

DIE MOTIVLAGE HÖHERQUALIFIZIERTER BESCHÄFTIGTER IN DDR-GROSSBETRIEBEN WÄHREND DER SIEBZIGER JAHRE

Annette Wilczek

Der Begriff „Normalisierung“ fand bei der Führung der UdSSR Verwendung für die Versuche, die Folgen des Prager Frühlings durch den verstärkten Einsatz sozialpolitischer Maßnahmen auszugleichen. Diesen ähnelnde, wirtschafts- und sozialpolitische Kurskorrekturen wurden in der DDR im Übergang zu den siebziger Jahren vorgenommen. Es stellt sich die Frage, wie sich für einzelne soziale Gruppen die Lebens- und Arbeitsbedingungen veränderten und was letztlich als „normal“ empfunden wurde.

Unter diesem Aspekt sind im weiteren die Bedingungen für höherqualifizierte Beschäftigte näher zu betrachten. Zu diesen zählt die oberste Ebene der Betriebsleitung, die zwar zum Teil an die Weisungen übergeordneter staatlicher Instanzen gebunden war, aber in Teilbereichen relativ selbständig agieren konnte. Zudem wird die Situation des gehobenen und mittleren, aber auch des potentiellen Leitungspersonals in Technik und Verwaltung betrachtet.¹

1. Einstellungsbedingungen für höherqualifizierte Beschäftigte

Es war in der DDR prinzipiell möglich, unliebsamen Arbeitssituationen durch einen Betriebswechsel zu entgehen und damit die eigene wirtschaftliche und soziale Position zu verbessern. Jedoch versuchten Betriebe, wie auch zentrale Instanzen immer wieder, diese Arbeitsplatzwechsel einzuschränken bzw. zu kanalisieren. Anhand der Quellen läßt sich primär aus Sicht der Betriebe rekonstruieren, welche Möglichkeiten bestanden, Arbeitskräfte anzuziehen und zu binden. Gleichzeitig wird deutlich, welchen Einschränkungen die Betriebe, und damit aber auch die Arbeitskräfte in diesem Bereich unterlagen.

Der Zugang zu einem Arbeitsplatz unterschied sich in Abhängigkeit von der Qualifikation und der angestrebten Position. Für Arbeitnehmer mit höherer Qualifikation, d.h. potentielle wie auch tatsächliche Führungskräfte, galten im Gegensatz zu den einfachen Angestellten und den Produktionsarbeitern die Regeln der kaderpolitischen Auswahl mit entsprechenden Restriktionen. Zudem mußten Studenten schon während des Studiums Arbeitsverträge mit teilweise vorgegebenen Unternehmen abschließen, die sie nach der Aufnahme ihrer Tätigkeit erst nach Einhaltung bestimmter Fristen, in der Regel nach zwei Jahren, wieder kün-

¹ Vgl. dazu Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen (Hg.), DDR-Handbuch, wissenschaftliche Leitung: Hartmut Zimmermann, Köln 1984, S. 196; Peter Hübner, Um Kopf und Kragen. Zur Geschichte der innerbetrieblichen Hierarchien im Konstituierungsprozeß der DDR-Gesellschaft, in: Ostdeutsche Kulturgeschichte, Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung, 1993, S. 210-232, hier S. 214f.; Peter Hübner, Durch Planung und Improvisation. Zur Geschichte des Leitungspersonals in der staatlichen Industrie der DDR, in: Archiv für Sozialgeschichte, 1999, S. 197-235, hier S. 198, 201.

digen konnten.² Es stellt sich die Frage, inwieweit die Personalverantwortlichen sowie die potentiellen Bewerber durch die vorgegebenen Kriterien des Nomenklatorsystems in ihrer Freiheit tatsächlich eingeschränkt wurden.

Es war im Falle des Werkzeugmaschinenkombinates „Fritz Heckert“ in den siebziger Jahren schwierig, höherqualifizierte Arbeitnehmer einzustellen. Zum einen wehrten sich die bisherigen Arbeitgeber von Bewerbern und zum anderen durfte nicht öffentlich geworben werden. Betriebe konnten das Werbeverbot jedoch umgehen, falls sie, wie „Heckert“, durch das Staatssekretariat Arbeit und Löhne die Genehmigung erteilt bekamen, Produktionsarbeiter überregional mit Anzeigen anzuwerben.³ Ca. 1/3 der Bewerbungen aus einer Kampagne Mitte der siebziger Jahre kamen von höherqualifizierten Arbeitnehmern. Mehr als die Hälfte der letztlich 169 eingestellten Arbeitskräfte waren Angestellte sowie ingenieur-technisches Personal. Das eigentliche Ziel, 120 ausreichend qualifizierte Facharbeiter einzustellen, konnte nicht erfüllt werden, was man als Argument für weitere Werbekampagnen nutzte.⁴ Letztlich waren die Werbekampagnen für den Betrieb essentiell, da quasi als Nebenprodukt der Mangel an Hoch- und Fachschulabsolventen und Verwaltungsangestellten zumindest teilweise behoben werden konnte.

Man versuchte bei „Heckert“ zunehmend, Informationen über solche Angestellte zu sammeln, die den Betrieb verlassen wollten, um diese von ihrem Weggang abhalten zu können. Die neuen Arbeitgeber sollten herausgefunden werden, vermutlich um sich gezielt gegen die Abwerbung von Arbeitskräften zur Wehr zu setzen. Die Personalabteilung erfuhr jedoch häufig erst Genaueres, nachdem die Personalakte durch den Folgearbeitgeber angefordert worden war. Der Arbeitskräftemangel führte offensichtlich dazu, daß Betriebe bei der Einstellung oft keinerlei Arbeitszeugnisse und Informationen über den Bewerber verlangten.⁵

Trotz des Mangels an geeignetem Personal wurden leitende Angestellte über längere Zeiträume im unklaren über ihre zukünftigen Positionen gelassen. In einem Kadergespräch traf man Mitte der siebziger Jahre mit einem Mitarbeiter beim Elektrogerätewerk Suhl (EGS) die Vereinbarung, ihn als Werkleiter einzusetzen.⁶ Ein Gespräch drei Wochen später führte jedoch dazu, daß der betreffende Angestellte „aus der Position der Resignation [heraus], sein Einverständnis

2 Geregelt wurden Fristen in der Absolventenverordnung aus dem Jahr 1971, Gbl. II, S. 297; Johannes Frerich/Martin Frey, Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland, Bd. 2, Sozialpolitik in der Deutschen Demokratischen Republik, München 1993, hier S. 202.

3 Dir. Kader und Bildung, Ministerrat, Staatssekretariat Arbeit und Löhne, Abt. Arbeitskräfte, Öffentliche Werbung, 20.1.1976, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2408.

4 Dir. Kader und Bildung, Stellvertreter des Generaldirektors, Öffentliche Werbung von Arbeitskräften in zentralen Presseorganen (ND usw.), 3.2.1976, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2408.

5 Generaldirektor, Schriftverkehr betr. Abwerbung von Arbeitskräften aus den Betrieben unseres Kombinats, August 1978, in: StAC, WMK „Fritz Heckert“, Karl-Marx-Stadt, K 1551.

6 1. Stellvertreter des Kombinatdirektors, Aktennotiz, 3.4.1975, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-958.

mit dem Einsatz als Leiter des Zentrallagers“ erklärte. Begründet wurde das neue Angebot mit der noch offenen „Gestaltung der Leitungsstruktur im Stammbetrieb“. ⁷ Das Vorgehen beim EGS widersprach den grundlegenden Regeln der Kaderarbeit, nach denen Transparenz und Offenheit zwischen dem Vorgesetzten und dem Beurteilten angestrebt werden sollten. ⁸ Diese Regeln deckten sich im Prinzip mit den Vorstellungen von Mitarbeiterführung, wie sie auch in der westlichen Betriebswirtschaft propagiert werden. ⁹ Sie kamen jedoch zumindest beim EGS kaum zur Anwendung.

Ein eklatanter Wohnungsmangel erschwerte es zusätzlich, leitende Positionen beim EGS zu besetzen. Beschäftigte, die sich in ihrer Bewerbung bereit erklärt hatten, von Karl-Marx-Stadt nach Suhl umzuziehen, wurden deshalb nicht zu Bewerbungsgesprächen eingeladen. Bei anderen Bewerbern hatten bereits Bewerbungsgespräche stattgefunden und es waren Stellen zugesagt worden, jedoch meldete sich der Betrieb nicht mehr bei den betroffenen Personen, wie entsprechenden Anfragen und Klagen zu entnehmen ist. ¹⁰ Zunächst führten demnach die Leiter der Fachabteilungen zum Teil Bewerbungsgespräche, die dann noch durch die Gespräche mit den Kaderabteilungen ergänzt werden sollten. Die Zusagen aus dem ersten Bewerbungsgespräch waren offensichtlich nicht verbindlich.

Aufgrund des Mangels an ausreichend qualifizierten Arbeitskräften versuchte man beim EGS, die Beschäftigten zu Weiterbildungsmaßnahmen und zur Aufnahme eines Studiums zu bewegen. Es stellte sich jedoch heraus, daß nur wenige ein Interesse daran hatten, sich weiterzubilden. Insgesamt erscheint den meisten ein Studium finanziell nicht lukrativ genug gewesen zu sein. ¹¹ Die in Frage kommenden Beschäftigten waren bereits längere Zeit in ihrem Beruf tätig und hatten ein gesichertes und zudem auch relativ hohes Lohneinkommen, so daß der Aufwand eines Direktstudiums mit Verringerung des Einkommens über einige Jahre im Vergleich zu dem danach zusätzlich zu erwartenden Einkommen wenig lukrativ erscheinen mußte.

7 1. Stellvertreter des Kombinatdirektors, Aktennotiz, 22.4.1975, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-958.

8 Autorenkollektiv (Ltr. Gerd Friedrich u.a.), Leitung der sozialistischen Wirtschaft, Berlin (O) 1987, S. 162.

9 Heinz K. Stahl, Hobbes läßt (wieder) grüßen – Eine kritische Auseinandersetzung mit „Kontrolle“, in: Organisationsentwicklung, 1997, S. 37f; Ulrich Krystek/Doris Becherer/Karl-Heinz Deichmann, Innere Kündigung: Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung, 2. verb. und erg. Aufl., München 1995, S. 84f.

10 VEB Zentrallaboratorium Elektrogeräte Karl-Marx-Stadt, Betrieb des Kombinat VEB Elektrogewerätewerk Suhl, Betriebsdirektor an Kombinatdirektor Kaudelka, Umsetzung von 3 Mitarbeitern zum Stammbetrieb des Kombinats EGS, 30.6.1975, in: ThStA Mgn., EGS Suhl, S64–2131.

11 Fachbereich Kader und Bildung, Konzeption zur Erhöhung des Potentials von Hoch- und Fachschulkadern sowie des Anteils von Facharbeitern, 1976–1980, 25.10.1976, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64–3795. Dir. Kader und Bildung, Information zu Problemen des Einsatzes und der Förderung junger Hoch- und Fachschulkader im Kombinat – Stammbetrieb, 14.10.1977, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-2241.

2. Die Gestaltung der monetären Einkommen

Das monetäre Einkommen kann als Hauptindikator für die Beurteilung der Lebenssituation von Beschäftigten herangezogen werden, wenn auch im Fall eines sozialistischen Wirtschaftssystems unter eingeschränkten Bedingungen. Dabei sollte berücksichtigt werden, daß Güter und Dienstleistungen in der DDR nicht immer in ausreichendem Maße zur Verfügung standen. Es ist zu vermuten, daß Beschäftigte in leitenden Positionen materiell durch Einkommen bessergestellt wurden.¹² Auch wenn aufgrund des egalitären Anspruchs tendenziell die Lohn-differenzierung nach Qualifikation eher flach ausgefallen sein dürfte, spielten monetäre Einkommen doch eine Rolle als Lenkungsinstrument auf dem Arbeitsmarkt sowie bei der Leistungsmotivation und bewirkten dadurch eine soziale Differenzierung. Grundbedürfnisse des täglichen Lebens konnten billig befriedigt werden, folglich blieb Personen mit hohem Geldeinkommen relativ viel für die Ausgaben des gehobenen Bedarfs übrig.¹³ Es ist zwar kaum möglich, ein geschlossenes Bild über die Einkommenssituation einzelner Beschäftigtengruppen zu bieten, jedoch können wichtige Einflußfaktoren dargestellt werden.

Als in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre bei „Heckert“ die neuen Grundlöhne für Produktionsarbeiter eingeführt wurden, plante man, die bisherigen uneinheitlichen Regelungen bezüglich der Gehälter für Hoch- und Fachschulkader teilweise außer Kraft zu setzen.¹⁴ Ziel war es auch, bestehende Gehaltsunterschiede zwischen ingenieurtechnischem und wirtschaftswissenschaftlichem Personal abzubauen.¹⁵ Da mit massiven Widerständen gerechnet wurde, sollten Vorgesetzte vorab an die Beschäftigten appellieren, wobei die wachsende außenwirtschaftliche Belastung hervorgehoben wurde. Ebenso wurde auf den experimentellen Charakter hingewiesen, der Korrekturen nach sich ziehen konnte, und damit signalisierte man, daß es Freiräume für Verhandlungen geben würde. Die Leistungen jedes Beschäftigten mußten neu bewertet werden.¹⁶ Wie

12 Martin Diewald, „Kollektiv“, „Vitamin B“ oder Nische? Persönliche Netzwerke in der DDR, in: Johannes Huinink u.a. (Hg.), *Lebensverläufe in der DDR und danach*, Berlin 1995, S. 223-260, hier S. 249.

13 Frank Grätz, *Wirtschaftsführer in Ost und West – Versuch eines Vergleichs*, in: *Deutschland Archiv*, 1971, S. 1026–1037.

14 Dir. Ökonomie, *Berichterstattung über die Einführung der leistungsabhängigen Gehälter für Hoch- und Fachschulkader*, 29.9.1979, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2029. Betriebsdirektor Ökonomie, *Protokoll über die Stellenplankommission beim Betriebsdirektor ...*, 17.4.1978, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2094.

15 Abt. Arbeitsökonomie, *Konzeption zur schrittweisen Einführung leistungsabhängiger Gehälter für Hoch- und Fachschulkader im Stammbetrieb*, 25.11.1977, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 1860.

16 *Konzeption zur schrittweisen Einführung leistungsabhängiger Gehälter für Hoch- und Fachschulkader im Stammbetrieb*, 25.11.1977, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 1860.

üblich durften den Beschäftigten dadurch jedoch keine finanziellen Nachteile entstehen.¹⁷

Bis Mitte 1978 arbeiteten bereits 70 % der Beschäftigtengruppe mit den neuen Gehaltsformen. Insgesamt stellte sich heraus, daß sich der geplante Mittelbedarf um 60 TM im Vergleich zur Vorperiode erhöhte, da überdurchschnittlich viele Arbeitnehmer die maximal mögliche Gehaltserhöhung erhielten.¹⁸ Dieses Ergebnis ist wohl dadurch zu erklären, daß in jedem Betriebsbereich Einstufungen eigenverantwortlich durchgeführt werden durften, was Einflußmöglichkeiten der betroffenen Beschäftigten zur Folge haben konnte und wohl auch so genutzt wurde.¹⁹ Die abschließende Berichterstattung enthält kaum Hinweise auf ein Gelingen der mit der Gehaltsumstellung beabsichtigten Pläne.²⁰

Bei der Vergabe von Sondergehältern gab es präzise formale Vorgaben, die im Fall des EGS jedoch kaum eingehalten wurden. Die formale innerbetriebliche Abstimmung zwischen einzelnen Abteilungen sollte als zusätzlicher Kontrollmechanismus gegen übertriebene Lohn- und Gehaltszahlungen dienen und wurde offensichtlich unterlaufen.²¹ Zudem hielt sich der Betrieb nicht an die außerbetrieblichen Vorgaben hinsichtlich der Antragstellung bei der VVB und dem zuständigen Industrieministerium. Im Februar 1971 war eine überdurchschnittlich große Anzahl von Anträgen bei der VVB eingereicht worden.²² Begründet wurde diese Häufung damit, daß aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Lage des Betriebs Nachverhandlungen über die Höhe des Lohnfonds nötig geworden waren, deren Ergebnisse man noch abwarten müssen.²³ Hier wirkte das Prinzip der Lohnsicherheit, nach dem einmal gemachte Zusagen nicht wieder rückgängig gemacht werden durften und es war möglich, Regelverletzungen nachträglich zu

17 Abt. Arbeitsökonomie, Mitteilung betr. Arbeitsmaterial für die AG „Einführung neuer Hoch- und Fachschulkader-Tarife“, 13.2.1978, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 1860.

18 Abt. Arbeitsökonomie, Mitteilung betr. Mittelbedarf für die Einführung leistungsabhängiger Gehälter, 10.2.1978, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 1860.

19 Betriebsdirektor Ökonomie, Protokoll über die Stellenplankommission beim Betriebsdirektor, 17.4.1978, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2094; Abt. Arbeitsökonomie, Protokoll der 23. Beratung der Arbeitsgruppe „Einführung neuer Tarife“, 27.11.1978, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 1860.

20 Dir. Ökonomie, Berichterstattung über die Einführung der leistungsabhängigen Gehälter für Hoch- und Fachschulkader, 29.9.1979, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2029; Betriebsdirektor, Informationsbericht zur Inanspruchnahme des Lohnfonds per 31.12.1978, 24.1.1979, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2278.

21 Abteilungsleiter Arbeitsökonomie, ungesetzliche Festlegungen von Gehältern und Jahresurlaub bei Umbesetzungen und Neueinstellungen, 1.2.1968, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1868.

22 VVB Elektrogeräte, Generaldirektor, Entlohnung der führenden Leitungskader, 26.2.1971, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S 64-1880; Abt. Kombinatdirektor an VVB, Genehmigung von Sondergehältern, 22.12.1970, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1880.

23 VVB Elektrogeräte, Generaldirektor, Entlohnung der führenden Leitungskader, 26.2.1971, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1880.

legalisieren.²⁴ Die VVB versuchte vergeblich, zu schnell aufeinanderfolgende Gehaltserhöhungen zu vermeiden und bei einzelnen Anträgen wies sie nochmals ausdrücklich darauf hin, „die Gehaltsentwicklung [der] übrigen Leitungskader“ zu berücksichtigen.²⁵ 1972 lehnte die VVB dann einen Antrag ab und begründete dies damit, daß die Leiter der Gütekontrolle nach Tarif entlohnt würden, der zu diesem Zeitpunkt einem Gehalt von 840,- M entsprach. Der Leiter beim EGS erhielt dagegen bereits ein Gehalt in Höhe von 1.385,- M zuzüglich 5 % Treueprämie. Zusätzlich merkte die VVB an, daß dieser Leiter mit dem geplanten Sondergehalt von 1 600,- M der „bestbezahlte TKO-Leiter der VVB“ wäre.²⁶

Diese Abläufe lassen den Schluß zu, daß zumindest beim EGS die Vergabe von Sondergehältern ausuferte. Sie scheint die alleinige Möglichkeit gewesen zu sein, Gehaltsempfängern in höheren Hierarchieebenen finanzielle Vorteile zu gewähren und entsprechende Anreize zu schaffen. Die VVB versuchte zwar, diese Praktiken einzudämmen, konkrete Sanktionen wurden jedoch nicht wirksam. Es ist dann auch nicht zu beobachten, daß sich der Betrieb an Vorgaben hielt. Wenn Unregelmäßigkeiten aufgrund von Kontrollen festgestellt wurden, dann reichte man die Anträge zur Genehmigung einfach nach. Da das Prinzip der Lohnsicherheit greifen sollte, hatte die zuständige Betriebsleitung nichts zu befürchten und konnte ihren Beschäftigten überdurchschnittliche Gehaltszusagen machen. Zudem wurden auch in späteren Jahren die Sondergehälter nachträglich eingesetzt, um fehlerhafte Tarifeingruppierungen zu legalisieren.²⁷

3. Aufstiegschancen in den Betrieben

Höherqualifizierte Beschäftigte handelten materielle Leistungen meist individuell aus.²⁸ Es ist zu klären, inwieweit sich diese Freiheitsgrade auf die Motivation der Beschäftigten, sich für die Unternehmensziele einzusetzen und daraus Arbeitszufriedenheit zu entwickeln, auswirkten. Dabei ist zu vermuten, daß durch die Auseinandersetzungen um die persönlichen Vorteile viel Zeit und Kraft gebunden wurden, die letztlich dem Betrieb nicht mehr zur Verfügung standen. Die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten dürfte auch durch den relativ geringen Freiheitsgrad bei betrieblichen Entscheidungen, der durch das Organisations-

24 Abt. Arbeitsökonomie, Direktive über die Verfahrensweise bei der Anwendung übertariflicher Gehälter, vermutlich Februar 1971, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1063.

25 VVB Elektrogeräte, Generaldirektor, Anträge auf Zahlung außertariflicher Gehälter, 15.3.1971, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1880.

26 Direktor für Kader und Bildung, Antrag auf Sondergehalt ... Staatl. Leiter TKO, 27.6.1972, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1880.

27 Generaldirektor VVB an Kombinatdirektor, 14.11.1975, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1059. Kombinatdirektor EGS an Generaldirektor VVB, 29.12.1975, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-1059.

28 Produktionsarbeiter agierten dagegen meist aus der Gruppe heraus. Dabei half ihnen die Gemeinschaft in einer Brigade, wenn auch eine direkte Arbeitermitbestimmung letztlich unmöglich war. Vgl. Hübner, Krisenwahrnehmung, S. 258 ff., S. 262.

prinzip der zentralistischen Einzelleitung²⁹ und das Nomenklaturprinzip bedingt war, weiter eingeschränkt worden sein.

Der Status der Betriebsleitung unterlag seit 1960 einem vielfältigen Wechsel. Während in den frühen sechziger Jahren im Rahmen des NÖS die Position der Werkleitung bis hin zum Meister aufgewertet wurde, und sie einen Prestigege-
winn erfuhr, erlitt sie bereits im Zuge des ÖSS wieder einen Positionsverlust. Nach der Machtübernahme Erich Honeckers 1971 strebte man an, die Wirtschaft wieder zu rezentralisieren, was diese Tendenz weiter verstärkte. Es setzten sich jedoch aufgrund der immer notwendiger werdenden Improvisationshandlungen letztlich doch wieder dezentralisierende Tendenzen durch.³⁰ Der Versuch, für Meister im Verlauf der siebziger Jahre neue Gehaltsformen einzuführen, sollte zudem deren Position wieder stärken und Gehaltszuschläge für Hoch- und Fachschulkader Ende der siebziger Jahre zielten ebenfalls in diese Richtung.³¹ Hübner kommt zum Schluß, daß ab 1960 die Autorität der Betriebsleitungen nicht mehr in Frage gestellt wurde.³² Dies mag zwar generell zutreffen, jedoch führten diese Pendelbewegungen aus Sicht der Leitungskräfte vermutlich eher zu Unsicherheiten, die Demotivation und Frustration zur Folge haben konnten. Roesler beobachtet bei den Führungskräften in den siebziger Jahren, daß sich deren Arbeitsleistung gegenüber den sechziger Jahren verringert habe und führt dies auf das schwindende Interesse der Werkleitung zurück, sich mit den Produktionsarbeitern auseinanderzusetzen.³³

Grundsätzlich sollten in den siebziger Jahren zwar Arbeiter bevorzugt werden, jedoch konnten Beschäftigte mit höherer Qualifikation die angesichts ihrer Stellung vermutlich besseren Verbindungen zum Leitungspersonal dazu nutzen, ihr Einkommen zu erhöhen. Die Arbeitnehmer konnten sich jedoch generell nur wenig auf automatische Regelungen und Versprechen verlassen. Wenn der Einzelne auch auf das Prinzip der Lohnsicherheit weitgehend vertrauen durfte, gab

29 Das Organisationsmodell der DDR, das bis in die Betriebe wirkte, war vom Prinzip der zentralistischen Einzelleitung geprägt. Vgl. dazu M. Rainer Lepsius, Handlungsräume und Rationalitätskriterien der Wirtschaftsfunktionäre in der Ära Honecker, in: Theo Pirker u.a. (Hg.), *Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen*, Opladen 1995, S. 347-362, hier S. 361. Gesellschaft und Wirtschaft wurden in einer hierarchisch gegliederten Großorganisation zentral gesteuert. Dies hatte zur Folge, daß Kompetenzen hierarchisch abgegrenzt wurden und Akteure kaum einen Anreiz zu eigenständigen Entscheidungen hatten, da eher Routineentscheidungen prämiert wurden. Lepsius spricht hier von „paternalistischen“ Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenen. Auch wurden kollektive Entscheidungen formal nicht gefördert, da doch nur die Führungskräfte entscheidungsberechtigt waren und sich vor der nächst höheren Ebene rechtfertigen mußten. M. Rainer Lepsius, *Die Institutionenordnung als Rahmenbedingung der Sozialgeschichte der DDR*, in: Hartmut Kaelble/Jürgen Kocka/Hartmut Zwahr (Hg.), *Sozialgeschichte der DDR*, Stuttgart 1994, S. 17-31, hier S. 28.

30 Hübner, *Improvisation*, S. 221, 222.

31 Abt. Arbeitsökonomie, Neuregelung der Leistungskennziffern und Gehaltsprämie für Meister, 31.1.1974, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 1765; Jörg Roesler, Probleme des Brigadealltags. Arbeitsverhältnisse und Arbeitsklima in volkseigenen Betrieben 1950-1989, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 38, 1997, S. 3-17, hier S. 13.

32 Hübner, *Improvisation*, 1999, S. 221, 222.

33 Roesler, *Probleme*, 1997, S. 10, 12f.

es keine Rechte oder Sicherheiten, die gewünschten oder auch versprochenen Leistungen wirklich zu erhalten. Die höherqualifizierten Beschäftigten mußten sich in Eigeninitiative an die Vorgesetzten wenden, waren abhängig von ihrem persönlichen Verhandlungsgeschick und nutzten dabei die Beschwerdemöglichkeit über Eingaben offenbar intensiver als andere Beschäftigtengruppen. Die Kombinars- bzw. Betriebsleitung unternahm Anstrengungen, die zentral vorgegebene Bevorzugung der Produktionsarbeiter gegenüber höherqualifizierten Beschäftigten insbesondere bei der Wohnungsvergabe wieder auszugleichen. Dies dürfte angesichts der dargestellten Schwierigkeiten der Betriebe, höherqualifiziertes Personal neu einzustellen bzw. zu halten, noch verstärkt worden sein. Jedoch wirkten diese materiellen Anreize aufgrund der intransparenten Vergabe wohl nur in geringem Maß, da sie zu wenig an konkrete Leistungen gekoppelt und zu sehr vom persönlichen Einsatz und den Beziehungen der jeweiligen Person abhängig waren.³⁴

Die Motivation von Führungskräften wird durch das Vorhandensein von Handlungsspielräumen, ein adäquates Anreizsystem, das Einkommen, Ansehen und Aufstiegsmöglichkeiten bietet, aber auch Qualifizierungsmöglichkeiten mit gefördert.³⁵ Besondere Bedeutung für engagierte Mitarbeit in einem Unternehmen hat jedoch prinzipiell die „Erprobung und Überprüfung der eigenen Tüchtigkeit“. Determinanten dieser Motivationsbasis sind individuelle Fähigkeiten, der Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Aufgabe, aber auch, wie sich das Leistungsergebnis abgrenzen und zurechnen läßt.³⁶ Der Raum für freie Entscheidungen und die Eigenverantwortung dienen dabei vor allem der intrinsischen Motivation.³⁷ Im folgenden sollen nun anhand von Fallbeispielen die Handlungsräume von höherqualifizierten Beschäftigten auf verschiedenen Hierarchieebenen untersucht werden. Höherqualifizierte Arbeitnehmer sowie Arbeitnehmer in leitenden und damit exponierten Positionen waren in DDR-Betrieben oftmals Angriffen und Sanktionen ausgesetzt, wie die folgenden, wenn auch sehr unterschiedlichen Beispiele zeigen.

34 Hannelore Hamel, Sozialistische Unternehmenskonzentration und Managerverhalten. Die Kombinarsbildung in der DDR als Effizienzproblem, in: Günter Hedtkamp, Anreiz- und Kontrollmechanismen in Wirtschaftssystemen I, Berlin 1981, S. 67-98, hier S. 82, 89.

35 Ursula Schneider, Wer-was-wie motiviert Führungskräfte? Ein Dialogangebot zum Artikel von Klaus Ladensack, Motivierung, Leiterentwicklung und Leiterleistung - untersucht vor der Wende in der DDR, in: Dudo von Eckardstein u.a. (Hg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, München 1990, S. 98-102, hier S. 98ff.

36 Hamel, Managerverhalten, S. 82.

37 Bei der Erklärung des Verhaltens von Arbeitnehmern in der DDR seit den sechziger Jahren mit Motivationstheorien, die sich im wesentlichen auf Forschungsergebnisse der achtziger und neunziger Jahre stützen, ist jedoch einschränkend anzumerken, daß sich die persönliche Einstellung von Arbeitnehmern in den letzten Jahrzehnten zusätzlich verändert hat. Die Bereitschaft, Leistung zu erbringen, ist heute weitaus mehr als in früheren Jahren damit verknüpft, sich als Person einbringen zu können. Heutige Arbeitseinstellungen und Arbeitsethos sind auf allen Hierarchieebenen maßgeblich bestimmt durch das Bedürfnis nach Kreativität, Selbstverwirklichung und das Ausleben eigener Fähigkeiten und Neigungen.

Betriebsinterne Konflikte, die nicht im Sinne aller Akteure gelöst werden konnten, wurden über die Eingaben an betriebsexterne Institutionen – häufig direkt an den 1. Vorsitzenden des Staatsrats, Erich Honecker – nach außen getragen. In einem Betrieb von „Heckert“ handelten Arbeiter zu Beginn der siebziger Jahre auf diese Weise. Gefordert wurde, den Berufsverkehr an die Bedürfnisse anzupassen und Fahrgeldrückerstattungen sowie Unterschiede bei den Mieten³⁸ in einem Arbeiterwohnheim anzugleichen. Da diese Eingaben nicht wirkten, legten die Arbeitnehmer ihre Arbeit nieder, was in diesem Fall zu Meldungen an Günter Mittag führte.³⁹ „Um endlich Ruhe zu bekommen“ meldete der Betriebsdirektor, daß er den Forderungen nachgekommen sei. Es entstanden dabei zusätzliche Kosten in Höhe von 125 000,- M.⁴⁰ Der Generaldirektor des Kombinats berichtete, daß es zwar überhaupt nicht im Einflußbereich des Betriebsleiters gelegen habe, die anstehenden Probleme zu lösen. Trotzdem befürwortete auch er eine Disziplinarstrafe.⁴¹

Wurden Geheimhaltungsvorschriften verletzt, zog dies direkte disziplinarische Maßnahmen, bis zur Absetzung, nach sich. Ein technischer Direktor und ein Chefkonstrukteur bei „Heckert“ hatten 1971 Vertretern westdeutscher Firmen eine Mustermaschine im Detail erläutert. Beide wurden darauf sofort zum Technologen bzw. zum Konstrukteur degradiert und es kam zu einem Parteiverfahren.⁴² Im Selbstverständnis der Beschäftigten sollte sich auf der einen Seite der Stolz auf die eigene Leistung entwickeln, was auch die Motivation, sich besonders für den Betrieb einzusetzen, steigern konnte. Aus diesem Bewußtsein heraus dürfte die Maschine auch vorgestellt worden sein.⁴³ Auf der anderen Seite mußten Geheimhaltungsvorschriften eingehalten werden. Den Bereich zu erkennen, über den nicht hinausgegangen werden durfte, blieb jedoch offensichtlich auch für leitende Angestellte sehr schwierig. In diesem Fall bestand ein besonderes Problem darin, daß in dem Betrieb der Sekretär der Betriebsparteiorganisation

38 Die Probleme bei der Miethöhe wurden verursacht durch die Zahlung von Trennungsgeld an Verheiratete, die von Ledigen als Mietzuschuß gewertet wurde.

39 Generaldirektor, Bericht des Parteiorganisators des ZK und Sekretär der GO an BL 15.11.1971, in: StAC, WMK „Fritz Heckert“, Karl-Marx-Stadt, K 1462.

40 Fachbereich Sozialwesen, Stand der Bearbeitung der Eingaben der Werk tätigen der neuen Gießerei, 25.10.1971, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 17569.

41 Fachbereich Sozialwesen, Generaldirektor an ZK SED Abt. Maschinenbau, Vorgänge in Meuselwitz, 19.10.1971, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 17569; Generaldirektor, Parteiorganisator des ZK Sekretär der GO VEB WMK „Fritz Heckert“ an BL des SED KMS 1. Sekr, Information, 15.11.1971, in: StAC, WMK „Fritz Heckert“, Karl-Marx-Stadt, K 1462.

42 Wurde eine Person aus einer Nomenklaturposition herausgenommen, bedeutete das jedoch in den siebziger Jahren nicht mehr den vollständigen Abstieg. Je nach Alter waren meist großzügige Rentenregelungen oder einfach nur eine Degradierung um mehrere Stufen die Folge. Matthias Wagner, Ab morgen bist du Direktor. Das System der Nomenklaturkader in der DDR, Berlin 1998, S. 96.

43 Leitungskräfte des Betriebes meinten nach diesem Vorfall: „Das hätte uns auch passieren können, warum sollen wir diesen Leuten nicht beweisen, daß wir auch etwas können.“ ZK Abt. Maschinenbau und Metallurgie, Information über Verletzungen des Geheimnisschutzes im VEB Wema Plauen, 11.11.1971, in: SAPMO-BA, DY 30/IVA2/2.2021/560.

(BPO) wegen Veruntreuung von Geldern abgesetzt werden mußte, und man sich dadurch zu härterem Durchgreifen bei Fehlleistungen von Führungskräften veranlaßt sah.⁴⁴

Es wurde in den siebziger Jahren offenbar nahezu unmöglich, aus Führungspositionen freiwillig auszusteigen, was für einen generellen Mangel an Personal spricht, das derartige Positionen übernehmen wollte.⁴⁵ Bei „Heckert“ wurde dem bereits viele Monate vorliegenden Antrag eines Direktors auf Abberufung aus gesundheitlichen Gründen erst am Tag eines Disziplinarverfahrens stattgegeben. Dies war gegen ihn eingeleitet worden, da in seinem Bereich über lange Jahre hin Informationen über fehlende Funktionssicherheit einzelner Produkte mißachtet worden waren.⁴⁶ Der betreffende leitende Angestellte hatte sich insbesondere in den fünfziger und sechziger Jahren durch seine Einsatzbereitschaft hervorgetan und war mehrmals als Aktivist ausgezeichnet worden. Ihm wurden nun „Leistungsgrenzen“ vorgeworfen, was zu den Problemen geführt habe.⁴⁷

Die bisherigen Beispiele zeigen den Handlungsrahmen, in dem leitende Angestellte agieren mußten. Sie waren Kontrollen und Sanktionen ausgesetzt, konnten aber die Erwartungen angesichts der suboptimalen Bedingungen kaum erfüllen. Dies dürfte erklären, weshalb die Bereitschaft immer geringer wurde, entsprechende Positionen auf der Leitungsebene zu übernehmen. Auf der einen Seite war zwar Engagement vorhanden, das jedoch angesichts der schwierigen Arbeitsbedingungen langsam nachließ. In den frühen siebziger Jahren häuften sich zudem noch Sanktionen, wie das Beispiel über den Verstoß gegen Geheimhaltungsvorschriften zeigt. Den Bereich des politisch noch Zulässigen zu beachten, dürfte viel Zeit und Kraft in Anspruch genommen haben, ähnlich wie die Erfordernisse, sogenannte „gesellschaftliche Arbeiten“ zu übernehmen, deren Sinn zum Teil nicht unbedingt einzusehen war, außer daß es der Karriere dienlich sein konnte. Zudem dürften Disziplinarverfahren, die sich vermutlich auch bei der Belegschaft herumsprachen, einen Autoritätsverlust nach sich gezogen haben. Die untergeordneten Beschäftigten dürften zum Teil aber auch die Sinnlosigkeit der Maßnahmen erkannt haben, was auch deren Arbeitsbereitschaft verringert haben dürfte.

Beim EGS war das Leitungspersonal in den siebziger Jahren andauernder Kritik durch Parteiinstanzen ausgesetzt. Die BPO merkte in einem Bericht an die Bezirksleitung an, daß die Leiter nur ungenügend qualifiziert seien.⁴⁸ Diese Si-

44 SED BPO VEB WMK „Fritz Heckert“, Kombinat, Vorfall im Kombinatbetrieb VEB Wema Plauen, 22.10.1971, in: SAPMO-BA, DY 30/IVA2/2.2021/560.

45 Heike Förster, Entwicklung von Handlungsstrategien bei Führungskräften in der DDR-Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung von Lebens- und Karriereverläufen ehemaliger Betriebs- und Kombinatdirektoren, Frankfurt 1995, S. 165ff.

46 Amtlicher Betriebsdirektor an Direktor für Forschung und Entwicklung, Einleitung eines Disziplinarverfahrens, 24.8.1978, in: StAC, WMK „Fritz Heckert“, Karl-Marx-Stadt, K 2164.

47 Betriebsdirektor, Beurteilung, September 1978, in: BA, VEB WMK „Fritz Heckert“, Werk Karl-Marx-Stadt, A 2248.

48 72 der 143 Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter und Gruppenleiter hatten eine Hoch- bzw. Fachschulqualifikation und nur 7 der 32 Meister hatten die erforderliche Qualifikation. Vgl. BL

tuation konnte jedoch aufgrund der bereits beschriebenen fehlenden Bereitschaft höherqualifizierter Beschäftigter, für das EGS zu arbeiten, nicht verwundern. Es wurde berichtet, daß die Stimmung bei Leitern und wissenschaftlich-technischem Personal „durch Tendenzen der Resignation, der Gleichgültigkeit, des Pessimismus und z.T. durch Kapitulationserscheinungen gekennzeichnet [sei].“⁴⁹ Der technische Direktor, der stellvertretende Generaldirektor und der Produktionsdirektor hatten zum Ausdruck gebracht, sich nicht „verheizen“ lassen zu wollen.⁵⁰ Die Bezirksleitung warf dem Kombinatdirektor vor, er fühle „sich als Kombinatdirektor auf Zeit, dessen Ablösung jederzeit erfolgen kann.“ Es wurde auch darauf hingewiesen, daß „es neuen Leitern im EGS seit Jahren sehr schwer gemacht [würde]“ und daß man sich im Betrieb fragte, „wie lange sich der Neue halten [würde]“.⁵¹

Die Bezirksleitung beklagte zu Beginn der siebziger Jahre zudem die geringe Bereitschaft der Belegschaft, sich politisch weiterzubilden sowie den zu geringen Anteil von Parteimitgliedern auf der Leitungsebene. Zu diesem Zeitpunkt waren knapp 43 % der Leiter Parteimitglieder, wenngleich die Direktoren nicht mitgerechnet wurden.⁵² Wenige Jahre später waren auf der sogenannten ersten Leitungsebene, die sich aus Fachbereichsleitern einschließlich des Betriebsdirektors, den Abteilungsleitern, Gruppenleitern und Meistern zusammensetzte, etwa 87 % der Leiter Parteimitglieder, und alle waren in der Gesellschaft für Deutsch-Sowjetische Freundschaft (DSF) organisiert.⁵³ Die Zahlen sind zwar nicht vollständig vergleichbar, da in der ersten Aufstellung die Direktoren fehlen, da aber deren Anteil nicht allzu hoch gewesen sein dürfte, läßt sich als Tendenzaussage ableiten, daß im Verlauf der siebziger Jahre immer mehr Leitungskräfte bereit waren, der Partei beizutreten. Da der politische Wechsel 1971 dazu führte, daß sich der Status der höherqualifizierten Arbeitnehmer im Vergleich zu den Arbeitern immer weiter verschlechterte, scheint eine Annäherung an die Partei auch angeraten gewesen zu sein. Beim EGS konnte man dadurch zumindest teilweise der Kritik der Bezirksleitung ausweichen. Im Zeitraum von 1972 bis 1977 waren

SED Suhl, BPO EGS, Bericht zur Lage und Situation im EGS an die BL, 17.12.1971, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV/B/2/3/148.

49 BL SED Suhl, BPO EGS, Bericht zur Lage und Situation im EGS an die BL, 17.12.1971, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV/B/2/3/148.

50 Ebd.

51 BL SED Suhl, Abt. Wirtschaftspolitik, Stellungnahme zum „Bericht über die politisch-ideologische Arbeit in der Führung des sozialistischen Wettbewerbs und der Planerfüllung im VEB Kombinat Elektrogerätekwerk Suhl“, 7.8.1972, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV/C/2/3/069.

52 Die Direktoren waren zwar alle Mitglied der Partei, und von den 30 Hauptabteilungsleitern waren 22, von den 57 Abteilungsleitern 30, von den 56 Gruppenleitern 5 und von den 32 Meistern 18 in der Partei organisiert. Die Bezirksparteischule hatten nur 8 und die Kreispartei-schule hatten nur 31 der 175 Leitungskräfte besucht. Vgl. BL SES Suhl, BPO EGS, Bericht zur Lage und Situation im EGS an die BL, 17.12.1971, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV/B/2/3/148.

53 Dir. für Kader und Bildung, Erläuterungen zum Kaderspiegel – Leitungskader 1. Ebene des Kombinatbetriebs EGS, 1/1978, in: ThStA Mgn., VEB EGS Suhl, S64-3903.

jedoch von insgesamt 215 im Betrieb eingesetzten Absolventen von Hoch- und Fachschulen bei ihrem Eintritt in den Betrieb nur knapp 29 % in der SED organisiert. Dieser geringe Anteil könnte sich damit erklären lassen, daß die Studienplätze für technische Studiengänge in den siebziger Jahren nicht ausgelastet werden konnten und man deshalb bei der Auswahl nicht in erster Linie auf die Parteizugehörigkeit achtete.⁵⁴

Letztlich forcierte die Bezirksleitung den personellen Austausch der Gegenseite und setzte diesen zum Teil durch.⁵⁵ Der Kombinatdirektor, sein Stellvertreter sowie die Fachdirektoren für Technik, Produktion und Absatz waren bereits im Verlauf einer ersten Krise 1973 ersetzt worden, was jedoch nicht dazu führte, daß sich die Situation wesentlich verbesserte. Zwei Jahre nach dem Wechsel wurde Mitte der siebziger Jahre erneut die Leitungsspitze des Kombinats ausgetauscht.⁵⁶ Dabei war es offensichtlich schwierig, entsprechend ausgebildetes und erfahrenes Personal zu finden, das bereit war, in Suhl zu arbeiten. In den Bereichen Technik sowie Kader und Bildung, denen für die Misere Anfang der siebziger Jahre die Hauptverantwortung zugewiesen wurde, fielen die 1975 neu eingesetzten Leitungskräfte nach wenigen Monaten, vermutlich wegen Überlastung, aus.⁵⁷ Der Einsatz betriebsfremder Führungskräfte zog offenbar auch eine fehlende Loyalität der mittleren und unteren Leitungsebene nach sich.⁵⁸ Dies scheint auch zu erklären, weshalb die Bezirksleitung mittlere und untere Leitungskräfte gleichzeitig mit der Führungsspitze austauschen wollte, was ihr jedoch nie gelang.

Es zeigt sich, daß insbesondere leitende Angestellte starken Unsicherheiten bezüglich ihrer Zukunftsplanung ausgesetzt waren, was dann zur Folge hatte, daß die Motivation, sich für das Unternehmen überdurchschnittlich einzusetzen, abnahm. Das Verhalten der Arbeitnehmer deutete auf innere Kündigung hin. Diese drückt sich in der mentalen Verweigerung engagierter Leistung aus und vollzieht sich in der Regel lautlos, d.h. ist für den Vorgesetzten nur schwer zu

54 Zentralinstitut für sozialistische Wirtschaftsführung beim ZK der SED, Informationsgespräche mit Kombinatdirektoren, 18.12.1978, in: SAPMO-BA, DY 30/2705.

55 BL SED Suhl, Abt. Wirtschaftspolitik, Einschätzung zu Problemen der Führungs- und Leitungstätigkeit im VEB Elektrogerätewerk Suhl, 12.12.1974, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV C-2/6/419.

56 BL SED Suhl, Abt. Wirtschaftspolitik, Einschätzung zu Problemen der Führungs- und Leitungstätigkeit im VEB Elektrogerätewerk Suhl, 12.12.1974, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV C-2/6/419; BL SED Suhl, Abschlußbericht der Arbeitsgruppe der Bezirksleitung Suhl im VEB Elektrogerätewerk Suhl, 1975, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV C-2/6/419.

57 Die beiden Mitarbeiter waren direkt nach ihrem Abschluß an der TH Ilmenau auf diese Stellen gesetzt worden, denn es gab niemanden mit bereits vorhandener Erfahrung in der Industrie, der bereit gewesen wäre, diese Aufgaben zu übernehmen. Vgl. BL SED Suhl, Abt. Wirtschaftspolitik, Überprüfung der Kaderunterlagen von Mitarbeitern der TH Ilmenau, 6.2.1975, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV C-2/6/419; BL SED Suhl, Abschlußbericht der Arbeitsgruppe der Bezirksleitung Suhl im VEB Elektrogerätewerk Suhl, 1975, Abt. Wirtschaftspolitik, Information über Schwerpunkte aus der Kontrollberatung des Staatssekretärs im MEE im VEB EGS am 28.5.1975, 29.5.1975, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV C-2/6/419.

58 BL SED Suhl, Abt. Wirtschaftspolitik, Niederschrift über die Kaderaussprache mit Werkdirektor am 14.2.1975, 17.2.1975, in: ThStA Mgn., BPA SED Suhl, BL IV C-2/6/419.

erkennen. Die Beschäftigten verlieren das Interesse an Auseinandersetzungen über betriebliche Belange und verzichten darauf, Vorschläge und Kritik einzubringen, dafür häufen sich Nörgeleien. Vor allem in höheren Hierarchieebenen werden Kompetenzen nicht mehr ausgeschöpft, und Eingriffe in den eigenen Kompetenzbereich nimmt man gelassen hin, gleichzeitig widersetzen sich die Arbeitnehmer organisatorischen Veränderungen. Freiräume während der Dienstzeit werden für private Zwecke genutzt und die Beschäftigten verweigern den betrieblichen Aufstieg.⁵⁹

4. Schlußfolgerungen

Betriebe hatten seit den 1960er Jahren massive Schwierigkeiten, Arbeitskräfte neu einzustellen bzw. im Betrieb zu halten. Dies war in der DDR ein generelles Problem, da die gesamte Wirtschaft unter einem permanenten Arbeitskräftemangel litt, auf dessen Gründe hier jedoch nicht weiter eingegangen wird. Da mit den verwendeten Quellen primär die Sicht der Betriebe beleuchtet werden kann, ist es nur indirekt möglich, die Situation der Beschäftigten in bezug auf die freie Arbeitsplatzwahl darzustellen. Es läßt sich jedoch sagen, daß ein Arbeitsplatzwechsel generell möglich war. Die Möglichkeit, eine gewünschte Stelle zu erhalten bzw. diese frei zu wählen, kann einen Beschäftigten dazu bewegen, Arbeitsaufgaben motivierter zu lösen. Das Nomenklatursystem der DDR mußte jedoch durch die ihm zugrundeliegenden Auswahlkriterien, die an die Erfordernisse der herrschenden Partei gekoppelt waren, und den damit einhergehenden Unsicherheiten die Motivationswirkung einer freien Arbeitsplatzwahl einengen. Die Intransparenzen führten zu Resignation und Unzufriedenheit und meist erst die Androhung der Kündigung machte es den Arbeitnehmern möglich, auf Mißstände hinzuweisen.

Beiden Betrieben wurde in den siebziger Jahren von übergeordneten Instanzen eine unzureichende Kaderpolitik vorgeworfen. „Heckert“ war aber offenbar kaum von Einmischung betroffen, während das EGS sich diesen ständig ausgesetzt sah. Die oberste Führungsspitze des Kombinats wurde in den siebziger Jahren mehrfach ausgetauscht. Jedoch wurde seitens des Rats des Bezirks besonders die Unfähigkeit des mittleren Managements beklagt. Hier fand jedoch kein Wechsel statt. Dies ist damit zu begründen, daß sich nur wenige Arbeitnehmer bereit fanden, derartige Positionen zu besetzen. Von anderen Bezirken war kaum jemand anzuwerben, was hauptsächlich daran lag, daß keine Wohnungen vorhanden waren. Teilweise mußten deshalb Einstellungszusagen seitens des Betriebes wieder zurückgenommen werden.

Beim EGS versuchte man in den siebziger Jahren, die vorhandene Belegschaft zu Weiterbildungsmaßnahmen zu bewegen, was jedoch aufgrund der als zu gering empfundenen Lohnanreize kaum Erfolg hatte. Vermutlich wurden Weiterbildungsmaßnahmen nur von aufstiegsorientierten Arbeitern genutzt, wenn diese der vorwiegend tayloristischen Arbeitsorganisation und damit be-

59 Krystek, Kündigung, hier S. 10f., 45, 48.

grenzten Gestaltungsmöglichkeiten entgehen wollten. Beim EGS boten sich dieser Personengruppe in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre Aufstiegsmöglichkeiten. Allein schon der Meisterabschluß reichte aus, in die Abteilungsleiter- oder Bereichsleiterposition zu gelangen, da ein Mangel an ausreichend qualifizierten Arbeitnehmern bestand. Die Meisterposition war dagegen jedoch eher unbeliebt, da sich dieser mit den Forderungen der Arbeiter auseinandersetzen mußte und dabei eher in einer schlechteren Verhandlungsposition war.

Hatte man den gewünschten Arbeitsplatz erhalten, was, wie zu sehen war, Einschränkungen unterlag, mußte als nächstes die Bezahlung geklärt werden. Es gab zwar zentrale Vorgaben, jedoch scheint es für die Höhe der Einkommen ausschlaggebend gewesen zu sein, wie Arbeitgeber – insbesondere der direkte Vorgesetzte – und Arbeitnehmer miteinander kommunizierten. Grundsätzlich mußte bei allen lohn- und gehaltspolitischen Veränderungen, unabhängig von der Hierarchiestufe, berücksichtigt werden, daß das bis dahin geltende Durchschnittseinkommen nicht unterschritten werden durfte.

Die ausufernde Zusage von Sondergehältern war beim EGS offenbar eine bevorzugte Strategie, Leitungskräfte anzuwerben oder zu halten. Die Betriebsleitung schaffte durch ihre Vorabzusagen ohne Absicherung durch den Lohnfonds Tatsachen, die die übergeordneten Instanzen nicht mehr ignorieren konnten und entsprechend nachgaben. Jedoch waren diese Verhandlungen langwierig, was ein Hinhalten der Beschäftigten zur Folge hatte. Die Kosten eines erneuten Arbeitsplatzwechsels nach einem Wohnortwechsel bewirkten, daß die Beschäftigten zunächst abwarteten, wenn Versprechungen nicht gehalten wurden. Vorgesetzte bauten beim EGS verstärkt auf diesen Mechanismus. Versprechungen wurden offenbar überwiegend gegenüber Gehaltsempfängern gemacht, was im erhöhten Bedarf an Verwaltungskräften seit den sechziger Jahren begründet sein kann. Jedes Sondergehalt wurde individuell ausgehandelt. Die VVB versuchte, durch immer neue Vorgaben einzuschränken, daß Gehaltsforderungen für einzelne Führungskräfte in immer kürzeren Abständen und in immer höher werdendem Ausmaß beantragt wurden. Sie appellierte an den Betrieb, zumindest das Gerechtigkeitsprinzip zu beachten. Vermutlich sollte dabei berücksichtigt werden, daß die damit verletzte Entlohnungsgerechtigkeit zu Motivationseinbußen bei anderen Beschäftigten führen mußte. Jedoch ließ sich das EGS immer nur kurzfristig einschränken.

In der Literatur findet sich durchgängig die Schlußfolgerung, daß die Leistungsanreize für Beschäftigte nicht ausreichten, um die Wirtschaft der DDR auf eine solide Basis zu setzen. Leistungsbereite Beschäftigte konnten sich nur wenig von den übrigen Beschäftigten abheben, da die Möglichkeiten der Einkommenserzielung und des Konsums beschränkt waren. Die Reformversuche in den sechziger Jahren blieben in dieser Richtung halbherzig. Jedoch zeigt gerade die Untersuchung der beiden Betriebe, daß die Unternehmensleitungen immer wieder erfolgreich versuchten, höherqualifizierten Beschäftigten – teilweise auf illegale Weise – Einkommenssteigerungen zu ermöglichen. Die Kontrollmechanismen des Staates funktionierten nur unvollständig und meist wurden illegale

Abmachungen nach Aufdeckung legalisiert. Jedoch setzte dies eine Spirale in Gang. Es folgten Zugeständnisse an die weniger qualifizierten Arbeitskräfte, die ihre Forderungen mit Arbeitsniederlegungen, mit der Androhung der Wahlverweigerung und des Betriebswechsels durchsetzen konnten.

Gerade in den siebziger Jahren zeigen sich Anzeichen von Karriereverweigerung bei Führungskräften und höherqualifizierten Beschäftigten aufgrund der zermürbenden Kritik durch die außerbetrieblichen politischen Institutionen und die von diesen aufgestachelten Produktionsarbeiter. Es war letztlich unattraktiv, entsprechende Positionen in der höheren Leitungsebene einzunehmen. Dafür spricht auch, daß in den siebziger Jahren ältere Führungskräfte ihre Position nur im äußersten Fall aus gesundheitlichen Gründen verlassen konnten. Wie Fallbeispiele zeigen, wurden sie erst nach jahrelangen Problemen im Rahmen von Disziplinarverfahren aus ihren Posten entweder in den Ruhestand oder in andere Funktionen entlassen, wenn die Probleme Ausmaße annahmen, die keinerlei Aufschub mehr erlaubten. In den siebziger Jahren scheint es für höherqualifizierte Beschäftigte „normal“ geworden zu sein, auf mittleren Positionen zu verharren. Jüngeren, höherqualifizierten Beschäftigten reichten diese Positionen offenbar weitgehend aus. Auf dieser Ebene waren sie zwar als Gruppe der Kritik ausgesetzt, wie das Beispiel des EGS zeigt, als Individuen genossen sie jedoch eine relative Ruhe.