



Konstanze Körner. *Leistungsstile in der DDR: Ein Vergleich der Eliten in Partei, Industrie und Dienstleistungszweig 1971 bis 1989.* Berlin: Metropolis Verlag, 2016. 309 S. gebunden, ISBN 978-3-86331-271-8.

Reviewed by Andrea Bahr

Published on H-Soz-u-Kult (September, 2017)

In den letzten Jahren standen akteurszentrierte Studien zur DDR hoch im Kurs und es wurden die verschiedensten Bevölkerungsgruppen und ihr Agieren im staatssozialistischen System in den Blick genommen. Konstanze Körner reiht sich mit ihrer Studie zu den Leistungsstilen in der DDR, die als Dissertation an der Freien Universität Berlin entstanden ist, in diese Forschungen ein. Sie beschäftigt sich mit dem Führungspersonal auf der unteren und oberen Hierarchieebene in den Apparaten der SED-Bezirksleitungen, in Industriebetrieben sowie im Dienstleistungsbereich. Als Leistungsstil versteht die Autorin dabei „die Summe der persönlichen Verhaltensweisen sowie die organisationspsychologischen und -soziologischen Methoden der Leiter“, die diese in der Mitarbeiterführung anwenden (S. 12).

Als Fallbeispiele wählt sie den Apparat der SED-Bezirksleitung Berlin, das Berliner Glühlampenwerk (VEB Narva) und die „Vereinigung Interhotels“. Auf der Basis der schriftlichen Überlieferung staatlicher und SED-Provenienzen sowie von Oral-History-Interviews versucht die Autorin zu rekonstruieren, wie sich die jeweiligen „Leiter“ gegenüber ihren Mitarbeitern, aber auch übergeordneten Stellen verhielten. Dabei steht die Frage im Vordergrund, inwiefern die Praxis des Führungspersonals dem propagierten „sozialistischen Leistungsstil“ mit seiner Betonung kooperativer Elemente nahe kam oder eben nicht. Da der „sozi-

alistische Leistungsstil“ immer wieder als Referenzpunkt herangezogen wird, hätte man sich eine genauere Definition und Analyse seiner Charakteristika gewünscht. Zeitlich konzentriert sich die Studie auf die 1970er- und 1980er-Jahre, wobei die gesellschaftlichen Dynamiken dieser beiden Jahrzehnte und ihre Auswirkungen auf die jeweiligen „Leistungsstile“ nur punktuell thematisiert werden.

Zu Beginn bietet Körner einen Überblick über die theoretischen Konzepte der Leitungswissenschaft in der DDR und erarbeitet daraus ihre Analysekategorien („Vorbild“, „Autorität“, „Anleiten und Motivieren“, „Erziehung und Kontrolle“, „gemeinsames Entscheiden“). Auf der Basis dieser fünf Kriterien und ihrer jeweiligen Ausprägung (stark, mittel, gering) konstruiert sie drei Leistungsstile: den autoritären, kooperativen und gewährenden Stil (S. 58). Systematisch arbeitet die Autorin dann ihre drei Fallbeispiele anhand der fünf Kategorien ab. Die Tiefe der Analyse differiert jedoch stark.

Besonders im ersten Teil zum Apparat der SED-Bezirksleitung Berlin gelingt der Autorin nur bedingt eine tiefergehende Betrachtung der Praxis der Sektorenleiter und der Sekretäre. Sie verbleibt weitgehend auf der normativen Ebene bzw. auf der Ebene der Postulate der Parteiführung. Für die Sektorenleiter wie für die Sekretäre konstatiert sie einen „autoritären Leistungsstil“, den

sie auf die straffen Hierarchie- und Autoritätsregeln der Staatspartei zurückführt. Sie blendet damit aus, dass innerhalb des Parteiapparats ein Korpsgeist vorhanden war, der die Distanz zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen auch überbrücken konnte. Inwiefern sich dies auf den Leitungsstil auswirkte, wäre spannend zu untersuchen gewesen. Hier hätte die Analyse von einem stärkeren Rückgriff auf die Quellen profitieren können. Körner stützt sich jedoch stark auf vorhandene Forschungsarbeiten zu den SED-Bezirksleitungen. V.a. Heinz Mestrup, *Die SED: Ideologischer Anspruch, Herrschaftspraxis und Konflikte im Bezirk Erfurt (1971–1989)*, Rudolstadt 2000; Mario Niemann, *Die Sekretäre der SED-Bezirksleitungen 1952–1989*, Paderborn 2007.

In den beiden Folgekapiteln, die sich mit dem Berliner Glühlampenwerk und den Interhotels beschäftigen, gelingt der Autorin eine weiterführende Analyse der Praxis der „Leiter“. Hier kann sie aufzeigen, dass auf der obersten Leitungsebene, auf der Ebene der Direktoren, ein eher „autoritärer Leitungsstil“ gepflegt wurde. Dagegen zeigen sich auf der unteren Leitungsebene, bei Meistern oder Schichtleitern, stärker die kooperativen Elemente, was vor allem auf ihre soziale und emotionale Nähe zu den Mitarbeitern zurückzuführen ist. Körner reflektiert außerdem, dass die jeweilige Persönlichkeit des „Leiters“ für seine Mitarbeiterführung entscheidend war. Dabei verbleibt sie aber überwiegend im Abstrakten und führt nicht aus, welche Charaktereigenschaften sich wie auf den jeweiligen Leitungsstil auswirkten. Als weiteren Faktor thematisiert sie die disziplinierende Wirkung der SED-Mitgliedschaft und konstatiert, dass SED-Mitglieder „in ihrer Möglichkeit, einen individuellen Stil zu entwickeln, stärker eingeschränkt [waren] als ihre parteilosen Kollegen“ (S. 263). Inwiefern die Zugehörigkeit zu SED-Gremien gerade in Bezug auf die oberste Leitungsebene auch Handlungs- und Kommunikationsräume eröffnen konnte und wie dies den Leitungsstil beeinflusste, diskutiert sie nicht.

Zwar macht Körner immer wieder deutlich, dass sich die Führungskräfte in allen drei untersuchten Bereichen in einem sozialen Raum bewegten, der von teilweise widerstrebenden Ansprüchen bestimmt war. Politische Vorgaben, politische und ökonomische Zielstellungen, aber auch die individuellen Bedürfnisse der „Leiter“ und Mitarbeiter hätten den Leitungsstil wesentlich mitgeprägt. Wie sich dies in der Praxis niederschlug wird jedoch nur am Rande thematisiert. Stattdessen stellt die Autorin den Widerspruch zwischen den propagierten Vorstellungen von einem „sozialistischen Leitungsstil“ und den Führungsmethoden in der Praxis in den Mittelpunkt ihrer Studie. Sie konstatiert vor diesem Hintergrund ein „Scheitern“ des SED-Regimes, da es die eigenen Ansprüche nicht durchsetzen konnte (S. 270). Hier anzuknüpfen und danach zu fragen, warum „Leiter“ vom propagierten Ideal abwichen und wie sich dies auswirkte, wäre interessant gewesen. Dass gerade die Meister und Schichtleiter sich anderer Methoden als der vorgegebenen bedienten, um ihre Mitarbeiter zu motivieren, mag ein Scheitern in Hinblick auf die voluntaristischen Ansprüche der Parteiführung zeigen. Aber war für das übergeordnete Ziel der Staatspartei, die Machtsicherung, dieses eigensinnige Handeln nicht essentiell, um die Defizite des politischen Systems zu kompensieren? Die Studie hätte von neueren Ansätzen profitieren können, die sich von der Frage nach Anspruch und Wirklichkeit lösen und darauf zielen, die Sinn- und Bedeutungssysteme hinter den Verhaltensweisen der Akteure zu analysieren. Vgl. u.a. Jan Palmowski, *Inventing a socialist nation. Heimat and the politics of everyday life in the GDR, 1945–1990*, Cambridge 2009; Georg Wagner-Kyora, *Vom „nationalen“ zum „sozialistischen“ Selbst. Zur Erfahrungsgeschichte deutscher Chemiker und Ingenieure im 20. Jahrhundert*, Stuttgart 2009.

Einige methodische Schwächen der Arbeit sind in Hinblick auf den Umgang mit den Oral-History-Interviews zu beklagen. So wird etwa an keiner Stelle ein Überblick über die Gesprächs-

partner geboten, der es trotz der Anonymisierung möglich gemacht hätte, etwas über den biographischen Hintergrund und die Erfahrungshorizonte der Erzählenden zu erfahren. In der Regel wird lediglich deutlich, in welcher Funktion sie tätig waren. Über die Generationszugehörigkeit oder den beruflichen Werdegang ist indes wenig zu erfahren. Dies wäre jedoch essentiell gewesen, um die rückblickenden Aussagen der Gesprächspartner einordnen zu können. Etwas befremdlich wirkt außerdem der Anspruch der Autorin, mit ihrer Studie nicht nur einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn erzielen zu wollen, sondern gleichzeitig einen Mehrwert für Personen zu bieten, „die aktuell mit Führungsaufgaben betraut sind“ (S. 15). Man hätte sich stattdessen eine ausführlichere Einordnung in die vorhandenen Erkenntnisse über die Herrschaftspraxis und die Praxis des Führungspersonals in der DDR gewünscht.

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

Citation: Andrea Bahr. Review of Körner, Konstanze. *Leistungsstile in der DDR: Ein Vergleich der Eliten in Partei, Industrie und Dienstleistungszweig 1971 bis 1989*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. September, 2017.

URL: <https://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=50627>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 United States License.