absolventen neigen dann dazu, "Freiräume" wenig produktiv zu vergeuden. Da sich die entsprechenden Bedürfnisse und Wertorientierungen nur langsam entwickeln, ist es angeraten, solche Absolventen, deren Leistungsbereitschaft ungenügend ist, aus den JFK zu entfernen. Das ist besser, als durch Einengung individueller Handlungsspielräume und härtere Durchsetzung formaler Disziplinnormen (z. B. durch Stechuhren) die Leistungsbedingungen auch für die Besten zu verschlechtern.
Spitzenleistungen lassen sich nur erreichen, wenn befähigte und engagierte Kader sowie hervorragende materiell-technische Bedingungen auf Schwerpunktaufgaben konzentriert werden. Wer in solchem herausragenden Kollektiv versagt, dem sollte geholfen werden, schnell in anderen Bereichen Aufgaben zu finden, die seinen Neigungen und Fähigkeiten besser entsprechen. Die erzieherische Wirkung solcher kaderpolitischen Maßnahmen kann wesentlich erhöht werden, wenn das Kollektiv beim Ausscheiden alter und der Aufnahme neuer Mitglieder mitreden kann. Das zu initiieren, ist ebenfalls eine Aufgabe der FDJ in der Arbeit in und mit Jugendforscherkollektiven.

Die Erkenntnis der Bedeutung der eigenen Arbeit für den Betrieb und für unsere Gesellschaft insgesamt beeinflußt nachhaltig die Leistungsbereitschaft. Gerade junge Kader sind oft zu außerordentlichem Engagement bereit, wenn sie spüren, daß ihre Arbeit dringend gebraucht wird und sie entsprechend unterstützt werden.

Dabei zeigt sich, daß die gesellschaftliche Bedeutung der eigenen Arbeit von Absolventen vor allem daran gemessen wird, wie rasch vorgesetzte Betriebleitungen auf Vorschläge, Kritiken und Wünsche der JFK im Hinblick auf die Lösung der Aufgabenstellung reagieren, wie energisch leistungshemmende Schwierigkeiten ausgeräumt und gegebenenfalls benötigte Unterstützung gewährt wird.
Auch die Höhe des eigenen Einkommens im Verhältnis zu Werktätigen, die andere Tätigkeiten ausüben oder andere Qualifikationen besitzen, ist ein wichtiger Indikator, an dem Hochschulkader in Forschung und Entwicklung die gesellschaftliche Bewertung ihrer Tätigkeit ablesen. Leistungsfördernd ist weniger die absolute Höhe des Nettoeinkommens, sondern vielmehr die Überzeugung, nach vorgelegtem Ergebnis gerecht bezahlt zu werden.

Das von jungen Hochschulkadern registrierte gesellschaftliche Ansehen ist in den letzten Jahren gewachsen. Das ist vor allem eine Folge der stärkeren Betonung der Rolle der Wissenschaft für unsere gesellschaftliche Entwicklung insgesamt. Auch die besondere Förderung der Jugendforscherkollektive trägt dazu bei, daß sich deren Mitglieder stärker herausgefordert fühlen. Das Streben nach gesellschaftlich besonders wichtigen Aufgabenstellungen ist auch eine Ursache für die große Attraktivität von JFK bei jungen Absolventen: Über 60 % der bisher nicht in JFK tätigen jungen Ingenieure sind an einer Mitarbeit interessiert.
Bei allen kaderpolitischen Aktivitäten ist wichtig zu sichern, daß die JFK-Mitglieder ihre Perspektive langfristig übersehen können. Aufnahme in Kadernomenklaturen, Förderungsverträge u. a. Führungsmethoden können dazu beitragen, aber nur, wenn mit ihnen regelmäßig gearbeitet wird und ihr Inhalt im Mittelpunkt steht.
Für den Erfolg schöpferischer Arbeit, die Chancen, sich mit neuen Ideen im Laufe der Zeit durchzusetzen, spielt eine langfristig übersehbare Perspektive eine entscheidende Rolle. Kreativitätsfördernd ist dabei auch, wenn zumindest die begabtesten Kader leistungsabhängig neben aktuellen Entwicklungsaufgaben selbständig gestellte Probleme bearbeiten können, ohne Befürchtung,

die Arbeit vorzeitig abbrechen zu müssen. Die Möglichkeit für "Hobbyforschung" als Auszeichnung für Spitzenleistungen gehört zu den am stärksten wirksamen Leistungsstimuli. Außerdem resultiert aus solcher "Hobbyforschung" fast immer Erkenntnisvorlauf, der sich früher oder später auch ökonomisch auswirkt.

Einen speziellen Aspekt der Leistungsbereitschaft berührt die Einstellung zum Risiko in Jugendforscherkollektiven. Dieses ergibt sich daraus, daß die Erfolgswahrscheinlichkeit oft nur annähernd abgeschätzt werden kann. Vor allem bei strategischen Entwicklungsaufgaben, die eng mit der Grundlagenforschung verbunden sind, ist die Ungewißheit meist sehr hoch. Werden Ergebnisse angestrebt, für die es bisher international nichts Vergleichbares gibt, ist das notwendige Risiko besonders hoch, bei Nachentwicklung von bereits prinzipiell Bekanntem ist es naturgemäß weit geringer. Das läßt sich umkehren: Sichere Aufgaben führen in der Regel nicht zu Spitzenleistungen. Von der Risikobereitschaft hängt daher viel für die JFK ab.

Unsere Untersuchungen erbrachten dazu folgende Ergebnisse:

1. Für viele Ingenieure ist die Risikoproblematik nicht sehr relevant; in ihrem Denken und Handeln spielt sie kaum eine Rolle. Typisch sind hierfür solche Aussagen: "Ich will meine Aufgabe so gut wie möglich lösen und brauche dabei kein Risiko eingehen." Oder: "Die Sicherheitsanforderungen sind so groß, daß wir keine Fehler machen dürfen. Deshalb gehen wir kein Risiko ein."
Es fällt weiter auf, daß das Risiko vor allem auf das Erzeugnis bezogen wird (Verhältnis von Aufwand und Funktionssicherheit). An Risiken, die sich aus der Unvorhersehbarkeit der Entwicklungsergebnisse ergeben, und durch die Effektivität und Arbeitsproduktivität gesteigert werden können, wird noch zu wenig gedacht.

2. Ohne Einschränkung wären 41 % bereit, ein Entwicklungsrisiko einzugehen, 45 % nur unter bestimmten Bedingungen, 14 % gar nicht. Entscheidungen über das einzugehende Entwicklungsrisiko werden allerdings kaum von den Ingenieuren ohne Leitungsfunktion getroffen.

Am wichtigsten für Risikobereitschaft ist, daß die Ergebnisse der Arbeit im Falle des Erfolges auch angewandt werden. Auch erhebliche Nachteile im Falle des Mißerfolges entmutigen nicht so, wie verzögerte bzw. Nichtanwendung bei Erfolg. Darüber hinaus weisen einige Ingenieure darauf hin, daß Erfolg bei Risiko zu wenig honoriert wird: "Risikobereitschaft entspringt dem persönlichen Ehrgeiz des einzelnen. Dem stehen jedoch eine nichtleistungsgerechte Entlohnung, mangelnde moralische Anerkennung und zu große Bewertung von Fehlern entgegen."
"Die Leistungsbewertung bezieht sich auf die normale Arbeit, Extraanstrengungen sind nicht gefragt. Wenn es klappt, bekommt man nicht mehr, wenn es schief geht, bekommt man aber ... Abzüge." Risikobereitschaft bzw. besser Risikomöglichkeit wird weiter eingeschränkt durch Zeitdruck, Primat des Produktionsplanes, zu wenig Vertrauen in das Leistungsvermögen der Mitarbeiter, mangelnde Risikobereitschaft der übergeordneten Leiter.

3. Sehr nachhaltig wirken die sozialen Folgen der Neuentwicklung auf die Risikobereitschaft ein, vor allem (jeweils Position 1 = sehr stark) höhere Sicherheit und Zuverlässigkeit (52 %), hoher ökonomischer Gewinn (48 %), Verringerung der Umweltverschmutzung (48 %) und eine Qualität, die internationalen Ansprüchen genügt (44 %). Hier liegen vor allem bei jungen Ingenieuren wichtige Ansatzpunkte, die Leistungsbereitschaft zu fördern.

4. Nach den Erfahrungen der Ingenieure hat Erfolg bei Entwicklungsrisiko für sie folgende Konsequenzen: das Ansehen als Fachmann erhöht sich im Betrieb (Pos. 1+2 = 41 %) und im Arbeitskollektiv (32 %), keine persönlichen Auswirkungen (35 %), ihr Wort hätte künftig mehr Einfluß auf die Kollegen (19 %), künftig mehr Möglichkeiten, selbständig zu arbeiten (15 %). Nur 8 %(!) rechnen mit einer erheblichen Steigerung des Einkommens. Im Falle eines Mißerfolges werden vor allem folgende Konsequenzen ins Kalkül gezogen: Zunahme der Erfahrungen (55 %), Chancen, sich erneut zu bewähren (40 %), Ansehen als Fachmann würde sinken (36 %), Kollegen würden helfen, Mißerfolg zu verarbeiten (26 %) u. ä. Nur einige rechnen dagegen mit finanziellen Einbußen (10 %), strafrechtlichen Konsequenzen (7 %), Verlust der

Funktion (8 %) oder Versetzung (4 %). Insgesamt wird auf Mißerfolg eher reagiert als auf Erfolg, aber nur selten mit Maßnahmen, die die Betroffenen empfindlich treffen. Problematisch ist, daß die Arbeit der Ingenieure sowohl bei Erfolg als auch bei Mißerfolg oft zu wenig Resonanz findet.

5. Wichtig sind Leitungsstil und soziale Atmosphäre. Die Risikobereitshhaft wird gefördert, wenn der Leiter sich regelmäßig mit seinen Mitarbeitern berät, ein "offenes Ohr" für alle Anregungen, Hinweise und Kritiken hat sowie umfassend informiert. Durch solche Diskussionen erhält der betroffene Ingenieur zusätzliche Informationen, kann sachkundiger entscheiden und die sozialen Konsequenzen besser abwägen. Eine Kollektivatmosphäre, bei der die Kollegen Risiko mittragen, den Kollegen bestärken, ist ebenfalls sehr wichtig, wird aber nur von 19 % der Ingenieure ihrem Kollektiv zugeschrieben. Risikobereitschaft wird weiter gefördert, wenn die Kollegen helfen und unterstützen (das sagen 36 % von ihrem Kollektiv). Insgesamt reagieren allerdings die Kollektive noch zu schwach auf Risikobereitschaft.

4. Informiertheit über den Weltstand

Spitzenleistungen setzen immer mehr voraus, daß der Weltstand auf dem jeweiligen Arbeitsgebiet bekannt ist und die neuesten Fachkenntnisse bewußt genutzt werden. Das gilt nicht nur für die Problemlösung, sondern in noch viel stärkerem Umfang für die Aufgabenstellung.
45 % der jungen Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung sagen, daß sie den Weltstand wenigstens im großen und ganzen kennen; genau kennen ihn aber nur 12 % (Standbetreuer ZMMM: 65 % bzw. 18 %). Die Informiertheit hat in den letzten Jahren zugenommen. Es bedarf aber weiterer Anstrengungen, um das Niveau erheblich zu erhöhen. Ein Problem ist dabei, daß auch nur zwei Drittel der Leiter den Weltstand wenigstens annähernd kennen (genau: 25 %). Verschiedene Untersuchungen zeigten weiter, daß diese Information weitgehend dem Selbstlauf überlassen bleibt. So werden 15 % der Mitarbeiter und 28 % der Leiter mehr oder weni-

ger regelmäßig informiert (z. B. durch Anleitungen, Literatur-Übersichten usw.). Für solche Recherchen verwenden junge Absolventen etwa 3 Stunden ihrer Arbeitszeit und ebensoviel in der Freizeit.
Die wichtigsten Informationsquellen sind neben Patentschriften (4 % verfolgen diese regelmäßig, 44 % ab und zu, 52 % überhaupt nicht) die Fachzeitschriften (32 % lesen die für ihr Fachgebiet wichtigsten regelmäßig, 62 % ab und zu, nur 6 % überhaupt nicht). Reserven liegen hier vor allem in der Effektivität. Die Literatur wird oft recht zufällig ausgewählt. Weiterführende Hinweise gelesener Beiträge und Hinweise der Kollegen werden allerdings gern aufgegriffen. Systematisch werden neue Quellen nur von etwa einem Fünftel aufgesucht und erschlossen. Auch die vielfältigen Dienstleistungen des Zentralinstituts für Information und Dokumentation der DDR (ZIID) werden, wie entsprechende Interviews in JFK zeigen, zu wenig abgefordert und genutzt, sind oft kaum bekannt. Hier deutet sich ein wichtiger Schwerpunkt der Leitungstätigkeit zur erheblichen Erhöhung der Leistungsfähigkeit in Jugendforscherkollektiven an.

Das Streben der jungen Hochschulabsolventen, sich umfassend zu informieren, wird durch folgende Faktoren gefördert:

1. Qualifikation des Leiters. Wichtig ist, daß dieser einen guten Überblick über das Fachgebiet besitzt und selbst die Literatur verfolgt. Bewährt hat sich, vor allem zu Beginn der Arbeit von einzelnen Mitarbeitern Übersichtsreferate anfertigen zu lassen und diese im Kollektiv zu diskutieren. In der Leistungsbeurteilung gehört der Vertrautheit mit der Literatur und dem Streben, sich jederzeit über die internationale Entwicklung auf dem laufenden zu halten, große Beachtung. Sehr wichtig ist die Offenheit des Leiters gegenüber Neuentwicklungen, die zunächst nicht absehbar waren, und seine Bereitschaft (und die Möglichkeit), gegebenenfalls auch die Aufgabenstellung zu korrigieren.

2. Langfristige Aufgabenstellungen. Literaturstudium ist Vorbereitung auf die Aufgaben von morgen. Diese müssen in Konturen erkennbar sein, sollen sie die Informationsaktivität stimulieren. Wichtig sind daher regelmäßige Kadergespräche und die

Beachtung der Fachkenntnisse und Fähigkeiten bei kaderpolitischen Entscheidungen. Ursachen für häufiges Umdisponieren sehen die Betroffenen vor allem in nichtausreichenden materiellen Kapazitäten und ungenauer Aufgabenstellung. Daneben kommt es immer noch vor, daß kurzfristig Kader aus den JFK in andere Bereiche abgezogen werden (meist Produktion, um die laufende Planerfüllung zu sichern), interessanterweise nur relativ selten (etwa ein Viertel der erfolglos abgebrochenen Themen): weil die internationale Entwicklung falsch eingeschätzt wurde. Hektik, einseitige Orientierung an kurzfristigen Aufgaben, häufiges Umdisponieren haben ihre wichtigsten Ursachen in der Qualität der Leitungsarbeit zur Vorbereitung der F/E-Projekte. Sie sind damit vermeidbar.

3. Ein Handlungsspielraum, der eigene Entscheidungen fordert und damit die Möglichkeit gibt, neues Wissen zu höherer Leistung unmittelbar einzusetzen.

4. Literatur wird vor allem von den jungen Kadern gelesen, die an einer Dissertation arbeiten. Sie sollten stärker Gelegenheit erhalten, mit Vorträgen in anderen Bereichen bzw. auf Fachtagungen und Konferenzen aufzutreten und selbständig zu pbblizieren. Selbst nach 10jähriger Tätigkeit sind nur etwa ein Fünftel der Hochschulkader in Forschung und Entwicklung auf einem dieser Gebiete sehr aktiv. Anregungen und Förderung durch den Betrieb erfolgen noch zu unregelmäßig. Hier liegen wichtige Reserven, Informationen in den Betrieb zu holen.

5. Vor allem in der Anlaufphase eines neuen Projektes bewähren sich aufgabenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen für das gesamte JFK, analog den Erfinderschulen der KdT. Daran sollten auch ältere, bewährte Kader teilnehmen. Günstig ist es auch, Fachwissenschaftler aus Hochschulen, der Akademie oder auch anderen Kombinaten zur Kooperation zu gewinnen.

6. In diesem Zusammenhang gibt es auch gute Erfahrungen mit der zeitweisen Mitarbeit von Experten aus der Grundlagenforschung in JFK. Bei der gemeinsamen Arbeit an der gestellten Aufgabe ist oft eine weit effektivere Qualifizierung und Informationsweitergabe möglich als durch Vorträge und Seminare allein. Solche Kooperation bringt auch wichtige Impulse für praxisbezogene

Grundlagenforschung. Sie konzentriert sich bisher auf territorial begünstigte Gebiete (das Umfeld naturwissenschaftlich-technischer Forschungseinrichtungen) und sind auch dort noch mehr Ausnahme als Regel.

7. Erfolgreiche Jugendforscherkollektive sollten für einige Wochen Mitarbeiter aus anderen JFK, aus anderen Kombinaten aufnehmen und diese zur Aneignung und Weiterverbreitung guter Erfahrungen in ihre Arbeit einbeziehen sowie auch selbst Mitarbeiter in andere Kollektive delegieren. Das ist denn am wirksamsten, wenn es mit inner- bzw. zwischenbetrieblicher Kooperation verbunden wird. (Also, wenn bevorzugt mit JFK aus Zulieferbetrieben bzw. Betrieben, die mit den Neuentwicklungen weiterarbeiten, zusammengearbeitet wird.) Immer stärker breitet sich auch aus, JFK in alle Phasen der Arbeit, von der Themenerarbeitung, der Entwicklung bis zur Überführung in die Produktion und dem Absatz, einzubeziehen. Das motiviert weit stärker als die sogenannten Betriebsdurchläufe für Absolventen, bei denen die neuen Absolventen ohne Blick auf ihre künftige Aufgabe durch verschiedene Abteilungen des Betriebes gereicht werden, um diesen insgesamt kennenzulernen. Es ist zwar sehr wichtig, den Reproduktionsprozeß des gesamten Betriebes zu kennen, aber auf diese Art kaum zu erreichen. Die Zeit wird in der Regel mangels klarer Orientierung weitgehend vergammelt.

8. Probleme ergeben sich aus den oft schlechten Fremdsprachenkenntnissen (nur etwa 10 % können Fachtexte fließend lesen, meist englischsprachige). Da die Leiter selbst meist kaum bessere Fremdsprachenkenntnisse haben, stellen sie oft diesbezüglich unzureichende Forderungen an ihre Mitarbeiter. Das Literaturstudium beschränkt sich weitgehend auf die in deutscher Sprache vorliegenden Veröffentlichungen. Die internationale Primärliteratur wird nur unzureichend erschlossen.
Zum anderen wird die Fähigkeit zur selbständigen Arbeit mit der Literatur im Studium nach wie vor unzureichend entwickelt. Den Absolventen fällt es schwer, mit Informationsspeichern umzugehen, Gesuchtes rasch zu finden, moderne Technik zu nutzen. Darauf sollten sich die Leiter einstellen und den Neuen helfen, diese Lücken schnell zu schließen. Dazu ist natürlich auch Zeit

erforderlich. Zu prüfen wäre, ob nicht durch entsprechende Stimuli (z. B. höheres Anfangsgehalt bei nachgewiesener Sprachbefähigung) künftige Absolventen zur selbständigen Vertiefung ihrer Fremdsprachenkenntnisse bereits im Studium angeregt werden könnten.

5. Leistungsbereitschaft und Kollektiv

Die soziale Atmosphäre im Kollektiv gehört zu den wichtigsten Bedingungen für eine hohe schöpferische Produktivität. Der schöpferische Gedanke ist zwar immer Ergebnis eines individuellen Denkprozesses, aber es hängt sehr stark von den Hinweisen und Anregungen der Kollegen ab, welche Gedanken entwickelt werden, und was aus diesen wird. Auf die wichtigsten sozialen Prozesse, die die schöpferische Produktivität und Persönlichkeitsentwicklung in Jugendforscherkollektiven beeinflussen, soll im folgenden eingegangen werden.

Zuerst ist der fachliche Meinungsaustausch zu nennen. Von seiner Intensität hängt die schöpferische Produktivität nachhaltig ab. Dafür werden in leistungsstarken Kollektiven im Mittel pro Woche etwa 3 Stunden innerhalb der Arbeitszeit verwandt, in weniger leistungsstarken mehr als 4 Stunden. Leistungsstarke Kollektive zeichnen sich ferner dadurch aus, daß in ihnen der Gedankenaustausch konzentrierter und auf höherem Niveau verläuft. Im Mittelpunkt stehen Hinweise auf offene Probleme und Fragen, Schwächen in der eigenen Arbeit. An zweiter Stelle folgen Vorschläge und Anregungen zur Lösung dieser Probleme. Der Meinungsstreit zwingt die JFK-Mitglieder, ihre Aufgabe allseitig zu durchdenken und alle Potenzen für die bestmögliche Leistung zu nutzen. Leistungsstarke Kollektive zeichnen sich schließlich dadurch aus, daß in ihnen im Mittel etwa 70 % der Mitglieder mit originellen, anregenden Ideen am Meinungsaustausch teilnehmen (in zwei untersuchten Kollektiven mit höchster Patentproduktivität waren es sogar alle), in leistungsschwachen Kollektiven sind es dagegen nur 40 %.

Effektiver Meinungsstreit ist dabei an einige Bedingungen gebunden, soll er seine Potenzen für schöpferische Leistung voll entfalten:

- Auswertung der internationalen Literatur und gründliches Durchdenken dieser Informationen und der Ergebnisse der eigenen empirisch-experimentellen Analysen. Gehaltvolle Fachkommunikation ist nur auf der Basis harter individueller Arbeit möglich.
- Kontinuität und Langfristigkeit. Diese sind notwendig, um die motivierenden Potenzen voll zu entfalten, um Vorlauf für künftige Aufgaben zu schaffen und die Kollektivatmosphäre im Sinne schöpferischer Leistung positiv zu beeinflussen.
- Hoher persönlicher Leistungsanspruch der Kollektivmitglieder, dominierende Orientierung am Inhalt der Aufgaben, der das Streben nach sozialer Achtung und Anerkennung im Kollektiv untergeordnet ist, verbunden mit vielfältigen Anforderungen und Möglichkeiten, selbständig zu entscheiden.
- Persönliches Engagement des Leiters beim fachlichen Meinungsstreit.

Solcher Gedankenaustausch entwickelt sich am leichtesten in Kollektiven, die etwa 7 bis 10 Mitglieder umfassen. Kollektive dieser Größe erreichen auch die höchste Patentproduktivität. Allerdings existieren die Beziehungen zwischen Kollektivgröße und schöpferischer Leistung meist nicht direkt. Vieles hängt von der Aufgabenstellung und vom Engagement des Leiters ab.

Bei der Zusammensetzung der JFK sollte deshalb ferner auf folgendes geachtet werden:

1. Möglichst viele Kenntnisse und Erfahrungen durch entsprechend qualifizierte junge Hochschulkader einbeziehen, die möglichst auch schon in anderen Bereichen des Betriebes gearbeitet haben (Produktion, Absatz), um ein vielseitiges Herangehen an die Aufgabe zu sichern. Bewährt haben sich auch JFK, die Mitglieder aus verschiedenen Betrieben vereinen.
2. Nur so viele Mitglieder heranziehen, wie es Teilaufgaben gibt, die zum Erfolg des gesamten Projektes notwendig sind. Vor allem bei besonders wichtigen Aufgaben gibt es die Tendenz, die JFK über Gebühr zu vergrößern, um in der Statistik gut

abzuschneiden. Das führt aber dazu, daß einige Mitglieder unterfordert sind, der Meinungsstreit verflacht und der Leitungsaufwand wächst, im Ergebnis sinkt die Leistung des Kollektivs.
3. Mitglieder so auswählen, daß diese durch die ihnen übertragenen Aufgaben optimal gefordert werden und bei der Arbeit am Projekt möglichst viel dazulernen. Dazu gehört, auch eine entsprechende Anzahl von Laboranten und technischen Kräften aufzunehmen, um die Hochschulkader weitgehend von Routinearbeit freizuhalten.
4. Den jungen Absolventen fehlt es an Berufserfahrung, die einen der wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Arbeit darstellt. Es ist daher sehr wichtig, ältere Hochschulkader zu gewinnen (als Mitglied, eventuell nur zeitweise, oder als Betreuer), die ihre reichen Erfahrungen einbringen, ohne jedoch durch ihre Autorität die Aktivität der jungen Absolventen zu erdrücken.
5. Für die Mitarbeit in JFK gilt, vor allem die besten Absolventen zu gewinnen. Besonders geeignet sind Kader, die sich im Studium durch ein hohes Maß an Selbständigkeit und Eigenaktivität ausgezeichnet haben, die Ergebnisse ihrer schöpferischen Arbeit im Studentenwettstreit vorgelegt haben. Sehr günstig ist, wenn die Betreffenden bereits Praktika im Betrieb absolviert haben (im Idealfall in einem JFK) und Ergebnisse in der Neuerer- bzw. im Ausnahmefall auch Erfindertätigkeit vorlegen konnten.

Zuverlässige Hinweise auf schöpferische Begabung sind auch ein hohes Niveau in der künstlerischen Selbstbetätigung sowie wissenschaftlich-technische Hobbys, die jahrelang mit großem Engagement ausgeübt wurden. Sehr günstig ist, wenn zu diesen fachlich-schöpferischen Aktivitäten Erfahrungen in der Leitung von Kollektiven kommen sowie die Fähigkeit, sich durchzusetzen. Hier haben sich vor allem FDJ-Funktionäre im Studium ausgewiesen. Gegenüber diesen Kriterien besitzen die Abschlußnoten des Studiums nur einen sehr geringen Prognosewert für die schöpferische Leistung in der Praxis. Sie sind daher als Auswahlkriterium für die JFK und für die Bestenförderung im Betrieb wenig geeignet.

Erfolgreiche Zusammenarbeit im Kollektiv setzt ein Mindestmaß an Verläßlichkeit und gegenseitiger Berechenbarkeit voraus. Das wird durch soziale Normen gewährleistet. Normen schränken die prinzipiell möglichen Verhaltensalternativen ein. Ihre Einhaltung wird gewährleistet, indem normgerechtes Verhalten in der Regel zu größerem Erfolg der Arbeit des gesamten Kollektivs führt und somit auch persönliche Befriedigung erhöht. Darüber hinaus stehen den JFK soziale Sanktionen zur Verfügung, vor allem die Gewährung bzw. der Entzug sozialer Anerkennung. Vor allem folgende Normen sind in JFK ausgeprägt:

Tab. 2: Soziale Normen in Jugendforscherkollektiven (aus Komplexstudie 1984), Tabelle zeigt die relative Häufigkeit derjenigen, die sich mit diesen Normen sehr stark identifizieren (in %)

	JFK	Nichtmitglieder, an Mitgliedschaft interessiert	Nichtmitglieder, an Mitgliedschaft nicht interessiert
gutes Verhältnis zu den Kollegen	61	67	61
Leistung	45	47	39
Arbeitsdisziplin	24	33	21
schöpferische Mitgestaltung der Arbeitsorganisation	17	25	16
Klassenstandpunkt	14	20	13

Die Tabelle zeigt, daß hinsichtlich der Ausprägung sozialer Normen in den JFK gegenüber anderen Kollektiven, in denen vorwiegend junge Absolventen arbeiten, vielfach noch keine neue Qualität erreicht wurde. Das unterstreicht, daß es gegenwärtig vor allem darauf ankommt, mit den bestehenden JFK inhaltlich zu arbeiten und die vorhandenen Potenzen für Leistung und Persönlichkeitsentwicklung voll zu entfalten.

Gegenüber Kollektiven aus Forschung und Entwicklung, in denen vorwiegend ältere Hochschulkader arbeiten, weisen JFK einige Besonderheiten auf: Ein gutes Verhältnis zu den Kollegen steht

in Jugendforscherkollektiven höher im Kurs, ebenso schöpferische Mitgestaltung der Arbeitsorganisation; demgegenüber zählt die Einhaltung der Arbeitsdisziplin weniger. In den Kollektiven, in denen ältere Hochschulkader den Ton angeben, wird von den jungen Absolventen erst einmal erwartet, sich an das Kollektiv anzupassen, kritische Hinweise der (älteren) Kollegen zu berücksichtigen und diszipliniert zu erfüllen, was aufgetragen wurde. Kritisches Verhalten gegenüber Mängeln, Eintreten für Neues wird dagegen vorwiegend von den älteren erwartet. Dazu kommt, daß besonders verantwortungsvolle Aufgaben vorwiegend an ältere Kollegen übertragen werden, die sich bereits mehrfach bei ähnlichen Anforderungen bewährt haben. Jungen Kadern werden in "normalen" Forschungs- und Entwicklungskollektiven vorrangig experimentell-empirische Arbeiten sowie organisatorisch-technische (Hilfs-)Arbeiten übertragen, während die älteren sich stärker auf theoretisch-konzeptionelle Tätigkeiten konzentrieren. Das führt dazu, daß nicht selten 5 bis 10 Jahre vergehen, bis junge Kader voll gefordert und entsprechend ihrem Leistungsvermögen in die Arbeit einbezogen werden. Demgegenüber gelingt es in JFK von Anfang an besser, auch junge Absolventen voll zu fordern, ihnen verantwortungsvolle Aufgaben zu übertragen und sie aktiv in die Gestaltung der sozialen Beziehungen einzubeziehen. Junge Absolventen können sich in JFK auch stärker als Subjekt sozialer Prozesse betätigen. Das fördert ihre Leistungsbereitschaft und ihre Persönlichkeitsentwicklung insgesamt. Obwohl - wie Tabelle 2 klar ausweist - viele Potenzen der JFK bisher noch nicht genügend genutzt werden, führen schon diese Bedingungen dazu, daß junge Leute ihr Leistungsvermögen besser unter Beweis stellen können. Das zeigen u. a. die wachsende Zahl junger Erfinder unter 30 Jahren und die Exponate von JFK auf der MMM. Auch unsere Interviews dokumentieren die günstigen Leistungsbedingungen von JFK für junge Kader:

"Die Kreativität kann sich in JFK besser entfalten als in gefestigten Kollektiven von Experten. Dieser Effekt ist wichtig." Ein anderer junger Ingenieur aus einem JFK sagte: "In JFK sind junge Leute nicht Pumpel. Sie haben die gleiche Erfahrungswelt, gleiche oder ähnliche Probleme, junge Leute sind

im Kontakt zueinander anders, z. B. schnellerer Kontakt, besserer Kollektivgeist."
Leistungsstarke Kollektive zeichnen sich dadurch aus, daß sie der Individualität ihrer Mitglieder mehr Platz einräumen, die Normen stärker auf den Mann zugeschnitten sind. Auch kleine "Marotten" werden eher toleriert, wenn sie die Arbeitsatmosphäre nicht stören. Der Spielraum, auch abwegige Ideen zu verfolgen, ohne sofort auf massive Ablehnung zu stoßen, ist relativ groß. Ein breiter Interessenhorizont, originelle Ideen, Initiative, Eigenaktivität und Organisationstalent werden durch die Normen stärker betont als in leistungsschwächeren Kollektiven. Einhaltung formaler Disziplinnormen hat dagegen einen geringeren Stellenwert.
Große Unterschiede gibt es bezüglich der politisch-ideologischen Atmosphäre. Bedingt durch den weiten Orientierungshorizont gerade der Mitglieder der besten JFK, diskutieren diese sehr intensiv über politische Fragen und über die Wirtshhaftsstrategie der SED. Das zeigen unsere Interviews sehr eindrucksvoll. Gesellschaftlichen Aktivitäten, die von den Arbeitsaufgaben wegführen oder nicht unmittelbar an den Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder anknüpfen, versuchen sich aber gerade die shhöpferisch produktivsten JFK-Mitglieder gern zu entziehen. Besonders empfindlich reagieren sie auf gesellschaftliche Aktivität innerhalb der Arbeitszeit und auf Versammlungen, die sie unterfordern, Bekanntes wiederholen und auf ihre konkreten Fragen nicht eingehen.

Daraus ergeben sich wichtige Folgerungen für die politische Arbeit der FDJ. Es gilt, innenpolitische und ökonomische Fragen auf hohem Niveau tiefgründig und unmittelbar auf die konkreten Probleme des Betriebes zugeschnitten zu erörtern. Die FDJ-Gruppe ist ein geeignetes Forum, in dem Mitglieder der JFK ihre politischen und sozialen Alltagserfahrungen aussprechen können, in denen sie sich gemeinsam eine marxistisch-leninistisch fundierte Erklärung für die Ursachen ihrer Erfolge oder auch Mißerfolge erarbeiten und daraus Folgerungen für ihre weitere Tätigkeit ableiten. Lebensferne und langweilige Versammlungen, in denen die Fragen der jungen Werktätigen umgangen werden, können dagegen Leistungsbereitshhaft erheblich

desorientieren und schwächen. In den patentproduktivsten Kollektiven wird die politische Haltung vor allem am Engagement bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben gemessen; in den leistungsschwachen Kollektiven interessanterweise dagegen stärker an der Bereitschaft, gesellschaftliche Funktionen und Aufgaben zu übernehmen, an der Bereitschaft, sich sozial angepaßt zu verhalten, sowie auch an der Qualität politischer Argumentation.

Ob und inwieweit die sozialen Potenzen des JFK für eine hohe Produktivität erschlossen werden, hängt entscheidend vom Leitungsstil ab. Patentproduktive Kollektive zeichnen sich gegenüber Kollektiven, die in den letzten Jahren keine patentfähigen Ergebnisse erzielen konnten, durch folgende Merkmale aus:

1. Der Leiter berät sich regelmäßig vor wichtigen Entscheidungen mit seinen Mitarbeitern. Damit wird zunächst einmal gesichert, daß deren Kenntnisse und Erfahrungen in die Entscheidung eingehen und die Erfolgsaussichten steigen. Zugleich lernt der Leiter in solchen Beratungen seine Mitarbeiter besser kennen, kann ihre Motivation, Interessen, Fähigkeiten allseitiger einschätzen und bei der Leistungsbewertung und -stimulierung differenziert berücksichtigen. Dazu kommt, daß sich die Mitarbeiter auf diese Weise für getroffene Weisungen stärker mitverantwortlich fühlen und sich besonders bei unvorhergesehenen Hindernissen stärker für die Erfüllung der Aufgaben des gesamten Kollektivs engagieren, auch wenn keine spezielle Weisung vorliegt. Damit der Leiter diese Potenzen sozialistischer Demokratie im Arbeitskollektiv nutzen kann, muß er entsprechende Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse sowie die Möglichkeit haben, seinerseits auf Entscheidungen seiner Vorgesetzten einzuwirken. Analysen in verschiedenen F/E-Bereichen zeigen, daß gerade im Verhältnis der Leitungsebenen zueinander, in der Optimierung des Informationsflusses zwischen diesen Ebenen und in der Funktion sozialistischer Demokratie auch auf höheren Leitungsebenen der F/E-Bereiche und Betriebe eine der entscheidendsten Reserven für eine wesentliche Erhöhung der schöpferischen Produktivität und des Niveaus des wissenschaftlich-technischen Verlaufes insgesamt liegt. Bei der Entwicklung der

sozialistischen Demokratie auf höheren Leitungsebenen trägt auch der Jugendverband eine große Verantwortung.

2. Fast ebenso stark fällt die Informationstätigkeit des Leiters ins Gewicht. In patentproduktiven Kollektiven informieren die Leiter regelmäßiger und umfassender über alle für die Arbeit wichtigen Sachverhalte. Solche Information beeinflußt alle Aspekte selbständiger schöpferischer Tätigkeit. Auch sozialistische Demokratie, Einbeziehung in Leitungsentscheidungen setzen umfassende Information voraus. Unterlassene Information ist eine häufige Ursache für Gerüchte, Spannungen im Leiter-Mitarbeiter-Verhältnis und Konflikte im Kollektiv. Langfristige Arbeit an einem Projekt setzt voraus, daß die wesentlichen Faktoren, von denen der Erfolg abhängt, durchschaubar und berechenbar sind. In diesem Sinne stellt Information auch eine Voraussetzung für hohe Leistungsbereitschaft dar. Junge Absolventen selbst sehen hier eine entscheidende Bedingung für die weitere Erhöhung der Leistung in Forschung und Entwicklung.

3. Wichtig ist weiter, inwieweit der Leiter bereit ist, auf Kritiken konstruktiv einzugehen. Daran messen vor allem junge Mitarbeiter die Ernsthaftigkeit, mit der sich der Leiter für eine stetige Erhöhung der Leistung einsetzt. Da viele von Absolventen kritisierte Sachverhalte nicht in den Kompetenzbereich des unmittelbaren Kollektivleiters fallen, hängt auch hier viel von der Offenheit und Beweglichkeit übergeordneter Leitungsebenen ab.

4. Bezüglich gerechter Leistungsbeurteilung gibt es zwischen leistungsstarken und -schwächeren Kollektiven keine Unterschiede, wohl aber zwischen leistungsstarken und -schwachen Mitarbeitern innerhalb der Kollektive: Schwächere fühlen sich ungerechter beurteilt. Dagegen urteilen Leiter wenig schöpferisch produktiver Kollektive oft subjektiver als Leiter leistungsstarker Kollektive.

Diese 4 Punkte umfassen die wichtigsten Unterschiede zwischen leistungsstarken und -schwächeren Kollektiven (gemessen an der Patentproduktivität). Sie treffen auf die Mehrheit zu: Spitzenleistungen lassen sich in größerem Umfang nur durch die Mobili-

sierung aller Mitarbeiter erreichen. Nur in Ausnahmefällen gelingt es Leitern mit autoritärem Arbeitsstil, durch erheblichen Kraftaufwand eine überdurchschnittliche schöpferische Leistung zu erreichen.
Damit der Leiter seiner Verantwortung gerecht werden kann, ist es notwendig, daß er über entsprechende Entscheidungsmöglichkeiten und Disziplinarbefugnisse verfügt. Das gilt auch dann, wenn das Jugendforscherkollektiv nicht mit dem Stammkollektiv identisch ist.

6. Schlußfolgerungen für die Tätigkeit der FDJ in Jugendforscherkollektiven

1. Jugendforscherkollektive sollten gebildet werden, wo anspruchsvolle, auf wissenschaftlich-technische Schwerpunkte orientierte Aufgaben aus dem PWT vorliegen, die vom Gegenstand her Kooperation in festen Kollektiven erfordern, und zu deren Lösung vor allem junge Hochschulkader erfolgreich beitragen können. Darauf weisen JFK-Mitglieder selbst immer wieder hin: "Weg von Zahlenhascherei, von wissenschaftlich-technischem Effekt ausgehen, Gründung vom Charakter der Aufgaben abhängig machen! Der Name JFK bietet die Möglichkeit, junge Kader zu gewinnen. Die Form an sich bringt keinen Effekt; anspruchsvolle Aufgaben sind wichtig, nicht Namensbürokratie und Statistik, dadurch entstehen zusätzliche Aufgaben: Abrechnungen, Berichte, die hemmen."
Es gilt, mit den bestehenden Jugendforscherkollektiven inhaltlich zu arbeiten, um ihre Potenzen für Spitzenleistungen in Spitzenzeiten in vollem Umfang wirksam zu machen. Das hat Konsequenzen für die Abrechnung: Nicht nur die Anzahl der JFK und die darin einbezogenen jungen Werktätigen bilanzieren, sondern vor allem, was diese erreichen, welche Patente von jungen Erfindern kommen, zu welchem Zuwachs an ökonomischen Nutzen diese führen und wie Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und die Persönlichkeitsentwicklung insgesamt gefördert werden.

2. Im Zentrum der Arbeit der FDJ sollte die politische Arbeit mit den JFK-Mitgliedern stehen. Einen guten Ausgangspunkt bildet die ihnen mit den Aufgaben übertragene Verantwortung. Das Bewußtsein, daß von der eigenen Arbeit unmittelbar die ökonomische Entwicklung des Betriebes und letztlich der sozialistischen Gesellschaft insgesamt abhängt, stellt eine gute Voraussetzung für die Entwicklung politisch fundierter Leistungsbereitschaft dar.
Bei ihrer Arbeit werden die JFK-Mitglieder mit vielen Erscheinungen des gesellschaftlichen Lebens konfrontiert, mit Erfolgen, aber auch mit Hemmnissen. Diese sozialen Erfahrungen gehören in den Mittelpunkt des politischen Gesprächs. Es gilt, politisch anspruchsvolle Erklärungen für Erfolge und Hemmnisse zu erarbeiten, die es gestatten, Handlungsstrategien abzuleiten, künftig das Erreichte zu überbieten, Schwierigkeiten zu meistern. Die politische Arbeit muß jeden einzelnen befähigen, seine gesellschaftliche Verantwortung klarer zu erkennen, entsprechend zu handeln und sich insgesamt erfolgreicher in der Gesellschaft zu orientieren, um immer aktiver und wirksamer an deren Leitung teilzunehmen.

3. Das berührt die Verantwortung der FDJ als Interessenvertreter der jungen Generation. Von der Entwicklung der sozialistischen Demokratie, davon, wie es die FDJ versteht, Voraussetzungen zu schaffen, daß Interessen, Erfahrungen und Kenntnisse der jungen Werktätigen stärker in Leitungsentscheidungen eingehen, hängt ihre politische Ausstrahlung, das Vertrauen, das gerade die junge Intelligenz ihr entgegenbringt, entscheidend ab. Dazu ist es notwendig, daß die FDJ-Leitungen der Betriebe, die Arbeiterjugendsekretäre der FDJ-Kreisleitungen differenziert über die Einstellungen der JFK-Mitglieder Bescheid wissen, daß sie Wertungen und Auffassungen kennen, die zu aktuellen politischen Ereignissen geäußert werden, daß sie umfassend darüber informiert sind, welche Sorgen und Probleme bei den JFK-Mitgliedern vorhanden sind, und welche sozialen Erfahrungen bei der Überwindung von Hemmnissen gesammelt werden.

4. Ferner sollte geprüft werden, inwieweit die Einbeziehung der FDJ-Leitungen in die Abrechnung ökonomischer Initiativen auf ein Minimum reduziert werden kann. Primär ist die Abrechnung Sache der staatlichen Leitung. Die Leitungen des Jugendverbandes sollten kontrollieren, ob die Erfolge der Jugend auch ordnungsgemäß in den Analysen der staatlichen Leitung ausgewiesen werden, und sich vor allem darauf konzentrieren, die politisch fundierte Leistungsbereitschaft der jungen Werktätigen zu entwickeln. Gegenwärtig nehmen ökonomisch-administrative Aktivitäten oft so viel Platz ein, daß zu wenig Zeit für die politische Arbeit vor Ort bleibt. Das führt dann leicht in den JFK zu Eindrücken wie folgenden: "Die FDJ übt keinen spürbaren Einfluß aus. Sie hat in JFK kein Programm, Führung erfolgt von staatlicher Seite, FDJ macht manchmal Ideologie. Auch in der Freizeit passiert wenig, dies ist aber keine JFK-Spezifik."

5. Viele Probleme, mit denen der Jugendverband in JFK konfrontiert wird, betreffen die Leitungsarbeit in Forschung und Entwicklung insgesamt. Hier gilt es, gemeinsam mit der Parteiorganisation dafür zu sorgen, daß die Leitung von F/E generell auf ein höheres Niveau gehoben wird.

6. Bei der Entwicklung der Leistungsbereitschaft spielt die Leistungsstimulierung eine große Rolle. Dazu gibt es sehr viele Möglichkeiten, von der Gestaltung der Arbeitsanforderungen über soziale Anerkennung bis zu finanziellen Mitteln. Wichtig ist, die Bedürfnisse und Interessen der JFK-Mitglieder genau zu kennen und nach Möglichkeiten zu suchen, diese Bedürfnisse je nach Leistung zu befriedigen. Jene Stimuli sind am wirksamsten, die die individuellen Interessen des jeweiligen JFK und seiner Mitglieder differenziert beachten. Dabei sollten auch neue, unkonventionelle Formen der Leistungsanerkennung angewandt werden. Wichtig ist, daß die Leistungsstimulierung schnell, gerecht und angemessen erfolgt. Besondere Beachtung verdienen Stimuli, die die Arbeitsbedingungen je nach Leistung differenziert verbessern (z. B. bevorzugter Zugang zu Forschungsgeräten), die das Leistungsvermögen stärker anregen und ausschöpfen (z. B. Gewährung von Studientagen oder Studienurlaub) und die die Leistungspotenzen des gesamten Kollektivs

besser zum Tragen bringen (z. B. Freundschaftszugreise mit spezifischem Programm für JFK).

7. Etwa drei Viertel der Hochschulabsolventen sind nach dem Studium bereit, weiter in der FDJ mitzuarbeiten. Es gilt, diesen Jugendfreunden konkrete Aufgaben und Funktionen zu übertragen, die ihren Interessen spezifisch Rechnung tragen. So haben die Absolventen in der Regel 10 und mehr Jahre aktiv in der FDJ mitgearbeitet und besitzen fundierte marxistische Kenntnisse. In die ersten Jahre nach dem Studium fällt die Gründung der Familie, Kinder kommen, eine Wohnung wird eingerichtet, oft an einem Ort, an dem erst neue Bekannte und Freunde gewonnen werden müssen. Die Absolventen erwarten vom Jugendverband, daß er darauf eingeht und ihnen vor allem hilft, im Sinne von Interessenvertretung im Rahmen sozialistischer Demokratie ihre Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern und den hohen Anforderungen der Aufgaben in den JFK schneller und besser gerecht zu werden. Werden sie nicht von der FDJ-Leitung in diesem Sinne angesprochen bzw. nur in formale Aktivitäten einbezogen, mit derem Inhalt sie sich wenig identifizieren, schläft die Mitgliedschaft in der Regel in den ersten 1 bis 2 Jahren ein.

8. Bei der Freizeitgestaltung gebührt Formen der Vorzug, die den gegenseitigen Gedankenaustausch anregen, die helfen, eine leistungsfördernde soziale Atmosphäre zu entwickeln und am neuen (oft ersten) Arbeitsort rasch Freunde und Bekannte zu finden. Besondere Aufmerksamkeit verdienen die Fragen junger Familien mit Kleinkindern und die Versorgung mit Wohnraum sowie dessen Einrichtung.