

## Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR

Ranft, Gudrun

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ranft, G. (1990). Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 41-51). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-435768>

### 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.*

Gudrun Ranft\*

## **Bisherige und künftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR**

*Der Übergang von der sozialistischen Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft muß auch mit einem Wandel von der "sozialistischen Kaderarbeit" zum Personalmanagement in marktwirtschaftlichen Unternehmen verbunden sein. Für die Herausarbeitung von Ansatzpunkten zur Neuorientierung der Personalarbeit und Aufgabenstellung der Personalabteilung werden einerseits DDR-spezifische Veränderungen und Besonderheiten, die neue Anforderungen an die Personalarbeit in unternehmerisch arbeitenden Betrieben stellen, betrachtet und andererseits die bisherige Kaderpolitik, die Praxis der Kaderarbeit und Aufgaben der Kaderabteilung charakterisiert. Davon ausgehend werden einige Kriterien für die künftige Gestaltung der Personalarbeit, neu wahrzunehmende Aufgaben durch die Personalabteilung und Wandel und Spezifik einiger Kernfunktionen betrieblicher Personalarbeit unter den neuen Bedingungen skizziert.*

Der Übergang von der sozialistischen zentralisierten Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft in der DDR erfordert objektiv ein neues Herangehen an alle personalwirtschaftlichen Fragen und neue und veränderte Aufgaben des institutionellen Personalmanagements, insbesondere der *Personalabteilung* im Unternehmen. Für diesen Prozeß gibt es bisher kein Modell, aus dem man Erfahrungen ableiten könnte.

Ansatzpunkt für die Neuorientierung der Personalarbeit und der Aufgabenstellungen der *Personalabteilung* im Unternehmen ergeben sich vor allem aus den personalwirtschaftlich relevanten DDR-spezifischen Veränderungen und der Betrachtung der bisherigen Kaderpolitik und der Aufgaben des institutionellen Kaderbereiches im Betrieb.

### **1. Personalwirtschaftlich relevante "DDR-spezifische" Veränderungen**

Neue *Anforderungen* an die Personalarbeit werden im Betrieb vor allem durch die nachstehend skizzierten DDR-spezifischen Veränderungen determiniert.

Zunächst sind das die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das Wirtschaftssystem und die allgemeine Wirtschaftssituation als das ökonomische Umfeld sind u.a. durch die Überführung volkseigener Betriebe, die z.Z. den Hauptteil der Betriebe in der DDR ausmachen, in die Marktwirtschaft und durch das Entstehen einer Vielfalt von Betrieben hinsichtlich der Eigentumsformen, der Größe, der Produktionsstruktur etc. gekennzeichnet. Die notwendige schnelle Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit der DDR-Betriebe wird zwangsläufig auch mit beachtlichen personellen Konsequenzen, mit der Herausbildung neuer Ein-

---

\* Dr. Gudrun Ranft ist wissenschaftliche Oberassistentin mit facultas docendi an der Hochschule für Ökonomie Berlin, Wissenschaftsbereich Arbeitsökonomie und insbesondere mit der Gebiet "Personalarbeit" in Lehre und Forschung befaßt.

Veröffentlichung u.a.: Langfristige Kader- und Bildungsarbeit - wesentliche Grundlage der Reproduktion des Arbeitsvermögens. In: Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag die Wirtschaft, Berlin 1989

satzmöglichkeiten für Arbeitskräfte, aber auch mit einer Vergrößerung des bereits neu entstandenen Arbeitsmarktes in der DDR verbunden sein. Veränderungen im rechtlich-politischen Umfeld, insbesondere eine neue Arbeits- und Sozialgesetzgebung, neue tarifliche Regelungen und die Einführung eines Betriebsverfassungsgesetzes werden wesentlichen Einfluß auch auf die Personalarbeit haben. Das bisher in der DDR wirkende Bildungssystem stellt eine weitere spezifische gesellschaftliche Ausgangsbedingung, vor allem für die erforderliche *Aus- und Weiterbildung* sowie für die *Personalentwicklung* in den Betrieben dar.

Grundlegend werden künftige *Anforderungen* an das Personalmanagement und die Aufgaben der *Personalabteilung* im Unternehmen der DDR vor allem aus der sich herausbildenden Autonomie des Unternehmens und seiner Ziele, wie Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Liquidität bestimmt werden. In diesem Zusammenhang wird es in den Betrieben der DDR nicht nur zu Stilllegungen, zu Umstellungen in der Produktion, zur Rationalisierung ganzer Betriebe und Betriebsbereiche kommen müssen, sondern auch zur konsequenten Durchsetzung des Prinzips der Äquivalenz von Entlohnung und Leistung. Damit entstehen Konsequenzen von der Auswahl und Entwicklung kompetenter Führungskräfte und der Weiterbildung der Mitarbeiter bis hin zum Einsatz wirkungsvoller Instrumentarien, wie z.B. Leistungsbeurteilungsverfahren, zur Unterstützung einer qualifizierten Personalarbeit.

Die sich verändernden Wertvorstellungen und Ansprüche der Mitarbeiter und ihr "tatsächlichen" Interessensvertretung im Betrieb in Bezug auf reale Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung, stärkere Mitbestimmung im Arbeitsprozeß, das insgesamt mit der "Wende" gewachsene Demokratiebewußtsein, aber auch bestimmte soziale DDR-Erfahrungen der Mitarbeiter, wie z.B. ein gesetzlich garantierter Arbeitsplatz, stellen neue und auch spezifische *Anforderungen* an die Personalführung und die *Personalabteilung*.

## 2. Kaderpolitik, Kaderarbeit, Kaderabteilung - Ergebnisse, Probleme, Defizite

Für die Herausarbeitung von Ansatzpunkt für eine Neuorientierung der Aufgabenstellung der *Personalabteilung* ist eine Einordnung und Betrachtung bisheriger Aufgaben der Abteilung Kader und Bildung und Vorgehensweisen in der *Kaderarbeit* in den bis in die jüngste Vergangenheit zentralverwaltungswirtschaftlichen Betrieben unumgänglich.

Die Kader- und Bildungsarbeit in den Betrieben beruhte bis zum Herbst 1989 auf der bis dahin verfolgten Gesellschaftspolitik in der DDR. Wesentliche, auch rechtlich gesicherte Grundlagen dafür waren:

- Der Führungsanspruch der SED, der in beachtlichem Maße über die Kaderpolitik verwirklicht wurde.
- Das vorherrschende Volkseigentum an Produktionsmitteln.
- Die stark zentralisierte Planung in der Wirtschaft, die sich auch auf das Arbeitskräftepotential erstreckte.
- Das umfassend wirkende "Einheitliche sozialistische Bildungssystem".
- Einseitige Aufgabenstellungen der Gewerkschaften u.a.

Mit der Begründung, daß Kaderfragen Klassenfragen und eine erstrangige politische Aufgabe seien (Beschuß, S. 598), konzentrierte die SED die Kaderpolitik in ihren Händen. Die Kaderpolitik in den Betrieben und Einrichtungen in der DDR beruhte ausschließlich auf zentralen Parteibeschlüssen. Ein Beschuß, der in seinen Grundzügen noch bis Dezember 1989 gültig war, ist der "Beschuß des Sekretariats des Zentralkomitees über die Arbeit mit den Kadern" vom 7. Juni 1977 (Beschuß, S. 597 ff.).

Nach diesem Beschluß war die Abteilung Kader und Bildung als der institutionelle Kaderbereich in der einheitlich festgelegten Grundstruktur für alle Betriebe dem Betriebsleiter direkt zu unterstellen. Sie wurde als das koordinierende und kontrollierende Organ "des Leiters zur Durchsetzung der Prinzipien der sozialistischen Kaderpolitik" verstanden. "Grundlage der Tätigkeit der Abteilung Kader und Bildung sind die Beschlüsse des Zentralkomitees, die gesetzlichen Festlegungen und Weisungen des Leiters" (Beschluß, S. 601).

Folgende Aufgaben der Abteilung Kader und Bildung der Einrichtung werden im Beschluß als verbindlich genannt:

- Ausarbeitung, Koordinierung und Kontrolle der Aufgaben zur planmäßigen Auswahl, Heranbildung und zum Einsatz der Kader;
- Ausarbeitung von Analysen über die klassenmäßige, politische, fachliche und altersmäßige Zusammensetzung des Kaderbestandes mit Schlußfolgerungen zur Vorbereitung von Entscheidungen des Leiters zur Sicherung einer planmäßigen, zielstrebigem *Kaderarbeit*;
- Ausarbeitung grundsätzlicher Probleme und Maßnahmen für die weitere Qualifizierung leitender Kader sowie zur planmäßigen Arbeit mit der Kaderrreserve, der sorgfältigen Auswahl und Entwicklung von Nachwuchskadern;
- für die internationale Arbeit ist der Auswahl, dem Einsatz und der allseitigen Vorbereitung von Kadern durch das jeweilige Organ besondere Aufmerksamkeit zu widmen;
- Nutzung der *Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten* an den Bildungseinrichtungen;
- qualifizierte Unterstützung der Leiter bei der Kaderentwicklung und dem Kadereinsatz;
- Auswahl der Kader zum Studium an Universitäten, Hoch- und Fachschulen, effektiver Einsatz der Hoch- und Fachschulkader, insbesondere der Absolventen sowjetischer Hochschulen sowie Maßnahmen ihrer Weiterbildung;
- Mitwirkung bei der Erarbeitung des Stellenplans und der Funktionspläne sowie der Kontrolle der Einhaltung des Stellenplanes;
- Verallgemeinerung der besten Erfahrungen und des Neuen in der *Kaderarbeit*;
- Kontrolle über die Einhaltung der Ordnung und Sicherheit auf dem Gebiet der *Kaderarbeit*. (Beschluß, S. 601)

Mit der Herausbildung einheitlicher Abteilungen Kader und Bildung (in Großbetrieben auch Direktorate für Kader und Bildung) und ihrer direkten Unterstellung unter den Betriebsleiter sollte die *Kaderarbeit* als Bestandteil der Führungstätigkeit der Leiter und der Zusammenhang zwischen Kaderentwicklung und Bildung besser verwirklicht werden. Damit war eine Anbindung bzw. Integration von Betriebsberufsschulen, Betriebsschulen und ggf. Betriebsakademien in diesen Funktionsbereich verbunden, die diesen Prozeß förderte. An den Betriebsberufs- bzw. Betriebsschulen wurden 70% aller Lehrlinge der DDR zu Facharbeitern ausgebildet und Werkstätige konnten in der Erwachsenenbildung die Facharbeiterqualifikation erwerben, was zu einem relativ hohen Facharbeiteranteil an den Beschäftigten von 60,7% im Jahre 1988 (Stat. Jahrbuch, S. 124) führte und von vornherein eine Abstimmung zwischen Arbeit und Lernen ermöglichte. Auch der obligatorische polytechnische Unterricht für Schüler der allgemeinbildenden Schulen und - in größeren Betrieben - die Weiterbildungszentren für Mitarbeiter sind in der Regel hier angesiedelt.

In der betrieblichen Praxis gewannen darüber hinaus - beruhend auch auf weiteren Parteibeschlüssen und staatlichen Regelungen - Aufgaben der *Aus- und Weiterbildung*, der Berufs-

und Studienberatung sowie der Erarbeitung vielfältiger Instrumentarien der Personalarbeit zunehmend an Bedeutung. Auch Fragen der Kaderbedarfsplanung und -entwicklung rückten mehr in den Mittelpunkt der *Kaderarbeit*.

Die Einsicht, daß die Kader neben ihrer politischen Zuverlässigkeit aufgrund objektiver Erfordernisse auch über eine hohe fachliche Qualifikation, technische und ökonomische Kenntnisse, Verantwortungsfreude, Risikobereitschaft und psychologisches Einführungsvermögen verfügen müssen, hatte sich ab Anfang der 60er Jahre, wenn auch außerordentlich widersprüchlich, in der Führung der SED zunehmend durchgesetzt.

In diesem Zusammenhang ist auch der Aufbau eines Weiterbildungssystems für leitende Kader der Wirtschaft ab Mitte der 60er Jahre einzuordnen. Alle Leiter und ihre Kaderreserve wurden - entsprechend ihrer Nomenklatur - an jeweils für sie zuständigen Weiterbildungseinrichtungen positionsbezogen politisch und fachlich weitergebildet. So wurden z.B. zentrale Führungskräfte der Nomenklatur I (Minister, Generaldirektoren u.a.) am Zentralinstitut für sozialistische Wirtschaftsführung beim Zentralkomitee der SED, Kader der Nomenklatur II an Instituten für sozialistische Wirtschaftsführung, die z.T. den Universitäten und Hochschulen unterstellt waren, in periodischer Folge qualifiziert (Autorenkollektiv 1983, S. 85 ff.).

Insgesamt hatten die *Kaderarbeit* und damit der institutionelle Bereich "Kader und Bildung" im Betrieb gegenüber den 50er und 60er Jahren zunächst eine gewisse Aufwertung erfahren.

Der immer stärker ausgebaute Führungsanspruch der SED, die zentralisierte Planwirtschaft und die sich verstärkende Kommandowirtschaft sowie eine gewisse Enge im Herangehen an personale Fragen führten zu einer zunehmenden Deformation und auch Improvisationen in der Kader- und Bildungsarbeit. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip, wissenschaftliche Erkenntnisse und gute Erfahrungen fanden in der Praxis der *Kaderarbeit* zu wenig ihren Niederschlag (Autorenkollektiv 1989, S. 103 ff.; S. 144 ff. u.a.). Letztlich trug auch dieser Prozeß zur heutigen instabilen Wirtschaftssituation in der DDR bei.

Immer mehr spitzten sich vielfältige Widersprüche in der Heranbildung, Auswahl, Entwicklung, dem Einsatz und der Leistungsentwicklung und -abforderung der Kader sowie bei der Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse in der *Kaderarbeit* zu. Auf einige Widersprüche soll nachstehend eingegangen werden:

Der Auswahl, der Entwicklung und dem Einsatz von Nachwuchskräften, Leitern und verantwortlichen Mitarbeitern lagen in starkem Maße zentrale Orientierungen und Auswahlkriterien zugrunde (vgl. auch Beschluß, S. 598), neben denen die erforderlichen fachlichen und charakterlichen *Anforderungen* in der Handhabung nicht immer den Platz einnahmen, der ihnen zur Zielerreichung des Betriebes gebührte. In der Praxis der *Kaderarbeit* entschieden in vielen Fällen sogenannte "Kaderfragen" (wie Parteizugehörigkeit, soziale Herkunft u.a.) über die Besetzung von Stellen und Entwicklungsmöglichkeiten, und nicht immer kamen die kompetentesten Fachkräfte dafür in Betracht. Die wenig methodisch entwickelten Auswahlverfahren für Führungs- und Nachwuchskräfte unterstreichen diese Situation.

Es kam zu Einschränkungen im Zugang zu bestimmten Leitungsfunktionen, zur Wahrnehmung besonders verantwortlicher Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine an solchen Kriterien gebundene Segmentierung führte in Verbindung mit anderen Faktoren (u.a. fehlendes Anreizsystem, eingeschränkte Verantwortung des Leiters) zu einer sinkenden Bereitschaft für die Übernahme von Leitungsfunktionen in den letzten Jahren. Viele junge Menschen wurden von einer solchen Vorgehensweise abgestoßen und sahen für ihre Entwicklung keine Perspektive mehr, was sicher auch zur "Ausreisewelle" im vergangenen Jahr, insbesondere bei jüngeren hochqualifizierten Arbeitskräften, beigetragen hat.

In Verbindung mit der Kaderpolitik der Gesellschaft schränkte vor allem die stark zentralisierte Planungs- und Abrechnungswirtschaft die Wahrnehmung der ureigensten Funktionen des Personalbereiches erheblich ein und trug nicht zur Entwicklung einer innovativ orientierten *Kaderarbeit* bei.

Vorgaben (Kennziffern, Richtwerte) durch übergeordnete Organe zur Ausbildung von Schulabgängern für die Berufsausbildung, für den Einsatz von Hoch- und Fachschulabsolventen, über bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen sowie die institutionell getrennte *Personalplanung* im Betrieb (Abteilung Kader und Bildung und Abteilung Arbeitsökonomie) trugen nicht zur Effizienz bei der Kombination der betrieblichen Ressourcen bei und verletzten das Wirtschaftlichkeitsprinzip auf das Schärfste.

Die Kontrolle über die Erfüllung der vielfältigen Vorgaben und ständiges "Hineinregieren" der übergeordneten Organe in den betrieblichen Personalbereich hatte ein überorganisiertes Berichtswesen, ein formales Abarbeiten bestimmter Aufgabenstellungen und einen sehr hohen Grad operativer Arbeit der *Kaderabteilung* zur Folge. Die Abforderung vieler für die betriebliche *Kaderarbeit* nicht nützlicher Informationen, die oft mit großem Aufwand erbracht werden mußten, führten objektiv, aber auch subjektiv dazu, daß notwendige Informationen, Analysen für personelle Entscheidungsprozesse im Betrieb nicht immer den Erfordernissen entsprachen.

Die im Rahmen des Fünfjahresplanes zu erarbeitenden Kaderprogramme und Kader- und Bildungspläne (Beschluß, S. 599; Rahmenrichtlinie, S. 176 ff.) sowie die darauf basierenden individuellen Kaderentwicklungspläne u.a., die - wenn man von ihren politisch-ideologischem Gehalt abstrahiert - mit entsprechender Anpassung an betriebliche Belange wichtige Instrumentarien für die Kaderentwicklung darstellen, konnten in der betrieblichen Praxis nicht im erforderlichen Maße umgesetzt werden. Dazu trugen nicht nur die oben genannten vielfältigen Vorgaben bei, sondern auch ständige Eingriffe in den Betrieb durch übergeordnete und andere Organe, die bis zur nicht geplanten Umsetzung von entwicklungsfähigen Kräften in andere Organisationen reichte. Das führte nicht nur zu ökonomischen Verlusten und zu Verlusten von Know-how, sondern auch zur Demotivierung bei Kadern.

Die in der Praxis völlig unzureichend funktionierende zentralisierte Planwirtschaft und zunehmende Kommandowirtschaft zwang die Führungskräfte, sich mit elementaren Tagesfragen, wie zum Beispiel Materialbeschaffung, zu befassen, die eine qualifizierte Personalführung durch den Leiter objektiv und z.T. auch subjektiv in den Hintergrund treten ließ. Dieses Herangehen wurde auch durch einen chronischen Mangel an Arbeitskräften infolge ungenügender Arbeitsorganisation und wissenschaftlich-technischer Maßnahmen gefördert. Das führte zu einer Orientierung auf Quantität und nicht auf Qualität der Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang kam es auch oft zu "Feuerwehraktionen" der *Kaderabteilung*.

Im Zusammenhang mit hier charakterisierten Bestimmungsfaktoren der bisherigen *Kaderarbeit* kam es insgesamt zu einer gewissen Enge in der Praxis der *Kaderarbeit*, die bereits in der zentral festgelegten defizitären und einseitigen oben genannten Aufgabenstellung für die Abteilung Kader und Bildung deutlich wird.

Die zu enge Handhabung der *Kaderarbeit* in den Betrieben soll zumindest in zwei Richtungen verdeutlicht werden:

Zum einen wurde in der *Kaderarbeit* zu wenig von solchen Erkenntnissen ausgegangen, daß eine effiziente Leistungserstellung und Entwicklung des Mitarbeiters von vielen im Betrieb wirkenden Faktoren determiniert wird, die es im Sinne einer effizienteren Personalarbeit zu beachten gilt (u.a. Entgelt, Arbeitsinhalte, Führungsverhalten von Vorgesetzten, Perso-

alentwicklungsmöglichkeiten), auf die jedoch die *Kaderabteilung* aus komplexer Sicht nur geringen Einfluß hatte. Beispielsweise konnte die *Kaderabteilung* in der Regel die Lohn- und Gehaltsfindung wenig beeinflussen, eher noch der Bereich Arbeitsökonomie, der dem ökonomischen Direktor untersteht. Die Vernachlässigung wesentlicher Komponenten einer erfolgreichen Personalarbeit kommt auch in einem wenig ausgeprägten Anreizsystem zum Ausdruck. Das trifft auf die klassischen monetären und die nicht-monetären Anreize zu.

Zum anderen war die *Personalentwicklung* nicht in genügendem Maße in die Betriebs- und Organisationsentwicklung - soweit sie sich in der Praxis planmäßig vollzog - integriert. So wurde der qualitative personelle Faktor zu einem nicht eingestandenen Engpaßfaktor in der Wirtschaft. Das führte z.B. auch dazu, daß *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* für Mitarbeiter oft nicht rechtzeitig eingeleitet wurden, was teilweise ökonomische Verluste in den Betrieben in Größenordnungen verursachte.

Ein Ausdruck für diese Situation ist auch die Tatsache, daß viele Abteilungen Kader und Bildung nicht explizit in die Ausarbeitung von "Langfristigen Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens" (Richtlinie, S. 1 ff.), die auch in allen Betrieben zu erstellen waren, einbezogen wurden, obwohl diese Konzeptionen von der Anlage her eine aussagefähige Grundlage für eine betriebsstrategiekonforme *Kaderarbeit* hätten sein können.

Ein solches enges und letztlich die Wirtschaftskraft der Betriebe sowie Leistungsfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter minderndes Vorgehen waren auch Ausgangspunkt und Ergebnis der Tatsache, daß nicht nur nationale Forschungsergebnisse in der Praxis wenig zum Tragen gekommen sind, sondern auch internationale Erfahrungen auf dem Gebiet des Personalmanagements aus marktwirtschaftlich orientierten Ländern für die praktische *Kaderarbeit* kaum ausgewertet wurden. Wenn eine Hinwendung zum Personalmanagement erfolgte, so war das vor allem in sogenannten "Auseinandersetzungen" möglich. Bedarf und Interesse bei Fachleuten waren insbesondere aufgrund internationaler wissenschaftlich-technischer Entwicklungstendenzen vorhanden, jedoch gab es relativ wenig Zugangsmöglichkeiten zu solchen Informationen.

Die *Kaderarbeit* und die Abteilung Kader und Bildung hat - obwohl proklamiert - in der betrieblichen Praxis nicht den ihr für die Erreichung einer hohen Wirtschaftlichkeit des Betriebes und der Entwicklung der Mitarbeiter zukommenden Stellenwert eingenommen. Vielmehr wurde die *Kaderabteilung* aufgrund der vielfältigen Widersprüche, der ihr zugewiesenen Aufgaben und Einschränkungen, die zum Teil auch die Qualifikation ihrer Leiter und Mitarbeiter bestimmten, mehr zur Personalverwaltung und zum Vollstrecker von Beschlüssen und weniger zu einer die Führungsspitze beratenden und zu einer initiiierenden und gestalterisch arbeitenden Personalinstitution im Betrieb.

Gegenwärtig ist - ausgehend von der Praxis der bisherigen *Kaderarbeit* und der Tätigkeit der Abteilung Kader und Bildung - bei einer Reihe von Leitern noch nicht real das Bewußtsein vorhanden, daß Erfolg und Wachstum des Betriebes von der Qualität seiner Mitarbeiter und damit von der Personalarbeit im Betrieb und von einer den neuen Erfordernissen entsprechenden *Personalabteilung* abhängt. Eher das Gegenteil ist der Fall. So wird in einer Anzahl von Betrieben bei notwendigen Rationalisierungsmaßnahmen in ad-hoc-Aktionen zuerst die ehemalige *Kaderabteilung* und z.T. auch die WAO-Abteilung (wissenschaftliche Arbeitsorganisation) wegrationalisiert oder in ihrem meist bescheidenen Bestand noch wesentlich reduziert, Fachkräften wird gekündigt, ohne die künftigen Aufgaben zu bilanzieren, Konsequenzen

zen aus der Altersstruktur abzuleiten und eine neue erfolversprechende Betriebsstrategie auszuarbeiten.

Das Klima für die Personalarbeit ist "rauer" geworden, vor allem durch bereits vorhandenen oder drohenden Personalabbau, Leistungsdruck, allgemeine Unsicherheit im Betrieb und auf arbeitsrechtlichem Gebiet u.a., was auch zu negativen Reaktionen in der Personalführung durch Vorgesetzte führt.

### 3. Konsequenzen - Ausblick

Insgesamt besteht unter den völlig neuen Bedingungen von nicht mehr zentralverwaltungs-wirtschaftlich gesteuerten Betrieben in der DDR und des beseitigten Führungsanspruchs der ehemaligen SED gegenwärtig auf dem Gebiet der Personalarbeit ein hoher Handlungs- und Qualifikationsbedarf.

#### 3.1. Ansatzpunkte, Kriterien

Ausgehend von den neuen *Anforderungen* und der charakterisierten Situation des Personalwesens in den Betrieben der DDR soll versucht werden, einige grundlegende Ansatzpunkte, Kriterien für die Gestaltung gegenwärtiger und künftiger Personalarbeit und der Arbeitsweise der *Personalabteilungen* herauszuarbeiten.

Ein **komplexes Herangehen** an alle personellen Fragen ist notwendig. Das verlangt die Überwindung der bisherigen Enge der *Kaderarbeit* und die Wahrnehmung wesentlicher Personalfunktionen aus komplexer Sicht. Einen Schwerpunkt stellt dabei die Gestaltung eines Anreizsystems und sein konsequenter und differenzierter Einsatz bei der Mitarbeiterführung, der *Personalentwicklung*, Personalbeschaffung usw. dar. Auch komplexe ökonomische Überlegungen, die bisher in der *Kaderabteilung* nur eine untergeordnete Rolle spielten, müssen mehr ins Kalkül gezogen werden, um personelle Entscheidungen, die in der Regel Auswirkungen auf das Betriebsergebnis haben, besser treffen zu können. Beispielsweise wurden bisher Hoch- und Fachschulabsolventen den Betrieben mehr oder weniger "zugeteilt", oft ohne Berücksichtigung des konkreten Bedarfes und oft mit dem Ziel, keine offene Arbeitslosigkeit in der Gesellschaft zu haben. Auf längere Sicht erscheint es notwendig, im Betrieb ein einheitliches System der Personalarbeit zu etablieren.

**Größere Wissenschaftlichkeit und interdisziplinäres Herangehen** in der Personalarbeit, die der neuen Stellung des Menschen im Arbeitsprozeß besser Rechnung tragen, stehen auf der Tagesordnung. Daraus ergibt sich zunächst die Aufgabe, personalwirtschaftlich relevante wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Erfahrungen und Methoden des Personalmanagements in marktwirtschaftlich arbeitenden Unternehmen auszuwerten und unter DDR- und betriebs-spezifischen Gesichtspunkte anzuwenden. Dabei sollte mehr in den Mittelpunkt gestellt werden, daß der Mensch als bio-soziales Wesen in seiner Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung mehrdimensional betrachtet werden muß. Daher ist es notwendig, an die Gestaltung personaler Prozesse stärker interdisziplinär heranzugehen. Die Personalarbeit muß sich solchen Wissenschaftsgebieten wie der Psychologie, der Soziologie, der Pädagogik, der Physiologie und der Arbeitswissenschaft noch weiter öffnen. Es müßten auch in größerem Maße praktische Erfahrungen wissenschaftlich verallgemeinert werden. Adäquate Erkenntnisse sollten in einer künftig stärker zu individualisierenden Mitarbeiterführung, in Konzepten und Instrumentarien der Personalarbeit ihren Niederschlag finden.

Es geht nun in den Unternehmen um eine **langfristig orientierte und integrative Personalpolitik und -arbeit** (Ranft 1989, S. 146), die zu einem strategischen Personalmanagement ausgebaut werden sollten. Sie stellt eine grundlegende Voraussetzung dar, um durch die zielgerichtete Entwicklung des relativ hochqualifizierten Personals in vielen Betrieben der DDR einen wirkungsvollen Beitrag zur Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit, ggf. auch von Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens zu erreichen und die Entwicklung sozialer Konflikte im Betrieb möglichst schon im Vorfeld zu vermeiden. Ein solches Vorgehen läßt sich durch eine weitgehende Implementierung der Entwicklung des Personals in die marktorientierte Betriebsstrategie realisieren, wobei letztere vielfach zur Zeit noch nicht vorhanden ist.

Die weitere **Objektivierung** in der Personalarbeit ist eine vordringliche Aufgabe in den Betrieben. Insbesondere gilt es, Auswahl- und Beförderungsprozesse, Entgeltregelungen durch Kriterien und wissenschaftliche Verfahren zu objektivieren, damit alle wichtigen Stellen im Betrieb - unabhängig von Parteizugehörigkeit, sozialer Herkunft u.ä. - mit wirklich kompetenten und motivierten Fachleuten besetzt sind und das Leistungsprinzip konsequent durchgesetzt wird. Dazu sollten vorhandene Anforderungsprofile, Funktionspläne überprüft und ggf. auf der Grundlage von Stellenbeschreibungen über- bzw. erarbeitet werden. Das gleiche gilt für andere Instrumentarien, wie z.B. Beurteilungskriterien und -systeme. Ein solches Vorgehen trägt nicht nur zur Einschränkung subjektiver Entscheidungen im Interesse der Zielverwirklichung des Betriebes bei, sondern wirkt durch Nachvollziehbarkeit vieler Entscheidungen auch motivierend auf die Mitarbeiter.

Die Hinwendung zur Systemgestaltung personaler Prozesse wird daher zukünftig ein bedeutendes Arbeitsfeld der *Personalabteilung* im Betrieb zur Objektivierung und höheren Effizienz der Personalarbeit und zur Unterstützung der Führungskräfte werden, da auf diesem Gebiet ein "Nachholbedarf" vorhanden ist.

### 3.2. Zu neuen Aufgaben der Personalabteilung

Der Übergang von der "sozialistischen *Kaderarbeit*" zum marktwirtschaftlich orientierten Personalmanagement in den Betrieben der DDR führt zur Herausbildung neuer Aufgabenstellungen und -felder für die *Personalabteilung*, ihre Hauptfunktionen erfahren einen Inhalts- und Bedeutungswandel; Aufgaben, die in der Vergangenheit unmittelbar aus parteipolitischen oder "Sicherheits"-Zielstellungen erwachsen oder bürokratischen Auswucherungen der zentralen Planwirtschaft geschuldet waren, verschwinden ganz. Von vornherein scheint klar, daß sich dieser Übergang nicht konfliktlos vollziehen wird. Das ergibt sich auch aus der Stellung der *Personalabteilung* im Betrieb.

Die verantwortungsbewußte und kompetente Wahrnehmung sowohl ihrer konzeptionellen und Planungsaufgaben wie auch der neuen Aufgaben und der traditionellen Personalverwaltung ist ohne eine vertrauensvolle enge Zusammenarbeit der *Personalabteilung* mit den übrigen Abteilungen des Betriebes und insbesondere mit den verantwortlichen Führungskräften der Fachabteilungen undenkbar. Eine Voraussetzung, um diese enge Zusammenarbeit heute auf einem qualitativ neuen Niveau zu gewährleisten und zu einer hohen Effektivität zu führen, ist erst dann gegeben, wenn es der *Personalabteilung* gelingt, ihren in der Vergangenheit erworbenen mehr oder weniger "zweifelhaften" Ruf als Abteilung für Verwaltung und Überwachung der *Kader* zu überwinden.

Um sich zu einer an der Durchsetzung der Unternehmenspolitik maßgeblich beteiligten Abteilung neu zu entwickeln, müssen von der *Personalabteilung* in wachsendem Maße strategische Impulse für die Betriebsentwicklung ausgehen. Die Führungskräfte der Fachabteilung

erwarten mit Recht von ihr Beratung und Unterstützung bei der Bewältigung der gegenwärtig und künftig komplizierter werdenden personalpolitischen Fragen und einer effizienten Mitarbeiterführung.

All diese und weitere in vielerlei Hinsicht neuen Aufgaben kann die *Personalabteilung* aber wiederum nur meistern, wenn sie unmittelbar von der Betriebsleitung in die langfristige Planung der betrieblichen Entwicklung einbezogen wird. In diesem Prozeß hat die *Personalabteilung* viel Kompetenz einzubringen, um personalwirtschaftliche Auswirkungen geplanter Strategien zu untersuchen und auch im Vorfeld von Entwicklungen (Arbeitsmarkt, Qualifikationsentwicklung) entsprechende Vorschläge zu unterbreiten (Althaus 1990, S. 278).

Zu den neuen Aufgabenfeldern der *Personalabteilung* als Führungsinstrument der Betriebsleitung gehört unter den Bedingungen der Marktwirtschaft in Zukunft ohne Zweifel eine stärkere Einflußnahme auf die sozialen Entwicklungsprozesse im Betrieb. Der mit der Einführung der Marktwirtschaft verbundene Leistungsdruck auf die Betriebe wird unvermeidlich zu einer grundlegenden Rationalisierung des betrieblichen Personalbestandes führen und damit zur Freisetzung von Arbeitskräften in Größenordnungen, auf die entsprechend den bisherigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in der DDR weder die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen (Gewerkschaften, Betriebsräte) noch die Betriebs- und Kombinateleitungen, ja noch nicht einmal die Arbeitsgesetzgebung des Staates insgesamt eingestellt sind.

Die auf einer vorausschauenden Personalpolitik in Übereinstimmung mit den betrieblichen Entwicklungsstrategien beruhende rechtzeitige Organisation von Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die sinnvolle Umsetzung von Arbeitskräften innerhalb der Betriebe und Kombinate u.a. Fragen rücken immer stärker in das Blickfeld der Betriebsleitungen und damit auch der *Personalabteilungen*.

Für die *Personalabteilung* erwächst auch die Notwendigkeit, mit den in den Betrieben neu entstehenden Arbeitnehmervertretungen eine enge Zusammenarbeit zu entwickeln. Eine solche, auf gegenseitige Achtung und Vertrauen gegründete Zusammenarbeit kann erheblich dazu beitragen, von vornherein mögliche soziale Spannungsfelder zu minimieren. Diese Zusammenarbeit stellt gleichzeitig hohe *Anforderungen* auch hinsichtlich der Konsens- und Verhandlungsfähigkeit der Leiter und Mitarbeiter der *Personalabteilung*.

Zu neuen Aufgabenfeldern der *Personalabteilung*, die mit den aufgeworfenen Fragen eng verbunden sind, zählen auch solche, die

- die Gestaltung und Handhabung betrieblich beeinflussbarer Sozialleistungen als personalpolitisches Instrument und
- eine bedeutend stärkere Einflußnahme auf die Entgeltpolitik und auf die Arbeitsgestaltung und Arbeitsumwelt.

Ergänzend zu den bisherigen Betrachtungen sollen anhand weniger Kernfunktionen Wandel und Spezifik der Aufgaben der Personalarbeit sichtbar gemacht werden.

### 3.3. Einige Personalfelder - Wandel und Spezifik

In der betrieblichen *Personalplanung* geht es künftig um die eigenverantwortliche und einheitliche Planung des zur Zielerreichung des autonomen Unternehmens notwendigen Bedarfs an Personal aus quantitativer und qualitativer Sicht durch die *Personalabteilung*. Das bedingt wiederum eine stärkere Integration der *Personalplanung* in die Gesamtplanung der Unternehmens. Ein Moment der *Personalplanung* müßte auch in der Berücksichtigung der Mitar-

beiterinteressen hinsichtlich der Erhaltung von Arbeitsplätzen durch bestimmte strategische und Anpassungsmaßnahmen des Betriebes bestehen. Gegenwärtig geht es in einer Reihe von Betrieben darum, Personalentscheidungen (vor allem Personalfreisetzen) auf der Grundlage eines betrieblichen Entwicklungskonzeptes durchzuführen und nicht als isolierte Problemstellung (zu viel Arbeitskräfte!), was nicht nur zu sozialen Konflikten, sondern auch zu Engpässen an Fachkräften führen kann.

Die **Personalbeschaffung** sollte im Betrieb von den konkreten externen und internen Bedingungen ausgehen und eigene erfolgversprechende Strategien entwickeln. Das erfordert als eine relativ neue Aufgabenstellung der *Personalabteilung*, auch Analysen über den sich bildenden externen Arbeitsmarkt zu erarbeiten, der z.Z. DDR-spezifische Übergangsstrukturen aufweist (hoher Hoch- und Fachschulkaderanteil, wachsender Facharbeiteranteil). Fragen der *Personalauswahl*, der Anwendung moderner, bisher kaum praktizierter Auswahlverfahren stellen in diesem Zusammenhang völlig neue *Anforderungen* an die *Personalabteilung* zur effizienten Besetzung von Führungs- und Fachpositionen im Betrieb.

Einen völlig neuen Stellenwert und eine beachtliche Schwerpunktverlagerung wird die **Aus- und Weiterbildung** von Mitarbeitern des Unternehmens erfahren. Neugründungen von Betrieben, die anzunehmende starke Ausweitung des Dienstleistungssektors (DDR: ca. 21% der Beschäftigten; BRD: ca. 35% der Beschäftigten) und die Neuprofilierung von Betrieben, der Einsatz neuer Technik und Technologien in der Mehrzahl der Betriebe wirken in vielfacher Weise auf Aufgaben und *Anforderungen* der Mitarbeiter und verlangen *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* in kürzester Zeit sprunghaft zu erhöhen und so zu gestalten, daß die Unternehmensziele erreicht werden können. Bei der *Aus- und Weiterbildung* sollte sowohl vom hohen Qualifikationspotential der Mitarbeiter der Betriebe ausgegangen werden als auch davon, daß ein beachtlicher Teil der Werk tätigen und Arbeitssuchenden nicht mehr auf ihrem bisherigen Arbeitsfeld eingesetzt werden können. Daher werden neben der Anpassungsqualifizierung von allem Bildungsmaßnahmen zur beruflichen Reaktivierung und zur Umschulung in noch nie dagewesenen Dimensionen im Vordergrund stehen. Transferierbare Bildungsstandards sollten in solchen Maßnahmen, insbesondere zur Anpassung an die einzusetzende Technik, einen Schwerpunkt bilden, und die Entwicklungs- und Einsatzmöglichkeiten der Arbeitskräfte zu erhöhen.

Fragen der **Personalentwicklung** werden vor allem durch die Altersstruktur und erhöhte Forderungen an die Kompetenz der Führungs- und Fachkräfte in allen Bereichen des Unternehmens in nächster Zeit mehr in den Mittelpunkt rücken. Vor allem geht es um die systematische Entwicklung und Weiterbildung von Nachwuchskräften zur Übernahme höherer Verantwortung und Führungspositionen und zur Mobilisierung brachliegender Begabungsreserven für den Betrieb.

Insgesamt ist einzuschätzen, daß die von Scholz für die betriebliche Personalarbeit generell hervorgehobene notwendige "Steigung der Adaptionfähigkeit an externe und interne Veränderung und die Fähigkeit, frühzeitige Maßnahmen ergreifen zu können" (Scholz 1990, S. 41) für die Personalarbeit in den Betrieben der DDR in einer qualitativ völlig neuen Weise und in potenziertem Ausmaß zutrifft und auch neue *Anforderungen* an die Qualifikation und *Aus- und Weiterbildung* von Leitungskräften und Mitarbeitern, insbesondere der *Personalabteilung*, stellt.

#### 4. Literatur

- Althaus, U. (1990): Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung. In: W. Weber, J. Weinmann (Hg.): Strategisches Personalmanagement. Poeschel, Stuttgart
- Autorenkollektiv (1989): Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag Die Wirtschaft, Berlin
- Autorenkollektiv (1983): Kaderarbeit in Kombinat und Betrieben. Schriftenreihe zur sozialistischen Wirtschaftsführung. Dietz Verlag
- Beschluß des Sekretariats des Zentralkomitees der SED über die Arbeit mit Kadern vom 7. Juni 1977. In: Neuer Weg 13/1977
- Rahmenrichtlinie für die Planung in den Kombinat und Betrieben der Industrie und des Bauwesens 1986 bis 1990 vom 7. Dezember 1984. Gesetzesblatt der DDR, Sonderdruck Nr. 1191
- Ranft, G. (1989): Langfristige Kader- und Bildungsarbeit - wesentliche Grundlage der Reproduktion des Arbeitsvermögens. In: Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung. Verlag die Wirtschaft, Berlin
- Richtlinie zur Ausarbeitung von "Langfristigen Konzeptionen zum Einsatz und zur effektiven Nutzung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens". Gesetzesblatt der DDR vom 25. April 1984, Sonderdruck Nr. 1020/1n
- Scholz, C. (1990): Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. In: Zeitschrift für Personalforschung 1/1990
- Statistisches Jahrbuch der DDR 1989. Staatsverlag der DDR, Berlin 1989