

### Arbeitsmotivation: Expertise

Kasek, Leonhard; Fischer, Evelyne; Hartung, U.; Thiele, Gisela; Ulrich, Gisela

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kasek, L., Fischer, E., Hartung, U., Thiele, G., & Ulrich, G. (1989). *Arbeitsmotivation: Expertise*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-403471>

#### 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.



Arbeitsmotivation

(Expertise)

Verfasser: L. Kasek (0., 1., 3., 5., 7., 9. und  
Gesamtredaktion)  
E. Fischer (4.)  
U. Hartung (9.)  
G. Thiele (2., 6., 7.)  
G. Ulrich (8.)

Leipzig, Mai 1989

Inhalt

	Seite
0. Vorbemerkung	3
1. Entwicklung wichtiger Motive	7
2. Zukunftserwartungen und Lebenspläne	15
3. Vorstellungen über die Ursachen von Leistungen	20
4. Zu einigen Entwicklungsbedingungen	29
5. Arbeitskollektiv und Leistungsbereitschaft	38
6. Altersbesonderheiten	45
7. Motivation und Leitung	55
8. Freizeit und Arbeitsmotivation	66
9. Folgerungen für die Arbeit des Jugendverbandes	72

## 9. Vorbemerkung

Fragen der Leistungsmotivation gewinnen zunehmend an Gewicht. Das hat im wesentlichen zwei Hauptursachen:

1. Bedingt durch das erreichte hohe Lebensniveau und den wachsenden Bildungsgrad steigen die Erwartungen an den Inhalt der Tätigkeit. Es wird stärker erwartet, daß diese unmittelbar zur Bedürfnisbefriedigung beiträgt. Damit wächst auch der Einfluß von Arbeitszufriedenheit (als groben Indikator für die Übereinstimmung von Erwartungen und Arbeitsinhalt) auf die Leistungsbereitschaft (vgl. Abschnitt 2). In diesem Sinn wird die Gestaltung von Arbeitsinhalten und -bedingungen, die ein hohes Potential für die Bedürfnisbefriedigung haben und daher stark motivierend wirken, eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Aufgabe der Sozialpolitik. Das gilt auch dann, wenn einzelne Maßnahmen der Arbeitsgestaltung "nur" die Arbeitszufriedenheit fördern, ohne daß unmittelbar eine Leistungssteigerung deutlich wird.

2. Leistungsmotivation gewinnt objektiv an Gewicht für die erreichte Leistung. Das hängt einmal damit zusammen, daß die Produktivität hochmoderner Anlagen wächst; damit haben die Handlungen des Werk tätigen ökonomisch gewichtigere Folgen. (Es ist ein riesiger Unterschied, ob ein Arbeiter, der in Handarbeit in einer Zeiteinheit ein Werkstück herstellt, dieses durch Unkonzentriertheit verdirbt, oder ob er eine Maschine bedient, die das 10- oder 100fache in dieser Zeit produziert. Dieselbe Zeitspanne an Unkonzentriertheit hätte hier 10- oder 100mal mehr Ausschuß zur Folge.) Zugleich steigen auch die Anforderungen an das Schöpfungstalent bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Es nehmen offensichtlich Aufgaben zu, deren Erfüllung nicht vollständig angeordnet und durch den Leiter über Sanktionen durchgesetzt werden kann. So werden z.B. in zunehmendem Maße Ersatzteile, Material, Software u.s. durch individuelle Aktivität einzelner Werk tätiger über Kontakte organisiert, Software, aber auch technische Anlagen, werden durch entsprechende Aktivitäten auf die konkreten Bedingungen zugeschnitten und gewinnen damit an Produktivität. Solche Aktivitäten, bei denen der Leiter darauf an-

gewiesen ist, daß seine Mitarbeiter über seine Anordnungen hinaus für höchste Leistungen eintreten, gewinnen an Bedeutung, wenn das Endergebnis (das Ziel) nur unvollständig oder gar nicht bekannt, ob es überhaupt erreichbar ist (sich z.B. die gelieferte Software tätigspezifisch mit vertretbarem Aufwand verbessern läßt). Das trifft auf jede schöpferische Arbeit zu. Eigene Aktivität wird wichtig, wenn es gilt, die Grenzen der offiziellen Organisationsstruktur zu überschreiten, also mehr zu tun, als das, wofür man unmittelbar verantwortlich gemacht werden kann. Die Bedeutung solcher Aktivität wird vielleicht daran am besten deutlich, daß Dienst nach Vorschrift eine Streikform ist, die von den kapitalistischen Managern mit am meisten gefürchtet wird. Solche Aktivitäten resultieren nicht in erster Linie aus vermeidbaren Mängeln der Organisationsstruktur, sondern aus einer generellen Begrenztheit jedweder Organisation: Es ist nicht möglich, die Arbeit so zu organisieren, daß alle möglichen Situationen und Schwierigkeiten vorausgesehen und über den "Dienstweg" schnell und effektiv reagiert werden kann. Wichtig ist, daß, unabhängig von der konkreten Aufgabe, jeder Werk tätige alles unternimmt, effektive Arbeit des Betriebes zu sichern.

Bei alledem darf aber nicht vergessen werden, daß Leistung nicht nur und nicht einmal in erster Linie von der Leistungsbereitschaft der Werk tätigen abhängt. Sind viele Freiheitsgrade vorhanden (z.B. bei schöpferischer Arbeit), lassen sich über multiple Regressionsanalysen 25 bis 30 % der Leistungsvarianz (d.h. vereinfacht gesagt: der Leistungsunterschiede) auf die Motivation zurückführen, bei Tätigkeiten mit geringen Freiheitsgraden u.T. weniger als 10 %. Immer muß beachtet werden, daß Leistung neben dem Engagement der Werk tätigen abhängt von

1. der Produktivität der zur Verfügung stehenden Anlagen und Geräte,
2. der Qualität der Arbeitsorganisation und der damit verbundenen Arbeitsteilung,
3. der Qualifikation der Werk tätigen, deren Kenntnissen und Fähigkeiten.

Diese drei Faktoren wirken zugleich auf die Motivation zurück: Mangel in diesen Bereichen hemmen Leistungsbereitschaft. Umgekehrt kann aber hohe Motivation dazu beitragen, diese Mängel zu überwinden, vorausgesetzt, entsprechende Handlungsmöglichkeiten sind vorhanden. Leistungsbereitschaft ergibt sich allgemein

1. aus der subjektiven Bedeutung der voraussichtlichen Folgen der erwarteten Ergebnisse (Ziele);
2. aus dem Aufwand, der nötig ist, diese Ergebnisse zu erreichen. Dabei werden mögliche Alternativen einbezogen.
3. Die erwarteten Folgen werden zu vorhandenen Bedürfnissen und Wertvorstellungen ins Verhältnis gesetzt.

Hohe Leistungsbereitschaft resultiert, wenn die Folgen den Aufwand (also Mühen, zeitwilligen Aufschub von Bedürfnisbefriedigung, Frustrationen) übertreffen und damit die Mühen der Tätigkeit - gemessen an subjektiven Ansprüchen - sich lohnen, und wenn dieses Verhältnis von Aufwand und Nutzen besser ist als bei eventuell vorhandenen Alternativen.

Von Seiten der Persönlichkeit wird Leistungsbereitschaft weiter beeinflusst durch (eine hohe Attraktivität der Aufgabe vorausgesetzt):

1. das Niveau selbstgesetzter Leistungsziele (Anspruchsniveau),
2. vorhandene Tätigkeitsziele (Motive), von denen die Bewertung der Folgen abhängt (vgl. Abschnitt 1),
3. einen Komplex von Vorstellungen über die Faktoren, von denen die Ergebnisse der Tätigkeit abhängen, der Art und Weise, wie bestimmte Folgen der Tätigkeit miteinander verknüpft sind (also, die Chancen, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen, dafür eine bestimmte Anerkennung - z.B. in Form von Geld und dafür wiederum bestimmte Dinge - zu erhalten). Diese Vorstellungen sollen im folgenden als erprobte Leistungstheorie bezeichnet werden (vgl. Abschnitt 3).
4. die Zukunftsorientierung der werktätigen, ihre Lebenspläne (vgl. Abschnitt 2).

Damit ist zugleich eine Grobgliederung der vorliegenden Expertise festgelegt. Zum Anspruchsniveau liegen noch zu wenig Ergebnisse vor, wir haben es daher in den Abschnitt 1 (Tätigkeitsziele) mit einbezogen. Im zweiten Teil der Expertise haben wir versucht, einige wichtige Einflussfaktoren (Arbeitsinhalt, Kollektiv, Führungsstil, Alter, Freizeit) zu analysieren, um daraus Folgerungen für die Arbeit des Jugendverbandes abzuleiten.

Die Expertise knüpft vor allem an die Leistungsintervallstudie (LIS) der Abteilung Jugend und Arbeit des ZJW an (vgl. vor allem "Die Entwicklung der Leistungsbereitschaft junger Werktätiger von 1986 bis 1988", Leipzig 1989, und "Bedingungen und Prozesse bei der Herausbildung hoher Leistungsbereitschaft junger Werktätiger im Prozeß der Arbeit", Leipzig 1988) sowie an die Studie "Wissenschaftlich-technische Revolution und Persönlichkeit" (Leipzig 1987).

Wir haben versucht, mit Blick auf den XII. Parteitag unsere wichtigsten Erkenntnisse zur Leistungsbereitschaft junger Werktätiger darzustellen und Folgerungen für die Arbeit des Jugendverbandes abzuleiten. Zugleich stellt die Expertise eine Grundlage für weiterführende Untersuchungen zur Persönlichkeitsentwicklung junger Werktätiger in der Arbeit dar.



## 1. Entwicklung wichtiger Motive

Arbeit gehört zu den subjektiv bedeutsamsten Aktivitätsbereichen Jugendlicher (neben Familie und Freizeit). Ein Leben ohne Arbeit können sich nur ganz wenige vorstellen. Dennoch haben sich hier in den letzten Jahren Veränderungen vollzogen. Diese Wandlungen zu verstehen und ihre Ursachen zu erkennen, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, um die sich verändernden Grundorientierungen Jugendlicher insgesamt wissenschaftlich in den Griff zu bekommen.

Im Folgenden soll versucht werden - ausgehend von den empirischen Ergebnissen der Leistungsintervallstudie der Abteilung Jugend und Arbeit des ZfJ (LIE, siehe "Die Entwicklung der Leistungsbereitschaft junger Werktätiger von 1986 bis 1988", Leipzig 1989) -, die Hauptmotive und deren aktuellen Entwicklungstrend darzustellen. Dabei stützen wir uns auf Faktorenanalysen.

Bei jungen Facharbeitern lassen sich 6 Faktoren identifizieren, die grundlegende Orientierungen gegenüber der Arbeit beschreiben:

1. Streben nach sinnvoller Arbeit. Dieser Sinn ergibt sich für die jungen Arbeiter aus zwei Quellen. Einmal aus den Möglichkeiten, Gelerntes anzuwenden und selbstständig zu arbeiten. Hinter dem Selbstständigkeitsstreben liegt offensichtlich der Versuch, die Arbeit selbst so zu gestalten, daß möglichst viele Bedürfnisse in der Arbeit befriedigt werden können und zugleich unangenehme, konfliktträchtige Beziehungen (z.B. zum Leiter) vermieden werden. Zum anderen geht es um den Nutzen und die Bedeutung der eigenen Arbeit für andere. Sinnvolle Arbeit heißt für viele junge Arbeiter, selbständige Erfüllung vielfältiger Anforderungen mit großer Bedeutung für den Betrieb bzw. die künftigen Nutzer der eigenen Ergebnisse. Das sind auch die häufigsten Kennzeichen auf eine offene Frage danach, wodurch sich eine ideale Arbeit auszeichnen sollte. Diese Orientierung hat wahrscheinlich stark zugenommen. Das läßt sich leider noch nicht exakt belegen, weil wir entsprechende Indikatoren erst in letzter Zeit in unsere Fragebögen aufgenommen haben. Offene Fragen,

Teilaspekte von anderen Indikatoren und auch die Tatsache, dass  
uns dieses Streben bei Recherchen vor Ort vor einigen Jahren  
kaum als besonders wichtig aufgefallen ist, maoben aber eine  
Zunahme wahrscheinlich. Allerdings sind weitere Analysen nö-  
tig, um mit Sicherheit den Einfluß einer veränderten Schwer-  
punktsetzung durch uns Forscher anerschließen. Eine Gefahr,  
die bei historischen Vergleichen immer besteht: Bedingt durch  
Theorieentwicklung und neue gesellschaftliche Fragen werden  
neue Phänomene entdeckt. Aber neu nur für den Forscher oder  
auch für die Untersuchten? Insgesamt ist der Zusammenhang die-  
ses Strebens nach sinnvoller Arbeit mit der Leistung differen-  
ziert. Je besser die Anforderungen eine Realisierung zulassen,  
desto stärker das Engagement. Ähnliches gilt auch für solche  
Aktivitäten wie Weiterbildung. Das führt dazu, dass Leistungs-  
verhalten heute differenzierter ist als vor einigen Jahren;  
Außerordentlichen Engagement bei "interessanten" Aufgaben steht  
sehr schwache Leistungsbereitschaft bei "uninteressanten" Auf-  
gaben gegenüber. Übergreifende Orientierungen (sei es an Geld  
oder an gesellschaftlichen Normen) können den Effekt "langwei-  
liger" Aufgaben gegenwärtig nur unvollkommen ausgleichen.

2. Das Streben nach sozialer Integration im Kollektiv, danach, von den Kollegen geehrt und anerkannt zu werden. Diese Orientierung hat stark abgenommen, ist aber nach dem Streben nach sinnvollen Aufgaben (1.) immer noch am stärksten ausgebildet. Wahrscheinlich findet hier eine Verlagerung statt: Soziale Kontaktbedürfnisse werden von jungen Arbeitern relativ stärker in informellen Freundeskreisen zu befriedigen versucht. Diese Freundesgruppen können durchaus mit einem Teil des Arbeitskollektive identisch sein. Das ist vor allem bei Jugendbrigaden der Fall.

Dieses Integrationsstreben korreliert kaum mit Leistung. Das hängt offensichtlich damit zusammen, daß die Möglichkeiten für die meisten Kollektive, selbständig zu entscheiden, Kooperation zur Erreichung der gemeinsamen Ziele selbst zu gestalten, Entscheidungen übergeordneter Leitungen zu beeinflussen, sehr beschränkt sind. Es wird damit zwar vielfach wichtig, wie die Ab-

stimmung und Koordination mit den Kollegen funktioniert, von deren Arbeit man unmittelbar abhängt, nur selten jedoch mit dem gesamten Kollektiv (vgl. Abschnitt 5).

3. Das Streben nach Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, verbunden mit der Betonung schöpferischer Arbeit. Diese Orientierung hat in den letzten Jahren etwas an Gewicht gewonnen. Sie beeinflusst die Leistungsbereitschaft wesentlich stärker als die anderen hier diskutierten Orientierungen.

4. Das Streben danach, sich für die Entwicklung der Gesellschaft einzusetzen, für andere Menschen da zu sein. Hier gibt es ebenfalls einen Rückgang. Das hat wahrscheinlich vor allem zwei Ursachen. Die eine hängt mit insgesamt sehr düchternen Zukunftsvorstellungen zusammen. Es fehlen weitgesteckte Ideale, denen zuliebe es sich lohnt, sich anzustrengen und zu engagieren, auch wenn ein unmittelbarer persönlicher Nutzen nicht unmittelbar sichtbar wird (vgl. Abschnitt 2). Die andere Ursache dürfte in festgefügten Organisationsabläufen zu finden sein, die es jungen Arbeitern sehr schwer machen, ihre Interessen wirksam einzubringen und Entscheidungen zu beeinflussen. Über solche Probleme wird häufiger reflektiert, weil - bedingt durch das Aufkommen neuer Interessen und Sorgen (z.B. Umwelt) und nur langsame Reaktionen darauf - das Gefühl, nicht verstanden zu werden, gewachsen ist. Als Resultat gerät die Gesellschaft aus dem Blick. Die jungen Arbeiter konzentrieren sich heute stärker auf solche Aktivitäten, deren Nutzen unmittelbar sichtbar wird.

Wie auch in früheren Untersuchungen ist die Korrelation mit Leistung schwach negativ. Das hängt damit zusammen, daß die Bereitschaft, sich für die Gesellschaft als Ganzes zu engagieren, an sich noch keine ausreichende Identifikation mit den konkreten Aufgaben sichert. Dazu bedarf es der konkreten Schwerpunktsetzung durch Leiter und Funktionäre. Diese wiederum messen politische Haltung vor allem an der Bereitschaft, gesellschaftliche Funktionen bzw. Aufgaben zu übernehmen, an entscheidenden Veranstaltungen teilzunehmen - weniger an der alltäglichen Arbeitsleistung. In der Praxis vieler Betriebe wird politische Haltung zum Hebel, unangenehme Zusatzaufgaben durchzudrücken. Das gilt

häufig auch für die Leitungen des Jugendverbandes. Diese Praxis fördert die Entwicklung politischer Leistungsmotive nicht.

5. Das Streben nach hohem Einkommen und entsprechendem materiellen Wohlstand. Diese Orientierungen haben zugenommen, ohne aber einseitig zu dominieren. Hier dürfte eine Ursache dafür liegen, daß die Versorgungslage nach wie vor zu den Problemen gehört, die junge Arbeiter emotional am stärksten bewegen. (Bei Interviews werden vor allem genannt: Versorgung mit Frischobst und -gemüse, Angebot an modischer Bekleidung, auch in unteren Preisklassen, und Abhängigkeit von Beziehungen infolge von Engpässen.)

Vor allem bei Diskussionen im Arbeitskollektiv nehmen Themen, die mit Einkommen, Prämien, Versorgung zusammenhängen, viel Zeit in Anspruch. Diese Diskussionsintensität ist eine Ursache dafür, daß viele weiter die Rolle des Geldes als Arbeitsmotiv ihrer Mitarbeiter überschätzen. Das tun auch viele junge Arbeiter, wenn sie nach den Motiven ihrer Kollegen gefragt werden.

Insgesamt ist die Haltung zur weiteren Steigerung materiellen Wohlstandes bei jungen Arbeitern widersprüchlich, oft vehement vorgebrachter Kritik an der Versorgung steht eine weitverbreitete Ablehnung von einseitigem Konsumdenken gegenüber. Wahrscheinlich wird die Diskussion über Einkommen und Versorgung durch viele Faktoren gefördert (z.B. Streben nach sozialer Gerechtigkeit, Durchsetzung des Leistungsprinzips, Streben nach sozialer Integration, aber auch wieder Verlust an Aufgaben, die das Arbeitskollektiv integrieren könnten). Hohes Einkommen betonen junge Arbeiter bei Befragungen stärker als ältere. Das hängt wahrscheinlich unmittelbar mit der Lebenslage zusammen: Ältere haben im Durchschnitt ein höheres Einkommen, andererseits ist die Wohnung eingerichtet, begehrte und teure Konsumgüter vorhanden, und die Kinder sind ökonomisch selbständig.

Die Korrelation mit Leistung ist nur schwach. Das hängt sicher damit zusammen, daß die Möglichkeiten begrenzt sind, sein Einkommen über Leistung zu steigern, nicht zuletzt, weil die Leistung selbst oft nicht beliebig erhöht werden kann (u.a. durch

Abhängigkeit vom Arbeiterhythmus der Technik, vorhandenem Material, Zuarbeit von Kollegen, Verfügbarkeit von Maschinen).

6. Das Streben nach einer höheren sozialen Position. Hier steht im Mittelpunkt, die Achtung und Anerkennung des Leiters zu erhalten, Aufgaben zu bekommen, die besonders wichtig und verantwortungsvoll sind, bei Leitungsentscheidungen mitzuwirken, sich einen Namen machen mit zuverlässiger Erfüllung übertragener Aufgaben. Nur in seltenen Fällen ist die Bereitschaft eingeschlossen, selbst eine Leitungsfunktion zu übernehmen. Wichtiger ist für viele junge Werktätige die informelle Position, das Ansehen vor allem bei den Leitern und - damit verbunden - besonders wichtige und attraktive Aufgaben zu erhalten. Die Korrelation mit Leistung ist nicht hoch ( $r = 0,13$ ), es fehlt das Wachinteresse, die Orientierung am Inhalt der Arbeit.

Diese Orientierung hat nur für etwa ein Siebtel sehr starke Bedeutung, sie hat stark abgenommen. Hier gibt es außerdem erhebliche Altersunterschiede: Für ältere Arbeiter ist die Verbesserung der informellen Position weit wichtiger, als für jüngere. Allerdings haben Ältere auch günstigere Bedingungen, dies zu verwirklichen. Gestützt auf langjährige Berufserfahrung, einen Ruf, der durch zurückliegende Leistungen getragen wird, und auch meist gute Kenntnis der Verantwortlichen, gelingt es ihnen eher, sich der verantwortungsvollsten Aufgaben zu versichern.

Gegenüber gibt es in den grundlegenden Orientierungen junger Hochschulkader einige Unterschiede, die darauf hinweisen, das Verhältnis von Jugend zur Arbeit künftig differenzierter zu untersuchen.

Ähnlich ausgeprägt wie bei jungen Arbeitern sind die Orientierungen 3 (Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten), 2 (soziale Integration ins Arbeitskollektiv) und 5 (Einkommen). Die Orientierung, einen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft zu leisten, ist gegenüber den Facharbeitern stärker mit Leistung verbunden, aber weniger mit dem Streben, für andere da zu sein. Beim Sinnbezug (1.) wird stärker als bei Facharbeitern die Bedeutung für andere Menschen betont. Bei der Orientierung auf die

Unsere Ergebnisse weisen aber auch darauf hin, daß im Leistungsverhalten junger werktätiger Probleme zugenommen haben (das betrifft vor allem die Arbeitdisziplin). Wir vermuten zwei Ursachenkomplexe:

1. Monotone Aufgaben, die nur geringe Anforderungen an intellektuelle Fähigkeiten stellen, sind nach wie vor weit verbreitet. Auch die neuen Technologien führen im Moment nicht zu einem radikalen Wandel dieser Situation. Es wird noch über lange Zeit zahlreiche Arbeitsplätze geben, die wenig "interessant" und anforderungsarm sind. Solche Arbeitsplätze lösen bei der gegenwärtig vorherrschenden Motivation kaum Engagement aus.

2. Viele ältere kennen ihre jungen Arbeiter zu wenig, sind ungenügend auf deren sich verändernde Bedürfnisse und Interessen eingestellt. Weit verbreitet sind verkürzte Auffassungen über die Motivation. So wird zum Beispiel der Anreizwert des Geldes gegenüber anderen Motiven häufig stark überschätzt. Da es häufig auch an Möglichkeiten für die jungen werktätigen fehlt, ihre Interessen bei Leistungsentscheidungen zu artikulieren und

soziale Position (6.) demotiviert gegenüber den Facharbeitern viel stärker die Qualität der sozialen Beziehungen zum Leiter, Leistung tritt stärker in den Hintergrund. Das könnte damit zusammenhängen, daß vielfach bei Hochschulkadern Leistung sehr schwer objektiv zu ermitteln ist (etwa im Verwaltungsbereich) und das Gesamtverhalten stärker als bei Facharbeitern das Urteil über die Leistung beeinflusst.

Schlüsslich kristallisiert sich eine 7. Orientierung heraus, die bei Facharbeitern auch vorhanden ist, aber zu wenig Anflug auf die eingesetzten Indikatoren hat und daher keinen eigenen Faktor zu konstatieren vermag: das Streben, nicht anzufallen, Kritik zu vermeiden und annahmten seine Ruhe haben zu wollen.

Insgesamt halten sich bei jungen Facharbeitern Entwicklungen, die Leistungsbereitschaft fördern, und solche, die hemmen, annähernd die Waage. Das bedeutet, Leistungsbereitschaft ist heute anders motiviert als vor einigen Jahren. Junge Verkäftigte sind weder fauler noch fleißiger als Früher.



einzubringen, werden vorhandene Gestaltungspotenzen zu wenig genutzt, den Motiven der jungen Werkstätten Rechnung zu tragen.

Interessanterweise sehen nahezu alle Werkstätten - vom Direktor bis zum Angelernten, vom noch berufstätigen Rentner bis zum jüngsten Lehrling - in der konsequenteren und kompromißloseren Durchsetzung des Leistungsprinzips den Hauptweg, Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Allerdings gibt es Hinweise darauf, daß es größere Unterschiede im Verständnis des Leistungsprinzips gibt. Hierzu sind weitere Analysen nötig.

Immerhin kann der allgemeine Konsens zur Durchsetzung des Leistungsprinzips genutzt werden, um vor allem das Einkommen und auch die Versorgung stärker als bisher mit der Leistung zu verbinden. Das gilt auch für schwache Ergebnisse und unerfüllte Pläne. Hier sind spürbare Lohnabsätze nötig. Auf der anderen Seite müßten die Möglichkeiten erweitert werden, durch Spitzenleistungen dazu zu verdienen und bevorzugt in den Besitz begehrter Konsumgüter, Urlaubsreisen u.a. zu gelangen. Auch an bisher weniger geläufige Motivierungsmöglichkeiten wäre zu denken. Das gilt zum Beispiel für die Arbeitszeit. Es liegen inzwischen erste praktische Erfahrungen vor, die zeigen, daß durch flexible Zeitregelungen, Möglichkeiten, durch vorfristig erfüllte Aufgaben zusätzlich Freizeit herauszuarbeiten u.a., die Leistungsbereitschaft erheblich gesteigert werden kann. Allerdings setzt das bestimmte Arbeitsinhalte und Bedingungen voraus, die eine allgemeine Anwendung verbieten. In der differenzierten Nutzung von tätigkeitsspezifischen Motivierungspotentialen dürfte gegenwärtig die Hauptreserve liegen, Leistungsbereitschaft zu steigern. Hier sind Stimuli nötig, die die Leiter anregen, solche Möglichkeiten ausfindig zu machen und gezielt zu nutzen. Natürlich sind dazu entsprechende Entscheidungs- und Befugnisbefugnisse nötig.

Wichtig ist die Frage nach den Ursachen der oben knapp skizzierten Entwicklungstrends, um wirksame Strategien ableiten zu können, hier langfristig Einfluß zu nehmen. So gilt es unbedingt, Orientierungen aufzubauen und zu stärken, die hohe Leistungs-

bereitschaft auch dann zu sichern, wenn die konkreten Arbeitsinhalte nur wenig Anreiz für die Motivation hergeben. Vieles muß hier im Moment noch hypothetisch bleiben; die Frage nach den Ursachen wird im Mittelpunkt weiterer Analysen in den nächsten Jahren stehen. Zu denken wäre an folgende Determinationsebenen:

1. Gesellschaftsübergreifende Prozesse (etwa: globale Probleme, die einen Einfluß auf die Zukunftsorientierungen haben und diese wiederum auf das Verhältnis zur Arbeit). Dabei ist auch an solche Prozesse zu denken wie ein wechselnder Lebensstandard, der dazu führt, daß die Befriedigung der lebensnotwendigsten Grundbedürfnisse für die jungen Werktätigen zunehmend zur Selbstverständlichkeit wird, über deren Voraussetzungen kaum noch nachgedacht wird. Dafür gewinnen aber andere Bedürfnisse an Gewicht.

Zu denken ist auch an die Entwicklung in anderen sozialistischen Ländern, die neue Hoffnungen für die Lösung der eigenen Probleme und Sorgen wecken, aber auch neue Ängste und Zweifel induzieren.

2. Spezifische Entwicklungsprobleme der DDR. Hier ist zu denken z.B. an soziale Sicherheit, die dazu führt, daß bei der Berufswahl das Streben, einen sicheren Arbeitsplatz zu erhalten, überhaupt keine Rolle spielt und unangenehmen Arbeitsbedingungen leichter durch Fluktuation ausgewichen werden kann als in westlichen Ländern. Damit wird Raum für das Interesse an Inhalt der Arbeit.

3. Konkrete Entwicklungen in der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung im Betrieb (z.B. als Folge neuer Technik - vgl. Abschnitt 4).

4. Diese drei Ebenen lösen Veränderungen in der Motivation aus, die ihrerseits über verändertes Handeln neue Erfahrungen im Umgang mit gesellschaftlichen Prozessen vermittelt, auch wenn diese sich gar nicht verändert haben. Eine Schlüsselstellung kommt dabei der Zukunftsorientierung zu (vgl. Abschnitt 2). Die Bewertung der eigenen Erfahrungen hängt entscheidend davon ab, wie die künftige Entwicklung bewertet wird und welche realen Alternativen zum Status quo gesehen werden.

## 2. Zukunftserwartungen und Lebenserfüllung

Motivation ist grundsätzlich zukunftsorientiert, sie ist darauf gerichtet, künftig die vorhandenen Bedürfnisse möglichst besser als in der Gegenwart zu befriedigen und wichtige Faktoren, von denen das abhängt, in den Griff zu bekommen. Verlust von Zukunftsorientierung ist gleichbedeutend mit dem Verlust einer aktiven Lebensgestaltung. Wer nur wenige Tage vor- aus denkt, kann nur auf Anforderungen reagieren, er hat keinen Antrieb, aktuelle Bedürfnisbefriedigung aufzuschieben. Das Vermögen, Belastungen engagiert durchzustehen, basiert auf der Überzeugung, damit subjektiv bedeutsame langfristige Ziele zu erreichen.

Als allgemeine Kriterien des Entwicklungsstandes der Motivation einer Persönlichkeit können im Zusammenhang mit den Zukunfts- vorstellungen abgeleitet werden:

- die Zielklarheit und die Konsequenz des Strebens nach Zielen,
- die Qualität des planenden Festlegens auf ein Handeln,
- die Einschätzung der eigenen Möglichkeiten und Bedingungen des Handelns sowie
- die Qualität der inhaltlichen Werte und zeitlichen Vorur- zehnen des eigenen Handelns.

Langfristige Lebenspläne ermöglichen es, Bedürfnistiefriedigung aufzuschreiben und Belastungen bewußt in Kauf zu nehmen, um künftig eine bessere Lebensqualität zu erreichen. Die erwartete Lebensqualität muß die zusätzlichen Anstrengungen mehr als aufwiegen, wenn sie Engagement auslösen sollen. Mit anderen Worten: Lebenspläne müssen angrundsätzliche Ziele enthalten, und Arbeitsleistung muß als ein entscheidender Faktor begriffen werden, diese zu erreichen, um Leistungsbereitschaft zu stimulieren.

Vergangenes interessiert nur insoweit, wie es hilft, Künftiges zu meistern: einmal, indem die Vergangenheit nach Wegen befragt wird, künftige Probleme zu lösen, eigene Erfahrungen in diesen Sinn subjektiv aufgearbeitet werden, zum anderen als Stabilisator getroffener eigener Entscheidungen, die Sicherheit verleihen soll. Dabei ist die Orientierung an der Zukunft durch die Kenntnis der Vergangenheit und das Verständnis der Gegenwart determiniert.

Die Zukunftsorientierung realisiert sich in antizipierten Vorstellungen über künftig zu Erreichendes, die kognitiv und emotional vorweggenommen werden. Sie schließt Hoffnung, aber unter Umständen auch Furcht als Erwartungsemotionen, auch Realität oder Irrealität von Prozessen der persönlichen und gesellschaftlichen Entwicklung ein.

Welche Vorstellungen von der Zukunft entwickelt werden, beruht auf einer gesellschaftlichen sowie einer individuell-subjektiven Komponente:

### 1. Gesellschaftlicher Aspekt

Lebensziele und Zukunftsvorstellungen wider spiegeln - mehrfach gebrochen und vermittelt - die objektiven Bedingungen des Lebens, des Lernens und des Arbeitens der jungen Generation, sind primär durch sie determiniert. Dieser gesellschaftlich-historische Aspekt spiegelt sich in den Idealen einer jeden Generation wider. Solche Ideale bilden sich in der Gesamtheit der gesellschaftlichen, d.h. ökonomischen, sozialen und anderen Bedingungen, heraus, in denen der Mensch lebt. Sie sind von der Art und Weise der Integration des jungen Menschen in die Gesellschaft abhängig und sind schicht- bzw. klassenspezifisch geprägt. Daraus resultiert, daß Ideale immer das Spiegelbild der Perspektiven sind, die die Gesellschaft gibt, die von der Jugend aufgegriffen und verinnerlicht werden, so daß sie ihrer konkreten Lebenssituation entsprechen, für sie wichtig und erstrebenswert sind, sie emotional bewegen.

### 2. Individuell-subjektiver Aspekt

Das Nachdenken über die Zukunft, d.h. die Reflexion über Erwartungen und Wünsche hinsichtlich der künftigen Lebensgestaltung, ist erst auf einer bestimmten Entwicklungsstufe der Persönlichkeit zu erwarten. Zukunftsvorstellungen nehmen im frühen Jugendalter, durch die Notwendigkeit, Grundsatzentscheidungen treffen zu müssen (z.B. Berufs- und Partnerwahl), klare Konturen an. Eines der wichtigsten Momente ist die Entstehung einer neuen Qualität des Selbstbewusstseins, des Bedürfnisses, sich als Persönlichkeit zu beweisen. Der Drang nach Selbstständigkeit und nach gewisser Unabhängigkeit geht einher mit einer stärkeren Reflexion über sich selbst und über das soziale Umfeld. Mit dem Be-

**dürfnis und der Fähigkeit, über sich intensiv nachzudenken, sich selbst einzuschätzen, bezieht der Jugendliche die Werte und Normen auf sich) und er entwickelt ein Selbstbild, welches sich nicht in der einfachen subjektiven Widerspiegelung erschöpft, sondern verhaltenssteuernde Funktion hat. Der junge Mensch wird sich seiner Eigenschaften und seines Verhaltens gegenüber den Forderungen der Gesellschaft bewusst und strebt nach immer höherer Selbstvervollkommenung. Ausdruck dieses Strebens sind Antizipationen und Lebenspläne für die weitere sowie zukünftige Entwicklung.**

**Diese qualitativen Aspekte der Zukunftsorientierung sind ausschlaggebend für die Entwicklung des jungen Menschen und bekunden sich in einer bestimmten Weite der Zukunftssicht, einem bestimmten Horizont der Zukunftsplanung.**

**Offensichtlich scheint zu sein, daß sich die verschiedenen Phasen des Lebenslaufs in Hinsicht auf den planenden "Griff nach vorn" unterscheiden und sich der Prozeß des psychologischen Alterns in der Verkürzung dieses Vorgriffs bekundet.**

**Ergebnisse der Jugendforschung verweisen auf eine recht ausgedehnte Zeitperspektive hinsichtlich der Zukunftsvorstellungen bei jungen Menschen in der DDR. 66 % der Jugendlichen planen über einen Zeitraum der nächsten 1 bis 5 Jahre und weitere 12 % über 10 Jahre und länger. Nur ein Zehntel der Jugendlichen plant ihre Zukunft überhaupt nicht, äußert darüber zumindest keine klaren Vorstellungen. Allgemein kann davon ausgegangen werden, daß junge Menschen mit höherer Schulbildung, marxistisch-leninistischer Weltanschauung und einem hohen gesellschaftlichen Engagement über den weitesten Horizont der Zukunftsantizipationen verfügen.**

**Dennoch ist nicht zu übersehen, daß junge Leute immer stärker über die durch Kriege bedrohte Welt von heute reflektieren, auch wenn sich diese Reflexion noch nicht in einem verkürzten Blick in die Zukunft bekundet.**

**Tab. 11 Die Sicht in die Welt im Jahr 2000 bei jungen Arbeitern und bei Schülern (Angaben in %)**

	Arbeiter	Schüler
Das ist schwer zu sagen, zu viel Unbekanntes	33	47
So ähnlich wie jetzt	45	36
Die Entspannungspolitik wird sich durchsetzen	12	9
Es wird mehr Spannungen geben	7	5
Es wird eine Welt ohne Krieg geben	3	1

♦ Vgl. Studie des ZIJ "Wertebarmeter 1988"

So sind nur ganz wenige junge Menschen davon überzeugt, daß es keine Kriege im Jahre 2000 geben wird, und auch hinsichtlich der Durchsetzung der Entspannungspolitik gibt es eher zurückhaltende Äußerungen.

Überhaupt wird die gesellschaftliche Zukunft der menschlichen Gesellschaft bis zum Jahre 2000 nur von über der Hälfte der Jugendlichen zuversichtlich gesehen (1984 EKL 52 %, 1986 LIS 63 %, 1988 Wertebarmeter 57 %). Viele von ihnen können die Entwicklung nicht einschätzen (ca. 20 - 25 %), oder sie haben einen kaum zuversichtlichen Blick. Diese Ergebnisse sind insbesondere Resultat der durch Kriege bedrohten Welt und der Sorge um die Umweltverschmutzung. Beide Aspekte werden heute von jungen Menschen sehr deutlich reflektiert und beeinflussen die Zukunftssicht entscheidend. Auch wenn die persönliche Zukunft wesentlich positiver bewertet wird, zeigen sich auch hierbei leicht abnehmende Tendenzen, die darauf schließen lassen, daß die gesellschaftlichen Entwicklungsverläufe auf persönliche Zukunftsaussichten mehr und mehr projiziert werden.

Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, daß die Lebenspläne meist sehr nüchtern sind; eine grundlegend neue Lebensqualität wird nur selten erwartet. Bei jungen Arbeitern dominieren ein glückliches Familienleben, Kinder, eine sinnerfüllte Arbeit,

die genügend freie Zeit läßt, Reisen in andere Länder, bedürfnisgerechte Wohnmöglichkeiten; in der Regel gehört auch ein Auto dazu. Das zukünftige Leben unterscheidet sich von der Gegenwart dadurch, daß es gelingt, ein paar Probleme besser zu lösen; es ist aber in den Vorstellungen oft nicht grundlegend verschieden von dem, was die Eltern bereits erreicht haben. Der große Optimismus, den junge Werktätige haben, diese Pläne zu realisieren, wird damit leicht verständlich. Weitgesteckte Ideale sind nur selten anzutreffen, es fehlt damit an Antrieben, sich bewußt Schwierigkeiten und Belastungen zu stellen. Hier liegt ein Hauptangriffspunkt für die massenpolitische Arbeit: die Vermittlung von überzeugenden Idealen und von anspruchsvollen Zielen gesellschaftlicher Entwicklung für die nächsten 30 bis 40 Jahre, etwa die Zeit, in der die jungen Werktätigen aktiv im Berufsleben stehen werden.

Sicher ist aber, daß Zukunftsvorstellungen so alt wie die Menschheit selbst sind, Entwicklungstrends, neue "Muster" werden gedanklich vorskizziert, nehmen relativ klare Konturen an. Gesellschaftliche Entwicklungstrends, Veränderungsprozesse werden aufgenommen, kognitiv und emotional verarbeitet und gedanklich in zukünftige Ereignisse und Prozesse projiziert.

Solche Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, vor allem aber auch Motive sind Vermittlungsglieder, Vergangenes entsprechend zu beurteilen, im gegenwärtigen Alltag anzuwenden und in der Zukunft bestimmte Vorstellungen zu antizipieren.



### 3. Vorstellungen über die Ursachen von Leistungen

Um sich in der Umgebung richtig orientieren zu können, stützt sich jede Person auf ein System von Annahmen darüber, wie die beobachteten Erscheinungen zu interpretieren und zu erklären sind. Dieses Erfahrungswissen, zum Teil auch als Alltagsbewußtsein bezeichnet, enthält Aussagen darüber, wie bzw. wodurch bestimmte Erscheinungen verursacht sind und zwar sowohl in Form fester Kausalinterpretationen als auch Schlußregeln, um selbst auf Ursachen (z.B. für Verhaltensweisen der Kollegen) schließen zu können; damit verwandt: Annahmen darüber, welche Folgen eigene Handlungen voraussichtlich nachsichziehen werden; welche Merkmale einer beobachteten Erscheinung wesentlich sind und welche nicht. Damit wird die Wahrnehmung gesteuert und Bewertung vorgeprägt.

Es hat drei Funktionen:

1. Sehr schnelle Orientierung in neuartigen Situationen, die schnelles Entscheiden und Handeln ermöglicht. Hierin ist Erfahrungswissen wissenschaftlich begründeten Erkenntnissen meist überlegen, was wiederum dazu führt, daß sich auch Sozialwissenschaftler (Psychologen, Soziologen u.a.) im Alltag von solchem Erfahrungswissen leiten lassen.
2. Herausfinden einer optimalen Handlungsstrategie, um selbstgestellte oder übernommene Handlungsziele zu erreichen. Dieser Aspekt ist unter motivationalem Gesichtspunkt besonders wichtig; er soll daher im folgenden im Mittelpunkt stehen. Um Leistungsbereitschaft auszulösen, reicht es nicht, daß die gestellte Aufgabe attraktiv ist, sie muß auch mit angemessenem Aufwand als lösbar eingeschätzt werden. Dazu kommt, daß von der gewählten Handlungsstrategie vor allem bei geistiger Arbeit das Ergebnis in starkem Maße abhängt. Es genügt nicht, intensiv und fleißig zu sein, man muß auch einen problemangemessenen Arbeitsstil besitzen. Das fängt bereits beim einfachen Auswendiglernen an.
3. Schutz des Selbstwertgefühls der Person. Hier geht es vor allem darum, Konflikte und Misserfolge so zu verarbeiten, daß Angst vermieden wird. Das ist eine Voraussetzung für die Sta-

bilität der Persönlichkeit, die sichert, daß langfristige Ziele auch bei Mißerfolgen und Rückschlägen durchgehalten werden können. Zum anderen wird die Person, dank der Stabilität wesentlicher Verhaltensweisen, für Kooperationspartner berechenbar. Das ist wiederum eine Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit und stabile soziale Beziehungen. Allerdings besteht hier auch die Gefahr, die Umwelt sehr verzerrt und irrational wahrzunehmen und zu interpretieren. Das ist vor allem der Fall, wenn eine chronische Überforderung vorliegt (also die angestrebten Ziele nicht erreicht werden können oder ein nicht lösbarer Konflikt vorliegt) und die betroffene Person nicht in der Lage ist, die entsprechenden Handlungsziele und das damit verbundene Anspruchsniveau zu verändern.

Besonders wichtig sind Ursachenzuschreibungen für Bewertungen. Diese fallen z.B. je völlig anders aus, wenn ein bestimmtes Verhalten einer Person (oder einer Institution, eines Staates) als (1) frei gewählt, (2) Ergebnis einer aufgezwungenen Entscheidung, es gab keine Alternative, (3) als Ergebnis unbeflüßbarer externer Prozesse oder (4) des Zufalls interpretiert werden. Die elementaren Schlußregeln auf Ursachen umfassen im Idealfall folgende Dimensionen:

1. Situative Variation der Erscheinung bzw. des Verhaltens (Verhält sich der Urheber in einer anderen Situation genau so?);
2. Variation in Abhängigkeit vom Urheber (z.B.: Verhalten sich alle Personen in ähnlicher Situation gleich?);
3. Variation an Abhängigkeit von der eigenen Person (Verhalten sich alle Personen, Institutionen usw. in ähnlichen Situationen allen Personen gegenüber gleich, oder werde ich anders behandelt als andere?);
4. Variation in der Zeit.

Von der Beantwortung dieser Fragen hängt ab, welche Ursachen gesehen werden und wie das eigene Verhalten ausfällt. Oft reicht im Zusammenhang mit festen Interpretationsschemen sogar eine Antwort auf eine Frage aus.

Da solche Annahmen über Ursachen oft sehr komplex sind, haben wir uns meist auf offene Fragen und Interviews beschränkt. Um das zu veranschaulichen, soll ein Hochschulabsolvent zitiert werden (SIS, 1983, nach 9jähriger Berufstätigkeit):

"Besonders wichtig für mich war, daß ich nach sieben Jahren Studium und Forschungsstudium an der TH Merseburg mit der Promotion erfolgreich abschließen konnte. Danach begann ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter ... (in einem Chemiebetrieb), inzwischen habe ich mich in einem Postgradualstudium zum Fachchemiker qualifiziert. Auf meinem Fachgebiet habe ich mich in den bisherigen sechs Jahren so eingearbeitet, daß ich als Fachmann auch von Älteren erfahrenen Kollegen anerkannt werde, und daß wissenschaftliche Vorwärtskommen mitbestimme. Besonders geholfen hat mir die im Forschungsstudium erworbene Fähigkeit, völlig selbständig zu arbeiten, sich in der Literatur zurechtzufinden und dabei schöpferisch weiterzudenken, selbst Versuche zu konzipieren und die Ergebnisse anschließend nicht nur auszuwerten, sondern zu allgemeinen Erkenntnissen umzusetzen. Bis zur Diplomarbeit war diese Arbeitsweise nur sehr unvollkommen entwickelt worden. Den Beweis liefern ständig die neuen Absolventen, aber dazu später. Eine weitere Ursache für den Erfolg im Studium und Beruf sehe ich in der Eigenschaft, alles konsequent zu Ende zu führen mit Genauigkeit und festem Willen. In der Arbeit schätze ich, einen Spielraum für die eigene Entscheidung zu haben, also nicht eine Aufgabe in einem eng vorgegebenen Ablauf zu bearbeiten, sondern das weitere Vorgehen selbst festzulegen. Im privaten Leben war der größte Erfolg, als ich mit 27 Jahren endlich die richtige Frau gefunden hatte und eine Familie gründen konnte. Das wirkt sich stark auf die Arbeit aus, man ist ausgeglichener und wahrscheinlich auch leistungsfähiger, wenn das Privatleben in Ordnung ist. Erfahrung aus dem Studium: Durch längeres Alleinsein kam es mitunter zu Leistungsabfall durch Gleichgültigkeit und Unlust. Ich plädiere jedoch nicht für die Familiengründung vor oder während des Studiums, weil fast immer darunter das Studentenleben leidet. Solche Sachen wie Studentenbrigade, Austauschpraktikum oder Wochenendunternehmungen der Seminargruppe gehören unbedingt dazu, und wer sich aus familiären Gründen dauernd ausschließt, der hat etwas verpaßt, was sich später nie nachholen läßt. Die Erinnerung an die Studentenbrigade in Leningrad und das Austauschpraktikum in Bulgarien gehören zu meinen schönsten Erlebnissen der Studienzeit, und die Nutzung solcher Möglichkeiten ist für die persönliche Entwicklung unbedingt von Vorteil. Ich kann es kaum fassen, daß es heute Probleme gibt, die Teilnehmerzahlen zu sichern. Die Frage nach den Misserfolgen: Große gab es nicht! Obwohl ich an der TH in der FDJ-Leitung war, hatte ich einige Probleme in Sachen Leitungstätigkeit. An der TH hatte man es mit Gleichaltrigen und Gleichgesinnten zu tun. Der Umgang mit der völlig anderen Zusammensetzung im Betrieb kann an der Hochschule nicht vermittelt werden, den kann man nach meiner Meinung erst 'vor Ort' erlernen."

Die Stellungnahme zeigt, daß hier die Darstellung von Fakten (z.B. erreichte Ergebnisse in der beruflichen Entwicklung) unlösbar mit deren Interpretation verbunden ist. Vor allem finden sich immer wieder Hinweise auf angenommene Ursachen. Insofern steckt hinter dieser Schilderung der Entwicklung nach dem Ende des Studiums ein ganzes Weltbild.

Im folgenden wollen wir untersuchen, welche Faktoren für Leistung verantwortlich gemacht werden.

### Tab. 2: Angenommene Ursachen für Leistung

Bitte schätzen Sie im weiteren ein, inwieweit Ihre Arbeitsleistungen von folgenden Faktoren abhängig sind!

- 1 sehr stark  
2  
3  
4 überhaupt nicht

Die Tab. enthält Pop. 1 und in Klammern 3+4;  
Komplexstudie "Leistung", 1984 (Angaben in %)

	Facharbeiter	Hochschulab- solventen
eigener Fleiß	43 ( 6)	44 ( 5)
fachliches Wissen und Können	30 (17)	47 ( 8)
Arbeitsorganisation	30 (19)	25 (32)
Interessanztheit der Aufgabe	29 (22)	42 (12)
Ideen und Einfälle	14 (46)	40 (14)
Möglichkeiten, selbst viel planen und entscheiden zu können	16 (39)	23 (25)
Anleitung und Unterstützung durch den Leiter	6 (57)	4 (74)
ausgesetzte (Ziel-) Prämien, Auszeichnungen	5 (64)	3 (82)
Stimmung	5 (75)	0 (89)
Zufälligkeiten	1 (90)	1 (96)

Es dominieren Fleiß und fachliches Wissen. Das sind zugleich entscheidende Faktoren für eine hohe Leistungsbereitschaft: Leistung wird in erster Linie als Ergebnis eigenen Handelns

erlebt. Auch die attraktivsten Aufgaben und damit verbundene Stimuli lösen kaum Engagement aus, wenn das eigene Verhalten nicht als entscheidende Voraussetzung für den Erfolg erlebt wird. Auch externe (außerhalb der Persönlichkeit liegende) angenehme Ursachen können Engagement fördern, wenn die entsprechenden Faktoren als beeinflussbar erlebt werden (z.B. Unterstützung durch den Leiter oder durch Kollegen). Allerdings kann eine zu starke Betonung externer Faktoren die Aufmerksamkeit vom Inhalt der Aufgaben ablenken. So kann sich zwar unter Umständen hohes Engagement entwickeln, aber die Qualität der erreichten Ergebnisse bleibt mittelmäßig. Andererseits können eventuell auch persönlichkeitsinterne Faktoren Engagement hemmen, wenn sie als nicht beeinflussbar erlebt werden. (Wenn beispielsweise eine unbeeinflussbare "Begabung" als Hauptvoraussetzung für Spitzenleistungen erlebt wird, fühlt sich der betreffende Beschäftigte als "unbegabt" und wird sich wahrscheinlich auch nicht engagieren.)

Die LIS 1986 und 1988 (vgl. "Die Entwicklung der Leistungsbereitschaft junger Beschäftigter von 1986 bis 1988", Leipzig 1989) weist darauf hin, daß sich seit 1984 einige Veränderungen in den Vorstellungen über leistungsrelevante Bedingungen ergeben haben: Dem Fleiß wird erheblich weniger Einfluß zugeschrieben (bei Facharbeitern mindestens -15 %-Punkte in Pos. 1), dagegen wird äußeren Faktoren wie Arbeitsorganisation, Unterstützung durch Leiter und Kollegen etwas mehr Einfluß eingeräumt. Hier könnte eine Ursache für nachlassendes Engagement in der Arbeit, zunehmende Disziplinschwierigkeiten liegen. Aus dem Inhalt der Motivation lassen sich solche Probleme nicht erklären. Multivariate statistische Analysen weisen darauf hin, daß die Vorstellungen über leistungsrelevante Bedingungen Leistungsbereitschaft annähernd ebenso stark prägen wie die Motivationsinhalte. Eine Basisvariable, die die Kausalattribution nachhaltig beeinflusst, ist der Handlungsspielraum, die eigenen Entscheidungsmöglichkeiten. Nachdenken über die Ursachen von Ereignissen erfolgt vor allem dann, wenn enttäuschte Ergebnisse eigener Entscheidungen und die realen Handlungsergebnisse auseinanderfallen. Über Ereignisse, die erwartungsgemäß verlaufen, aber als

nicht beeinflusbar angesehen werden, wird im Alltag kaum nachgedacht, ebenso über Ergebnisse, die scheinbar oder tatsächlich eigenes Handeln und dessen Ergebnisse kaum zu beeinflussen vermögen. Der Handlungsplayraum steckt damit auch den Rahmen für Attributionsprozesse ab, zugleich hängt der reale Handlungsplayraum aber auch von den Kenntnissen, Fähigkeiten und Attributoren ab.

Das Bestimmende sind aber die objektiv vorgegebenen Handlungsmöglichkeiten (durch juristische Festlegungen, Übertragene Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Weisungen bzw. Disziplinarbefehle, Arbeitsordnung im Betrieb, soziale Normen, Kollektivklima, Leistungsstil).

Das Bedürfnis nach verbesserter Umweltkontrolle zur langfristigen Absicherung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung ist die subjektive Triebkraft des Nachdenkens über die Faktoren, von denen der Erfolg eigenen Handelns abhängt. Auffällig sind vereinigenwert zwei Effekte: Ein weiterer Entscheidungsplayraum führt dazu, daß die Leistung verstärkt der eigenen Motivation zugeschrieben wird (im Sinne inhaltlicher Orientierungen, nicht Friedl). Die Situation wird entlastet, und durch entsprechendes Handeln werden vor allem die Sozialleistungen als im Sinne hoher eigener Leistungen als beeinflusbar erlebt.

Die Ergebnisse eigenen Handelns erscheinen im höheren Maße als Ergebnis der eigenen Aktivität, nicht als Ergebnis irrationalen Zufalls oder nicht beeinflusbarer und schwerer verstehbarer Entscheidungen übergeordneter Organe. Auf diesem Hintergrund entwickelt sich ein weiter Orientierungsrahmen, die eigene Arbeit wird durchdachter und konzentrierter in Angriff genommen, also effektiver, nicht einfach intensiver.

Zugleich wird das erzielte Ergebnis der Arbeit im Nachhinein in höherem Maße als so gewollt erlebt; hohe Arbeitszufriedenheit ist die Folge.

Wünschenswert muß in diesem Zusammenhang daran erinnert werden, daß die Alltagsvorstellungen über Leistungsrutschen nicht nur leistungsorientierende, sondern auch eine selbstwertstabilisierende

rende Funktion haben. In diesem Sinne sind sie nicht nur Voraussetzungen, sondern auch Folgen eigenen Handelns. So ist nicht zu übersehen, daß ein Teil der jungen Werktätigen reale leistungshemmende Probleme in ihrem Einfluß überbetont, um mangelndes eigenes Engagement im Nachhinein vor sich selbst zu rechtfertigen. Das gilt vor allem dann, wenn persönliches Engagement auf Schwierigkeiten, die zu überwinden wären, stoßen könnte (z.B. Auseinandersetzungen mit Leitern und Kollegen). Das Problem besteht darin, daß fast immer reale Mängel die Funktion des Selbstwertschutzes übernehmen. Das heißt, durch rationale Argumentation allein lassen sich solche leistungsbereitschaftshemmende Denkmechanismen nicht aufheben. Wichtig ist, daß zugleich demonstriert wird, wie die bestehenden Mängel überwunden werden können. Insofern kann auch der Jugendverband mit politischer Massenerbeit Leistungsmotivation nur dann fördern, wenn er zugleich energisch Interessen und Probleme junger Werktätiger aufgreift und sie wirksam gegenüber staatlichen und gesellschaftlichen Leitungen vertritt.

Allerdings wird die Wirkung des Entscheidungsspielraumes von übergreifenden, gesellschaftlichen Bezügen modifiziert. Wichtig sind z.B. die gesellschaftliche Relevanz der Tätigkeit (wer seine Tätigkeit als sinnlos empfindet, der dürfte Entscheidungsspielraum bestenfalls nutzen, nichts zu tun, also der erlebten Sinnlosigkeit zu entgehen.), die akzeptierte Notwendigkeit bestimmter Einschränkungen, die Effektivität der Arbeit in Bereichen, von denen man abhängt (Materialversorgung) und die mit den Ergebnissen der eigenen Arbeit weiter arbeiten, schließlich auch der Grad, in dem politische Ziele, zu deren Erfüllung mit der eigenen Arbeit beigetragen wird, akzeptiert wird. Für einen Werktätigen aus einem kapitalistischen Land kann weiter Entscheidungsspielraum bedeuten, daß er sich entscheidet, ob er seine eigene Arbeit schneller oder langsamer überflüssig macht, oder auch, daß er dazu beitragen kann, die widersinnige Rüstungspolitik effektiver oder weniger effektiv zu fördern.

Die erwähnten Wirkungen der Entscheidungsmöglichkeiten und der damit verbundenen Verantwortung auf die Leistungsbereitschaft setzen also voraus, daß mindestens grundsätzliche Übereinstim-

zung zwischen Zielen und Folgen für die Gesellschaft mit der ausgeführten Tätigkeit besteht, und daß eine minimale Bereitschaft vorhanden ist, diese Tätigkeit auch auszuüben. In jedem Fall muß beachtet werden, daß Werktätige normalerweise übergreifende, auf gesellschaftliche Prozesse gerichtete Motive haben, die das Verhältnis zur konkreten Tätigkeit motivieren und von denen abhängt, ob und wie die vorhandenen Entscheidungsmöglichkeiten genutzt werden.

Das Alltagsbewußtsein, die Vorstellungen von den Faktoren, von denen der Verlauf und Erfolg eigenen Handelns abhängt, werden natürlich auch durch Erziehung und öffentliche Meinung geprägt.

In dem Bedürfnis nach Umweltkontrolle liegt auch die Ursache für den großen Informationsbedarf der Hochschulkader: Erfolgreiches Handeln und treffende Voraussicht der Handlungsergebnisse setzt voraus, daß grundlegende Prozesse und deren Verlauf bekannt sind. Solche Kenntnisse können dazu beitragen, erfolgreicher zu handeln, vorhandene Möglichkeiten besser zu nutzen und auch Entscheidungen und darauf fußende Aktivitäten zu vermeiden, die nicht zum Erfolg führen.

Hier liegen wahrscheinlich auch wichtige Ursachen für die Veränderungen in den Vorstellungen über Leistungsursachen: Auf viele Probleme werden Lehrlinge und Schüler kaum oder gar nicht vorbereitet. Sie wissen natürlich von Disziplinproblemen, Alkoholkonsum während der Arbeitszeit in manchem Kollektiv u.a., aber wer vermittelt ihnen Verhaltensstrategien, solchen Problemen wirksam zu begegnen? Die jungen Werktätigen erhalten sowohl aus den Medien als auch aus politischer Erziehung viel zu wenig Hinweise, wie ihre realen Probleme zu lösen sind. Dazu kommt, daß offiziell abgerechnete Erfolge in vielen Fällen für die jungen Werktätigen nicht mit Alltagserfahrungen vereinbar sind. Damit wird der Eindruck verstärkt, daß diese Erfolge (z.B. in der DDR) nur wenig mit dem eigenen Engagement zu tun haben.

Insofern verbreitet die einseitige und unkritische Erfolgsberichterstattung keinen Optimismus. Dieser entsteht nur aus dem Wissen, wie Alltagsprobleme gelöst werden können.



Bei vielen Funktionären und Leitern liegt dieser Vernachlässigung von Handlungs- (bzw. Problemlösungskompetenz) der Werktätigen auch ein vereinfachtes Menschenbild zugrunde, der Glaube, daß es ausreiche, wenn bei den Werktätigen der nötige Leistungswille vorhanden sei. Es reicht aber nicht aus, etwas leisten zu wollen, man muß es auch können (im doppelten Sinn: subjektiv: Fähigkeiten; objektiv: als Handlungsspielraum). Im Gegenteil: Starker Wille ergibt sich normalerweise nur, wenn man glaubt, das Ziel auch erreichen zu können.

Etwas die Hälfte, 49 %, der jungen Arbeiter dagegen aus, daß der Beruf für sie sehr wichtig sei, sie oft mehr wüßten, als von ihnen verlangt wird. Die übrigen 52 % sehen keine Veranlassung, sich über das unmittelbare Notwendige hinaus anzustrengen. Man kann davon ausgehen, daß sich eine solche sehr globale Einstellung zur Leistung auch in der konkreter erbrachten Arbeitsleistung niederschlägt. Im IAS-Bericht ("Die Motivierung der Leistungsbereitschaft junger Werktätiger von 1956 bis 1968", Leipzig 1969) ist ebenfalls auf Ähnlichkeiten einer solchen Einstellungsänderung von Merkmalen der Arbeitssituation verwiesen. Zu den entscheidenden Größen, die Leistungsbereitschaft beeinflussen, gehören Arbeitseinhalt und Arbeitsanforderungen ebenso wie ein erfüllender Kollektivklima.

Die interne Verantwortung subjektiver Ansprüche an eine Arbeitstätigkeit mit den diesbezüglich wahrgenommenen Bedingungen schlägt sich in der Zufriedenheit der jungen Arbeiter mit ihrer Arbeit nieder. Diese Zufriedenheit wiederum beeinflusst entscheidend Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation.

#### 4. Inwiefern Entwicklungsbedingungen

Die Bereitschaft zu hohen Leistungen wird, trotz Gesetz, durch zwei wesentliche Bedingungskomplexe beeinflusst. Da sind zum einen die inneren Vertretbarstellungen der Persönlichkeit, die sich im Laufe der Entwicklung herausgebildet und habituellisiert haben. Diese Vertretbarstellungen treffen nun auf die jeweiligen äußeren Bedingungen, Faktoren, die die konkrete Arbeitstätigkeit kennzeichnen. Aus der internen Verarbeitung beider Bedingungskomplexe geht die Leistungsbereitschaft hervor.

In folgenden einigen Auszügen zur Leistungsmotivation junger Facharbeiter und ihre Beziehungen.

**Tab. 11** Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft  
(Angaben in %)

Ich setze mich in  
meinem Beruf ganz ein  
und tue oft mehr, als  
von mir verlangt wird.  
Der Beruf ist mir so  
wichtig, daß ich ihm  
vielle Opfer bringe.

Ich tue bei meiner Ar-  
beit das, was von mir  
verlangt wird, da kann  
mir niemand etwas vor-  
werfen. Aber daß ich  
mich darüber hinaus  
noch besondere anstren-  
gen soll, sehe ich  
nicht ein. So wichtig  
ist mir der Beruf nun  
auch wieder nicht.

**Tätigkeits-  
zufriedenheit:**

sehr zufrieden	64	36
eher zufrieden	41	59
eher unzufrieden	30	70
unzufrieden	18	81

Der Zusammenhang könnte kaum deutlicher sein: wer mit seiner Tätigkeit zufrieden ist, ist gleichzeitig wesentlich häufiger leistungsmotiviert als jemand, der, aus welchen Gründen auch immer, mit seiner Tätigkeit unzufrieden ist. Auf die stark motivierende und Befriedigung verschaffende Rolle progressiver Arbeitsinhalte ist in den Berichten der letzten Jahre häufig verwiesen worden. Daher soll hier nur kurz darauf eingegangen werden.

Am günstigsten sind vollständige Handlungsabläufe in der Tätigkeit, die Planung der Aktivitäten, Festlegung von Teilzielen, Ausführung und Qualitätskontrolle umfassen. Dazu ein Beispiel (Werkzeugmacher in einem Dresdener Betrieb): Der Werkzeugmacher erhält eine technische Zeichnung mit dem geforderten Spezialwerkzeug. Nach gründlicher Analyse legt er zunächst grob die Reihenfolge notwendiger Tätigkeiten fest. Teilweise ergeben sich auch Hinweise auf Veränderungen gegenüber der Vorlage, die umgehend mit den künftigen Nutzern abgesprochen werden. Das setzt allerdings voraus, daß der Werkzeugmacher ausreichend informiert wurde von wem das Spezialwerkzeug zu welchem Zweck be-

nötigt wird. Die Ausführung erfordert sehr verschiedenartige Tätigkeiten an den verschiedenen Maschinen und Geräten. Daraus ergeben sich Kooperationsnotwendigkeiten: Abstimmung von Maschinennutzung und Inanspruchnahme von Hilfen bei schwierigen Teilhandlungen. Auf dieser Grundlage entwickeln sich intensive Fachgespräche, die weit über die konkreten Aufgaben hinausgehen. Die Abteilung gehört zu den erfolgreichsten Feuerern des Betriebes. Am Ende der Tätigkeit wird das Spezialwerkzeug gründlich geprüft und eventuell nochmals Änderungen vorgenommen. Die Arbeitszufriedenheit war sehr hoch, desgleichen die Leistungsbereitschaft. Aus diesem Grund war das Kollektiv auch vom Betrieb für unser Interview ausgewählt worden. Auffallend war die hohe Qualifikationsbereitschaft (im Mittel hatten die Mitglieder 5 bis 7, zum Teil 9 und mehr Zusatzqualifikationen bzw. zusätzliche Bedienungsberechtigungen nach der Facharbeiterprüfung erworben). Das führte dazu, daß die hochdisziplinären Kollektivmitglieder sehr gern als Aushilfe (z.B. bei längerer Krankheit) von anderen Bereichen des Betriebes angefordert werden. Durch <sup>diese</sup> Mechanismen wird die Identifikation mit der überall hochgeachteten Abteilung gestärkt. Auf dieser Grundlage wird Leistungsbereitschaft weniger als in anderen Bereichen des Betriebes durch Mängel in der Arbeitsorganisation beeinträchtigt (genannt wurden vor allem unregelmäßige Materiallieferungen, zum Teil unvollständige Informationen über Funktion und Anwendung der herzustellenden Spezialwerkzeuge, langwierige und umständliche Genehmigungsverfahren für neue Maschinen, zum Teil wurden auch anstatt der benötigten Geräte solche geliefert, für die gar kein Bedarf bestand, langwierige und bürokratische Entscheidungsinstanzen über Neuerervorschläge), obwohl diese sehr nachdrücklich angesprochen wurden - wie die Kollegen versicherten: nicht nur uns gegenüber, sondern auch gegenüber verantwortlichen Leitern.

Verallgemeinert lassen solche vollständigen Handlungsabläufe gegenüber unvollständigen Tätigkeiten folgende leistungsrelevante Vorzüge erkennen:

1. Die Verantwortung für den Gesamtprozeß wird gefördert. Daraus resultieren viele Verbesserungsvorschläge; durch entpre-

ebendes Engagement gelingt es besser, organisatorische Mängel und Störungen zu kompensieren.

2. Das bessere Durchdenken des Gesamtprozesses führt auch zu einer Optimierung der Tätigkeit in Bezug auf die eigene Belastbarkeit; Ermüdungen und einseitigen Belastungen kann wirksam vorgebeugt werden.

3. Die vorhandenen Freiräume sichern vielfältige Möglichkeiten, selbständig zu entscheiden. Die Folgen dieser Entscheidungen werden sorgfältig analysiert. Der so erreichte Zuwachs an Erfahrung führt zu einer Erweiterung der Handlungskompetenz. Auf dieser Grundlage wächst intrinsische Motivation, Orientierung am Ergebnis der Tätigkeit, an der erfolgreichen Lösung der Aufgabe, die den Kern jeden Antriebs für schöpferisches Denken bildet.

4. Die Freiräume gestatten es auch, sich selbständig weitere Möglichkeiten zu schaffen, vorhandene Motive zu befriedigen (z. B. Streben nach sozialer Integration). Auch wenn das nicht immer unmittelbar zu einer Steigerung der Leistungsbereitschaft führt, fördern solche Möglichkeiten die Arbeitszufriedenheit und tragen zur Entwicklung der Persönlichkeit bei. Verringerte Fluktuation und verringerter Krankenstand beeinflussen als Folge die Leistungsbilanz positiv.

5. Die Vorstellungen von den möglichen Wirkungen eigenen Handelns verändern sich. Für den Erfolg der Tätigkeit machen sich Werktätige mit vollständigen Handlungsabläufen in erster Linie selbst verantwortlich. Damit wird Leistungsbereitschaft massiv gefördert. Allerdings treten diese Veränderungen meist erst nach einem längeren Prozeß ein. Naive Vorstellungen über die Faktoren, die Leistung beeinflussen, sind relativ stabil (vgl. Abschnitt 3) und tendieren dazu, Tätigkeit und Wahrnehmung von deren Folgen so auszurichten, daß die Erfahrungen die vorhandenen Vorstellungen bestätigen. Dazu kommt, daß es individuell gut möglich ist, vorhandene Freiheitsgrade nicht zu nutzen und so zu handeln, als wären sie nicht vorhanden. Änderungen setzen einen längeren Lernprozeß voraus, der der Unterstützung durch das Vorbild engagierter Kollegen und durch Erziehung, mit

deren Hilfe nichtgenutzte Handlungsmöglichkeiten bewußt gemacht werden, bedarf.

Leider geht der umgekehrte Prozeß in der Regel viel schneller: Bei einer Überschreitung des Handlungsspielraumes treten oft schnell negative Konsequenzen und Sanktionen ein, die dazu führen, daß entsprechende Aktivitäten blockiert werden. Berichten Kollegen über ähnliche Erfahrungen und wird keine Möglichkeit gesehen, sich Handlungsspielräume zu verschaffen (z.B. durch Fluktuation, Qualifikation, gezeigte Leistung), festigen sich solche Erfahrungen zu Vorstellungen, derenzufolge der Erfolg eigenen Tuns in erster Linie von anderen abhängt, Engagement <sup>wenig</sup> demzufolge <sup>wenig</sup> sinnvoll ist.

Diese Verallgemeinerungen über die Folgen vollständiger Handlungsabläufe in der Arbeitstätigkeit für die Leistungsbereitschaft werden durch vielfältige empirische Ergebnisse gestützt (vgl. vor allem "Die Entwicklung der Leistungsbereitschaft junger Werktätiger von 1966 bis 1988", Leipzig 1989, und "Bedingungen und Prozesse bei der Herausbildung hoher Leistungsbereitschaft junger Werktätiger im Prozeß der Arbeit", Leipzig 1988). Diese positiven Folgen setzen allerdings voraus, daß von vornherein eine bestimmte Identifikation mit der Arbeit und dem Beruf sowie eine entsprechende berufliche Leistungsfähigkeit vorhanden sein müssen. Das trifft auf die Mehrzahl der jungen Facharbeiter mit Abschluß der 10. Klasse zu. Probleme treten auf bei un- bzw. angelernten älteren Werktätigen, die infolge jahrelanger Unterforderung einen Gutteil ehemals vorhandener Fähigkeiten wieder verlernt haben und bei Werktätigen mit sehr einseitiger Motivation (meist wird nur das Geldverdienen betont). In solchen Fällen können vollständige Handlungsabläufe zu Überforderung führen und das Bestreben auslösen, wieder an den alten Arbeitsplätzen zu arbeiten, die sich durch wenige Handgriffe und minimale geistige Beanspruchung auszeichnen.

Eine andere Säule der Tätigkeitszufriedenheit bilden alle mit dem Kollektiv in Verbindung stehenden Faktoren. Dazu gehören auch die im Kollektiv herrschenden Normen und Maßstäbe. An dieser Stelle sei nur auf zwei solcher Maßstäbe verwiesen (vgl. weiter Abschnitt 5).

- Dort, wo es für die Anerkennung des jungen Arbeiters im Kollektiv wichtig ist, daß er selbständig zu arbeiten in der Lage ist, ist die Leistungsbereitschaft grüßer als bei jungen Arbeitern, die ihren Kollektiven bescheinigen, daß selbständiges, eigenverantwortliches Arbeiten keinen Kollektivwert darstellt.

Tab. 4. Selbständiges Arbeiten als Kollektivnorm und Leistungsbereitschaft (Angaben in %)

Ich setze mich in  
meinen Beruf ganz ein  
und tue oft mehr, als  
von mir verlangt wird.  
Der Beruf ist mir so  
wichtig, daß ich ihn  
vielen opfere.

Ich tue bei meiner Ar-  
beit das, was von mir  
verlangt wird, da kann  
mir niemand etwas vor-  
werfen. Aber daß ich  
mich darüber hinaus noch  
besonders anstrengen  
soll, sehe ich nicht  
ein. So wichtig ist mir  
der Beruf nun auch  
wieder nicht.



Für die Anerkennung  
im Kollektiv ist  
selbständiges,  
eigenverantwortliches  
Arbeiten ...

sehr wichtig

61

29

wichtig

43

57

weniger wichtig

14

86

Während hohe Leistungsbereitschaft für 61 % derjenigen jungen Arbeiter selbstverständlich ist, die aus Kollektiven kommen, in denen diese Kollektivnorm stark ausgeprägt ist (und somit von den jungen Facharbeitern übernommen werden kann), trifft dies nur für 14 %(!) derer zu, die diese Kollektivnorm in ihren Kollektiven nicht vorfinden.

- Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Nachdenken über Möglichkeiten zur Erhöhung der Leistung. Dort, wo ein solches Verhalten zur Anerkennung im Kollektiv beiträgt, dort finden wir auch 74 % der jungen Arbeiter mit hoher Leistungsbereitschaft. In

Kollektiven dagegen, wo neue Ideen zur Leistungserhöhung keine sozialen Lorbeeren einbringen, eventuell sogar als störend empfunden werden, ist der Anteil der eher gleichgültigen, wenig motivierten jungen Arbeiter mit 36 % außerordentlich hoch!

Arbeitszufriedenheit hat über ihren leistungsstimulierenden Effekt hinaus wesentlichen Einfluß auf das Erleben der Arbeit überhaupt. So sehen tätigkeitszufriedene Facharbeiter erwartungsgemäß zu deutlich höherem Anteil (48 %) in der Arbeit einen Sinn, ohne den sie nicht leben wollten, als Tätigkeitsunzufriedene (15 % 1). Dieser Zusammenhang liegt auf der Hand. Interessanter wird es wiederum bei Betrachtung der Kollektivnormen:

Dort, wo eigenverantwortliches, selbständiges Arbeiten sowie die Einbeziehung eigener Ideen zur Leistungserhöhung zu den Kollektivnormen gehören, wo man dafür geachtet und anerkannt wird, dort macht die Arbeit für den Großteil der jungen Arbeiter den Sinn des Lebens aus. Wo dies nicht so ist, beziehen drei Viertel der jungen Arbeiter eine Position, nach der Arbeit zwar sein muß, das eigentliche Leben jedoch erst außerhalb beginnt (vgl. Tabelle 5).

Mit der Arbeit zufriedene junge Arbeiter sind nicht nur schlechtweg leistungsbereiter als unzufriedene, sie sind auch schöpferischer. Das heißt, Schöpfertum stellt für sie einen hohen Wert innerhalb ihrer persönlichen Wertehierarchie dar - und sie handeln auch danach. Das Bemühen um schnellere, leichtere, billigere Erledigung der Arbeitsaufgaben ist bei zufriedenen jungen Arbeitern doppelt so häufig stark ausgeprägt (46 %) wie bei Unzufriedenen (24 %)! Auch hier wirkt wiederum der Einfluß des Kollektivklimas enorm stark: Dort, wo Engagement und eigene Ideen als sehr wichtig für persönliche Anerkennung wahrgenommen werden, bemühen sich 72 % um schöpferische Mitarbeit; dagegen lediglich 5 % (jeweils Pos. 1)!

**Resümee:** Sowohl quantitative als auch qualitative Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation junger Arbeiter werden neben den Arbeitsinhalten entscheidend von Kollektivklima, den dort herrschenden Normen beeinflusst!

**Tab. 5: Kollektivnormen und Bedeutung der Arbeit im Leben (Angaben in %)**

	Arbeit gibt meinem Leben einen Sinn, ohne sie könnte ich nicht leben.	Arbeit ist schon sinn- voll, aber das eigent- liche Leben beginnt erst in der Freizeit.	Arbeit gibt meinem Leben keinen Sinn, ich würde gern auf sie verzichten.
<b>Für die Anerkennung im Kollektiv ist eigenverantwortliches, selbständiges Arbeiten ...</b>			
sehr wichtig	52	48	0
wichtig	34	64	2
weniger wichtig	13	83	4
<b>Für die Anerkennung im Kollektiv sind neue Ideen zur Erhöhung der Leistung ...</b>			
sehr wichtig	59	41	0
wichtig	44	55	1
weniger wichtig	27	70	3
nicht wichtig	24	71	5

In einer anderen Untersuchung (WIR-Studie) wurde erforscht, welche Veränderungen sich für junge Werktätige nach Einsatz neuer Technik ergeben. Dabei konnte festgestellt werden, daß 44 % sagen, daß die Arbeit befriedigender wurde. Was steht dahinter? Was ist es, das die Arbeit befriedigender, die Werktätigen zufriedener und arbeitsmotivierter macht?

An erster Stelle steht dabei, daß die Arbeit verantwortungsvoller geworden ist. Darauf folgen solche Merkmale wie (Reihenfolge entsprechend der Wertigkeit)

- (verantwortungsvoller),
- anspruchsvoller an das fachliche Wissen und Können,
- abwechslungsreicher,
- zum schöpferischen Denken anregender,
- leistungsgerechter abrechenbar,
- kollegial-kontaktfördernder sowie
- körperlich leichter.

Damit bestätigen sich auch in dieser Untersuchung der Arbeitsinhalt sowie das Kollektivklima einschließlich des Leitungsstils als die entscheidenden Determinanten für positiv erlebte Arbeitssituationen und damit als leistungsoptimalisierende Faktoren.

5. Arbeitskollektiv und Leistungsbereitschaft

Das Kollektiv kann die Motivation über folgende Mechanismen beeinflussen:

1. Einer Reihe von Aktivitäten läßt sich nur erfolgreich nachgehen, wenn sie von den Kollegen unterstützt werden. Das betrifft die Möglichkeiten, eigene Interessen im Rahmen sozialistischer Demokratie zu vertreten und die Ziele, die bei Neuerer-vorschlägen oder bei normalen Arbeitsaufgaben mit Aussicht auf Erfolg anvisiert werden können. Umgekehrt kann das Image des Arbeitskollektivs im Betrieb, das sich als Folge wiederholter Spitzenleistungen entwickelt hat, dazu führen, daß sich die Aussichten verbessern, besonders attraktive Aufgaben und bei erfolgreicher Erfüllung entsprechende moralische und materielle Anerkennung zu erhalten.

Die Ziele, die der einzelne sich mit Aussicht auf Erfolg stellen kann, und die Erfahrungen, die er bei den durch diese Ziele ausgeübten Tätigkeiten sammelt, werden nachhaltig durch das Arbeitskollektiv beeinflusst.

2. Durch gegenseitige Hilfen, Unterstützung und Zusammenarbeit kann sich individuelles Leistungsvermögen verbessern. Voraussetzung ist ein Handlungsspielraum, der es dem einzelnen gestattet, solche sozialen Potenzen auch zu nutzen und bewusst in Anspruch zu nehmen. Hilfen, Unterstützung und Zusammenarbeit werden über interpersonale Kommunikation vermittelt.

Nach Ergebnissen der Komplexstudie Leistung bescheinigen 21 % der jungen Werktätigen ihren Kollektiven uneingeschränkt, daß regelmäßig über die wissenschaftlich-technische Entwicklung gestritten wird, 34 % diskutieren darüber nur sehr wenig, 10 % gar nicht. Junge Hochschulabsolventen sprechen hierüber naturgemäß wesentlich häufiger, aber auch hier gibt es noch große Reserven. Generell werden die Gesprächsinhalte nach unseren Ergebnissen durch folgende Faktoren bestimmt:

- Hindernisse und Schwierigkeiten, die effektiver Arbeit im Wege stehen. Vor allem Unerwartetes regt an, Hilfe und Rat der Kollegen in Anspruch zu nehmen. Routinebetrieb bietet kaum Stoff für Gespräche.

- Konsequenzen erwarteter neuer Aufgaben oder in Aussicht stehender Veränderungen der Arbeitsbedingungen bzw. Anforderungen.
- Neue Erkenntnisse, Anregungen, Erfahrungen, die einen Bezug zu eigenen Plänen, Zielen und Interessen haben.
- Einhaltung bzw. Verletzung sozialer Gerechtigkeit (sehr deutlich z.B. bei Gesprächen über Lohn und Prämien bzw. Versorgungsprobleme).
- Streben nach Kontakt und sozialem Ansehen (hier ist z.B. Fußball ein beliebtes Thema).

Die Gespräche haben mehrere Funktionen. Sie sollen helfen, aktuelle Schwierigkeiten und Anforderungen zu meistern, darüber hinaus Informationen liefern, die es gestatten, neuen Anforderungen so zu begegnen, daß die eigenen Interessen gewahrt bleiben und unliebsame Anforderungen und Bedingungen vermieden werden.

Aber es geht nicht nur um rationalen Informationsgewinn, gleichermaßen werden Gespräche mit dem Ziel angebahnt, zusätzliche Begründungen und soziale Unterstützung für schon getroffene Entscheidungen zu sichern. Kommunikation hat hier die Funktion, Selbstbewußtsein zu stabilisieren.

Schließlich sind viele Gespräche auch einfach dem Streben geschuldet, von den Kollegen geachtet und anerkannt zu sein oder ganz einfach sozialen Kontakt zu haben. Dominanz solcher Kontaktkommunikation ist in der Regel ein Zeichen relativ niedrigen Entwicklungsstandes des Kollektivs. Mit zunehmender Kollektiventwicklung gewinnen fachlich-sachliche Faktoren gegenüber emotionalen kollektivbildenden Bedingungen an Bedeutung.

Das Niveau fachlichen Meinungsaustausches hat vor allem bei geistig-schöpferischer Arbeit großen Einfluß auf die Leistung. Das gilt nicht nur für anspruchsvolle geistige Tätigkeit in Forschung und Entwicklung, sondern überall dort, wo es Möglichkeiten gibt, Neues in die alltägliche Arbeit einzuführen.

3. Das Streben nach Anerkennung und Achtung durch die Kollegen ist nach wie vor eines der wichtigsten Arbeitsmotive. Insofern beeinflußt die Qualität sozialer Beziehungen unmittelbar Motiv-

befriedigung (vgl. Abschnitt 1). Auch wenn damit Leistungsbereitschaft nicht unmittelbar steigt, lassen sich doch günstige Auswirkungen auf viele, letztlich leistungsbeeinflussende, Faktoren nachweisen: Verminderter Krankenstand, geringere Fluktuation, effektivere Kooperation, erhöhte Arbeitszufriedenheit und eine größere Wirkung der Kollektivnormen auf das Verhalten sind die wichtigsten Folgen.

Schließlich liegt auch die hohe Attraktivität von Jugendbrigaden für Lehrlinge und junge Facharbeiter nicht zuletzt in der Aussicht begründet, daß sich in einer Gemeinschaft Gleichaltriger eine Atmosphäre sozialer Geborgenheit besonders schnell entwickelt.

Nicht übersehen werden kann aber auch, daß eine einseitige Entwicklung des Strebens nach sozialer Geborgenheit Leistungsbereitschaft auch hemmen kann, besonders dann, wenn gemeinsame anspruchsvolle Ziele, die ohne das Kollektiv nicht zu erreichen sind, fehlen. Das Bestreben, gute zwischenmenschliche Beziehungen zu sichern, kann unter diesen Bedingungen dazu führen, daß alles Störende abgedrängt wird, <sup>Witz</sup> Spitzenleistungen einzelner, die bisherige Gewohnheiten in Frage stellen können, ebenso dazu gehören wie neue Methoden, die Arbeit zu organisieren, Neuererideen und anderes. Begünstigt werden solche Tendenzen durch die Haltung in vielen Kollektiven, entstehende Konflikte zu verdrängen, statt auszutragen und zu lösen.

4. Schließlich wird im Kollektiv das Verhalten der Mitglieder bewertet. Damit wird die Tätigkeit orientiert und die individuelle Verarbeitung der eigenen Erfahrungen nachhaltig beeinflusst. Die Kollektivnormen spielen hier eine zentrale Rolle. Sie zielen darauf, effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu stabilisieren, indem sie das Verhalten zu den Kollegen bestimmten Regeln unterwerfen. Die folgende Tabelle zeigt, welche Normen gegenwärtig dominieren.

**Tab. 6: Kollektivnormen**

Die Tabelle enthält Pos. 1 (= das ist für soziale Anerkennung sehr wichtig)  
(Angaben in %)

	1984 (Komplexstudie Leistung)	1986 (Leistungsinter- vallstudie LIS, I. Stufe)	1989 (LIS, II. Stufe)
1. freundschaftlich-offenes Verhältnis zu den Kol- legen	66	57	49
2. selbständiges, eigenver- antwortliches Arbeiten	nicht erfragt		42
3. hohe Arbeitsleistung	44	38	25
4. konsequente Arbeits- disziplin	28	26	19
5. schöpferische Mitgestal- tung der Arbeitsorgani- sation	21	16	nicht erfragt
6. neue Ideen zur Erhöhung der Leistung	nicht erfragt		17
7. klarer Klassenstandpunkt	17	12	11

Offensichtlich schwächt die stärkere Orientierung auf informelle Freundschaftsgruppen den Einfluß aller Verhaltensbewertungen durch Kollegen im Kollektiv ab. Geschwächt werden die Kollektive weiter durch die größer werdende Kluft zwischen dem mündlich mitzureden, entsprechenden Vorschlägen und Kritiken einerseits und dem, was davon verwirklicht wird, andererseits. Die Kooperationsanforderungen sind insgesamt nicht zurückgegangen: 25 % sind in ihrer Arbeit vollständig auf die Zusammenarbeit mit Kollegen angewiesen, 27 % arbeiten weitgehend unabhängig. Auch andere Merkmale des Arbeitsinhaltes haben sich nicht so gravierend verändert, daß sie die Veränderungen erklären könnten (vgl. Abschnitt 4). Kooperation ist subjektiv annähernd ebenso wichtig wie vor zwei Jahren (Zusammenarbeit mit Kollegen ist sehr wichtig: LIS I = 19 %; LIS II = 17 %).



Stabile Normen spiegeln mindestens die Interessen der angesehensten Kollektivmitglieder wider, und sie helfen oft auch, deren Position zu festigen. Normen werden in erster Linie eingehalten, weil sie dazu führen, daß das Kollektiv seine Ziele und Aufgaben effektiver erreicht bzw. erfüllt. Zusätzlich werden Kollektivmitglieder, deren Interessen dadurch weniger betroffen sind, durch Sanktionen, in erster Linie Gewährung bzw. Entzug sozialer Anerkennung, zur Einhaltung der Kollektivnormen bewegt. Die Wirkung sozialer Sanktionen hängt davon ab, wie attraktiv das Kollektiv ist, wie wichtig es ist, von den Kollegen anerkannt zu werden. Insgesamt wirken kollektive Leistungsnormen am stärksten auf diejenigen, die etwa den Leistungsdurchschnitt verkörpern. Leistungsschwache reagieren auf negative Sanktionen bzw. Leistungsdruck oft mit Versuchen auszuweichen (das schlägt sich z.B. in erhöhtem Krankenstand nieder).

Neue Normen können sich etablieren, wenn

1. die alten in Folge veränderter Anforderungen und Bedingungen nicht mehr genügend kollektiven Handlungserfolg sichern. Unter solchen Bedingungen verläuft Normentwicklung oft stetig und fast unbemerkt.
2. Durch neue Mitglieder oder Stärkung der Position bisher Abseitstehender neue Interessen und Handlungsstrategien in die Diskussion gebracht werden. Hier ist Normwechsel oft mit strukturellen Veränderungen verbunden, das Prestige einiger Mitglieder sinkt, andere gewinnen an Einfluß und Ansehen im Kollektiv. Heftige Auseinandersetzungen und Konflikte können die Folge sein.

Die Entwicklungsfähigkeit des Kollektivs wird entscheidend davon beeinflusst, welchen Raum seine Mitglieder haben, ihre Individualität zu entfalten. Starke Normen, die jedes abweichende Verhalten unterbinden, sichern für eine geraume Zeit hohe Leistung, aber nach etwa 6 bis 10 Jahren erstarrt alles in Routine, schöpferische Leistungen kommen dann kaum noch. Umgekehrt vermag ein Kollektiv mit sehr schwachen Normen keinen Leistungsvorteil zu erbringen, Impulse von einzelnen scheitern hier an der Individualität wie im ersten Fall an den starren Normen. Das Geheimnis leistungsstarker und langandauernd kreativer Kollektive be-

steht darin, daß hier nur soviel Disziplin durchgesetzt wird, wie für einen bestmöglichen Leistungsvorteil des Kollektivs notwendig ist, und darüber hinaus individuelle Eigenarten tollert oder auch gefördert werden. Hier bildet sich meist auch kein starrer Prestigegefälle aus, so daß auch Anregungen weniger angesehener Mitglieder Chancen haben, aufgenommen zu werden, damit werden auch diese ermuntert, ihre Kenntnisse in die gemeinsame Arbeit einzubringen.

Es wird aber aus dem Gesagten auch klar, daß bei Anforderungen, die keine schöpferische Arbeit erfordern, starke Normen und straffe Disziplin leistungsfördernd wirken können (allerdings um den Preis, daß auch Neuererarbeit in diesen Kollektiven oft auf der Strecke bleibt).

5. Die eigenen Ansprüche, Ziele, Interessen einerseits sowie die individuelle Verarbeitung der Erfahrungen, die in der Tätigkeit gesammelt wurden, hängen entscheidend von sozialen Vergleichsmaßnahmen ab. Soziale Vergleiche haben großen Einfluss darauf, welche Ursachen den erreichten Resultaten zugeschrieben werden (vgl. Abschnitt 3). Vergleichsprozesse sind ein zentrales Element jeder Motiv- und Einstellungsbildung. Dazu liegen bisher nur wenig Ergebnisse in der Abteilung Jugend und Arbeit vor. Gesichert ist, daß Lohnzufriedenheit entscheidend von sozialen Vergleichen abhängt. Als Bezugsgruppe dient dabei nicht einfach das Arbeitskollektiv, sondern die Kollegen, die eine vergleichbare Qualifikation haben, etwa gleich alt sind und in wichtigen Bedingungen übereinstimmen (z.B. Gesundheit). Die Wahl der Bezugsgruppe hängt selbst von vorhandenen Ansprüchen ab. Die genaue Kenntnis solcher Bezugsgruppen ist für den Leiter sehr wichtig, weil die sozialen Vergleiche die Wirksamkeit seiner Maßnahmen nachhaltig beeinflussen. Hier entstehen Bewertungen von Maßnahmen als gerecht oder ungerecht. So kann z.B. durch eine un-differenzierte Lohnerhöhung, die Facharbeiter und Hochschulkader gleichermaßen betrifft, bei letzteren die Bunszufriedenheit erhöht werden, weil die relative Lohn-differenz verringert würde und damit das Gefühl verstärkt werden könnte, ungerecht, d.h. nicht entsprechend der Qualifikation, bezahlt zu werden.

Auch das Selbstbild, die Selbsteinschätzung der eigenen Persönlichkeit wird wesentlich über soziale Vergleiche geprägt, wie umgekehrt das Selbstverständnis die Wahl der Bezugsgruppe beeinflusst.

Das Streben danach, im Sinne sozialen Vergleiche gerecht behandelt zu werden, gehört zu den stärksten Verhaltensantrieben.

## 6. Altersbesonderheiten

Jugendbesonderheiten sind gesellschaftlich determinierte Erscheinungen, die sich aus den spezifischen gesellschaftlichen Existenzbedingungen der Jugend ergeben. Auf den einzelnen Jugendlichen bezogen, sind sie Produkt der aktiven Auseinandersetzung, der Tätigkeit des jungen Menschen unter den Bedingungen seiner gesellschaftlichen Umwelt. Insofern stellen Jugendbesonderheiten auch nicht einfach Altersbesonderheiten dar. Jugendbesonderheiten resultieren nicht primär aus biologischen Wachstumsprozessen und können daher nicht einfach in Abhängigkeit vom kalendarischen Alter der Heranwachsenden betrachtet werden. Wenn von Jugendbesonderheiten gesprochen wird, so handelt es sich nicht nur um Persönlichkeitsdispositionen, die nur und ausschließlich bei jungen Leuten, also im Altersbereich von 14 bis 25 Jahren, auftreten. Solche Jugendbesonderheiten können immer nur bedeuten, daß diese Merkmale bei Jugendlichen überdurchschnittlich repräsentiert sind, also häufiger oder intensiver als in anderen Altersabschnitten oder Teilpopulationen der Bevölkerung ausgeprägt sind.

Ebenso ist zu beachten, daß diese Merkmale niemals bei allen Vertretern der Jugend, d.h. der Jugend an sich auftreten, sondern stets nur bei einem bestimmten Teil mehr oder minder entwickelt sind.

Aus diesen Gründen ist das chronologische Alter an sich nicht wichtig, sondern es dient nur als Vermittler, weil es Bezugsbasis eines bestimmten Entwicklungsstandes der Persönlichkeit, seiner gesellschaftlichen Stellung ist.

Dennoch gibt es zahlreiche und beobachtbare Zusammenhänge zwischen den Alterstufen und der Entwicklung bestimmter Fähigkeiten, Kenntnisse, Wertvorstellungen und Motive. Diese zeigen sich besonders deutlich in einigen Entwicklungsphasen, insbesondere im Kindes- und Jugendalter. Unterschiede zwischen Jugendlichen und Erwachsenen ergeben sich vor allem aus folgenden Gründen:

1. Ältere Werktätige besitzen nicht nur einen größeren Umfang an Kenntnissen, sondern auch eine andere Struktur und ein anderes Niveau ihres Kenntnisystems. Kenntnisse und Fähigkeiten

beziehen sich auf speziellere Bereiche, sind tiefer begründet und systematischer geordnet. Sie werden in größeren und komplexeren Zusammenhängen gesehen sowie auf praktische Probleme besser angewandt.

Davon ausgehend müssen Kenntnisse und Fähigkeiten, das gesamte Leistungsverhalten erlernt bzw. angeeignet werden und zwar in aktiver Kommunikation mit der gesellschaftlichen Umwelt. Sie sind vorrangig das Ergebnis der aktiven Tätigkeit des Menschen, seiner Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Bedingungen und Prozessen. Demzufolge sind Zusammenhänge zwischen dem Lebensalter und bestimmten leistungsfähigen Parametern primär gesellschaftlich vermittelt.

Ältere Werktätige beurteilen gestellte Aufgaben realistischer. Sie leisten auf Gebieten, in denen sie ihre bisherigen Erfahrungen einbringen können, mehr als jüngere, auch bei geistig-schöpferischer Arbeit.

Jüngere verfügen dagegen über umfassendere theoretische Grundlagenkenntnisse, sind im Denken flexibler und besser in der Lage, sich auf völlig neue Problemsituationen einzustellen. In diesen Fällen leisten sie mehr als Ältere.

2. Das, was jüngere und Ältere werktätige wissen und können, hängt von gesamten Bildungsprofil der Gesellschaft ab. Es reicht von bestimmten Erziehungs- und Bildungseinflüssen in Krippe, Kindergarten und Schule bis zur Weiterbildung und Erwachsenenqualifizierung. Ebenso sind die informellen Möglichkeiten, der Zugang und das Niveau der Massenmedien sowie die geistig-kulturelle Aktivität auch im Freizeitbereich wichtige Faktoren, die auf die individuelle Leistungsfähigkeit einen größeren Einfluß ausüben als biologische Besonderheiten des Alters.

3. Die allgemeinen sozial-kulturellen Bedingungen, vor allem die auf dem Weg informeller Kommunikationen erworbenen Erfahrungen üben einen entscheidenden Einfluß auf intellektuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, ebenso auf soziale Verhaltensweisen und Umgangsformen aus.

4. Nicht zu verkennen ist, daß Ältere gegenüber jüngeren Werktätigen im Durchschnitt ein vielseitigeres, reicheres, differenzierteres und stabileres sowie stärker an den gesellschaft-

lichen Normen und Werten orientiertes Sozialverhalten aufweisen. Gesellebhaftliche Werte und Normen sowie gesellschaftliche Handlungsorientierungen können von älteren Kollegen sowohl besser erkannt als auch daraus folgend besser akzeptiert und befolgt werden.

5. Ältere werktätige Überblicken den Betrieb meist besser als jüngere, haben vielfältige soziale Kontakte quer zur Organisationsstruktur des Betriebes. Das führt dazu, daß sie an wichtige Informationen besser herankommen, bei unerwarteten Schwierigkeiten besser in der Lage sind, Hilfe zu organisieren. Dank bisheriger Leistung sind sie in ihren Kollektiven anerkannt und werden vorwiegend für besonders verantwortungsvolle Aufgaben herangezogen. Dieser informelle Status hilft, ein hohes und stabiles Selbstwertgefühl zu entwickeln. Obwohl unter vergleichbaren Bedingungen Ältere eher vorsichtiger entscheiden, greifen sie in der Betriebspraxis oft risikoreichere Aufgaben auf als Jüngere: Dank ihrer Erfahrungen, Kenntnisse und sozialen Kontakte ist die Erfolgsgewissheit für die Älteren meist viel geringer als für die Jüngeren.

Alle diese Differenzierungen zwischen Jüngeren und Älteren Werk-  
tätigen zeigen sich auf vielen Gebieten, auch und vor allem in  
der Arbeitstätigkeit. Das Leistungsverhalten von Jung und alt  
ist insgesamt das Produkt der vorgefundenen gesellschaftlichen  
Existenzbedingungen, ihrer Bildungs- und Berufserfahrungen und  
ihrer differenzierten Erfahrungspotentiale. Die konkreten Lebens-  
und Arbeitsbedingungen prägen entscheidend wesentliche Denk- und  
Verhaltensweisen der Werk tätigen. Deshalb werden in einer ganzen  
Reihe von Einstellungen, Erwartungen, Interessen, Motiven und  
Handlungen im und zum Arbeitsprozeß, im und zum Betrieb keine  
oder zumindest nur geringe Altersabhängigkeiten sichtbar. Auch  
die erwähnten Tendenzen setzen sich nicht zwangsläufig bei allen  
Werk tätigen durch. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick  
über wichtige altersabhängige Tendenzen.



**Tab. 7: Alterstendenzen**

Bedeutung folgender Merkmale für die Arbeit,  
Antwortpositionen 1 und 2 zusammen:  
Das ist für mich sehr wichtig/wichtig;  
differenziert nach dem Lebensalter (Angaben in %)\*

in meiner Arbeit möchte ich ...	18 - 25- Jährige	31 - 40- Jährige	über 50- Jährige
meine Kenntnisse und Fähigkeiten weitestgehend anwenden	95	97	98
beruflich weiterkommen	83	75	75
Beitrag für Frieden leisten	78	87	89
im Kollektiv geschätzt sein	94	88	96
etwas schaffen, was gebraucht wird	96	98	100
für Anstrengungen finanziell entlohnt werden	94	93	93
interessante und Freude bereitende Aufgaben haben	94	96	100
Kontakt zu anderen Menschen haben	94	91	94
einen Beitrag zur Stärkung der Gesellschaft leisten	80	85	93

\* Diese hier vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Studie des ZIJ mit der MLU Halle und der Akademie der Wissenschaften zum Thema "Frieden 1987", in die 1900 junge und Ältere werktätige einbezogen waren.

Die Tabelle bestätigt, daß in vielen Bereichen die Motive und Einstellungen zur Arbeitstätigkeit zwischen jungen und Älteren werktätigen gleich sind - sie alle sind in den gesellschaftlichen Reproduktionsprozeß einbezogen und haben die gleichen Rechte und Pflichten im Arbeitsprozeß. Jüngere werktätige äußern nur hinsichtlich politisch-gesellschaftlicher Fragestellungen wie - einen Beitrag für den Frieden leisten und - einen Beitrag zur Stärkung der Gesellschaft erbringen kritische Aussagen. Sie differieren um etwa 11 bis 13 %-Punkte, wobei insbesondere die erste Antwortposition - das ist für mich sehr wichtig - zwischen jungen und Älteren werktätigen um durchschnittlich 30 % auseinanderfällt.

Eine nicht so deutliche Übereinstimmung der Aussagen läßt sich bezüglich der Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsleistungen erkennen. Jüngere Werktätige empfinden ihre Arbeitsbedingungen subjektiv stärker durch Staub, Lärm, Hitze und Geruch belastet als Ältere. Inwieweit das Unterschiede in den objektiven Arbeitsbedingungen widerspiegelt, kann im Rahmen der vorliegenden Ergebnisse leider nicht geklärt werden. Es ist aber nicht auszuschließen, daß die Älteren sich einfach an solche Bedingungen gewöhnt haben. Hinsichtlich hektischer und nervlich belastender Arbeitsbedingungen geben die geringere Beeinträchtigungen an, sind auch tatsächlich Psychonerval belastbarer. Länger im Berufsleben stehende und damit Ältere Werktätige bescheinigen ihrer Tätigkeit einen höheren geistigen Anspruch als junge Leute, und sie ist deutlich mehr mit selbständigen Entscheidungsmöglichkeiten verbunden. Junge Werktätige können und dürfen erst dann selbständig Entscheidungen treffen, wenn sie im Kollektiv und im Betrieb so integriert sind, daß ihnen Aufgaben übertragen werden, die ihnen diese Selbständigkeit ermöglichen. Jugendbrigaden und Jugendforscherkollektive können helfen, diesen Mechanismus zu durchbrechen und jungen Werktätigen von Anfang an selbständige Entscheidungen und verantwortungsvolle Aufgaben zu sichern. Auch die PDU und die staatlichen Leitungen im Betrieb können vielfältige Impulse zum Vertrautmachen, zur Identifizierung mit den Aufgaben und Anforderungen im Arbeitsprozeß, zum aktiven Engagement der Jugend bei ihrer Lösung geben. Dadurch identifizieren sich Jugendliche mit ihrer Tätigkeit besser, werden aber auch im Arbeitsprozeß schneller integriert. Infolgedessen kann das Verantwortungsgefühl junger Werktätiger für die eigene Arbeit und den Betrieb erhöht werden.

**Tab. 8: Verantwortungsgefühl für die Arbeit**

Antwortpositionen 1 und 2 zusammen:

Dafür fühle ich mich sehr stark/stark verantwortlich;  
differenziert nach dem Lebensalter (Angaben in %)

	18 - 25- Jährige	31 - 40- Jährige	Über 50- Jährige
für die eigene Arbeit	97	99	100
für die Arbeit meines Kollektive	74	88	97
für die Arbeit des gesamten Betriebes	33	50	81

Während beim Verantwortungsgefühl für die eigene Arbeit zwischen Jungen und Älteren nur geringfügige Unterschiede existieren, kann das für die Arbeit des Kollektive nicht bestätigt werden. Junge werktätige geben zu 23 % Punkten ein geringeres Verantwortungsgefühl für ihr Arbeitskollektiv und sogar zu 48 % für den Betrieb an. Mit zunehmender Identifikation mit dem Kollektiv wie dem gesamten Betrieb und mit einer erhöhten Integration in diese sozialen Organisationsformen steigt eindeutig das Verantwortungsgefühl. Das ist eine ganz normale Erscheinung, die es mit sich bringt, daß junge werktätige vieles im Kollektiv, erst recht im Betrieb, nicht übersehen, ungenügend einschätzen und eben gar nicht werten können. Deshalb vollzieht sich die Integration nur in dem Maße, wie es jungen Leuten gelingt, in betriebliche Prozesse Einblick und Einfluß zu nehmen, so daß ihr Verantwortungsgefühl im allgemeinen niedriger ausgeprägt ist. Das entbindet sie aber dennoch nicht von ihrem Engagement, ihrer Aktivität, sich Kenntnis über die Planziele des Betriebes und deren Erfüllung zu verschaffen.

**Tab. 9: Kenntnis der Planziele**

Antwortpositionen 1 und 2 zusammen:  
Das kenne ich sehr genau/im großen und ganzen;  
differenziert nach dem Lebensalter (Angaben in %)

	18 - 25- Jährige	31 - 40- Jährige	über 50- Jährige
Planziele des Betriebes 1987	41	71	86
eigene Planaufgaben 1987	61	87	90
Stand der Planerfüllung des Arbeitskollektive	63	88	89
w.t. Welthöchststand der Erzeugnisse des Betriebes	34	44	54

Die jungen Werktätigen haben den geringsten Überblick über die gestellten Ziele. Das betrifft sowohl die eigenen Planaufgaben als auch den Erfüllungsstand des Kollektivplanes, ganz abgesehen von den Planzielen des Betriebes und der Kenntnis des wissenschaftlich-technischen Welthöchststandes der Erzeugnisse des Betriebes. Das ist jedoch nicht allein den Jugendlichen selbst anzulasten, sondern hierfür tragen sowohl die FDJ als auch die Gewerkschaft und vor allem die staatlichen Leitungen Verantwortung. Die Informationsbasis wird von oben nach unten immer geringer, viele Informationen kommen überhaupt nicht bis zu den Jugendlichen. Außerdem können sie vieles nicht richtig beurteilen, können sich selbst kaum in das eigene Kollektiv, viel weniger noch in den betrieblichen Reproduktionsprozeß einordnen. Hier muß aktiv mit den Jugendlichen gearbeitet werden; Jugendforen, FDJ-Studienjahre, Betriebszeitungen etc. sind Formen, die diesem Defizit bei jungen Werktätigen Abhilfe schaffen können.

Recht bemerkenswerte Spezifika zeigen sich in der Befriedigung über verschiedene Bedingungen der Arbeitstätigkeit bei den einzelnen Altersgruppen. Zu vielen Bedingungen äußern junge Werktätige im Vergleich zu Älteren eine geringere Zufriedenheit. Das betrifft sowohl die Arbeitsanforderungen, die Beziehungen zwischen Leiter und Kollektiv, überhaupt die Einbeziehung in

Leistungsentscheidungen, die Arbeitszeitregelung als auch die Information über betriebliche Angelegenheiten.

**Tab. 10:** Bedingungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsleistungen

Antwortpositionen 1 und 2 zusammen:  
Das wirkt auf mich fördernd/mehr fördernd als hemmend;  
differenziert nach dem Lebensalter (Angaben in %)

	18 - 25- Jährige	Über 50- Jährige
Beziehungen im Kollektiv	91	94
Arbeitsanforderungen	83	94
moralische Anerkennung der Leistung	80	86
Beziehung zwischen Leiter und Kollektiv	74	88
Einbeziehung in Leistungsentscheidungen	77	84
Arbeitszeitregelung	80	91
Information über betriebliche Angelegenheiten	75	86
materielle Anerkennung der Leistung	71	79
Arbeitsorganisation	66	80

Nur die Beziehungen im Arbeitskollektiv und die moralische sowie materielle Anerkennung der Leistung werden von jungen und Älteren Werktätigen in ihren Auswirkungen auf die eigenen Arbeitsleistungen etwa gleich beurteilt.

Insgesamt urteilen Jugendliche über die Arbeitsbedingungen im Betrieb differenzierter als Ältere Werktätige, legen teilweise kritischere Maßstäbe an und sind nicht in gleichem Maße wie die Älteren über die entsprechenden Bedingungen und Möglichkeiten befriedigt. Jugendliche sehen von ihrem Standpunkt aus Probleme und Mängel im Betrieb deutlicher als Ältere Werktätige. Letztere haben sich dem betrieblichen Arbeits- und Lebensprozeß so angepasst, daß sie einige Dinge nicht mehr sehen, sich im Zuge der Routineprozesse vieles eingeschliffen hat, so daß sie auch Neuem gegenüber weniger aufgeschlossen sind.

Deutliche Unterschiede gibt es erwartungsgemäß in den Leistungen:

**Tab. 111** Einschätzung der eigenen Arbeitsleistungen  
(Angaben in %)

Alter	Meine Arbeitsleistungen liegen				
	weit über den An- forderungen	etwas über den Anforder.	etwa im Soll	etwas unter den An- forder.	weit un- ter den Anforde- rungen
18 - 25jährige	4	26	65	5	0
31 - 40jährige	3	45	49	3	0
Über 50jährige	11	60	27	2	0

Mit steigendem Lebensalter werden die Arbeitsleistungen immer besser, und zwar zugunsten der Leistungen, die über die normalen Anforderungen hinausgehen. So schätzen 30 % der 18- bis 25jährigen Werkstätigen, 48 % der 31- bis 40jährigen und 71 % der über 50jährigen ein, daß ihre Arbeitsleistungen weit bzw. etwas über den eigentlichen Anforderungen liegen. 5 % der untersten Altersgruppen und 2 % der Ältesten Werkstätigen können den gestellten Anforderungen nicht genügen. Die übergroße Mehrheit auch der jüngsten Kollektivmitglieder ist in der Lage, die Arbeitsaufgaben nicht nur schlechthin zu erfüllen, sondern sogar zu überbieten. Mit steigenden Fähigkeiten und Fertigkeiten, mit zunehmender Erfahrung und mit höherer Sicherheit im Arbeitsprozeß werden die Arbeitsleistungen höher und gleichen sich allmählich denen der Älteren Werkstätigen an. Allerdings werden reale Leistungsunterschiede in der Selbsteinschätzung vergrößert. Die Leistungen der Älteren werden tendenziell überschätzt, die der Jüngeren dagegen zu kritisch bewertet. Diese Einschätzung durch Leiter und Kollegen beeinflußt nachhaltig die Selbsteinschätzung, wie sozialpsychologische Untersuchungen belegen.

Insgesamt zeigen sich zwischen Jung und Alt hinsichtlich der Motivationen zur Arbeit deutliche Unterschiede. Sie verweisen teilweise auf Jugendbesonderheiten, die sich in kritischeren Betrach-

tungswesen, geringerer sozialer und beruflicher Erfahrung, eines geringeren Bildungspotentials und einer weniger festen Integration in den betrieblichen und gesellschaftlichen Reproduktionsprozeß von jungen Werktätigen zeigt.

Die Unterschiede, die Spezifika im Denken und Verhalten der verschiedenen Altersgruppen sind jedoch nicht einfach die Folge des biologisch bedingten Alterwerdens, sondern Ausdruck der unterschiedlichen Bedingungen und Anforderungen ihres realen Lebensprozesses und der zeitlichen Dauer ihrer bisherigen aktiven Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Umwelt. Nur von daher können sie erklärt, verallgemeinert sowie im Entwicklungs- und Erziehungsprozeß berücksichtigt werden.

In der praktischen Arbeit gilt es, auf zwei Gefahren zu achten: Einmal muß die Leistungsfähigkeit der jungen Werktätigen real eingeschätzt werden, unrealistische Aufgabenstellungen provozieren geradezu die Leiter, Abrechnungen zu manipulieren oder Aufgaben, die eigentlich Ältere erledigt haben, Jüngeren zuzuschreiben. Damit werden junge Werktätige leicht demotiviert und die Älteren in möglichen Vorurteilen bestärkt (der Jugend werde alles zu leicht gemacht, sie erhalte ungerechtfertigte Vorteile). Letzteres stärkt die informellen Normen in den Kollektiven, die dafür sorgen, daß junge Werktätige nur verzögert anspruchsvolle Aufgaben zur selbständigen Bearbeitung erhalten. Die zweite Gefahr, die Unterschätzung der jungen Werktätigen, ist damit die Kehrseite der ersten. Tatsache ist, daß die Leistungsträger der Betriebe vielfach etwa die 35- bis 55-Jährigen sind. Tatsache ist aber auch, daß junge Werktätige wesentlich schneller als bisher die Leistungen der Älteren erreichen können.

## 7. Motivation und Leitung

Die Leitungsarbeit nimmt eine Schlüsselstellung bei der Entwicklung der Leistungsbereitschaft ein. Deshalb haben wir dieser Tätigkeit einen eigenen Abschnitt in der vorliegenden Expertise eingeräumt. Dabei konzentrierten wir uns in der empirischen Arbeit auf zwei Aspekte: die Motivation der Leiter selbst (von ihr hängt entscheidend ab, wie Leiter mit ihren Mitarbeitern arbeiten) und die Auswirkung des Leitungsetils auf die Motivation.

### 7.1. Motivation junger Leiter

Die Leitungstätigkeit ist ein komplexes System von Tätigkeiten, welches sich aus den Anforderungen des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses ergibt. Sie hat das koordinierte und effektive Zusammenwirken aller Werktätigen zu gewährleisten. Das erfordert spezielle Tätigkeiten zur Zielbestimmung und zur Planung der gemeinschaftlichen, unmittelbar gesellschaftlichen Arbeit, was die Koordination von Zielen und Mitteln sowie die Erarbeitung von Handlungsstrategien zum Erreichen der Ziele einschließt. Erforderlich ist in der Leitungstätigkeit damit auch die Entscheidung über die zu realisierende Alternative und über die letztlich zu erreichenden Ziele sowie den damit verbundenen Mitteleinsatz, die Organisation der gesellschaftlichen Kräfte und sachlichen Bedingungen zur Realisierung der Ziele sowie die Kontrolle über den tatsächlichen Prozessverlauf. Diese Komplexität muß vom Leiter täglich neu beherrscht werden und erfordert die Mobilisierung vieler Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie einer umfangreichen fachlichen und sozialen Kompetenz. Um diese hohen Anforderungen erfüllen zu können, muß der Leiter entsprechend motiviert sein. Seine eigene Motivation zur Ausübung einer Leitungsfunktion ist aber nur die eine Seite, wesentlich ist andererseits, bestimmte Motivationen bei den Werktätigen zur Arbeit, zum Leistungswillen herauszubilden. Das schließt ein, alle Voraussetzungen zu schaffen, damit die Werktätigen ihre Aufgaben unter den bestmöglichen Produktions- und Reproduktionsbedingungen lösen, damit sie sich selbst als Persönlichkeiten verwirklichen können. Leiten heißt aber auch, die Bereitschaft für



höhere Leistungen ständig neu zu wecken, das Wissen und Können, die berufliche Meisterschaft, aber auch die Aufgeschlossenheit für das Neue zu befördern. Gerade in letzterem liegt das Komplizierte, weil diese Forderung nicht nur eine solche für die Werkstätten, sondern zuerst für den Leiter selbst ist. Daraus resultieren nicht zuletzt seine Motive, warum er überhaupt eine Leitungsfunktion ausübt. Tabelle 12 gibt darüber näher Auskunft.

Tab. 12 Persönliche Motive für die Übernahme einer Leitungsfunktion

Merkmalswerte 1 und 2 zusammen:

Das spielte für mich eine sehr starke/starke Rolle  
(Angaben in %)

Motive	Leiter gesamt	Direktor	Meister	Jugend- brigadier
weil ich mich persönlich weiterentwickeln wollte	85	92	92	77
weil mich diese neue Aufgabe reizte	83	92	82	77
weil ich mich entsprechend qualifiziert hatte	61	76	66	32
weil ich mehr Verantwortung tragen wollte	63	73	55	59
weil ich mit Menschen umgehen wollte	55	68	72	50
weil ich Arbeitsorganisation und -ablauf besser gestalten wollte	52	60	58	50
weil ich mehr verdienen wollte	40	51	35	32
weil ich mir und anderen beweisen wollte, daß ich mehr kann	38	38	45	54
weil die Funktion frei war	23	21	14	27
weil ich dazu überredet wurde	17	24	14	10

Es ist unverkennbar, daß Motive der Selbstverwirklichung, der Entwicklung der persönlichen Fähig- und Fertigkeiten im Vordergrund stehen, eine Leitungsfunktion zu übernehmen. Sich selbst

bestätigen wollen, sich in einer neuen Aufgabe bewähren, die erworbenen Fähigkeiten ausprobieren, alles das sind wesentliche Motive für den Entschluß, Leiter zu werden. Ebenso spielt der qualifikationsgerechte Einsatz eine wichtige Rolle, d.h. die Möglichkeit, die eigenen Potenzen im Beruf, in der unverwechselbaren Tätigkeit, auch wirklich auszunutzen. Das Bestreben der Leiter, die Funktion auszuüben, die der Qualifikation entspricht, gepaart mit eindeutig vorgegebenen Qualifikationsmerkmalen der Betriebe für den Einsatz von Leitungskadern, führt zu einem sehr hohen Anteil der Leiter, die entsprechend qualifikationsgerecht eingesetzt sind. Untersuchungen junger Werkstätiger ohne Leitungsfunktion können diese hohe Identität (93 %) zwischen der gegenwärtig erreichten Qualifikation und der laut Stellenplan erforderlichen nicht nachweisen. Diese Übereinstimmung ermöglicht ein hohes Maß an Ausbeutung der Leistungspotenzen, obgleich auch bei Leitern das Problem der Über- aber auch Unterforderung noch gegenwärtig ist. Dennoch wird dieses Motiv, wenn es in dieser hohen Identität zu finden ist, zu einem wichtigen Grund, ein Angebot zur Leitungstätigkeit nicht abzuweisen.

Ein großer Teil der Leiter (63 %) gibt als wichtiges Motiv an, mehr Verantwortung zu übernehmen. Es besteht also gar keine so große Scheu vor der Verantwortungsbürovernahme, wie angenommen wird. Besonders hoch- und, wenn auch in abgeschwächter Form, Fachschuliker wollen größere Verantwortung tragen, wollen be- weisen, was sie können. Allerdings wirkt das Bestreben nach hö- herer Verantwortung nicht isoliert, es ist verbunden mit dem Be- dürfnis nach größeren Entscheidungsfreiheiten, höherer Arbeits- vielfalt und befriedigenden Arbeitsinhalten. In diese komplexe Be- trachtung ist beispielsweise auch das von über der Hälfte der Leiter genannte Motiv, Arbeitsorganisation und -ablauf besser gestalten zu wollen, einzuordnen. Leiter entscheiden infolge ihres Engagements, ihrer Qualität der Leistung in hohem Maße darüber, ob die betriebliche und volkswirtschaftliche Effizienz erübt und die Leistungen der werktätigen gesteigert werden kön- nen.

Ein erwartet hohes Motiv ist das Bedürfnis, mit Menschen umgehen zu wollen. Es ist bei weiblichen Führungskadern um 15 %-Punkte höher ausgeprägt als bei Männern, ein weiteres Zeugnis für die soziale Kommunikationsfreundlichkeit und das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung der Frauen. Weibliche Leiter legen aus diesem verstärkten Bestreben heraus besonderen Wert auf die soziale Kompetenz der Leiter. Sie selbst nehmen sich der privaten Sorgen und Nöte ihrer Mitarbeiter im allgemeinen stärker an, loben häufiger, kritisieren aber zu wenig. Von der Leiter zu überzeugen und zu begeistern, Leistungen richtig zu beurteilen und neue Anforderungen zu stellen, zu organisieren und motivieren, hängt es heute entscheidend ab, in welchem Maße Leistungsreserven im Kollektiv geweckt werden und ein gutes Arbeitsklima geschaffen wird. Fähigkeit

Wenn auch der Verdienst noch für 40 % der Leiter ein <sup>entscheidendes</sup> Motiv zur Ausübung einer Leitungsfunktion ist, was durchaus den Bemühungen des Staates und der Betriebe entspricht, spielt er gegenüber anderen Faktoren doch ~~noch~~ eine untergeordnete Rolle, was sich deutlich auch in den unterschiedlichen Wertorientierungen zwischen Leitern und Werktätigen ohne Leitungsfunktion bekundet.

Der Anteil derjenigen Leiter, die zu ihrer Funktion überredet wurden (17 %), und derer, wo die Funktion frei war und sie kein anderer übernehmen wollte (23 %), erscheint recht hoch. Er ist Ausdruck ungenügender Kaderarbeit in den Betrieben und Kombinat-ten und kann keine gute Ausgangsbasis für motivierte Leitungstätigkeit sein. Daß Frauen zu fast einem Drittel letztgenannte Gründe angeben, zeigt deutlich, wie mit Frauen, auch in der Kaderpolitik, gearbeitet wird.

Zwischen den einzelnen Leitungstufen sind die Motive, eine Leitungsfunktion zu bekleiden, durchaus differenziert. Tendenziell zeigt sich bei den Direktoren/Fachdirektoren eine höhere Bewertung der ersten fünf Motive (vgl. Tab. 12) zur Übernahme einer Leitungstätigkeit. Meister fallen auf in den Motiven "weil ich mich persönlich weiterentwickeln will" und "weil ich mit Menschen umgehen möchte". Insbesondere das erstgenannte Motiv weist auf ein durchschnittlich höheres Bestreben der Meister hin, sozial aufzusteigen, welches insofern bestätigt wird,

als 51 % von ihnen angeben, für die Übernahme einer höheren Leitungsfunktion nicht ausreichend qualifiziert zu sein.

Ein ähnlich starkes Bestreben zeigt sich auch bei den Jugendbrigadieren, die in der Regel schon aufgrund ihres Alters Ambitionen haben, sich weiterzuentwickeln.

Insgesamt zeigt die Höhe der Ausprägung der Motive für eine Leitungsfunktion, daß es sich bei den Leitern um eine im allgemeinen positive Auswahlgruppe handelt. Deutlich zeigt sich das auch in den vertretenen Wertorientierungen, die zum Teil 10 bis 20 %-Punkte stärker vertreten werden, als das bei Werktätigen ohne Funktion der Fall ist. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß die Verantwortung der Leitungsfunktion, ihre Ausübung, Wertorientierungen und Zielstellungen weiter ausprägt und festigt.

Es ist davon ausgehend auch nicht verwunderlich, daß die meisten Leiter ihre soziale Stellung, die sie mit der Ausübung ihrer Funktion einnehmen, nicht wieder verlassen wollen. Nur 11 % von ihnen würde sich heute nicht mehr für eine Leitungstätigkeit entscheiden, 36 % sind aber zur Übernahme einer höheren Funktion bereit.

Aufgabe der Leiter ist es, ihre Ideale, ihr Können und Wissen auf junge Werktätige zu übertragen, mit ihrem Engagement zu zeigen, daß sie gern Leiter der Volkswirtschaft sind. Dazu bedarf es aber auch einer grundsätzlichen Erhöhung der gesellschaftlichen Anerkennung, des sozialen Status von Leitern, verbunden mit wesentlich höheren Lohn Differenzen zwischen Leiter und Nichtleiter und größeren Entscheidungskompetenzen. Nur dann wird sich die jetzt, vor allem unter jungen Arbeitern, viel zu gering ausgeprägte Bereitschaft, Leiter zu werden, erhöhen.

Dabei darf nicht übersehen werden, daß unter den veränderten Reproduktionsbedingungen der neunziger Jahre drei miteinander verbundene und sich gegenseitig vorantreibende Prozesse verstärkt auftreten, die auf die Bedingungskonstellation der Leitungstätigkeit wirken:

1. die Weiterführung der umfassenden Intensivierung, die zu einem dauerhaften Prozeß werden muß;

2. die schnelle Eräuserung des Produktionsprozesses und
3. die Durchsetzung der Schlüsseltechnologien in allen Bereichen der Volkswirtschaft, insbesondere ihre komplexe, sich gegenseitig durchdringende Anwendung.

Diese Prozesse zu beherrschen, stellt an die Leitungstätigkeit immer höhere Anforderungen und verlangt fähige und engagierte Kader.

Die Verantwortung, die ein Leiter heute übernehmen muß, ist u.a. durch starke Zunahme der Komplexität von Leitungsentscheidungen und durch hohe materielle Grundfondsausstattung pro Arbeitskraft gekennzeichnet, so daß Fehlentscheidungen immer höhere ökonomische Verluste nach sich ziehen. Deshalb wird der Entschluß, Leiter zu werden, nicht einfacher, sondern verlangt gründliche Einschätzung der gegebenen objektiven Bedingungen der Leitungstätigkeit und der subjektiven Fähig- und Fertigkeiten.

## 7.2. Leitungsstil

Der Leitungsstil beeinflusst die Motivation in seiner Gesamtheit und nicht etwa nur die Maßnahmen, die der Leiter bewusst anwendet, um Leistungsbereitschaft zu fördern (z.B. Leistungsstimulierung). Dabei lassen sich direkte Einwirkungen (z.B. Vorbildwirkung, Anregungen und Hilfe, Sanktionen) und indirekte (z.B. Gestaltung von Arbeitsinhalten und -bedingungen, Kooperationsbeziehungen, Kollektivnormen und -atmosphäre) unterscheiden. Multivariate Analysen zeigen, daß diese indirekten Einflüsse, d.h. der Einfluß des Leiters auf andere motivationsrelevante Entwicklungsbedingungen, meist viel stärker sind als sein unvermittelter, direkter Einfluß. Die Kunst guten Leitens besteht darin, die motivationsrelevanten Auswirkungen aller Entscheidungen (technischen, organisatorischen, administrativen) von vornherein bewußt in Rechnung zu stellen. Eine technisch scheinbar perfekte Lösung kann scheitern, wenn damit unbeabsichtigt Arbeitsinhalte geschaffen werden, die sich negativ auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft auswirken.

Allgemein lassen sich 5 Dimensionen des Leitungstils identifizieren (über Faktoranalysen), die Einfluß auf die Leistungsbereitschaft junger Werktätiger haben:

### 1. Einsatz des Leiters für Leistung

Hier steht das Niveau der Leistungseinschätzung im Mittelpunkt. 47 % der jungen Werktätigen (LIS II, Pos. 1) bescheinigen ihren Leitern uneingeschränkt, daß diese die Leistungen kritisch analysieren. Daran vor allem wird der Leistungsanspruch abgelesen. Das wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsbereitschaft aus. Schonungslose Aufdeckung von allen Mängeln, Schwachpunkten und Reserven ist eine wichtige Voraussetzung für die Bereitschaft der Mitarbeiter, bei der Erfüllung der Aufgaben eigene Initiative zu entwickeln, Mängel selbst zu überwinden, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, unerwartete Probleme zu lösen. Schönfärberei und großzügige Erfolgsabrechnung fördern dagegen Selbstzufriedenheit und Passivität. Über längere Zeit entsteht der Eindruck, daß die Erfolge kaum von der eigenen Tätigkeit beeinflusst werden (vgl. Abschnitt 3).

Weitere Aspekte sind die Qualität sachbezogener Entscheidungen, die Einschätzung der Leistungen jedes Mitarbeiters und die Anwendung entsprechender Stimuli bzw. Sanktionen. Wichtig ist, daß Stimuli gerecht (nach allgemein bekannten und akzeptierten Maßstäben) und leistungsgemessen eingesetzt werden. Das heißt, die Stimuli müssen in einem gesunden Verhältnis zur Leistung stehen. Hier gibt es noch erhebliche Reserven bezüglich der Regelmäßigkeit, auch bezüglich der Höhe bzw. subjektiven Bedeutung. Im Falle von Versäumnissen, Schlemmerei u.a. sollten die Möglichkeiten erweitert werden, sofort mit Lohnabzügen zu reagieren.

Wichtig ist auch die Aufgabenequivalenz. So ist es nahezu sinnlos, bei Aufgaben, die nur erfüllt werden können, wenn alle mitziehen, individuelle Stimulation anzusetzen. Hier wäre Kollektivstimulierung wirksamer. Auch die Auswirkungen der Stimulation auf das Verantwortungsbewusstsein für den gesamten Betrieb sollten stärker in Rechnung gestellt werden: In gewissen Grenzen muß z. B. die Höhe der Prämien, Leistungszuschläge usw. von der Planerfüllung des Gesamtbetriebes abhängen, z.B. auch dann, wenn der

einzelne seine Verpflichtungen erfüllt hat, der Betrieb als Ganzes aber nicht. Damit wird die Bereitschaft wesentlich gestärkt, sich für den gesamten Betrieb einzusetzen sowie Resorggeist und Egoismus vorgebeugt.

Last but not least müssen die sozialen Konsequenzen der Kennziffern, anhand derer Leistung ermittelt wird, sorgfältig im Auge behalten werden. Diese Kennziffern können angestrebte Leistungsziele in der Regel nur annähernd erfassen. Damit bleibt Raum für einen Ziel - Kontrollmittelkonflikt (Ziel - Kennziffern), der dazu führen kann, daß Kennziffern unter bestimmten Bedingungen hemmen statt fördern. Beispiele wären die industrielle Warenproduktion, die - obwohl nicht mehr Hauptkennziffer - noch immer die Einführung billigerer Erzeugnisse hemmt, oder die preiserhöhend wirkende Kennziffer Rettoproduktion oder die Prämierung von Gütekontrolleuren nach der Menge des Anschusses (wie es in einer Reihe von Betrieben geschieht: viel Anschuß, wenig oder keine Prämie; der sorgfältige und genaue Kontrolleur bestraft sich damit).

## 2. Gestaltung der sozialen Beziehungen

Diese Dimension wird vor allem bestimmt durch das Verständnis gegenüber Sorgen und Nöten der Mitarbeiter (42 %, LIS II, Pos. 1, bescheinigen das ihren Leiter uneingeschränkt). Wichtig ist, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern, ihnen Verantwortung zu übertragen.

Damit im Zusammenhang steht auch die Bereitschaft des Leiters, sich auch kritischen Hinweisen nicht zu verschließen und wichtige Entscheidungen mit denen zu beraten, die davon betroffen sind bzw. durch Sachkenntnis und Erfahrung zu ihrer Optimierung beitragen können. Durch solche Leiter-Mitarbeiter-Beziehungen wird zweierlei erreicht:

- Der Leiter kann die Erfahrungen und Kenntnisse seiner Mitarbeiter zur Verbesserung des Entscheidungsprozesses nutzen, außerdem wird meist rechtzeitig auf zunächst nicht erwartete Probleme hingewiesen. Vor allem bei geistig-schöpferischer Arbeit sichert das einen erheblichen Leistungsvorteil und einen Gewinn an Flexibilität.



- Die Identifikation mit den Aufgaben und Leiterentscheidungen wächst, werden diese doch auch als Ergebnis der eigenen Aktivität verstanden. Das fördert Leistungsbereitschaft unmittelbar.

Sind die Anforderungen einmal getroffen, müssen sie energisch umgesetzt werden. Großzügigkeit des Leiters kann hier sehr schnell zu Disziplinverletzungen führen, effektive Kooperation streben und damit Leistungsbereitschaft bannen. Allerdings sollen Disziplinforderungen nur soweit gestellt werden, wie das zur Befähigung der Arbeitsaufgabe, für einen effektiven Produktionsumfang wirklich nötig ist, sonst können schnell individuelle Fraktionen verschlossen werden, die für schöpferische Initiative (z.B. in der Innov- und Neuererbewegung) unbedingt Gebrauch machen.

3. Das persönliche Vorbild des Leiters

39 % der jungen Werktätigen bezeichnen ihren Leiter als unangenehm, daß sie ihnen in der Leistungsbereitschaft Vorbild sind (LIS II, Pos. 1). Grundregel muß sein: Verlange nie mehr, als Du selbst unter gleichen Bedingungen zu tun bereit wärest.

Wichtig ist vor allem, in Arbeitskollektiven, deren Leiter zum großen Teil ähnliche Arbeitsaufgaben erfüllen wie ihre Mitarbeiter, daß der Leiter nach Qualität und Quantität der Leistung zur Spitze des Kollektivs gehört, sich an Fachgesprächen mit vielen Anregungen führend beteiligt, Disziplinmormen einbildet und keinerlei Sonderrechte in Anspruch nimmt, wenn diese nicht unmittelbar zur effektiven Erfüllung der Arbeitsaufgaben benötigt werden.

4. Vermögen, sich bei übergeordneten Leitungen durchzusetzen

31 % bezeichnen das ihren Leitern (LIS II, Pos. 1). Nur die Kollektivsphäre sind die Möglichkeiten des Leiters, sich bei übergeordneten Leitungen Geltung zu verschaffen, von großer Bedeutung. Viele Hinweise, Kritiken und Anregungen sind nur auf diese Weise zu realisieren. Für die Entwicklung von Selbständigkeit und Verantwortungsbewußtsein bestehen so günstige Voraussetzungen. Nicht zu übersehen ist auch, daß vom Geschick des Lei-

tern, ermöglichte Erfolge und Ergebnisse bei Vorgesetzten darstellen und sich mit seiner Position durchzusetzen, auch die öffentliche Anerkennung des Kollektivs im Betrieb abhängt. Auch das hat Einfluss auf die Leistungsbereitschaft.

Auch sozialistische Demokratie kann nur funktionieren, wenn die Hinweise, Anregungen und Interessen der Verantwortlichen bei den Leistungsnehmern wirksam vertreten werden, die die entsprechenden Entscheidungen zu fällen haben. In dem Maße, wie nicht ausreichendem Möglichkeiten der Leiter der Arbeitskollektive, zu recht kritischeres selbst zu verhandeln oder die verantwortlichen übergeordneten Leiter dazu zu veranlassen, liegt ein Haupthindernis für eine wesentliche Verbesserung der Realität sozialistischer Demokratie in den Betrieben.

Vom Einfluss des Leiters nach "Oben" hängt zum Teil auch ab, wie effektiv Material- und Geräteprobleme gelöst werden, wie schnell Neuererverschlüsse ergründet, wie konstruktiv der Leiter arbeiten kann, ohne ständig wegen unerwarteter kurzfristiger Weltergänzungen übergeordneter Leitungen und/oder anderen zu müssen. Kurz, der Handlungsspielraum des Leiters und damit auch seine Möglichkeiten, Leistungsbereitschaft zu beeinflussen, hängen entscheidend davon ab, wie er sich bei seinem Vorgesetzten Geltung verschaffen kann.

### 5. Informationsverhalten

Rechtsseitige und ausreichende Informationen der Verantwortlichen ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Mitarbeitermotivierung. Das Informationsverhalten bildet keine eigene Dimension, sondern steckt als konstituierendes Element in den genannten vier Merkmalen des Leistungsstils, d.h., offene und wechselseitige Information allein bewirkt wenig, aber auch ungekehrt: Alle Anstrengungen des Leiters müssen scheitern, wenn er nicht ausreichend informiert. Nicht zuletzt hängt der Erfolg Mitarbeiter - Leiter davon entscheidend ab: Der helfen Mitarbeitern nichts, es führt von ihnen auch nur wenig und nur oft ohne ausreichende Situationskenntnis entscheiden.

**Informationen benötigen die Werktätigen,**

- um Sinn und Verwendung ihrer Arbeitsergebnisse kennenzulernen,
- um ihre Erfahrungen adäquat verallgemeinern und verarbeiten zu können,
- um ihre Interessen wirksam im Rahmen sozialistischer Demokratie vertreten zu können,
- um längerfristige Arbeitsaufgaben selbständig lösen zu können, dabei Schwierigkeiten zu überwinden bzw. Lösungsmöglichkeiten zu finden oder zu erwartenden Problemen (z.B. Materialversorgung) vorzubeugen,
- um erfolgreich und selbständig Neuerungsverschlüsse entwickeln zu können.

Unzureichende Information untergräbt das Vertrauen zum Leiter und kann seinen Leistungsanspruch an die Mitarbeiter verwässern. In der Regel wird versucht, Informationsdefizite durch Eigenaktivität zu schließen; damit entstehen Gerüchte, die wiederum die Entwicklung von Fehlhaltungen begünstigen. Wer selbst ausreichend informiert, braucht keine Gerüchte zu fürchten.

## 8. Freizeit und Arbeitsmotivation

Unumstritten ist: Freizeit (hier verstanden als die gesamte Sphäre der Nichtarbeitszeit bzw. Zeit außerhalb der Berufstätigkeit, also Freizeit im weiteren Sinne) ist ein wichtiger, die Arbeitsmotivation nachdrücklich mitbestimmender Faktor. Daher ist auszugehen von der Einheit zwischen Arbeit und Freizeit, der wechselseitigen Durchdringung beider Bereiche (einheitlicher Lebensprozeß).

Mögliche Einflüsse der Freizeit auf die Leistungsbereitschaft sind auf folgenden Ebenen angeordnet:

1. In der Freizeit erfolgt die Rekreation. Entsprechende Möglichkeiten beeinflussen das Leistungsvermögen, und dieses wiederum beeinflusst die Anstrengungsbereitschaft.
2. Eine Reihe von Arbeitsmotiven ist auf die Freizeit gerichtet, sie zielen darauf, mit der Tätigkeit günstige Voraussetzungen für die Lebensweise in der Freizeit zu schaffen (am ausgeprägtesten ist das sicher beim Geldmotiv). Die Realisierungsmöglichkeiten (also die Möglichkeiten, mit Hilfe von Leistung in der Arbeit die Möglichkeiten zu verbessern, vorhandene Bedürfnisse in der Freizeit zu befriedigen) haben großen Einfluß auf die Stärke, mit der entsprechende Motive Leistungsverhalten beeinflussen.
3. Erfahrungen, Probleme, Erfolge aus der Arbeit werden wenigstens teilweise in der Freizeit aufgearbeitet, mit Freunden und in der Familie diskutiert. Von den Bewertungen, die hier erfolgen, hängt mit ab, welche Motive und Einstellungen sich entwickeln. Gerade zu diesem Problembereich aber liegen bisher kaum Ergebnisse vor.
4. Arbeitsmöglichkeiten oder Tätigkeiten, die direkt auf die Arbeit gerichtet sind, fallen teilweise in die Freizeit, z.B. Überstunden, Weiterbildung, Nebenertätigkeiten. Die Bedingungen, unter denen solche Aktivitäten verrichtet werden, dürften unmittelbaren Einfluß auf entsprechende Leistungsbereitschaft haben. Hier spielt vieles hinein, von den Nahverkehrsbedingungen bis zu den Arbeitsmöglichkeiten in der eigenen Wohnung.

5. Eine Reihe von Freizeitaktivitäten bzw. Hobbys vermitteln Anregungen und Impulse für die Arbeit. Erinnerung sei hier z.B. an Computerspiele oder anspruchsvolle künstlerische Selbstbetätigung. Letztere korreliert bei geistig-schöpferischer Arbeit eindeutig mit Leistung (z.B. mit der Patentproduktivität). Zusammenhänge sind hier nur unter Beachtung konkreter Arbeitsinhalte und -bedingungen zu erwarten.

6. Probleme aus Freizeit und Familie können unmittelbar die Arbeitstätigkeit beeinflussen. Das zeigt sich z.B. bei Schichtarbeit, die es eventuell mit sich bringt, daß bestimmte Veranstaltungen (z.B. aktives Sporttreiben) nicht mehr regelmäßig besucht werden können. Kranke Kinder können Ausfälle verursachen. Eheschließung oder Fluktuation des Partners können einen Wechsel des Betriebes auslösen.

Insgesamt hat die Freizeit in den letzten Jahren an Gewicht für die Lebensplanung junger Werktätiger gewonnen. Ergebnisse offener Fragen und Interviews deuten an, daß in einer Erweiterung der Freizeit und - damit verbunden - mehr Möglichkeiten, diese sinnvoll zu gestalten, sowie Verbesserung der Versorgungslage die wichtigste Möglichkeit gesehen wird, die Lebensqualität zu erhöhen.

Als entscheidendes Mittel, die Freizeit zu erweitern, wird eine drastische Verkürzung der Zeiten für Einkäufe, Besorgungen und Dienstleistungen gesehen, obwohl längerfristig auch eine Verkürzung der Arbeitszeit auf 6(1) bis 7 Stunden täglich erhofft wird.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, daß die Beziehungen zwischen Arbeit und Freizeit vielfältig und verwickelt sind. Manche Einflüsse verstärken einander, andere heben sich wechselseitig auf, viele Einflüsse treten nur bei bestimmten Tätigkeitsgruppen unter definierten Bedingungen auf, können unter anderen Bedingungen völlig anders laufen.

Viel Freizeit, ein intaktes Dienstleistungs-, Versorgungssystem, attraktive Freizeitangebote usw. sind bekanntlich für sich genommen keineswegs Garantien für eine hohe Arbeitsmotivation. Un-

terrechnungen belegen zum Beispiel: Wer viel oder relativ mehr Freizeit hat, leistet nicht unbedingt mehr als jener mit vergleichsweise beschränktem Freizeitvolumen.

Tab. 12.1. Arbeitsleistung in Abhängigkeit vom Freizeitumfang  
(junge Werktätige, LZS I - Angaben in %)

Täglicher Freizeit- umfang an Werktagen	Arbeitsleistung		unterdurch- schnittlich	durch- schnittlich	unterdurch- schnittlich
	überdurch- schnittlich	durch- schnittlich			
bis 2 Stunden	35	62	3		
bis 3 Stunden	37	57	6		
bis 4 Stunden	35	61	4		
bis 5 Stunden u. mehr	39	60	7		

Es ist davon auszugehen, daß Freizeit auf Arbeitsmotivation stets nur vermittelnd wirkt. Bei der Analyse dieser Wirkung ist primär von den Funktionen der Freizeit und von deren Umsetzung in persönlichen Ansprüchen auszugehen. Ausgangspunkt wäre also, danach zu fragen: Mit welchem individuellen und gesellschaftlichen Effekt, wie optimal, vollzieht sich in der Freizeit die Reproduktion der im Arbeitsprozeß verausgabten physischen und geistigen Kräfte (auf einfachem und erweiterten Niveau), wie gut kann sie sich vollziehen, welche gesellschaftlichen und individuellen Voraussetzungen sind dafür gegeben? Wie verläuft Persönlichkeitsentwicklung in der Freizeit, und wie beeinflusst der erreichte Entwicklungsstand die Tätigkeit? Ziel wird schon deutlich, daß in der Tätigkeit Handlungsoptionen vorhanden sein müssen, wenn in der Freizeit erzielter Gewinn an Handlungsfähigkeit sich in der Arbeitstätigkeit realisieren soll. Hier wird von einem Freizeitverständnis ausgegangen, das Freizeit auffaßt als Ebene für die Realisierung und Reproduktion von Bedürfnissen im Sinne einer notwendigen Ergänzung und Erweiterung jener Lebensleistungen, die sich im Arbeitsprozeß vollziehen.

Ein Schlüsselproblem scheint in diesem Zusammenhang die Bedürfnisproblematik zu sein. Dieser Problematik soll künftig stärker

nachgegangen werden, und zwar ausgehend von einer Analyse der tatsächlichen objektiven Belastungssituation. Hier können wir noch zu wenig sagen, haben kaum Ergebnisse.

Hypothetisch (mehr durch Alltagserfahrungen als durch Forschungsergebnisse belegt) könnte man über die Wirkung der Freizeit auf Arbeitsmotivation folgendes sagen: Unter der Voraussetzung, daß eine hohe Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit ausgeprägt ist, das eigentliche Leben nicht erst in der Freizeit beginnt usw., wirken ein Mehr an Freizeit, günstige Bedingungen der Freizeitgestaltung (sowohl im individuellen Bereich, s.B. Wohnbedingungen, als auch im Bereich gesellschaftlicher Angebote) positiv auf die Arbeitsmotivation, tragen spürbar zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft bei.

Ist die Identifikation mit der Tätigkeit gering, fehlt es an Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung in der Arbeit, ist die Tätigkeitszufriedenheit eher gering oder ungenügend, dann ist auch über positive Veränderungen im Freizeitbereich keine Verbesserung der Arbeitsmotivation zu erreichen, ist im Extremfall sogar damit zu rechnen, daß Arbeit ausschließlich als notwendiges Übel, als Broterwerb an sich (Jobdenken) betrachtet wird und eine weitgehend einseitige Orientierung auf Freizeit und Familie erfolgt. Als Indiz für diese Feststellungen können u.ä. unter anderem folgende Belege gelten: So ist bei jenen jungen Werk tätigen, die vordergründig freizeitorientiert sind, der Anteil jener mit überdurchschnittlichen Arbeitsleistungen um ca. 10 % geringer als bei jenen, die der Arbeit in ihrem Leben einen zentralen Platz einräumen.

Eine hohe Identifikation mit der ausgeübten beruflichen Tätigkeit läßt zudem die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit oft fließend werden und führt nicht selten dazu, daß auch außerhalb der gesetzlich fixierten Arbeitszeit über die Arbeit, deren Effektivierung usw. nachgedacht wird.

Auch hier wird aber deutlich: Der gute Wille allein nützt wenig. Es muß sinnvoll sein, überhaupt über Verbesserungen der Arbeit nachzudenken, d.h. Ergebnisse solchen Nachdenkens müssen auch schnell realisiert werden. Freiheitsgrade in der Arbeit sind



eine wichtige Voraussetzung, damit sich hohe Leistungsbereitschaft auch außerhalb der Arbeitszeit in Aktivität umsetzt.

Unter den jungen Werkstätigen, die in ihrer Freizeit über eine Verbesserung der Arbeit nachdenken, ist der Anteil jener mit überdurchschnittlichen Leistungen deutlich höher als bei anderen (43 % gegenüber 28 %).

Kann von einer grundsätzlich positiven Einstellung zur Arbeit ausgegangen werden, von einem relativ hohen Maß an Identifikation mit der Tätigkeit und einer entsprechenden Leistungsbereitschaft (also von Charakteristika, die für breite Massen von Werkstätigen relevant sind, typisch sind), steht zum gegenwärtigen Zeitpunkt und mehr noch für die Zukunft dennoch die Frage nach einer weiteren Verbesserung der Arbeitsmotivation der Werkstätigen. Hier können (und werden) Maßnahmen, die unmittelbar die Freizeit tangieren, sehr stimulierend wirken. Wer ordentlich arbeitet, erwartet (zunehmend), daß dies sich auszahlt, und zwar in Form von günstigeren Möglichkeiten für die einfache und erweiterte Reproduktion seiner Arbeitskraft, d.h., es ist zunehmend damit zu rechnen (besonders unter den Bedingungen der notwendigen Zunahme der Intensität der Arbeit), daß bisherige Arbeitsmotivation beibehalten bzw. verbessert wird, wenn entsprechende Veränderungen im Bereich der Freizeit im weitesten Sinne für die Masse der Werkstätigen in greifbare Nähe geraten. Darunter fallen Arbeitszeitverkürzungen ebenso wie wirklich spürbare Veränderungen in der Versorgung (nicht nur wtb), im Dienstleistungssektor, im Verkehr, im Urlaubsangebot usw. Die gegenwärtige Situation wird von der Masse, insbesondere den jungen Werkstätigen, als Stagnation erlebt, eine spürbare Verbesserung des eigenen Lebensniveaus ist für junge Werkstätige häufig kaum erlebbar, nicht nachvollziehbar, was zunehmend die Frage nach dem Sinn angestrebter Arbeit aufkommen läßt, wenn deren Effekte nicht genügend sichtbar werden. Das ist auch deshalb der Fall, weil für die eigene Lebensqualität in erster Linie pauschal die Gesellschaft verantwortlich gemacht wird, weniger das eigene Verhalten.

Zusammenfassend soll noch einmal hervorgehoben werden, daß Freizeit im weitesten Sinne nachhaltig und wesentlich auf Arbeitsmotivation wirkt, aber nicht undifferenziert und ohne Bezug zu bereits vorhandenen Arbeitseinstellungen, Wertorientierungen, bisherigen sozialen Erfahrungen usw. Insgesamt bedarf diese Problematik einer tieferen empirischen Durchdringung, die im Ansatz u.B. durch spezielle Auswertungen (Sekundäranalysen) bisher vorliegender Studien flüchtig werden könnte.

Arbeitsmotivation und darauf basierende Leistungsbereitschaft lassen sich nicht vollständig <sup>aus den Arbeitsbedingungen</sup> erklären und verstehen. Die differenzierte Analyse der Wechselbeziehungen zwischen Arbeit und Freizeit, die noch am Anfang steht, läßt wesentliche Erkenntnisse über die Entwicklung der Leistungsbereitschaft erwarten. Auf dieser Grundlage wird es künftig auch besser möglich sein, Folgerungen für eine leistungsrelevante Förderung der Persönlichkeitsentwicklung abzuleiten.

## 9. Folgerungen für die Arbeit des Jugendverbandes

1. Hauptansatz für alle ideologischen Aktivitäten des Jugendverbandes zur Förderung hoher Leistungsbereitschaft sollte die Entwicklung langfristiger Ideale sein. Es ist wichtig, mit jungen Werktätigen darüber zu reden, wie in etwa 40 bis 50 Jahren unsere Gesellschaft aussehen könnte, wovon es abhängt, diese Zielvorstellungen zu verwirklichen, und was der einzelne tun kann, sie zu erreichen. Dabei ist wichtig, daß die Wünsche, Sorgen, Ängste und Hoffnungen in diesen Idealen dialektisch aufgehoben sind.

2. Die verbale Arbeit zur Entwicklung von Leistungsmotivation muß fest verbunden werden mit Aktivitäten, leistungshemmende Arbeitsbedingungen zu überwinden. Wichtig ist, daß zusätzliche ökonomische Initiativen (z.B. im Rahmen der KKM-Bewegung) von den jungen Werktätigen selbst kommen und sie darum kämpfen können, ihre eigenen Vorschläge und Ideen zu verwirklichen. Die formale Aufschlüsselung zentraler Vorgaben auf die jungen Werktätigen, ohne mit ihnen darüber zu reden, ihre Anregungen und Vorschläge aufzugreifen, ist nicht geeignet, Leistungsmotivation zu entwickeln. Es besteht allerdings die gefährliche Möglichkeit, Mängel in der Überzeugungsarbeit mit Hilfe administrativen Druckes eine Zeitlang zu verdecken. Solche administrativen Methoden, Jugendliche zur Teilnahme an bestimmten Aktivitäten zu nötigen, statt sie zu überzeugen und auch zu akzeptieren, daß bei Freiwilligkeit in der Regel nicht alle aktiv mitarbeiten, sollten vom Jugendverband scharf zurückgewiesen werden.

3. Wichtig ist, die Überzeugung zu entwickeln, daß Probleme lösbar sind, Mängel überwindbar, wenn sich genügend Werktätige mit entsprechendem Engagement und den nötigen Kenntnissen und Fähigkeiten dafür einsetzen, daß es von jedem einzelnen abhängt, was im Betrieb geschieht. Dazu ist ein hohes Niveau sozialistischer Demokratie erforderlich. Wirksame Vertretung der Interessen junger Werktätiger bei Entscheidungen aller staatlichen Leitungsebenen ist eine Grundvoraussetzung für hohe Überzeugungskraft und Vertrauen zum Jugendverband. In diesem Sinne sollte im

Mittelpunkt der Arbeit des Jugendverbandes die Ausarbeitung anspruchsvoller Jugendförderungspläne durch die staatliche Leitung und die Kontrolle deren Erfüllung stehen. Ähnliches gilt für Vereinbarungen mit Jugendbrigaden und Jugendforscherkollektiven, begabten jungen Bauern und Kämpfern.

4. Diese Maßnahmen zur Förderung der Initiativen jugendlicher Organisatorisch umzusetzen, ist eindeutig Sache der staatlichen Leitungen. Ökonomische Initiativen der FDJ sollten im Rahmen der Plandiskussion in die staatlichen Pläne eingebettet werden, um die jungen Werktätigen einseitig stärker in den Planungsprozess einzubinden. Die Erfahrung, daß die Planziele selbst mit festgelegt wurden, stimuliert Leistungsbereitschaft nachhaltig. Andererseits gilt es so besser, die Leitungen des Jugendverbandes vollstündig von Organisatorisch-administrativen Aufgaben bei der Planerfüllung und der Abrechnung ökonomischer Ergebnisse zu entbinden. Aufgabe der Leitungen des Jugendverbandes sollte sein, dafür zu sorgen, daß die Interessen der jungen Werktätigen durch die staatlichen Leitungen berücksichtigt werden, daß junge Werktätige entsprechend ihres Leistungsvermögens anspruchsvolle Aufgaben erhalten, gefördert und gefördert werden und im Rahmen ökonomischer Möglichkeiten die Arbeit so gestaltet wird, daß sie Persönlichkeitsentwicklung fördert. Aufgabe des Jugendverbandes ist weiter, junge Werktätige zu motivieren, diese, ihren Interessen entsprechenden, Aufgaben der staatlichen Leitung mit hohem Engagement zu erfüllen.

5. Es ist wichtig, wenn jugendliche Eltern, daß sich ihr Engagement lohnt. In diesem Zusammenhang kommt der regelmäßigen Überweisung auf das "Konto junger Sozialisten" große Bedeutung zu. Gespräche und Interviews weisen darauf hin, daß die Überweisungen in einer Reihe von Betrieben gegenwärtig unregelmäßig und/oder nicht in voller Höhe erfolgen. Erschwert wird die Arbeit der FDJ bei der Kontrolle durch häufigen Wechsel in den Kennziffern, Veränderungen in den Abrechnungsschecks, unregelmäßige Forderungen und komplizierte Abrechnungswesen, die von jungen, unerfahrenen FDJ-Funktionären nur schwer zu durchschauen sind. Ökonomisch wäre, wenn ein Teil der Gelder, die bisher auf das Konto

zu überweisen sind, den FDJ-Grundorganisationen unmittelbar zur Verfügung gestellt werden könnten. Damit würden ökonomische Leistungen unmittelbar die materiellen Voraussetzungen der Arbeit in den Grundorganisationen verbessern (wobei bei diesem Anteil die Grundorganisationen völlig frei und selbständig entscheiden sollten, wofür sie die Mittel verwenden).

6. Auch für die MZM gilt: Die Organisation ist Sache der staatlichen Leitung, desgleichen die Abrechnung der Ergebnisse. Die FDJ sollte sich noch energischer dafür einsetzen, daß alle befähigten jungen Werktätigen einbezogen werden, konkrete Aufgaben erhalten und deren Interessen und Vorschläge in die Aufgabenstellung eingehen, daß erreichte Ergebnisse schnellstens genutzt werden, die jungen Neuerer - ungehindert durch bürokratische Regelungen - vorhandene Technik, Material, Bauelemente u.a. nutzen können und erreichte Ergebnisse wirksamer als bisher anerkannt werden. Die staatlichen Leitungen sollten bei der Abrechnung vor allem am erreichten Nutzen und - damit verbunden - den Überweisungen auf das "Konto junger Sozialisten" gemessen werden. Dabei muß natürlich gesichert werden, daß die Betriebe nicht schöpferische Leistungen Älterer aus Prestige Gründen als MZM-Ergebnis abrechnen. Die Messen sollten unter Leitung der FDJ auch Exponate ausstellen, die aus Hobbys hervorgegangen sind und keinen ökonomischen Nutzen bringen. Für den Jugendverband ist alles Förderungswürdig, was in irgendeiner Weise zur Entwicklung schöpferischer Fähigkeiten und der entsprechenden Motivation führt.

7. Zu prüfen wäre, ob die Möglichkeiten des Jugendverbandes bei der Berufung und Abberufung von staatlichen Leitern, die vorwiegend mit Jugendlichen arbeiten, nicht erweitert werden könnten. Günstig wäre auch, wenn ein Teil des Prämienfonds für Leiter der Leitungen des Jugendverbandes zur Verfügung gestellt werden könnte, die dann selbständig entscheiden sollten, welche Leiter für ihre Verdienste um die Förderung der Jugend damit prämiert werden.

8. Die Tendenzen, sich bei der Abrechnung einseitig auf Teilnehmerzahlen und ökonomische Kennziffern zu konzentrieren, lenken die FDJ-Leitungen von ihren Hauptaufgaben ab: politisch-ideologische Arbeit mit den Jugendlichen und wirksame Vertretung von deren Interessen bei den Entscheidungen staatlicher Leitungen. Ein übertriebener Formalismus fördert die Anwendung administrativen Drucks anstelle geduldiger Überzeugung und strikter Freiwilligkeit; damit werden Motivation und Engagement gehemmt. Der Formalismus entsteht gegenwärtig als Folge des Bestrebens übergeordneter Leitungen, die Arbeit auch der letzten Gruppe möglichst exakt einschätzen zu können. Das orientiert darauf, harte Zahlen abzufordern, die die Qualität der Arbeit und entsprechende Haltungen nur sehr unvollkommen oder gar nicht widerzuspiegeln vermögen. In der Stärkung des Verantwortungsbereiches der Leitungen vor Ort liegt daher gegenwärtig der Hauptweg, Formalismus, Tonnenideologie und eine Überlastung hauptamtlicher Funktionäre durch Abrechnung nach "Oben" (z.B. erreichte Ergebnisse, Lageeinschätzungen und sonstige Meldungen) zu vermindern.

9. In vielen Betrieben sind die wichtigsten FDJ-Funktionäre faktisch Kader der staatlichen Leitung, die in der Regel auch darüber entscheidet, welche Aufgaben sie nach dem Ausscheiden aus der FDJ-Funktion erhalten. Damit werden Tendenzen gestärkt, den Jugendverband zu einem verlängerten Arm der staatlichen Leitung zu machen und über die FDJ den jungen Werktätigen Leistungen abzufordern, die den Rahmen der Befugnisse staatlicher Leiter überschreiten. Diese Funktionäre sind oft kaum motiviert, Interessen Jugendlicher auch dann zu vertreten, wenn das Streit und Auseinandersetzung bedeutet. (Wer sich mit der staatlichen Leitung anlegt, läuft Gefahr, sich seine weitere Entwicklung zu verderben.) Um die Funktionäre stärker zu motivieren, die Interessen der jungen Werktätigen im Betrieb zu vertreten, ist es nötig, die innerverbandliche Demokratie weiterzuentwickeln. Die Wiedereinführung geheimer Verbandswahlen und das Aufstellen von mehr Kandidaten als zu wählen sind, wären dazu die geeignetsten Möglichkeiten. Auf diese Weise wäre es auch möglich,

die Identifikation der jungen Werktätigen mit dem Jugendverband wesentlich zu verbessern und insgesamt die Haltung zu stärken, daß man Subjekt und nicht Objekt sozialer Prozesse im Betrieb ist.

10. Die theoretischen Kenntnisse der hauptamtlichen Funktionäre in den Betrieben und Kreisleitungen, die direkt für die Arbeit mit den jungen Werktätigen verantwortlich sind, über die Faktoren und Bedingungen die Persönlichkeitsentwicklung einerseits und ökonomische Prozesse andererseits beeinflussen, sind zum größten Teil erschreckend gering. Neben einer Überlastung durch Berichte und Abrechnungen sowie operative Einsätze liegt hier eine Hauptursache dafür, daß von einer systematischen Erhöhung der Leistungsbereitschaft durch den Jugendverband keine Rede sein kann. Reaktive Handwerkslei und operative "Feuerwehreinsätze" zur Erfüllung von Anforderungen zentraler Leitungen bestimmen weithin die Realität der Arbeit der FDJ-Leitungen in und mit den Betrieben. Eine wesentliche Verbesserung des Qualifikationsniveaus (vor allem mit Blick auf ökonomische, juristische und sozialwissenschaftliche Kenntnisse über reale ökonomische und soziale Prozesse im Betrieb) scheint notwendig, diese Situation grundlegend zu verändern.