

### Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR

Ladensack, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 85-95). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-435774>

#### 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.*

Klaus Ladensack\*

## Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung

### - untersucht vor der Wende in der DDR .

*Der Übergang der Deutschen Demokratischen Republik zur Marktwirtschaft, und zwar bei einem großen Produktivitätsrückstand, stellt Führungskräfte vor ungewohnte Anforderungen. Vor der Wende ermittelte empirische Ergebnisse und Erscheinungen der Deformation des Leitungsprozesses werden genutzt, um Probleme zu zeigen, die beim Übergang vom Ist- zum Sollzustand bezüglich des Managementpotentials zu lösen sind. Zugleich werden Möglichkeiten, Chancen und Wege erörtert, um den notwendigen Problemen beim Management des Wandels auf dem untersuchten Gebiet in hohem Maße mit den eigenen personellen Ressourcen zu lösen. Genutzt werden sollen aber Methoden und Instrumentarien des Personalmanagements fortgeschrittener Unternehmen, die bei der Kaderarbeit alten Stils in der DDR ignoriert wurden. Das ist ohne Qualifizierungsoffensive der Mitarbeit personeller Bereiche kaum denkbar. Der Beitrag stellt dazu Ansatzpunkte dar.*

Die herausgehobene Rolle der Führungskräfte in der Gesellschaft, die Bedeutung der Motivierung im allgemeinen und die der Manager im besonderen zu innovativen Leistungen, vor allem aber die Marktbewährung als Existenzvoraussetzung der Unternehmen, gehören in den fortgeschrittenen kapitalistischen Ländern zu unbestrittenen Realitäten des Wirtschaftens. Zukunftsvisionen und die Kräfte, die aus eigenen Visionen, Werten und der Pflege einer Unternehmenskultur erwachsen, finden in der Fachliteratur zum Management (vgl. z. B. Gerken, 1988), aber auch in der Praxis der Unternehmensführung stärkere Beachtung. Fruchtbar ist der Gedanke, daß Know-how-Unternehmen auf dem Vormarsch sind, daß daneben auch jeder produzierende Bereich sein Expertenteam braucht, das zu pflegen ist, wie Sveiby und Lloyd eindrucksvoll darstellen (1990, S. 147 ff.). Damit verbunden werden auch Mechanismen des Wettbewerbs um herausragende berufliche Positionen bis hin zum Top-Management zwischen befähigten Kräften gefördert.

All das sind Sachverhalte, die einer bürokratischen Planwirtschaft weitgehend fremd sind und die demzufolge in der DDR vor der Wende praktisch kaum Beachtung fanden und bereits in ersten Ansätzen restriktiv unterbunden wurden. Das Management des Wandels in Richtung auf die soziale Marktwirtschaft konfrontiert die noch bestehende DDR und die Bundesrepublik Deutschland nunmehr mit komplizierten Problemen; u.a. mit solchen, die mit der Personalwirtschaft zusammenhängen. Dabei stehen Rudimente der bürokratischen Planwirtschaft

---

\* Prof. Dr. sc. oec. Klaus Ladensack, 1935, tätig am Institut für Unternehmensführung an der Technischen Hochschule "Carl Schorlemmer" Leuna-Merseburg. Mitglied der 1990 gebildeten Gesellschaft für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung und Vorsitzender des Arbeitsausschusses "Personalmanagement".

Arbeitsschwerpunkte: Soziale Prozesse im Unternehmen, Personalmanagement, Innovationen aus der Sicht der menschlichen Ressourcen, Kreativität im Management. Publikationen u.a.: Wie Leiter den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bewältigen (Berlin 1986). Lehrbriefreihe zum aktiven und kreativen Leiterverhalten. Eigenverlag des Leuna-Kombinates (1989/90).

vor allem verfestigt im Denken und Verhalten der Menschen - neuen Einsichten und notwendigen Entwicklungen entgegen. Nachfolgend soll auf diese Problematik eingegangen werden. Es gilt, Voraussetzungen, Wege und Maßnahmen zu finden, daß ein möglichst großer Teil von Leitern unter marktwirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich bestehen kann und sich das Personalmanagement konsequent an den neuen Erfordernissen orientiert.

## 1. Deformierung der Leitungstätigkeit in der DDR

Entwickelt hat sich in der DDR in den zurückliegenden Jahren mehr und mehr ein **autoritärer bürokratischer Zentralismus**. Diese negative Tendenz hat auch die bestehenden Handlungs- und Denkspielräume der Leiter und Kollektive beeinträchtigt. Schritt für Schritt gilt es vor allem auch im Interesse eines effektiveren Wirtschaftens, einer grundsätzlichen Stärkung der Triebkräfte für Leistungszuwachs und des Abbaus von Mechanismen, die zu Vergeudung von Ressourcen führen und einem unternehmerischen Handel abträglich sind, veränderte Rahmenbedingungen für das Management zu schaffen.

In diese **Bewegungsrichtung wichtiger gesellschaftlicher Aktivitäten** ordnet sich die Problematik der Entwicklung eines unternehmerischen Denkens und Verhaltens der Manager beim Übergang zur Marktwirtschaft ein.

Die Vielschichtigkeit dieser Probleme wird erst klar, wenn man die Wirkungen in Rechnung stellt, die von einer Entstellung des demokratischen Zentralismus in der Wirtschaft durch die zentralen Partei- und Wirtschaftsorgane ausgegangen sind. Die sich ständig verschärfenden Züge eines autoritären und bürokratischen Zentralismus haben in den zurückliegenden Jahren auf der Ebene der Kombinate und Betriebe zu einer Deformierung der Leitungstätigkeit geführt. Diese Deformierung hat viele Gesichter. Sie zeigte sich u. a. in folgendem:

- Zwang, unter den Bedingungen permanenter Disproportionen und Außeneingriffe zu arbeiten,
- ständig weiteres Entfernen der Entscheidungsbefugnisse von den Instanzen, die sachkundig entscheiden könnten, bis hin zu Erscheinungen von Mißbrauch und Arroganz der Macht,
- Überlastung der obeneren Leitungsstufen mit operativer Arbeit und Entmündigung der Leiter auf den unteren Ebenen - verbunden mit Autoritätsverlust,
- Herabsetzung der Wertschätzung für langfristig-konzeptionelle Arbeit, Kreativität, herausragende Leistungen,
- Zunahme von Formalismus und inhaltlicher Entleerung bei der demokratischen Mitwirkung der Beschäftigten und der Wettbewerbsführung,
- Erziehung zu Anpassung, Duckmäusertum und einem doppelzüngigen Verhalten - letztlich also Beeinträchtigung der Persönlichkeitsentwicklung,
- Entwertung von Moralnormen, der Rolle eigener Standpunkte und des moralischen Gewissens dadurch, daß widerspruchsloser Vollzug auch von sinnlosen Maßnahmen gefordert wurde,
- die Nutzung von Angst als Führungsinstrument,
- Zunahme von Unehrllichkeit, Gleichgültigkeit und fehlender Sensibilität gegenüber ethischen Problemen im Kreis der Leiter und Funktionäre.

Das Problem besteht darin, ausgehend von diesen **negativen Ausgangsbedingungen** die mit der Marktwirtschaft entstehenden größeren Handlungsspielräume der Unternehmen zu nutzen.

Ein weiteres Charakteristikum bestand und besteht darin, daß die Tätigkeit der Leiter als Träger der planwirtschaftlichen Aktivitäten in der Öffentlichkeit negativ gewertet wurde und Führungstätigkeit wenig Ansehen hatte und hat:

Es ist in der DDR nie ganz gelungen, ein sektiererisches Verhalten eines Teils der Arbeiter gegenüber der Intelligenz zu überwinden. Leiter - vor allem konkret die Meister - wurden nach Kriegsende als Vollzugsorgan der ausbeutenden Unternehmer betrachtet. In dem Bestreben, das zu ändern, wurde auch die Autorität des Meisters sowie die der übergeordneten Leiter geschädigt. Die Leiter waren durch den bürokratisch-autoritären Zentralismus in einer Situation geringer Selbständigkeit. Sie standen vielen Problemen ratlos und ohnmächtig gegenüber; nicht wenige resignierten, und zwar in den letzten Jahren zunehmend.

Schließlich brauchte die Parteiführung der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands eine Erklärung sowie Schuldige für das Nichtfunktionieren ihres Wirtschaftsmodells. Niemand anders als die soziale Gruppe der Leitungskader konnte für die Mängel verantwortlich gemacht werden. Sie wurden aus Gründen der Machterhaltung zum Buhmann der Gesellschaft. Darin bestehen Altlasten, die bisher nicht abgebaut werden konnten. Im Gegenteil: In den Augen nicht weniger Bürger haben sich - ob diese Wertung im Einzelfall berechtigt ist oder nicht - die Leitungskader als gefügte Vollzugsorgane einer verfehlten Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik moralisch diskreditiert. Und schließlich: Der Übergang zur sozialen Marktwirtschaft ist ein in hohem Maße mit sozialen Widersprüchen und Konflikten verbundener Prozeß, dem viele Leiter noch ohnmächtig gegenüberstehen. Sie reagieren unangemessen: Passiv oder ohne Einbeziehung gewerkschaftlicher Leitungen, ohne Aufklärung der Beschäftigten, durch Kündigungen von Werktätigen ohne Beachtung der arbeitsrechtlichen Bestimmungen, durch Ignorieren der persönlichen Probleme der sozial schwachen Gruppen wie der alleinstehenden berufstätigen Frauen und der Schwerbehinderten.

#### **Anforderungen, die zu meistern sind**

Der Übergang zur Marktwirtschaft bleibt zwangsläufig nicht ohne Folgen für das Anforderungsprofil der Führungskräfte, beginnend beim "Mann an der Spitze" bis hin zu den Managern auf unteren Ebenen. Vor allem wird von ihnen - wie auch von den Jungunternehmern - nun Aktivität, Kreativität, Selbständigkeit im Denken und Handeln, Risikobereitschaft und Durchsetzungsvermögen verlangt, wenn auch nicht undifferenziert, sondern besonders stark auf oberen Managementebenen, in produktionsvorbereitenden Bereichen, in Phasen der Problemsuche und Zielfindung, in Etappen umfangreicher Innovationen und bei besonders kreativen Vorgesetzten. Dabei ist Kreativität als Fähigkeit, Neues hervorzubringen eine Schlüsselanforderung: bestimmt sie doch innovative Ziele und die Ideen zur Zielverwirklichung. Führende Unternehmer in der westlichen Welt halten die Qualifikation der Mitarbeiter für einen wichtigen erfolgsentscheidenden Faktor im Wettbewerb auf dem Markt. Die Weiterbildung und das Training der Manager wird vielfach geradezu als eine strategische Aufgabe betrachtet. Das sind nunmehr auch Maßstäbe für das noch bestehende Wirtschaftsgebiet der Deutschen Demokratischen Republik. Zu vollziehen ist - vergrößert - der Übergang vom Leiter als Befehlsempfänger zum kreativen Unternehmer. Mit den Chancen, den Schwierigkeiten, den stillen Reserven und den Wegen, um den Wandel des Persönlichkeitsprofile zu schaffen, sind viele Probleme verbunden. **Zum einen:** Überall dort, wo in absehbarer Zeit Leitungsfunktionen neu zu besetzen sind, stellt sich die Frage nach der **Heranbildung eines herausragenden Führungskräftenachwuchses**. M. E. gewährleisten die bestehenden Bedingungen und die angewendeten Vorgehensweisen bei der Personal-

entwicklung und -auswahl noch nicht, daß sich - verbunden mit dem personellen Wechsel - in ausreichendem Umfang das notwendige Managerpotential reproduziert.

Es erhebt sich also generell die Frage, welche Voraussetzungen real bestehen und wo Ansätze liegen, um die Schlüsselstellen in der Managementhierarchie auch tatsächlich mit solchen hochbefähigten und hochmotivierten Kadern, die aus einem breiten Reservoir ausgewählt werden, besetzen zu können. Wohlgermerkt: es geht hier nicht darum, einfach eine Managementfunktion "wahrzunehmen", wie das bisher weit verbreitete Praxis war. Die Managementfunktion muß vielmehr mit höchster fachlicher und sozialer Kompetenz, mit der notwendigen Vorwärtsorientierung, Selbständigkeit, mit unternehmerischem Können als "Anführer" des Teams ausgeübt werden. Die derzeitig noch häufig anzutreffende geringe Innovationsaktivität von Leitern wird von ihren jeweiligen Vorgesetzten in einem hohen Maße auf ein fehlendes hohes persönliches Engagement (in 30 Prozent der Fälle bei eigenen Untersuchungen) und eine fehlende kämpferische Position und Durchsetzungsvermögen (50 Prozent) zurückgeführt. Es zeigt sich hier wie bei der Besetzung von Leitungsfunktionen mit Kräften, die nicht mehr entwicklungsfähig sind, eine unzureichende Kompetenz bei einem Teil der Leiter, die wesentlich mit durch die allgemeine gesellschaftliche Situation und die Kaderarbeit alten Stils bedingt sind.

- **Zum zweiten** erhebt sich die Frage, welche Leiter unter welchen Bedingungen die Qualifikation besitzen oder sich aneignen werden, um als Führungskraft unter marktwirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich sein zu können. Dabei folgt der Autor Biedenkopf, wenn er die Auffassung vertritt, daß die Fähigkeit, selbständig zu entscheiden, Kreativität und Selbstvertrauen - unterschiedlich ausgeprägt - als Potential vorhanden ist; es muß aber aktiviert werden.

Von Interesse ist **wie motiviert** gegenwärtig fungierende und zukünftige Führungskräfte für ihre Tätigkeit sind und was diese Motiviertheit beeinflußt, wie hohe geistige Anforderungen als Entwicklungschancen für die heranzubildenden Leiter von den Vorgesetzten vermittelt und wie sie aufgenommen werden.

## 2. Motiviertheit zur Leitungstätigkeit

Bereits vor der Wende wurde teilweise davon ausgegangen, daß die Leitungskräfte nicht voraussetzungslos bereit und in der Lage sind, die auf sie zukommenden gesellschaftlichen Anforderungen zu meistern. Dabei ging es darum, zu untersuchen, wie sie motiviert sind und wie sie motiviert werden, sich neuestes Wissen selbständig anzueignen; damit ist aber die Problematik noch bei weitem nicht voll erfaßt. Auch Parteibeschlüsse, Planaufgaben und Repressionen bei der Nichterfüllung von Vorgaben vermochten nicht die Macht des Faktischen zu überwinden. Auch Leitungskräfte verfügen über ein begrenztes und differenziertes Arbeitsvermögen, haben persönliche Interessen und Lebensziele, die sich nicht im Streben nach der Erfüllung höchster Anforderungen erschöpfen. Sie *handelten eingeordnet in die soziale Organisation der bisherigen Betriebe und Kombinate* und waren mit ihrer Wirtschaftseinheit übergreifenden gesellschaftlichen Wirkungen, die mit dem Alltagserfahrungen mit dem Sozialismus, mit dem mehr oder weniger hohen Niveau der Kooperation, dem Niveau der Wirksamkeit des autoritären Zentralismus u.v.a.m. zusammenhängen, ausgesetzt. Hinzu kommen beträchtliche Unterschiede in den persönlichen *Leistungsvoraussetzungen* der Leiter, die mit den vorgenannten Faktoren in Wechselwirkung stehen.

Daraus ergaben sich solche Fragen wie:

- Was motiviert und stimuliert die Leiter zu hohen Leistungen, und wie können sie selbst stärker zu einem hohen innovationsfördernden und potentialnutzenden Engagement angehalten werden?
- Wie lassen sich die Interessenlagen der Leiter an einem höchsten persönlichen Einsatz durch Veränderungen von "Verhältnissen" günstiger gestalten, und wie lassen sich die Schwierigkeiten, gegenüber einem Teil der Werk tätigen hohe Forderungen durchzusetzen, zurückdrängen?

Um die Intensität der *Motiviertheit für die Leitungstätigkeit* zu ermitteln, wurde 1987/88 untersucht, wie stark wesentliche Faktoren in der Leitungstätigkeit unter den gegebenen Bedingungen motivieren. (Was reizt Sie in welchem Maße an Leitungstätigkeit - 5-stufige Skala). Einbezogen waren 5 Gruppen von Leitern bzw. Leiteranwärtern; N = 95). Die Einschätzung mit "sehr stark", "stark", "teilweise" wurde jeweils mit dem Faktor 3, 2 bzw. 1 bewertet. Eine maximale Motiviertheit ergäbe sich bei einem Durchschnittswert für alle erfaßten 14 Merkmale von 3,0. (vgl. Tab. 1).

Tab.1: Stärke der Motivierung zur Leitungstätigkeit, erfaßt durch 14 vorgegebene Faktoren

Motivierende Faktoren	Durchschnittliche Wertung	Spannbreite d. Wertung durch die 5 Gruppen
1. Ist interessant, vielseitig und abwechslungsreich	2,2	1,7 - 2,6
2. großer Einfluß auf Arbeitsergebnisse der Kollegen	2,0	1,8 - 2,3
3. kann der Gesellschaft sehr nützlich sein	1,9	1,5 - 2,3
4. kann Fähigkeiten vielseitig anwenden	1,9	1,8 - 2,2
5. soziale Kontakte und Einflußmöglichkeiten auf Menschen	1,9	1,6 - 2,1
6. kann in hohem Maße schöpferisch arbeiten	1,8	1,2 - 2,3
7. kann über ein Kollektiv meine Ideen umsetzen	1,8	1,6 - 1,9
8. kann zeigen, was man kann	1,6	1,5 - 1,8
9. komme beruflich voran	1,6	1,1 - 1,9
10. man hat i. Vergl. zu Mitarbeitern einen größeren Spielraum	1,6	1,1 - 2,2
11. Leitungstätigkeit bereitet Freude	1,2	1,1 - 1,3
12. höheres Einkommen	1,1	0,9 - 1,6
13. als Leiter ist man im Betrieb angesehen	0,8	0,3 - 1,0
14. als Leiter gilt man etwas in Familie und Wohngebiet	0,4	0,1 - 0,7
Durchschnitt	1,5*	1,4 - 1,6

\* Bei einer Gruppe von Hoch- und Hochschulabsolventen (keine Auswahl derjenigen, die bereit zur Leitungstätigkeit sind) ergab sich mit 1,27 erwartungsgemäß ein niedrigerer Wert.

Zu erkennen ist, daß das ermittelte Motivationspotential der einzelnen Gruppen weitgehend übereinstimmt (1,4 bis 1,6). relativ am stärksten wirken die Faktoren motivierend, die mit dem Inhalt der Leitungstätigkeit ( 1, 2, 4, 5, 6, 7) oder der gesellschaftlichen Bedeutung der Leitungstätigkeit (3) zusammenhängen. Unzureichend motivierend wirkten, weil zu eingengt, der Handlungsspielraum und die Bewährungsmöglichkeit als Leiter. Auf unzureichende Bedingungen bei der an sich interessanten, gesellschaftlich nützlichen, vielseitigen, schöpferischen Tätigkeit verweist die Bewertung der Freude als positiver emotionaler Faktor in der Leitungstätigkeit. Defizitär wirkt auch die materielle Stimulierung. Hier liegt ein entscheidender Umstand dafür vor, daß Leitungstätigkeit von einer größeren Anzahl von Kadern als sozial nachteilig betrachtet wird, beim Abwägen von Aufwand, Verantwortung, dem ständigen Gefordertsein, den Einschränkungen von Freizeit und Familienleben sowie dem Gegängeltsein einerseits und dem Einkommen andererseits überwiegen häufig persönlich Nachteile aus Leitungstätigkeit. Völlig unzureichend wirken moralische Faktoren bei der Leitungstätigkeit, wie die Positionen 13. und 14.

Trotz aller möglichen Einschränkungen in der Aussage (Fehlen einzelner motivierender Faktoren, ungleiches Gewicht der Faktoren, geringe Probandenzahl) läßt sich generalisierend feststellen, daß die Leiter ihre Tätigkeit im Durchschnitt mit einem relativ geringen Niveau der Motiviertheit ausübten, und daß beträchtliche (differenzierte) Reserven zur Erhöhung der Motiviertheit (beginnend bei der gesellschaftlichen Anerkennung über die leistungsgerechte Entlohnung und moralischen Anerkennung bis zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen beim Management) bestehen.

Das Niveau der Motiviertheit reicht bisher bei den de facto aus einem relativ schmalen Reservoir von Personal hervorgehenden Leitern zwar vielfach aus für die Bereitschaft, Leitungsfunktionen auszuüben; sie ist aber zu schwach, um die Führungskräfte zu bewegen, ständig hart an ihrer eigenen Entwicklung zu arbeiten und sich Höchstleistungen abzufordern.

Das im Durchschnitt geringe Niveau der Motiviertheit wirkt sich vor allem dann negativ aus, wenn selbständig Probleme aufgegriffen werden müssen, wenn aktive Neuerungstrategien erarbeitet und durchgesetzt, überhaupt wenn die Entwicklung vorangestrieben werden soll. Das sind aber Anforderungen, die für ein Bestehen der Unternehmen sowie auch der Führungskräfte unter marktwirtschaftlichen Bedingungen unerlässlich sind.

Diese Auffassung zur Behinderung von Höchstleistungen wird durch die nachfolgend dargestellten Zusammenhänge zwischen der Stärke der Motiviertheit der Leiter für ihre Tätigkeit und den leistungsbeeinflussenden Einstellungen/Verhaltensweisen (Selbsteinschätzung) gestützt (vgl. Tab. 2).

Bei dieser Untersuchung wurden Leiter (vorwiegend mittleres Management) zweier Wirtschaftseinheiten nach der Stärke ihrer Motiviertheit zu Leitungstätigkeit (vgl. Erläuterung zu Tab. 1) gruppiert. Zu erkennen ist, daß sich eine höhere Motiviertheit für die Leitungstätigkeit günstig auf das Engagement in der Arbeit und damit auf das zu erwartende Ergebnis in der Leitungstätigkeit auswirkt. Bei allen Positionen (außer 6. Position) bestanden signifikante Unterschiede (Rangsummentest von White bei  $\alpha = 0.05$ ).

Tab. 2: Zusammenhänge zwischen der Stärke der Motiviertheit für Leitungstätigkeit und leistungsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen  
(Bewertungsskala bei der Stärke der Motiviertheit: 1 zutreffend, 2 eher zutreffend als unzutreffend, 3 eher nicht zutreffend, 4 unzutreffend. Bewertet wurde "zutreffend" mit 2 Punkten, "eher zutreffend" mit 1 Punkt).

Motiviertheit bzw. andere leistungsrelevante Einstellungen/Verhaltensweisen	Gruppe der schwächer motivierten Leiter (N=22)	Gruppe der stärker motivierten Leiter (N=22)	Relation in der Ausprägtheit
Stärke der Motiviertheit	1,16	1,87	1 : 1,61
1. Die Arbeit ist eine begeisternde, die Kräfte herausfordernde Sache	0,95	<u>1,55</u>	1 : 1,63
2. Die Arbeit ist für mich bis weit hinein in mein Privatleben von Bedeutung	1,05	1,41	1 : 1,34
3. Für die Arbeit lohnt es sich, sich auf Kosten der Freizeit zu engagieren	0,82	1,23	1 : 1,50
4. Für die Arbeit lohnt es sich, mehr als abgefordert zu tun	1,10	1,36	1 : 1,24
5. Bin vor allem zufrieden, wenn neuartige Aufgaben anzupacken sind	1,23	<u>1,55</u>	1 : 1,26
6. Leiste vor allem viel, wenn andere mir hohe Aufgaben und straffe Termine stellen	0,77	1,05	1 : 1,36
7. Was ich leiste, hängt bei mir stark von einem inneren Zwang ab	0,77	<u>1,00</u>	1 : 1,30

### 3. Das motivierende Herantragen von Anforderungen an die Leiter

Da sich die Leiterpersönlichkeit vor allem durch die geistige Auseinandersetzungen mit und die Bewältigung von Anforderungen entwickelt, ist von Interesse, wie solche fördernden Bedingungen von den Vorgesetzten an die Führungskräfte herangetragen werden. Das wurde in einer Untersuchung in **Abhängigkeit vom Grad des kreativen Verhaltens der Leiter** erfaßt und in einer 5stufigen Skala bewertet (1 : sehr ausgeprägt ..., 5 : nicht ausgeprägt).



Für einzelne Verhaltensweisen sind die Durchschnittswerte für die Gruppen gegenübergestellt:

- Frühzeitiges Erkennen von Problemen:	1,9 / 3,7
- Selbständiges Erfassen von Problemen und Umsetzen in Aufgaben:	2,0 / 4,0
- Vermögen, anspruchsvolle Aufgaben zu stellen:	2,4 / 4,0
- Weitergabe der Aufgaben entsprechend den Bedingungen der Nachgeordneten:	2,2 / 3,7
- Versteht es, neue Aufgaben in die Arbeit des Kollektivs einzuordnen:	2,0 / 3,4

Die Übersicht läßt die Schlußfolgerung zu, daß die kreativeren Vorgesetzten mit einer qualifizierteren Arbeit auch stärker motivierend wirken und die Leistungsfähigkeit der Nachgeordneten fördern (z. B. über das Stellen anspruchsvollerer Aufgaben). Daneben gilt aber auch, daß die jungen Leiter, die stärker für eine Aufgabe oder Funktion befähigt sind, auch eher bereit sind, ihre Aufgabe/Funktion unter vollem Einsatz der Kräfte auszuüben. D.h.: **Über die Erhöhung der Befähigung kann Motivation geweckt werden.** Das ist auch ein Weg, um zukünftig die Bereitschaft für Führungstätigkeit und für ihre engagierte Ausübung zu entwickeln.

Eine Rolle spielt bei der Heranbildung von Leitern und bei der Sicherung von Höchstleistungen auch der Umstand, daß das Niveau der *Motiviertheit zu Leitungstätigkeit* in der "sozialen Umgebung" der Nachwuchskräfte unter den Bedingungen der bürokratischen Planwirtschaft im Durchschnitt nicht hoch war; das dämpft eine motivierende persönliche Herausforderung. So wurde bei der Analyse der Wirksamkeit betriebsinterner Triebkräfte für Innovationen in den Leiterkollektiven festgestellt, daß die Begeisterung und das Engagement, das Vorgesetzte, Nachgeordnete und andere Partner zeigen, ein niedriges Niveau hatten. Auch war der Druck von Kooperationspartnern aus dem eigenen Betrieb auf Innovationen im Durchschnitt schwach; ebenso der von nachgeordneten Leitern und Kollektiven.

Niedrig ist die moralische Anerkennung, die innovative Leistungen mit sich bringen. Hinter dieser allgemeinen Situationscharakteristik verbergen sich allerdings beträchtliche Differenzierungen, die bereits vor der Wende von Betrieb zu Betrieb bestanden, u. a. in Abhängigkeit von der Exportintensität und den dadurch ausgelösten Zwängen. Eine wesentliche Rolle spielten aber auch Persönlichkeitsmerkmale der ehemaligen General- und Betriebsdirektoren.

#### **4. Möglichkeiten zu Veränderungen von Leitungsvoraussetzungen der Leiter innerhalb der bürokratischen Planwirtschaft**

Forderungen zur Erhöhung der Autorität der Leitungskräfte, ihres Engagements zur systematischen Entwicklung hochbefähigter Kräfte wurden bereits vor der Wende häufig gestellt; die dafür entwickelten Vorschläge konnten sich bei den bestehenden politischen Tabus nur im Raum von Klein-Klein-Maßnahmen bewegen (vgl. Autorenkollektiv 1987, Autorenkollektiv 1988 und Bohring/Ladensack 1986). Sie lagen häufig auch mehr auf der Ebene formaler Handhabungen als im Bereich verhaltensverändernder Aktivitäten: Jugendförderung, Jugendforscherkollektive, Erfassung von Nachwuchskadern für leitende Funktionen.

Generelle Begrenzungen bei der Motivierung und Realisierung hoher Leiterleistungen und der Heranbildung aktiver, kreativer und innovationsfreudiger Leitungskader ergaben sich:

- Aus dem stark eingeengten Handlungsspielraum und der Begrenztheit der Ressourcen für ein selbständiges unbehindertes engagiertes Handeln. Es bestand (und besteht

teilweise noch) ein Defizit an persönlichkeitsfördernden Herausforderungen und Leistungsabforderungen (wenn, dann einseitig, z. B. gerichtet auf das Improvisationsvermögen).

- Aus der Erschwerung der leistungsabfordernden Einflußnahme auf das geleitete Kollektiv: Gleichmacherei bei der Entlohnung, begrenzte Möglichkeiten zur Durchsetzung von Disziplin und eines eignungsgerechten Einsatzes der Beschäftigten, u. a. bedingt durch das bis zum 1. Juli 1990 geltende Arbeitsrecht sowie den Mangel an Arbeitskräften (bedingt durch ein niedriges organisatorisches Niveau und vielfältige andere Ursachen für Vergeudung), der die Führungskräfte zumindest teilweise "erpreßbar" machte.
- Aus dem völlig unzureichenden Entlohnungssystem, bei dem Hoch- und Fachschulkauder generell und Leitungskräfte im besonderen unterbezahlt wurden.
- Aus der Überfrachtung der Leitungstätigkeit mit politisch-ideologischen Aufgaben und Anforderungen und
- letztlich aus der allgemeinen Perspektivlosigkeit des Wirtschaftssystems, die sich u.a. in dem zunehmenden Rückstand in der Arbeitsproduktivität gegenüber den fortgeschrittenen kapitalistischen Ländern zeigte.

#### **Wie das Führungspotential auf marktwirtschaftliche Anforderungen eingestellt werden kann**

Mit dem Übergang zur sozialen Marktwirtschaft entstehen grundsätzlich neue **Anforderungen an das Managementpotential**, aber eben auch grundsätzlich veränderte Voraussetzungen und Chancen für die Entwicklung und Erhaltung eines Stammes leistungsfähiger und unternehmerisch handelnder Manager. *Unter diesen Bedingungen ist zwar von dem zunächst bestehenden niedrigen Motivationsniveau auszugehen (vgl. Tab. 1); ebenso ist aber in Rechnung zu stellen, daß die neuen Bedingungen einen Schub von Motivationskräften bewirken können, wenn der Übergang zur Marktwirtschaft als Herausforderung betrachtet wird.. Auf diese Tatsache wiesen bereits eigene Untersuchungen zur Rolle emotionaler Faktoren hin, die in den Jahren 1987/1988 angestellt wurden. Gefragt wurde danach, welche Bedingungen wie stark eine Hochstimmung und Schaffensrausch und damit emotionale Triebkräfte für die Leitungstätigkeit fördern würden. An der Spitze der Wirksamkeit standen die Schaffung von Möglichkeiten, sich in der Arbeit auf das Entscheidende zu konzentrieren, die Verringerung von Reglementierung, Kontrolle und Berichterstattung und auch die Erhöhung der Einflußnahme der Leiter auf emotionale Faktoren im Arbeitsprozeß (vgl Tab. 3).*

Bezogen auf die Positionen 1., 2., 4., 6. und 7. entstehen mit der sozialen Marktwirtschaft weit günstigere Bedingungen, wodurch auch die *Motiviertheit für die Leitungstätigkeit* und für "learning bei doing" steigt.

Allerdings sollte dabei auch nicht übersehen werden, daß gerade in der Etappe des **Übergangs zur Marktwirtschaft** auch vielfältige Hemmfaktoren wirken (soziale Unsicherheit, politischer Druck auf die Führungskräfte, fehlende Eingespiltheit der Mitbestimmung der Mitarbeiter u.a.).

Tab. 3: Was kann eine emotionale Hochstimmung und eine Art Schaffensrausch bei der Leitungstätigkeit fördern (N = 50, Angaben in Prozent)

Fördernde Maßnahmen	Wirksamkeit		
	ja	bedingt	nein
1. Mehr Zeit, um die Arbeitskraft für das einzusetzen, womit "etwas bewegt" wird	78	18	4
2. Ein Weniger an administrativen Regelungen	65	35	0
3. Mehr Aktivitäten der Leiter, um Begeisterung zu wecken, Erfolge auskosten zu lassen, moralische Anerkennung zu zollen	65	35	0
4. Ein Weniger an detaillierten Kontrollen u. Berichterstattungen	66	30	4
5. Ein Mehr an gegenseitiger Anteilnahme d. Kollegen in d. Arbeit	42	42	16
6. Wenn meine Arbeitsergebnisse häufiger und umfassender praktisch verwertet würden	30	47	23
7. Ein Mehr an "großen Aufgaben"	29	39	32
8. Mehr Raum für Gefühle in der Arbeit	18	57	25

### Potentialsituation beim Übergang zur Marktwirtschaft

Der Übergang zur Marktwirtschaft löst zunächst eine Reihe personeller Veränderungen aus:

1. Mit dem Abbau des aufgeblähten Leitungs- und Verwaltungsapparates erfolgt auch eine Reduzierung von Managerstellen;
2. Ein nicht unbeträchtlicher Teil von leitenden Mitarbeitern scheidet altersbedingt - beschleunigt durch die Vorruhestandsregelung - aus der Berufstätigkeit aus;
3. Die General- und Betriebsdirektoren sind von ihren Funktionen abberufen;
4. Weitere Leiter wurden aus berechtigten oder auch aus unberechtigten politisch-moralischen sowie fachlichen Gründen veranlaßt, von ihrer Funktion zurückzutreten;
5. Mit der Reprivatisierung von Unternehmen und der Neugründung von Betrieben rücken neue Kräfte in leitende Positionen.

In dieser Situation *rekrutiert* sich das zukünftige Potential an Managern aus bereits leitungserfahrenen Kräften und zum zweiten verstärkt auch aus jungen hochbefähigten und entwicklungsbereiten Mitarbeitern, u.a. aus solchen, die bisher auf Grund der Nichterfüllung karrierpolitischer Kriterien keine berufliche Entwicklungschance hatten. Das Personalmanagement steht also vor der Aufgabe, zum einen die erfahrenen Leiter, die in ihrem Denken und Verhalten durch die bürokratische Planwirtschaft geprägt wurden, uneingeschränkt auf die Anforderungen der sozialen Marktwirtschaft einzustellen.

Zum anderen ist es unerlässlich, unter den derzeitigen komplizierten Bedingungen (Existenzunsicherheit von Unternehmen, vorauszusehende langzeitige ungünstige Ertragslage, Reorganisation, Mitarbeiterabbau, Existenzangst von Beschäftigten, geschwächte Position der Lei-

ter) ein breites Reservoir von befähigten und karriereorientierten jungen Kräften zu gewinnen, entsprechend der Eignung zu differenzieren und systematisch zu fördern.

Dabei können die Erfahrungen der BRD (Stellenausschreibung, Bewerberauslese, Beurteilung und gezielte Weiterentwicklung mit Hilfe von Assessment-Center, Laufbahnplanung u.a.) eine wichtige Hilfe sein. Deshalb ist eine Qualifizierungsoffensive der Mitarbeiter in den zu bildenden Arbeits- oder Personaldirektionen ebenso notwendig wie der Transfer von Personalmanagementmethoden und -instrumentarien.

Als eine schwierige, aber realisierbare Aufgabe erweist sich die Einstellung der in ihren Funktionen verbleibenden Führungskräfte auf die Bedingungen der Marktwirtschaft. Fest steht dabei, daß die Führungskräfte als soziale Gruppe, nicht aber jeder einzelne Leiter bestehen werden. Eigene Untersuchungen vor allem zum kreativen Potential (Ladensack, 1990) weisen auf sehr differenzierte Chancen in Abhängigkeit vom differenzierten Ausgangsniveau, Anspruchsniveau, der bisherigen Abforderung von Kreativität, Aktivität, Selbständigkeit des Denkens, dem Selbstanspruchsniveau, von der Möglichkeit zur "Reaktivierung" von verschütteter Befähigung, von der Bereitschaft zur Aneignung neuer Kenntnisse (Steuerrecht, Arbeitsrecht, Controlling, Marketing usw.), vom Selbstzutrauen und von der Lernbereitschaft hin.

Bei der Weiterbildung von Führungskräften im arbeitsteiligen und kooperativen Zusammenwirken von Spezialisten aus der DDR und der Bundesrepublik Deutschland besteht ein wichtiges Ziel darin, bestehende Qualifikationsdefizite zu schließen und die erfolgreiche Einstellung von Denken und Verhalten auf die Marktwirtschaft zu sichern. Ebenso wichtig ist das **Selbstmanagement** der Führungskräfte, integriert in die praktische Tätigkeit. Erste Erfahrungen zeigen, daß dabei zunächst Barrieren zu überwinden sind, weil die leitenden Mitarbeiter kaum Wissen über innerpsychische Prozesse verfügen, nicht darin geübt sind, sich kritisch und differenziert einzuschätzen und auch keinen Einblick in Prozesse und Bedingungen für Verhaltenstransformation haben. Für sie ist Coaching, wie es z. B. Neubeiser (1990) darstellt, zunächst etwas Befremdliches, das sich ihnen nur schrittweise erschließen wird.

## 5. Literatur

Autorenkollektiv: Intensivierung - Leitung - Neuerungsprozesse. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1987, S. 183 - 221.

Autorenkollektiv: Ingenieure in der DDR. Dietz Verlag, Berlin 1988, S. 151 - 199.

Biedenkopf, K. (Interview): Die Vereinigung als Herausforderung verstehen. In: Neues Deutschland vom 9./10. Juni 1990, S.11.

× Bohring, G. und Ladensack, K.: <sup>(aus)</sup> Wie Leiter den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bewältigen. Dietz Verlag, Berlin 1986.

× Gerken, G.: Der neue Manager. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau, 1988.

× Ladensack, K.: Vom Befehlsempfänger zum kreativen Unternehmer - ein Persönlichkeitsprofil im Wandel. In: Moderne Betriebsführung. Heft 1/1990.

Neubeiser, M.-L.: Management-Coaching. Quell Füssli Verlag Zürich und Wiesbaden 1990.

Sveiby, K. E. und Lloyd, T.: Das Management des Know-how. Campus Verlag, Frankfurt 1990, S. 39 ff. und 147 ff.