

### Objektive und individuelle Bedingungen für die Entwicklung der Denk- und Verhaltensweisen von jungen Leitern

Thiele, Gisela

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thiele, G. (1986). *Objektive und individuelle Bedingungen für die Entwicklung der Denk- und Verhaltensweisen von jungen Leitern*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-399476>

#### 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.



F o r s c h u n g s b e r i c h t

Objektive und individuelle Bedingungen für  
die Entwicklung der Denk- und Verhaltenswei-  
sen von jungen Leitern

---

Verfasser: Dr. Gisela Thiele

Leipzig, März 1986

G l i e d e r u n g

Blatt

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Die Populationsbeschreibung   | 3  |
| 2.   | Die Charakteristik der individuellen Voraussetzungen des Leiterverhaltens   | 7  |
| 2.1. | Die Familiensituation von Leitern und Nichtleitern und deren Wohnverhältnisse   | 7  |
| 2.2. | Soziale Kontakte und Beziehungen der Hochschulkader   | 9  |
| 2.3. | Die Gesundheit als Voraussetzung für eine erfolgreiche Leitungstätigkeit  | 11 |
| 3.   | Arbeitstätigkeit - die Entwicklung objektiver Gegebenheiten und ihre subjektive Widerspiegelung                       | 13 |
| 3.1. | Charakteristik der ausgeübten Tätigkeit entsprechend der Qualifikation  | 13 |
| 3.2. | Die konkrete Kennzeichnung der ausgeübten Tätigkeit   | 20 |
| 3.3. | Der Einfluß des Arbeitskollektivs auf die Einstellung des Leistungsverhaltens   | 24 |
| 3.4. | Die Einschätzung des eigenen subjektiven Leistungsvermögens   | 29 |
| 3.5. | Die subjektive Belastung in der Arbeitstätigkeit  | 35 |
| 3.6. | Die Ziele, die im Berufsleben erfüllt werden sollen   | 39 |
| 3.7. | Absichten zur Fluktuation von Hochschulkadern   | 42 |
| 4.   | Objektive und subjektive Aspekte des Verhaltens von Leitern   | 44 |
| 4.1. | Die Charakteristik des jeweils vorgesetzten Leiters durch die Fremdbeurteilung  | 44 |
| 4.2. | Die Ursachen für die Aufnahme einer Leitungstätigkeit und die Einschätzung der zukünftigen Tätigkeit durch die Leiter | 55 |

Es soll im vorliegenden Bericht ein recht breites Spektrum des Leiterverhaltens eingefangen werden, welches sich von familiären und gesundheitlichen Bedingungen, über die Charakteristik der Arbeitstätigkeit bis hin zur konkreten Leistungsfähigkeit erstreckt. Dabei interessieren uns insbesondere Anforderungen und Probleme in der Arbeit von jungen Leitern. Um die jeweilige Spezifik der verschiedenen Leitungsebenen zu berücksichtigen, ist eine Vorrangierung nach verschiedenen Leistungsstufen erfolgt.

Die Verteilung auf die einzelnen differenzierten Teilgruppen der Untersuchung besteht in folgender Weise:

1. 24 % Nichtleiter (d. h. junge Angehörige der Intelligenz, die in absehbarer Zeit keine Leitungsfunktion ausüben werden),
2. 4 % künftige Leiter (d. h. solche Hochschulbräuer, die in 3 - 5 Jahren eine Leitungsfunktion bekleiden und deshalb gegenwärtig darauf vorbereitet werden),
3. 32 % Leiter der Kommandaturstufe IV (in unserer Untersuchung beschränkt sich diese Gruppe ins-

## 1. Zur Populationsbeschreibung

Die 8. Etappe der Studententintervallstudie - SIS 7 - genannt, wurde zehn Jahre nach Studienende bei den Hochschulabsolventen in Form einer Postwurfsendung durchgeführt. Es wurden insgesamt 370 junge Angehörige der Intelligenz erfaßt, die nunmehr bereits über 10 Jahre Berufserfahrung verfügen.

Anliegen des vorliegenden Forschungsberichtes ist die Erfassung von objektiven und subjektiven Bedingungen für die Entwicklung des Leistungsverhaltens junger Hochschulrader, insbesondere von jungen Leitern unserer Volkswirtschaft.

Der Zeitpunkt der Untersuchung (10 Jahre nach Beendigung des Studiums) ist dafür sehr günstig, weil die Integration in Betrieb und im Arbeitskollektiv bereits stark ausgeprägt ist und die übergroße Mehrheit der Hochschulabsolventen bereits Leitungsfunktionen ausübt.

besondere auf Gruppenleiter, Themenleiter, Forschungsleiter),

4. 23 % Leiter der Momentlaturstufe III (Abteilungsleiter und stellvertretende Abteilungsleiter, Produktionsabschnittleiter etc., ausgewählte Nachwuchskader),

5. 17 % Mitarbeiter von Leitungen, welche selbst kein Weisungsrecht besitzen (z. B. Stabsmitarbeiter, Gewerkschafts- und Parteileitungsmitglieder etc.).

Dadurch ist es möglich, zwischen den einzelnen Gruppen charakteristische Unterschiede festzustellen, die zu einer näheren Bestimmung der verschiedenen Leiterebenen führen. Der Entwicklungsaspekt kann insofern erfaßt werden, als von wesentlichen Fragestellungen die vorliegenden Daten der 6. und 7. Stufe der Studentenintervallstudie, die in den Jahren 1976 und 1979 durchgeführt wurden, Berücksichtigung finden. Es sei explizit darauf verwiesen, daß sehr deutliche Unterschiede ausgewertet werden, weil auf Grund der Sortierung die Gruppen nicht in gleicher Stärke besetzt sind. Ebenso verhält es sich bei der Geschlechterverteilung.

Gegenüber der 7. Untersuchungsetappe im Jahre 1979 ist 1984 in der SIS 7 der Anteil von weiblichen und männlichen Nichtleitern ausgeglichen (43 % männliche Nichtleiter, 52 % weibliche Nichtleiter).

Der Anteil der Frauen, der Leitungsfunktionen ausübt, ist in den letzten Jahren stärker als früher angestiegen. Das ist darin begründet, daß sich die Familiensituation verändert hat, indem die Kinder schon dem Krippen- bzw. Kindergartenalter entwachsen sind und damit selbständiger handeln können, so daß die Frau höhere Belastungen in der Arbeitstätigkeit auf sich nehmen kann.

Insgesamt üben jedoch - wie dargestellt - Frauen wesentlich weniger Leitungsfunktionen aus als männliche Hochschulkader. Die Differenzierung zwischen den Geschlechtern ist schon auf einer relativ niedrigen Leitungsebene (z. B. Brigadier, Gruppenleiter) stark zugunsten der Männer ausgeprägt. Mit höherer

Nomenklaturstufe nimmt der Frauenanteil an Leitungsfunktionen immer mehr ab. Bei Leitern der Nomenklatur III beträgt das Verhältnis in unserer Untersuchung 89 % männliche und 11 % weibliche Leiter. Höher repräsentiert sind jedoch die Frauen bei der Mitarbeit in Leitungen, weil hier der Frauenanteil laut Vorschrift berücksichtigt werden muß und natürlich auch die Belastungen der Funktion nicht so groß sind.

Insgesamt sind 24 % der befragten Hochschulabsolventen Nichtleiter, 4 % werden in absehbarer Zeit eine Leitungsfunktion ausüben. Über die Hälfte bekleidet eine Funktion entweder als Leiter eines Arbeitskollektivs oder als Leiter mit weiteren Unterstellten (Nomenklaturstufe III), die verbleibenden 14 % sind Leitungs-Mitarbeiter ohne Weisungsrecht.

Die männlichen Leiter sind zu 37 % Arbeitskollektivleiter oder Abteilungsleiter, die Übrigen nehmen die Mitarbeit in einer Leitung ohne Weisungsrecht wahr. Die weiblichen Leitungskader sind vorwiegend Leitungsmitglieder, was bei der Auswertung der Arbeitstätigkeit berücksichtigt werden muß.

Das Alter der erfaßten Hochschulabsolventen bewegt sich entsprechend der Anlage der Untersuchung zwischen dem 32. und 34. Lebensjahr. Insgesamt sind 48 % der jungen Angehörigen der Intelligenz Mitglied der SED. Ein besonders hoher Genossenanteil ist bei Leitern der Nomenklaturstufe III nachweisbar, eine mit zunehmender Verantwortung und Einflußbereich erklärliche Situation.

Für die Charakteristik der Arbeitstätigkeit, auf die im 3. Abschnitt vorliegenden Forschungsberichtes näher eingegangen wird, ist zunächst die Verteilung auf die einzelnen Bereiche zu betrachten. Der weitaus größte Teil übt eine Tätigkeit in der Industrie aus (60 %). 9 % der Hochschulkader sind im Hoch- und Fachschulwesen und weitere 9 % im Gesundheitswesen beschäftigt. 8 % arbeiten im Staatsapparat, 5 % im Transport- bzw. Verkehrswesen, 6 % im Dienstleistungsbereich und 3 % in sonstigen Sphären.

Auf den einzelnen Leitungsstufen ist folgende Beschäftigtenstruktur vorhanden:

Zwischen männlichen und weiblichen Leitern gibt es in den Tätigkeitsbereichen keine nennenswerten Unterschiede. Die meisten arbeiten in der Industrie, wobei im Gewerbetreibenden etwas mehr Männer als Leiter erfaßt werden (Stationsleiter, Oberkräfte etc.) und die Frauen im Staatsapparat etwas häufiger Leitungsfunktionen bekleiden.

Von den Beschäftigten in der Industrie sind 26 % in der Leitung und Planung tätig, 16 % in der Information/Dokumentation und 21 % direkt im Produktionsprozeß. 21 % arbeiten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und 17 % in anderen Bereichen. Die künftigen Leiter sind nur in der Information/Dokumentation und der Forschung und Entwicklung beschäftigt, voraus sich die besondere Rolle dieser Kader, wie im folgenden bewiesen wird, erklärt.

Die von uns erfaßten Leiter der Kommandierstufe III über zum größten Teil eine Funktion in den Bereichen Leitung/Planung und in der Produktion aus. Das gleiche Bild ergibt sich

**Tab. 11** Die Verteilung der Hochschulrader auf die Leitungsebenen der verschiedenen Bereiche der Volkswirtschaft (Angaben in Prozent)

|                                     | Inhu-<br>strie | Hoch-<br>PS-<br>wesen | n. Ges.<br>wesen | Staats-<br>apparat | Trans-<br>port/<br>Verk.-<br>wesen | Dienst-<br>1stg./<br>Handel | Son-<br>stiges |
|-------------------------------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| Ohne<br>Leitungs-<br>funktion       | 62             | 18                    | 5                | 5                  | 5                                  | 4                           | 1              |
| Künftige<br>Leiter                  | 37             | 21                    | 7                | 20                 | 0                                  | 0                           | 14             |
| Leiter<br>Nomenklatur-<br>stufe IV  | 66             | 4                     | 13               | 8                  | 1                                  | 6                           | 2              |
| Leiter<br>Nomenklatur-<br>stufe III | 50             | 5                     | 8                | 8                  | 13                                 | 11                          | 5              |
| Mitarbeiter<br>in<br>Leitungen      | 63             | 4                     | 7                | 11                 | 7                                  | 4                           | 4              |

bei Mitgliedern von Leitungen. Alle anderen Leiter sind in etwa gleicher Stärke auf die Abteilungen in der Industrie verteilt.

## 2. Charakteristik ausgewählter individueller Bedingungen für die Leitertätigkeit

### 2.1. Die Familiensituation von Leitern und Hochschulabsolventen ohne Leitungsfunktion und deren Wohnverhältnisse

Mit Absicht werden solche scheinbar unwesentlichen Probleme der sozialen Umwelt von Leitern zum einen mit erfaßt und zum anderen zu Anfang der Betrachtungen gestellt, um diese Fragen bei der Beurteilung von Leitern auch während der Arbeitstätigkeit mit berücksichtigen zu können.

Die soziale Geborgenheit in der Familie, die Belastung im privaten Bereich können auf vielfältigen Gebieten Erklärungen liefern, die mit eingefangen werden sollen.

Aus diesem Grund zunächst ein paar Ausführungen zur Familiensituation und den Wohnverhältnissen.

Der Anteil der Verheirateten ist von 1979 bis 1985 von 73 % auf 85 % gestiegen. Am häufigsten verheiratet und weniger ledig als auch geschieden sind die Leiter höherer Nomenklaturstufen. Wahrscheinlich ist bei der Belastung einer solchen Leitungsfunktion ein gesichertes Zuhause wesentlich für die Bewältigung der Aufgaben. Damit wird aber zugleich deutlich, daß höhere Leitungsfunktionen, wie das häufig durch Überlastung und geringe Zeit für die Familie angenommen wird, nicht unbedingt zu höheren Scheidungsraten führt. Leiter, die aus Ehrgeiz eine Funktion bekleiden, bestätigen diese Tatsache, sie sind ebenfalls häufiger als andere Leiter verheiratet.

Zwischen den Geschlechtern gibt es keine nennenswerten Unterschiede (im Durchschnitt sind 83 % verheiratet), nur inso-

iera, daß die Männer etwas häufiger ledig, die Frauen häufiger geschieden sind. Des weiteren bestätigen Leiter durchweg eine glücklichere Ehe oder Partnerschaft als Nichtleiter, was offensichtlich die Bedeutung harmonischer Partnerschaft beim Ausüben einer Leitungstätigkeit unterstreicht. Tendenziell sind weibliche Leiter sogar etwas unzufriedener mit ihrer Ehe als das Männer in Leitungsfunktionen angeben. Das dürfte auf die starke Belastung der weiblichen Leiter zurückzuführen sein, die unter Umständen auch auf die Harmonie der Ehe wirkt.

Insgesamt gibt es bei den Hochschulkadern recht stabile Partnerschaftsbeziehungen, indem 9/10 von ihnen in der 1. Ehe leben.

Künftige Leiter sind am weitesten häufigsten das 2. oder 3. Mal verheiratet.

Zwischen jungen Leuten, die keine Leitungsfunktion innehaben und denen, die eine Funktion bekleiden, gibt es in Beziehung der Kinderfreundlichkeit keine repräsentativen Un-

terschiede.

Der Kinderwunsch ist im allgemeinen recht stark ausgeprägt, indem die meisten 2 Kinder haben, wobei sich der Wunsch nach wievielen eigenen Kindern nicht aus einer bestimmten sozialen Position ergibt, sondern vielmehr den gesellschaftlichen, ökonomischen und sozialen Verhältnissen entspringt. Die Zufriedenheit mit der Tätigkeit dürfte auch sehr stark vom sozialen Umfeld, z. B. von der Wohnung abhängig sein. Sowohl die Zufriedenheit mit der Qualität der Wohnungen (d.h. Zustand der Wohnung, Ausstattungsgrad) als auch mit der Wohnungsgröße hat sich in den letzten Jahren außerordentlich stark erhöht. Waren es 1979 noch 13 %, die mit der Größe ihrer Wohnung vollkommen zufrieden und 29 %, die überhaupt nicht damit zufrieden sind, sind es heute schon 39 % mit vollkommener und nur noch 10 % ohne Zufriedenheit. Weibliche Leiter sind gegenüber ihren männlichen Kollegen etwas zufriedener mit ihrer Wohnqualität, was auch auf die besondere Unterstützung der Frauen in dieser Frage verweisen könnte. Zu erwähnen ist noch, daß fast die Hälfte nur unter bestimmten Bedingungen umziehen würde, 40 % der jungen NS-Kader sind nicht dazu bereit.

## 2.2. Soziale Kontakte und Beziehungen der Hochschulkader

Das Ringebundensein und das Zugehörigkeitsgefühl in/zur Familie, das Arbeitskollektiv oder auch den Betrieb ist eine wesentliche Komponente für die persönliche Zufriedenheit.

Allgemein ist die Bindung zur Familie oder zum Partner sehr stark, die sich zudem über die letzten drei Untersuchungsetappen hinweg ständig erhöht hat. Eine besonders große Entwicklung hat sich bei den Leitern höherer Nomenklaturstufen vollzogen, die gegenüber der SIS 5 eine weitaus stärkere Bindung zur Familie äußern und heute höher als in den anderen Gruppen ausgeprägt ist. Das unterstreicht das zur Familiensituation Gesagte insofern, daß Leiter in höheren Leitungspositionen auf eine harmonische Familienbeziehung nicht nur angewiesen sind, sondern diese auch am stärksten reflektieren. Andererseits haben aber auch Hochschulkader ohne Leitungsfunktion eine außerordentlich hohe Verbundenheit mit der Familie, wobei Leiter insgesamt eine stärkere Bindung zur Familie pflegen.

Bemerkenswert ist des Weiteren, daß die Bindung zum unmittelbaren Arbeitskollektiv ebenfalls zugenommen hat. Die meisten Hochschulabsolventen haben das Kollektiv in den zurückliegenden zehn Jahren nicht gewechselt, so daß eine feste Integration in betrieblichen Prozeß deutlich wird. Auffällig ist die außerordentlich starke Verbundenheit der künftigen Hochschulkader, insbesondere in der 6. und 8. Untersuchungsetappe. Ihre Integration und ihr Zugehörigkeitsgefühl zum Kollektiv dürfte der sozialen Stellung und deren Festigung dienen. Das gleiche gilt insgesamt für Leiter, die gegenüber Werktätigen ohne dem Bekleiden einer Leitungsfunktion eine weitaus höhere Verbundenheit mit dem Arbeitskollektiv zeigen. Sie sind als Leiter auf eine gute Kollektivatmosphäre angewiesen, um hohe Arbeitsergebnisse zu erreichen, nach denen ihre Leitungstätigkeit unter anderem bewertet wird.

Frauen in Leitungsfunktionen geben eine etwas geringere Bindung zu ihrem Arbeitskollektiv an. Das erklärt sich unter Umständen daraus, daß die in unsere Untersuchung einbezogenen

Frauen alle Mitarbeiter einer Leitung sind und damit selbst keine weiteren Weisungsbefugnisse innehaben. Die Bindung mit den Kollegen ergibt sich eben auch vornehmlich über die Resonanz der getroffenen Leiterentscheidungen.

Insgesamt hat die Verbundenheit mit dem unmittelbaren Arbeitskollektiv bei beiden Geschlechtern gegenüber 1979 in etwa gleichen Maße zugenommen.

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

Die auffälligste Entwicklung ergab sich bei den künftigen Leitern und den Leitern höherer Komplexstufen. Im ersten Fall dürfte es das zunehmende Interesse sein, als künftige Leiter zu fungieren und damit etwas Übergreifendere Probleme zu sehen. Im zweiten Fall sind die Leiter mit weiteren unterstellten Leitern auf Grund der Entscheidungsbefugnisse wesentlich mehr für betriebliche Leitungsmechanismen mitverantwortlich, und sie fühlen sich daher stärker mit dem Betrieb verbunden. Generell ist bei den Leitern eine beträchtlich stärkere Bindung zu vermerken als bei Werk tätigen, die keine Funktion innehaben.

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

Für die Leistungsmotivation und auch für das Leiterverhalten ergeben sich aus diesen Beziehungen interessante Schlussfolgerungen, die berücksichtigt werden sollten.

### 2.3. Die Gesundheit als Voraussetzung für die Leitungstätigkeit

Der Gesundheitszustand und damit das persönliche Wohlergehen ist eminent wichtig beim Ausüben einer Leitungsfunktion. Tendenziell weisen unsere Untersuchungen nach, daß mit höherer Belastung in der Arbeitstätigkeit gesundheitliche Probleme zunehmen. Künftige Leiter z. B. sind am wenigsten krankgeschrieben gewesen, knapp die Hälfte überhaupt nicht. Leiter mit höherem Verantwortungsbereich sind dagegen nur zu 6 % gar nicht erkrankt und zu 94 % einmal bis viermal krankgeschrieben worden. Das drückt die außerordentlich hohe Beanspruchung der Leiter aus, die gesundheitlich stärker gefährdet sind. Nicht nur die Krankschreibung ist für das Leistungsvermögen und die Erfüllung der Leitungstätigkeit hemmend, auch kleinere Beschwerden führen zu eingeschränkter Leistungsfähigkeit.

Die Untersuchungen bei Hochschulabsolventen ergeben folgende Rangfolge in der Belastung durch verschiedene gesundheitliche Probleme.

**Tab. 2:** Wie stark werden Sie durch folgende Beschwerden belastet?  
(1 sehr stark ..... 6 sehr schwach/gar nicht)  
Angaben in  $\bar{x}$

|                               | 1985 | Veränderung gegenüber<br>1976 |
|-------------------------------|------|-------------------------------|
| Kopfschmerzen                 | 4,74 | + 0,11                        |
| mangelndes allg. Wohlbefinden | 4,85 | + 0,37                        |
| depressive Stimmung           | 4,86 | + 0,26                        |
| Herz-Kreislauf-Beschwerden    | 5,09 | + 0,31                        |
| Magenbeschwerden              | 5,11 | + 0,04                        |
| Schlaflosigkeit               | 5,18 | + 0,48                        |
| Appetitlosigkeit              | 5,71 | + 0,04                        |

Wenn auch die Belastung durch die genannten Beschwerden nicht stark ausgeprägt ist, müssen wir doch eine Zunahme aller Beschwerden gegenüber den letzten 5 Jahren verzeichnen. Sicher spielt auch das zunehmende Alter eine gewisse Rolle, wobei jedoch die wachsenden Arbeitsaufgaben den Ausschlag geben werden. Zu erwähnen ist noch, daß in allen untersuchten Teilgruppen eine Zunahme der Beschwerden eingetreten ist, mit Ausnahme der künftigen Leiter, die sich nicht mehr so stark wie in der 6. Untersuchungsetappe belastet fühlen. Ein Beweis mehr dafür, daß sie sich auf die in absehbarer Zeit zu erfüllende Leitungsaufgabe orientiert haben, sie mit starkem Engagement der Aufgabe entgegensehen. Andererseits haben sich trotz der Zunahme bestimmter gesundheitlicher Probleme eine Reihe die Leitungstätigkeit fördernder Eigenschaften weiter ausgeprägt.

Tab. 3: Ausprägung von Eigenschaften der Hochschulkader insgesamt, die die Leitungstätigkeit fördern und deren Entwicklung  
(1 sehr stark ..... 6 sehr schwach ausgeprägt)  
Angaben in  $\bar{x}$

|                             | 1984 | Zunahme gegenüber<br>1979 |
|-----------------------------|------|---------------------------|
| Belastbarkeit in der Arbeit | 2,14 | + 0,26                    |
| Ausdauer                    | 2,15 | + 0,51!                   |
| phys. Leistungsvermögen     | 2,33 | + 0,11                    |
| Konzentrationsfähigkeit     | 2,36 | + 0,12                    |

Positiv sind diese Eigenschaften durch eine höhere Beanspruchbarkeit in der Arbeit zu bewerten. Insbesondere die Ausdauer bei Erledigung bestimmter Arbeitsaufgaben hat gegenüber der letzten Untersuchungsetappe stark zugenommen. Am schwächsten ist von den genannten Merkmalen die Konzentrationsfähigkeit ausgeprägt.

Des weiteren zeigt sich bei Leitern der Nomenklaturstufe III, daß sie nach dem Dienst wesentlich erschöpfter als alle anderen Teilgruppen sind. Sie werden durch die vielfältigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten psychisch und physisch stärker beansprucht. Künftige Leiter dagegen fühlen sich weniger erschöpft, ebenso wie Leiter, die aus Ehrgeiz oder Interesse eine Funktion aufgenommen haben, die wehrscheinlich mit größeren Enthusiasmus an die Leitungsaufgaben gehen. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine nennenswerten Unterschiede.

Junge Hochschulkader werden durch störende Gefühle oder Gedanken wenig abgelenkt, wobei das Nichtleiter, insbesondere weibliche, etwas häufiger als Leiter angeben. Das kann in sehr vielfältigen und verschiedenen Ursachen begründet sein, z. B. in weniger beanspruchbarer Arbeit, die mehr ablenkende Gedanken ermöglicht oder in weniger Auslastung und dergleichen mehr.

Beeachtet sollte bei diesen gesundheitlichen Problemen werden, daß sie alle Einfluß auf die Leistungsfähigkeit und vermittelt auch auf die Leistungstätigkeit nehmen.

### 3. Arbeitstätigkeit - die Entwicklung objektiver Gegebenheiten und ihre subjektive Widerspiegelung

#### 3.1. Charakteristik der ausgeübten Tätigkeit entsprechend der Qualifikation

Die nähere Charakteristik der ausgeübten Arbeitstätigkeit ist für die Bewertung des Leistungsverhaltens eine wesentliche Voraussetzung. Aus methodologischer Sicht sind zunächst zwei Aspekte zu berücksichtigen:

1. Die Arbeitstätigkeit ist Maß für die Aneignung des gesellschaftlichen Reichtums und damit Maß für die (individuelle) Befriedigung von Bedürfnissen und
2. ist die Arbeitstätigkeit selbst Sphäre, in der Bedürfnisse befriedigt werden.

Die sozialistische Gesellschaftsordnung verfolgt das soziale Ziel, auf der Grundlage der veränderten sozialökonomischen Natur der Arbeit die Entschelungsfreiheit weiter auszuwehnen, d. h. Rahmen für schöpferische Arbeit der Werktätigen zu schaffen, für soziale Aktivität, für die Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit.

Eine der Aufgaben der Soziologie ist es zu untersuchen, inwieweit von den Werktätigen diese Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung in der Arbeit erkannt werden, inwieweit sie mit ihren eigenen Bedürfnissen übereinstimmen und wie diese Möglichkeiten im Arbeitsverhältnis genutzt werden.

Unsere Untersuchungen unterstreichen die Tatsache, daß auch für Vertätigte mit großen Möglichkeiten der Selbstverwirklichung in der Arbeit und starker Orientierung auf die Arbeit als unmittelbare Sphäre der Bedürfnisbefriedigung, diese nach wie vor in beträchtlichem Maße als Kristallmittel betrachtet wird. Das entspricht den realen Bedingungen im Sozialismus.

Es ist davon auszugehen, daß das Verhältnis zur Arbeit Resultat des gemeinsamen Wirkens dieser Funktionen ist, d. h. daß konkretes Arbeitsverhalten und Arbeitseinstellungen in der entwickelten sozialistischen Gesellschaft diese Funktionen widerspiegeln müssen.

Entsprechend dem Prinzip "Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seiner Leistung" kann jeder nur für ein bestimmtes Quantum geleistete Arbeit seine materiellen Bedürfnisse befriedigen. Insofern ist jeder Mensch Gestalter des Grades seiner Bedürfnisbefriedigung selbst.

Zum anderen ist es aber auch so, daß selbst in der Produktion Bedürfnisse befriedigt werden, gibt es Entscheidungsfreiheit, freie Beteiligung, schöpferische Anwendung von Kenntnissen und Fähigkeiten, Entfaltung der Persönlichkeit, Befriedigung individueller Bedürfnisse - allerdings in differenzierterem Maße und in Abhängigkeit von der Entwicklung des Charenters der Arbeit im Sozialismus und besonders vom Arbeitsinhalt.

Die Hochschulabsolventen unterscheiden sich in Form der Beurteilung der Arbeitstätigkeit z. B. von jungen Arbeitern, indem sie ihre Arbeit wie folgt charakterisieren:

Tab. 4: Ausprägungsgrad verschiedener Merkmale auf die alltägliche Berufstätigkeit

Das trifft zu

1 sehr stark ..... 6 sehr schwach, gar nicht

(Angaben in  $\bar{x}$ )

|    | Meine Berufstätigkeit                                      | Mittelwert |
|----|--|------------|
| 1. | ist interessant  | 2,05       |
| 2. | verlangt gesellschaftlich-politische Mitarbeit             | 2,56       |
| 3. | verlangt Leiterqualitäten                                  | 2,67       |
| 4. | wird gut bezahlt   | 3,13       |
| 5. | bietet gute Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten | 3,35       |

Die größte Zustimmung auch unter Hochschulabsolventen erfährt eine Arbeitstätigkeit, die interessant ist. Damit wird dem oben Gesagten in recht hohem Maße entsprochen, indem der Arbeitsinhalt der jungen Angehörigen der Intelligenz in den meisten Fällen als anregend, vielgestaltig und damit interessant empfunden wird. Weniger gut werden die Entlohnung und die Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten der Arbeit eingeschätzt.

Zumindest erstgenannte Tatsache ist bekannt, die durch das gegenwärtige Lohngefüge zwar über die Einführung leistungsabhängiger Gehälter oder der Hoch- und Fachschultarife abgeschwächt werden soll. Dennoch ist auf Grund der Spezifik dieses Bedürfnisses eine hohe Zufriedenheitsquote schwer erreichbar.

Was die Entwicklungs- und Qualifikationsmöglichkeiten anbelangt, wird hier der große Drang der jungen Hochschulkader nach erweiterter Bildung und Entwicklung unterstrichen, der entsprechend der erhöhten Anforderungen zielstrebig genutzt werden sollte.

Junge Hochschulkader, die keine Leitungsfunktion ausüben, schätzen übrigens alle erwähnten Merkmale der Arbeitstätigkeit negativer ein als Leiter. Das könnte bedeuten, der Inhalt der Tätigkeit eines Leiters entspricht den Bedürfnissen von Hochschulkadern besser.

Im recht starken Maße wird zugestimmt, daß das Niveau der Tätigkeit Hochschulbildung erfordert, wobei in allen Fallgruppen eine größere Zustimmung als vor zehn Jahren erfolgte. Hierin wird eine Zunahme der Verantwortlichkeiten sichtbar, die eine positivere Einstellung bewirken. Insbesondere knifflige Leiter und Leiter der untersten Komenklaturstufe stimmen häufig vollkommen zu. Diese beiden Teilgruppen haben offensichtlich noch nicht so viel organisatorische Tätigkeiten zu erledigen, die sie von dem eigentlichen Inhalt ihrer Tätigkeit abhalten. Nicht ganz so positiv schätzen Hochschulkader ihre Tätigkeit in der Weise ein, daß sie der studierten Fachrichtung entspräche. Im Laufe der Arbeitstätigkeit erfolgt im Gegenteil eine immer stärker eingeschränkte Zustimmung, unter Ausnahme der Nichtleiter. Knapp die Hälfte der Leiter der Komenklaturstufe III meinen, ihre Tätigkeit entspricht nicht der von ihnen studierten Fachrichtung; Nichtleiter stimmen dem nur zu 29 % zu.

Gerade Leiter höherer Komenklaturstufen müßten aber entsprechend des absolvierten Studiums tätig sein, weil an einem anerkannten Leiter vor allem absolutes fachliches Können und Wissen gehört. Oft stehen jedoch Kaderprobleme bei der Leistungsauswahl im Vordergrund, wodurch recht große Leistungsreserven ganz einfach verschenkt werden.

Tabelle 5 (s. Bl. 17) bestätigt diese Aussage, indem die notwendige Qualifikation nach dem Stellenplan und dem Niveau der realen Anforderungen teilweise beträchtlich auseinanderfallen. Nur in Beziehung der Promotion gibt es ein annäherndes Gleichgewicht, indem die realen Tätigkeitsanforderungen dem tatsächlich erforderlichen Qualifikationsniveau entsprechen. Beim Hochschulabschluß erlernen dagegen recht große Unterschiede in der Weise, daß Tätigkeiten ausgeführt werden, welche deutlich unter dem geforderten Qualifikationsniveau liegen. Oft sind das organisatorische oder Routinearbeiten, die

tächlich anfallen aber unter Umständen selbst von Hilfskräften ausgeführt werden könnten. Bei einer entsprechenden Arbeitsorganisation könnten im volkswirtschaftlichen Maßstab wahrscheinlich beträchtliche Leistungssteigerungen erreicht werden. Insbesondere weibliche Leiter führen Tätigkeiten aus, die nicht dem geforderten Niveau der Ausbildung entsprechen. Junge Werk tätige mit Fachschulabschluss sind entsprechend der realen Anforderungen teilweise über ihrem Qualifikationsabschluss tätig, auffällige Unterschiede treten auch hier bei Frauen mit einer Leitungsfunktion auf.

Insgesamt wäre eine homogenere Verteilung wünschenswert, indem die ausgeführten Tätigkeiten möglichst adäquat der geforderten Qualifikation entsprechen. Sowohl die nicht qualifikationsgerechten Tätigkeiten der Hochschulabsolventen als auch die über dem Qualifikationsniveau liegenden Arbeiten der Fachschüler bewirken kein optimales Ausschöpfen der Leistungsreserven. Noch mehr muß dieser Tatsache in den Betrieben und Kombinat en Rechnung getragen werden.

**Tab. 51** Die zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben nötige berufliche Qualifikation (1. nach Stellenplan und 2. nach Niveau der realen Anforderungen)  
(Angaben in Prozent)

|                                | Promotion<br>1. / 2. | HS-abschluß<br>1. / 2. | FS-abschluß<br>1. / 2. |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| Nichtleiter                    | 8 / 4                | 61 / 52                | 29 / 39                |
| künftige<br>Leiter             | 14 / 14              | 72 / 50                | 14 / 36                |
| Leiter Nomen-<br>klaturst. IV  | 6 / 6                | 74 / 61                | 19 / 28                |
| Leiter Nomen-<br>klaturst. III | 5 / 5                | 74 / 52                | 18 / 32                |
| Stabsmitarb.                   | 4 / 4                | 76 / 55                | 20 / 37                |
| weibl. Leiter                  | 0 / 3                | 81 / 49                | 19 / 42                |
| männl. Leiter                  | 6 / 6                | 73 / 58                | 19 / 30                |

(Die bis 100 % fehlenden Angaben beziehen sich auf untere Qualifikationsabschlüsse.)

Ersteunlich ist es deshalb, daß die Tätigkeitsverbundenheit höher ausgeprägt ist als die Verbundenheit mit dem Beruf. Die jungen Angehörigen der Intelligenz haben sich mit ihrer Tätigkeit auseinandergesetzt, kennen nach mehrjähriger Arbeit ihre Aufgaben genau und identifizieren sich mit ihnen. Hinzu kommt ein gewisser Anpassungseffekt, der eine höhere Tätigkeitsverbundenheit bewirkt. Der Beruf ist bei der Vieltätigkeit der Praxisanforderungen sekundärer Art und wird meistens auch in der Bedeutung bei der Ausführung von bestimmten Tätigkeiten unterschätzt, weil die Verbindungen dazu nicht mehr ursächlich hergestellt werden. In der Untersuchung wird eine ganz starke Zunahme aller Teilgruppen in Beziehung der Tätigkeitsverbundenheit zur 6. Untersuchungsetappe deutlich, die bei den Leitern am stärksten ist. Das ist zunächst sehr positiv zu vermerken, weil nur durch eine starke Bindung zur ausgeübten Tätigkeit Leistungsreserven erschlossen werden, die aus der Freude an der entsprechenden Arbeit, aus der Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit freigesetzt werden. Zufriedenheit mit der Arbeit zeugt von der Anpassung der jungen Intelligenz an die jeweilige Produktionsorganisation, d. h. daß die Anforderungen an den Werk tätigen und die ihm gebotenen Möglichkeiten seinen Bedürfnissen entsprechen und mit seinen Orientierungen, seiner sozialen Einstellung, seiner Interessenausrichtung in Einklang stehen.

Die hohe Identifikation mit der ausgeübten Tätigkeit gibt den Hochschulkadern die Gewißheit einer weiteren erfolgreichen beruflichen Entwicklung. Mit Zunahme der Leitungsfunktionen erhöht sich übrigens die Gewißheit darüber. Ein klarer Ausweis dafür, daß insbesondere Leiter auf höheren Leitungsebenen ihre Entwicklung klarer abstecken können, nicht explizit deshalb, weil sie mehr über ihre Kadereentwicklung wissen, sondern auch, indem sie die an sie gestellten höheren Anforderungen bisher erfüllen konnten. Selbst künftige Leiter und natürlich besonders Werk tätige ohne Leitungsfunktion sind sich in dieser Beziehung wesentlich unsicherer, was oben Besagtes nochmals unterstreicht.

Weiter kann auf einen Rückgang der Bewertung hingewiesen werden, daß die Organisation der Arbeit daran hindert, das Lei-

stungsvornögen voll ausschöpfen zu können. Krystalllicher-  
weise geben nur die Leiter der Nomenklaturstufe III eine  
Verbesserung in dieser Frage an. Längst werden gegenwärtig  
noch nicht die subjektiv vorhandenen Leistungspotenzen un-  
ter den Angehörigen der jungen Intelligenz ausgeschöpft.  
Es hat sich zwar eine positive Entwicklung gegenüber der  
letzten 10 Jahre ergeben, aber insgesamt bleibt noch ein  
recht großer Teil unter ihrem tatsächlichen Leistungsver-  
mögen. Allein  $\frac{1}{3}$  der Nichtleiter, die Hälfte der Stabsmit-  
glieder einer Leitung und selbst  $\frac{1}{5}$  der Leiter mit weite-  
ren Unterstellten stimmen vollkommen zu, daß sie mehr lei-  
sten könnten, wenn man von ihnen mehr verlangte.

Diese Einschätzung kann durch mehrere Ursachen begründet  
sein, vor allem ist das aber auch von subjektiven Anspruchs-  
niveaus abhängig. Dennoch muß auf die Leistungspotenzen ver-  
wiesen werden, die nicht ausgeschöpft werden, wobei diese  
natürlich auch nur bei entsprechenden gestellten Arbeits-

In beiden Richtungen muß deshalb insbesondere von der staatlichen Leitung aus gearbeitet werden.

Bedenkt man des weiteren, daß 45 % der Frauen, die eine Leistungsfunktion bekleiden, mehr leisten könnten, wenn mehr gefordert wäre, dann werden die großen Reserven sichtbar. Stimmen dieser Tatsache aber nur 18 % der männlichen Leiter zu, deutet das darauf hin, daß den Frauen vermutlich weniger zugetreut wird und demzufolge geringere Anforderungen an sie gestellt werden.

Ausschöpfung des Leistungsvermögens ist aber auch abhängig von der Zufriedenheit mit der Höhe des Gehaltes. Generell ist die Zufriedenheit infolge der Erhöhung der Nettogehälternahmen bei der Einführung der Hoch- und Fachschulgehälter gestiegen. Dennoch gibt es hier einen gewissen "Gewöhnungseffekt", der vor allem bei dem leistungsabhängigen Gehältern auftritt, indem nur bei Krankheit dieser Zuschlag nicht gewährt wird. Leistungsunterschiede zwischen dem einzelnen Mitarbeiter führen meistens nicht zu differenzierten Zuschlägen.

Allzuschnell gewöhnt man sich an den Zuschlag, ohne über dessen Ziel nachzudenken, so daß die leistungsabhängigen Gehälter sehr leicht zu "leistungsmabhängigen" Gehältern werden können. Dennoch bleibt die Tatsache bestehen, daß 30 % derjenigen ohne Leitungsfunktion und 37 % der Leiter höherer Nomenklaturstufen überhaupt nicht mit ihrem Nettoeinkommen zufrieden sind. Bei den Nichtleitern zeigt sich sogar eine leicht abnehmende Zufriedenheit seit der 5. Untersuchungsetappe. Was die Leiter mit weiteren unterstellten Leitern betrifft, begründen sie ihre Unzufriedenheit meist damit, daß sie sich entsprechend der Vielfalt und des quantitativen Ausmaßes der an sie gestellten Aufgaben und der damit notwendig werdenden Überstunden unterbezahlt fühlen. Von der Höhe des Gehaltes aus gesehen ist die Übernahme einer Leitungsfunktion nicht lukrativ, auch ein Grund unter vielen, der im späteren Verlauf des Berichts in Beziehung der Bereitschaft, Kollektive zu leiten, noch eine Rolle spielen wird.

### 3.2. Konkrete Kennzeichnung der ausgeübten Tätigkeit

Leistungsmotivation und damit das Bestreben, mehr und Besseres für die Gesellschaft zu leisten, ist nicht nur abhängig z. B. vom qualifikationsgerechten Einsatz der Hochschulabsolventen oder von der Höhe der Nettogeldeinnahmen, sondern entwickelt sich auch aus dem eigentlichen Arbeitsinhalt heraus. Tätigkeiten, die gewisse Freiheitsgrade ermöglichen und damit der freien Entwicklung der Persönlichkeit Raum bieten, setzen wahrscheinlich wesentlich besser Leistungsreserven frei, als streng reglementierte Arbeitsabläufe ohne eigene Entscheidungsbefugnisse.

Indikatoren für eine nähere Charakteristik der Arbeit in dieser Weise sind die Häufigkeit des Wechsels der Arbeitsanforderungen oder die Möglichkeit, den Ablauf der Tätigkeiten selbst festlegen zu können. Beide können in recht genauer Weise die Freiheitsgrade der entsprechenden Arbeitstätigkeiten charakterisieren.

Junge Werkstoffe mit Hochschulbildung üben meist Tätigkeiten aus, die abwechslungsreich, vielgestaltig sind, ohne einen streng vorgegebenen technologischen Algorithmus. Die Hilfe der Hochschulkader geben an, daß ihre Arbeitsanforderungen zum größten Teil wechseln, nur einige immer gleich sind. Ein Viertel arbeitet unter stündig neuen Anforderungen, in dem neue Situationen neue Probleme hervorufen, und ein weiteres Viertel ist unter zum größten Teil wiederholten Arbeitsanforderungen tätig. Meistlich wechseln bei Leitern die Arbeitsaufgaben am häufigsten, stündig gibt es neue Anforderungen, die neue durchdachte Lösungswege erfordern. Nicht immer sind das Aufgaben, die mit Begeisterung angenommen werden, weil sie oft langfristige strategische Konsequenzen durchbrechen. Gemündliche Zwischen- oder Schnellaufträge behindern sehr oft eine kontinuierliche und systematische Leitertätigkeit, so daß die Leiter höherer Leitungsebenen mit dem häufigen Wechsel ihrer Arbeitsanforderungen am unzufriedensten sind.

Gleiches gilt in Beziehung der Zufriedenheit mit dem Anmarsch der Entscheidungsbefugnis über den Arbeitsablauf, der vom Leiter über eine längere Zeit im Rahmen der gestellten Aufgabe selbst festgelegt werden kann. Bei aller Preisdigkeit im Arbeitsprozeß ist es für junge Hochschulabder notwendig, Informationen über die Güte der Arbeitsergebnisse zu erhalten. Diese Informationen ermöglichen eine reale Selbsteinschätzung, weisen auf Probleme hin, an denen gearbeitet werden muß und setzen dadurch meist Leistungsreserven frei. Selbst Leiter mit höheren Leitungsfunktionen sind auf eine Beurteilung der Güte ihrer Arbeitsergebnisse angewiesen. Sie erhalten am häufigsten Informationen meist in Dienstberatungen oder bei Anleitungen der Leitungsorgane etwa in monatlicher Frequenz. Nichtleiter und Stabmitarbeiter erhalten zu 52 % nur in einem größeren Zeitintervall als monatlich entsprechende Informationen, womit sie am unzufriedensten gegenüber den anderen TeiIgruppen sind. Es mißte betrieblicherseits beachtet werden, daß gerade diese beiden Gruppen intensivere Informationen brauchen, weil sie gewöhnlicherweise von entsprechenden Leitungsveranstaltungen ausgeschlossen sind und von daher ebenfalls

vom Informationsfluß her benachteiligt sind. Außerdem sind sie häufig am wenigsten in der Lage, eine reale Selbsteinschätzung vorzunehmen und können nur sehr bedingt ihren spezifischen Platz im Kollektiv bestimmen.

Was die Zusammenarbeit im Kollektiv betrifft, hat sich natürlich bestätigt, daß Leiter höherer Leitungsstufen mehr als andere auf das kollektive Zusammenarbeiten angewiesen sind, daß sie damit aber am unzufriedensten sind. Wollen sie nach sozialistischen Prinzipien leiten, müssen alle Kollegen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, wobei sich der Leiter aber auch auf die verschiedenen Kollektivmitglieder auf unterschiedliche Weise einstellen sollte. Nichtleiter geben die höchste Zufriedenheit mit dem Ausmaß der erforderlichen Zusammenarbeit durch den Kollegen an. Sie sind meistens gleichberechtigte Partner, die keinen Sonderstatus haben und demzufolge natürlich am zufriedensten sind.

Insgesamt zeigt sich jedoch, daß die Leiter der Nomenklaturstufe III von allen anderen Teilgruppen sowohl über ihre Entscheidungsbefugnis, über den Wechsel der Arbeitsanforderungen als auch über die kollegiale Zusammenarbeit am unzufriedensten sind. Diese Stufe der Leitungstätigkeit bedarf wahrscheinlich größerer Autonomie, mehr Entscheidungsrechte bei gleichzeitiger nicht vernachlässigter Information über die geleistete Arbeit.

Wichtig für eine entsprechende Arbeitsmotivation ist auch die Bedeutung der Arbeitsaufgabe innerhalb des Betriebes selbst. Leiter schätzen ihre Aufgaben für den Betrieb am höchsten ein, sind sie doch für die nächsthöhere Leitungsebene immer entsprechende Bezugspunkte, die für den betrieblichen Reproduktionsprozeß notwendig und wesentlich sind. Daß Nichtleiter ihre Arbeitsaufgaben für den Betrieb am geringsten einschätzen, ist nicht verwunderlich, weil ihr Bezugspunkt nicht primär der Betrieb, sondern zunächst das Kollektiv ist. Erwähnenswerter erscheint festzustellen, daß die Mitarbeiter einer Leitung ihrer Aufgabe innerhalb des Betriebes eine ebenso ~~geringe~~ Bedeutung beimessen. Sie haben zwar keine Weisungsbefugnisse, haben aber andererseits entschei-

dende Mitspracherechte in den Leitungsorganen. Dennoch sind sie nicht befugt, ihre Vorstellungen, Lösungsvorschläge und dgl. mehr anzuweisen, und sie nehmen deshalb eine gesonderte Stellung ein.

**Zusammenfassung (Gliederungspunkte 3.1. und 3.2.)**

1. Die jungen Hochschulkader unserer Untersuchung stimmen in sehr hohem Maße zu, daß das Niveau ihrer unmittelbaren Tätigkeit Hochschulbildung erfordert.
2. Weniger positiv wird eingeschätzt, daß die Tätigkeit der studierten Fachrichtung entspricht. Nicht ganz 50 % der Leiter höherer Leitungsstufen verneinen das.
3. Die zur Lösung der Arbeitsaufgaben notwendige Qualifikation laut Stellenplan oder laut dem Niveau der realen Anforderungen fallen insbesondere beim Hoch- und Fachschulabschluß stark auseinander.
4. Die Tätigkeitsverbundenheit ist stärker ausgeprägt als die Verbundenheit zum studierten Beruf.
5. Die Arbeitstätigkeit der jungen Angehörigen der Intelligenz zeichnet sich durch Vielseitigkeit, hohen Wechsel der Arbeitsanforderungen, relativ große Entscheidungsbefugnis und interessante Aufgaben aus.
6. Die subjektiv vorhandenen Leistungspotenzen der Hochschulkader, auch der Leiter mit weiteren unterstellten Leitern, werden keineswegs völlig ausgeschöpft. 1/3 der Nichtleiter und selbst 1/5 der Leiter stimmen vollkommen zu, daß sie mehr leisten würden, wenn man von ihnen mehr verlangte.

### 3.3. Der Einfluß des Arbeitskollektivs auf die Entwicklung des Leistungsverhaltens

Das Arbeitskollektiv als organisierte Form der Zusammenarbeit zur Realisierung von bestimmten Arbeitsaufgaben und Zielstellungen prägt nicht nur das Leistungsverhalten, sondern vor allem auch die Leistungsmotivation in sehr starkem Maße. Das Arbeitskollektiv ist vor allem ein kooperatives Kollektiv, in der Weise, daß zumindest in den meisten Fällen jedes Mitglied auf das andere angewiesen ist. Jeder trägt einem Teil einer einheitlich zu lösenden Aufgabe, der seinen Platz im Kollektiv und im Verhältnis zu anderen Arbeitskollektiven bestimmt.

Die Atmosphäre eines Kollektivs prägt die Freude und die Lust an der Arbeit, vermittelt ein soziales Zugehörigkeitsgefühl und das Bewußtsein, gebraucht zu werden. Sie kann Katalysator oder auch Hemmschuh der Tätigkeit jedes Kollektivmitgliedes sein. Das soziale Milieu des Arbeitskollektivs ist von verschiedenen Komponenten abhängig, unter anderem von ökonomischen Faktoren, wie dem Schichtrythmus, dem Arbeitsrhythmus, der Charakteristik der Arbeitsaufgaben usw. oder auch von qualitativen Aspekten, wie dem Qualifikationsniveau, den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitglieder. Gerade das qualitative Niveau prägt entscheidend das soziale Gefüge eines Kollektivs.

Die Ergebnisse der SIS 7 besagen, daß 7 % der Hochschulbinder in Kollektiven arbeiten, in denen es keine weiteren Mitglieder mit Hoch- oder Fachschulabschluss gibt, 26 % arbeiten mit ca. 1/4 und weitere 20 % mit fast der Hälfte Hoch- oder Fachschulabsolventen. 47 % sind fast ausschließlich mit Kollegen der gleichen Qualifikation tätig. Diejenigen, welche keine Leistungsfunktion ausüben, arbeiten in den meist qualifizierten Kollektiven nach dem Qualifikationsabschluss. Das sind meistens Forschungs- und Entwicklungskollektive oder Kollektive in Konstruktionsbüros sowie wissenschaftlichen Einrichtungen. Das niedrigste Qualifikationsniveau ihrer Kollektive haben Leiter der Werkstattstufe III, was auf vorwiegend Produktionskollektive hinweist. In diesen Kollektiven exaktieren

tendenziell etwas schlechtere soziale Beziehungen. Reichlich 1/3 der Kollektive pflegen freundschaftlich-vertraute Beziehungen, und über die Hälfte geben an, daß eine gute Zusammenarbeit besteht, ohne besondere persönliche Annäherung. Nur 5 % arbeiten unter "kühler", etwas gespannter Atmosphäre und 2 % unter Neid, Streitigkeiten und sehr schlechten Kollektivbeziehungen. Tendenziell fühlen sich die jungen Hochschulkauder in Kollektiven, in denen ebenfalls eine große Anzahl von Hochschulabsolventen tätig sind, etwas weniger wohl. Die Erklärung hierfür ist schwierig, könnte aber durch erhöhten Individualismus oder Neid unter anderem begründet sein.

Weibliche Leiter fühlen sich in ihren Arbeitskollektiven mit deutlichem Unterschied weniger wohl als ihre männlichen Kollegen. Die Ursache liegt in der allgemein größeren Bedeutung, die weibliche Werktätige den sozialen Beziehungen im Kollektiv beimessen.

Ebenfalls eingeschränkter als Leiter stimmen die Frauen mit Leitungsfunktion zu, daß zwischen dem unmittelbaren Leiter des Arbeitskollektivs und den Kollegen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht. Frauen leiten meist reine Frauenkollektive, wobei soziologische Untersuchungen wiederholt auf eine größere Problematik in sozialen Fragen in solchen Kollektiven hinweisen. Das kann u. U. auch durch häufigeres Fehlen einzelner Mitarbeiter bedingt sein (Krankheit der Kinder etc.), wodurch die Herausbildung stabiler und harmonischer Beziehungen beeinträchtigt wird.

Wenn es möglich ist, sollte jede staatliche Leitung auf eine entsprechende Differenzierung des Anteils der Geschlechter in den Kollektiven achten.

Das Klima im Arbeitskollektiv ist in starkem Maße vom gegenseitigen Vertrauen, Achtung des anderen und der gegenseitigen Hilfe untereinander abhängig. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, Mitverantwortung für die Arbeitsleistungen des anderen Kollektivmitgliedes zu fühlen. Dieses Bestreben nimmt einen hohen Stellenwert in den Kollektivnormen ein, der in den letzten 10 Jahren noch angestiegen ist. Insbesondere die Leiter

der Nomenklaturstufe III und IV haben eine besonders starke Entwicklung in dieser Frage genommen. Hier spielt die Tatsache eine Rolle, daß sie auf Grund der Plansabrechnung und der Termintreue sich für alle Mitarbeiter verantwortlich fühlen müssen. Mit Zunahme der Leitungsstufen zeigt sich deshalb eine Zunahme der Verantwortlichkeit, die bei Leitern mit weiteren unterstellten Leitern demzufolge am höchsten ausgeprägt ist. Nichtleiter geben gegenüber der SIS 5 eine recht starke Abnahme ihrer Mitverantwortung für andere Kollegen an. Dafür gibt es verschiedene Ursachen. Zunächst sind sie heute nach 10 Jahren Praxiseinsatz nicht mehr auf die anfängliche Hilfe bei Einarbeitung in das spezifische Arbeitsgebiet angewiesen, sie lösen ihre Aufgaben selbständig, in voller Eigenverantwortlichkeit, wodurch sich eine gewisse "Abgrenzung" zu anderen erklären läßt. Zum anderen hat meist jeder Hochschulakader ein relativ abgeschlossenes Gebiet zu bearbeiten, welches die Zusammenarbeit und Mitverantwortung für andere weniger erfordert. Trotzdem kann sich auch hier ein gewisser Individualismus entwickelt haben, der den "Nachbarn" im Kollektiv nicht sieht.

Unsere Untersuchungen hinsichtlich der sozialen Beziehungen im Kollektiv weisen zumindest auf eine solche Tendenz hin. Gleichzeitig konnte nachgewiesen werden, daß die Auseinandersetzung bei Verletzung der Arbeitsdisziplin bei Hochschulakademern ohne Funktion sehr stark abgenommen hat, was die erwähnte Tendenz noch unterstreicht. Gezielt müssen diesen jungen Akademern Aufgaben übertragen werden, die sie für andere Kollektivmitglieder, für bestimmte Gebiete der Arbeit mitverantwortlich machen.

Nichtleiter geben zum Beispiel zu 22 % an, daß es in ihren Arbeitskollektiv überhaupt nicht kritisch-konstruktiv ausgeht. Leiter der Nomenklaturstufe III bestätigten das nur zu 5 %. Hier fehlt nicht die Auseinandersetzung mit der eigenen Leistung, sondern auch die Kritik gegenüber sonstigen Mitgliedern, zumindest dürfte sie stark eingeschränkt sein.

Passivität oder Gleichgültigkeit führt nicht zu einem leistungsstarken Kollektiv, sondern hemmt seine soziale Entwicklung.

Insbesondere im betrieblichen Rahmen hat sich seit 1976 eine starke Abnahme der Kritikfreudigkeit ergeben.

Tab. 6: Mit den Kollegen der Betriebsleitung kann ich offen über Fehler und Mißstände reden, die die Erfüllung der beruflichen Aufgaben behindern  
(Angaben in Prozent)

Das trifft zu

|                                | vollkommen<br>(Pos. 1+2) |      | mit Einschränkungen<br>(Pos. 3+4) |      | überhaupt nicht<br>(Pos. 5+6) |      |
|--------------------------------|--------------------------|------|-----------------------------------|------|-------------------------------|------|
|                                | 1976                     | 1986 | 1976                              | 1986 | 1976                          | 1986 |
| Nichtleiter                    | 43                       | 21   | 46                                | 51   | 11                            | 28   |
| künftige<br>Leiter             | 67                       | 53   | 25                                | 39   | 8                             | 8    |
| Leiter Nomen-<br>klaturst. IV  | 53                       | 53   | 35                                | 34   | 12                            | 13   |
| Leiter Nomen-<br>klaturst. III | 50                       | 53   | 36                                | 31   | 14                            | 11   |
| Stabsmitarb.                   | 49                       | 45   | 33                                | 33   | 18                            | 22   |
| weibliche<br>Leiter            | 42                       | 32   | 41                                | 39   | 17                            | 29   |
| männliche<br>Leiter            | 54                       | 57   | 33                                | 31   | 13                            | 12   |

Die Tabelle verdeutlicht eine auffallend starke Abnahme bei Nichtleitern und weiblichen Leitern in der Weise, daß sie weniger offen mit der Betriebsleitung über Fehler und Mißstände reden können, die die Erfüllung der beruflichen Aufgaben behindern. Vermutlich ist diese Tatsache weniger auf Desinteresse von seiten der Leitung begründet, eher ist eine größere Konzentration auf die Leitungskader auf Grund der Belastungen notwendig. Im Zuge der Kombinatbildung, die sich besonders rasch in den vergangenen 10 Jahren vollzogen hat, sind die Dimensionen der Leitungstätigkeit gewachsen, die Leitungshierarchie hat sich durch die Bildung von Stammbetrieben und der Kombinatleitung erhöht, so daß gewissermaßen der Abstand zum einzelnen Mitarbeiter, insbesondere zum Nichtleiter, größer geworden ist. Dadurch wird natürlich

für Hochschulkader ohne Leitungsfunktion ein Gespräch über Mängel und Kritiken weniger oft mit der Betriebsleitung als mit dem eigentlichen vorgesetzten Leiter geführt. Das muß jedoch nicht unbedingt als negativ bewertet werden, wichtig ist nur, daß der Leiter die entsprechenden Hinweise auch an die Betriebsleitung weiterträgt.

Allerdings müssen wir auch darauf verweisen, daß die unvor-  
eingenommene Unterstützung hinsichtlich der Bewältigung von beruflichen Aufgaben von den Kollegen der Betriebsleitung ebenfalls vor allem bei Nichtleitern stark zurückgegangen ist. Das beweist insgesamt eine relativ große Unzufriedenheit unter Hochschulkadern ohne eine Leitungsfunktion, die sich in Beziehung der Kollektivfragen eigentlich durchgängig zeigt.

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

Nachgewiesenermaßen verhalten sich Hochschulkader, die in den nächsten drei bis fünf Jahren eine Leitungsfunktion bekleiden werden, wesentlich zuversichtlicher als zuvor. Ihre neue soziale Rolle, das Gefühl des Gebrauchtwerdens verleiht ihnen eine sehr optimistische Arbeitseinstellung, was zu wesentlich positiveren Einschätzungen führt, als das vor 5 Jahren noch der Fall war. Hochschulkader benötigen mehr als andere Gruppen unter jungen Menschen eine verantwortungsvolle Aufgabe, die sie in ihrer Leistungsentwicklung fördert, die aber auch andere fordern kann.

Unsere Untersuchungen bestätigen deutlicher wie nie zuvor, daß der Arbeitsinhalt des Leiters am meisten das Bild des Hochschulabsolventen befriedigt, obgleich die Bereitschaft, Leiter zu werden, nach wie vor relativ gering ist.

### 3.4. Die Einschätzung des eigenen Leistungsvermögens

Es wurde in diesem Bericht schon mehrmals auf die Bedeutung des subjektiven Leistungsvermögens, der Einordnung der erreichten Arbeitsergebnisse und damit des Findens des spezifischen Platzes im Kollektiv hingewiesen. Für die Ausprägung eines bestimmten Leistungsverhaltens sind die Kollektivnormen besonders entscheidend. Ein engagiertes, vorwärtstreibendes Kollektiv von Mitstreitern, die Egoismus oder konkurrenzmäßiges Denken nicht kennen, führt wesentlich schneller zu hoher Leistungsmotivation jedes einzelnen Kollektivmitgliedes. Die Einordnung jedes einzelnen Hochschulkaders in ein Kollektiv kann und muß auf verschiedenen Ebenen vorgenommen werden, wobei die Einschätzung der geleisteten Arbeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht ebenso wichtig ist wie die der gesellschaftlichen Aktivitäten im Kollektiv. Von der Arbeitsleistung her im Verhältnis zu der Gruppe der Kollegen, welche ähnliche Tätigkeiten ausüben, wird von Hochschulkadern folgende Leistungseinordnung getroffen.

Insgesamt können 2 % nicht einschätzen, in welchem Verhältnis ihre Leistungen zu denen ihrer Kollegen stehen, 38 % sagen aus, daß sie weit mehr (5 %) oder etwas mehr leisten als vergleichbare Kollegen, 57 % erbringen etwa die gleiche Arbeitsleistung, und 3 % geben an, etwas weniger zu leisten. Obgleich die 2 % Hochschulkader, die ihre Arbeitsleistung nicht einschätzen können, etwas bedenklich erscheint, sind die knapp 40 %, die höhere Arbeitsleistungen erreichen, ein gesichertes Leistungspotential für überdurchschnittliche Leistungen und zeigt unter den jungen Angehörigen der Intelligenz eine recht ausgeprägte Leistungsbereitschaft. Dabei haben unsere Untersuchungen gezeigt, daß insbesondere die Leitungskader sowohl hinsichtlich der Qualität der geleisteten Arbeit als auch der Quantität deutlich mehr leisten, allerdings bleibt das meist auf die männlichen Leiter begrenzt, weil Frauen stärker durch Familie, Haushalt, Kinder usw. beansprucht sind. Durchschnittlich 50 % der Leiter geben an, daß sie weitaus oder etwas mehr leisten als andere mit vergleichbaren Arbeitstätigkeiten. Das bezieht sich aber vorwie-

gend auf die unmittelbaren Arbeitstätigkeiten, weil sich z. B. beim Erreichen von Neuerer- oder Verbesserungsvorschlägen keine nennenswerten Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen zeigen. Leiter bestätigen zum anderen hinsichtlich des Umfangs und der Anzahl der Aufgaben eine stärkere Überforderung des Leistungsvermögens (durchschnittlich 40 %) gegenüber den Nichtleitern (18 % fühlen sich etwas überfordert). Nach dem Niveau und der Schwierigkeit der Aufgaben gibt es zwischen den einzelnen Teilgruppen keine aussagekräftigen Unterschiede.

Auch auf anderen Ebenen zeigt sich die außerordentliche Aktivität der Leiter. 88 % der Leiter der Nomenklaturstufe III gehören z. B. in Beziehung der gesellschaftlichen Aktivitäten zum 1. Drittel ihres Kollektivs, wobei das Nichtleiter nur zur reichlichen Hälfte so sehen. Leiter arbeiten wöchentlich durchschnittlich 6 - 8 Stunden gesellschaftlich. Nichtleiter sind etwa 5 Stunden gesellschaftlich aktiv tätig.

Fachgespräche führen ist unter den Hochschulkadern ein ausgeprägtes Bedürfnis, um sich fachlich weiter zu qualifizieren, sich im wissenschaftlichen Meinungsstreit mit neuen Entwicklungstrends auseinanderzusetzen. Leiter sind hier wiederum wesentlich aktiver als Hochschulabsolventen ohne Leitungsfunktion, wodurch die meist höhere fachliche Kompetenz der Leiter unterstrichen wird.

Fachzeitschriften werden wesentlich häufiger gelesen als Fachbücher. Die Hälfte der jungen Intelligenz verfolgt Fachzeitschriften regelmäßig. Künftige Leiter sind in dieser Frage besonders aktiv, indem sie sich offensichtlich fachlich umfassend auf die Übernahme ihrer Funktion vorbereiten. Sie sind z. B. auch im Neuererwesen besonders stark engagiert, was nicht nur mit noch nicht allzustarker Belastung zu tun hat, sondern auch Ausdruck ihres beruflichen Strebens ist.

Insgesamt liest jedoch jeder 10. Hochschulkader überhaupt keine Fachzeitschriften und ist somit nicht in der Lage, neue Entwicklungen in der Wissenschaft zu verfolgen.

Am wenigsten lesen Leiter Fachzeitschriften regelmäßig, sie werden durch die Vielzahl ihrer Aufgaben veranlaßt, das Lite-

raturstudium nur in günstigen arbeitsmäßigen Zeiten zu betreiben.

Insgesamt ist es bedenklich, daß fast ein Viertel der jungen Hochschulkader keinerlei Fachbücher verfolgt. Damit wird bei einem beträchtlichen Teil des während des Studiums angeeignete Wissen weder vertieft noch erweitert, eine Situation, die keine Leistungsreserven zu erschließen vermag.

Nur künftige Leiter lesen Fachbücher zu einem Fünftel regelmäßig, alle anderen Teilgruppen liegen teilweise beträchtlich darunter.

Fachliteratur in Form von Forschungsberichten oder Patentschriften spielen eine stark untergeordnete Rolle. Künftige Leiter verfolgen diese zu 1/3, wobei Leitungsfunktionäre insgesamt viel häufiger zur Fachliteratur greifen müßten, um eben nicht nur politisch Vorbild zu sein, sondern auch fachliche Kompetenz zu zeigen. Zeitliche Probleme sind recht oft dafür verantwortlich, aber sicher nicht allein. Mangelndes Interesse, Zurückhaltung vor geistigen Auseinandersetzungen und Anstrengungen werden sich hierbei wohl auch auswirken.

Was Aktivitäten hinsichtlich sonstiger Gespräche über Kultur, Sport oder die Familie betrifft, äußern sich Leiter insbesondere höherer Leitungsebenen wesentlich weniger. Sie haben in dieser Frage oft einmahnenden Standpunkt, denn die Zeit dafür dürfte wohl nicht das größte Problem sein.

Schon allein nach diesen wenigen Indikatoren bestätigt sich erneut die besondere Rolle der Hochschulkader, die eine Leitungsfunktion ausüben. Sie sind meistens sowohl von der fachlichen, arbeitsmäßigen Seite, als auch der gesellschaftlichen Aktivität Vorbild in ihrem Kollektiv. Sie haben sich nicht nur besser an die höheren Belastungen angepaßt als andere vergleichbare junge Angehörige der Intelligenz, sondern erweisen sich in ihrem gesamten Lebensstil als vorwärtsweisend, engagiert und zielorientiert. Das ist eine außerordentlich positive Tatsache, die der Persönlichkeitsentwicklung förderlich ist.

Etwas verwandern dürfte deshalb, daß die Leiter sich im Umgang mit ihren Kollegen oder ihren Vorgesetzten bei bestimmten auftretenden Mängeln etwas unsicherer fühlen als alle anderen Teilgruppen.

Man noch ein paar Ausführungen zum subjektiven Leistungsvermögen im Verhältnis zur objektiv geforderten Leistung.

Tabelle 7 verdeutlicht teilweise nahezu gravierende Unterschiede zwischen der Gesamtpopulation, den Nichtleitern und den Leitern der Momentklaturstufe III (Abteilungsleiter/ausgewählte Nachwuchskader).

Erstens zeigen sich große Unterschiede zwischen dem subjektiv möglichen Leistungsvermögen und dem im Arbeitsprozeß real geforderten und zweitens zwischen den Leitern und Nichtleitern, die sich in fast allen Anforderungen sowohl von der subjektiv als auch der objektiven Seite deutlich unterscheiden. Nichtleiter schätzen das eigene Leistungsvermögen in allen Positionen höher ein als das, was von ihnen in der Arbeit tatsächlich gefordert wird. Hier zeigen sich sehr große Leistungsreserven, die in der täglichen Arbeitstätigkeit stärker genutzt werden sollten. Es könnte zwar auch eine Überschätzung der eigenen Leistung bei Nichtleitern angenommen werden, zumal von ihnen selbst angegeben wurde, daß sie sich nicht so gut wie beispielsweise Leiter einschätzen, dazu sind jedoch die auftretenden Unterschiede zu hoch. Alles weist auf eine starke Unterforderung der Nichtleiter hin. Besonders zeigt sich das bei folgenden Anforderungen:

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

Gerade die oben erwähnten Anforderungen stellen oft Schwachpunkte in der Arbeit dar, so daß eine solche starke Unterforderung einfach nicht zu akzeptieren ist. Auffällig ist, daß den Hochschulkadern, die keine Leitungsfunktion ausüben, wesentlich weniger sowohl zugetraut als auch zugemutet wird. Entwickelte Fähigkeiten können deshalb nicht angewendet, noch weiterentwickelt werden, wodurch ein großes Leistungspotential brech liegt, was gerade in der gegenwärtigen Zeit gebraucht wird.

**Tab. 7: Einschätzung des subjektiven Leistungsvermögens im Hinblick auf das objektiv Geforderte Rangfolge nach Leiter der Nomenklaturstufe III (x-Werte eines 6stufigen Antwortmodells, 1 = sehr stark ... 6 = sehr schwach/gar nicht)**

|  | Anforderungen an die Arbeitstätigkeit |           |                   |           |
|--|---------------------------------------|-----------|-------------------|-----------|
|  | werden in der Arbeit verlangt         |           | kann ich erfüllen |           |
|  | Ltr.Nom. III                          | ohne Fkt. | Ltr.Nom. III      | ohne Fkt. |
| 1. Arbeitsbespr. leiten                                  | 1,58                                  | 4,46      | 1,68              | 2,60      |
| 2. fachl. Standpunkt behaupten                           | 1,85                                  | 2,32      | 1,77              | 1,99      |
| 3. schöpferisch denken                                   | 2,07                                  | 2,48      | 1,78              | 2,32      |
| 4. Arbeitsablauf organisieren                            | 1,60                                  | 1,90      | 1,82              | 1,76      |
| 5. fachliches Wissen selbständig vertiefen               | 2,45                                  | 2,47      | 1,82              | 2,10      |
| 6. politischen Standpunkt behaupten                      | 2,17                                  | 3,46      | 1,88              | 2,33      |
| 7. schnell und sicher entscheiden                        | 1,67                                  | 2,91      | 1,97              | 2,70      |
| 8. mein Wissen anderen weitervermitteln                  | 2,45                                  | 2,76      | 2,00              | 2,19      |
| 9. Vorschläge zur Effektivität im Betrieb ausarbeiten    | 2,42                                  | 3,95      | 2,05              | 2,94      |
| 10. aktuelle Ereignisse interpretieren                   | 2,29                                  | 3,67      | 2,12              | 2,68      |
| 11. Konflikte unter Arbeitskollegen lösen                | 2,08                                  | 4,10      | 2,20              | 2,87      |
| 12. andere in Erfüllung. gesellsch. Aufgaben einbeziehen | 2,07                                  | 2,48      | 2,23              | 2,77      |
| 13. meine Arbeit langfristig planen                      | 2,38                                  | 2,79      | 2,32              | 2,23      |
| 14. andere politisch überzeugen                          | 2,37                                  | 4,14      | 2,53              | 2,96      |

Die Anforderungen der ökonomischen Strategie der achtziger Jahre verlangen die Ausschöpfung aller Leistungsreserven, um im volkswirtschaftlichen Maßstab konsequenten Leistungszuwachs zu erreichen.

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

In einer Reihe von Leitungsaktivitäten werden höhere Anforderungen angegeben, als sie zu leisten sich in der Lage fühlen. Das betrifft vor allem (vgl. Tabelle 7):

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

An die Hochschulkader ohne Leitungsfunktion werden dagegen weit geringere direkte Leitungsanforderungen gestellt, dennoch glauben sie, einen Teil davon ebenfalls erfüllen zu können. Hier liegen für die konkrete Leitungstätigkeit wichtige Reserven, die den Leiter entlasten können, denn nicht alles kann und muß nur vom Leiter realisiert werden. Das ist eine wesentliche Tatsache, auf die auch in Leiterschulungen nachdrücklich hingewiesen werden sollte.

Weiter zeigt sich, daß die Leiter vom subjektiven Leistungsvermögen her sich wesentlich besser einschätzen als Nichtleiter. Die einzigen kaum nennenswerten Unterschiede treten auf in der Organisation des Arbeitsablaufes und in der langfristigen Planung der Arbeit, die jedoch nicht aus Unfähigkeit geringer gelöst werden, sondern wegen der vielfältigen Arbeitsanforderungen der Leiter, wodurch langfristige und kontinuierliche Planungs- und Organisationsarbeiten teilweise vernachlässigt werden.

Nachdrücklich muß erneut bestätigt werden, daß eine zunehmend kluge Kaderpolitik in der Weise verwirklicht wird, indem wirk-

lich die fähigsten Hochschulkader Leitungsfunktionen bekleiden. Das zeigt wiederum aber auch, daß die vielseitigen Anforderungen an einen Leiter dem Fähigkeitsprofil von jungen Hochschulabsolventen durchaus entspricht.

### 3.5. Die subjektive Belastung in der Arbeitstätigkeit

Für die Entfaltung der Persönlichkeit, für die Entwicklung der Leistungsmotivation sind nicht nur die objektiv geforderten und subjektiv erbrachten Arbeitsleistungen wichtig, sondern in starkem Maße die Belastung des Individuums durch die Tätigkeit.

Unter Belastung wird dabei die physische und psychische Beanspruchung durch die Arbeitstätigkeit verstanden, die eine Schwächung des psychophysischen Zustandes des Individuums hervorruft und meist als Verschlechterung der Arbeitsleistung bzw. als Vergrößerung der notwendigen psychophysischen Anstrengung je Leistungseinheit nachzuweisen ist.<sup>1</sup>

Die Auswirkung der Belastung hängt wesentlich von der Toleranzgrenze der Belastbarkeit ab, wird diese überschritten, kommt es zur Überbelastung, die bei Leitern häufiger auftritt. Insbesondere bei stark intellektueller Beanspruchung in der Arbeitsstätigkeit kommt es zu einem spezifischen Denkablauf, Sinneszusammenhänge umfassender Art werden schlechter übersehen. ... "Aufgabenfremde Vorstellungen und Gedanken drängen sich ein, der Aufgabenrepport wird locker, kurzfristig zu behaltende Glieder von Gedankenketten - sogar das Ziel - entfallen, die zielgerichtete flüssige Assoziationsproduktion weicht dem Haften an Einzelheiten usw."<sup>2</sup> Auf Grund des großen Einflusses der Belastungen auf die Leistungsfähigkeit der jungen Angehörigen der Intelligenz ist es notwendig, diese Erscheinungen gründlicher zu analysieren.

---

1 Vergleiche Wörterbuch der Psychologie, Leipzig 1976, S. 73

2 Vergleiche HACKER, Allgemeine Arbeitspsychologie, Berlin 1973, S. 112

Dabei ist es selbstverständlich, daß mit der Änderung von bestimmten Arbeits- und Lebensbedingungen und mit wachsenden Berufserfahrungen unterschiedliche Belastungsgrenzen und Erscheinungen auftreten, die einen Wechsel im Bedingungsgefüge bewirken, indem einige Belastungen nachlassen, andere sich verstärken oder sich sogar neue Belastungen entwickeln.

Vergleicht man die Ergebnisse in unserer Studentenintervallstudie von 1976 und der von 1985, kann man folgende Rangreihen der Stärke der Belastung feststellen.

1976 empfanden die Hochschulabsolventen folgende Bedingungen am stärksten als belastend:

1. Mangelnde Übereinstimmung von fachlicher Ausbildung und gegenwärtigen Arbeitsgebiet
2. persönliche berufliche Perspektive
3. Wohnverhältnisse
4. Mangel an Freizeit
5. Fehlen von wichtigen materiellen Voraussetzungen (Geräte, Stoffe).

1985 hat sich die Rangfolge wie folgt verändert:

1. Mangel an Freizeit
2. Mängel in der Arbeitsorganisation
3. Umfang der Arbeitsaufgaben
4. Kenntnislücken auf fachlichem Gebiet
5. Fehlen von wichtigen materiellen Voraussetzungen für die Arbeitstätigkeit.

Hinter den fünf stärksten Belastungen im Verlaufe von 9 Jahren haben sich recht große Veränderungen ergeben. Feststellbar ist sowohl ein Wegfall als auch das Auftreten neuer belastend empfundener Bedingungen.

Die mangelnde Übereinstimmung von fachlicher Ausbildung und dem gegenwärtigen Arbeitsgebiet ist eine bekannte Erscheinung, die unmittelbar beim Übergang von der Hochschule zur Praxis

oft deutlich hervortritt. Die Hochschulabsolventen kommen oft noch mit abstrakten oder Idealvorstellungen von der Unverfügt und stellen Kenntnislücken erst in der konkreten Arbeitsstätigkeit fest, ein Mangel, welcher aus der oft noch wenig praxisorientierten Ausbildung entsteht. Nach fast 10 Jahren haben sich die jungen Angehörigen der betrieblichen Intelligenz mit ihrer Tätigkeit identifiziert, und sie haben sich auf die praktischen Probleme eingestellt, so daß 1985 diese Belastung nicht mehr unter den ersten 10 zu finden ist. Der begrenzte Umfang der Freizeit rückt dagegen mehr in den Vordergrund, der sich nicht nur aus den zunehmenden Arbeitsaufgaben, sondern auch aus größerer gesellschaftlicher Arbeit ergibt. Die Frage nach der persönlichen Perspektive im Beruf verliert an Bedeutung, eine emotionale Tendenz, denn offensichtlich besitzen die Hochschulabgänger nunmehr klare Vorstellungen und verbindliche Orientierungen über ihren weiteren Werdegang. Dagegenüber wirken jedoch mit längerer Berufstätigkeit betriebliche Probleme, wie zum Beispiel in der Arbeitsorganisation, stärker belastend.

Insgesamt kann ein Rückgang belastender Bedingungen aus dem persönlichen Bereich festgestellt werden (berufliche Perspektive und Wohnverhältnisse) und eine Zunahme solcher Belastungen aus der beruflichen Tätigkeit, was stark auf die Identifikation der Persönlichkeit mit ihrer Arbeit hinweist, aber auch durch die Lösung der privaten Probleme einen relativ höheren Stellenwert gewinnt.

Zwischen den einzelnen untersuchten Teilgruppen konnten nur im Umfang der Arbeitsaufgaben und dem Mangel an Zeit für wissenschaftlich-schöpferische Arbeit bei Leitern, aber vorwiegend nur bei männlichen Leitern, große Unterschiede gegenüber Nichtleitern oder Frauen mit Leitungsfunktion nachgewiesen werden.

Tabelle 9 gibt eine genaue Übersicht über die Entwicklung der als belastend empfundenen persönlichen und beruflichen Bedingungen bei den einzelnen Teilgruppen von 1976 bis 1985.

**Tab. 8:** Belastend in der Arbeitstätigkeit empfundene Bedingungen in der 6. und 8. Untersuchungsetappe; Rangfolgen nach Leiter der Nomenklaturstufe III/ Mittelwertangaben (sehr stark ..... 6 sehr schwach/ gar nicht)

|   | Mich belastet in meiner Arbeitstätigkeit |                  |                     |                     |
|---|--|------------------|---------------------|---------------------|
|   | Leiter III<br>SIS 7/SIS 5                | Nicht-<br>leiter | weibliche<br>Leiter | männliche<br>Leiter |
| Mangel an Freizeit  | 3,28/3,79                                | 3,34/3,66        | 3,48/3,92           | 3,52/3,84           |
| Umfang d. Arbeits-<br>aufgaben                            | 3,34/5,41                                | 4,36/5,54        | 4,06/5,46           | 3,73/5,46           |
| Fehlen von wicht.<br>mater. Voraussetz.                   | 3,43/3,88                                | 3,79/3,72        | 4,45/4,42           | 3,73/3,46           |
| Mängel in Arb.org.  | 3,44/4,47                                | 3,84/4,41        | 3,45/4,67           | 3,62/4,39           |
| wenig Zeit für<br>wiss.-schöpf.Arb.                       | 3,48/x                                   | 4,22/x           | 4,42/x              | 3,82/x              |
| wenig Gelegen-<br>eig. Ideen                              | 3,52/x                                   | 4,28/x           | 4,16/x              | 3,80/x              |
| mangelnde Überein-<br>stimmung fachl.<br>Ausb. + Arb.geb. | 4,05/3,57                                | 4,40/3,28        | 4,29/3,08           | 4,02/4,23           |
| wenig wiss. Aus-<br>tausch mit Koll.                      | 4,08/x                                   | 4,39/x           | 4,35/x              | 4,18/x              |
| Umf. gesellsch.<br>Arbeit                                 | 4,08/4,19                                | 4,70/4,76        | 4,45/4,75           | 4,24/4,48           |
| geist. Anford. d.<br>Arbeit                               | 4,23/4,29                                | 4,90/4,48        | 4,84/4,58           | 4,71/4,61           |
| Kenntnislücken auf<br>fachl. Gebiet                       | 4,30/4,69                                | 3,67/3,95        | 3,65/3,92           | 4,02/4,23           |
| Verhältnis zum um-<br>mittelb. Leiter                     | 4,36/4,88                                | 4,69/4,91        | 4,48/4,72           | 4,49/4,54           |
| zu wenig soziale<br>Kontakte Freizeit                     | 4,49/4,45                                | 4,32/4,50        | 4,68/4,75           | 4,72/4,61           |
| Gesundheitszustand  | 4,51/5,14                                | 4,81/5,36        | 5,13/5,25           | 4,77/5,25           |
| finanz. Lage  | 4,57/4,31                                | 4,76/4,86        | 5,26/4,63           | 4,86/4,58           |
| persönl.berufl.<br>Perspektive                            | 4,61/3,53                                | 4,15/3,69        | 4,45/3,99           | 4,50/3,84           |
| wenig Mögl. selbst.<br>arb.                               | 4,62/x                                   | 4,79/x           | 4,77/x              | 4,86/x              |
| zwischenmenschl. Bez.                                     | 4,77/4,90                                | 4,85/4,83        | 4,71/4,75           | 4,84/5,00           |
| wenig Inform. über<br>Folgen d. Arb.-ergebn.              | 4,84/x                                   | 4,58/x           | 4,55/x              | 4,89/x              |
| Wohnverhältnisse  | 4,98/3,90                                | 4,80/3,81        | 5,00/3,86           | 5,03/3,84           |
| Störung u. Erschwer-<br>nisse d. Arb.                     | 5,11/4,10                                | 4,45/4,10        | 4,29/3,08           | 4,33/3,62           |
| schlechte Publ.mögl.                                      | 5,15/x                                   | 5,08/x           | 5,77/x              | 5,14/x              |
| Liebesbeziehungen   | 5,05/5,31                                | 4,97/5,24        | 5,23/5,38           | 5,07/5,20           |

x Diese Fragen wurden in der SIS - 5 nicht gestellt

3.6. Die Ziele, die im Berufsleben verwirklicht werden sollen  
"Ohne Ziel gibt es keine Tätigkeit, ohne Interessen kein Ziel  
und ohne Tätigkeit kein Leben."

#### Belinski

Diese drei von Belinski erwähnten Aspekte bedingen einander,  
sie ergeben ein Bedingungs- und Abhängigkeitstagesfüge, was jede  
Persönlichkeit in ihrem Leben antizipieren sollte.

Das Bestreben, bestimmte Ziele zu verfolgen, ist durch die Rea-  
lisierung von Willensmerkmalen, wie Konsequenz, Beharrlichkeit,  
Durchsetzungsfähigkeit, Entschlußfreudigkeit und Belastbarkeit  
gekennzeichnet. Es umfaßt eine Grundhaltung der konsequenten  
und unbeirrbareren Verfolgung von Aufgaben, Perspektiven und Ab-  
sichten durch den Menschen. Das Zielsetzen erfordert Gesamfolge  
ein differenziertes Perspektiverleben sowie exakte Handlungs-  
planung und hinreichende Folgeantizipation.

Das alles sind wichtige Vermittlungsglieder, um in der Arbeitstätigkeit eine langfristige, stabile und kontinuierliche Leistungsentwicklung zu erreichen. Das Streben, ein bestimmtes Ziel im Berufsleben zu erreichen, ist des Weiteren an ein planvolles und zweckbestimmendes Handeln gebunden, wodurch selbst Leistungsreserven in recht großem Maße erschlossen werden können.

In der Arbeitstätigkeit gibt es übergreifende Ziele, die angestrebt werden und solche, die relativ begrenzt nur für die entsprechende Tätigkeit gelten. Einen sehr hohen Stellenwert nehmen solche Ziele ein, wie "für die Überwindung von Mängeln eintreten", "selbständig arbeiten und entscheiden" sowie "aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten". Die große Bedeutung des Handlungsspielraumes in den Interessen der jungen Hochschulkader kommt gerade bei den letzten beiden Zielstellungen deutlich zum Ausdruck, weil eine persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung des Schaffens eines Handlungsspielraumes für selbständiges Arbeiten einschließt. Relativ übergreifende Ziele, die im Berufsleben gestellt werden und eine große Rolle spielen, sind "zur Entwicklung des Staates beitragen", "die von der Gesellschaft gesetzten Erwartungen zu erfüllen".

len" oder "im Kollektiv gesucht sein".

Hier kommt deutlich die große gesellschaftliche Orientierung des beruflichen Strebens der Hochschulrader zum Ausdruck. Bisher Kontakt mit Menschen zu haben, ihnen zu helfen und Unterstützung zu geben, oder anderen mit gutem Beispiel voranzugehen, sind ein weiterer Beleg dafür. Allerdings erst etwa an 10. Stelle sind Ziele zu finden, die über das normale Maß des Geforderten in der Tätigkeit hinausgehen. "Kinen eigenständigen Beitrag auf dem Fachgebiet" oder "Überdurchschnittliches leisten" bzw. "über den Betrieb hinaus ein gesuchter Fachmann zu sein" gehört nicht zu den vorrangig gestellten Zielen der Mehrheit der Hochschulrader.

Darin widerspiegelt sich zumindest eine zurückhaltende Tendenz, in Spitzenzeiten Spitzenleistungen zu vollbringen.

Wie bereits durch andere Untersuchungen nachgewiesen wurde, ist es für junge Angehörige der Intelligenz ebenfalls weniger erstrebenswert "möglichst viel Geld zu verdienen", "eine hohe soziale Position einzunehmen" oder "das Leben so einzurichten, daß der Beruf nicht auf Kosten der Familie und der Freizeit geht". Positiv zu beurteilen ist, daß diese Aspekte sich in der Bedeutung seit der letzten Untersuchungsstufe verringert haben und stattdessen mehr der Arbeitshalt an Bedeutung gewonnen hat. Die Arbeit wird nicht schlechthin als Zweck, sondern insbesondere als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung der Persönlichkeit verstanden.

Nach dem sozialen Status treten teilweise beträchtliche Unterschiede auf.

Für Nichtleiter ist die Freude und das Interesse, an fachlichen Problemen zu arbeiten, das erstrebenswerteste Ziel. Auffällig ist bei ihnen auch eine größere Kollektivbezogenheit als z. B. bei Leitern; sie sind bestrebt, sich mit gutem Leistungen in ihr Kollektiv zu integrieren.

Künftige Leiter sind stark bestrebt, auftretende Mängel und Probleme zu lösen und sie reflektieren in großem Maße über die gesellschaftlichen Erwartungen, die in sie gesetzt werden. Das ist sicherlich für Hochschulrader, die in absehbarer Zeit eine Leitungsfunktion ausüben werden, ein besonders erstrebenswertes Ziel, weil sie auf gesellschaftliche Prozesse objektiv

2. sich zur Überwindung von Mängeln einsetzen
- sich für Überwindung von Mängeln einsetzen
- von Gesellschaft in hoch gesetzten Erwartungen erfüllen
3. im Kollektiv geachtet sein
- zur Entwicklung des Staates beitragen
- zur Entwicklung des Staates beitragen
4. engen Kontakt zu Menschen haben, zu helfen und zu unterstützen
- aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten
- aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten
5. selbstständig arbeiten und entschulden
- von Gesellschaft in hoch gesetzten Erwartungen erfüllen
- anderen mit gutem Beispiel vorangehen
6. zur Entwicklung des Staates beitragen
- anderen mit gutem Beispiel vorangehen
- engen Kontakt mit Menschen haben, zu helfen u. unterstützen
7. zeigen, was ich leisten kann
- zeigen, was ich leisten kann
- im Kollektiv geachtet sein

denn mehr Einfuß nehmen können. Für Leiter höherer Kommitte-  
turen ist das selbständige Arbeiten und Entschieden er-  
sprechend ihrer Tätigkeit das Anstrebenswürdigste. Dabei schließt  
die rechtliche, politische und moralische Verantwortung der  
Leiter nicht nur die Pflicht ein zu vollziehen, was im einzel-  
nen vorgeschrieben ist; sie verlangt auch, selbständig, initia-  
tivreich und schöpferisch die vorhandenen Potenzen im Leitungs-  
bereich zu nutzen. Das zu realisieren, verlangt entsprechende  
Fähigkeit im Handeln und Entscheiden, stellt aber ebenso  
hohe Anforderungen an Schöpferium, Standfestigkeit, Konsequenz  
und die Bereitschaft zum persönlichen Risiko des Leiters.

Tab. 91 Ziele, die im Berufsleben angestrebt werden.  
Rangplätze entsprechend der statistischen Mittelwert-  
berechnung

Nichtleiter

Leiter Kommitte-  
stufe III

Künftige Leiter

- 
- aus Freude mit selbständig arbeiten für Überwindung  
Interesse an fechl. Probl. und entscheiden von Mängeln ein-  
arbeiten arbeiten setzen

Insgesamt zeigt sich eine außerordentlich hohe Kritikfreundlichkeit in positiver Richtung, nämlich zur Überwindung von Mängeln beizutragen, ein für alle von uns untersuchten Teilgruppen ein hoch angestrebtes Ziel im Berufsleben. Das ist Ausdruck dafür, daß sich die Hochschulkader im Betrieb um konsequente Verbesserung von bestehenden Zuständen bemühen, daß sie nicht "blind" ihre Tätigkeit verrichten. Diese positive Unzufriedenheit schafft Bewegung und unterstreicht die Erkenntnis der Mitverantwortung bei den Hochschulkadern an der Entwicklung der betrieblichen Prozesse.

### 3.7. Absichten zur Fluktuation von Hochschulkadern

Unter Fluktuation wird allgemein die Bewegung von Arbeitskräften verstanden, zunächst unabhängig davon, welche Ursachen und Motive diesem Wechsel zugrunde liegen und wohin die einzelne Arbeitskraft wechselt.

Die Fluktuation ist damit die durch den Arbeitsplatzwechsel vermittelte Gestaltung der Proportionalität der gesellschaftlichen Arbeit, die infolge von Strukturveränderungen im weitesten Sinne notwendig sind. Als solche erfüllt die Fluktuation einen strukturokonomischen und einen strukturoziologischen Aspekt.

Fluktuation ist unter den Bedingungen der sozialistischen Planwirtschaft ein notwendiger Prozeß, wobei ein wesentlicher Teil des Arbeitsplatzwechsels nicht nur nicht vermeidbar, sondern im Interesse eines höchstmöglichen Tempos der wissenschaftlich-technischen Entwicklung erforderlich ist. Das bedeutet jedoch nicht, daß jeder einzelne Fluktuationsakt sich als gesellschaftlich notwendig erweist. Volkswirtschaftlich und betrieblich negative Folgen werden vor allem durch spontane Aspekte der Fluktuation hervorgerufen.

Neben diesen strukturverändernden Fluktuationen gibt es natürlich auch Arbeitsplatzwechsel durch biologische oder familiäre Gründe. Diese Vielgestaltigkeit der Fluktuation ist bei den Absichten der Hochschulkader, ihre Tätigkeit zu verändern, unbedingt zu berücksichtigen.

Zunächst sollte erwähnt werden, daß von den von uns untersuchten jungen Angehörigen der Intelligenz 8 % nicht einschätzen können, ob sie in den nächsten drei bis fünf Jahren noch die gleiche Funktion ausüben werden, wobei Nichtleiter einen Wechsel sogar zu 12 % nicht einschätzen vermögen. 78 % meinen, sie würden auch in diesem Zeitraum noch die gleiche Tätigkeit ausführen und 14 % verneinen die Frage. Dadurch kommt eine relativ starke Kontinuität bei den Hochschulkadern zum Ausdruck. Verständlicherweise ist der Tätigkeitswechsel bei den künftigen Leitern wesentlich größer. 36 % werden sich in den nächsten 3 - 5 Jahren arbeitsmäßig verändern.

Leiter der Nomenklaturstufe III geben die größte Stabilität an. Sie sind zugleich diejenigen, die ihre Entwicklung am besten einschätzen können.

Insgesamt bleibt die Tatsache zu vermerken, daß nahezu die Hälfte nach dem Abschluß des Studiums die Arbeitsstelle nicht gewechselt hat. Das weist auf eine recht gute Absolventenlenkung der Hochschulen und Universitäten hin, wobei eine detaillierte Einsatz-Charakteristik der Betriebe für die Vermittlung der Absolventen eine unentbehrliche Hilfe darstellt.

Am häufigsten vermuten nicht nur die künftigen Leiter eines baldigen Wechsel der Tätigkeit, sondern haben auch in der Vergangenheit am meisten den Betrieb gewechselt, nachdem sie in den vermittelten Betrieben für sich keine annähernden Perspektiven zu erkennen glaubten. Innerhalb der betrieblichen Einrichtung haben wieder künftige Leiter und Leiter mit höheren Leitungsfunktionen am häufigsten den Arbeitsplatz gewechselt, eine normale Erscheinung, die aus der zunehmenden Entwicklung bis zur Übernahme der Leitungsfunktion resultiert.

Die meisten Arbeitsplatzwechsel werden von den Hochschulkadern auf eigene Initiativen hin vorgenommen (85 %). Nur 15 % haben auf Wunsch oder Initiative des Betriebes einen Wechsel realisiert, wenn bestimmten Nachfragesituationen in anderen Betriebsteilen Rechnung getragen wird. Notwendige Strukturveränderungen oder Entwicklungen der Produktivkräfte bei der Meisterung von wissenschaftlich-technischen Prozessen machen solche Arbeitsplatzwechsel erforderlich.

Zwischen männlichen und weiblichen Leitern gibt es im Arbeitsplatzwechsel nur tendenziell geringe Unterschiede, insofern als Frauen etwas häufiger auf betriebliche Wünsche hin eine andere Tätigkeit aufgenommen haben.

Gegenwärtig und künftig werden Fluktuationen im Interesse des Betriebes eine größere Rolle spielen, weil durch den Einsatz von Schlüsseltechnologien und dem mit dem Industrieroboterbau verbundenen Ziel, pro Roboter 2,5 Arbeitskräfte absolut freizusetzen, in Dimensionen Arbeitskräfte für andere Tätigkeiten einzusetzen sind. Das aber ist ein Problem von großer volkswirtschaftlicher Tragweite, was infrastrukturelle Probleme, Weiterbildung, Umlernfragen und vieles andere mehr betrifft.

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

#### 4. Objektive und subjektive Aspekte des Leiterverhaltens

##### 4.1. Die Charakteristik des jeweils vorgesetzten Leiters durch die Fremdbeurteilung

Mit der ständigen Weiterentwicklung der Arbeits- und Produktionsprozesse wird die wissenschaftliche Leitung, welche sich selbst als ein arbeitsteiliger Prozeß vollzieht, für das Funktionieren, die Vervollkommnung und Entwicklung und deren qualitative Spezifik zu einer unabdingbaren Voraussetzung.

Wie bereits MARX feststellte, bedarf jede "... unmittelbare gesellschaftliche oder gemeinschaftliche Arbeit auf größerem Maßstab ... einer Direktion ...".<sup>3</sup>

---

3 Karl Marx: Das Kapital, Erster Band. In: Marx-Engels-Werke, Band 23, Berlin 1962, S. 350

Inhalt, Ziel, Prinzipien und Methoden der Leitung sind abhängig vom jeweiligen Entwicklungsstand der Produktivkräfte, werden aber letztendlich durch die bestehenden Produktionsverhältnisse bestimmt.

Sozialistische Leitung ist "... die Gesamtheit aller staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen und Verhältnisse, mittels deren unter Führung der Partei der Arbeiterklasse die Leitung der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Gesellschaft ausgeübt wird".<sup>4</sup>

Der politische Charakter der Leitung erwächst aus der Gewährleistung der führenden Rolle der Arbeiterklasse in der Leitung, wodurch sich eine prinzipielle Übereinstimmung der gesellschaftlichen, kollektiven und persönlichen Interessen ergibt. Die Realisierung der sozialistischen Leitungstätigkeit setzt vom Leiter eine fundierte wissenschaftliche Einsicht in die gesellschaftlichen Entwicklungsgesetze und die Fähigkeit zu ihrer schöpferischen Anwendung und Mobilisierung der Werktätigen zu einem entsprechenden Handeln voraus. Diese Fähigkeiten entwickeln sich nicht von selbst, sondern sie werden in jahrelanger Arbeit herangebildet, der eine entsprechende Bildung vorausgeht.

Zunächst eine Übersicht über das Qualifikationsniveau des unmittelbar vorgesetzten Leiters in der 3. Stufe der Studentenintervallstudie 1985.

Tab. 10: Der höchste berufliche Abschluß des unmittelbar vorgesetzten Leiters der Hochschulkader

|                 | Promo-<br>tion | HS-<br>abschluß | FS-<br>abschluß | Meister-<br>prüfung | Facharbei-<br>terabschl. |
|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------------|
| Gesamt          | 26             | 54              | 18              | 0                   | 1                        |
| Nichtleiter     | 33             | 51              | 14              | 1                   | 1                        |
| künftige Leiter | 29             | 71              | 0               | 0                   | 0                        |
| Leiter Nom. IV  | 29             | 48              | 22              | 1                   | 0                        |
| Leiter Nom. III | 17             | 61              | 22              | 0                   | 0                        |
| männl. Leiter   | 23             | 54              | 21              | 1                   | 0                        |
| weibl. Leiter   | 17             | 56              | 20              | 0                   | 7                        |

4 Autorenkollektiv: Grundfragen der sozialistischen Wirtschaftsführung, Berlin 1979, S. 90

Insgesamt wird bei den Hochschulkadern ein recht hohes Qualifikationsniveau des unmittelbar vorgesetzten Leiters sichtbar. Wenn rund 1/4 von den vorgesetzten Leitern promoviert und über die Hälfte einen Hochschulabschluss hat, so wird deutlich, daß nur knapp 1/5 der Hochschulabsolventen Leiter hat. Alle unter ihrem Qualifikationsniveau liegen. Nichtleiter und künftige Leiter haben Vorgesetzte mit dem höchsten beruflichen Abschluss, weibliche Leiter, die mit dem geringsten Qualifikationsniveau, was offensichtlich mit dem unterschiedlichen Tätigkeitsbereich von männlichen und weiblichen Hochschulleitern in den Betrieben zusammenhängt.

Insgesamt hat sich seit der letzten Untersuchungsetappe 1979 das Qualifikationsniveau der vorgesetzten Leiter erhöht, indem 8 % der Hochschulkader ein Hochschulstudium als Direkt - Fernstudent oder als Externer beendet haben. Dennoch erweist sich ein beruflicher Abschluss der Leiter unter denen der Mitarbeiter oft als ungünstig für die Leistungsfähigkeit und das soziale Klima des Kollektivs. Deshalb ist gerade auf das Qualifikationsniveau der Leiter höherer Ebenen durch gezielte Weiterbildung besonderes Augenmerk zu richten.

Wenn nach die Qualifikation eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Einschätzung des Leiters spielt, gibt es Eigenschaften, die für die Leistungsfähigkeit wesentlich wichtiger sind.

Die Analyse der Leitertätigkeit weist die Wege für die Erhöhung der Leistungsbereitschaft, der Aktivität und des Schöpfertums der Leiter. Mit ihrer Hilfe können direkt oder indirekt alle unmittelbaren und mittelbaren Voraussetzungen der Leiter zur Meisterung der hohen und steigenden gesellschaftlichen Anforderungen erfaßt werden. Die Analyse der Leitertätigkeit ist deshalb nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck.

Wir haben in unserer Untersuchung 26 Indikatoren vorgegeben, die den jeweils vorgesetzten Leiter charakterisieren und von dem Hochschulkader bewertet werden sollten. Sie umfassen ein ganzes Feld des Leiterverhaltens von politisch-ideologischen Anforderungen, über fachliches Können und charakterlich-moralisches Verhalten bis zu geistig-kulturellen Anforderungen. Durch den statistischen Mittelwert ist es möglich, Rangplätze der ein-

zelnem Indikatoren festzustellen, die insgesamt Aufschlüsse über das Leisterverhalten durch die Fremdbeurteilung geben.

Die von uns differenziert betrachteten Gruppen (Nichtleiter, künftige Leiter, Leiter Komaklaturstufe III, männliche und weibliche Leiter) geben einseitlich an 1. Stelle an, daß ihre vorgesetzten Leiter konsequent die Politik der SED vertreten. Ein Ausweis dessen, daß unsere Kaderpolitik entscheidend von diesem wesentlichen Aspekt geprägt wird. Die politisch-ideologischen Anforderungen an einen Leiter ergeben sich insbesondere:

1. aus der Stellung des Leiters als Beauftragter und als Vertreter des sozialistischen Staates und der Werktätigen und
2. aus dem Primat der Politik gegenüber der Ökonomie, weil die Lösung von ökonomischen, technischen, sozialen oder anderen Fragen alle stets und ständig durch die Lösung politischer Aufgaben abhängig und bestimmt ist.

Der Leiter kann nur dann politisch überzeugen und erzielen, wenn er sich partei- und staatsverbunden sowie prinzipienfest durch eine klare politische Haltung auszeichnet. Ein Leiter kann dadurch lebendig und schöpferisch die Beschlüsse und Ergebnisse der Partei vor den Kollegen erläutern und bei ihnen politische Aufgeschlossenheit und vor allem Einsicht und Verständnis für die Notwendigkeit hoher Leistungen entwickeln. Politische Vorbildwirkung und damit politische Erziehungsbearbeit sind deshalb eine ganz wichtige Leitereigenschaft, die durch Formen der politischen Qualifizierung weiter zu erhöhen ist.

Sehr hoch schätzen die einzelnen Teilgruppen, bis auf die künftigen Leiter und die Leiter der Komaklaturstufe III, die fachlichen Fähigkeiten ihrer vorgesetzten Leiter ein. Fachliches Können und politisches Wirken stehen im unmittelbaren Zusammenhang in der Weise, daß die fachliche Tätigkeit nur zu beständigem Erfolg führen kann, wenn sie auf die Erreichung der prognostischen Aufgaben der gesellschaftlichen und politischen Entwicklung orientiert. Die Fähigkeit des Leiters, die Kollektivmitglieder auf die gesellschaftliche Aufgabenstellung zu orientieren, sie zur Aufgabenerfüllung heranzuziehen und anzuleiten, ist vor allem durch sein fachliches Können bestimmt.

**Tab. 10 a: Eigenschaften und Verhaltensweisen des unmittelbaren Leiters**

$\bar{x}$  eines 6stufigen AM mit 1 das trifft zu sehr stark  
... 6 gar nicht

|   | Gesamt | Nicht-<br>leiter | künftige<br>Leiter | Leiter<br>Nom. III | männl.<br>Leiter | weibl.<br>Leiter |
|---|--------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|
| berät regelmäßig mit seinen MA                  | 2,95   | 3,22             | 3,00               | 2,75               | 2,78             | 3,16             |
| analysiert kritisch Erreichtes                  | 2,86   | 3,06             | 3,15               | 2,42               | 2,67             | 3,19             |
| vertritt kritisch gegenüber seinen Vorgesetzten | 2,91   | 3,24             | 3,08               | 2,74               | 2,68             | 3,23             |
| arbeitet nach langfr. Konz.                     | 3,22   | 3,38             | 3,08               | 3,22               | 3,12             | 3,52             |
| lobt regelmäßig                                 | 3,62   | 3,82             | 2,92               | 3,53               | 3,48             | 4,13             |
| kritisiert regelmäßig                           | 3,12   | 3,43             | 3,31               | 2,59               | 2,91             | 3,48             |
| gibt Hinweise u. Anregungen                     | 2,89   | 3,05             | 2,54               | 2,88               | 2,81             | 3,03             |
| fördert Disk. fachl. Probl.                     | 3,01   | 3,30             | 2,69               | 2,85               | 2,85             | 3,23             |
| hat umfangr. Fachkenntnisse                     | 2,26   | 2,44             | 2,62               | 2,25               | 2,21             | 1,94             |
| ist MA Vorbild in LB                            | 2,49   | 2,78             | 2,46               | 2,19               | 2,31             | 2,68             |
| durch bessere Arg. überz.                       | 2,76   | 3,10             | 2,62               | 2,53               | 2,57             | 2,94             |
| weist ohne Disk. an                             | 3,76   | 3,64             | 4,00               | 3,61               | 3,81             | 3,74             |
| deleg. Verantwort.                              | 3,11   | 3,04             | 4,15               | 3,32               | 3,07             | 3,19             |
| für Belange d. Betr. einsetzen                  | 2,40   | 3,03             | 2,31               | 2,02               | 2,17             | 2,06             |
| auf persönl. Fortkommen bedacht                 | 3,71   | 3,49             | 4,00               | 3,71               | 3,75             | 3,94             |
| stellt sich Kritik d. MA                        | 3,73   | 3,99             | 3,15               | 3,73               | 3,64             | 3,71             |
| Verständnis für priv. Sorgen                    | 2,71   | 2,90             | 2,38               | 2,83               | 2,68             | 2,37             |
| geht Risiko ein                                 | 3,01   | 3,44             | 3,36               | 2,75               | 2,77             | 3,19             |
| differenziert auf Charaktere d. MA              | 3,23   | 3,49             | 3,21               | 3,24               | 3,08             | 3,42             |
| kann zuhören                                    | 2,72   | 2,75             | 2,71               | 2,73               | 2,69             | 2,90             |
| fördert Weiterbildung MA                        | 2,77   | 3,14             | 2,43               | 2,69               | 2,60             | 2,94             |

Fortsetzung der Tab. 10 a:

|   | Gesamt | Nicht-<br>leiter | künftige<br>Leiter | Leiter<br>Nom.III | männl.<br>Leiter | weibl.<br>Leiter |
|---|--------|------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|
| vertritt Politik<br>der SED               | 2,00   | 2,37             | 1,71               | 1,73              | 1,90             | 1,84             |
| für höchste Leist.<br>der MA              | 2,35   | 2,61             | 2,36               | 1,86              | 2,17             | 2,74             |
| hat geist.-kult.<br>Int.                  | 2,73   | 2,62             | 2,64               | 2,96              | 2,74             | 3,03             |
| entscheidet vie-<br>les allein            | 2,90   | 2,70             | 2,86               | 2,83              | 2,95             | 3,03             |
| informiert regel-<br>mäßig u. ausreichend | 2,77   | 3,05             | 2,36               | 2,71              | 2,62             | 3,13             |

MA = Mitarbeiter  
LB = Leistungsbereitschaft

Entscheidend ist, daß der Leiter sein Wissen und seine Fähigkeiten nutzt, um Initiativen, Schöpferkraft und Aktivität des gesamten Kollektivs zu wecken. Sein fachliches Können ist ausschlaggebend, begründete Entscheidungen zu fällen, zu organisieren, zu koordinieren und zu kontrollieren. Seine Fähigkeiten und Fertigkeiten sind in der täglichen Arbeit anzuwenden, zu vervollkommen und anderen zu vermitteln. Zur Erfüllung dieser vielfältigen Anforderungen ist die Wissens- und Fähigkeitserweiterung insbesondere seines Fachgebietes erforderlich, was z. B. kontinuierliches Verfolgen der Fachliteratur einschließt.

Wie im vorliegenden Bericht verdeutlicht wurde, ist aber gerade bei Leitern höherer Ebenen das Lesen von Fachbüchern oder Forschungsberichten am geringsten ausgeprägt. Eine Leistungsreserve, die erschlossen werden muß, um zu erreichen, daß die Leiter durch eigenes Studium, durch die Aneignung der fortgeschrittensten Erfahrungen und Erkenntnisse eigene Ideen zur Erhöhung der Leistungskraft entwickeln.

Die Fähigkeit besitzen, Wissen zu erwerben, ständig zu erweitern und es nutzbar zu machen, ist für die Förderung höchster Leistungen der Kollektivmitglieder von Bedeutung.

Unsere Untersuchungen weisen nach, daß sich die Leiter der Hochschulkader in hohem Maße für höchste Leistungen ihrer Mit-

arbeiter einsetzen. Ihnen werden des weiteren ein starkes Interesse für die Belange des gesamten Betriebes beziehungsweise der Einrichtung bescheinigt. Das alte Ressortdenken, welches für den Kapitalismus typisch ist, wird allmählich unter sozialistischen Produktionsbedingungen überwunden, zur Entwicklung der gesamten Volkswirtschaft.

Weniger treffen folgende Eigenschaften auf die vorgesetzten Leiter zu:

- ist bereit, sich der Kritik der Mitarbeiter zu stellen und aus ihr zu lernen
- lobt regelmäßig erfolgreich arbeitende Mitarbeiter
- delegiert Verantwortung auf seine Mitarbeiter
- arbeitet nach einer langfristigen Konzeption.

Diese Eigenschaften werden zwar einheitlich weniger häufig bejaht. Zwischen den einzelnen Teilgruppen gibt es teilweise beträchtliche Unterschiede.

Tab. 11: Die Arbeit unmittelbarer Leiter ist durch Folgendes charakterisiert:

Position 1 + 2 das trifft sehr stark zu  
" 5 + 6 das trifft gar nicht zu

(Angaben in Prozent)

| Pos.  | Nicht-<br>leiter<br>1+2/5+6 | künftige<br>Leiter<br>1+2/5+6 | Leiter<br>Nom.III<br>1+2/5+6 | männl.<br>Leiter<br>1+2/5+6 | weibl.<br>Leiter<br>1+2/5+6 |
|---|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ist bereit,<br>sich Kritik d.<br>Mitarbeiter<br>zu stellen u.<br>aus ihr zu<br>lernen | 13/37                       | 46/23                         | 17/29                        | 21/26                       | 29/39                       |
| lobt regel-<br>mäßig erfolg-<br>reich arbei-<br>tende Mitarb.                         | 16/28                       | 38/16                         | 29/25                        | 29/27                       | 16/42                       |
| delegiert Ver-<br>antwortung auf<br>seine Mitarb.                                     | 40/20                       | 23/47                         | 36/25                        | 44/18                       | 29/19                       |
| arbeitet nach<br>einer langfri-<br>stigen Konzept.                                    | 34/27                       | 38/16                         | 41/22                        | 44/21                       | 36/38                       |

Zunächst fällt insbesondere bei den ersten beiden Indikatoren die Stellungnahme der künftigen Leiter auf, die ihren vorgesetzten Leitern außerordentlich oft bescheinigen, sich der Kritik ihrer Mitarbeiter zu stellen und erfolgreich arbeitende Mitarbeiter regelmäßig zu loben. Es wird deutlich, daß die künftigen Leiter geschätzte Partner der vorgesetzten Leiter sind, daß ihre Kritik gefragt ist. Ebenso zollen Hochschulkader, die in den nächsten 3 bis 5 Jahren selbst eine Leitungsfunktion übernehmen, besonders häufig dem vorgesetzten Leiter Lob, weil sie wahrscheinlich auf Grund ihrer positiven Eigenschaften, die entscheidend für die Übernahme einer Funktion sind, vom Leiter häufiger gewürdigt werden. Deshalb reflektieren die künftigen Leiter auch besonders stark über mangelnde Verantwortungsdelegation ihrer Leiter. Sie wollen schon vieles allein entscheiden können. Eine ganz andere Rolle spielen die Nichtleiter zu spielen, die ihren vorgesetzten Leitern zu ca. 1/3 weder Kritik noch Lob bescheinigen. Ein Zeichen, daß die Hochschulkader, die keine Funktion ausüben, vielleicht weniger Aufmerksamkeit bei den Leitern finden. Lob und Tadel sind aber gerade für die Stimulierung hoher Arbeitsleistungen eine eminent wichtige Tatsache, die insbesondere Nichtleiter noch häufiger benötigen als Leiter, weil sie sich erstens oft weniger gut einschätzen können und zweitens ohnehin über geringere Informationen verfügen.

Ähnliches trifft für die Frauen zu, die eine Leitungsfunktion bekleiden. Sie stimmen neben geringerer Kritik und Lob ihrer Leiter mit am wenigsten zu, daß ihr unmittelbarer vorgesetzter Leiter Verantwortung auf die Mitarbeiter delegiert.

In vorliegenden Bericht wurde mehrmals schon auf die Belastung der Frauen einerseits, andererseits aber auch auf die geringere Einbeziehung und Verantwortungsübertragung auf die weiblichen Leitungskader hingewiesen. Es muß erneut bekräftigt werden, daß damit wichtige Leistungsreserven nicht genügend genutzt werden.

Mit seiner Tätigkeit übernimmt jeder Leiter zwar eine funktionsbedingte Verantwortung für die ihm anvertrauten Kollektivmitglieder und gesellschaftlichen Fonds, über die er gegenüber dem übergeordneten Organ rechenenschaftspflichtig ist, das bedeu-

tet aber nicht, daß er alles allein entscheiden und realisieren soll. Verantwortungsbewußtsein bedeutet stets, daß der Leiter im Rahmen seiner Kompetenzen benutzt selbständige und selbständige handelnd und über dieses selbstbewusste und situationsgerechte Handeln die Kollektivmitglieder befähigt, selbständige verantwortungsvolle Teilleistungen zu lösen. Verantwortungsbewußtsein und Durchsetzungsvermögen sind damit auf konsequentes Handeln beruhende Eigenschaften des Leiters, mit deren Hilfe er regelnd, korrigierend, einleitend und richtungswelkend in die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter und des Kollektivs eingreift, sie dabei unterstützt und zu eigenem Handeln befähigt durch Autorität, Vertrauen und Konsequenz.

Positiv ist zu bewerten, daß die Mehrheit der jungen Angehörigen der Intelligenz ihren vorgesetzten Leitern beschneidet, daß sie wenig auf ihr persönliches Fortkommen bedacht sind. Trotzdem bejahen das 1/3 der Nichtleiter und ca. 1/4 der anderen Teilgruppen. Weiterhin gibt einheitlich die Hälfte der Hochschulkinder vielfältige geistig-kulturelle Interessen bei ihren Leitern an. Das ist insofern wichtig, als sozialistische Leiter neben hohen politischen und fachlichen Qualitäten auch die PMWigkeit und Bereitschaft zur eigenen aktiven kulturreichen Beteiligung erwerben sollten. Die Mitarbeiter müssen spüren, daß die Leiter auch auf geistig-kulturellem Gebiet beispielhaft auftreten und entsprechende Probleme in ihren Entscheidungsmomenten berücksichtigen. Die Achtung, Förderung und Berücksichtigung der gesellschaftlich wichtigen Interessen der Menschen durch den Leiter, gemeinsame Ansprachen, Diskussionen oder das gemeinsame Kulturereignis erhöhen dabei das Vertrauen und die Autorität des Leiters und fördern die Entwicklung von Initiative und Aktivität der Mitarbeiter und des gesamten Kollektivs.

Insgesamt zeigt sich ein positives Bild der Leiterelgemeinschaften, insbesondere was die politischen und fachlichen Kenntnisse der unmittelbar vorgesetzten Leiter betrifft. Persönlichkeitsmerkmale, wie Verantwortungsbewußtsein, Entscheidungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Optimismus, höchste Einsatzbereitschaft, Energie, Zielstrebigkeit, Beharrlichkeit, Konsequenz und Durchsetzungsvermögen sollten die Leiter auszeichnen.

LENIN schreibt an einen Leiter folgendes:

"Es gilt, alle Kräfte aufzubieten, damit sie möglichst wenig Mißerfolge haben und bei Mißerfolgen dürfen sie nicht den Mut sinken lassen, sondern müssen beharrlich und geduldig die Arbeit immer und immer wieder fortsetzen."<sup>5</sup>

Abschließend noch ein paar Worte zur Kritikfreudigkeit und -empfindlichkeit der unmittelbar vorgesetzten Leiter.

Kritik gegenüber ungerechtfertigten Leistungsunterschieden oder Verhalten von Kollektivmitgliedern ist eine Sache, die notwendig ist, um Leistungsverhalten zu fördern. Eine andere Sache ist aber auch die berechtigte Kritik der Mitglieder des Arbeitskollektivs an die Adresse des Leiters und sein Verhalten dazu. Stellt sich der Leiter der Kritik oder versucht er, unter Ausnutzung seiner Weisungsbefugnisse, die kritischen Äußerungen zu unterdrücken? Es kann nachgewiesen werden, daß gegenüber der letzten Untersuchung im Jahre 1979 bis auf die künftigen Leiter alle von uns differenzierten Teilgruppen eine etwas negativere Beurteilung ihrer Leiter vornehmen. Das könnte natürlich in einer kritischeren Haltung begründet sein, indem die Hochschulkader nach einigen Praxisjahren auch ein besseres Beurteilungsvermögen haben, da aber die Unterschiede teilweise doch beträchtlich sind, ist darauf nur zu einem Teil zu schließen.

Tabelle 11 (s. Bl. 54) gibt zunächst eine Rangfolge für die Leiter der Nomenklaturstufe III, wie sich ihr unmittelbar vorgesetzter Leiter verhält, wenn er von seinem ihm unterstellten Kollegen zu Recht kritisiert wird.

---

5 Vgl. W. I. Lenin: Lenin-Werke Bd. 35, Berlin 1961, S. 516

**Tab. 12:** Mein unmittelbar vorgesetzter Leiter verhält sich bei rechtmäßiger Kritik seiner Mitarbeiter wie folgt.  
Rangreihe sortiert nach Leiter Nomenklaturstufe III, Mittelwertangaben

|  | Leiter<br>Nom. III | Nicht-<br>leiter | künftige<br>Leiter | männl.<br>Leiter | weibl.<br>Leiter |
|--|--------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 1. Er versucht, sein Verhalten zu rechtfertigen                          | 2,80               | 2,63             | 3,57               | 2,93             | 2,73             |
| 2. Er bemüht sich, Mängel abzustellen                                    | 2,86               | 3,04             | 2,86               | 2,74             | 2,90             |
| 3. Spricht mit Kollegen und versucht, zu überwinden                      | 3,13               | 3,23             | 3,14               | 3,05             | 3,30             |
| 4. Versucht, unter Ausnutzung v. Weisungsbezugnis Kritik zu unterdrücken | 3,92               | 4,53             | 4,79               | 4,24             | 4,50             |
| 5. benachteiligt Kollegen, die ihn kritisiert haben                      | 4,34               | 4,71             | 5,21               | 4,66             | 4,97             |
| 6. er reagiert gar nicht   | 4,88               | 4,73             | 5,00               | 4,97             | 5,17             |

Die größte Zustimmung geben bis auf die künftigen Leiter alle anderen Gruppen in der Weise, daß der vorgesetzte Leiter versucht, sein Verhalten zu rechtfertigen. Auch unter dem Aspekt der zunehmenden Bejahung seit der letzten Untersuchungsetappe schließt das auf die Rechtfertigung der Leiter, die sowohl für die Einschätzung des eigenen Leistungsvermögens, als auch für die Kollektivmitglieder keinen positiven Eindruck machen. Als Vorbild muß der Leiter auch eigene Schwächen und Fehler eingestehen können, dann nur so kann er real einschätzen und berechnete Kritik an Mitgliedern des Kollektivs vornehmen. Es stimmen beispielsweise 61 % der Nichtleiter und nur 29 % der künftigen Leiter stark zu, daß ihre vorgesetzten Leiter bei berechtigter Kritik versuchen, ihr Verhalten zu rechtfertigen.

Des weiteren schätzen nur die künftigen Leiter ihre unmittel-  
bar Vorgesetzten seit 1979 positiver ein im Bemühen, die Hän-  
gel abzunehmen. Hier wird nochmals die besondere soziale und  
gesellschaftliche Stellung der Hochschulleiter unterstrichen,  
die in drei bis fünf Jahren selbst eine Leitungsfunktion be-  
kleiden werden. Sie sehen ihre vorgesetzten Leiter nicht nur  
wesentlich positiver als andere Teilgruppen, sondern sie wer-  
den von ihnen offensichtlich auch stärker anerkannt, wie schon  
mehrmals erwähnt wurde. Künftige Leiter zeichnen sich durch  
besonderes Engagement im beruflichen Leben aus und haben ein  
hohes Verständnis für ihre Leiter, so daß sie einseitig häu-  
fig gelobt werden und dadurch andererseits öfters ihren Lei-  
tern positives Urteil zollen. Wichtig ist, daß Leiter, welche  
berechtigt kritisiert werden, diese Kollegen nicht benachtei-  
ligen. 69 % der Nichtleiter und 61 % der Leiter höherer Nomen-  
klaturstufen schätzen ihre vorgesetzten Leiter in dieser Weise  
ein.

Diese Angaben bekräftigen die Notwendigkeit der Leiter, nicht nur gezielt Kritik zu üben, gleich ob in positiver oder negativer Hinsicht, sondern auch Kritisches einzugestehen und aus ihm zu lernen. Beides ist für die Stimulierung von höheren Arbeitsleistungen und die Verbesserung des sozialen Klimas im Kollektiv von besonderer Bedeutung.

4.2. Ursachen für die Aufnahme einer Leitungstätigkeit und die Einschätzung der zukünftigen Tätigkeit durch die Leiter

Die Komplexiertheit und das qualitativ neue Niveau in der Entwicklung des Leitungssystems, der zunehmende Umfang der Beziehungen zwischen den Ebenen des Leitungssystems bzw. auf jeder dieser Ebenen und die zunehmende Bedeutung einer abgestimmten und proportionalen Arbeit aller Leitungsglieder erhöhen die Rolle der Leiter.

Aber auch der zunehmende Umfang und die wachsende Komplexiertheit der Aufgaben, die unter Berücksichtigung der langfristigen Perspektive zu lösen sind, führen dazu, daß sich die Ver-

antwortung für ihre rechtzeitige und qualitätsgerechte Lösung erhöht. Das alles verlangt eine langfristige und kontinuierliche Kaderarbeit in den Betrieben und Kombinat, um Leiter zu profilieren, die diesen neuen und höheren Ansprüchen genügen. Unter diesem Aspekt ist es nicht unwichtig, welche Gründe und Motive Hochschulkader veranlassen, eine Leitungsfunktion zu übernehmen.

Folgende Rangreihe der Ursachen läßt sich für unsere Untersuchung aufstellen:

Gründe und Motive für die Aufnahme einer Leitungstätigkeit:

1. die Übernahme der Leitungsfunktion ergab sich aus der Aufgabe bzw. der Qualifikation
2. sie resultierte aus Ehrgeiz, höheren Anforderungen und mehr Entscheidungskompetenzen
3. aus Interesse an Anleitung, Arbeit mit dem Menschen
4. aus der ideologischen Haltung heraus
5. der Vorgänger war abgängig oder aus Personalmangel
6. es entsprach der Leistung

7. besserer Verdienst

8. sozialer Aufstieg.

Die häufigste Ursache zur Aufnahme einer Leitungsfunktion ergab sich aus der entsprechenden zu lösenden Aufgabe und der Qualifikation. Diesen beiden Aspekten wird bei der Auswahl der Leiter die größte Aufmerksamkeit geschenkt, wobei das Niveau der Qualifikation des Entscheidende sein dürfte.

LEWIN unterstreicht dies in folgender Weise:

"... um verwalten zu können, muß man Sachkenntnis besitzen und alle Bedingungen der Produktion genau und gründlich kennen ...; ... mit der modernsten Technik des betreffenden Produktionszweiges vertraut sein und über eine bestimmte wissenschaftliche Ausbildung verfügen ..."<sup>6</sup>

---

6 Lenin, W. I.: Rede auf dem III. Gesamtrussischen Verbandstag der Schiffsarbeiter. In: Werke, Bd. 30, Berlin 1974, S. 420

Entscheidende Gründe, Leiter zu werden, liegen des weiteren in der höheren Entscheidungskompetenz, die meist mit größerem Handlungsspielraum verbunden ist, aber auch aus der Möglichkeit heraus, mit Menschen zu arbeiten und sie anzuleiten. Deshalb spielt der Arbeitsinhalt des Leiters, die Zufriedenheit mit der Tätigkeit eine ganz entscheidende Rolle. Weniger ist der Personalmangel eine Ursache für die Übernahme einer Funktion, was auf eine recht gute und langfristige Kaderarbeit verweist, die allerdings nicht unbedingt immer die Fähigsten als Leiter profiliert. Nicht alle werden auf Grund der Leistung Funktionäre der Wirtschaft, wodurch wahrscheinlich einiges an Leistungszuwachs verlorengeht.

Wie schon durch andere Untersuchungen belegt, spielen der höhere Verdienst oder die sozialen Aufstiegschancen die geringste Rolle bei der Ausübung einer Leitungsfunktion, eine dem Sozialismus eigene positive Erscheinung.

Warum ein Hochschulabsolvent Leiter geworden ist, welche Gründe ihn dazu bewegt haben und auch die Dauer der Auseinandersetzung mit dem neuen Aufgabengebiet stehen in engem Zusammenhang mit dem Wunsch nach weiterer Leitungstätigkeit.

Es gibt in unserer Untersuchung eine sehr positive Zustimmung der Leiter in der Frage einer erneuten Übernahme einer Funktion. 4/5 der jungen Hochschulkader würden sich wieder für eine Leitungsfunktion entscheiden. Nur 14 % lehnt eine solche Entscheidung heute ab.

Das zeugt von einer hohen Zufriedenheit mit dem Inhalt und den Aufgaben der Leiter, mit den vielfältigen Anforderungen an eine solche Tätigkeit.

Die Hälfte der Leiter äußert Interesse, die jetzige Funktion wieder zu übernehmen, 7 % möchten jedoch auf einer niedrigeren Ebene als bisher als Leiter tätig sein und 5 % auf einer höheren.

Zwischen den differenziert untersuchten Teilgruppen bestehen keine signifikanten Unterschiede in dieser Frage. Diejenigen, welche aus persönlichem Ehrgeiz Leiter geworden sind, bejahen am häufigsten ihre jetzige Funktion, und Leiter, die aus Interesse heraus eine Leitungstätigkeit ausüben, streben am meisten nach Funktionen auf höheren Ebenen. Junge Hochschulkader,

deren Funktion sich einfach so ergeben hat, lehnen am häufigsten von allen Leitern eine erneute Tätigkeit als Leiter ab. Das ist sehr stark der Auseinandersetzung mit dieser Aufgabe und der Vorbereitung darauf geschuldet. Absolventen, die sehr kurz nach Studienende Leiter geworden sind, äußern stärkere Bedenken für eine erneute Leitungsfunktion. Das ist allerdings ein Aspekt, der nach etwas längerer Tätigkeit der Leiter öfter zu bemerken ist, weil Grenzen der Aufgaben bewußt werden oder Überlastung mehr Probleme schafft.

Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der Leitungsfunktion wesentlich höher als die Unzufriedenheit. Das ist eine ganz wesentliche Voraussetzung für die Tätigkeit selbst, für die Freude und Befriedigung in der Arbeit.

Um die Leitungstätigkeit auf ein höheres Niveau zu heben, muß der Leiter planmäßig, durchdacht arbeiten, ist Handwerkerlei aller Art unzulässig. Wo die Organisation fehlt, tritt Spontaneität an ihre Stelle. Ein Leiter, der es selbst nicht versteht, mit maximaler Effektivität zu leiten, wird auch nicht in der Lage sein, eine effektive Arbeit des Kollektivs zu organisieren. Mehr noch, bei veralteten Methoden und einem überholten Arbeitsstil wird ein solcher Leiter selbst zum schwächsten Glied im Leitungssystem.

Leiter zu sein ist eine Berufung, die besondere Ausbildung, Fähigkeiten und spezielle Fertigkeiten abverlangt, um die ihm übertragenen Aufgaben erfüllen zu können. Dennoch wird keinem Leiter eine Stellung auf Lebenszeit garantiert, nur durch aktive und gewissenhafte Arbeit und effektive Ergebnisse wird der Leiter seinen Anforderungen als Repräsentant gesamtstaatlicher Interessen gerecht.

Übrigens: "Es gehört ebensoviel Klugheit wie Feingefühl dazu, einen Menschen zu leiten wie zahn."

(Balzac)