

Der Leiter - Wertorientierungen und Tätigkeitsprofil im industriellen Arbeitsprozeß: Zuarbeit zum Hauptbericht der soziologischen Forschungsgruppe der Technischen Hochschule Merseburg - Prof.Dr.sc. Bohring

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). (1989). *Der Leiter - Wertorientierungen und Tätigkeitsprofil im industriellen Arbeitsprozeß: Zuarbeit zum Hauptbericht der soziologischen Forschungsgruppe der Technischen Hochschule Merseburg - Prof.Dr.sc. Bohring*. Leipzig. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-403419>

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.



Forschungsbericht

Der Leiter - Wertorientierungen und Tätigkeitsprofil im industriellen Arbeitsprozeß

Zuarbeit zum Hauptbericht der soziologischen Forschungsgruppe der Technischen Hochschule Merseburg - Prof. Dr. sc. Bohring

Bearbeiter: Dr. Gisela Thiele

Leipzig, April 1989

InhaltsverzeichnisBlatt

1. Einleitung und Populationsbeschreibung	3
2. Wertorientierungen und Zukunftsvorstellungen von Leitern	6
3. Das Tätigkeitsprofil und Bedingungen der Tätigkeit	18
4. Demokratische Aktivitäten von Werktätigen und Leitungskadern	30
5. Zusammenfassende Bemerkungen - Haupt- aussagen	34

1. Einleitung und Populationsbeschreibung

Der vorliegende Forschungsbericht widmet sich speziellen Fragen der Leitungstätigkeit, insbesondere den Wertorientierungen der Leiter im industriellen Arbeitsprozeß und dem Verhältnis der Leitungskader zu ihrer Tätigkeit.

Es ist ein Teil des Hauptforschungsberichtes zum Thema: "Wertorientierungen im industriellen Arbeitsprozeß", der durch die soziologische Forschungsgruppe der TH Merseburg, unter der Leitung von Prof. Dr. sc. Bohring, erarbeitet wird.

Grundlage bildet eine soziologische Studie, die 1987 in den Kombinen Buna und Bitterfeld durchgeführt wurde, an der ca. 1400 junge und ältere Werk tätige teilnahmen, von denen fast 300 Leitungsfunktionen ausüben.

Insgesamt befinden sich zwei Drittel im Alter bis zu 39 Jahren und ein weiteres Drittel ist älter als 40 Jahre.

Tabelle 1 gibt darüber einen genauen Überblick.

Tab. 1: Altersstruktur, Angaben in %

Alter	Werk tätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
unter 20 Jahre	7	2	0
20 - 25 "	12	3	2
26 - 30 "	14	9	3
31 - 35 "	16	17	28
36 - 40 "	12	16	9
41 - 45 "	13	21	15
46 - 50 "	10	14	23
51 - 55 "	7	8	12
56 - 60 "	5	8	5
über 60 "	4	2	3

Tab. 2: Geschlechtszugehörigkeit, Angaben in %

Geschlecht	Werkstätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
männlich	55	73	83
weiblich	45	27	17

Wie bekannt, nimmt der Anteil der Frauen an höheren Leitungsfunktionen ab. Allerdings ist er in dieser speziellen Untersuchung mit 17 % auf der Ebene der Abteilungsleiter gegenüber dem normalen DDR-Durchschnitt relativ hoch. Im Produktionsprozeß sind 62 % Männer und 38 % der befragten Frauen tätig, in der Verwaltung sind es 70 % Frauen und nur 30 % Männer und in der Forschung liegt in unserer Untersuchung ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis vor.

Tab. 3: Familienstand, Angaben in %

Familienstand	Werkstätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
ledig	18	8	6
verheiratet	68	78	86
geschieden	8	10	6
verwitwet	2	1	0
Lebensgemeinschaft	4	3	2

Wie bereits in vielen Untersuchungen erwähnt wurde, bestätigt sich auch hier wieder, daß mit steigender Leitungsebene der Anteil der Verheirateten steigt. Auf Erklärungsansätze soll allerdings verzichtet werden.

Tab. 4: Politische Organisiertheit, Angaben in %

Parteizu- gehörigkeit	Werkstätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
SED	23	39	62
Blockpartei	4	7	3
parteilos	73	54	35

Der politische Organisationsgrad nimmt mit steigender Leitungsfunktion zu, wobei der Anteil der Genossen der SED besonders hoch ist. Das verweist auf besondere Auswahlkriterien für Leitungsfunktionen einerseits, aber auch auf politische Aufgeschlossenheit und Interessiertheit andererseits.

Tab. 5: Leitungsfunktion, Angaben in % und Absolutwerte

Leitungsfunktion	%	absolut
Gruppenleiter	75	211
Abteilungsleiter	23	66
Betriebsdirektor/ Fachdirektor	2	8

Auf Grund der geringen Besetzung der Betriebs- bzw. Fachdirektoren wird im folgenden Forschungsbericht nur nach den Ebenen Gruppen- und Abteilungsleitern differenziert. Die erstgenannte Leitungsebene wird nicht in die Betrachtung einbezogen.

Tab. 6: Qualifikationsstruktur, Angaben in %

Qualifikation	Werkstätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
Lehrling	4	0	0
ohne Beruf/Teilfach- arbeiter	7	3	0
Facharbeiter	60	30	6
Meister	7	37	0
Fach-/Hochschul- absolvent	22	33	94

Auch das Qualifikationsniveau nimmt mit höherer Leitungsebene zu und unterscheidet sich zwischen den Gruppen- und Abteilungsleitern sogar beträchtlich. Das ist Ausdruck dessen, daß der Leiter in erster Linie nach seiner fachlichen Kompetenz bewertet wird und diese für die Ausübung der Funktion von grundlegender Bedeutung ist.

Was die Tätigkeitsbereiche betrifft, so ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 7: Tätigkeitsbereiche, Angaben in %

Tätigkeitsbereich	Werkstätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
Produktion	66	64	41
Verwaltung	21	25	48
Forschung/Entwicklung	9	10	11
sonstige Bereiche	4	1	0

In den folgenden Ausführungen werden insbesondere die Gruppen- und Abteilungsleiter mit ihren spezifischen Wertorientierungen und ihrem Tätigkeitsprofil betrachtet.

Auf die Gruppe der Werkstätigen wird nur teilweise im Vergleich zu den Leitungsfunktionären eingegangen, auf erstere wird ausführlich im Hauptforschungsbericht von Prof. Dr. Bohring hingewiesen.

Die Differenzierung nach Geschlecht, Alter, Qualifikationsniveau oder anderen Merkmalen erfolgt nur bei sehr starken Abweichungen.

2. Wertorientierungen und Zukunftsvorstellungen von Leitern

Jede Persönlichkeit ist durch ein System von Wertorientierungen, als objektive Soll-Zustände, gekennzeichnet, welche ihr eigentliches, bestimmendes Merkmal darstellt. Unter Wertorientierungen wird die grundsätzliche und relativ dauerhafte Orientierung der Persönlichkeit an den Werten der Gesellschaft verstanden, wobei letztere nicht automatisch zu Wertmaßstäben jedes Menschen werden, sondern erst durch die aktive Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Umwelt als persönlich wertvoll verstanden und dann verinnerlicht werden. Diese so angeeigneten Soll-Ansprüche widerspiegeln, was unter den jeweiligen Produktionsverhältnissen als Werte und Normen verstanden wird, und lenken bewußt das Denken und Handeln der Mitglieder der Gesellschaft auf die Verwirklichung gesellschaftlicher Interessen und Ziele.

Mit der ständigen Entwicklung der gesellschaftlichen Verhältnisse verändern und wandeln sich zugleich die gesellschaftlichen Wert- und Normvorstellungen, so daß sie niemals stabil oder unveränderlich sind.

Wertorientierungen entstehen demzufolge durch lebenslange Aneignung der gesellschaftlichen Bedingungen, Verhältnisse und Werte, auch Normen, durch die Persönlichkeit, durch Lernprozesse, die im Kindes- vor allem aber im Jugendalter besonders intensiv verlaufen. Sie gehören zum Grundbestand jedes Menschen und bilden ihren motivationalen Kernbereich, bestimmen wesentlich und übergreifend das Verhalten "von innen her".

Wie bereits hervorgehoben, ist die Herausbildung von Wertorientierungen das Resultat der Tätigkeit der Werktätigen, ihrer Erfahrungen aus der beruflichen Entwicklung und weiteren politischen, fachlichen und sozialen Aktivitäten im Betrieb und im gesellschaftlichen Alltag.

Infolgedessen müssen die beruflichen Arbeits- und Lebensbedingungen so gestaltet werden, daß die Werktätigen diese Werte der Gesellschaft als persönlich bedeutsam und wertvoll erleben können.

Eine sehr große Verantwortung tragen in diesem Prozeß die Leiter der verschiedenen Ebenen der Volkswirtschaft. Sie müssen die Produktions- und Arbeitsprozesse so organisieren, daß mit dem ökonomischen Resultat der Wert dieser Leistungen für die Gesellschaft und zugleich für jeden einzelnen Werktätigen deutlich sein bewußtes, aktives Mitwirken in diesen gesellschaftlichen Prozessen gesichert wird. Das sind die wesentlichsten Voraussetzungen für eine zunehmende subjektive Identifizierung mit solchen objektiven Werten. Tabelle 8 zeigt, daß die Leiter der sozialistischen Wirtschaft solche Wertorientierungen verfolgen, die den Werten der sozialistischen Gesellschaft adäquat sind.

Tab. 8: Bedeutung und Zufriedenheit wichtiger Lebensprinzipien, Angaben in %

- a) Merkmalswerte 1 = für mich sehr bedeutsam
 b) 2+3 zusammen: ist für mich weniger bedeutend/
 ist von geringer Bedeutung
 c) Zufriedenheit damit:
 Merkmalswerte 1+2 zusammen: sehr zufrieden/nicht zufrieden
 in Klammern davon sehr zufrieden

Lebensziele	Gruppenleiter			Abteilungsleiter		
	a	b	c	a	b	c
eigene Gesundheit	97	3	88 (30)	90	10	88 (18)
Sicherung des Friedens i. d. Welt	<u>97</u>	3	<u>73</u> (37)	<u>92</u>	8	<u>65</u> (17)
harmonisches Familienleben	96	2	95 (72)	95	5	98 (72)
anspruchsvolle befriedigende Arbeit	94	6	91 (41)	94	6	94 (30)
eine gute Wohnung	93	7	82 (49)	80	20	81 (39)
leistungsgerechte Entlohnung	<u>92</u>	8	<u>59</u> (13)	<u>86</u>	14	<u>60</u> (5)
allseitige erfolgreiche Entwicklung der DDR	<u>89</u>	11	<u>65</u> (25)	<u>88</u>	12	<u>51</u> (11)
Kontakte mit Freunden/Bekanntem	77!	23	96! (48)	69!	31	98! (51)
wunschgemäße Wohnlage	76	23	69 (30)	59	41	53 (20)
Befriedigung mat. KG-bedürfnisse	<u>75</u>	24	<u>35</u> (5)	55	43	42 (5)
viel Freizeit für Hobbys	73	27	76 (22)	59!	41	73! (18)
hohes Einkommen	72	28	73 (19)	53!	45	77! (12)
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	69!	31	90! (28)	69!	31	89! (29)
Befriedigung geistig-kult. Bedürfnisse	56!	43	82! (15)	55!	45	76! (16)
aktive Teilnahme am gesellschaftl. Leben	56!	41	97! (38)	58!	42	96! (29)
sportl. Betätigung/Freizeitsport	31!	63	73! (24)	42!	53	70! (28)

Ein erster Überblick zeigt, daß die ersten vier am häufigsten von den Leitern genannten Wertorientierungen in außerordentlich ausgewogener Weise die wichtigsten Werte der sozialistischen Gesellschaft widerspiegeln:

- die eigene Gesundheit
- die Sicherung des Friedens in der Welt
- ein harmonisches Familienleben und
- eine anspruchsvolle befriedigende Arbeitstätigkeit

Für 90 % bis 97 % der Leiter sind diese Orientierungen persönlich "sehr bedeutsam" für ihr Leben. Die Konzentration dieser vier meist genannten Wertorientierungen ist nicht zufällig. Vergleiche zeigen, daß sie untereinander im engen Zusammenhang stehen, sich gegenseitig bedingen. Diese sehr hohe Ausprägung der Bedeutsamkeit wird, wie auch Vergleichsuntersuchungen belegen, meistens von den Arbeitern, aber auch von den Fach- und Hochschulkadern ohne Leitungsfunktion nicht erreicht, sie identifizieren sich in der Regel etwas weniger ausgeprägt mit diesen Werten. Damit wird unterstrichen, daß die Leiter der sozialistischen Wirtschaft eine positive Auswahlgruppe darstellen, indem für Leitungsfunktionen die geeigneten Kader in politischer und fachlicher Hinsicht ausgewählt werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß die Verantwortung der Leitungsfunktion, ihre Ausübung, solche Wertorientierungen und Lebenszielstellungen weiter ausprägt und festigt.

Bis auf die Sicherung des Weltfriedens sind die Leiter mit diesen genannten Faktoren in ihrem Leben zufrieden, besonders hoch ist die Zufriedenheit mit dem Familienleben. Dabei wird erneut bekräftigt, daß eine erfüllte Partnerschaft und ein harmonisches Familienleben eine wichtige Bedingung für hohe Leistungsbereitschaft im Beruf ist und für Leiter besondere Bedeutung besitzen. Weitere wichtige Lebenszielstellungen, die vor allem für eine erblgreiche Ausübung einer Leitungsfunktion entscheidend sind, kommen noch in recht hoher Ausprägung hinzu:

- eine gute Wohnung
- eine leistungsgerechte Entlohnung
- die allseitige und erfolgreiche Entwicklung der DDR

Zwischen den Gruppen- und Abteilungsleitern treten insbesondere hinsichtlich des Zieles einer guten Wohnung Differenzen auf, die sich allerdings nicht vordergründig erklären lassen.

Wichtig zu erwähnen ist die deutlich werdende Tatsache, daß über 80 % der Leiter mit ihrer Wohnung zufrieden sind, fast die Hälfte von ihnen ist damit sogar sehr zufrieden.

Der Wert einer leistungsgerechten Entlohnung wird von allen Leitern sehr hoch bewertet. Dabei geht es nicht vorrangig um ein hohes Einkommen schlechthin, dieses bewerten die Gruppenleiter zu 20 Prozentpunkte weniger bedeutsam für ihr Leben, die Abteilungsleiter sogar um 33 % geringer. Entscheidend ist die Entlohnung nach der erbrachten Arbeitsleistung in zweifacher Hinsicht:

- a) daß der Leiter für seine Verantwortung, sein gewöhnlicherweise erforderliches höhere Engagement und die höheren physischen und psychischen Anforderungen entlohnt wird und
- b) daß er als Leiter bessere Möglichkeiten der leistungsgerechten Entlohnung und zwar in merklichen Differenzierungen für seine Mitarbeiter hat.

Mit beiden Aspekten gibt es sowohl bei den Gruppen- als auch bei den Abteilungsleitern große Unzufriedenheit. Nur rund 60 % von ihnen sind mit der leistungsgerechten Entlohnung zufrieden, viele fühlen sich entsprechend der an sie gestellten Anforderungen zu gering entlohnt, ja zahlt sich die Übernahme auch einer hohen Leistungsverantwortung nicht aus.

Wie Ergebnisse einer speziellen Leiteruntersuchung des ZIJ¹ zeigen, geben 32 % der Abteilungsleiter und sogar 73 % der Leiter von Jugendforscherkollektiven an, daß sich die Übernahme einer höheren Leitungsfunktion finanziell nicht auszahlt.

Diese Angaben genügen, um die Notwendigkeit zumindest einer Überprüfung der Entlohnung der Leiter, zu bestätigen.

Ebenfalls große Diskrepanzen bestehen hinsichtlich der persönlichen Bedeutsamkeit der Lebenszielstellung "der allseitigen erfolgreichen Entwicklung der DDR" und der Zufriedenheit damit.

¹ Vgl. Thiele, G.:

Forschungsbericht; Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer Leiter, ZIJ 1988, S. 87 ff.

Insbesondere die Leiter legen mit ihrer Tätigkeit große Bedeutung in eine erfolgreiche DDR-Entwicklung, wollen durch ihre Leitungstätigkeit entscheidend dazu beitragen, sind aber mit der Realität, insbesondere der Entwicklungsgeschwindigkeit, eher unzufrieden. Mit zunehmender Leitungsstufe wächst sowohl der Verantwortungsbereich und zugleich die Übersicht über entscheidende volkswirtschaftliche Prozesse, so daß Leiter der höheren Ebene, in unserer Untersuchung die Abteilungsleiter, diejenigen sind, die beträchtlich unzufriedener mit der Realentwicklung der DDR sind. Von ihnen sind nur 51 % mit der allseitigen und erfolgreichen Entwicklung der DDR zufrieden, davon nur 11 % sehr zufrieden. Zudem sind es die Leitungskader, von denen Einflußnahme auf Grund ihrer Verantwortungshöhe verlangt wird, die aber andererseits ihren Grad des Einflusses persönlich nur sehr begrenzt sehen.

Am höchsten ist aber die Unzufriedenheit mit der Versorgung von hochwertigen Konsumgütern bei den Werktätigen und insbesondere bei den Gruppenleitern. Die Diskrepanz zwischen diesem Lebensziel und der Zufriedenheit damit beträgt bei ersteren 50 Prozentpunkte, bei den Gruppenleitern 40 %. Sie verweist auf außerordentlich große materielle Bedürfnisse, die bei der DDR-Bevölkerung geweckt wurden und der geringen bzw. Nichtrealisierung im Alltag. Nur ganze 4 bzw. 5 % sind mit der Versorgung an Konsumgütern sehr zufrieden. Partei und Regierung haben diese Differenzen lange erkannt. Zahlreiche Beschlüsse, insbesondere die Verpflichtung der Produktionsmittel herstellenden Betriebe und Kombinate mindestens 5 % ihrer industriellen Warenproduktion in Form von Konsumgütern zu produzieren, verweisen darauf. Daß die Bedürfnisse vor allem nach hochwertigen Konsumgütern so hoch sind und noch nicht entsprechend der materiellen Möglichkeiten der Bevölkerung erfüllt werden können, ist eine dringende Aufgabe der nächsten Zeit.

Eine höhere Zufriedenheit als der Bedeutung für das persönliche Leben beigemessen wird, liegt bei folgenden Faktoren vor:

- . Kontakte mit Freunden und Bekannten
- . Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- . Befriedigung geistig-kultureller Bedürfnisse
- . aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben und
- . die sportliche Betätigung sowie Freizeitsport.

Diese genannten Wertorientierungen sind nicht für alle Leiter von so hoher persönlicher Relevanz wie die erstgenannten. Sie hängen sehr stark vom persönlichen Interessenprofil und vom differenziert ausgeprägten Anspruchsniveau ab. So spielen beispielsweise die Befriedigung geistig-kultureller oder auch sportlicher Bedürfnisse bei rund 40 - 60 % der Leiter nur eine sehr geringe Bedeutung für ihr Leben. Ein niedriges Bedürfnisniveau kann demzufolge viel schneller befriedigt werden, so daß die Zufriedenheit damit relativ schnell erreichbar ist. Verweisen werden sollte auf das recht hohe Desinteresse von immerhin über 40 % der Leiter und sogar über 50 % der Werktätigen an der aktiven Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Das verweist insbesondere auf zwei wesentliche Aspekte: einmal auf tatsächliches Desinteresse an aktiver gesellschaftlicher Tätigkeit und zum anderen auf insbesondere hohe zeitliche Belastung der Leiter. So ergeben spezielle Zeitbudgeterhebungen des ZIJ und des Kombines Takraf, daß der durchschnittliche Zeitaufwand für gesellschaftliche Aktivitäten während der Arbeitszeit mit steigender Leitungsstufe kontinuierlich zunimmt und auf der Ebene Fach-/Betriebsdirektor 54 Minuten pro Arbeitstag beträgt. Schon wegen letztgenannten Problemen sollten die Hoffnungen und der Enthusiasmus für höhere gesellschaftliche Verpflichtungen nicht zu hoch geschraubt werden.

Werden alle Faktoren des Lebens zusammen genommen betrachtet, so ergibt sich für 78 bis 88 % aller Leiter eine durchaus optimistische Lebenshaltung. 7 % der Gruppenleiter schätzen ihre gegenwärtige Lebenssituation sehr gut ein, sie sind demzufolge mit den genannten Lebenszielen und Wertorientierungen meistens sehr zufrieden, weitere 71 % geben eine gute Situation in ihrem Leben an. Bei den Abteilungsleitern sind es sogar 9 zu 79 %. Reichlich ein Fünftel der Gruppenleiter und nur über ein Zehntel der Abteilungsleiter würde ihre gegenwärtige Lebenssituation eher als mäßig charakterisieren; als schlecht betrachtet sie kein Leiter.

In der Retrospektive, also 10 Jahre zurück betrachtet, hat sich die Lebenssituation bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt kontinuierlich verbessert.

Dies ist nicht nur allein Resultat des Alters, sondern der zunehmenden Lebenserfahrung, der Erkenntnis, daß das eigene Leben nur durch tagtägliche Selbstverwirklichung, durch hohes eigenes Anspruchsniveau, erfolgreich gestaltet werden kann. Hierbei spielt die Tätigkeit als Leiter, sich anderen und der Gesellschaft gegenüber beweisen zu können, eine zentrale Bedeutung. Erfolg in der Leitungstätigkeit bringt ein hohes Stück Zufriedenheit im Leben mit sich, was sich auch auf andere Lebensfaktoren günstig auswirkt.

Dementsprechend wird der eigene Erfolg auch mit anderen Personen verglichen, werden Bezugspersonen für den eigenen Entwicklungsstand gesucht.

Tabelle 9 gibt einen interessanten Überblick.

Tab. 9: Bezugsgrößen für den eigenen Erfolg, Angaben in %

- a) Merkmalswert 1: ich bin erfolgreicher als ...
 b) Merkmalswert 3: weniger erfolgreich als ...

	Werk- tätige gesamt a/b	Gruppen- leiter a/b	Abteilungs- leiter a/b
ich es in meiner Jugend erträumte	28/29	48/16	42/12
mein Vater	33/24	53/12	60/ 8
die meisten meiner ehemaligen Schul- kameraden	11/12	17/ 5	32/ 2
die meisten meiner jetzigen Freunde und Bekannten	8/11	17/ 7	18/ 3

Zunächst sollte auf die zum Teil sogar gravierenden Unterschiede zwischen den Werkträgern insgesamt und den Leitern verwiesen werden. Leiter bewerten sich durchgehend erfolgreicher als Werkträger ohne Leitungsfunktion, d. h. Leiter zu sein bedeutet auch bei uns, auch wenn in abgeschwächter Form, einen bestimmten Status zu haben, sozusagen etwas darzustellen und diese Ansicht korreliert gleichzeitig mit "Erfolg haben". Demzufolge zählt man eine Leitungsfunktion ausüben zu können als Erfolg, etwas im persönlichen Leben erreicht zu haben.

So schätzen sich fast die Hälfte der Gruppenleiter, aber nur ein knappes Drittel der Werktätigen ohne Funktion, heute erfolgreicher ein, als sie es sich in ihrer Jugend erträumten. Erfolgreicher als der eigene Vater sind allein 60 % der Abteilungsleiter, aber nur 33 % der Werktätigen. Diese hohe Diskrepanz dürfte aber auch darin begründet sein, daß hier die verstärkte Förderung von Arbeiter- und Bauernkindern in den letzten Jahrzehnten einwirkt, die es vielen ermöglicht hat, erfolgreicher als ihre Eltern zu sein. Dieser höhere Erfolg wird nicht nur an höherem Niveau bemessen, sondern am erreichten gesellschaftlichen Status im Betrieb oder der Einrichtung.

Der Vergleich des eigenen Erfolgs mit denen ehemaliger Schulkameraden fällt demgegenüber deutlich weniger diskrepant aus. Infolge der gleichen Bildungsmöglichkeiten und -chancen, die allen Klassenkameraden zuteil wurden, hat jeder entsprechend seiner Fähigkeiten eine bestimmte Berufslaufbahn eingeschlagen, die zu persönlichen Erfolgen geführt hat.

Der Abteilungsleiter hat auch in der öffentlichen Bewertung einen höheren Stellenwert, so daß die Abteilungsleiter ihren Erfolg höher bewerten als die anderen genannten Gruppen.

Da die Freunde und Bekannten frei gewählt werden und das nach bestimmten eigenen Wertmaßstäben, ist verständlich, daß der Vergleich des Erfolges noch weniger unterschiedlich ausfällt als bei den Schulkameraden.

Als bedeutungsvoll sollte nicht unerwähnt bleiben: Leiter sind deutlich weniger nicht so erfolgreich wie ihre Vergleichspersonen, ein weiterer Ausweis dafür, daß Leitungstätigkeit, die Übernahme einer bestimmten Position in der Gesellschaft als persönlicher Erfolg gewertet wird.

Insgesamt wird durch diese Ergebnisse eine hohe Identität der Leiter, ein hohes Maß an Selbstverwirklichung in ihrer Tätigkeit sichtbar, Stolz auf erreichte Leistungen und auf Anforderungen, die an einen Leiter gestellt werden. Dieser Stolz befördert nicht nur bestimmte Motivationen zur Ausübung der Leitungsfunktion, sondern schafft und fördert spezifische Wert- und Normvorstellungen.

Tab. 10: Ausprägung allgemeiner Verhaltensnormen und Werte und die Änderung der Achtung dieser gegenüber vor 20 bis 25 Jahren, Angaben in %

- a) Merkmalswert 1 = sehr stark ausgeprägt
 b) Merkmalswert 3 = kaum ausgeprägt
 e) Achtung hat sehr stark zugenommen und zugenommen

Werte	Werk- tätige gesamt		Gruppen- leiter		Abtei- lungs- leiter	
	a/b/c		a/b/c		a/b/c	
Treue (eheliche, partnerschaftliche)	24/16	12	21/14	11	16/6	4
Sparsamkeit	24/19	29	27/23	30	20/20	17
Freundschaft	19/14	17	20/11	17	6/20	8
Leistungsstreben	20/17	48	22/14	50	5/33	32
Kameradschaftlich- keit	16/19	15	20/12	15	14/17	17
Fleiß	14/17	17	16/15	13	11/24	9
Streben nach Bildung/ Qualifizierung	15/16	64	17/19	68	6/23	48
Hilfsbereitschaft	16/23	11	16/20	9	12/32	12
Gerechtigkeit	16/25	15	15/21	13	11/15	11
Ehrlichkeit	16/25	10	14/27	10	12/21	8
Wahrheitsliebe	13/28	11	13/24	11	11/21	10
Höflichkeit	14/32	10	12/32	11	5/38	4
Großzügigkeit	10/42	23	8/51	19	5/49	34

Die genannten Verhaltensweisen sollen keiner großen Wertung unterzogen werden. Sie geben lediglich einen Überblick über bestimmte Entwicklungen, die sich innerhalb dieser Verhaltensnormen vollzogen haben.

Zu den Eigenschaften, die am stärksten im Alltag ausgeprägt sind, gehören:

- eheliche bzw. partnerschaftliche Treue
- Sparsamkeit
- Freundschaft und
- Leistungsstreben.

Allerdings werden diese höchstens einem Drittel der Bevölkerung zugesprochen, so daß also allen genannten Verhaltensweisen eine insgesamt recht geringe Ausprägung bescheinigt wird.

Andere Eigenschaften wie Wahrheitsliebe, Höflichkeit oder Großzügigkeit werden nur jedem 8. bis 10. Bürger unseres Landes zuerkannt. Insbesondere die Höflichkeit wird bei einem Drittel und die Großzügigkeit bei fast der Hälfte der Werktätigen gänzlich vermißt.

Das ist insgesamt Ausdruck von geringer "Achtung" und "Pflege" solcher wichtiger Normen des Zusammenlebens und verweist auf deutliche Probleme der Anerkennung dieser Werte.

Zwischen den Werktätigen insgesamt und den Gruppenleitern treten keine nennenswerten Unterschiede bezüglich der Einschätzung dieser Werte auf, wohl aber bei den Abteilungsleitern, die durchschnittlich kritischere Wertungen abgeben.

So vertreten von ihnen beispielsweise nur 5 - 6 % die Auffassung, daß solche Werte wie

- Freundschaft
- Leistungsstreben
- Streben nach Bildung und Qualifizierung
- Höflichkeit und
- Großzügigkeit unter der Bevölkerung

stark ausgeprägt sind. Insbesondere leistungsmäßige Normvorstellungen werden von Abteilungsleitern außerordentlich kritisch beurteilt. Sie stellen auf Grund ihres eigenen hohen Anspruchsniveaus meistens hohe Forderungen an die Werktätigen, so daß ihre Wertung entsprechend niedrig ausfällt.

Insgesamt wird dem Leistungsstreben und dem Streben nach Bildung und Qualifizierung der größte Zuwachs in der Achtung und Anerkennung in den letzten 20 bis 25 Jahren zugesprochen. Etwa die Hälfte der Werktätigen oder noch mehr bescheinigen, daß diesbezüglich heute wesentlich höhere Anstrengungen unternommen werden. Die geringste positive Entwicklung werden bei solchen wichtigen Verhaltensnormen wie

- Ehrlichkeit
- Höflichkeit
- Hilfsbereitschaft und
- Wahrheitsliebe eingeschätzt.

Gerade die Hilfsbereitschaft und Höflichkeit werden von vielen, insbesondere älteren Menschen als stark rückläufig eingeschätzt. Sie üben den Vergleich mit früheren Jahren und schätzen gesellschaftliche Veränderungsprozesse, die sich gerade auch auf diesen Ebenen vollzogen haben, kritischer ein. Dennoch ist auf die Ausprägung dieser wichtigen Verhaltensnormen, beginnend vom Kindergartenalter, verstärkt aber auch im pädagogischen Prozeß größerer Wert zu legen.

Auch gegenüber auftretender negativer Erscheinungen im Alltag gibt es von seiten der Werktätigen und Leiter größere Vorbehalte. Tabelle 11 gibt zunächst einen detaillierten Überblick.

Tab. 11: Vorhandensein von Eigenschaften und Erscheinungen im Alltag

- a) Merkmalswert 1 = sehr stark ausgeprägt
b) Merkmalswert 3 = kaum ausgeprägt

Eigenschaften	Werktätige gesamt a/b	Gruppen- leiter a/b	Abteilungs- leiter a/b
Egoismus	28/19	27/20	14/26
Bequemlichkeit	15/19	13/17	17/12
Gleichgültigkeit	15/25	15/24	18/17
Unhöflichkeit	7/35	6/38	9/39
Ungerechtigkeit	7/39	5/44	5/49
Unehrlichkeit	6/39	3/41	2/48
Lüge	6/44	4/46	3/61
Verschwendungssucht	6/46	6/53	5/53
Faulheit	6/41	6/43	9/43
Geiz/Kleinlichkeit	5/47	2/48	2/66
Arbeitsbummelei	5/45	4/48	5/42
Treulosigkeit	3/43	3/47	2/65
Feindseligkeit	2/59	2/64	0/65

Die nach Ansicht der Werktätigen und Leitungsfunktionäre am stärksten ausgeprägten Erscheinungen im Alltag sind Egoismus, Bequemlichkeit und Gleichgültigkeit. 15 - 28 % messen diesen Eigenschaften einen großen Stellenwert im Denken und Handeln anderer bei.

Nur einem Viertel bis einem Fünftel der Werktätigen werden die genannten Eigenschaften nicht bescheinigt. Sehr gering ausgeprägt sind Treulosigkeit und Feindseligkeit.

Bemerkenswert sind die übereinstimmenden Urteile der Werktätigen insgesamt und der Leiter, die fast identische Einschätzungen treffen.

Die Mehrheit der Werktätigen verhält sich im Alltag entsprechend sozialistischer Wert- und Normvorstellungen, nur einem geringen Anteil von ihnen werden nicht normgerechte Eigenschaften zuerkannt.

Letztere sind aber, und das darf nicht übersehen werden, oft Resultat der gesellschaftlichen Bedingungen in unserem Lande, die in gewisser Weise Bequemlichkeit oder Gleichgültigkeit tolerieren. Solchen Erscheinungen kann auch von seiten der Leiter bzw. Funktionäre wenig entgegengetreten werden. Objektive und subjektive Aspekte verhindern oftmals eine grundsätzliche Beseitigung solcher negativer Erscheinungsweisen.

Unumstritten dürfte aber wohl auch sein, daß im Zuge des notwendigen beschleunigten Wachstums volkswirtschaftlicher Prozesse, die Anforderungen an Leistungswillen und -bereitschaft steigen müssen, so daß es nur eine Frage der Zeit sein dürfte, strengere Maßnahmen gegen hemmende Erscheinungen durchzusetzen. Das wird und muß eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe höchster Bedeutung sein.

3. Das Tätigkeitsprofil und Bedingungen der Tätigkeit

Wenn, wie alle bisherigen Untersuchungen immer wieder bestätigen, eine befriedigende Arbeitstätigkeit auszuführen, eine bedeutende Wertorientierung sehr vieler Werktätiger ist, so ist dafür das Tätigkeitsprofil, die Tätigkeitscharakteristik wohl von ausschlaggebender Bedeutung. Darunter sind nicht nur die objektiven Bedingungen der Arbeitstätigkeit zu fassen, sondern im weiteren Sinne, das gesamte Arbeitsumfeld. Produktionstechnische Elemente, ökonomische und soziale Aspekte sind in ihrer komplexen Einheit zu betrachten, um das Profil der Tätigkeit erfassen zu können.

Natürlich wird es so sein, daß die subjektive Einschätzung der eigenen Tätigkeit stark vom individuellen Anspruchsniveau abhängig ist, was ebenfalls eine unterschiedliche Wichtung einzelner Elemente der Arbeitstätigkeit einschließt.

Analysen solcher Art sind jedoch unerlässlich, um auf Probleme und Unzulänglichkeiten im Produktions- und Reproduktionsprozeß der Betriebe aufmerksam zu machen.

Insgesamt zeigen sich zwischen den verschiedenen Faktoren, die erfaßt wurden, starke Differenzierungen hinsichtlich der Beurteilung durch die Werktätigen.

Tabelle 12 siehe Blatt 20

Wie schon mehrfach festgestellt wurde, sind die Abteilungsleiter wieder diejenigen, welche besonders kritisch urteilen.

Gruppenleiter und auch Werktätige insgesamt schätzen ihre Tätigkeitsbedingungen positiver ein.

Offensichtlich wirkt sich die größere Übersicht der Abteilungsleiter so aus, daß sie Mängel und Unzulänglichkeiten sowohl besser erkennen als auch deren Folgen und Ursachen eher kalkulieren können. Ihr größerer Verantwortungsbereich bedingt ebenfalls eine durchschnittliche Erhöhung von Mangelercheinungen.

Insöfern ist die kritische Meinung der Abteilungsleiter zu verstehen, wobei sie besonders deutliche Hinweise auf verbesserungswürdige Bedingungen der Arbeitstätigkeit geben.

Die ersten vier genannten Bedingungen werden recht positiv eingeschätzt. Besonders zu verweisen ist auf die hohe Zufriedenheit der Abteilungsleiter mit ihrem unmittelbar Vorgesetzten. Nur 18 % von ihnen geben diesbezüglich größere Mängel an. Anderen Untersuchungen zufolge ist die Zufriedenheit mit dem vorgesetzten Leiter geringer, insbesondere bei Werktätigen insgesamt und bei Frauen.

Schon bedenklich erscheinen allerdings die Einschätzungen hinsichtlich der Fähigkeiten des Vorgesetzten zur fachlichen und politischen Anleitung. Immerhin fast ein Drittel der Abteilungsleiter bescheinigen ihrem Leiter weniger Kompetenz diesbezüglich. Daraus resultieren nach unseren Erfahrungen sehr oft Motivationsprobleme, geht der eigene Leistungsanspruch meist zurück. Nicht selten entstehen dadurch Zweifel an bestimmten Leitungsentscheidungen des Vorgesetzten, wird die Glaubwürdigkeit in fachlichen Obliegenheiten eingeschränkt.

Tab. 12: Bedingungen im eigenen Tätigkeitsbereich von Abteilungsleitern, Angaben in %

Merkmalswert 1 = sehr gut
 Merkmalswert 2 = gut, kleinere Mängel treten auf
 Merkmalswert 3 = noch genügend, aber größere Mängel treten auf
 Merkmalswert 4 = ungenügend, dringende Verbesserung erforderlich

	1	2	3	4
Arbeitszeitregelung	22	65	11	2
Verhältnis zum vorgesetzten Leiter	29	53	15	3
Verhältnis der Kollegen untereinander	12	77	8	3
Arbeitsschutz- und Sicherheit (GABS)	20	57	20	3
fachl. Anleitung durch vorgesetzten Leiter	14	56	22	8
polit. Anleitung durch vorgesetzten Leiter	8	63	23	6
Arbeitsorganisation	5	61	26	8
medizinische Betreuung	6	36	47	9
sanitäre Bedingungen	8	38	26	28
Berufsverkehr	3	38	37	22
Essenversorgung	2	33	38	27
betriebl. Ferien- und Erholungswesen	2	25	43	30
Dienstleistungs- und Einkaufsmöglichkeiten	0	7	34	59

Die medizinische Betreuung, die sanitären Bedingungen sowie die Essenversorgung und ebenso der Berufsverkehr sind Aspekte, die von den Abteilungsleitern mit Abstand schlechter eingeschätzt werden als die erst genannten. 54 % bis 65 % gehen von größeren Mängeln aus. Gerade hiervon hängt aber die Reproduktionsfähigkeit von jedem ab, wird das Wohl der Werktätigen entscheidend bestimmt. Dieses Problem ist vielschichtig und komplex. Im Zuge wissenschaftlich-technischer Neuerungen und der notwendigen ökonomischen Effektivität bleiben die sozialen Veränderungen zurück. Die wichtige Einheit von technischem, ökonomischem und sozialem Fortschritt kann oftmals aus Investitionsgründen, aber auch aus Unterschätzung von sozialen Problemen, von den Betrieben nicht gewährleistet werden. Zu wenig wird im betrieblichen Alltag dadurch vergegenwärtigt, daß hohe Leistungen größere soziale Verbesserungen nach sich ziehen. Auch auf dieser Ebene muß der Grundsatz gelten, wer viel leistet, kann sich viel leisten. Wenn das nicht so ist und gerade in solchen wichtigen Bereichen wie medizinischer Betreuung oder sanitärer Anlagen zu wenig getan wird, so hat das ohne weiteres Auswirkungen auf das Fluktuationsbestreben der Werktätigen. Daß es auch anders geht, wird eindrucksvoll von vielen Betrieben und Einrichtungen bestätigt. Dort, wo die sozialen Aspekte nicht vernachlässigt werden, ist die Stammbesetzung wesentlich größer, sind die Bemühungen aller, einen Beitrag für den Betrieb zu leisten, höher. Die mit Abstand kritischste Einschätzung der Abteilungsleiter in den Betrieben, gilt dem betrieblichen Ferien- und Erholungswesen und besonders den Dienstleistungs- und Einkaufsmöglichkeiten. Beim erst genannten Aspekt betrifft es 73 %, die größere Mängel angeben, beim zweit genannten sogar 93 %!

Beide Aspekte sind zentrale Probleme vieler Betriebe und Einrichtungen, aber auch der Gesellschaft insgesamt.

Insbesondere Familien mit schulpflichtigen Kindern haben sehr eingeschränkte Möglichkeiten in der schulfreien Zeit entsprechende Ferienplätze zu erhalten.

Besondere Kritik gilt aber dem Dienstleistungs- und Einkaufssektor, der für die volle Berufstätigkeit beider Ehepartner einfach unzureichend entwickelt ist. Lange Wartezeiten im Dienstleistungsbereich und geringe Reparaturkapazitäten bedingen diese hohe Kritik besonders.

Auch die Einkaufsmöglichkeiten sowohl im betrieblichen als auch im territorialen Maßstab genügen nicht den Anforderungen, insbesondere was die sortimentsgerechte Belieferung auch nach der normalen Arbeitszeit für Berufstätige betrifft.

Auf diesen Gebieten sollten in der nächsten Zeit gesellschaftliche Mittel und Kräfte konzentriert werden, um in absehbaren Zeiträumen Änderungen zu schaffen.

Zum Tätigkeitsprofil gehören aber, wie bereits erwähnt, nicht nur die äußeren Bedingungen der Arbeit, des Arbeitsumfeldes, sondern auch die Merkmale, die nähere Charakteristik der Tätigkeit selbst. Diese sind in erster Linie von den zu erfüllenden Aufgaben im Tätigkeitsbereich abhängig, von der Struktur und dem Kompliziertheitsgrad der Aufgabenstellungen.

Da sich das Tätigkeitsprofil des Abteilungsleiters stark beispielsweise vom Aufgabenbereich der Werk tätigen unterscheidet, wird die Wichtung und Bewertung einzelner Tätigkeitsmerkmale zwischen beiden Gruppen notwendigerweise sehr differenziert sein.

Diese Aussage bestätigt sich deutlich in der folgenden Tabelle.

Tab. 13: Charakteristik der jetzigen Arbeitstätigkeit
 Merkmalswerte 1 und 2 zusammen: das trifft voll-
 kommen/trifft überwiegend zu, Angaben in %

	Werkstätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
erfordert ständig große Aufmerksam- keit	89	94	94
erfordert ständig Erwerb neuer Kennt- nisse	81	90	98
ist interessant/ab- wechslungsreich	82	90	95
erfordert langjährige Erfahrungen	76	85	92
läßt Raum für selb- ständiges Handeln	76	85	81
wird im Betrieb hoch geschätzt	61	68	63
ist nervlich belastend	55	65	92
wird gut bezahlt	52	56	68
erfordert handwerkliches Geschick	43	43	17
ist körperlich schwer	22	16	2
ist eintönig	17	7	4
ist eigentlich Über- flüssig, weil nutzlos	6	5	2

Inbesondere die Merkmale 2, 3 und 4 bestätigen signifikante Unterschiede in der Arbeitstätigkeit der einzelnen Gruppen. Mit steigender Leitungsstufe nimmt der Ausprägungsgrad der einzelnen Merkmale sogar beträchtlich zu. So bestätigen durchschnittlich 76 - 82 % der Werkstätigen die genannten Merkmale, aber 92 - 98 % der Abteilungsleiter.

Eigenartigerweise gibt es hinsichtlich des Spielraumes für selbständiges Handeln fast keinerlei Unterschiede zwischen Werkstätigen und Leitern, obgleich von letzteren normalerweise ein höherer Handlungsspielraum erwartet wird.

30 bis 40 % aller Gruppen geben an, daß ihre Arbeit im Betrieb nicht hoch geschätzt wird. Daraus resultieren notwendigerweise Motivationsprobleme in der Tätigkeit, nicht selten auch Arbeitsunlust und Desinteresse. Jeder Werktätige, unabhängig vom Grad des individuellen Anspruchsniveaus, braucht das Gefühl des Leistens eines unverwechselbaren Beitrages im Betrieb, das einfache Gefühl, gebraucht zu werden.

Auffallend sind die großen Differenzen hinsichtlich des nervlichen Beanspruchungsgrades der Tätigkeit, die bei Abteilungsleitern, infolge komplexer und vielschichtig zu überschauender Aufgaben, um fast 40 % höher, als bei den Werktätigen ist.

Hinsichtlich des Verdienstes werden die gleichen Tendenzen sichtbar, wie in vielen anderen Untersuchungen. Nur die Hälfte der Werktätigen insgesamt und der Gruppenleiter geben eine gute Bezahlung ihrer Arbeit an. Alle anderen, insbesondere Leitungskader, fühlen sich für den Beanspruchungsgrad der Tätigkeit und der Verantwortungsübernahme unterbezahlt. (Viele Leiter geben sogar an, daß sich für sie die Übernahme einer höheren Funktion finanziell nicht auszahlen würde. Das sind beispielsweise 73 % der Jugendforscherkollektivleiter.)² Wie schon so oft erwähnt, ist dieses Problem einer baldigen Lösung zuzuführen. Das höhere Engagement, die größere Kompetenz, die auf vielen Gebieten von den Leitern verlangt wird, muß gesellschaftlich höher bewertet werden und das schließt eine entsprechende gehaltliche Regelung ein. Es kann doch wohl nicht in Ordnung sein, wenn Facharbeiter mitunter mehr verdienen als die Meister.

Die Merkmalswerte 9 bis 12 nehmen in ihrer Ausprägungsstärke mit höherer Leitungsebene ab, besonders verwiesen sei auf die eintönige und körperlich schwere Arbeit, die bei den Abteilungsleitern wesentlich geringer ist als bei den Werktätigen und auch gegenüber den Gruppenleitern.

Der Schwerpunkt betrieblicher und gesellschaftlicher Anstrengungen sollte, entsprechend des genannten Tätigkeitsprofils, auf die Verbesserung des Verdienstes, insbesondere der Leiter, gerichtet sein und auf die Achtung jeder Tätigkeit.

² Vgl. dazu Thiele, G.: a. a. O.

Gerade letzteres ist heute noch mit vielen Vorurteilen behaftet vor allem hinsichtlich des Niveaus der auszuführenden Arbeitsaufgaben. Viel zu wenig Wert ist in den letzten Jahren auf die Herausbildung und die Pflege eines entsprechenden Berufsethos auf den verschiedenen Gebieten gelegt worden. Dadurch wurde sowohl der Stolz jedes Werktätigen auf seinen individuellen Beitrag im Beruf ungenügend entwickelt, als auch die Achtung der eigenen Tätigkeit und der anderer. Was im einzelnen an der Arbeitstätigkeit erstrebenswert ist, hängt wieder vom eigenen Anspruchsniveau diesbezüglich ab und ist dementsprechend außerordentlich differenziert ausgeprägt.

Tab. 14: Wichtigkeit einzelner Aspekte, damit die Arbeit als "attraktiv", erstrebenswert und persönlich befriedigend empfunden wird

Nur Merkmalswert 1 = das ist sehr wichtig, Angaben in %

Aspekte	Werktätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
gutes Kollektivklima	74	75	84
gute Verdienstmöglichkeiten	64	58	38
gutes Verhältnis zum vorgesetzten Leiter	55	55	63
abwechslungsreiche Tätigkeiten	52	54	49
hohes Maß an Selbständigkeit	48	50	57
Tätigkeit mit modernen techn. Arbeitsmitteln	37	36	26
hoher Umfang an geistig-schöpf. Tätigkeiten	24	29	32
geringe körperl. Belastung	27	27	11
flexible Arbeitszeit	23	18	17
reduzierte Arbeitszeit/ Teilzeitarbeit	17	7	3

Für drei Viertel der Werktätigen ist ein gutes Kollektivklima sehr wichtig, bei Abteilungsleitern geben das sogar 81 % an. Die kameradschaftlichen und vertrauensvollen Beziehungen im Arbeitskollektiv sind eine entscheidende Komponente für eine hohe Zufriedenheit mit der Tätigkeit und auch für eine hohe Arbeitsmoral. Die Beziehungen im Kollektiv sind auch nicht einfach nur Beziehungen der Sympathie oder Freundschaft, sondern kollektive Beziehungen, die eine verantwortungsvolle gegenseitige Abhängigkeit darstellen. Gerade weil das Arbeitskollektiv eine bewußt organisierte Gemeinschaft mit bevollmächtigten Organen, mit sinnvoller Funktions- und Aufgabenverteilung sowie mit geregelten Verantwortlichkeiten ist, ist jedes Mitglied vom Leistungswillen und der Leistungsbereitschaft des anderen abhängig. Dort wo diese Bereitschaft von einem festen System von Regeln und Normen des kollektiven Zusammenlebens bekleidet ist, entstehen leistungsfähige Kollektive.

Nach unserer Untersuchung geben beispielsweise 79 % der Werktätigen, 85 % der Gruppenleiter und sogar 91 % der Abteilungsleiter an, daß ihr Arbeitskollektiv zu den leistungstärksten im Bereich gehört und sie darauf stolz sind. Weitere 12 % der Kollektive sind nach Einschätzung der Werktätigen ebenso leistungstark, aber daß das so ist, ist ihnen gleichgültig.

Ebenfalls dieser Meinung sind immerhin 7 % der Gruppen- und 2 % der Abteilungsleiter. Diese Art von Gleichgültigkeit, insbesondere der Leiter, kann betrieblichen Schaden verursachen, ruft Desinteresse und geringe Leistungsmotivation bei den Werktätigen hervor, die in der heutigen Zeit weder verstehbar noch verantwortbar ist. Weitere 7 % aller Beteiligten schätzen ihr Arbeitskollektiv sehr leistungsschwach ein und das ärgert sie. Sie versuchen produktiv die Mängel zu beseitigen, engagieren sich für bessere Arbeitsleistungen des Kollektivs. Tabelle 15 charakterisiert die Situation im derzeitigen Arbeitskollektiv etwas näher.

Tab. 15: Situation im derzeitigen Arbeitskollektiv, Angaben in %

Merkmalswerte 1 und 2 zusammen: das trifft vollkommen/im wesentlichen zu

in meinem Arbeitskollektiv	Werk- tätige gesamt	Grup- pen- lei- ter	Abtei- lungs- leiter
wird auf Fleiß und Leistung großer Wert gelegt	89	93	94
besteht ein kameradschaftliches Verhältnis zwischen allen	86	89	95
gibt es keine Probleme mit Einhaltung der Arbeitszeit	81	76	76
werden meine Vorschläge und Hinweise beachtet	81	91	100
wird bei Mängeln und schlechter Arbeit offen und ehrlich kritisiert	75	84	89
wird über aktuelle politische Fragen regelmäßig gesprochen	74	84	89
werden die Leistungen der einzelnen gerecht beurteilt	72	85	89
denkt jeder zuerst an seinen eigenen Vorteil	45	38	22
werden auch schlechte Leistungen gut bezahlt	33	21	28

Die Übersicht verdeutlicht, daß sozialistische Wert- und Normvorstellungen in den Arbeitskollektiven zu einem hohen Maß ausgeprägt sind. Die wichtigsten Charakteristika sind die Wertung von Fleiß und Leistung, die bei 89 % der Werktätigenkollektive vollkommen oder im wesentlichen zutrifft und die Existenz eines kameradschaftlichen Verhältnisses zwischen allen Kollegen. 29 % der Werktätigen und 24 % der Leiter geben Probleme mit der Einhaltung der Arbeitszeit an. Das betrifft nach unseren Ermittlungen insbesondere das vorzeitige Beenden der Arbeitszeit oder unpünktliches Erscheinen aber auch die zeitliche Überziehung der Pausen.

Bedenklich erscheinen die Aussagen 8 und 9, nach dem 45 %, also knapp die Hälfte der Werktätigen angeben, daß die Kollektivmitglieder zuerst an den eigenen Vorteil denken. Wenn das so ist, ist das Ausdruck gesellschaftlicher Bedingungen, die ein solches Verhalten ermöglichen. Noch in weitaus stärkerem Maße trifft das auf die Einschätzung zu, daß auch schlechte Leistungen gut bezahlt werden. Ein solches Verhalten schließt ein Leben auf Kosten der Gesellschaft ein und ist in jedem Fall zu verurteilen. Die Beseitigung kann aber nur, und das ist überhaupt der einzige Weg, über die Beseitigung der gesellschaftlichen Bedingungen erfolgen, die solche Möglichkeiten erlauben. Das betrifft in erster Linie wirkliche Leistungsprinzipien im Kollektiv durchzusetzen, bei schlechter Arbeit merklich geringeren Lohn zu zahlen, keine Prämien zu gewähren usw.

Letztendlich sei darauf verwiesen, daß mit höherer Leitungsebene die Einschätzung der einzelnen Merkmale des Kollektivs positiver ausfällt. Hierfür dürfte die eigene Rechtfertigung der Leiter, die ja für diese Prozesse die eigene Verantwortung tragen, ausschlaggebend sein. Sie sind andererseits aber oftmals auch nicht so "nah" und direkt am Kollektivleben beteiligt, so daß die Wertung beispielsweise des kameradschaftlichen Verhältnisses untereinander positiver erlebt wird als sie wirklich ist.

Weitere sehr wichtige Aspekte, damit die Arbeit als attraktiv und erstrebenswert empfunden wird, sind

- gute Verdienstmöglichkeiten
- ein gutes Verhältnis zum vorgesetzten Leiter
- das Ausüben abwechslungsreicher Tätigkeiten und
- ein hohes Maß an Selbständigkeit.

Durchschnittlich über die Hälfte bewertet diese Aspekte als sehr wichtig, mit Ausnahme der Abteilungsleiter, die bezüglich guter Verdienstmöglichkeiten zurückhaltender urteilen. Darauf wurde aber bereits im vorhergehenden Abschnitt zu den Wertorientierungen eingegangen.

Nur noch von einem rechtlichen Drittel der Werktätigen und Gruppenleiter und sogar nur von einem Viertel der Abteilungsleiter wird die Tätigkeit mit modernen technischen Arbeitsmitteln und -anlagen als sehr wichtig angesehen. Insbesondere höhere Leiter haben Vorurteile gegenüber neuer Technik im eigenen Arbeitsbereich aufgebaut, glauben weniger daran, daß ihre Tätigkeit wesentlich durch Wissenschaft und Technik veränderbar wird.

Der Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit bzw. nach Teilzeitarbeit ist für 17 % der Werk tätigen sehr stark ausgeprägt, für sie wäre diese Möglichkeit sehr wichtig, für weitere 27 % wichtig. Frauen äußern diesen Wunsch verständlicherweise stärker (24 % sehr wichtig, 33 % wichtig), sie haben nach der regulären Arbeitszeit oftmals Probleme alle Anforderungen, die die Familie und der Haushalt stellt, zu erfüllen.

Mit höherer Leitungsebene nimmt die Wichtigkeit der reduzierten Arbeitszeit ab, schon deshalb, weil die zu erfüllenden Arbeitsaufgaben eines Leiters so komplex und umfangreich sind, daß sich eine Teilzeitarbeit von vornherein ausschließt.

Das Bedürfnis nach einer flexiblen Arbeitszeit ist allerdings auch bei Leitern fast genauso stark wie bei den Werk tätigen insgesamt.

23 % der letztgenannten empfanden das für eine attraktive Arbeit als sehr wichtig und weitere 40 % als wichtig, bei den Abteilungsleitern sind es insgesamt 57 %. Auch diesbezüglich äußern diesen Wunsch Frauen stärker als Männer.

Größere Möglichkeiten nach Teilzeitbeschäftigung und nach flexibler Gestaltung der Arbeitszeit sind Aufgaben, die in Zukunft von gesellschaftlichen Kräften neu überdacht und wenn möglich, besser berücksichtigt werden sollten, weil dadurch die Arbeitszufriedenheit vieler wahrscheinlich beträchtlich erhöht werden könnte.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit die gegenwärtige Arbeit der Werk tätigen diesem eingeschätzten Ideal einer attraktiven Arbeit entspricht.

Tab. 16: Grad, in dem die gegenwärtige Tätigkeit dem Ideal einer attraktiven Arbeit entspricht, Angaben in %

	Werk tätige gesamt	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
sie entspricht ihm voll- kommen	6	8	9
entspricht ihm überwiegend	61	67	70
entspricht ihm kaum	23	22	25
entspricht ihm gar nicht	5	3	0

Die übergrößte Mehrheit schätzt ein, daß ihre jetzige Tätigkeit dem angestrebten "Ideal" schon überwiegend entspricht. Davon gehen 66 % der Werktätigen und jeweils 75 % der Leiter aus. Die Zufriedenheit damit ist bei den Frauen etwas stärker ausgeprägt und sie nimmt mit steigendem Lebensalter sogar stark zu.

Gewohnheitsmäßige- bzw. Anpassungseffekte an die Tätigkeit dürfen dafür ausschlaggebend sein.

Bei dieser positiven Einschätzung darf jedoch nicht übersehen werden, daß bei einem Drittel der Werktätigen das Ideal kaum bzw. gar nicht erreicht ist und das auch bei immerhin einem Viertel der Leiter. Durch die schrittweise Verbesserung der Tätigkeitsbedingungen, eingeschlossen der äußeren Bedingungen der Arbeit, auch durch neue wissenschaftlich-technische Lösungen, kann das angestrebte Tätigkeitsideal in absehbarer Zeit für viele Werktätige erreicht werden. Das ist auch eine vorrangliche Aufgabe, die der Sozialismus stellt, die die Überlegenheit der sozialistischen Ordnung dokumentieren kann und muß.

4. Demokratische Aktivitäten von Werktätigen und Leitungskadern

Die sozialistische Demokratie gewährt, zunächst formell, gleiche Rechte auf die Gestaltung des politisch-staatlichen Lebens Einfluß zu nehmen, aktiv und engagiert für gesellschaftliche Prozesse einzutreten.

Aus vielen soziologischen Untersuchungen geht hervor, daß die gesellschaftliche Aktivität der Werktätigen mit dem Inhalt ihrer Tätigkeit in engem Zusammenhang steht,³ und daß eine geringe Abforderung von Denkleistungen im Arbeitsprozeß nicht das Bestreben fordert, über größere betriebliche oder gesellschaftliche Zusammenhänge nachzudenken. Insofern konnte auch die größere Aktivität im gesellschaftlichen Bereich bei Hoch- und Fachschulkadern nachgewiesen werden, die ihr Wissen und Können durchschnittlich häufiger auf gesellschaftliche Entwicklungsprozesse anwenden und über entsprechende Erscheinungen tiefgründiger und engagierter nachdenken.

³ Vgl. Stollberg, R.: Soziologie der Arbeit, Berlin 1988, S. 24

Des Weiteren nimmt die aktive demokratische Mitwirkung mit höherer Integration in die Gesellschaft zu, die sich mit steigendem Lebensalter immer nachhaltiger vollzieht. Sie ist zudem meist von höherer Verantwortungsübernahme gesellschaftlicher Funktionen bekleidet, was wiederum auf höhere Aktivität zurück wirkt. Deshalb weisen Leitungskader höhere gesellschaftliche Mitwirkung auf als Werktätige ohne Funktion, die mit steigender Leitungsebene tendenziell steigt.

Natürlich ist die aktive und engagierte gesellschaftliche Tätigkeit im Betrieb vom Niveau der sozialistischen Demokratie abhängig. Dort wo die Meinung des Werktätigen oder des Leiters akzeptiert und berücksichtigt wird, wo gesellschaftliches Engagement für lohnende Ziele verausgabt wird, dort wird die Mitwirkung am größten sein und größtmöglichen Nutzen erbringen.

Tab. 17: Wirksamkeit folgender Seiten sozialistischer Demokratie im Betrieb oder Tätigkeitsbereich

- a) Merkmalswert 1 = sehr gut entwickelt, bzw. wirksam
 b) Merkmalswert 3 = schwach entwickelt bzw. wirksam

Aspekte soz. Demokratie	Werktätige gesamt a/b	Gruppen- leiter a/b	Abteilungs- leiter a/b
Die Gewährleistung von Gesetzlichkeit und Recht im Betrieb	21/16	29/10	26/ 5
Bereitschaft der Arbeits- kollegen zur Mitwirkung in Leitungs- und Pla- nungsprozessen	16/25	17/24	12/32
Information und Re- ohenschaftslegung von Leitern vor den Kollektiven	16/26	19/24	14/21
Öffentliche Diskussion künftiger Aufgaben und Entwicklungsprozesse im Betrieb	13/31	18/22	9/35
direkte Mitwirkung bei Vorbereitung und Fäll- lung von Entscheidungen	11/33	14/27	9/38
Vertretung sozialer In- teressen durch Gewerk- schaftsleitungen	11/35	14/35	11/42

Die größte Zustimmung geben Werkstätige und Leiter der Gewährleistung von Gesetzlichkeit und Recht im Betrieb, obgleich sie auch nur von durchschnittlich 21 bis 29 % als sehr gut wirksam eingeschätzt wird.

Die Bereitschaft der Werkstätigen an der Planung und Leitung im Betrieb mitzuwirken, ist zu 16 % sehr gut entwickelt und weitere 57 % stimmen einer befriedigt ausgeprägten Bereitschaft diesbezüglich zu. Selbstverständlich ist die Bereitschaft zur Mitwirkung nicht gleichzusetzen mit der Übernahme einer Leitungsfunktion, hier erklären sich nach Untersuchungsergebnissen nur durchschnittlich 30 % der werkstätigen bereit und das auch nur unter bestimmten Bedingungen. Dennoch gilt es, die Mitwirkung an Leitungs- und Planungsprozessen zu fördern, damit noch mehr Werkstätige aktiv und konstruktiv einbezogen werden, sie sich in solchen Aufgabenbereichen bewähren können.

Der Vorteil der Einbeziehung vieler Werkstätiger in Entscheidungen liegt im größeren Erfahrungspotential begründet, wodurch eine umfassendere Betrachtung der zu lösenden Aufgaben gesichert werden kann.

Ungenügend ist, nach unseren Ergebnissen zu urteilen, auch die Information und Rechenschaftslegung von Leitern vor ihren Kollektiven entwickelt.

Dabei sind entsprechende und ausreichende, auch aktuelle Informationen unabdingbare Voraussetzungen für die engagierte Erfüllung und zielgerichtete Überbietung der Arbeitsaufgaben vieler Werkstätiger. Eine hohe Arbeitsmotivation setzt unter anderem Durchschau- und Berechenbarkeit derjenigen Arbeitsbedingungen voraus, von denen der Erfolg der Arbeit abhängt, die Lösung der Aufgaben voranbringt.⁴ Insofern müssen zumindest Informationen über das Ziel, den Zweck und die Weiterverwendung der Arbeitsergebnisse erbracht werden, aber ebenso Rückmeldungen über Erfolg oder auftretende Probleme und Mängel. Letzteres schon deshalb, um erfolgreiche Arbeitserrüllungen in der Zukunft zu sichern.

Ein ebenso hoher Anspruch muß an die öffentliche Diskussion künftiger Aufgaben- und Entwicklungsprozesse im Betrieb gestellt werden.

⁴ Vgl. Kasek, L./Ulbrich, K.: Leitung. In: Sozialpsychologie für die Praxis, Herausgeber Friedrich, W./Voß, P. Berlin 1988, S. 199

Wenn 31 % der Werkstätten und 35 % der Abteilungsleiter davon ausgehen, daß diese Diskussion sehr schwach im eigenen Tätigkeitsbereich bzw. Betrieb entwickelt ist, wird auf wesentliche Unzulänglichkeiten in dieser Hinsicht verwiesen. Auch hier sind die Betriebsmitglieder umfassend zu informieren, ansonsten kann höhere Leistungsmotivation nur schwerlich erreicht werden. Was die direkte Mitwirkung bei der Vorbereitung und Fällung von Entscheidungen betrifft, gilt gleiches wie bereits zum Punkt 2 geäußert wurde. Verständlich ist, daß Werkstätten viel eher bereit sind, sich bei der Erfüllung von Aufgaben zu engagieren, wenn entsprechende Entscheidungen mit ihnen beraten wurden. Der Mehraufwand, der gewöhnlicherweise durch kollektive Beratung entsteht, kann oft mehr als kompensiert werden, weil bei Durchsetzen und Begründen der Entscheidung viel Kraft und Zeit gespart wird.

Last not least ist die Wirksamkeit der Gewerkschaftsleitungen für die Vertretung sozialer Interessen völlig unbefriedigend. 44 % der Werkstätten und sogar 48 % der Abteilungsleiter bescheinigen ihrer Gewerkschaftsleitung nur eine schwache bzw. überhaupt keine Wirkung. Welche Rolle die Gewerkschaft in den Betrieben und Einrichtungen oftmals spielt, wird hierdurch dokumentiert. Sie genügt in sehr vielen Bereichen nicht den gestellten Anforderungen, behauptet sich in ihren Obliegenheiten nicht immer gegenüber der staatlichen- oder Parteileitung. Daraus erwächst große Desinteressiertheit der Werkstätten, können viele gewerkschaftliche Aufgaben nicht zur Zufriedenheit der Gewerkschafter erfüllt werden.

Davon ausgehend gibt es einen großen Teil von Werkstätten, die sich an Initiativen oder Aktivitäten der unterschiedlichsten Form nur unzureichend, zumindest, wenn überhaupt, lustlos beteiligen. So geben beispielsweise 39 % der Werkstätten an, daß sie sich nicht an der Plandiskussion beteiligen, davon sogar 28 %, weil sie meinen, daß es doch keinen Zweck hat. Insbesondere weibliche Werkstätten vertreten oft diese Meinung, sie nehmen sogar zu 47 % nicht an Plandiskussionen teil. Bei den Gruppenleitern äußern das 17 %, bei den Abteilungsleitern sind es immerhin auch noch 8 %. Das sind nüchterne Angaben, die zum Nachdenken auffordern und größten Anlaß zur Veränderung geben sollten.

Wenn sich selbst Leiter nicht vollständig an der Plandiskussion beteiligen, die wichtige betriebliche Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich durchsetzen und leiten müssen, dann ist allen Ernstes über mögliche Ursachen und deren Beseitigung nachzudenken. Das Wichtigste ist auch hierbei, Scheindiskussionen, zu denen Werktätige aufgefordert werden sich zu äußern, wo sie letztendlich nichts mehr verändern oder bewegen können, weil ohnehin schon alles feststeht, müssen der Vergangenheit angehören. Alle Berufstätigen in unserem Lande verfügen heute über eine hohe Bildung, sie wissen über viele Zusammenhänge Bescheid und wollen nicht bereits festgesetzte Aufgaben und Pläne beraten. Sie wollen auch hier einen Spielraum für ihre individuelle und kollektive Selbstverwirklichung haben.

Falsch verstandene Demokratie schadet mehr als sie nutzt und das erst recht unter den heutigen fortgeschrittenen gesellschaftlichen Bedingungen.

5. Zusammenfassende Bemerkungen - Hauptaussagen

1. Wertorientierungen entstehen im Prozeß der Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Umwelt, sie sind Resultat der beruflichen Tätigkeit und der gesammelten Erfahrungen der Werktätigen. Insofern widerspiegeln die Wertorientierungen die Werte und Normen, die für jeden einzelnen wertvoll sind.

Die eigene Gesundheit und ein harmonisches Familienleben sowie die Sicherung des Friedens in der Welt und die Ausübung einer anspruchsvollen befriedigenden Arbeitstätigkeit sind die wichtigsten Werte, die bei Leitern der sozialistischen Volkswirtschaft am höchsten ausgeprägt sind.

2. Die Zufriedenheit mit den für das eigene Leben genannten wichtigen Werte ist durchschnittlich hoch. Sie beträgt, mit Ausnahme der Sicherung des Friedens, auf allen Leitungsebenen zwischen 88 und 98 %. Die größte Diskrepanz besteht zwischen dem Lebenswert der Befriedigung materieller Konsumgüterbedürfnisse und der Zufriedenheit damit.

3. 78 bis 88 % aller Leiter zeigen eine optimistische Lebenshaltung, sie sind mit den genannten Lebenszielen und Wertorientierungen meistens sehr zufrieden bzw. zufrieden. Dabei wird die Übernahme einer Leitungsfunktion oft als persönlicher Erfolg gewertet, so daß die Mehrheit der Leiter sich heute erfolgreicher einschätzt, als sie es in der Jugend erträumten und erfolgreicher als andere Bezugspersonen.

4. Die am stärksten im Alltag ausgeprägten Verhaltensnormen sind

- eheliche bzw. partnerschaftliche Treue
- Sparsamkeit
- Freundschaft und
- Leistungsstreben.

Dagegen wird die Höflichkeit bei einem Drittel und die Großzügigkeit bei fast der Hälfte der Werktätigen gänzlich vermißt. Die Achtung und Anerkennung solcher scheinbar unwichtiger Verhaltensnormen ist stärker als bisher in den Ausbildungs- und Erziehungsprozeß, vom Kindheitsalter an, einzubeziehen.

5. Egoismus, Bequemlichkeit und Gleichgültigkeit sind Erscheinungen, die im Denken und Handeln von 15 bis 28 % der Werktätigen einen hohen Stellenwert besitzen. Sie sind auch Resultat gesellschaftlicher Bedingungen, die solche Eigenschaften im betrieblichen und gesellschaftlichen Alltag ermöglichen.

Die am wenigsten ausgeprägten negativen Eigenschaften sind Treulosigkeit und Feindseligkeit.

6. Das Tätigkeitsprofil umfaßt im weiteren Sinne sowohl die objektiven Bedingungen der Arbeit als auch das Tätigkeitsumfeld. So sind Fragen der Arbeitszeitregelung, der fachlichen und politischen Anleitung durch den vorgesetzten Leiter ebenso wie die medizinische Betreuung, die sanitären Bedingungen oder die Essenversorgung wichtige Elemente des Tätigkeitsprofils. Die größte Kritik wurde bezüglich des betrieblichen Ferien- und Erholungswesens sowie der Dienstleistungs- und Einkaufsmöglichkeiten von allen Werktätigen geübt. 70 bis 90 % von ihnen geben an, daß in dieser Hinsicht größere Mängel auftreten, die einer dringenden Verbesserung bedürfen. Abteilungsleiter üben die schärfste Kritik infolge ihrer größeren Übersicht und Verantwortung.

7. Die direkten Bedingungen der Tätigkeit tragen ebenso wie das äußere Arbeitsumfeld entscheidende Bedeutung für eine hohe Arbeitszufriedenheit und -motivation.

Die meisten Werktätigen und Leiter charakterisieren ihre Tätigkeit wie folgt

- erfordert ständig große Aufmerksamkeit
- erfordert ständig den Erwerb neuer Kenntnisse und sie ist interessant und abwechslungsreich.

17 % der Werktätigen und 4 % der Abteilungsleiter empfinden ihre Tätigkeit eintönig und immerhin 6 % der erst genannten sagen aus, daß ihre Arbeit eigentlich überflüssig ist, weil nutzlos.

8. Ein gutes Kollektivklima, entsprechende Verdienstmöglichkeiten, ein gutes Verhältnis zum vorgesetzten Leiter und eine abwechslungsreiche Tätigkeit sind die wichtigsten Bedingungen, damit eine Arbeit als "attraktiv", erstrebenswert und persönlich befriedigend empfunden wird.

Der Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit oder auch nach einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit ist sehr stark ausgeprägt und gehört zu einem wichtigen Element einer "attraktiven" Arbeit. 57 % der Frauen empfanden eine reduzierte Arbeitszeit also eine Teilzeitbeschäftigung als persönlich erstrebenswert, um Haushalt, Familie und Kinder ordnungsgemäß zu versorgen.

9. Die große Mehrheit der Werktätigen schätzen ihre jetzige Tätigkeit schon heute so ein, daß sie dem angestrebten "Ideal" weitgehend nahe kommt.

67 % der Werktätigen und jeweils 75 % der Gruppen- und Abteilungsleiter geben an, daß sie dem genannten "Ideal" überwiegend entspricht.

10. Die sozialistische Demokratie ist ein Grundprinzip sozialistischer Politik, wodurch jedem Bürger gleiche Rechte zuerkannt werden am politisch-staatlichen und gesellschaftlichen Leben mitzuwirken. Dieses Prinzip ist aber in der Praxis ständig neu mit Leben auszufüllen, um wirkliche Aktivität vieler Werktätiger zu fördern. Wenn aber 39 % von ihnen angeben, daß sie sich nicht an der Plandiskussion beteiligen und davon 28 %, weil sie meinen, daß es doch keinen Zweck hat, so ist das Ausdruck für ungenügende Wirksamkeit sozialistischer Demokratie.

11. Insgesamt zeugen die vorgestellten Ergebnisse von einer hohen Disziplin und Arbeitsmoral vieler Werktätiger und von noch mehr Leitern, deren Potential es zur beschleunigten volkswirtschaftlichen Entwicklung zu nutzen gilt.

Dennoch gibt es noch große Reserven, insbesondere zur Verbesserung der äußeren und inneren Bedingungen der Tätigkeit, Aufgaben, die von der Gesellschaft insgesamt und den Betrieben sowie Einrichtungen in absehbarer Zeit zum Wohle der Werktätigen gelöst werden müssen.