SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Zur Entwicklung der Tätigkeitsmotivation bei Hochschulkadern: spezieller Bericht zu SIS 7

Kasek, Leonhard

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Kasek, L. (1987). *Zur Entwicklung der Tätigkeitsmotivation bei Hochschulkadern: spezieller Bericht zu SIS 7.* Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-401167

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ZENTRALINSTITUT FÜR JUGENDFORSCHUNG

Zur Entwicklung der Tätigkeitsmotivation bei Hochschulkadern

Spezieller Bericht zu SIS 7

Verfasser: L. K a s e k

Leipzig, Juli 1987

Inhaltsverzeichnis | Blatt

0. Vorbemerkung 3

1. Tätigkeitsmotive und ihre Entwicklung 4

2. Das Streben, zur Entwicklung der DDR beizutragen 14

3. Das Streben, ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann zu werden 23

4. Zu einigen weiteren Tätigkeitszielen und Folgerungen 31

5. Tabellenanhang 37

0. Vorbemerkung

Im folgenden wird die Entwicklung der Tätigkeitsziele von Hochschulabsolventen zwischen dem 5. und 10. Tätigkeitsjahr untersucht.

Die Daten wurden 1979 (SIS 6) und 1985 (SIS 7) erhoben.
An SIS 7 haben 370 Hochschulkader teilgenommen, davon 240 an SIS 6. In den verschiedenen Zweigen der Volkswirtschaft waren 230 tätig (nach 10 Jahren). Auf diese Hochschulabsolventen stützt sich dieser Bericht in erster Linie. Die Untersuchung wurde per Post durchgeführt. Das hatte zur Folge, daß viele Absolventen nicht mehr erreicht werden konnten, andere waren nicht mehr zur Mitarbeit bereit. Dadurch ist auch der Frauenanteil etwas zurückgegangen. Er beträgt jetzt 44 % gegenüber 52 % zu Studienende (SIS 4). Hauptfaktoren für die Nichtmehrteilnahme sind mangelndes Interesse am Inhalt des Fragebogens, Zweifel in die Einhaltung der Anonymität, aber auch Mangel an Freizeit. Die durch diese "Selbstauslese" hervorgerufenen Verzerrungen der Antworthäufigkeiten betragen etwa 3 - 5 %. Das ist relativ wenig, zumal ein Vergleich mit anderen Untersuchungen erlaubt, Verallgemeinerungen auf eine sichere Basis zu stellen. Im Längsschnitt (geprüft an früheren Etappen, an denen mehr teilgenommen haben) gibt es zwischen den Teilnehmern und Nichtmehrteilnehmern keine statistisch gesicherten Unterschiede.
Die Zuordenbarkeit der Daten war gewährleistet und lag bei 98 % richtigen Zuordnungen. Das ist nach immerhin 5 Jahren erstaunlich hoch.
Um aus den Daten der Intervalluntersuchung Rückschlüsse auf die Ursachen der im ersten Abschnitt beschriebenen Entwicklung ziehen zu können, wurden mit Hilfe der Regressionskoeffizienten partielle Koeffizienten berechnet, die Aussagen, wie stark der Zusammenhang zwischen der angenommenen Ursache aus SIS 6 (nach 5 Jahren) mit der Wirkung aus SIS 7 (nach 10 Jahren) ist, wenn der Einfluß anderer angenommener Ursachen statistisch ausgeschaltet wird. Durch den zeitlichen Verlauf kann so gesichert werden, daß eventuelle Wirkungen nur von SIS 6 zu SIS 7 laufen, nicht umgekehrt (die Ursache muß der Wirkung zeitlich vorangehen). Solche Regressions-

modelle wurden für verschiedene Bedingungen berechnet. Im Anhang werden dazu 3 Beispiele angegeben (für Hochschulkader, die relativ selbständig handeln können). Ich habe darauf verzichtet, alle Regressionstabellen, auf die sich die Verallgemeinerungen in diesem Bericht stützen, anzugeben, weil sie ohne spezielle statistische Kenntnisse nicht zu interpretieren sind. Sie können jederzeit in der Abteilung Arbeiterjugend des ZIJ eingesehen werden. Die vorliegenden Analysen bedürfen der Vertiefung und Erweiterung. Das soll im Rahmen der Leitungsintervallstudie der Abteilung Arbeiterjugend des ZIJ erfolgen. Die Ergebnisse werden 1988 vorliegen.

1. Tätigkeitsmotive und ihre Entwicklung

Motive geben der Tätigkeit einen persönlichen Sinn für die Werktätigen. Sie sagen aus, welche individuellen Zwecke der Werktätige verfolgt. Um diesen persönlichen Sinn zu erfassen, haben wir gefragt, welche Ziele die Hochschulkader mit ihrer Berufstätigkeit erreichen wollen. Diese subjektiven Ziele dürfen nicht mit den objektiven Tätigkeitszielen verwechselt werden, die in der Erzeugung eines objektivierten Resultates bestehen (eines Werkstückes, eines Forschungsberichtes, bestimmter Denk- und Verhaltensweisen bei anderen Menschen, Heilung einer Krankheit usw.). Objektiviert meint die Produktion von Tätigkeitsresultaten, die, einmal vorhanden, unabhängig von ihrem Erzeuger fortwirken. Diese konstituieren den gesellschaftlichen Zweck, den gesellschaftlichen Sinn der Tätigkeit, bestimmen ihren Inhalt. Zwischen persönlichen und gesellschaftlichen Tätigkeitszielen besteht ein widersprüchliches Verhältnis. Für die tätige Persönlichkeit können die gesellschaftlichen Ziele mit dem persönlichen Sinn zusammenfallen, die Aufgabe wird erfüllt um ihrer selbst willen, weil sie Spaß macht. In diesem Fall wird in der Literatur häufig von intrinsischer Motivation gesprochen. Die Produktion objektivierter Tätigkeitsresultate kann aber für die Persönlichkeit auch Mittel sein, andere Ziele zu erreichen. Das Produkt selbst leistet in diesem Fall keinen Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung seines Herstellers. Persönliche Ziele, Motive, wirken vor allem in Entscheidungssituationen. Sie haben großen Einfluß darauf, welche Variante ge-

wählt wird, ob z. B. in Forschung und Entwicklung Aufgaben angegangen werden, die unter den vorhandenen Bedingungen (Zeit, Geräte, Material, Kooperationsmöglichkeiten, Arbeitsorganisation u. a.) sicher erfüllt werden können, aber ökonomisch nur einen vergleichsweise geringen Nutzen erbringen oder ob anspruchsvolle, hohen Gewinn versprechende Aufgaben gewählt werden, die aber in sich das Risiko des Mißerfolges bergen.
Motive haben auch großen Einfluß auf die Anstrengungsbereitschaft. Damit wird klar, daß von den Motiven die Leistung in starkem Maße abhängt und zwar in umso stärkerem Maße, je mehr Freiräume vorhanden sind, die eigene Entscheidungen erfordern. Mit der Übernahme von monotonen, sich gleichförmig wiederholenden Tätigkeitskomponenten bzw. von Handlungsverläufen, die starr determiniert sind (für die bei jeder Situation Vorschriften - Algorithmen - existieren, die genau festlegen, was zu tun ist, also trotz scheinbar vorhandener Wahlmöglichkeit subjektiver Entscheidung keinen Raum lassen) durch Maschinen im Zuge der wissenschaftlich-technischen Revolution, nimmt die Bedeutung der Motivation für die Leistung zu. Motive stimulieren aber Leistung nicht an sich, etwa im Sinne von Eigenschaften wie fleißig oder faul. Solche Eigenschaften, die in jeder Situation bei jeder Aufgabe auftreten, gibt es nicht. Das Engagement in der Tätigkeit ergibt sich als Wechselwirkung zwischen vorhandenen Bedürfnissen und den Anforderungen bzw. Bedingungen und zwar dann, wenn der erwartete Umfang der Bedürfnisbefriedigung als Ergebnis der Tätigkeit subjektiv höher bewertet werden als die Anstrengungen, zeitweiligen Beschränkungen, Frustrationen, die nötig sind, die angestrebten Resultate zu erreichen. Das heißt natürlich, daß die Aufgabe, das angestrebte Ergebnis, von der Persönlichkeit überhaupt erst einmal als erreichbar erkannt werden muß (als Ergebnis eigener Anstrengung). Insofern sind die weit verbreiteten Kritiken über unzureichende materiell-technische Voraussetzungen zur Erzielung von Spitzenleistungen in Forschung und Entwicklung sehr ernst zu nehmen: Sie können sehr schnell dazu führen, daß anspruchsvolle Aufgaben, die ein hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung versprechen und damit viele Motive ansprechen, nur mäßige Leistungsbereitschaft auslösen, weil der Erfolg nicht in erster Linie als Resultat eigener Anstrengung und Fähigkeit gesehen wird.

Damit wird schon angedeutet, daß Leistung nicht nur von der tätigen Persönlichkeit abhängt, sondern in starkem Maße von den Bedingungen, unter denen die Leistung erbracht werden soll. Zwischen diesen Bedingungen und der Leistungsbereitschaft gibt es, wie erwähnt, starke Wechselwirkungen, auch weil die Bedingungen in Grenzen von den Werktätigen mitgestaltet und verändert werden können. Das spiegelt sich in empirischen Analysen so wider, daß die in Tabelle 1 angeführten Tätigkeitsziele zusammen etwa 20 - 30 % der Leistungsvarianz von Hochschulkadern in der Industrie erklären. Bei aller Wichtigkeit der Motivation und auoh der Fähigkeiten darf nie vergessen werden, daß viel von den Bedingungen, Leitungsstil, Arbeitsorganisation, materiell-technischen Voraussetzungen abhängt.
Bevor diese Diskussion des Zusammenhanges Fähigkeitsziele - Leistung wieder aufgenommen wird, soll die Entwicklung dieser Ziele betrachtet werden.
Tabelle 1 gibt zunächst einen Überblick:

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

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

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

Die Tabelle zeigt, daß sich die meisten Tätigkeitsziele zwischen dem 5. und dem 10. Tätigkeitsjahr verstärkt haben. Das ist schon deshalb positiv zu werten, weil sich Leistungsstarke in erster Linie dadurch von Schwachen unterscheiden, daß ihr Interessen- und Bedürfnisspektrum wesentlich breiter gefächert ist.
Besonders bemerkenswert ist, daß das Ziel, fachlich Überdurchschnittliches zu leisten, am stärksten zugenommen hat (netto = 22 % Zunahme). Allerdings betrifft diese Zunahme vor allem den Abbau des Anteils derer, für die es gleichgültig war, fachlich Überdurchschnittliches zu leisten und führt dazu, daß diejenigen mehr geworden sind, für die dieses Ziel eingeschränkt wichtig ist (Pos. 2 und 3). Demgegenüber sind es, wie vor 5 Jahren, nur 8 %, für die es sehr wichtig ist (Pos. 1), Überdurchschnittliches zu leisten.
Fast ebenso stark zugenommen haben:
- zur Entwicklung der DDR mit meinen Möglichkeiten beitragen
- mich aktiv für die Überwindung von Mängeln in der Arbeit einsetzen

etwas weniger (netto 11 % - 14 %):
- die von der Gesellschaft gesetzten Erwartungen erfüllen
- anderen mit gutem Beispiel vorangehen
- einen eigenständigen Beitrag auf meinem Fachgebiet leisten
- ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann werden;

demgegenüber haben folgende Ziele spürbar (netto - 12 %) abgenommen
- mein Leben so einrichten, daß der Beruf nicht auf Kosten von Freizeit und Familie geht
- eine möglichst hohe soziale Position einnehmen.

Zugenommen haben vor allem die Ziele, die unmittelbar auf aktive Mitgestaltung sozialer Prozesse orientieren. So hat das Ziel, einen aktiven Beitrag zur Stärkung der DDR zu leisten ("zur Entwicklung der DDR mit meinen Möglichkeiten beitragen"), netto 21 % zugenommen; das eher reaktive Bestreben, die Erwartungen der Gesellschaft erfüllen, nur um 14 %.
In den Kontext der Ziele, die am meisten zugenommen haben, gehört das Bestreben, selbständig zu arbeiten und zu entscheiden, das zu den am stärksten ausgeprägten Zielen gehört. Leider haben

wir in SIS 6 nicht danach gefragt, so daß ein direkter Längsschnitt nicht möglich ist. Vergleiche von zeitlich mehrere Jahre auseinander liegenden Untersuchungen unter jungen Hochschulkadern und Querschnittsvergleiche von Jüngeren und Älteren sprechen jedoch ebenfalls für eine starke Zunahme. Wahrscheinlich bringt dieses Ziel den Hauptzug der Veränderung der Tätigkeitsziele sogar am deutlichsten zum Ausdruck: Möglichst viel Verantwortung für sich selbst, gepaart mit der Bereitschaft, diesen Handlungsspielraum mit hohem Engagement auszufüllen, aber eine relativ große Zurückhaltung, Verantwortung für andere zu übernehmen und sich für soziale Prozesse im Betrieb zu engagieren, die den eigenen Arbeitsplatz nicht unmittelbar berühren. Bei der Erklärung dieser Entwicklung muß beachtet werden, daß sich auch die Arbeitsbedingungen verändert haben. Besonders zu erwähnen sind hier: Die wachsende Berufserfahrung und die sich entwickelnden Fähigkeiten führen zu höherer Kompetenz. Am leistungsfähigsten sind nach verschiedenen Untersuchungen die 35- bis 45jährigen. Die jungen Hochschulkader stehen also 10 Jahre nach Studienende am Beginn ihres Leistungshochs; damit verbunden steigt ihr Ansehen im Betrieb. Überwundene Schwierigkeiten, erreichte Erfolge und erfolgreiche Anpassung an betriebliche Arbeitsbedingungen sichern ein relativ hohes Maß von Anerkennung im Betrieb, das sich unter anderem darin ausdrückt, daß Kader dieses Alters vorzugsweise zu besonders verantwortungsvollen Aufgaben herangezogen werden. Das gilt nicht nur für die Übernahme von Leitungsfunktionen, sondern auch für die Arbeitsteilung innerhalb der Kollektive.
Diese Trends sind keine Automatismen: In vielen Betrieben gibt es ausgeprägte Erwartungen an die einzelnen Altersgruppen, die deutlich ältere Werktätige überschätzen. (So zeigen die vorliegenden Ergebnisse, daß die Hochschulkader etwa um die 40 die meisten Neuerervorschläge und Erfindungen vorlegen. Unspezifisch danach gefragt, wer am aktivsten in der Neuererarbeit sei, werden aber oft die 45- bis 55jährigen genannt.) Das führt dazu, daß sich die Jungen erwartungsgemäß verhalten, ihre Leistungsentwicklung wird verzögert. Vor allem Jugendforscherkollektive beweisen, daß diese Entwicklung erheblich abgekürzt werden kann, wenn junge Kader anspruchsvolle Aufgaben erhalten und ihre Leistungen entsprechend anerkannt werden.

Weiter hat sich 10 Jahre nach Studienende die Familiensituation erheblich gewandelt: Anfangsschwierigkeiten sind überwunden (in der SIS-Population leben 90 % noch in der ersten Ehe oder Lebensgemeinschaft, bei 84 % verheirateten), die Kinder größer und selbständiger, die Wohnung eingerichtet. Das schafft vor allem für die Frauen günstigere Leistungsbedingungen, die sich vor allem bei ihnen in anspruchsvolleren Tätigkeitszielen widerspiegeln. Die Entwicklung der Tätigkeitsziele wird durch zwei Faktorengruppen beeinflußt. Die eine Gruppe ist mit der historisch-gesellschaftlichen Entwicklung verbunden. Diese Faktoren wirken auf alle Altersgruppen ein, Rückschlüsse lassen sich ziehen, indem mam Gleichaltrige vergleicht, die zu verschiedenen Zeitpunkten befragt wurden. Dabei zeigen sich bei Hochschulkadern folgende Trends:

- Das Bestreben, eine Arbeit zu erhalten, die abwechslungsreich ist, persönliche Erfüllung verspricht und die Persönlichkeitsentwicklung insgesamt fördert, hat in den letzten 10 Jahren zugenommen. Arbeit wird mehr und mehr zum Mittel unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung. Die sozialen Konsequenzen der eigenen Arbeit gewinnen an Einfluß auf die Leistungsbereitschaft. Andererseits nimmt die Bereitschaft ab, jede beliebige Arbeit diszipliniert zu erfüllen. Pflichtbewußtsein hat an Gewicht verloren.

- Eng damit verbunden hat das Bestreben zugenommen, selbständig zu arbeiten und zu entscheiden, einen Handlungsspielraum zu haben, in den niemand hineinredet. Gegenüber tatsächlicher oder vermeintlicher Gängelei und autoritärem Leitungsstil wird zunehmend empfindlicher reagiert. Die Hochschulkader streben stärker danach, Subjekt ihrer Arbeit zu sein, nicht Objekt der Entscheidungen übergeordneter Organe. In der gesellschaftlichen Arbeit hat die Bereitschaft abgenommen, an Veranstaltungen teilzunehmen, die von anderen organisiert wurden und die wenig Raum bieten, sich selbst aktiv zu betätigen, seine Meinung und seine Interessen einzubringen. Sozialistische Demokratie gewinnt an Einfluß auf die Leistungsbereitschaft.

- Die Bedeutung sozialer Beziehungen hat zugenommen. Das gilt für die Familienbeziehungen ebenso wie für den Freundeskreis in der Freizeit und die Atmosphäre im Arbeitskollektiv.

Diese Trends zeigen sich bei jüngeren und älteren Hochschulkadern. Bei jüngeren verlaufen sie aber schneller und auch weniger kontinuierlich. Darüber hinaus äußern sich diese Entwicklungen in den Motiven bei jungen Hochschulkadern öfter in ungewöhnlichen Verhaltensweisen. Jüngere reagieren auf bestimmte von ihnen negativ bewertete Sachverhalte oft spontaner und impulsiver, sie neigen eher zum apodiktischen Entweder - oder, sind weniger kompromißbereit. Das alles darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß jüngere und ältere Werktätige, die ähnliche Tätigkeiten ausüben, vielfach auch auf gesellschaftliche Entwicklungstrends ähnlich reagieren.
Eine zweite Faktorengruppe, die die Tätigkeitsziele beeinflussen, ist mit der Biographie verbunden. Dabei gibt es aber vielfach keine unmittelbare Abhängigkeit vom Lebensalter. Jüngere und Ältere unterscheiden sich vielmehr in vielen Merkmalen (z. B. Familiensituation, berufliche Position, Lebenserfahrung, berufliche Perspektive); diese rufen die Altersunterschiede hervor. Das Alter wird nach den vorliegenden Ergebnissen erst dann wieder unmittelbarer wirksam, wenn das Ende der Arbeitstätigkeit in den Zeithorizont eintritt (etwa 5 Jahre vor Beginn des Rentenalters).
Wie Querschnittsuntersuchungen zeigen, treten zwischen jüngeren und älteren Hochschulkadern folgende Unterschiede auf (siehe W. BURKHARDT u. a. "Nutzung des geistigen Potentials der in Forschung und in Entwicklung der WTE der Deutschen Post tätigen Hoch- und Fachschulkader", Berlin MFP 1985, Blatt 7 und M. Rochlitz u. a. "Informationsbericht zur Wirksamkeit von Hoch- und Fachschulabsolventen im Edelstahlwerk Freital und im Stahlwerk Gröditz", VEB Rohrkombinat Riesa 1982, S. 32 ff.).
Für die Jüngeren ist es relativ wichtiger, möglichst viel Geld zu verdienen und Voraussetzungen für ein erfülltes Familienleben schaffen. Das ist unmittelbar einleuchtend: Jüngere Hochschulkader haben ein geringeres Nettoeinkommen, zugleich aber höhere Ausgaben, um die Wohnung einzurichten und die Kinder zu versorgen. Die meist kleinen Kinder verleihen den familiären Pflichten einen anderen Stellenwert. Dazu kommt aber noch, daß jüngere Hochschulkader sehr oft einen Partner haben, der eine ähnliche Qualifikation hat. Vor allem die jungen Frauen sind weniger bereit, langjährig auf beruflichen Erfolg zu verzichten, um ihren Männern berufliche Spitzenleistungen zu ermöglichen. Das ist ein Unterschied

zur älteren Generation: Von den Hochschulkadern, die heute über 45 bis 50 Jahre alt sind, haben sehr viele Frauen, die eine niedrigere Qualifikation und bescheidenere Erwartungen an beruflichen Erfolg haben. In den Altersunterschieden spiegeln sich hier Generationsunterschiede. Die hohe Familienorientiertheit der jungen Männer wird wahrscheinlich auch ihr Denken und Handeln bestimmen, wenn sie älter sind.

Es gibt noch weitere Generationsunterschiede, die sich als Auswirkungen spezifischer historischer Situationen in den Altersunterschieden niederschlagen. Die heute über 55jährigen haben die DDR von Anfang an mit aufgebaut, oft in sehr jungen Jahren verantwortungsvolle Aufgaben übernommen. Dabei hatten sie, gemessen an den heutigen Voraussetzungen, oft eine relativ geringe Qualifikation und wenig Zeit, sich neben der Arbeit dringend benötigtes Grundlagenwissen anzueignen. Sie haben in den 50er Jahren politische Auseinandersetzungen erlebt und mitgetragen, die oft mit harten persönlichen Konsequenzen, auch mit Überspitzungen und ungerechtfertigten positiven oder negativen Folgen verbunden waren.

Bedingt durch die raschen Veränderungen der wtR erleben sie heute oft, daß ihre Berufs- und Lebenserfahrungen teilweise entwertet werden, daß sie oft weniger gute Leistungsvoraussetzungen haben, Spitzentechnologien zu meistern und weiterzuentwickeln, als junge Hochschulabsolventen. Diese leiden dafür oft unter dem Widerspruch zwischen ihrem Anspruch, selbständig zu arbeiten und ihren ungenügend entwickelten entsprechenden Fähigkeiten. Eigene Entscheidungen und Freiräume für selbständiges Handeln werden ihnen spät zugestanden. Sie sind Mitglieder perfekt organisierter Institutionen (Bildungswesen) gewesen, die weniger Raum für spontanes, selbständiges, eigenverantwortliches Handeln ließen, als das bei den älteren der Fall war.

Diese Vermischung von biografischen und historischen Faktoren erschwert die Analyse von Entwicklungsprozessen ungemein.

Die spezifischen Unterschiede in der Lebenslage von jüngeren und älteren Hochschulkadern führen auch dazu, daß für Ältere folgende Tätigkeitsziele bedeutsamer sind als für Jüngere:

- Überdurchschnittliches leisten
- sich aktiv für die Überwindung von Mängeln einsetzen
- möglichst viel Raum für eigene Entscheidungen haben (dabei gilt es zu beachten, Ältere haben mehr und verantwortungsvollere Leitungsfunktionen)
- anderen mit gutem Beispiel vorangehen.

Die in Tabelle 1 dargestellten Entwicklungen sind das Resultat historischer und biografischer Faktoren, die sich in ihren Wirkungen verstärken können (z. B. mich aktiv für die Überwindung von Mängeln einsetzen) oder teilweise auslöschen können (z. B. mein Leben so einrichten, daß der Beruf nicht auf Kosten von Freizeit und Familie geht). Das gilt es zu beachten, wenn in den folgenden Abschnitten versucht wird, einzelne Faktoren der Motiventwicklung zu analysieren.
Vorher soll aber noch kurz auf geschlechtsspezifische Entwicklungsunterschiede eingegangen werden:
Insgesamt sind die Veränderungen bei Frauen größer als bei Männern. Dabei prägen sich typische Unterschiede im Sozialbereich (Menschen helfen, Familienorientiertheit) stärker aus. Im Leistungsanspruch holen Frauen auf, ohne jedoch das Niveau der Männer zu erreichen. Dabei ist an zwei Bedingungskomplexe zu denken: Die Kinder sind größer, weniger krank und lassen daher stärkeres berufliches Engagement zu. Zugleich haben gleichaltrige Männer inzwischen einen erheblichen Entwicklungsvorsprung, der von den Frauen vielfach kaum noch aufgeholt werden kann. Das hängt damit zusammen, daß für viele verantwortungsvolle Aufgaben (z. B. Leitungsfunktionen, Berufungen im Hochschulwesen) eine ganze Reihe von recht aufwendigen Voraussetzungen an Zeit vorliegen müssen, Männer inzwischen auf Grund günstigerer Entwicklungsbedingungen deutlich leistungsstärker sind und zusätzlich Vorurteile der beruflichen Entwicklung der Frauen entgegenstehen. Das führt dazu, daß für Frauen langsam andere Aspekte an der Tätigkeit bedeutsam werden als für Männer. Im einzelnen zeigen sich folgende Unterschiede (geordnet nach Differenz Frauen - Männer):

1. möglichst viel Geld verdienen, nimmt bei den Männern zu, bei den Frauen ab
2. möglichst engen Kontakt zu Menschen haben, nimmt bei den Frauen erheblich zu, bei den Männern geringfügig ab

3. eine möglichst hohe soziale Position einnehmen, nimmt bei Frauen erheblich stärker ab als bei Männern
4. einen eigenständigen Beitrag auf dem Fachgebiet leisten, nimmt bei Frauen stärker zu als bei Männern
5. Leben so einrichten, daß der Beruf nicht auf Kosten der Familie geht, nimmt bei Männern stärker ab als bei Frauen
6. zur Entwicklung unseres Staates beitragen, nimmt bei Frauen stärker zu als bei Männern
7. fachlich Überdurchschnittliches leisten, nimmt bei Frauen stärker zu als bei Männern.

2. Das Streben, zur Entwicklung der DDR beizutragen

Die Haltung zum Sozialismus und zur DDR bildet den Kern der Tätigkeitsmotive. Sie beeinflußt die Entwicklung und Wirkung aller anderen Motive. Das heißt allerdings nicht, daß sich das Streben, einen Beitrag zur Entwicklung der DDR leisten zu wollen, automatisch in hohe Leistung umsetzt. So werden die politisch Einsatzbereitesten in der Regel zu vielen Zusatzaufgaben im Rahmen gesellschaftlicher Aktivität herangezogen. Auch innerhalb der Kollektive sind sie meist überdurchschnittlich aktiv bei der Pflege zwischenmenschlicher Kontakte. Das führt zu einer teilweise erheblichen Mehrbelastung; die Zeit fehlt dann bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Dazu kommt, daß die politisch Engagiertesten sich stark auf die unmittelbaren Arbeitsanforderungen konzentrieren und diese diszipliniert abarbeiten. Bei Aufgaben, die dagegen ein hohes Maß selbständiger Initiative verlangen und möglicherweise erfordern, sich mit der eigenen Position gegenüber skeptischen Haltungen erst einmal durchzusetzen, sind sie oft weniger aktiv. Das führt dazu, daß ihr überdurchschnittliches Engagement nur teilweise zu besseren Leistungen führt, am ehesten noch bei den alltäglichen Aufgaben. Bei schöpferischer Arbeit, die selbstgesteckte Leistungsziele erfordert, sind sie eher etwas schwächer. Das gilt z. B. für Vorträge innerhalb und außerhalb des Betriebes sowie Publikationen. Patente haben die politisch Engagiertesten kaum häufiger als ihre Kollegen.

Das breite Feld sozialer Aktivität der politisch Bewußtesten wird im Verhältnis zur Leistung überproportional mit einer Auszeichnung zum "Aktivist" anerkannt. Das ist für die Atmosphäre im Betrieb nicht unproblematisch, weil sehr viele, vor allem junge Hochschulkader, darin eine Verletzung des Leistungsprinzips sehen. Vor allem wird die politische Ausstrahlung das Ansehen und die Überzeugungskraft der ideologisch Bewußtesten durch die insgesamt nur wenig überdurchschnittlichen Leistungen beschnitten.

Um die hohe Einsatzbereitschaft gerade der politisch Aktivsten besser in Leistung umzusetzen und damit zugleich ihre Überzeugungskraft und Vorbildwirkung zu erhöhen, kommt es auf folgendes an:

1. Auch für gesellschaftliche Arbeit gilt die Ökonomie der Zeit. Es gilt, mit möglichst wenig Aufwand an Zeit, möglichst viel zu erreichen. Niemand darf daher das Recht haben, die Zeit der Werktätigen mit langweiligen Veranstaltungen, in denen längst Bekanntes einfach wiederholt wird, zu vergeuden. Das ist schon deshalb bedeutsam, weil solche Veranstaltungen auch einen Teil der Arbeitszeit verschlingen (insgesamt entfallen bei Hochschulkadern im Durchschnitt 3 - 4 Stunden der Arbeitszeit pro Woche auf gesellschaftliche Arbeit, nicht selten auch mehr als 5 oder sogar 10 Stunden!).

2. Politische Haltung muß stärker als bisher an Leistung gemessen werden; Spitzenleistungen in der Arbeit als wichtigster Beitrag zur Stärkung der DDR. In der Betriebspraxis wird bisher Leistung kaum als Ausdruck politischer Haltung gesehen. Typisch ist vielmehr, politische Haltung als Hebel zu benutzen, unangenehme zusätzliche Aufgaben durchzusetzen. Wer dagegen "nur" arbeitet, dabei hervorragende Ergebnisse erzielt, in derem Interesse er zusätzliche gesellschaftliche Aktivität vernachlässigt, hat eher mit negativer Bewertung als mit Anerkennung zu rechnen.

3. Der fachlichen Entwicklung der politisch Engagierten sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dazu gehört, auch gerade diese Werktätigen zu ermutigen, zusätzliche Aufgaben zurückzuweisen und sich voll (und damit einseitig!) ihrer Arbeit zu widmen, wenn das notwendig ist, Spitzenleistungen in Spitzenzeiten zu erzielen. Der Mut, sich im Interesse außerordentlicher Ergebnisse nur einer Aufgabe zu widmen, alles andere zeitweilig zu vernach-

lässigen und damit Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, sollte stärker honoriert werden, wenn die außerordentliche Leistung abgerechnet wird. Mit einer solchen Leistungsorientierung kann zugleich verhindert werden, daß fachliche Notwendigkeiten nur als Alibi vorgeschoben werden.

4. Das bedeutet auch, bei der Kaderarbeit und bei Auszeichnungen, gesellschaftliche Arbeit und fachliche Leistung auseinanderzuhalten. Beides verdient gleichermaßen Anerkennung, aber eine Vermischung fördert nur gehobenen Durchschnitt, behindert die Konzentration, alle Kräfte auf einen Schwerpunkt zur Erreichung des Außerordentlichen

5. Sehr wichtig ist auch, gesellschaftliche Arbeit auf die Schaffung einer leistungsfördernden Atmosphäre zu konzentrieren, im Rahmen sozialistischer Demokratie Hemmnissen und Mängeln zu Leibe zu gehen. Damit kann der Widerspruch zwischen gesellschaftlicher und fachlicher Arbeit, der in der Praxis vieler Betriebe gegenwärtig besteht, aufgehoben werden. Damit ist auch der Zeitaufwand für die Aktivsten kein so großes Problem mehr; gesellschaftliche Arbeit wird so von den Werktätigen als Beitrag zur Leistungssteigerung begriffen, zur Verbesserung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen insgesamt. Gesellschaftliche Arbeit wird damit vom Extra zur fachlichen Leistung, zu einer besonderen Form auch fachlich ökonomischer Leistung.

Die Intervallstudie gibt auch Mittel in die Hand, zu untersuchen, wie die jungen Hochschulkader, deren Haltung sich positiv oder negativ entwickelt hat, <u>vor</u> dieser Entwicklung beschaffen waren, welche Einstellungen sie hatten, unter welchen Bedingungen sie arbeiteten, welche Schwierigkeiten sie zu meistern hatten und welche Erfahrungen sie dabei sammelten. Daraus lassen sich Schlüsse auf die Faktoren ziehen, die für die im ersten Abschnitt beschriebene Entwicklung verantwortlich sind. Dabei schälen sich zunächst zwei Faktoren heraus, die relativ unvermittelt die Entwicklung der Bereitschaft beeinflussen, sich für die Stärkung der DDR einzusetzen:

1. Die Einstellung zur Machtausübung in der DDR ("In der DDR wird die Macht in meinem Sinne ausgeübt.").
Hier haben die persönlichen Erfahrungen im Umgang mit den Staatsorganen großen Einfluß. Dabei muß beachtet werden, daß unmittelbarer Kontakt mit Staatsorganen in der Regel im Zusammenhang mit bestimmten Bedürfnissen (z. B. Wohnung, Reparatur der Wohnung, zunehmend auch Visaanträge, Anträge zum Besuch der BRD bzw. zur Einreise in das Grenzgebiet) und Konflikten (Eingaben) aufgenommen wird.
Das Auftreten der Mitarbeiter der Staatsorgane in solchen, nicht selten komplizierten Situationen, hat einen großen Einfluß auf die politische Haltung. Wichtig ist, jeden Antrag, jede Eingabe sorgfältig zu prüfen und wirklich alle Möglichkeiten zu erschließen, im Interesse der Bürger zu handeln. Dabei sollten Entscheidungen in jedem Fall umfassend und offen begründet werden. Besonders wichtig ist das natürlich dann, wenn die vorgetragenen Wünsche nicht erfüllt werden können. Das Handeln der Staatsorgane sollte für die Bürger durchschaubar und berechenbar sein, um selbständiges Handeln und eigene Initiative zu fördern. Wichtig ist auch die Bereitschaft der Staatsorgane, aus berechtigter Kritik zu lernen, kritische Hinweise aufzugreifen und sie zur Verbesserung der eigenen Arbeit zu nutzen. Gespräche mit jungen Hochschulkadern zeigen, daß diese hier grob skizzierten Voraussetzungen, Vertrauen in die Arbeit der Staatsorgane zu entwickeln, oft nicht eingehalten werden. Dabei kommt bei Absolventen naturgemäß den Erfahrungen im Umgang mit den Organen der Wohnraumlenkung und -verwaltung besondere Bedeutung zu.
So zeigte eine Analyse des Zusammenhanges zwischen ideologischer Haltung und Wohnraumqualität folgendes: Die oft relativ kritische politische Haltung der Absolventen, die längere Zeit nur unzureichenden oder überhaupt keinen Wohnraum hatten, wird in starkem Maße von den Erfahrungen im Umgang mit den Behörden geprägt. Haben sich nach längeren negativen Erfahrungen bestimmte Haltungen gefestigt, erweisen sich diese oft als recht stabil und werden nicht automatisch wieder abgebaut, wenn das Wohnungsproblem gelöst ist. Die individuelle Verarbeitung der eigenen Erfahrungen hängt dabei sehr stark von der Kommunikation und Bewertung mit bzw. von Verwandten, Freunden, Kollegen ab. Dabei gelingt es vor allem vielen

Hochschulkadern, ihre eigenen Erfahrungen weitgehend zu relativieren und in ständigem Austausch mit Freunden regelrechte Minitheorien zu entwickeln, in denen Selbsterlebtes und von anderen Erfahrenes logisch schlüssig zusammengefaßt, verallgemeinert und erklärt wird. Dabei werden oft Gesprächspartner mit ähnlichen Wertungen und Interessen bevorzugt. Durch solche gegenseitigen Wertungen können Haltungen einmal den ständigen Gesprächspartnern mitgeteilt und von diesen anerkannt unter Umständen auch gegenüber einstellungskonträren Erfahrungen eine Zeit lang abgeschirmt werden. Dieser Mechanismus hilft, den politisch Bewußtesten gegebenenfalls auch negative Erfahrungen im Umgang mit den Staatsorganen zu verarbeiten und sich nicht durch persönliche Unannehmlichkeiten unterkriegen zu lassen. Er kann aber auch negativ Eingestellte geradezu blind machen gegenüber allen Vorzügen unserer Gesellschaft.

Wichtig erscheint, bereits Studenten auf die Probleme und Schwierigkeiten vorzubereiten, die mit dem Übergang in die Praxis verbunden sind. Dazu gehören vor allem elementare Kenntnisse zivilrechtlicher Gesetze und der Möglichkeiten, sich im Konflikfall seine Rechte zu sichern. Die Möglichkeit, gegebenenfalls unkorrekten Verfahrensweisen einzelner Mitarbeiter der Staatsorgane aktiv und erfolgreich begegnen zu können, ist die zuverlässigste Garantie, daß persönlich erlebte Widersprüche des Sozialismus nicht unzulässig verallgemeinert werden und einem Rückzug ins private Vorschub leisten. Diese gesellschaftliche Apathie und nicht etwa bewußte Gegnerschaft ist die häufigste Reaktion auf ein für den einzelnen zu großes Maß an unangenehmen Erfahrungen im Umgang mit dem Staatsapparat.

Die Erfahrung, daß staatliche Organe für die Bürger da sind, dafür arbeiten, vorhandene Bedürfnisse unter Beachtung der realen Möglichkeiten zu befriedigen und zur Erfüllung dieser Aufgabe gesellschaftliche Mitarbeit fördern, daß der einzelne demzufolge vor allem Subjekt staatlicher Entscheidungen und der Arbeit der Staatsorgane ist, ist eine sehr wichtige Voraussetzung zur Festigung der Bereitschaft, aktiv zur Entwicklung der DDR beizutragen. Aus dieser Haltung erwächst auch das Vertrauen, das notwendig ist, wenn es gilt, gesellschaftliche Anforderungen auch dann engagiert zu erfüllen, wenn umfassende Informationen über Ziel und

Zweck zunächst nicht zur Verfügung stehen. Dieses Vertrauen ist eine symmetrische Beziehung: Vertrauen junger Hochschulkader in die Staatsmacht setzt das Vertrauen in ihr Engagement voraus und umgekehrt.

2. Der zweite Faktor, der gemeinsam mit der Einstellung zur Machtausübung die Entwicklung der Bereitschaft beeinflußt, sich für die Stärkung der DDR zu engagieren, ist die Mitverantwortung für Leistung und Engagement der Kollegen im Arbeitskollektiv. Von diesen realten Möglichkeiten, über die Belange des Arbeitskollektivs verantwortlich mitzuentscheiden, hängt viel für die Entwicklung der politischen Haltung ab. Damit ist zugleich ein Faktor genannt, der für die hohe politische Einsatzbereitschaft von staatlichen Leitern und den jungen Hochschulkadern, die im Rahmen gesellschaftlicher Funktionen und Aufgaben über wesentliche Aspekte der Arbeit des Kollektivs mitzuentscheiden haben. Analoges gilt natürlich für die Arbeit übergeordneter Leitungen. Von der Entwicklung sozialistischer Demokratie im Arbeitskollektiv hängt damit viel auch für das Engagement zur Stärkung der Gesamtgesellschaft ab.

Alle anderen Faktoren, deren Einfluß sich empirisch sichern ließ, wirken vermittelt gemeinsam mit weiteren Bedingungen oder werden durch diese modifiziert. Dabei heben sich besonders heraus:

3. Das gesellschaftliche Ansehen und die gesellschaftliche Wertschätzung der eigenen Tätigkeit. Generell hat dieses in den letzten Jahren etwas zugenommen (SIS 6, 1979, Beruf hoch angesehen - Pos. 1 + 2 - = 38 %, wenig angesehen - Pos. 5 + 6 - = 13 %, SIS 7, 1985, hoch = 41 %, wenig = 8 %). Das ist Ausdruck der stärkeren Orientierung auf die wissenschaftlich-technische Revolution und die damit verbundene Orientierung auf diejenigen, die den erforderlichen geistigen Vorlauf produzieren. Diese Aufwertung der Arbeit der Hochschulkader setzt sich aber nicht immer reibungslos durch. So ergaben Analysen in Jugendforscherkollektiven, daß es immer noch Betriebe gibt, die regelmäßig aus Forschung und Entwicklung zeitweilig Kader abziehen, um in anderen Bereichen, vor allem der Produktion, den Plan zu erfüllen. Damit wird unter anderem auch sehr nachdrücklich das Gefühl entwickelt, daß die eigene Tätigkeit weniger wichtig sei. Auch Differenzen im Nettoeinkommen

(u. a. im Vergleich zu Facharbeitern), ungenügende Durchsetzung des Leistungsprinzips u. a. können dazu führen, daß sich bei einem Teil der Hochschulkader entgegen objektiven Erfordernissen die Meinung hält, ihre Arbeit sei weniger wichtig.
Die von den Hochschulkadern erlebte gesellschaftliche Wertschätzung ihrer Tätigkeit stärkt vor allem dann die Bereitschaft, sich für die Stärkung der DDR einzusetzen, wenn

- die betroffenen Hochschulkader überzeugt sind, daß in der DDR die Macht in ihrem Interesse ausgeübt wird
- sie über gesellschaftliche Arbeit aktiv in die Vertretung ihrer Interessen einbezogen sind
- sie in der Lage sind, aktuelle Ereignisse selbständig zu analysieren und sie marxistisch zu interpretieren.

4. Eine Sonderstellung nimmt auch das Nettoeinkommen ein. Es vermittelt einmal die Befriedigung vorhandener Bedürfnisse. In diesem Sinne hängt seine Potenz auch für politische Einstellungsbildung davon ab, was es mit welchem Aufwand zu kaufen gibt und welche Alternativen gegebenenfalls vorhanden sind, auch anders begehrte Konsumgüter bzw. Dienstleistungen zu erhalten (z. B. durch Tausch, besondere Dienstleistungen für entsprechende Bekannte, Forumschecks). Des weiteren wird das Einkommen als ein Maß für die gesellschaftliche Bedeutung der Tätigkeit genommen.
Es entwickeln sich bestimmte Erwartungen an eine angemessene Höhe des Einkommens. Hier spielt der Vergleich mit Kollegen, die ähnliche Tätigkeiten ausüben und dabei weniger leisten, ebenso eine große Rolle, wie der Vergleich mit anderen Tätigkeits- und Qualifikationsgruppen. Abweichungen nach unten werden oft als Ausdruck sozialer Ungerechtigkeit und Verletzung des Leistungsprinzips erlebt. Insgesamt sind 10 Jahre nach Studienende 35 % (Pos. 1 + 2) mit ihrem Nettoeinkommen zufrieden, 22 % (Pos. 5 + 6) sind überhaupt nicht zufrieden. Damit hat sich zwischen SIS 6 und SIS 7 die Lohnzufriedenheit kaum verändert. Die Lohnzufriedenheit ist aber individuell erheblichen Veränderungen unterworfen. Bei 39 % hat sie zugenommen, bei 36 % abgenommen. Höheres Einkommen und Fortschritte in der Durchsetzung des Leistungsprinzips einerseits stehen Veränderungen in der Einkommensstruktur zwischen verschiedenen Tätigkeitsgruppen gegenüber, die zum Teil als ungerecht emp-

funden werden. Die Erwartungen haben sich als Folge gewachsener Leistung und gewachsenen Selbstvertrauens ebenfalls erhöht. Schließlich beeinflussen Einkommensmöglichkeiten auch die Aktivität innerhalb und außerhalb der Arbeit (z. B. Feierabendarbeit versus Arbeiten nach Neuerervorschlägen und Erfindungen in der Freizeit) und tragen daher mit dazu bei, gesellschaftliche Erfahrungsfelder in spezifischer Weise zu erschließen.
Das Einkommen vermittelt vielfältige gesellschaftliche Verhältnisse und trägt damit erheblich auch zur Entwicklung der politischen Haltung und speziell der Bereitschaft bei, sich für die Stärkung der DDR zu engagieren.

5. Welche gesellschaftlichen Erfahrungen in Tätigkeit und Freizeit gesammelt werden und wie diese subjektiv verarbeitet werden, hängt stark von der Persönlichkeit ab. Neben Einstellungen und Fähigkeiten spielen dabei Kenntnisse eine entscheidende Rolle. Dabei zeigt sich, daß es auch vielen Hochschulkadern sehr schwer fällt, die Kenntnisse des Marxismus-Leninismus für ihr persönliches Leben fruchtbar zu machen und daraus Verhaltensstrategien abzuleiten. Die Kluft zwischen der vermittelten Theorie und den eigenen Erfahrungen ist oft so groß, daß die vorhandenen Kenntnisse zu wenig fruchtbar gemacht werden können, diese zu verarbeiten, zu erklären und Folgerungen für erfolgreiches Handeln abzuleiten. Für einen großen Teil der Hochschulkader sind die Kenntnisse aus dem Grundlagenstudium Instrument, vielfältigen Anforderungen zur marxistischen Qualifikation im Betrieb gerecht zu werden (sei es als Leiter, als Zirkelleiter im Parteilehrjahr, FDJ-Studienjahr, Schule der Arbeit, beim Auftreten in Versammlungen oder selbst als Schüler).
Immerhin zeigt sich aber, daß ein lebensnahes Grundlagenstudium, das sich gesellschaftlichen Widersprüchen stellt und hilft, persönliche Erfahrungen theoretisch zu verarbeiten, dazu beiträgt, daß sich in der Praxis die Bereitschaft festigt, zur Stärkung der DDR beizutragen. Das gilt vor allem deshalb, weil solche lebensnahe Kenntnisse helfen, erfolgreicher gesellschaftliche Funktionen auszuüben und Aufgaben zu erfüllen und dabei positive Erfahrungen mit der sozialistischen Demokratie zu sammeln. Auf diese Weise gelingt es auch besser, sich mit seiner Haltung und seinem

politischen Wissen die Achtung der Kollegen zu erwerben. Damit steigt die Ausstrahlung. Zugleich hilft dieses Ansehen, die Haltung zu festigen und zu vertiefen.

6. Die Art und Weise, wie verschiedene Faktoren auf die politische Haltung wirken, wird sehr stark vom Arbeitsinhalt modifiziert. Ein hohes Maß an Möglichkeiten zu selbständiger Arbeit und entsprechende Entscheidungsmöglichkeiten ist zunächst einmal deshalb günstig für die Entwicklung der politischen Haltung, weil sie die Tendenz fördert, sich für Erfolge und Mängel in der eigenen Arbeit selbst verantwortlich zu fühlen. Vor allem der Leiter wird so von allzu hohen Erwartungen entlastet. Realistische Ansprüche an Leiter und andere Vertreter der Gesellschaft und ein hohes Maß eigener Aktivität, wenn es gilt, Schwierigkeiten zu überwinden, helfen, sich enger mit der Gesellschaft zu identifizieren. Andererseits liegt in hoher Selbständigkeit auch die Gefahr, sich zu isolieren, am Leben des Kollektivs weniger teilzunehmen, vor allem bei Hochschulkadern, denen es schwer fällt, soziale Kontakte zu knüpfen. Wichtig sind hier ein vertrauensvolles Verhältnis zum Leiter und eine gut funktionierende gesellschaftliche Arbeit im Kollektiv; vor allem bei der Vertretung und Durchsetzung gemeinsamer Interessen.
Wichtig ist bei selbständig Arbeitenden auch fachgerechter Einsatz. Nicht fachgerecht Eingesetzte neigen eher dazu, Freiräume wenig effektiv zu nutzen. Damit kommen natürlich die Potenzen selbständiger Arbeit für die Motiventwicklung nicht zum Tragen. Ein hohes Maß an Kooperation fördert Verantwortung für die Leistungen der Kollegen und für die Arbeit des Kollektivs insgesamt. Auch das sind gute Voraussetzungen für die Entwicklung der politischen Haltung. Das enge Aufeinander-angewiesen-Sein bei Kooperation erhöht zugleich die Erwartungen an soziale Gerechtigkeit im Kollektiv und an die Mitwirkung bei Planung und Leitung der Arbeit. Notwendig ist auch ein hohes Maß an Betriebsverbundenheit: enger Kollektivegoismus fördert die Entwicklung der politischen Haltung nicht.

7. Eine Reihe weiterer Faktoren wirken nur vermittelt. Sie sollen kurz genannt werden:

- enge Verbundenheit mit der Tätigkeit, im Verbund auf aktiver gesellschaftlicher Arbeit, funktionierender sozialistischer Demokratie und einer von emotionaler Wärme getragenen Kollektivatmosphäre sowie hoher Betriebsverbundenheit
- Fähigkeiten politisch sicher aufzutreten und überzeugend zu argumentieren wirken vor allem, wenn sie im Rahmen sozialistischer Demokratie und gesellschaftlicher Arbeit abgefordert und angewandt werden
- gesellschaftliche Aktivität fördert, wenn sie zu einer engeren Einbeziehung in Planung und Leitung führt, hilft Leistungen gerechter zu bewerten und wenn ein Mindestmaß an Fähigkeiten vorhanden ist, erfolgreich gestellte Aufgaben zu meistern
- berufliche Perspektive ist ebenfalls ein Weg, der die Bereitschaft fördert, zur Stärkung der DDR beizutragen, wenn eine hohe Identifikation mit der Tätigkeit vorhanden ist, die Betroffenen sich in Planung und Leitung einbezogen fühlen, Fähigkeiten haben, überzeugend zu argumentieren.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, daß die Bereitschaft, sich zur Stärkung der DDR einzusetzen vor allem bei denjenigen gewachsen ist, die bereits eingeschränkt positiv eingestellt waren (Pos. 2 und 3, auch 4). Dagegen kaum bei denjenigen, die von vornherein ablehnend waren (das sind nur 2 - 3 %). Die politische Mittelgruppe verdient die größte Aufmerksamkeit der politischen Arbeit, weil sie zahlenmäßig am stärksten ist (Pos. 3 + 4 in SIS 6 = 22 %, in SIS 7 = 16 %) und weil hier Haltungen noch wenig gefestigt sind.

3. Das Streben, ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann zu werden

Den zweiten Faktor der Tätigkeitsziele bildet der Anspruch an die eigene Leistung, er klärt fast ebensoviel Varianz auf (25 %) wie die Haltung zur DDR (29 %). Bestimmt wird er vor allem durch folgende vier Indikatoren (in Klammern die Faktorladung):

1. selbständig arbeiten und entscheiden wollen (0,67)
2. Einfluß auf Leitungsentscheidungen nehmen (0,63)
3. fachlich Überdurchschnittliches leisten (0,52)
4. ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann werden (0,5)

Bemerkenswert ist die sehr enge Verbindung zwischen dem Streben, wesentlich Tätigkeitsbedingungen unter die eigene Kontrolle zu bringen (selbständig arbeiten, Leitungsentscheidungen beeinflussen) und dem Anspruch an die eigene Leistung. Das ist auch leicht zu verstehen: Spitzenleistungen sind bei geistig-schöpferischer Arbeit in der Regel das Ergebnis langwieriger, zäher Kleinarbeit, die sich nicht selten über Monate oder gar Jahre hinzieht. Wer solche langfristigen Ziele anstrebt, braucht Gewißheit, daß er wichtige Tätigkeitsbedingungen soweit beeinflussen kann, daß eine langfristige Strategie überhaupt durchgehalten werden kann. Elementare Voraussetzungen dafür sind: ein Mindestmaß an Möglichkeiten und selbständiger Arbeit und Möglichkeiten, Leitungsentscheidungen zu beeinflussen. In diesem Sinne ist funktionierende sozialistische Demokratie eine wichtige Voraussetzung für einen hohen Anspruch an die eigene Leistung, während übermäßige Zentralisierung von Entscheidungen eine Orientierung am Durchschnitt sowie Dienst nach Vorschrift fördert.
Wer nach Spitzenleistungen strebt, ist fast immer auch an selbständiger Arbeit und Einfluß auf Leitungsentscheidungen interessiert Das ist für die Praxis sehr wichtig, weil hier eine Erklärung dafür liegt, daß sehr leistungsstarke Hochschulkader für ihre Leiter oft sehr kritische, unbequeme Partner sind.
Reagiert der Leiter auf Selbständigkeitsbestrebungen und kritisches Engagement intolerant mit Versuchen, diese Mitarbeiter zu disziplinieren und Kritik zu unterbinden läuft er meist Gefahr, eine der motivationalen Grundlagen für hohen Leistungsanspruch zu blockieren.
Dieser Zusammenhang ist aber nicht umkehrbar: Nicht alle, die großen Wert auf Selbständigkeit legen, streben nach Spitzenleistungen in der Tätigkeit.
Hoher Leistungsanspruch führt auch nicht, wie oft erwartet wird, automatisch zu entsprechendem Engagement und hohen Leistungen.

Ich sehe einmal davon ab, daß Spitzenleistungen nicht nur hohe Leistungsbereitschaft erfordern, sondern auch eine Reihe von Fähigkeiten, hängt Leistung auch bei geistiger Arbeit stark von äußeren Bedingungen ab. Durch die wissenschaftlich-technische Revolution verstärkt sich diese Abhängigkeit weiter. Wer komplizierte Berechnungen per Taschenrechner ausführen muß, wenn die Konkurrenz per Computer arbeitet, hat ebenso kleine Erfolgschancen wie der Entwicklungsingenieur, der aufwendige experimentelle Arbeiten in vielen Wochen erledigen muß, die andernorts per moderner Gerätetechnik in Stunden erledigt sind.
Aber selbst dann sind zur Aktivierung des allgemeinen Leistungsanspruches eine Reihe von Bedingungen nötig. Das sind nach den vorliegenden Ergebnissen folgende: Das angestrebte Ziel muß überhaupt erreichbar sein.
Das setzt entsprechende materiell-technische Mittel voraus.
Wichtig sind weiter: starkes Interesse am Fach, das sichert, daß sich das allgemeine Leistungsstreben an konkreten Aufgaben entzündet. Auf die Bedeutung des Handlungsspielraumes wurde schon verwiesen, neben Entscheidungsmöglichkeiten sind auch vielfältige, abwechslungsreiche Aufgaben für die Anregung des Leistungsanspruches wichtig.
Bedeutsam sind weiter einige soziale Bedingungen wie Offenheit des Kollektive für neue, originelle Ideen, intensive Fachkommunikation und gegenseitige Anregungen und auch Durchsetzungsvermögen.
Schließlich hat auch die Familie großen Einfluß: Ein erfülltes, harmonisches Familienleben bildet eine wichtige Voraussetzung dafür, sich voll auf den Inhalt der Tätigkeit konzentrieren zu können.
Diese Zusammenhänge sind verallgemeinerbar: Keinerlei Motive, Wertorientierungen oder Einstellungen sichert unter allen Bedingungen hohe Leistungsbereitschaft, es gibt in unserer Untersuchung keinen Hochschulkader, der alle Anforderungen mit gleichem Engagement erfüllt. Diese Problematik ist auch aus der Leitungspraxis gut bekannt: Das mangelnde Engagement vieler unterforderter Absolventen ist aus der Sicht der Persönlichkeit allein ebensowenig zu erklären wie die häufige Erfahrung, daß schöpferisch produktive Mitarbeiter an einer verantwortungsvolleren Aufgabe (z. B. als Leiter) scheinbar unklärlich versagen, sich unzureichend engagieren, während Mitarbeiter, die bisher kaum aufgefallen sind, an neuen Anforderungen außerordentliches leisten können.

Besonders auffällig ist das in der Übergangsphase vom Studium zur Tätigkeit in der Praxis: Eine ganze Reihe von Absolventen, die im Studium weder fachlich oder gesellschaftlich herausragten, leisten in der Praxis außerordentliches während mancher ehemalige Beststudent nur mäßiges vorzuweisen hat.
Insgesamt haben Studiennoten nur geringen Prognosewert für die Leistungen in der Praxis. Dagegen lassen sich aus Wertorientierungen und Motiven recht zuverlässige Voraussagen ableiten, wenn bekannt ist, welche Anforderungen unter welchen Bedingungen zu erfüllen sind.
Insofern lassen sich keine empirischen Belege für eine habituelle Leistungseinstellung finden, die unter allen Bedingungen zu hoher Leistungsbereitschaft führt. Entsprechende Thesen von Praktikern und auch in der wissenschaftlichen Literatur sind weniger empirisch gestützt als vielmehr von dem Bemühen, unzureichende gesellschaftliche Leistungsvoraussetzungen aus der Diskussion auszuklammern, um nicht mit kritischen Positionen anzuecken.
Dabei darf aber nicht übersehen werden, daß die Leistungsrelevanz der einzelnen Motive stark variiert: Einige fördern Leistungsbereitschaft unter vielen Bedingungen regen aktive Auseinandersetzung mit Mängeln an, andere führen nur unter sehr spezifischen Bedingungen zu Engagement. Eine Reihe von Motiven werden durch gesellschaftlich bedeutungsvolle Anforderungen aktiviert, andere orientieren auf weniger bedeutsames oder gar negativ zu bewertendes
Aus diesen Ergebnissen folgt, daß es <u>allein</u> mit Erziehung, Bildung Bestenförderung usw. nicht möglich ist, Spitzenleistungen zu erzielen. Hochbefähigte brauchen vielmehr auch entsprechende Bedingungen, die ihr Engagement anregen und unter denen sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten produktiv nutzen können.
Im folgenden soll anhand des Strebens, ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann zu werden, untersucht werden, durch welche Faktoren der fachliche Leistungsanspruch gefördert wird.
Diese Komponente wurde gewählt, weil das Streben, fachlich überdurchschnittliches zu leisten, noch auf einem anderen Faktor lädt (fachliches Interesse) und die beiden anderen Komponenten (Streben nach Selbständigkeit und Absprache bei Leitungsentscheidungen) den Leistungsanspruch ebenfalls nicht eindeutig genug zum Ausdruck bringen.

Eine allgemeine Aussage läßt sich aus den Daten sofort ableiten. Das Streben, ein anerkannter Fachmann zu werden, wird am stärksten durch Erfolge und herausragende Leistungen gefördert und damit durch dieselben Faktoren, die oben als Realisierungsbedingungen für dieses Motiv diskutiert wurden. Insofern kann langfristige Erziehung vom Leiter mit denselben Mitteln geführt werden, wie die aktuelle Leistungsstimulierung. Hier ist aber eine wesentliche Einschränkung nötig: Aktuelles Leistungsverhalten wird durch wesentlich mehr Motive und Faktoren angeregt, als durch die, die mit dem Streben verbunden sind, ein anerkannter Fachmann zu werden. Eine Reihe von diesen Stimuli fördert den eigenen Leistungsanspruch kaum (z. B. einseitige Orientierung auf materielle Stimulierung) oder hemmt ihn sogar (z. B. Versuche mit administrativen Mitteln Leistung zu erzwingen).
Damit ist die Möglichkeit gegeben, aktuelle Leistung auch auf Kosten langfristiger Persönlichkeitsentwicklung zu erzwingen und damit die Voraussetzungen für künftige Spitzenleistungen zu verschlechtern. Der Appell, jeder Leiter möge die Fernwirkungen seines Handelns bedenken und aktuelles Leistungsverhalten so stimulieren, daß langfristig leistungsfördernde Motive weiterentwickelt und gestärkt werden, nützt allein wenig: Leitungsentscheidungen hängen nicht nur vom Wollen und von Kenntnissen und Fähigkeiten des Leiters ab (ebensowenig wie die Leistungen seiner Mitarbeiter). Es ist daher in künftigen Untersuchungen unbedingt nötig, zu untersuchen, von welchen Faktoren das Leiterhandeln abhängt, welche Faktoren einen Leitungsstil fördern, der dazu neigt, aktuelle Leistung auf Kosten langfristiger Motiventwicklung zu erreichen. Auf dieser Grundlage wird es weit besser möglich werden, Folgerungen für die Entwicklung leistungsfördernder Motive abzuleiten, die wirklich die angezielte Wirkung bringen.
Im einzelnen wird das Bestreben, ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann zu werden, von folgenden Faktoren gefördert:

1. Die Einstellung zur Machtausübung in der DDR fördert die engagierte Übernahme der Beschlüsse von Partei und Regierung zur Leistungssteigerung. Die Potenzen ideologischer Haltung zur Entwicklung eines hohen Leistungsanspruchs können, wie bereits ausführlich dargelegt, noch besser erschlossen werden, wenn die Arbeitsleistung im Betrieb als wichtigster Ausdruck politischer Haltung gewertet wird.

2. Die berufliche Perspektive hängt unmittelbar mit dem Leistungsanspruch zusammen: Anspruchsvolle Ziele bei geistig-schöpferischer Arbeit erfordern Zeit, sie können sinnvoll nur übernommen werden, wenn die nächsten Monate bzw. Jahre übersehen werden können, berechenbar sind, so daß eine hohe Sicherheit besteht, die Aufgaben auch bis zum Abschluß bearbeiten zu können. Besonders wichtig ist das dann, wenn mit selbstgesteckten Zielen, vom Leiter gestellte Anforderungen überboten werden sollen. Häufiges umdisponieren, Abbruch von Projekten vor dem Abschluß, operatives Hin- und Herschieben von Absolventen blokkieren damit nicht nur jeden persönlichen Leistungsanspruch, sie behindern auch andere Faktoren, die Leistungsmotivation fördern. Kontinuität, Langfristigkeit und Berechenbarkeit in der Kaderarbeit sind damit Mindestvoraussetzungen, am hohen Leistungsanspruch zu fördern.
Dabei bedeutet Perspektive für viele Hochschulkader langfristige Berechenbarkeit der eigenen Tätigkeit, nur ein kleiner Teil strebt Leitungsfunktionen oder Aufgaben in anderen Bereichen an.

Damit die so verstandene Perspektive ihren fördernden Einfluß auf den Leistungsanspruch voll entfalten kann, sind weitere Voraussetzungen nötig:
- gerechte Leistungsbewertung, vor allem dann, wenn es sich um unerwartete Ergebnisse handelt, die von den Hochschulkadern über das Geforderte hinaus oder an dessen Stelle vorgelegt werden

- Vertrauen zwischen Leiter und Mitarbeiter und Offenheit des Leiters für die Probleme, Sorgen, Anregungen und kritischen Hinweise seiner Mitarbeiter

- Einbeziehung in Leitungsentscheidungen im Betrieb, Einbeziehung in Planung und Leitung. Reserven gibt es vor allem bei der Plandiskussion, die in vielen Betrieben recht formal gehandhabt wird, zu viele wertvolle Vorschläge werden aus den verschiedensten Gründen nicht beachtet. Meinungen wie, es lohnt sich nicht, etwas zu sagen, weil sich doch nichts ändert, sollten daher für Partei-, Gewerkschafts- und FDJ-Leitung ein Alarmsignal sein, dessen Ursachen schnell aufgedeckt und beseitigt werden sollen.

3. Die Leitungsarbeit insgesamt hat auch über die Perspektive hinaus großen Einfluß auf den Leistungsanspruch.
Im Wesen geht es darum, Leitungsarbeit so zu gestalten, daß sich die Absolventen als Subjekt ihrer Tätigkeit fühlen. Das setzt eine dynamische Auffassung von Leitung voraus: Neue Technik, veränderte Qualifikation und Leistungsbereitschaft, Veränderungen in der Gesellschaft heben permanent die Bedingungen auf, unter denen bestimmte Maßnahmen zum Erfolg führten. Ständige kritische Analyse der Situation im Kollektiv und Offenheit für alles Neue bilden die Voraussetzungen dafür, daß optimal entschieden werden kann. Auch bisher Bewährtes muß in diesem Sinne ständig überprüft werden.
Dabei nimmt speziell bei geistiger Arbeit die Komplexität der Arbeit der Leiter zu, zunehmend mehr Faktoren müssen bei Entscheidungen in Rechnung gestellt werden. Das ist ohne die Erfahrungen, Anregungen, Kenntnisse der Mitarbeiter zu nutzen immer weniger möglich. Mängel und Effektivitätsverluste durch nicht optimale Leitungsentscheidungen als Folge der Vernachlässigung von Prozessen und Faktoren, die den Absolventen aus ihrer täglichen Arbeit wohl vertraut sind, bilden eine wichtige Ursache dafür, daß das Bestreben nicht nur der Hochschulkader bei Leitung und Planung mitzureden in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.
Unter den Bedingungen des verstärkten Einsatzes moderner Rechentechnik wächst auch die Notwendigkeit, die Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter und der Leiter der unteren Ebenen zu erweitern. Damit werden übergeordnete Leitungen zugleich von einem Teil ihrer Aufgaben entlastet und gewinnen damit Zeit für die Verbesserung ihrer Arbeit. Insofern bedingen Delegierung von Entscheidungsbefugnissen und Stärkung zentraler Leitung einander.
Schwierigkeiten treten in der Praxis oft auf, weil viele übergeordnete Leiter zu oft in die Kompetenzen der nachgeordneten eingreifen, letztere neigen dann dazu, sich bei allen wesentlichen Entscheidungen "oben" abzusichern und rückzuversichern. Auf diese Art gehen die Vorzüge dezentraler Entscheidungen verloren (schnellere Reaktion auf Veränderungen im Kollektiv, in Arbeitsanforderungen und Bedingungen, bessere Möglichkeiten Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen, bessere Voraussetzungen alle in der konkreten Situation wichtigen Faktoren in Rechnung zu stellen).

Sozialistische Demokratie in den Beziehungen Leiter - Mitarbeiter bildet nicht nur eine unmittelbare Voraussetzung für hohe Leistungsbereitschaft, sie fördert die Leistung auch vermittelt, in dem sie es ermöglicht, schneller und erfolgreicher zu entscheiden.

4. Der Leistungsanspruch wird auch durch Erfolge gefördert, wenn sie als Ergebnis eigener Anstrengung, Fähigkeit, Qualifikation erlebt werden. Arbeitsergebnisse, die vorwiegend anderen Faktoren zugeschrieben werden (besondere Bedeutung der Aufgaben, besonders günstige Arbeitsbedingungen u. a.), haben in der Regel keine langfristig positiven Auswirkungen auf den Leistungsanspruch. Speziell für junge Absolventen heißt das, ihnen Aufgaben zu übertragen, die ihrem Leistungsanspruch gerecht werden und sie möglichst selbständig arbeiten lassen, sich dabei einstellende Erfolge helfen einen Leistungsanspruch zu entwickeln, der dem vorhandenen Leistungsvermögen entspricht und dazu anregt, dieses zu vergrößern.

5. Damit in Verbindung wird der Leistungsanspruch auch durch Sicherheit in bezug auf die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse und deren Anwendung gefördert. Ein gesundes Selbstbewußtsein in bezug auf das eigene Leistungsvermögen fördert langfristig einen hohen Leistungsanspruch und entsprechendes Engagement.

6. Wichtig ist, daß noch Jahre nach dem Studium sich der Leistungsanspruch derjenigen am günstigsten entwickelt, von denen schöpferisches Denken in hohem Maße gefördert wurde. Fähigkeiten zu selbständigem und schöpferischem Denken spiegeln sich in den Noten gegenwärtig nur unzureichend wider. In Anbetracht der modernen Rechentechnik und der aus dem Speicher abrufbaren Fakten wird gegenwärtig die Kluft zwischen Studium und Praxis größer. Es genügt nicht, neuen Anforderungen durch neue Fächer abzufangen, die in der alten Weise unterrichtet werden. Wichtig erscheint, viel stärker auf noch unbekanntes, ungelöste Probleme der einzelnen Wissenschaften hinzuweisen und das Streben der engagiertesten Studenten zu fördern, sich mit einem fachlichen Problem sehr tiefgründig und selbständig auseinanderzusetzen, auch wenn das teilweise auf Kosten anderer Fächer geht.

Für den Praxiserfolg und die Entwicklung eines hohen Leistungsanspruchs ist nicht die Summe der Einzelkenntnisse ausschlaggebend, sondern die Fähigkeit, offene Probleme zu erkennen, selbständig Wege zu ihrer Lösung zu entwickeln und sich damit gegebenenfalls auch gegenüber Ablehnung von Kollegen durchzusetzen. In diesem Sinne gilt es, Selbständigkeit und Eigeninitiative im Studium auf Kosten der Faktenflut, die in vielen Fächern noch immer dominiert, stärker als bisher zu fördern. Selbstunterforderung der Absolventen, mangelnde Fähigkeit zu selbständiger Arbeit ist nicht nur eine Ursache für mittelmäßige Leistungen, sondern behindert auch die Entwicklung der Leistungsbereitschaft noch viele Jahre nach dem Studium.
In der Schule und an der Hochschule werden wichtige Haltungen und Fähigkeiten geprägt, die großen Einfluß darauf haben, wie die Absolventen sich den Anforderungen der Praxis stellen und in welcher Weise diese Anforderungen die Persönlichkeitsentwicklung beeinflussen.

4. Zu einigen weiteren Tätigkeitszielen und Folgerungen

Das fachliche Interesse (aus Freude und Interesse am Fach arbeiten) fordert vor allem schöpferische Leistung (Patente, Neuerervorschläge). Publikationen werden stark von dem Bestreben mitgetragen, eine möglichst hohe soziale Position zu erreichen, Prestige zu erwerben. Auch Vorträge, vor allem innerhalb des Betriebes und disziplinierte Erfüllung der Weisung des Leiters auch ohne schöpferischen Leistungsanspruch wird dadurch gefördert.
Auch das Streben, nur soviel zu arbeiten, daß die Freizeit nicht leidet, kann Leistung vermittelt fördern: Erfüllte Familienbeziehungen und Freizeitaktivitäten regen andere Motive an wie fachliches Interesse. Anspruchsvolle, schöpferische Freizeitaktivitäten können viele Anregungen und Impulse für die Arbeit hervorbringen. Appelle gegebenenfalls auf Kosten der Familie auch in der Freizeit zu arbeiten, sind aus mehrerer Hinsicht kurzsichtig: Fachlich Interessierte bedürfen solcher Appelle nicht, bei ihnen gehen Hobby und Arbeitsinhalt fließend ineinander über. Zusätzlicher Leistungsdruck würde eher fachliches Interesse blokkieren und damit eine der wichtigsten motivationalen Grundlagen für Spitzenleistungen schwächen.

Darüber hinaus ist nicht einzusehen, warum Freizeit geopfert werden soll, wenn gegenwärtig nur etwa 25 - 30 Stunden pro Woche innerhalb der Arbeitszeit für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben verwendet werden können. Den Rest der Arbeitszeit nehmen gesellschaftliche Aktivitäten, Versammlungen und Beratungen, Ausfälle aufgrund von Mängeln in der Arbeitsorganisation und Berichte ein. Der wirksamste Weg, Zeit für geistig-schöpferische Arbeit freizubekommen, liegt daher in einer erheblichen Effektivitätssteigerung der Arbeitsorganisation. Das wird besonders deutlich im Vergleich mit Hochschulkadern aus westlichen Ländern, die während der Arbeitszeit nur relativ wenig Verwaltungsaktivitäten und keinerlei gesellschaftliche Tätigkeiten zu erfüllen haben und insgesamt pro Woche nicht mehr Zeit für ihre Arbeit verwenden als in der DDR, aber einen erheblich größeren Anteil dieser Zeit für geistig-schöpferische Arbeit ansetzen.
Mit einem höheren Niveau der Arbeitsorganisation werden zugleich bessere Voraussetzungen für die Realisierung selbst gestellter Tätigkeitsziele in der Arbeit geschaffen und damit die Leistungsbereitschaft angeregt. Druck von Außen kann bei geistiger Arbeit niemals den eigenen Leistungswillen ersetzen. Es kommt daher darauf an, herauszuspüren, wo bei den einzelnen Hochschulkadern Ansätze sind, in der Arbeit Sinnerfüllung zu finden und systematisch die Bedingungen dafür zu erweitern. Dabei muß die Gesamtheit der Arbeitsinhalte und -bedingungen ins Kalkül gezogen werden. Gegenwärtig wird bei organisatorischen Reglungen im Betrieb kaum die Auswirkungen auf die Motivation beachtet. Solche Reglungen werden aus politischen, ökonomischen und technischen Erwägungen getroffen und anschließend versucht durch Stimuli und administrativen Druck die betroffenen Werktätigen zu bewegen, die sich für sie ergebenden Anforderungen zu erfüllen. Damit sind Effektivitätsverluste verbunden, weil ökonomisch-administrative Reglungen den Handlungsspielraum der Werktätigen und damit die Möglichkeiten, in der Arbeit Sinnerfüllung zu finden verändern, wird das nicht von vornherein in Rechnung gestellt, können nicht geplante Verhaltensweisen ausgelöst werden, die die Erfüllung der gestellten Aufgaben entweder behindern oder gar verhindern können. Der einfachste Weg, von vornherein die Motivation der Werktätigen in Rechnung zu stellen, ist sie mitentscheiden zu lassen.

Gegenwärtig gibt es hier große Reserven:
Sozialistische Demokratie kann sich nicht darin erschöpfen, daß jeder seine Meinung sagt und der verantwortliche Leiter am Ende das tut, was er will, ohne geäußerte Anregungen, Vorschläge und Kritiken zu beachten. Hier ist der Jugendverband, die Gewerkschaft und vor allem die Parteiorganisation gefordert.
Bewährt haben sich Formen gleitender Arbeitszeit, bei der um eine feste Anwesenheitszeit pro Tag (2 - 3 Stunden, in denen alle anwesend sein müssen, um Kommunikation zu ermöglichen) jeder selbst seine Arbeitszeit so planen kann, daß sich pro Woche die gesetzliche Arbeitszeit ergibt oder bei der die Anwesenheit am Arbeitsplatz gegenüber der qualitäts- und termingerechten Erfüllung bzw. gestellter Aufgaben zurücktritt.
Dieser stimulierende Effekt hat vor allem folgende Ursachen:

1. Vorhandene Technik, Geräte u. a. kann besser ausgenutzt werden. Die leeren Wartezeiten werden vermindert. Ähnliches gilt auch für eventuelle Wartezeiten, die sich aus dem Zeitaufwand für empirisch-experimentelle Arbeiten oder aus der Abhängigkeit für Zuarbeiten ergeben. Auf diese Weise können auch gegenseitige Störungen vermindert werden. Die betroffenen Hochschulkader sind Engpässen in der Arbeitsorganisation bzw. Material- und Geräteversorgung nicht mehr passiv ausgeliefert, sondern können diese aktiv umgehen.

2. Versuche, während der Arbeit einzukaufen bzw. die Notwendigkeit auf Handwerker zu warten o. ä. lassen sich unkompliziert aus der Arbeitszeit ausschließen. Wer z. B. Vormittags einkaufen will kann das tun, muß aber dann länger bleiben, so daß die Zeit im Laufe der Woche stimmt.

3. Die betroffenen Hochschulkader (meist aus Forschung und Entwicklung) fassen solche Beglungen aus Ausdruck besonderen Vertrauens auf, auch das wirkt sich günstig auf die Leistungsbereitschaft aus.

Die gleitende Arbeitszeit ist ein leicht zu realisierendes Beispiel dafür, wie durch organisatorisch-administrative Beglungen die Leistungsbereitschaft stimuliert werden kann. Sie ist aber nur unter bestimmten Bedingungen anwendbar. Daraus ergeben sich bei manchen Gegenargumente: Für einen Teil der Intelligenz könnten keine "Privilegien" zugelassen werden, die für die Mehrheit der Arbeiterklasse nicht realieierbar sind.

Allgemein hängt das Engagement bzw. die Leistungsbereitschaft von den Möglichkeiten mit den vorhandenen Fähigkeiten in einer bestimmten Zeit (die individuell sehr stark variiert) unter den vorhandenen Bedingungen wenigstens einige der Ziele zu erreichen, die der Tätigkeit persönlichen Sinn geben ab.
Dabei werden diese Voraussetzungen, wenn überhaupt, nur teilweise rationell durchgerechnet, Einstellungen, in denen frühere Erfahrungen geronnen sind, kürzen den Entscheidungs- und Bewertungsprozeß ab. Damit wird auch verständlich, weshalb es keinen Werktätigen gibt, der sich unter allen Bedingungen bei allen Aufgaben gleichermaßen engagiert. Das sogenannte Pflichtbewußtsein umfaßt in der Praxis die Bereitschaft, alle Aufträge des Leiters diszipliniert zu erfüllen. Was aber, wenn es gilt, sich selbst Aufgaben zu suchen, mehr zu leisten als gefordert oder sich gegen Vorbehalte des Leiters durchzusetzen. Pflichtbewußtsein ist in den letzten Jahren bei allen jungen Werktätigen in Mißkredit geraden, vor allem, weil die jungen erleben, daß ältere Kollegen, die sich von dieser Haltung leiten lassen, in der Regel nicht in der ersten Reihe stehen, wenn es gilt, bisher bewährtes durch besseres zu ersetzen, Vor allem aber gibt es Widersprüche zwischen verschiedenen Anforderungen und Bedingungen, die mit Pflichtbewußtsein nicht zu bewältigen sind.
Für die Praxis ergeben sich aus dieser Auffassung von Leistungsbereitschaft als Resultat der Wechselwirkung von Persönlichkeit und Aufgabeninhalt sowie Leistungsbedingungen vielfältige Folgerungen. Die wichtigste ist vielleicht, daß bisherige Leistungen nur bedingt eine Prognose erlauben, wie sich der Betroffene unter neuen Anforderungen bewähren wird. Nicht jeder gute Mitarbeiter gibt einen guten Leiter eines Arbeitskollektivs ab, nicht jeder gute Leiter hat vorher als Mitarbeiter außerordentliches geleistet und nicht jeder gute Betriebsdirektor ist in der Lage auch ein Arbeitskollektiv zu Spitzenleistungen zu führen? Kurz, das Hocharbeiten ist kein effektiver Weg der Kaderentwicklung und verhindert außerdem noch, daß ein größerer Teil von jungen Hochschulkadern und vor allem Frauen höhere Leitungsfunktionen unternehmen kann. In der Kaderpolitik kann Durchsetzung des Leistungsprinzips daher nur heißen:

Jedem nach seinen Fähigkeiten bzw. Leistungsvoraussetzungen. Erschwert wird das, weil unterschiedliche Tätigkeiten ein unterschiedliches Ansehen haben und auch unterschiedlich bezahlt werden.
Damit entstehen Widersprüche, die dafür mit verantwortlich sind, daß es in der Praxis bestenfalls annähernd möglich ist, wirklich den jeweils Leistungsfähigsten für freiwerdende Planstellen z. B. für Leitungsfunktionen zu gewinnen, sei es, daß die in Frage kommenden nicht wollen, sei es, daß nach bisheriger Leistung ausgewählt wird (die jedoch, wie oben dargelegt, allein nur wenig Prognosewert für Leistung unter neuen Bedingungen hat), sei es, daß bürokratische Reglungen im Wege stehen (z. B. weil vorher bestimmte andere Funktionen bzw. Aufgaben erfüllt werden müssen). Gerade solche bürokratische Reglungen behindern gegenwärtig die rasche Übernahme von jungen Hochschulkadern und Frauen in verantwortungsvolle Leitungsfunktionen.

5. Tabellenanhang

Tab. 2: Faktoren der Entwicklung des Strebens, die Erwartungen der Gesellschaft zu erfüllen

Hochschulkader aus der Wirtschaft, die relativ selbständig tätig sind und die 5 (SIS 6) bzw. 10 Jahre (SIS 7) gearbeitet haben

Regressionskoeffizienten (ß) und indirekte Effekte (I)
Rangfolge nach /ß/ — Zielgröße aus SIS 7 (Erwartungen der Gesellschaft erfüllen)

Faktoren aus SIS 6	ß	I
1. Verbundenheit mit dem Sozialismus	0,45	-
2. Atmosphäre im Arbeitskollektiv	0,43	-0,33
3. Zufriedenheit mit dem Nettoeinkommen	0,38	-0,39
4. Verbundenheit mit der Tätigkeit	0,37	-0,51
5. Fähigkeit, aktuelle Ereignisse marxistisch interpretieren zu können	0,32	-0,52
6. Verantwortungsgefühl für die Leistungen der Kollegen	0,3	-
7. Gefühl der Einsamkeit	-0,27	-
8. fachgerechter Einsatz	-0,26	0,29
9. Tätigkeit verlangt gesellschaftlich-politische Aktivität	+0,25	-
10. In der DDR wird die Macht in meinem Sinne ausgeübt	0,22	-
11. Vertrauen zum Leiter	0,2	-

...

R_{mult} = 0,84, aufgeklärte Gesamtvarianz = 71 %

Tab. 3: Faktoren der Entwicklung des Strebens, ein über den Betrieb hinaus geachteter Fachmann zu werden

Hochschulkader aus der Wirtschaft, die relativ selbständig tätig sind und die 5 (SIS 6) bzw. 10 Jahre (SIS 7) gearbeitet haben

Regressionskoeffizienten (ß) und indirekte Effekte (I)
Rangfolge nach /ß/ (geachteter Fachmann)
Zielgröße aus SIS 7

Faktoren aus SIS 6	ß	I
1. ein geachteter Fachmann werden wollen	0,50	-
2. Vertrauen zwischen Kollektiv und Leiter	0,33	-
3. Fähigkeit, schöpferisch zu denken	0,30	-
4. Leistungen werden gerecht beurteilt	0,27	-
5. Leiter unterdrückt Kritik	0,24	-0,46 !
6. Unsicherheit bei Anwendung des Wissens	-0,22	-
7. Verbundenheit mit dem Betrieb	-0,22	0,30
8. Disziplinverletzungen werden im Kollektiv ernst genommen	0,21	-
9. mit der Leitung kann offen über Mängel geredet werden	-0,18	0,31
10. Tätigkeit verlangt Leiterqualitäten	-0,17	0,20
11. Leistung	-0,17	0,27

...

R_{mult} = 0,78, aufgeklärte Gesamtvarianz = 61 %

Tab. 4: Faktoren der Entwicklung des Strebens, aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen zu arbeiten

Hochschulkader aus der Wirtschaft, die relativ selbständig tätig sind und die 5 (SIS 6) bzw. 10 Jahre

Regressionskoeffizienten (ß) und indirekte Effekte (I)
Rangfolge nach /ß/ Zielgröße aus SIS 7
(aus Interesse am Fach arbeiten)

Faktoren aus SIS 6	ß	I
1. Fähigkeit, seinen Standpunkt bei der Diskussion fachlicher Probleme zu behaupten	0,39	-
2. aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten	0,30	-
3. jede Disziplinverletztung wird ernst genommen	0,28	-
4. Einsatz für effektive Arbeit	-0,24	0,38
5. Lehrkräfte hatten gute Einstellung zu Studenten	0,21	-
6. fachliches Wissen vertiefen wird verlangt	0,19	-
7. Zeitanteil für fachlich-inhaltliche Arbeit innerhalb der Arbeitszeit	0,17	-
8. Ansehen der Tätigkeit in der Gesellschaft	-0,17	0,23
.....		

R_{mult} = 0,67, aufgeklärte Gesamtvarianz = 45 %