

Grażyna Lück

Die betriebliche Arbeitsmotivation  
in der Bundesrepublik Deutschland und in  
der Deutschen Demokratischen Republik

**Grażyna Lück**

**Die betriebliche  
Arbeitsmotivation in  
der Bundesrepublik  
Deutschland und in der  
Deutschen Demokratischen  
Republik**

**Ansätze einer Vergleichsanalyse**



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Lück, Grażyna:**

Die betriebliche Arbeitsmotivation in der Bundesrepublik  
Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik :  
Ansätze einer Vergleichsanalyse / Grażyna Lück. — Wiesbaden :  
Dt. Univ.-Verl., 1990

(IADM-Mitteilungen : Bd. 7) (DUV : Sozialwissenschaft)

ISBN 978-3-8244-4073-3      ISBN 978-3-663-06724-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-06724-5

NE: Institut für Arbeitswissenschaft und Didaktik des Maschinenbaus  
<Hannover>: IADM-Mitteilungen

Dieses Buch ist zugleich Band 7 der IADM-Mitteilungen, Duisburg-Rheinhausen

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1990

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 1990



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-8244-4073-3

# Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommer 1989 abgeschlossen. Während ihrer Entstehungsphase war die schwere wirtschaftliche Krise der DDR deutlich zu erkennen. Ihre offensichtlichen Ursachen, die im politischen System begründet lagen, schienen jedoch zu damaliger Zeit fest und unantastbar. Die wissenschaftliche Kooperation zwischen den beiden deutschen Staaten existierte nur in wenigen Ansätzen, Möglichkeiten der Literaturbeschaffung waren kaum vorhanden.

Trotz alledem entstanden die nachfolgenden Ausführungen mit dem Anspruch auf Objektivität und ohne die "schwarz-weiß-Darstellung", wie sie bei vergleichbaren Ansätzen auf beiden Seiten üblich war. Erkenntnisse, die auf solchen Prämissen beruhen, haben heute für den Prozeß der politischen und wirtschaftlichen Umgestaltung der DDR stark an Bedeutung gewonnen.

Der Objektivitätsanspruch konnte allerdings nur dank der umfangreichen DDR-Literatursammlung des Instituts für Arbeitswissenschaft und Didaktik des Maschinenbaus (IADM) in der Universität Hannover aufrechterhalten werden, in dem die DDR-Forschung seit langem und in einem relativ breiten Spektrum betrieben wird. In diesem Zusammenhang sei auf die Schriftenreihe des IADM-Verlages verwiesen, insbesondere auf die IADM-Mitteilungen 8 und 13.

## VI

Es ist mir ein besonderes Bedürfnis, mich bei all den Menschen zu bedanken, die mit ihrer Hilfe mein Promotionsvorhaben in der Bundesrepublik Deutschland überhaupt erst ermöglicht haben. Insbesondere denke ich in diesem Zusammenhang an meinen Doktorvater, Herrn Prof. Helmut Wagner, sowie an Herrn Prof. Karl-Hans Hartwig, der die Zweitkorrektur der Dissertation übernommen hat. Auch bei den Mitarbeitern der beiden Institute habe ich wertvolle Hilfe und psychische Unterstützung erfahren. Meinen besonderen Dank möchte ich Herren Dr. Jürgen Meyer und Dr. Dieter Brenken aussprechen, aber auch Herren Dr. Dieter Reineke, Dr. Kai Wilke, Dipl.-Vw. Wilhelm Winkelmeier und Dipl.-Vw. Hans Kahmann möchte ich herzlich danken. Herrn Prof. Manfred Schweres (IADM Hannover) verdanke ich den Zugang zur o.g. DDR-Literatursammlung. Für die Abwicklung der Verlagsformalitäten bin ich Sabine Peukert sehr dankbar, bei der technischen Fertigstellung der Arbeit haben mich Frau Dipl.-Kfm. Martina Mrasek, Frau Marlies Schöne und Herren Dipl.-Ing. Michael Deworetzki und Bernd Schanklies besonders unterstützt. Nicht zuletzt danke ich meinem Mann für Ansporn und liebevolle Geduld.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einführung in die Problemstellung.....</b>	<b>4</b>
1.1 Gegenstand und Aufbau der Untersuchung.....	4
1.2 Motivationsstruktur als eine zentrale Dimension des Wirtschaftssystems .....	7
1.3 Determinanten der Motivationsstruktur in der Sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland .....	16
1.3.1 Einfluß der gesellschaftstheoretischen Konzeption.....	16
1.3.2 Einflüsse der Entscheidungs- und Koordinationsstrukturen .....	18
1.3.3 Prägende Merkmale der Motivationsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland.....	22
1.4 Determinanten der Motivationsstruktur in der sozialistischen Planwirtschaft der DDR .....	24
1.4.1 Einfluß der gesellschaftstheoretischen Konzeption.....	24
1.4.2 Einflüsse der Entscheidungs- und Koordinationsstrukturen .....	26
1.4.3 Prägende Merkmale der Motivationsstruktur in der DDR .....	31
1.5 Exkurs: Menschliche Arbeit in der Betriebswirtschaftslehre beider untersuchter Systeme.....	36

## VIII

<b>2 Motivation zur Arbeit aus theoretischer Sicht.....</b>	<b>41</b>
2.1 Klassische und systemspezifische Entwicklung der Motivationstheorie .....	42
2.1.1 Klassische Trends in der Motivationstheorie.....	42
2.1.2 Neuere Ansätze vor dem Hintergrund des marktwirt- schaftlichen Systems.....	47
2.1.3 Leitbilder der sozialistischen Motivation .....	53
2.2 Begriffssystem zur Untersuchung der Arbeitsmotivation.....	60
2.2.1 Motivation und Motivierung .....	61
2.2.2 Arbeit .....	67
2.2.3 Arbeitsmotivation.....	72
2.2.4 Auswirkungen der Arbeitsmotivation.....	77
2.3 Die Leistungsabgabe eines Individuums in der betriebswirtschaftlichen und arbeitswissenschaftlichen Theorie.....	82
2.3.1 Determinanten der Leistungsabgabe.....	82
2.3.1.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen .....	85
2.3.1.2 Betriebliche Leistungsvoraussetzungen .....	94
2.3.2 Determinanten der Motivation zur Leistung.....	105
2.3.2.1 Langfristige Motivationsbeeinflussung: Anpassungsprozesse .....	108
2.3.2.2 Kurzfristige Beeinflussung der Arbeitsmotivation: betriebliche Motivierung.....	112

<b>3 Motivierung zur Arbeit in der betrieblichen Praxis der untersuchten Wirtschaftssysteme .....</b>	<b>138</b>
3.1 Arbeitsmotive im Erziehungsprozeß.....	140
3.1.1 Betriebsspezifische Sozialisation in der Bundesrepublik Deutschland .....	141
3.1.2 Sozialistische Persönlichkeitsbildung in der DDR.....	146
3.2 Motivierung durch das Arbeitsumfeld .....	153
3.2.1 Arbeitsplatzgestaltung .....	153
3.2.1.1 Arbeitsplatzgestaltung in der Bundesrepublik Deutschland.....	154
3.2.1.2 Arbeitsplatzgestaltung in der DDR.....	161
3.2.2 Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte .....	167
3.2.2.1 Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte in der Bundesrepublik Deutschland .....	169
3.2.2.2 Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte in der DDR.....	173
3.2.3 Arbeitszeitregelungen.....	180
3.2.3.1 Arbeitszeit in der Bundesrepublik Deutschland .....	181
3.2.3.2 Arbeitszeit in der DDR.....	189
3.2.4 Entlohnungssysteme.....	196
3.2.4.1 Entlohnungssysteme in der Bundesrepublik Deutschland.....	197
3.2.4.2 Entlohnungssysteme in der DDR .....	207
3.2.5 Partizipationsmöglichkeiten.....	218



3.2.5.1 Partizipationsmöglichkeiten in der Bundesrepublik Deutschland .....	219
3.2.5.2 Partizipationsmöglichkeiten in der DDR .....	227
3.2.6 Gruppenarbeit.....	235
3.2.6.1 Gruppenarbeit in der Bundesrepublik Deutschland.....	237
3.2.6.2 Gruppenarbeit in der DDR .....	242
3.3 Betriebliche Führung als ein zentraler Motivierungsfaktor .....	248
3.3.1 Die betriebliche Personalführung in der Bundesrepublik Deutschland.....	249
3.3.1.1 Einflußfaktoren auf die betriebliche Führung.....	249
3.3.1.2 Entwicklungstendenzen der Führung.....	251
3.3.2 Die staatliche Leitung in der DDR .....	257
3.3.2.1 Determinanten der Motivierung durch Führung in der DDR.....	258
3.3.2.2 Motivierungsmaßnahmen des sozialistischen Leiters.....	265
<b>4. Vergleichende Wertung der Arbeitsmotivation .....</b>	<b>269</b>
4.1 Vergleich systemspezifischer Motivationsaspekte in den Motivationsbedingungen.....	272
4.1.1 Spezifische Motivationsaspekte der Arbeitsplatzgestaltung .....	273
4.1.2 Spezifische Motivationsaspekte der Arbeitsaufgaben .....	275
4.1.3 Spezifische Motivationsaspekte der Arbeitszeitregelungen.....	277

## XI

4.1.4 Spezifische Motivationsaspekte der Entlohnung.....	279
4.1.5 Spezifische Motivationsaspekte der Partizipationsmöglichkeiten.....	282
4.1.6 Spezifische Motivationsaspekte der Gruppenarbeit .....	284
4.1.7 Spezifische Motivationsaspekte in der betrieblichen Führung .....	286
4.1.8 Zusammenfassung der systemspezifischen Motivationsbedingungen .....	288
4.2 Systemspezifische Motivationsauswirkungen .....	291
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>298</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>302</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Ausarbeitung des Fünfjahresplanes und der Jahresvolkswirtschaftspläne in der DDR .....	29
Abb. 2.1: Ein vereinfachtes Schema der Einwirkung auf individuelle Movie .....	62
Abb. 2.2: Vereinfachte Darstellung der Entstehung motivierten Verhaltens.....	65
Abb. 2.3: Modell der Beziehung zwischen Leistung und Befriedigung .....	80
Abb. 2.4: Grobe Systematisierung der Leistungsdeterminanten .....	84
Abb. 2.5: Bestandteile der Minderung individueller Leistungsvoraussetzungen .....	86
Abb. 2.6: Einflußfaktoren der individuellen Leistungsdisposition .....	91
Abb. 2.7: Bestandteile betrieblicher Leistungsvoraussetzungen.....	95
Abb. 2.8: Leistungskurve bei differenzierten Arbeitsumweltbedingungen.....	97
Abb. 2.9: Determinanten der Arbeitsmotivation.....	106

## XIII

Abb. 3.1: Entwicklung der Unfallhäufigkeit in der Bundesrepublik Deutschland .....	157
Abb. 3.2: Entwicklung der Unfallhäufigkeit in der DDR.....	164
Abb. 3.3: Bedienungsformen von Werkzeugmaschinen in Abhängigkeit von der Maschinengeneration .....	175
Abb. 3.4: Entwicklung der tariflich vereinbarten wöchentlichen Regelarbeitszeit der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland .....	180
Abb. 3.5: Entwicklung der wöchentlichen Normalarbeitszeit in der DDR .....	188
Abb. 3.6: Durchschnittliche Arbeitseinkommen, Verdienste nominal und real in der Bundesrepublik Deutschland.....	203
Abb. 3.7: Durchschnittliche Arbeitseinkommen nominal und real in der DDR.....	214
Abb. 3.8: Ein vereinfachtes Lehrprogramm einer Weiterbildungseinrichtung für Leiter in der DDR.....	258
Abb. 4.1: Wachstumsraten der Gesamtwirtschaft in der Bundesrepublik und in der DDR .....	293