

## Der Übergang von der Reproduktion des Arbeitsvermögens in Betrieben der DDR zum Personalmanagement in Unternehmen der Marktwirtschaft

Stieler, Brigitte

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stieler, B. (1990). Der Übergang von der Reproduktion des Arbeitsvermögens in Betrieben der DDR zum Personalmanagement in Unternehmen der Marktwirtschaft. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 19-31). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410241>

### 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.

Brigitte Stieler\*

## **Der Übergang von der Reproduktion des Arbeitsvermögens in Betrieben der DDR zum Personalmanagement in Unternehmen der Marktwirtschaft**

*Beim Übergang der DDR-Wirtschaft von der administrativen Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft erlangen Arbeitskräfte- bzw. Personalfragen aus zweierlei Hinsicht eine zentrale Bedeutung. Einmal, weil nach Meinung der Verfasserin Mängel im System der Reproduktion des Arbeitsvermögens, insbesondere der Leitung und Planung der damit verbundenen Prozesse, zum Scheitern des Gesellschaftskonzeptes der DDR mit beitragen und zum anderen, weil das Personalmanagement der sozialen Marktwirtschaft in vieler Hinsicht qualitativ neue Aufgaben stellt. Andererseits sind in Theorie und Praxis der Reproduktion des Arbeitsvermögens<sup>1</sup> in der DDR eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen worden und es ist Bewahrenswertes entstanden, das ggf. zu einer Bereicherung der Theorie des Personalmanagements beitragen kann. Zugleich ist beim Übergang zur Marktwirtschaft zu beachten, daß die von diesem Prozeß betroffenen Arbeitskräfte, das zukünftige Personal der Unternehmen, unter den spezifischen Reproduktionsbedingungen von 40 Jahren DDR-Entwicklung gelebt und gearbeitet haben.*

*Dabei haben sich spezifische Erwartungshaltungen und Verhaltensdispositionen ebenso herausgebildet wie spezifische qualifikatorische Leistungsvoraussetzungen. Die Kenntnis des theoretischen und praktischen Konzeptes und der konkreten Faktoren, die zu diesen Leistungsvoraussetzungen und Verhaltensweisen geführt haben, ist für die Realisierung eines erfolgreichen Personalmanagements in den künftig marktwirtschaftlich arbeitenden Unternehmen von wesentlicher Bedeutung. Ebenso ist auch eine inhaltliche und begriffliche Verständigung zwischen den Wissenschaftlern der DDR und BRD notwendig, um eine künftige Zusammenarbeit zu ermöglichen.*

- 
- \* Prof. Dr. Brigitte Stieler, geboren 1941, Hochschule für Ökonomie, Berlin-Karlshorst, Sektion Volkswirtschaft, Wissenschaftsbereich Arbeitsökonomie.

Arbeitsgebiete: Reproduktion des Arbeitsvermögens, insbesondere unter den Bedingungen neuer Technik und Technologien, soziale Technikfolgenabschätzung, Bewertung des Arbeitsverhaltens. Neuere Publikationen: Sozialökonomische Wirkungen und Innovationseffekte der flexiblen Automatisierung. In: Innovationsprozeß - flexible Automatisierung. Akademie Verlag 1988; Erhöhung der Wirksamkeit der Arbeitskräfte. In: Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1989; Soziale Effekte der Automatisierung - Möglichkeiten ihrer quantifizierten Bewertung. Studie für das Internationale Institut für Systemanalyse. Lachsensburg/Österreich 1989

- 1 Der Begriff des "Arbeitsvermögens" wird gebraucht für die physische und psychische Fähigkeit des Menschen, Arbeit zu leisten. In diesem Sinne wird "Arbeitsvermögen" auch gleichgesetzt mit Arbeitskraft und dabei sowohl für die Ebene des einzelnen, des "individuellen Arbeitsvermögens", für die betriebswirtschaftliche Ebene des "betrieblichen Arbeitsvermögens" als auch für die gesellschaftliche Ebene des "gesellschaftlichen Arbeitsvermögens" gesetzt. (Autorenkollektiv 1982, S. 137-228)

## 1. Der Begriff der "Reproduktion des Arbeitsvermögens" im Betrieb und seine Beziehungen zur Personalwirtschaft bzw. zum Personalmanagement im Unternehmen

Der Begriff der "Reproduktion des *Arbeitsvermögens*" entstand im Zusammenhang mit Forschungsarbeiten, die durch die Wissenschaftsdisziplin *Arbeitsökonomie* in der DDR geleistet wurden. Deshalb soll hier zunächst auf Gegenstand und Inhalt dieser Disziplin im bisherigen Verständnis eingegangen werden.

Die *Arbeitsökonomie* wurde sowohl als eine Disziplin der Wirtschaftswissenschaft als auch als eine Teildisziplin im System der Arbeitswissenschaften verstanden, zu dem z.B. auch die Arbeitspsychologie, die Arbeitssoziologie u.a. Disziplinen gezählt werden. Der Begriff der *Arbeitsökonomie* existiert aber auch als Arbeitsgebiet in der Wirtschaftspraxis, und an drei Hochschuleinrichtungen der DDR wurden Studenten in dieser Fachrichtung ausgebildet. Gegenstand der *Arbeitsökonomie* sind die Arbeit des Menschen und die Reproduktion des *Arbeitsvermögens*, über welches die Menschen verfügen, sowie die materiellen, ökonomischen und sozialen Bedingungen, unter denen Arbeit verrichtet wird bzw. sich die Reproduktion des *Arbeitsvermögens* vollzieht. Dabei sind folgende Schwerpunkte zu sehen:

- die Organisation und Gestaltung der Arbeit (insbesondere der *Arbeitsinhalte*),
- die Gestaltung der materiellen und moralischen Stimulierung (*Arbeitsbewertung* und *Anreizsysteme*) und nicht zuletzt
- die Reproduktion des *Arbeitsvermögens* selbst.

Auf letztere soll hier näher eingegangen werden.

Die *Reproduktion des Arbeitsvermögens im Betrieb* umfaßt die Prozesse der Heranbildung, der Lenkung, des Einsatzes, der Nutzung bzw. Inanspruchnahme, des Ausscheidens und des Wiedereinsatzes der Arbeitskräfte sowie der Wiederherstellung der Leistungsvoraussetzungen der Arbeitskräfte innerhalb und außerhalb des Betriebes. Dabei werden drei Ebenen der Existenz von *Arbeitsvermögen* innerhalb des Betriebes gesehen

- das der einzelnen Arbeitskraft, auch als individuelles *Arbeitsvermögen* bezeichnet,
- das von Arbeitskollektiven bzw. Gruppen (*kollektives Arbeitsvermögen*), aber auch
- das *Arbeitsvermögen* des betrieblichen Gesamtarbeiters (*Belegschaft eines Betriebes* bzw. das "betriebliche *Arbeitsvermögen*").

Die Prozesse der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* wurden entsprechend dem administrativen Leitungs- und Planungsmodell der DDR geführt und geplant. Ebenfalls existierte ein entsprechendes System der Arbeitskräftestatistik, das zunehmend unter Computereinsatz realisiert wurde und das sowohl Basis für die Erfassung des Bestandes an Arbeitskräften als auch für die Arbeitskräftebedarfsplanung war.

Nach Studium von BRD-Literatur zum Personalmanagement kommt die Verfasserin zu der Auffassung, daß die Prozesse der "Reproduktion des *Arbeitsvermögens*" deutliche Analogien zu den Aufgabenfeldern der Personalarbeit oder des Personalmanagements unter den Bedingungen der Marktwirtschaft haben (Scholz 1989; Staehle 1989; v. Eckardstein 1985; Oechsler 1987).

Man kann also eine gewisse Gemeinsamkeit im Gegenstand von "Personalmanagement" und "Reproduktion des *Arbeitsvermögens*" konstatieren.

Betrachtet man nun den Gegenstand der *Arbeitsökonomie* in seiner Gesamtheit (s.o.), so wird deutlich, daß der Gegenstand der *Arbeitsökonomie* in etwa dem Gegenstand der Personalwirtschaft entspricht, wie er von Oechsler (1987) beschrieben wurde.

Allerdings wird in neueren Auffassungen zum Personalmanagement deutlich (Scholz 1989 und Staehle 1989), daß Probleme der Organisation und der Anreizsysteme zunehmend direkt in das Personalmanagement einbezogen werden.

Wenn im Gegenstand der *Arbeitsökonomie* und der Personalwirtschaft bzw. dem Personalmanagement auch wesentliche Analogien zu erkennen sind, so existieren jedoch Unterschiede im inhaltlichen Herangehen, insbesondere an die Leitung und Planung bzw. Führung dieser Prozesse. Das läßt sich am besten deutlich machen, wenn im folgenden die theoretischen Auffassungen der DDR-Arbeitsökonomien zu den *Leistungspotentialen* der Arbeitskräfte und den Prozessen der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* an ausgewählten Beispielen dargestellt werden (Autorenkollektiv *Arbeitsökonomie* 1982).

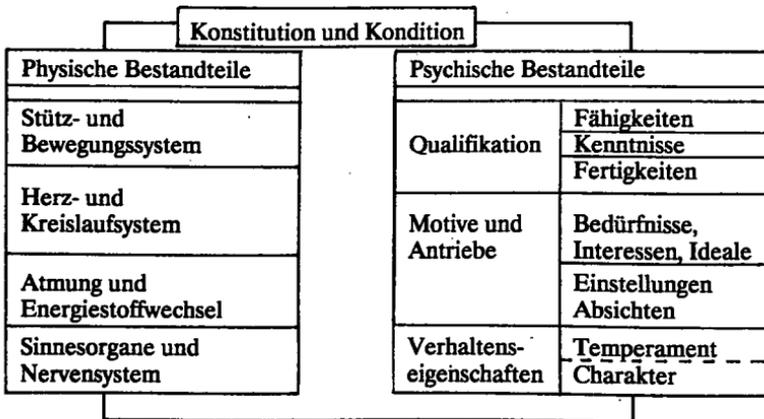
## 2. Die Leistungspotentiale des Arbeitsvermögens

Das *Arbeitsvermögen* wurde in der arbeitsökonomischen Theorie einmal aus Sicht der einzelnen Arbeitskraft (Individuum) sowie in bestimmten Gruppen von Arbeitskräften analysiert, bewertet und beeinflußt, wobei hier die Gruppe des sogenannten "betrieblichen *Arbeitsvermögens*" von besonderem Interesse ist. In Theorie und Praxis existiert noch die Ebene des "Gesellschaftlichen Gesamtarbeiters", die die Arbeitskräfte auf der Ebene der gesamten Volkswirtschaft umfaßt. Sie hatte im Rahmen der staatlich gelenkten Arbeitskräfteplanung und -bilanzierung einen wichtigen Stellenwert, soll aber hier unter dem Aspekt der Zusammenhänge zum Personalmanagement nicht näher dargestellt werden.

### 2.1. Zum Leistungspotential des individuellen Arbeitsvermögens

Aus der Sicht der einzelnen Arbeitskraft, dem individuellen *Arbeitsvermögen*, wurden die Leistungsvoraussetzungen erforscht und beeinflußt, die zur Verrichtung von Arbeit notwendig sind. In Abbildung 1 sind die wichtigsten Bestandteile dieser Leistungsvoraussetzungen des individuellen *Arbeitsvermögens* dargestellt.

Abb. 1: Das Arbeitsvermögen in seinen wichtigsten Bestandteilen (Quelle: Sozialistische Arbeitswissenschaften, 1. Lehrbrief)



Hierbei sieht die Verfasserin wieder Parallelen zum Personalmanagement bei der Bestimmung von Fähigkeitsmerkmalen bzw. Fähigkeitsprofilen (Scholz 1989, S. 59 ff.).

Wo liegen die **Unterschiede** im theoretischen und praktischen Herangehen? Der wesentliche Unterschied und zugleich ein **Mangel** im Herangehen an die Problematik der Leistungsvoraussetzungen bestand und besteht in einer ungenügenden Erfassung und Wichtung der **psychischen Leistungsvoraussetzungen**, insbesondere auch hinsichtlich der Verhaltensqualitäten der Arbeitskräfte. In der Berufsbildung und der *Arbeitsökonomie* der DDR stand die Qualifikation als bestimmendes psychisches Merkmal im Vordergrund, wobei hier in Theorie und Praxis der Vermittlung von Kenntnissen ein überproportionaler Stellenwert eingeräumt wurde, während die Herausbildung bestimmter Verhaltensqualitäten unterbewertet bzw. als im Sozialismus sich quasi automatisch ergebend dargestellt wurde (Lexikon der Wirtschaft, Teil Berufsbildung 1977, S. 212 f.). Erst in den letzten Jahren wurde, arbeitspsychologische Erkenntnisse (Hacker 1988) aufgreifend, die Problematik der Herausbildung von Verhaltensweisen im Prozeß der Qualifizierung in die arbeitsökonomische Diskussion eingebracht (Jacob/Stieler 1982). Dementsprechend spielten Fragen der Auswahl entsprechend der **Eignung** nach physischen und psychischen Gesichtspunkten bei der Berufsberatung und beim Einsatz von Arbeitskräften nur bei ausgewählten Berufen (Verkehrswesen z.B. oder bei der Dienstauglichkeit für militärische Berufe) eine Rolle. Dementsprechend sind die Methoden zur Eignungsdiagnostik und zur Auswahl von Arbeitskräften nur wenig bekannt und im Einsatz. Die Verfasserin sieht hierin einen der wesentlichen Mängel in der Theorie und Praxis der Reproduktion des *Arbeitsvermögens*, weil die Konsequenz aus einem solchen Herangehen ist, daß die Arbeitskräfte häufig nicht fähigkeitsgerecht ausgebildet und eingesetzt wurden. Das mußte zu **Effektivitätsverlusten** in Form von Fluktuation nach der Berufsausbildung oder dem Studium und in Form von Verlusten bei der Qualifikationsnutzung und der Motivation bis hin zum *Arbeitsverhalten* führen. Auch das *Arbeitsverhalten* stand nach Meinung der Verfasserin zu wenig im Mittelpunkt von Theorie und Praxis. Wissenschaftliche Arbeiten dazu entstanden erst in den 80er Jahren (Autorenkollektiv 1986; Friedrich/Hoffmann 1986; Stieler 1988). In gewisser Weise waren die Fragen "Tabuzonen", weil im Ergebnis solcher Analysen häufig negative Aussagen zum Leistungsverhalten der Werktätigen sichtbar wurden. Auch in der Vernachlässigung dieser Problematik sieht die Verfasserin Ursachen für das Nichterkennen von entstehenden Problemen und Widersprüchen zwischen der Wirtschafts- und Sozialpolitik und der Reaktion der Arbeitskräfte darauf im Denken und Handeln. Eigene Forschungsarbeiten der Verfasserin insbesondere aus den Jahren 1988 - 1989 belegen das (Stieler 1990).

## 2.2. Zum Leistungspotential des betrieblichen Arbeitsvermögens

Das *Arbeitsvermögen* der Arbeitskräfte im Betrieb (dementsprechend das Personal des Unternehmens) wurde sowohl quantitativ als auch qualitativ analysiert, bewertet und beeinflußt. Die Verfasserin ist der Meinung, daß hierbei wesentliche und auch unter den Betrieben der Marktwirtschaft ausbaufähige theoretische, inhaltliche und methodologische Erkenntnisse gewonnen wurden. Deshalb sollen ausgewählte Aspekte dieses Herangehens im folgenden dargestellt werden.

Die **quantitative Erfassung** und dementsprechend auch Planung des *Arbeitsvermögens* im Betrieb erfolgte einmal nach der Anzahl der Personen, zum anderen nach sogenannten Vollbeschäftigteneinheiten (sie berücksichtigen die Teilzeitarbeitsverträge) und schließlich auch nach den *Arbeitszeitfonds*, wobei zwischen dem nominellen *Arbeitszeitfonds* (Kalenderarbeitszeit), dem tatsächlichen *Arbeitszeitfonds* (nomineller *Arbeitszeitfonds* minus erfaßte und geplante Ausfallzeiten) sowie dem effektiven *Arbeitszeitfonds*, der letztlich produktivi-

tätswirksam ist, unterschieden wurde. Das Problem lag bei der Erfassung des **effektiven Arbeitszeitfonds**, da hier die sogenannten verdeckten Ausfallzeiten zu berücksichtigen waren, die bekanntlich in der DDR einen hohen Wert aufwiesen, jedoch aus methodologischen und politischen Gründen nur schwer zu ermitteln waren.

Hinsichtlich der **qualitativen Merkmale des Arbeitsvermögens** eines Betriebs gibt es eine Reihe interessanter und wichtiger Ansatzpunkte, die insbesondere in den letzten Jahren aus der Sicht der **scheinbar vorhandenen Verknappung des Arbeitskräftepotentials** und der damit verbundenen Notwendigkeit der "rationellen Nutzung des *Arbeitsvermögens*" bzw. der "**Erhöhung seiner Wirksamkeit**" erarbeitet wurden. Zu diesen qualitativen Merkmalen des betrieblichen *Arbeitsvermögens* gehören

- die Strukturen,
- die *Disponibilität* und *Mobilität*,
- die Nutzungsgrade der Arbeitszeit und der Qualifikation.

Der Ausprägungsgrad dieser qualitativen Merkmale kommt letztlich in der "Wirksamkeit des *Arbeitsvermögens*" zum Ausdruck, d.h. darin, mit welcher Produktivität und welchen Ergebnissen die Arbeitskräfte arbeiten.

Mit den **Strukturen des betrieblichen Arbeitsvermögens** wird die quantitative und qualitative Zusammensetzung der Arbeitskräfte eines Betriebes zum Ausdruck gebracht. Solche Strukturen sind z.B. demographische Strukturen (nach Alter und Geschlecht) oder aber, determiniert durch die vorhandene Arbeitsteilung, Strukturen nach den Phasen des betrieblichen Reproduktionsprozesses - in vertikaler Richtung, d.h. nach Produktionsvorbereitung, Produktionsdurchführung und Produktionsrealisierung - sowie nach Arbeitsbereichen - Arbeitsteilung in horizontaler Richtung, z.B. innerhalb der Phase der Produktionsvorbereitung nach den Bereichen Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Projektierung usw.

Eine weitere wesentliche Arbeitskräftestruktur ist die Berufs- und Qualifikationsstruktur. Hierbei werden die Arbeitskräfte nach dem vorhandenen Qualifikationsniveau (5 Stufen)<sup>2</sup> sowie der Berufsrichtung erfaßt. Darüber hinaus existieren noch Strukturen nach dem Technisierungsniveau der Arbeit, nach dem Schichtregime und nach der Schwere der Arbeit. Nicht zuletzt sei die Leitungsstruktur im Sinne der Aufbauorganisation eines Betriebes als wichtige Arbeitskräftestruktur erwähnt.

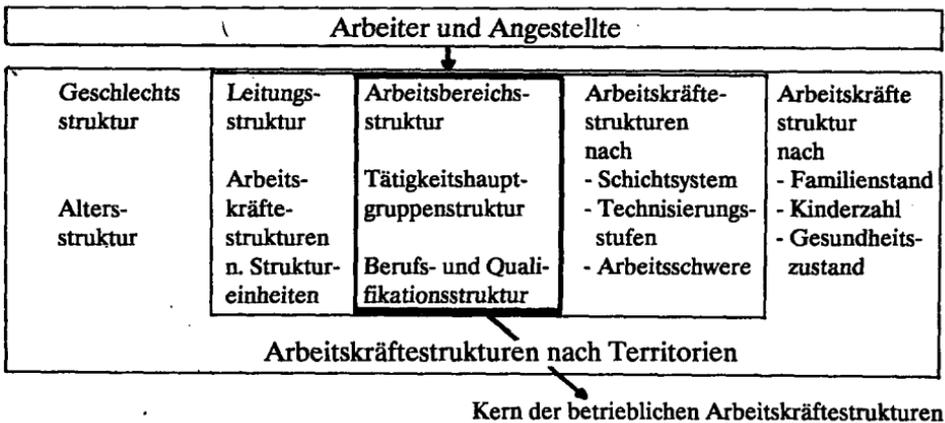
Aus der Abbildung 2 ist das Gesamtsystem der Arbeitskräftestruktur eines Betriebes ersichtlich.

Insgesamt ist dieses Herangehen als nützlich für die Analyse und Planung des Arbeitskräftebestandes im Betrieb zu bewerten. Probleme bei der Realisierung eines solchen Herangehens in der Praxis entstanden seit Mitte der 70er Jahre dadurch, daß die Systematik der Zuordnung der Arbeitskräfte zu den einzelnen Strukturen nicht den Veränderungen im Niveau und in der Art der Produktionsprozesse, so z.B. durch den Computereinsatz, angepaßt wurden, sodaß **formale Herangehensweisen** entstanden, die nicht der Effektivität der Leitung und Planung dieser Prozesse dienlich waren. Das betrifft auch das Vernachlässigen der Erfassung bestimmter Strukturen bei der Bestandsanalyse, so z.B. der Struktur nach dem Technisierungsniveau, die seit Mitte der 70er Jahre nicht mehr erfaßt wurde oder aber der Struktur nach den Berufen, die zwar geplant, aber nicht abgerechnet wurde. Die Verfasserin ist der Meinung, daß das Herangehen an die Bewertung und Planung des Arbeitskräftebestandes nach Strukturen eine wichtige Grundlage für die Gestaltung effektiver Arbeitskräftezusammensetzungen des Be-

2 Qualifikationsniveaustufen: An-/Ungelernte, Facharbeiter, Meister, Fachschulkader und Hochschulkader.

etriebes ist, die auch unter den Betrieben der Marktwirtschaft von Bedeutung für die Effizienz eines Unternehmens sind. Dazu ist jedoch eine Qualifizierung des methodischen Herangehens an die Analyse und Bewertung der Arbeitskräftestrukturen unumgänglich.

Abb. 2 Gesamtsystem der Strukturen des betrieblichen Arbeitsvermögens (Überblick)



Von Interesse ist nach Meinung der Verfasserin auch das Herangehen an die Analyse der **Disponibilität des betrieblichen Arbeitsvermögens**. Unter der *Disponibilität* wird zunächst allgemein die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte für andere Arbeiten, d.h. zum Wechsel der Arbeit verstanden.

Die *Disponibilität* ist zunächst an die Leistungsvoraussetzungen der einzelnen Arbeitskräfte gebunden. In Form der Belegschaft eines Betriebes jedoch entsteht eine bestimmte Gesamtqualität der *Disponibilität* der Arbeitskräfte im Sinne einer kollektiven oder Gruppen-Leistungsvoraussetzung, in der zum Ausdruck kommt, wie die Gesamtheit der Arbeitskräfte, das Personal, in der Lage sind, sich neuen Anforderungen zu stellen, die z.B. aus der Änderung des Produktes oder aus technologischen Umstellungen heraus notwendig werden. Grundsätzlich wurde die *Disponibilität* zunächst hinsichtlich der Verfügbarkeit aufgrund des Vorhandenseins einer bestimmten Qualifikation gesehen. Im Ergebnis von Forschungsarbeiten am Wissenschaftsbereich *Arbeitsökonomie* der Hochschule für Ökonomie, Berlin-Karlshorst, wurde die *Disponibilität* komplexer als eine Leistungsvoraussetzung analysiert, die durch verschiedene untereinander verflochtene Komponenten bestimmt ist (Jacob/Stieler 1985). Dementsprechend wird *Disponibilität* einmal als berufliche oder **qualifikatorische Disponibilität** (auf der Grundlage erworbener Qualifikationen und Erfahrungen) gesehen und bewertet. Zum anderen berücksichtigt dieses komplexe Herangehen auch, daß die Arbeitskräfte über eine **soziale Disponibilität** verfügen, die wesentlich von den familiären Verhältnissen, der Anzahl der Kinder usw. abhängt. Weiterhin ist die **konstitutionelle Disponibilität** zu beachten, die berücksichtigt, ob die Arbeitskraft physische und/oder psychische Einschränkungen der Leistungsfähigkeit hat. Und letztlich wird noch die **territoriale Disponibilität** berücksichtigt, in der der Grad der Bindung der Arbeitskraft an das jeweilige Territorium zum Ausdruck kommt, die z.B. wiederum mit der sozialen *Disponibilität* in engem Zusammenhang

steht. Es zeigte sich, daß die Berücksichtigung aller dieser Aspekte notwendig ist, um einzuschätzen, ob und in welchem Umfang die Arbeitskräfte eines Betriebes in der Lage sind, sich neuen Erfordernissen anzupassen. Auf diese Weise kann das **Veränderungspotential der Leistungsfähigkeit** des betrieblichen *Arbeitsvermögens* eingeschätzt werden.

Ob die Arbeitskräfte jedoch diesen aus verschiedenen Ursachen notwendig werdenden Wechsel der Arbeit vollziehen, hängt von ihrer Bereitschaft zur *Mobilität*, d.h. zur Bewegung zu einer anderen Arbeit hin ab. Auf diese **Mobilitätsbereitschaft** wirken außer der vorhandenen *Disponibilität* noch eine Fülle weiterer Faktoren, die wesentlich mit der moralischen und materiellen Stimulierung (Anreizsysteme) im Zusammenhang stehen. Unter **Mobilität** des betrieblichen *Arbeitsvermögens* werden dann alle Prozesse verstanden, die sich bei der Aktivierung und Nutzung der vorhandenen *Disponibilität* vollziehen. Diese Prozesse können sowohl innerhalb des Betriebes z.B. in Form der Übernahme einer anderen Arbeitsaufgabe stattfinden, sie können aber auch in andere Betriebsteile ggf. unter Einschluß eines Ortswechsels oder ganz aus dem Betrieb hinaus realisiert werden. Die *Arbeitsökonomie* in der DDR unterscheidet dabei zwischen *Mobilität* als einer Form der mit der Betriebsleitung abgestimmten und in gewisser Weise geplanten Arbeitskräftebewegung und der **Fluktuation**, die aus dem Betrieb heraus ohne Abstimmung mit der Betriebsleitung, sozusagen aus persönlichen Gründen der Arbeitskräfte vollzogen wird. Hierfür wurde auch der Terminus "gesellschaftlich nicht gerechtfertigte Gründe" angewandt. In der Praxis hat sich diese komplexe Sicht auf die *Disponibilität* und *Mobilität* noch nicht durchgesetzt, nicht zuletzt deshalb, weil das methodische Instrumentarium zur Erfassung und Bewertung der komplexen *Disponibilität* noch nicht ausreichend entwickelt ist. Die Verfasserin mißt dieser Problematik gerade unter den Bedingungen der Marktwirtschaft einen hohen Stellenwert bei, weil das Wissen um diese komplexe Verfügbarkeit und Bereitschaft zum Arbeitswechsel eine wichtige Grundlage dafür sein kann, durch Rationalisierung freiwerdende Arbeitskräfte schneller wieder auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln und so die Arbeitslosigkeit zu beeinflussen.

In der Wirtschaftspraxis der DDR waren bzw. sind der **Mobilität** der Arbeitskräfte aufgrund der **Mängel in der Infrastruktur** und der damit verbundenen Probleme der Wohnraumbeschaffung sowie des Transportes bestimmte **Grenzen** gesetzt. Auch sind die Arbeitskräfte in der DDR bisher nicht sehr auf eine territoriale *Mobilität* orientiert worden, da die bisherige Arbeitskräftestrategie darauf gerichtet war, die Arbeitskräfte innerhalb der Territorien, ja meist sogar innerhalb des Betriebes wieder einzusetzen, in denen sie durch Rationalisierung u.ä. freigesetzt wurden. Diese Grenzen in der Realisierbarkeit von *Mobilität* können zu einem Problem bei der Regulierung des Arbeitsmarktes beim Übergang zur Marktwirtschaft werden.

Mit den **Nutzungsgraden der Arbeitszeit** und der Qualifikation werden quantitative Aussagen über die Nutzung des betrieblichen *Arbeitsvermögens* getroffen. Zugleich sind die Nutzungsgrade jedoch ein Ausdruck für die Qualität des vorhandenen *Arbeitsvermögens*, da in ihnen das *Arbeitsverhalten* zum Ausdruck kommt. Bei der Berechnung des Nutzungsgrades der Arbeitszeit werden jeweils die verschiedenen *Arbeitszeitfonds* (tatsächlicher zu nominellem und effektiver zu tatsächlichem) ins Verhältnis gesetzt. Die dabei ermittelte Kennziffer hilft Entwicklungsprozesse der Nutzung des Arbeitskräftepotentials zu erkennen. Das gilt auch für die Ermittlung der Qualifikationsnutzung, bei der die vorhandene Qualifikation der Arbeitskräfte der Betriebe zu der Anzahl der Arbeitsplätze in bestimmten Qualifikationsstufen ins Verhältnis gesetzt werden. **Grenzen dieser Aussagen** liegen einmal bei der schon erwähnten Schwierigkeit, die Ausfallzeiten vollständig zu erfassen und zum anderen darin, daß bei der Qualifi-

kationsnutzung nur das Qualifikationsniveau und damit die formale Qualifikation erfaßt wird, während die reale Qualifikation, die aufgrund von Erfahrungen und Weiterbildung wesentlich breiter sein kann, nicht berücksichtigt wird. Die Berechnung der Nutzungsgrade ist als ein Hilfsmittel zur Einschätzung der Wirksamkeit des eingesetzten *Arbeitsvermögens* im Betrieb zu bewerten.

Eine umfassende Einschätzung der Wirksamkeit des betrieblichen *Arbeitsvermögens* ist nach Meinung der Verfasserin nicht möglich, wenn man bei der Bewertung seiner Nutzung stehen bleibt. Hierzu ist ein komplexes, interdisziplinäres, insbesondere die soziologischen und psychologischen Ansätze nutzendes Herangehen notwendig, das das **Arbeitsverhalten als Ausdruck der Wirksamkeit des Arbeitsvermögens** als arbeitsökonomische bzw. **personalwirtschaftliche Kategorie** in den Mittelpunkt stellt. Hierzu sind erst in den letzten Jahren arbeitsökonomische Forschungsansätze erarbeitet worden (Stieler 1988). Nach Meinung der Verfasserin sind die **verhaltensorientierten Ansätze des Personalmanagements** (Scholz 1989 u.ä.) **genau der Zugang**, um die erarbeiteten methodischen Ansätze der *Arbeitsökonomie* der DDR unter marktwirtschaftlichen Bedingungen weiter auszubauen.

### 3. Der Reproduktionsprozeß des betrieblichen Arbeitsvermögens

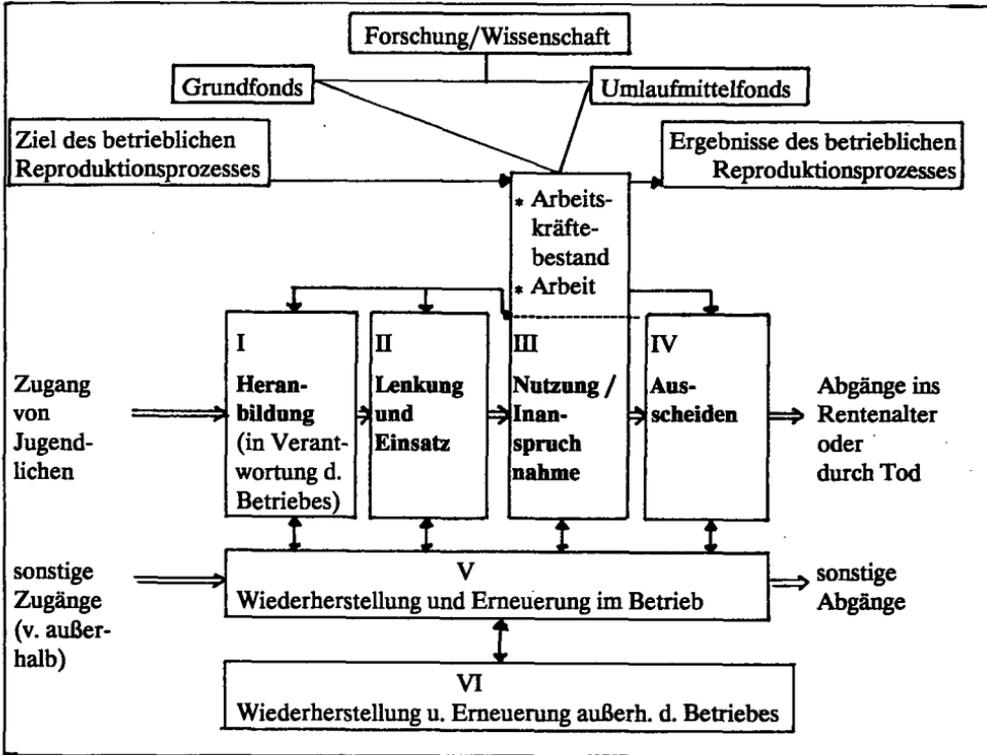
Die Entwicklung der quantitativen und qualitativen Merkmale des betrieblichen *Arbeitsvermögens* vollzieht sich in verschiedenen Phasen, die unterschiedliche Reproduktionsfunktionen zu erfüllen haben. Diese Reproduktionsfunktionen der einzelnen Phasen sollen im folgenden kurz charakterisiert werden. Aus Abbildung 3 ist der grundsätzliche Zusammenhang zwischen den einzelnen Phasen ersichtlich.

In einer **1. Phase erfolgt die Heranbildung (I)** des betrieblichen *Arbeitsvermögens*. Diese Phase hatte bisher unter der Verantwortung der Kombinate/Betriebe und Einrichtungen die Reproduktionsfunktion der **Ausbildung der Facharbeiter** (sowohl als Lehrlinge als auch im Rahmen der **Erwachsenenqualifizierung**) aber auch die Funktion der **betriebsspezifischen Weiterbildung des Arbeitsvermögens** des Betriebes für neue und wachsende Arbeitsanforderungen entsprechend der Produkt- oder Prozeßveränderungen. Die Verantwortung der Betriebe/Kombinate und Einrichtungen reichte dabei von der Berufsberatung, -auswahl und -lenkung über die inhaltliche Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (auf der Basis zentral vorgegebener Rahmenpläne) bis hin zu einer gezielten Zusammenarbeit mit den Hoch- und Fachschulen. Hier lag auch ein wichtiges Aufgabenfeld der ehemaligen Abteilung Kader und Bildung. Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft werden sich auf diesem Gebiet entsprechende Veränderungen schon dadurch ergeben, daß die Aufgaben der Berufsberatung bis hin zur Feststellung der Eignung von den Arbeitsämtern entsprechend der Arbeitsweise der Arbeitsverwaltungen wahrgenommen werden wird. Weitere Veränderungen sind zu erwarten bzw. beginnen sich gerade zu vollziehen (vgl. Beitrag von Jacob in diesem Band).

Die **2. Phase, die Lenkung und der Einsatz (II)** hatte die Reproduktionsfunktion, das herangebildete betriebliche *Arbeitsvermögen* auf die Schwerpunkte des betrieblichen **Bedarfs zu lenken** und seinen qualifikationsgerechten **Einsatz zu sichern**. Dabei wurde das Ziel verfolgt, die "individuellen Interessen des Einzelnen mit den gesellschaftlichen Interessen in Übereinstimmung zu bringen". Dieser Phase kam eine **Vermittlungsfunktion** zwischen der Phase der Heranbildung und der Phase der Nutzung des betrieblichen *Arbeitsvermögens* zu. Sie beeinflusste wesentlich die **Effektivität des Arbeitsvermögens**. Eine wichtige Voraussetzung dafür war die Qualität der Arbeitskräfteplanung sowie der langfristigen Arbeitskräftekonzeptionen ebenso wie die Gestaltung solcher Arbeits- und Reproduktionsbedingungen im Betrieb, die

den Erwartungen und Bedürfnissen der Arbeitskräfte entsprachen. Schließlich war der bedarfsgerechte Einsatz des betrieblichen *Arbeitsvermögens* mit kaderpolitischen Aktivitäten verbunden.

Abb. 3: Reproduktionsprozeß des betrieblichen Arbeitsvermögens im Reproduktionsprozeß der Betriebe



In dem Maße, wie das administrative System der Leitung, Planung und Bilanzierung **nicht mehr der Dynamik der Entwicklung der Wirtschaft und der Gesellschaft entsprach**, insbesondere aber mit dem Anwachsen von **dirigistischen Einzelentscheidungen**, die den Prozeßverlauf der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* störten, wurden in dieser Phase Effektivitätsverluste zugelassen, die nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial negative Wirkungen hatten. Insbesondere auch Mängel, die durch einen **nicht fähigkeitsgerechten Einsatz** von Arbeitskräften verursacht wurden, führten zu einer **sinkenden Arbeitsmotivation** bis hin zu steigender Fluktuation.

In der 3. Phase, der Phase der Nutzung oder Inanspruchnahme (III), vollzieht sich der eigentliche Realisierungsprozeß des betrieblichen *Arbeitsvermögens*. Hier kommen die Leistungsvoraussetzungen des *Arbeitsvermögens* gebrauchswert- und wertschaffend zum Einsatz. In dieser Phase finden zwei verschiedene Reproduktionsfunktionen statt. Erstens wird das betriebliche *Arbeitsvermögen* in dieser Phase beansprucht und damit in gewissem Umfang verbraucht, zweitens erfolgt damit verbunden in dieser Phase bereits eine Wieder-

**herstellung** und ggf. auch **Weiterentwicklung** der qualitativen Merkmale des betrieblichen *Arbeitsvermögens*. Das geschieht durch den Erwerb von Erfahrungen, das Training von Fähigkeiten und Fertigkeiten und die Reproduktion von Kenntnissen bzw. auch ihre Erweiterung im Prozeß der Arbeit. Die **Effektivität dieser Phase** wird entscheidend von den gegebenen **Arbeitsinhalten** und **Arbeitsbedingungen** bestimmt sowie dadurch, wie die vorhandenen *Leistungspotentiale*, insbesondere die Qualifikation und die Erwartungshaltung der Arbeitskräfte an die Arbeit abgefordert werden. Leider wurden in der DDR in den letzten 10 Jahren die **Arbeits- und Lebensbedingungen** in den Produktionsprozessen **nicht einfach reproduziert** (Arendt 1990) und das Niveau der Arbeitsinhaltsentwicklung stagnierte. Dadurch spitzten sich die Widersprüche zwischen dem relativ hohen Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte - 1988 verfügten nur noch 10% aller Arbeitskräfte über keine berufliche Qualifikation (Stat. Jahrbuch 1989, S. 124) - und dem niedrigen Niveau der *Arbeitsinhalte*, insbesondere in der materiellen Produktion - 1989 waren noch 40% der Industriearbeiter, in den Montageprozessen sogar bis zu 70% vorwiegend manuell tätig (Sozialreport 1990, S. 86) - weiter zu. Das hatte schwerwiegende Konsequenzen für den Prozeß der Identifikation mit der Arbeit und mit dem Betrieb, **behinderte letztlich auch den Prozeß der Sozialisation** und beeinflusste so auch die Abwendung von der Gesellschaft überhaupt (Stieler 1990).

Hier sieht die Verfasserin wichtige Aufgaben des Personalmanagements in den künftigen Unternehmen vor allem auch hinsichtlich einer bewußten Gestaltung der Beziehungen Mensch-Technik-Umwelt. In der DDR gab es bisher weder ein Regierungsprogramm noch ein Gewerkschaftsprogramm, was auf die Gestaltung dieser Beziehungen konkret Einfluß nahm, und durch die primär **ökonomistisch-technizistische Wirtschaftspolitik**, insbesondere der letzten 10 Jahre, ist das in den 70er Jahren erreichte gute Niveau der arbeitswissenschaftlichen Prozeßgestaltung wesentlich zurückgegangen.

**Die 4. Phase des Reproduktionsprozesses (VI) des betrieblichen Arbeitsvermögens, die Phase des Ausscheidens** war darauf gerichtet, solche Reproduktionsbedingungen im Betrieb zu schaffen, die einen harmonischen Übergang älterer Werkstätiger zu Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätzen ermöglichen, der ihren veränderten Leistungsvoraussetzungen entspricht. Hierfür waren, auch durch das Arbeitsgesetzbuch, entsprechende Regelungen geschaffen, die u.a. auch die Weiterarbeit nach dem Erreichen des Rentenalters entsprechend den Leistungsvoraussetzungen der Arbeitskräfte ermöglichten. Für die weitere Realisierung dieser Reproduktionsfunktion sieht die Verfasserin in absehbarer Zeit kaum noch Möglichkeiten, da die bereits schnell ansteigende Arbeitslosigkeit beim Übergang zur Marktwirtschaft diese Arbeitskräfte zuerst betreffen wird und hier Vorruhestandsregelungen eine möglichst "soziale" Lösung des Ausscheidens sichern müssen. In dieser Phase sind auch die mit der Mutterschaft verbundenen Prozesse einzuordnen, die zu einem vorübergehenden Ausscheiden von weiblichen Arbeitskräften aus dem Betrieb führten. Auch hierfür gab es großzügige gesamtstaatlich festgelegte Regelungen, deren weitere Realisierung durch die wachsende Arbeitslosigkeit gefährdet ist. Schließlich sei auf die **Verbindung der Phase des Ausscheidens (IV) mit der Wiederherstellung des Arbeitsvermögens (V)** hingewiesen. In dieser Phase ist die Reproduktionsfunktion sowohl des Erhaltes, der Erneuerung bzw. des Ersatzes des *Arbeitsvermögens* zu realisieren, das den Betrieb für immer verläßt. Das war in der DDR im System der Arbeitskräfteplanung und -bilanzierung z.B. in Form des **Ersatzbedarfes** geregelt. Hier ergeben sich aber auch weitere Beziehungen zu anderen Phasen, wie zu der Heranbildung, die ebenfalls quantitativ und qualitativ in dieses System eingebunden war.

Die Prozesse des Erhaltes und der Wiederherstellung von *Arbeitsvermögen* vollziehen sich in **zeitlichen Reproduktionszyklen** wie Tag, Woche, Jahr und als längere Phase der Zyklus über ein Arbeitsleben. Dabei wird der Prozeß des Erhaltes und der Wiederherstellung als sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebes stattfindend betrachtet. Für die Gestaltung der Reproduktionsbedingungen, die in der DDR als "Arbeits- und Lebensbedingungen" bezeichnet wurden, oblagen den Betrieben eine Vielzahl von Aufgaben. Das begann mit dem Einfluß auf die Qualität der Bedingungen im Prozeß der Arbeit selbst, ging über die Gestaltung der Arbeitszeit, insbesondere des Pausenregimes und der Bedingungen für eine Pausenversorgung - aber auch des Betriebsgesundheitswesens - bis hin zum Einfluß auf die Reproduktionsbedingungen außerhalb des Betriebes wie der Wohnraumbeschaffung, der Kinderversorgung, aber auch der Erholungsmöglichkeiten am Wochenende und im Urlaub.

Wie schon erwähnt, wurde gerade in diesem Bereich, insbesondere in den letzten 10 Jahren, eine **Vielzahl von Versäumnissen** zugelassen. Verursacht war das einmal durch die Verknappung der zur Verfügung stehenden Mittel und der unzureichenden Einflußmöglichkeiten der Betriebe auf deren Eigenerwirtschaftung und die eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeit über den Einsatz dieser Mittel. Hinzu kamen noch Probleme in der konkreten Zusammenarbeit mit den Verwaltungsorganen im Territorium, die ebenfalls aufgrund beschränkter Mittel und zu geringen Entscheidungsmöglichkeiten darüber nicht verhindern konnten, daß die **Infrastruktur und damit die Lebensbedingungen der Arbeitskräfte** und ihrer Familien sich **tendenziell verschlechterten** (territorial differenziert). Das wiederum wirkte sich ähnlich wie die Verschlechterung der *Arbeitsinhalte* und *Arbeitsbedingungen* im Betrieb **negativ auf das Arbeitsverhalten** aus und führte selbst in modernen Produktionsprozessen, wie z.B. bei flexiblen Automatisierungslösungen, zu Leistungsdefiziten bis zur Fluktuation aus dem Betrieb, wenn die Infrastruktur des zum Betrieb gehörenden Territoriums nicht den Erfordernissen entsprach (Stieler 1988).

Bezogen auf das Aufgabenfeld sind hier viele **Parallelen** zu den Aufgaben des Personalmanagements auf dem Gebiet der betrieblichen Sozialpolitik zu sehen. Das betrifft insbesondere solche Felder, die über Anreizsysteme (wie dem *Arbeitsinhalt*, der Arbeitszeit und nicht zuletzt der Entgeltwirtschaft) direkten Einfluß auf das *Arbeitsverhalten* des Personals haben, das ja trotz zunehmender Automatisierung der Produktionsprozesse oder gerade deshalb immer mehr zu dem den Erfolg des Unternehmens am stärksten determinierenden Faktor wird.

Die hier nacheinander erläuterten verschiedene **Prozesse** der Reproduktion des *Arbeitsvermögens* müssen natürlich in ihren Beziehungen und in ihrer **inneren Komplexität** zueinander gesehen werden (vgl. Abb. 3). Die Verfasserin ist der Meinung, daß dieses theoretische Konzept für die Bestimmung der *Leistungspotentiale* und die Reproduktion des *Arbeitsvermögens*, wie es durch die *Arbeitsökonomie* in der DDR entwickelt wurde, durchaus Gültigkeit haben kann für die Bedingungen des Personalmanagements in Unternehmen der Marktwirtschaft. Es eröffnet der wissenschaftlich-analytischen Arbeit vielfältige Ansatzpunkte. Entscheidend wird jedoch immer sein, wie die **Unternehmensstrategie** an die Lösung der dabei aufgeworfenen Fragen herangeht. In diesem Zusammenhang rücken Fragen des **strategischen Personalmanagements** zunehmend in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit (Staehele 1989; Scholz 1989). Deshalb soll anschließend noch kurz darauf eingegangen werden, wie die Ausgangssituation auf diesem Gebiet in der DDR ist:

Grundsätzlich wurde in der DDR seit dem VIII. Parteitag die "Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik" postuliert, jedoch wurde das "Soziale" praktisch mehr im Sinne staatlicher Subventionspolitik und sozialpolitischer bzw. bevölkerungspolitischer Maßnahmen verstan-

den. Auf der **Betriebsebene** wurde entsprechend der Wirtschaftsstrategie gehandelt. Die den Menschen betreffenden Fragen wurden **nicht im Sinne einer sozialen Strategie komplex geletet und geplant**. Das wird schon daran sichtbar, daß bei der Planung die den Menschen betreffenden Problemstellungen in verschiedenen Planteilen und damit auch verschiedenen Abteilungen geplant und abgerechnet wurden. So existierte neben dem Arbeitskräfteplan z.B. noch ein gesonderter Planteil "Kader und Bildungsplan", in welchem z.B. die Berufs- und Qualifikationsstruktur geplant wurde. Die materiellen Reproduktionsbedingungen wurden im Planteil Arbeits- und Lebensbedingungen geplant, für den wieder eine andere Abteilung des Betriebes verantwortlich war. Die inhaltlichen Abstimmungen im Herangehen ließen zunehmend zu wünschen übrig. Noch problematischer war es, technisch-ökonomische mit sozialen Innovationen zu verbinden. Aus diesem Grunde wurde in den letzten Jahren verstärkt, aber nicht gefördert, die **Notwendigkeit einer "sozialen Strategie" in den Betrieben** und Kombinatn und daraus abgeleitet entsprechende Veränderungen in den betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisationen wissenschaftlich diskutiert (Stötzer 1989; Lang 1986).

In diesen Arbeiten liegen nach Meinung der Verfasserin interessante Ansatzpunkte, die vergleichbar sind mit inhaltlichen Zielstellungen eines strategischen Personalmanagements, wenn auch noch vielfältige darüber hinausgehende Inhalte und Aufgaben damit verbunden sind, auf die vielleicht im Rahmen eines anderen Beitrages eingegangen werden könnte.

Zusammenfassend kommt die Verfasserin zu dem Schluß, daß durch die arbeitsökonomische Theorie der DDR interessante Erkenntnisse in die Personalwirtschaft und das Personalmanagement eingebracht werden können, die bei gemeinsamer Aufbereitung durch Wissenschaftler der DDR und der BRD sicher für den Übergang zur Marktwirtschaft nützlich sein können. Andererseits zeigen Literaturanalysen und bisher begrenzte Expertengespräche, daß mit dem **Faktor Mensch** verbundene Prozesse in der Unternehmensführung und -verwaltung einen **weitaus größeren Stellenwert** haben, als dies in der DDR bisher der Fall war. Insofern ist eine rasche Aufbereitung und Verarbeitung der zur Personalwirtschaft und zum Personalmanagement vorliegenden theoretischen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen eine dringende Notwendigkeit für die Theorie und Praxis der DDR beim Übergang in die soziale Marktwirtschaft selbst, aber auch bei der Aus- und Weiterbildung des dafür notwendigen Personals, insbesondere der Führungskräfte des Personalmanagements für die künftig marktwirtschaftlich arbeitenden Betriebe der DDR. Eine gezielte direkte Zusammenarbeit mit sachkundigen Wissenschaftlern der BRD ist dazu nicht nur anstrengenswert, sondern auch notwendig.

#### 4. Literatur

- Arendt, Manfred (1990): Die Arbeitsbedingungen als soziales Konfliktfeld. In: Arbeitswissenschaft, Heft 2, S. 136-138
- Autorenkollektiv (1982): Arbeitsökonomie. Verlag Die Wirtschaft, S. 137-228
- Autorenkollektiv (1986): Arbeit, Leistung, Persönlichkeit. Dietz Verlag, Berlin
- Eckardstein, Dudo von (1985): Personalwirtschaft - Studieninformation. In: Materialien aus der Abteilung für Personalwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien
- Friedrich, Walter; Hoffmann, Achim (1986): Persönlichkeit und Leistung. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften, Berlin
- Hacker, Winfried (1988): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften, Berlin

- Jacob, Klaus, Stieler, Brigitte (1982): Sozialökonomische Aspekte des Verhältnisses von Arbeitsinhalt und Qualifikation. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft, Heft 2, S. 140-155
- Jacob, Klaus, Stieler, Brigitte (1985): Zur Ausprägung und Nutzung der beruflichen Disposition der Facharbeiter aus reproduktionstheoretischer und arbeitsgestalterischer Sicht. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie "Bruno Leuschner", Heft 2, Berlin
- Lang, Rainhard (1986): Leistungstheoretische Grundlagen, leitungs- und informationsorganisatorische Voraussetzungen der Planung der sozialen Entwicklung in Industriekombinaten. Dissertation B, Karl-Marx-Universität Leipzig
- Lexikon der Wirtschaft. Berufsbildung (1978). Verlag Die Wirtschaft, Berlin, S. 212-213
- Oechsler, Walter A. (1987): Personal und Arbeit: Einführung in die Betriebswirtschaft. Oldenbourg Verlag, München/Wien
- Scholz, Christian (1989): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Vahlen, München
- Sozialreport '90 (1990): Daten und Fakten zur sozialen Lage in der DDR. Verlag Die Wirtschaft, Berlin, S. 86
- Statistisches Jahrbuch der DDR (1988). Staatsverlag der DDR, Berlin, S. 124
- Staehe, Wolfgang H. (1989): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlen, München
- Stieler, Brigitte (1988): Inhaltliche und methodische Aspekte der Bewertung des Leistungsverhaltens von Produktionsarbeitern unter dem Einfluß des wissenschaftlich-technischen Fortschritts aus der Sicht der Arbeitsökonomie. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie "Bruno Leuschner", Berlin, Heft 1, S. 73-76
- Stieler, Brigitte (1989): Leistungsverhalten aus arbeitsökonomischer Sicht. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft, Heft 6, S. 438-442
- Stieler, Brigitte (1990): Entwicklung der Arbeitsinhalte und des Leistungsverhaltens von Produktionsarbeitern in der DDR - Auswirkungen auf deren Sozialisation. Manuskript für die Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, Berlin
- Stötzer, Siegfried (1989): Intensivierung der sozialen Prozeßgestaltung in den Kombinaten - Bedingung ihrer intensiv erweiterten Reproduktion. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft, Heft 3, S. 221-226