

Hildebrandt, Walter

Article — Digitized Version

Personelle Probleme des Management in der Sowjetwirtschaft

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Hildebrandt, Walter (1956) : Personelle Probleme des Management in der Sowjetwirtschaft, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 36, Iss. 9, pp. 498-506

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132342>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Personelle Probleme des Management in der Sowjetwirtschaft

Dr. Walter/Hildebrandt, Stolzenau/Weser

Immer mehr verbreitet sich die Erkenntnis, daß das Sowjetsystem keineswegs das „monolithische“ festgefügte Gebäude ist, das es auf Grund seines geschlossenen Weltbildes und einer wohlgeübten Staatsräson und Parteidisziplin auf den ersten Blick zu sein scheint. Wenn die Einsicht, daß der Kreml nicht ohne wesentliche Konzessionen an die Wirklichkeit auskommt, heute auf dem Gebiet der Politik täglich neu gewonnen werden kann, so ist sie dem Beobachter der sowjetischen Wirtschaft schon seit langem bekannt. Hier, wo sich — ähnlich wie im militärischen Bereich — am ehesten an Hand von statistischen Daten und anderen objektiven Merkmalen Leistungsminderungen, Krisen, Disproportionalitäten und Engpässe ablesen lassen, hat sich mehr oder weniger kaschiert ein ganzes System von Kompromissen entwickelt. Eine Reihe realistischer Elemente, die man der Wirtschafts- und Sozialverfassung mit der Begründung einfügte, man könne sich dem Endzustand des Kommunismus nur über eine längere Phase des Sozialismus nähern, tragen deutlich das Zeichen immanenter Wirtschaftsgesetze, die nichts mit den ideologischen Grundsätzen des Kommunismus zu tun haben, sondern diesem geradezu widersprechen.

Wenn man zu solchen Konzessionen auch fortlaufend griff, um die Staatswirtschaft in Gang zu halten, so heben sich doch zwei zeitliche Schwerpunkte durch ihre grundsätzliche Bedeutung heraus. Der eine korrespondiert mit dem Beginn der Industrialisierung um die Wende der zwanziger und dreißiger Jahre, der andere fällt in unsere Tage. Die durch Stalins Tod ausgelöste Staats- und Parteikrise brachte eine Erschütterung der Autorität auch im ideologischen Bereich mit sich, so daß den Praktikern neue Chancen erwachsen, ihre mit der Doktrin und den einspurigen Gesetzen der zentralen Verwaltungswirtschaft sowjetischen Typs nur schwer zu vereinbarenden Forderungen anzumelden. Ihre Wünsche, mancherlei zu verändern, werden dabei noch von der Tatsache unterstützt, daß sich die Sowjetwirtschaft nach Überwindung der Kriegs- und Nachkriegsschwierigkeiten im Augenblick immer stärker aus ihren primitiven Anfangsstadien löst und eine wachsende Differenzierung erfährt. Neben quantitativen Problemen müssen immer mehr qualitative, neben technischen immer mehr ökonomische bewältigt werden.

Darüber hinaus beschäftigt man sich mit der besonderen Aufgabe, die sogenannte zweite industrielle Revolution in den Großbetrieben zu verwirklichen, dabei aber gleichzeitig die konventionelle Industrialisierung, für die noch unendlich viel zu tun ist, in der Gesamtwirtschaft auf breiter Front unter dem Schlagwort der „komplexen Mechanisierung“ fortzusetzen. Welchen Aufwand man auch mit der Exegese der sowjetkommunistischen Lehrmeinungen betreibt, um davon abzulenken, daß man neue Kompro-

missen zwischen Theorie und Praxis eingehen muß, um alle die aktuellen Probleme der Wirtschafts- und vor allem der Betriebsführung zu lösen, an einigen Stellen kann die Aufweichung des theoretischen Gebäudes der Sowjetwirtschaft nicht verborgen werden; eine Aufweichung, die allerdings auf der anderen Seite auch geeignet ist, die Effizienz der Ostwirtschaft, ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit, im gleichen Maß zu verstärken. Das wird vielleicht an keinem Beispiel so deutlich wie an der Entwicklung der personellen Probleme des Management in der Sowjetwirtschaft

DIE KONZEPTION LENINS

Ursprünglich, d. h. vor und während der Oktoberrevolution, hatten die Bolschewiki nur eine recht nebelhafte Vorstellung von den Aufgaben, die der Leitung eines Staatsbetriebes im Rahmen der vorgesehenen sozialistischen Wirtschaft zufallen würden. Nur wenige Theoretiker des frühen Bolschewismus haben sich mit dieser konkreten Frage beschäftigt. Einige wichtige Hinweise finden wir allerdings bei Lenin in dem Kapitel über „Die ökonomischen Grundlagen für das Absterben des Staates“ seiner im August 1917 veröffentlichten berühmten Schrift „Staat und Revolution“. Wir müssen auf die hier vorgebrachten Gedankengänge eingehen, weil sonst weder die erste Revision der sowjetischen Wirtschaftsverfassung zu Beginn der Industrialisierung noch die gegenwärtigen Reformen verständlich werden — ganz abgesehen davon, daß es in einer Periode des erneuerten Leninkults überhaupt angebracht ist, sich an die Theorien Lenins zu erinnern. Der entscheidende Ausgangspunkt seiner Schlüsse und Voraussagen ist die Illusion, daß die Leitung und Organisation der modernen Wirtschaft zwangsläufig immer einfacher und übersichtlicher werden müsse. Es ist kein Wunder, daß Lenin von hier aus zu der Annahme gelangt, daß die Leitung eines Betriebes im sozialistischen Staat eine Kunst ist, die von jedermann, wenn er nur energisch und politisch zuverlässig ist, gehandhabt werden kann. Mit anderen Worten, die kommende Gesellschaft brauche keine Schicht fachlich besonders ausgebildeter und vielleicht sogar privilegierter und materiell bevorzugter Wirtschafts- und Betriebsführer. Hier bekennt sich Lenin deutlich zu Gedanken der „Kommunen“, zur Gleichheit der Entlohnung für alle Sparten und Ebenen und unausgesprochen auch zu dem absurden Gedanken von Marx, daß die Handarbeiter in ihren Betrieben später einmal abwechselnd in der Produktion und in der Leitung tätig sein würden, so daß auf diese Weise ein spezielles Führungspersonal überflüssig werde.¹⁾

¹⁾ Es ist interessant, daß Tito auf diesen Gedanken Karl Marx' nach seinem Bruch mit Stalin zurückging und die Fabriken in sogenannte „Arbeiterkollektive“ umwandelte, in deren „Arbeiterräten“ und „Verwaltungsausschüssen“ die Arbeiter „im vollen Sinne die Leitung des Unternehmens“ innehaben sollen.

Im einzelnen schreibt Lenin zu diesem Thema: „Die kapitalistische Kultur hat Großbetriebe, Fabriken, Eisenbahnen, Post, Fernsprecher usw. geschaffen, und auf dieser Basis ist die Mehrzahl der Funktionen der alten ‚Staatsmacht‘ so vereinfacht worden und kann auf so einfache Operationen wie Registrierung, Buchung, Kontrolle zurückgeführt werden, daß diese Funktionen alle Leute, die des Lesens und Schreibens kundig sind, ausüben in stande sein werden, so daß man sie für gewöhnlichen ‚Arbeiterlohn‘ wird leisten, ihnen den Nimbus von etwas Privilegiertem, von etwas ‚Vorgesetztem‘ wird nehmen (und nehmen müssen).

Unter solchen ökonomischen Voraussetzungen ist es durchaus möglich, sofort, von heute auf morgen, dazu überzugehen, die Kapitalisten und Beamten nach ihrem Sturz bei der Kontrolle über die Produktion und Verteilung, bei der Registrierung der Arbeit und der Produkte durch bewaffnete Arbeiter, durch das gesamte bewaffnete Volk zu ersetzen. (Man darf die Frage der Kontrolle und Registrierung nicht mit der Frage des wissenschaftlich ausgebildeten Personals, der Ingenieure, Agronomen usw. verwechseln: diese Herrschaften arbeiten heute, indem sie sich den Kapitalisten fügen, sie werden morgen noch besser arbeiten und sich den bewaffneten Arbeitern fügen.)

Diese Registrierung, die Ausübung dieser Kontrolle ist durch den Kapitalismus auf das äußerste vereinfacht, in ganz außergewöhnlich einfache, jedem des Lesens und Schreibens Kundigen zugängliche Operationen der Beaufsichtigung und Notierung verwandelt, zu deren Verrichtung die Kenntnis der vier Rechnungsarten und die Aufstellung entsprechender Quittungen genügt. Die ganze Gesellschaft wird ein Büro und eine Fabrik mit gleicher Arbeit und gleichem Lohn. Wenn alle gelernt haben werden, selbständig die gesellschaftliche Produktion zu leiten, und sie in der Tat leiten werden... dann wird das Tor zum Übergang von der ersten Phase der kommunistischen Gesellschaft zu der höheren Phase und damit auch zum völligen Absterben des Staates sperrangelweit geöffnet stehen.“

NEUE FUHRUNGSKRAFTE IN DER WIRTSCHAFT

Diese Simplifizierung der Organisations- und Personalprobleme der Wirtschaft durch die höchste geistige Autorität des Bolschewismus muß man sich vor Augen halten, um zu verstehen, mit welcher Belastung die Sowjets an den Aufbau und die Entwicklung ihrer Wirtschaft gingen. Das zeigte sich besonders, als man nach dem Zwischenspiel der liberaleren Periode der NEP, während der man diese Fragen auf sich beruhen ließ, mit dem großzügigen Ausbau einer sozialisierten Industriegewirtschaft im Rahmen des ersten Fünfjahresplans (1928—1932) begann. Die Meinung, im Organisationsapparat der Betriebe mit einigen politischen Kontrolleuren — bewährten Revolutionären, Rotgardisten oder Parteimitgliedern —, die die Kommandohöhen besetzt hielten, und daneben mit untätigen „Spezialisten“ auszukommen, zerbrach schnell an der Wirklichkeit der neuen Großbetriebe und Kombinate, die überall im Lande entstanden. Scharf werden die alten, unhaltbaren Lenin'schen Vorstellungen über die Fragen des Management in der Wirtschaft kritisiert. Im wichtigsten Lehrbuch des Stalinismus, der „Geschichte der Kommunistischen Partei der Sowjetunion (Kurzer Lehrgang)“, das in Millionen Exemplaren verbreitet wurde, findet sich denn auch in der Berichterstattung über die Periode des ersten Fünfjahresplans eine unverhohlene Anspielung auf die von uns zitierten Anweisungen Lenins und eine schroffe Ablehnung seiner Ansichten.

„Unsere Wirtschaftsfunktionäre waren der Auffassung“, so heißt es dort, „daß die Technik eine Sache der ‚Spezialisten‘ sei, eine den ‚bürgerlichen Spezialisten‘ übertragene zweitrangige Angelegenheit, daß die als Wirtschaftsfunktionäre tätigen Kommunisten nicht verpflichtet seien, sich in die Produktionstechnik einzumischen, daß sie sich nicht mit der Technik, sondern mit einer wichtigeren Sache zu befassen haben, nämlich mit der ‚allgemeinen‘ Leitung der Produktion. Man ließ somit die bürgerlichen ‚Spezialisten‘ in der Produktion frei schalten und walten, die kommunistischen Wirtschaftler aber behielten sich die ‚allgemeine‘ Leitung, das Unterschreiben von Papieren vor. Es bedarf keines Beweises, daß bei einer solchen Einstellung die ‚allgemeine‘ Leitung in ein Geschwätz über die Leitung ‚im allgemeinen‘, in ein ödes Unterschreiben von Papieren, in eine Aktenwirtschaft ausarten mußte.“

Die Fehlleistungen der Betriebsleiter politischer Provenienz, ihre Isolierung in der eigentlichen Entwicklung der ihnen unterstellten Werke waren so groß, daß sich Stalin persönlich der Angelegenheit annahm und die Wendung der Generallinie mit einer Rede auf der Ersten Konferenz der Industriefunktionäre im Februar 1931 sanktionierte.

„Es ist Zeit, mit dem faulen Standpunkt der Nichteinmischung in die Produktion Schluß zu machen.“ Mit diesen Worten faßte er seine Erfahrungen während der ersten Jahre der Industrialisierung zusammen. „Es ist Zeit, sich eine andere, eine neue, der jetzigen Periode entsprechende Einstellung zu eigen zu machen: sich in alles einzumischen. Bist du Direktor eines Betriebes — so mische dich in alle Dinge, dringe in alle Einzelheiten ein, lasse dir nichts entgehen, lerne und noch einmal lerne. Die Bolschewiki müssen die Technik meistern. Es ist Zeit, daß die Bolschewisten selbst zu Spezialisten werden.“ (J. W. Stalin, „Fragen des Leninismus“.)

Der Versuch, die wirtschaftlich und technisch ungeschulten politischen Funktionäre an die Betriebsprobleme heranzuführen, erwies sich jedoch in der Praxis als so schwierig, daß Stalin wenige Monate später noch einen entscheidenden Schritt weiterging und die Bedeutung einer ganz neuen, besonderen Schicht von Wirtschaftsführern unterstrich, die politisch zwar zuverlässig sein sollte, in erster Linie jedoch „Betriebsverstand“ mitzubringen hatte: „Keine herrschende Klasse ist je ohne ihren eigenen Techniker ausgekommen. Es gibt keinen Grund, daran zu zweifeln, daß die Arbeiterklasse ebenfalls nicht ohne produktionstechnisch geschulte Intelligenz auskommen kann... Wir brauchen solche Betriebsleiter, Ingenieure und Techniker, die fähig sind, die Politik der Arbeiterklasse unseres Landes zu begreifen, die fähig sind, sich diese Politik zu eigen zu machen, und die bereit sind, sie gewissenhaft zu verwirklichen.“ Diese Entscheidung, die am 23. Juni 1931 auf einer neuen Konferenz von Industriefunktionären unter dem bezeichnenden Schlagwort „Neue Verhältnisse — neue Aufgaben“ verkündet wurde, ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil sich Stalin damit endgültig von den utopischen Prognosen und Forderungen Lenins lossagte und die Herausbildung einer neuen, in der ursprünglichen Sozialkonzeption des Sowjetkommunismus nicht vorgesehenen Intelligenzschicht, die gleichberechtigt neben die Arbeiter- und Bauernklasse trat und das Reservoir für einen ganz neuen Typ von Betriebsleitern, Trüstdirektoren,

leitenden Ingenieuren und ähnlichen Wirtschaftsführern bilden sollte, zu einem zentralen Punkt seines Programmes machte.

Welches Gewicht man dieser Aufgabe zumaß, geht daraus hervor, daß sich Stalin, obgleich mit dem Ausbau des Universitätsstudiums, dem Aufbau von Technischen Hochschulen und Instituten und der Vermehrung von Abendkursen und Gelegenheiten zum Fernstudium sofort in großzügiger Weise und mit ungewöhnlicher Energie begonnen worden war, vier Jahre später noch einmal kritisch in einer neuen Deklaration, die wieder zu einem berühmten Meilenstein in der Geschichte der Sowjetunion wurde, mit dem Problem der Führungskräfte in der Wirtschaft beschäftigte. Diesmal erläuterte er, im Mai 1935, vor den Absolventen der Akademien der Roten Armee die Lage:

„Hätten wir in unseren erstklassigen Werken und Fabriken, in unseren Sowjetwirtschaften und Kollektivwirtschaften, in unserem Verkehrswesen, in unserer Roten Armee die genügende Anzahl von Kadern, die fähig sind, die Technik zu meistern, so würde unser Land dreimal und viermal so große Leistungen erzielen wie heute. Das ist der Grund, warum jetzt das Schwergewicht auf den Menschen, auf die Kader, auf die Funktionäre gelegt werden muß, die die Technik meistern... Man muß endlich begreifen, daß von allen wertvollen Kapitalien, die es in der Welt gibt, das wertvollste und das entscheidendste Kapital die Menschen, die Kader, sind.“ (J. W. Stalin, „Fragen des Leninismus“.)

Die Folge aller dieser Entscheidungen, Maßnahmen und Verlautbarungen war die beschleunigte Heranbildung des neuen dritten Standes, der unter dem Namen einer technischen oder werktätigen Intelligenz rasch zu höchstem Ansehen gelangte und bald ebenso den personellen Charakter der Wirtschaftsführung wie die Sozialstruktur der Partei bestimmte. Zwischen 1926 und 1937 vermehrte sich diese Schicht (ohne die Militärs) von 1,95 Millionen auf 7,49 Millionen Menschen. Die Zahl der Universitäten, Hochschulen und selbständigen Hochschulinstiute stieg zwischen 1928 und 1940 von 129 auf 750, die der Studenten von 176 600 auf 619 900. Davon besuchten rund 46 % Hochschulen und Fakultäten, die speziell den Nachwuchs für die Sowjetwirtschaft in allen ihren verschiedenen Sparten ausbildeten. Nach allen vorliegenden Meldungen kann man annehmen, daß bereits 1937 von den damals vorhandenen 350 000 Direktorenstellen der staatlichen Industrieunternehmen, Werkstätten und Abteilungen, den 310 000 Leiterstellen der Handelsunternehmen und den 19 000 Direktorenstellen der staatlichen Maschinen-Traktoren-Stationen, Staatsgüter und staatlichen Viehfarmen ein nennenswerter Teil von der neuen, durch die Hochschulen gegangenen Fachintelligenz besetzt war. In diesen und den folgenden Jahren ging es dabei besonders um die Besetzung der Direktorien der 60 000 — 70 000 Großbetriebe, Trusts und Kombinate der Industrie, die den überwiegenden Teil der gesamten industriellen Kapazität des Landes verwalteten, mit neuen, geschulten Leuten. Über die Ausmerzung der Altbolschewiki aus den führenden Ämtern der Wirtschaft in den dreißiger Jahren, die

im Rahmen der umfassenden Stalinschen „Säuberungen“ und „Liquidationen“ jenes Jahrzehnts stattfand, und das Einrücken der Fachintelligenz in die Verantwortung gibt Victor Krawtschenko, ein inzwischen emigrierter Angehöriger dieser neuen Schicht, in seinen Memoiren „Ich wählte die Freiheit“ (Zürich 1947) ein besonders intimes und anschauliches Bild. Die Aufhebung des „numerus clausus“ für die Hochschullaufbahn der Nachkommen der Altintelligenz, die einen selektiven Charakter tragende Einführung von Schulgeld in den Oberklassen der Oberschule und von Studiengebühren auf den Hochschulen, das Zurückgreifen auf das in den frühen Zeiten absolut verpönte „Tschin-System“ mit deutlich abgestuften Rangklassen und Uniformen auch in den zivilen Berufen, Reformen des Erb-, Vermögens- und Baurechtes und eine Fülle ähnlicher Maßnahmen waren in den dreißiger und vierziger Jahren zusätzliche Mittel, die neue Führungsschicht in der Wirtschaft in den Sattel zu heben und funktionsfähig zu machen.

REVISION DER BETRIEBS- UND WIRTSCHAFTSVERFASSUNG

Dieser „stalinistische“ Bruch mit den Vorstellungen Lenins von der Struktur der sozialistischen Gesellschaft hängt eng mit einer anderen Absage an die ursprüngliche Doktrin der bolschewistischen Frühzeit zusammen. Es handelt sich um ein System innerbetrieblicher Konzessionen an den unternehmerischen Geist des Menschen, an den Gedanken des Wettbewerbs und Gewinnstrebens, das den Charakter des Management in den Betrieben und darüber hinaus der zentralen Verwaltungswirtschaft überhaupt wesentlich veränderte. Erst dadurch wurde man gezwungen, der Besetzung der Betriebsdirektorien immer größere Aufmerksamkeit zu schenken, sich auf den Fachmann zu besinnen und sich von der alten Garde politischer Kontrolleure und Bürokraten in den Kommandohöhen der Unternehmungen zu trennen.

Ihren Ausgangspunkt nahm die neue Entwicklung kurz nach dem Anlaufen des ersten Fünfjahresplans mit einem Beschluß des Zentralkomitees der KPdSU (B) vom 5. 12. 1929 „Über die Reorganisation der Industrieverwaltung“, in dem es heißt:

„Der Betrieb ist das Hauptglied der Industrieverwaltung. Daher gehören zur grundlegenden weiteren Verbesserung des Verwaltungssystems der sozialistischen Industrie die technische Betreuung des Betriebes, die richtige Organisation der Versorgung, eine möglichst vollkommene Organisation der Arbeit innerhalb des Betriebes, die strikte Durchführung des Prinzips der Einzelleitung in der Produktion, die Schaffung günstiger Bedingungen für die höchstmögliche Aktivität des Arbeiterkollektivs und des technischen Personals im Betrieb, die Auswahl einer qualifizierten Betriebsverwaltung und die notwendige Selbständigkeit des Betriebes.“

Was hier interessiert, sind die Hinweise auf die „Einzelleitung“ und die „Selbständigkeit des Betriebes“. „Einzelleitung“ bedeutet, daß jeder Direktor eines Werkes im Rahmen der ihm gelassenen Kompetenzen nicht an die Entscheidungen und Forderungen etwa eines Betriebsrates oder anderer kollegialer Gremien, z. B. des Teams der Abteilungsleiter, gebunden ist, sondern die Verantwortung für die ihm anvertraute

Unternehmung und deren Betriebsführung selbständig zu tragen hat. Diese Entscheidung für einen Personalismus und die Absage an den Gedanken der „Kommunen“ hat eine längere Vorgeschichte. Auf Grund der Erfahrungen und wilden Experimente in der Zeit des sogenannten Kriegskommunismus hatte sich schon Lenin 1920 für die Individualleitung entschieden²⁾.

Zehn Jahre später wurde diese Ansicht, um die auch auf dem IX. Parteitag im März 1920 erbittert zwischen den Illusionisten und den Realisten gekämpft worden war, von Stalin auf Grund der weiteren Erfahrungen endgültig in der sowjetischen Wirtschaftsverfassung verankert.

Nicht weniger bedeutungsvoll war das Votum für die Selbständigkeit der Betriebe. Das heißt zwar nicht, daß die Betriebsführung seitdem nicht mehr streng an den von oben verordneten Plan und die Verfahrensweisen der zentralen Verwaltungswirtschaft gebunden war oder sich den politischen Einflüssen von Partei und Staat entziehen konnte; aber dem Betriebsführer wurde von nun an doch ein gewisser Spielraum eigener Aktivität gelassen, wenn deren Richtung auch vorgegeben war. Das drückt sich besonders darin aus, daß die Betriebe nicht nach Verwaltungsgrundsätzen geführt werden und etwa nur über Etatmittel abzurechnen brauchen, sondern die Leitung nach dem Prinzip der sogenannten „kommerziellen Rechnungsführung“ (chrosrastschot) und der Rentabilität (rentablnost) zu führen haben, d. h. es muß bilanziert, selbständig auf Betriebsgewinne, Senkung der Unkosten und Hebung der Arbeitsproduktivität hingearbeitet werden. Zu diesen „operativen“ Aufgaben und Möglichkeiten der Betriebsleitung tritt noch eine begrenzte vermögensrechtliche Selbständigkeit. Auch fallen den Direktoren in bestimmten Phasen der Planerstellung und der Planverwirklichung eine Reihe von Entscheidungen zu. Um die Initiative der Betriebsleitungen weiter anzuregen, wurde außerdem 1936 ein „Direktorenfonds“ gegründet, nach dem etwa 4% der planmäßigen und 50% der überplanmäßigen Gewinne vom Betriebsdirektor für soziale und kulturelle Zwecke der Belegschaft, für Betriebsverbesserungen, aber auch für Sonderzuwendungen an die Mitglieder der Werksleitung verwendet werden können.

Damit bekam das wichtige neue Prinzip der „materiellen Interessiertheit“, das Anfang der dreißiger Jahre den Grundsatz der Lohnleichheit verdrängte, eine neue Nuance. Im übrigen profitierten die Wirtschaftsführer selber am meisten von diesem neuen Prinzip. Bei Übernahme eines Betriebes oder einer Betriebsabteilung wurden ihnen Sonderkontrakte gewährt, die ihnen nicht nur hohe Gehälter, sondern auch sonstige Vergünstigungen, wie Dienstwohnun-

gen, Steuererleichterungen, Dienstwagen, Hauspersonal, vorteilhafte Einkaufsquellen u. ä. verschafften. Daneben traten Prämien, Preise, Orden und Titel für Übererfüllung der Pläne und Normen, für Einführung neuer Fertigungsmethoden usw.

Die erheblichen materiellen und anderen Privilegien, die man den Betriebsdirektoren, leitenden Ingenieuren und anderen Führungskräften in der Produktion zubilligte, werden nur verständlich, wenn man weiß, daß damit nicht nur die persönliche Verantwortung und Arbeitsleistung honoriert wurde, die mit der „Einzelleitung“ der Betriebe im allgemeinen verbunden waren, sondern auch das spezielle Risiko, das jeder Direktor auf sich nehmen mußte, um im Rahmen „schwarzer“ Geschäfte und Amtshandlungen die nicht vorgesehenen laufenden Pannen, Engpässe und Reibungsverluste der zentral gesteuerten Pläne zu überwinden. Da die sowjetischen Unternehmensleitungen nicht mit jenen Mitteln reagieren können, mit denen man in der westlichen Wettbewerbswirtschaft schlechten Erfahrungen mit Rohstofflieferanten, Zubringern von Halbfabrikaten, Fuhrunternehmen, Lieferanten von Ausrüstungen und Ersatzteilen usw. begegnet, ist es erklärlich, daß tatsächlich kein Betriebsleiter ohne ein ganzes System von mehr oder weniger illegalen, strafwürdigen Aushilfen, Improvisationen und Selbsthilfen auskommt. Die Fähigkeit und Bereitschaft, die Produktionspläne trotz der Planung zu erfüllen, gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Betriebsführer. Dabei wachsen diese Probleme mit der zunehmenden Entfernung von den alten Basen der russischen Industrie, vor allem dort, wo man mit Zwangsarbeitern, Zwangsangesiedelten oder fremden, asiatischen Nationalitäten arbeiten muß oder wo die natürlichen Bedingungen ohnehin ständig Pionierleistungen erfordern.

Es wird deutlich, welche vielseitigen und besonderen Anforderungen an die verantwortlichen Männer in den Sowjetbetrieben gestellt werden. Sie müssen nicht nur das Vertrauen der politischen Instanzen erlangen, indem sie in der Ideologie und Generallinie sattelfest sind, der Parteiarbeit Interesse entgegenbringen und mit den Partei-, Gewerkschafts- und Komsoolkomitees geschickt zusammenarbeiten, nicht nur die Fülle der quantitativen und qualitativen, technischen und finanziellen Normen der Monats-, Vierteljahres-, Jahres- und Fünfjahrespläne zu erfüllen versuchen, sondern daneben — ohne über alle Möglichkeiten einer Unternehmerwirtschaft zu verfügen — sich auf legalem wie illegalem Weg als „Unternehmer“ betätigen, der um eine möglichst umfangreiche, reibungslose und gewinnbringende Produktion bemüht ist.

PERSONELLE VERSTÄRKUNG DER „PRODUKTIONSFRONT“

Vor diesem Hintergrund spielt sich die Diskussion ab, die sich seit Stalins Tod immer lebhafter mit den Problemen des Management und besonders mit den Funktionen und Kompetenzen der Betriebsdirektoren beschäftigt. Die Erfahrungen in der Praxis machen

²⁾ Auf dem III. Allrussischen Kongreß der Volkswirtschaftsräte am 27. 1. 1920 stellte er fest: „Bei den jetzt mehr oder weniger stabilen Formen, die sich eingebürgert haben, ist der Übergang zur praktischen Arbeit abhängig von der Anwendung des Individualsystems . . . Das Kollegialsystem führt im besten Falle zu einer ungeheuren Vergeudung der Kräfte und entspricht nicht der von der zentralisierten Großindustrie geforderten Schnelligkeit und Übersichtlichkeit der Arbeit.“ (Lenins Sämtliche Werke. Bd. XXV, Wien-Berlin 1930, S. 17 ff.)

wieder, wie zu Beginn der Industrialisierung, neue Entschlüsse nötig. Im wesentlichen geht die Auseinandersetzung um folgende Punkte: 1. Vermehrung der in der „Produktionsfront“ stehenden Führungskräfte, 2. Revision der Nachwuchsförderung für das leitende Personal in den Betrieben, 3. Erweiterung der Kompetenzen der Betriebsdirektoren.

Die Versuche, die Wirtschaftsverwaltungen oberhalb der Betriebe personell zu „entrümpeln“ und die überflüssigen Führungskräfte den Betrieben zu überstellen, lassen ein besonders schwieriges Problem erkennen: die Flucht aus den Betrieben in die Administration, die sich in vielen Fällen auch gleich die fähigsten Nachwuchskräfte zum Schaden der „Produktionsfront“ sichert. Mit der Tendenz, die bequemeren und risikofreieren Posten fernab der Betriebe, die sich täglich mit den harten Realitäten auseinanderzusetzen haben, zu bevorzugen, hat man sich auch früher schon ab und zu beschäftigt. Nach Stalins Tod wandte man sich jedoch wesentlich offener und kritischer der mißlichen Relation zwischen „Front“ und „Etappe“ in der Wirtschaft zu. Man ist sich der Gefahr bewußt, angesichts der vielen neuen Aufgaben, die man nur mit Hilfe der Betriebe bewältigen kann, zwar auf der einen Seite die ansehnliche Zahl von 250 000 jungen Spezialisten jährlich von den Hochschulen zu entlassen, auf der anderen Seite jedoch nach wie vor in den Betrieben über eine ungenügende Zahl fähiger und ausgebildeter Führungskräfte zu verfügen. N. S. Chruschtschow hat in seiner bekannten Rede Anfang September 1953, die den „Neuen Kurs“ einleitete, den Mißstand scharf kritisiert und am Beispiel der Landwirtschaft erörtert, wo 1953 von insgesamt 350 000 zur Verfügung stehenden landwirtschaftlichen Fachkräften mit Hochschul- oder Oberschulbildung nur rund 50 000 in den Maschinen-Traktoren-Stationen und 18 500 in den Kolchosen tätig waren, die überwiegende Masse dagegen irgendwelche Stellen in der Bürokratie innehatte. Der damals eingeleitete Versuch, sowohl in der Landwirtschaft wie in der Industrie Abhilfe zu schaffen, hatte allerdings nur einen begrenzten Erfolg, so daß es am 4. Juli 1955 zu einem neuen Beschluß des ZK der KPdSU kam:

„... Es muß weiter daran gearbeitet werden, die Struktur der Verwaltung der Industrie in Ordnung zu bringen, überflüssige organisatorische Zwischenglieder zwischen Ministerien und den Betrieben zu beseitigen, den Verwaltungsapparat näher an die Produktion heranzubringen, den Apparat sparsamer und zahlenmäßig klein, aber stark, arbeitsfähig und wendig zu machen ...

Viele Fachleute sind im Verwaltungsapparat eingesetzt und werden nicht unmittelbar in der Produktion, in den Konstruktionsbüros, in Laboratorien und technologischen Abteilungen verwendet. Die Leiter einiger Ministerien, Ämter und Betriebe sowie einzelne Parteiorgane setzen in ungenügendem Maße fähige junge Fachleute, die sich in der Produktion bewährt haben, in leitende Funktionen ein. ... Die Minister, die Leiter der Ämter, die Parteiorganisationen und Verwaltungsorgane werden angewiesen, die Arbeit mit den Kadern zu verbessern, fähige junge Fachkräfte sorgsam heranzubilden und verantwortungsfreudiger in leitende Funktionen einzusetzen und ihnen die notwendigen Voraussetzungen für ihre schöpferische Entwicklung zu schaffen. Es ist notwendig, die jungen Fachkräfte, die die Schulen ab-

zulösen, grundsätzlich unmittelbar in Betrieben einzusetzen und ihre Verwendung in Forschungs- und Projektierungsinstituten erst zu gestatten, nachdem sie genügend Produktionserfahrung gesammelt haben.“ (Prawda, 17. 7. 1955.)

Auch der XX. Parteitag der KPdSU im Februar 1956 beschäftigte sich mit diesen Problemen, die durch die allgemeine Verstädterung und insbesondere durch die Bevorzugung der Großstädte Altrußlands — und da wieder besonders Moskaus und Leningrads — noch schwieriger werden. Das Gefälle zwischen den großen Städten und der Provinz ist nach wie vor groß, und die über das Land verstreuten Produktionsstätten, die standortgebunden und rohstofforientiert sind, müssen unter den unbequemen Bedingungen jeder Pionier- und Kolonisationszeit arbeiten. Vor allem im Norden des Landes und östlich der Wolga und des Ural liegen noch immer viele Werke in unwirtschaftlichen, verkehrsabgelegenen Gegenden, während die Verwaltungsorgane und Forschungseinrichtungen sich in den wenigen attraktiven Großstädten konzentrieren.

Energisch wandte sich Chruschtschow auf dem Parteitag gegen die falsche Standortverteilung der Verwaltung und der Hochschulen und forderte u. a., „das System der Verteilung der Hochschulen zu überprüfen und die Hochschulen in die Zentren der Produktion, das heißt dorthin zu verlegen, wo der Bedarf an Fachkräften besonders groß ist.“ Ergänzend berichtete Ministerpräsident Bulganin in seiner Rede, daß auch die Standortverteilung der rund 3000 bestehenden akademischen und Fachinstitute, wissenschaftlichen Forschungslaboratorien und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen ungenügend den Bedürfnissen der Praxis entspreche. Über ein Drittel aller wissenschaftlichen Forschungsinstitute, die den Ministerien und Ämtern unterstehen, und zwei Drittel der Institutionen der Akademie der Wissenschaften der UdSSR befinden sich allein in Moskau und Leningrad. Hier konzentrieren sich mehr als 60 % aller wissenschaftlichen Mitarbeiter der Institute, die von den Ministerien und Ämtern betreut werden, und über 85 % aller wissenschaftlichen Mitarbeiter der Akademie der Wissenschaften.

REVISION DER AUSBILDUNG

Eng mit dieser Kritik ist die Forderung verbunden, die Ausbildung des wirtschaftswissenschaftlichen und technischen Führungsnachwuchses einer grundsätzlichen Revision zu unterziehen und damit den dringenden Wünschen der Praxis und besonders der Betriebspraktiker entgegenzukommen. Auch hierzu nahm Chruschtschow als oberste Autorität der Sowjetunion auf dem XX. Parteitag Stellung.

„Mit dem, was in quantitativer Hinsicht auf diesem Gebiet geleistet worden ist“, so führte er aus, „können wir durchaus zufrieden sein. Der Qualität der Ausbildung von Fachkräften müssen wir dagegen unsere besondere Aufmerksamkeit widmen. Ein großer Mangel besteht darin, daß die Hochschulen zu wenig Verbindung mit der Praxis, mit der Produktion haben, daß die Ausbildung an den Hochschulen hinter dem heutigen Stand der Technik zurückbleibt. Die jungen Ingenieure und Agronomen erwerben an den Hochschulen noch keine ausreichenden Kenntnisse in den Fragen der konkreten Ökonomik und der Organisation der Produk-

tion. Einer grundlegenden Verbesserung bedarf die Produktionspraxis der Studenten. Wir stehen vor der Aufgabe, die Arbeitsweise der Lehranstalten zu verändern und dafür zu sorgen, daß die Studierenden während der Dauer der Ausbildung mit dem Leben, mit der Produktion, mit bestimmten Betrieben, Kollektivwirtschaften und Staatsgütern verbunden sind, daß sie dort Produktionsfertigkeiten erwerben."

Die Auseinandersetzung über dieses Thema, das auch in den westlichen Industrieländern nicht unbekannt ist, hat sich in der Sowjetunion besonders zugespitzt, weil hier der Führungsnachwuchs der Wirtschaft mehr als in der Unternehmerwirtschaft den Weg über das akademische Studium geht. Die Frage hat verschiedene Aspekte. Problematisch ist schon, daß das Studium der technischen Fächer während der ganzen Jahre bedeutend mehr gefördert wurde als das der wirtschaftswissenschaftlich - juristischen Disziplinen. Von 1933 bis 1938 stieg die Zahl der jährlichen Hochschulabsolventen mit Ingenieurausbildung von 7 900 auf 31 300 oder auf rund das Vierfache, die der Wirtschaftsfachleute und Juristen dagegen nur von 2 500 auf 5 700 oder auf reichlich das Doppelte. Zwischen 1940 und 1953 wuchs die Zahl der Ingenieure mit Hochschulbildung um 220 %, die der Nationalökonominnen und Betriebswirtschaftler nur um 80 %. Angesichts der fortschreitenden „Ökonomisierung“ der Sowjetwirtschaft, die das Management der Betriebe zwingt, sich zunehmend mit Fragen der Kalkulation, Rentabilität, Kostenrechnung und ähnlichen Problemen zu befassen, empfindet die Praxis die relative Vernachlässigung des wirtschaftswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Studiums als besonders störend.

Die eigentliche Kritik zielt allerdings noch auf eine andere Erscheinung. Was die Praktiker bei den jungen Leuten vermissen, ist die Fähigkeit, sich von der Spezialisierung und festumrissenen Schematik, die für das sowjetische Hochschulwesen so typisch sind, zu befreien und als selbständige Persönlichkeiten mit unvorhergesehenen, von der gelernten Norm abweichenden produktionstechnischen, finanziellen und organisatorischen Situationen, wie sie in einem großen Industriebetrieb täglich zu meistern sind, fertigzuwerden. Hier wird Abhilfe gefordert, ebenso wie man verlangt, daß die Hochschulausbildung mit den neuesten Erkenntnissen Schritt hält und wirklich in die aktuellen, brennenden Probleme der Produktion und der Betriebe einführt. Die Diskussion über diese Fragen, die nicht nur die Praktiker in den Betrieben bewegte, sondern auch jene Kreise, die aus anderen Gründen an einer Auflockerung des Hochschulwesens und an einer weniger kanalisiert Beschäftigung mit geistigen und wissenschaftlichen Problemen interessiert sind, nahm besonders in der liberaleren Ära des Ministerpräsidenten Malenkov im Rahmen des „Neuen Kurses“ nach Stalins Tod lebhaft Form an. Ein erster Höhepunkt dieser Entwicklung war die Ankündigung einer Hochschulreform durch den Minister für das Hochschulwesen W. Eljutin im Herbst 1954. Im wesentlichen versprach er eine Milde-

rung der Spezialisierung, engeren Kontakt zwischen Studium und Praktikum, eine Verringerung der Anzahl obligatorischer Lehrstunden und Examina, um dem Studenten mehr freie Zeit zur eigenverantwortlichen Orientierung zu verschaffen, neue Lehrpläne und schließlich eine Überarbeitung und Modernisierung der Lehrbücher.

In diesem Zusammenhang stellte der Minister fest: „Jede neue Phase der Entwicklung unserer Wirtschaft, Wissenschaft, Technik und Kultur bedeutet eine erneute Anforderung an die Spezialisierung der Hochschulen. Deshalb ist es auf alle Fälle notwendig, Spezialisten mit Höchstqualifikationen auf einer vielseitigeren Basis heranzubilden, als es jetzt manchmal an unseren Hochschulen der Fall ist. Das Zulassen einer zu engen Spezialisierung senkt nicht nur die Zahl der ausgebildeten, sondern erschwert auch den Einsatz der die Hochschule verlassenden Studenten. Der Aufwand an Zeit, der für eine enge Spezialausbildung notwendig ist, führt zu einer Verringerung von Kadern mit einer allgemeinwissenschaftlichen Ausbildung und verwischt die Grenzen im Wissen zwischen dem Ingenieur und dem Techniker. . . . Der breite Querschnitt in der Ausbildung stellt erhöhte Anforderungen an die allgemeinwissenschaftliche Ausbildung des Spezialisten. Er muß nicht nur den gegenwärtigen Stand der wissenschaftlichen Meinungen auf seinem Spezialgebiet kennen, sondern er muß sie soweit beherrschen, daß er die Möglichkeit besitzt, sie selbständig unter den verschiedenen Voraussetzungen seiner Arbeit anzuwenden. Im Interesse der Ausbildung und Vorbereitung von Spezialisten mit einem weitgespannten Wissen liegt es, den engen gegenseitigen Zusammenhang mit der allgemeinwissenschaftlichen Ausbildung in der Vorbereitung auf das Spezialgebiet zu wahren.“ (Prawda, 13. 11. 1954.)

Nach der in den folgenden Jahren lautwerdenden weiteren Kritik hat man allerdings nicht den Eindruck, als ob die damals beschlossene Reform, die in einem Beschluß des Ministerrates und des Zentralkomitees der KPdSU über „Verbesserung der Ausbildung und Verteilung des Einsatzes von Spezialisten mit höherer und mittlerer Spezialausbildung“ ihren Niederschlag fand, schon voll zum Zuge gekommen ist. Aber gerade die Kritik läßt erkennen, wie ernst man die zur Debatte stehenden Fragen nimmt.

ERWEITERUNG DER KOMPETENZEN DER BETRIEBSDIREKTOREN

Neben der personellen „Entrümpelung“ der Wirtschaftsadministration und den Reformen auf dem Gebiet der Nachwuchsförderung ist der Entschluß, den Unternehmensleitungen größere Freiheiten und Kompetenzen einzuräumen, ein weiterer Versuch, das betriebliche Management in der Sowjetwirtschaft leistungsfähiger als bisher zu machen und es zu befähigen, die immer komplizierteren Aufgaben wirklich zu bewältigen, die an jeden Betrieb im Zuge der wachsenden Reifung der Industriegewirtschaft in der Sowjetunion herantreten. Seit der Verkündung der „Einzelleitung“ der Betriebe kämpfen die Direktoren um die Erweiterung ihrer Kompetenzen. Aber trotz mancher Zugeständnisse, die wir schon schilderten, blieben sie doch in verhängnisvoller Weise dem Einfluß der politischen Instanzen, vor allem aber den Fesseln der übergeordneten Trusts, Hauptverwaltungen und Ministerien und den Befehlen und Anweisungen des „Gosplan“ ausgeliefert. Seit dem Tod

Stalins haben nun auch ihre Gefechte an Kühnheit zugenommen, so daß es insbesondere 1955 zu lebhaften und unverhohlenen Forderungen kam. Lebhaft ging es vor allem im Mai 1955 auf einer Unions-tagung von Wirtschaftsfunktionären in Moskau zu, als führende Direktoren der wichtigsten Industriewerke in aller Öffentlichkeit die Mängel und die Reibungsverluste anprangerten, die sich notwendig aus der starren Gängelung der Direktoren durch die Bürokratie, das Plansystem und die Kreditorgane ergeben. Das zeitraubende und nervenzehrende Genehmigungswesen auch für Entscheidungen niedriger Ordnung war eine besondere Zielscheibe der Kritik, in der um eine Verbesserung der Betriebsverfassung und der persönlichen Position der „Unternehmer“ sowjetischen Typs gerungen wurde.

Es ist von besonderer Bedeutung, daß sich in der Folgezeit Ministerpräsident Bulganin zum Sprecher der Betriebsdirektoren, zu denen er selber einmal gehört hatte, machte. Auf dem sogenannten „Juliplenium“ des ZK der KPdSU, das auch sonst einen Meilenstein für die weitere Entwicklung der Sowjetwirtschaft bildet, stellte er am 4. 7. 1955 im Rahmen seines Rechenschaftsberichtes über die Lage in der Industrie fest:

„Es ist notwendig, speziell über die Rechte der Direktoren zu sprechen oder — um es genauer zu sagen — über die Rechtlosigkeit der Direktoren. Der Direktor eines Betriebes besitzt heute kein Recht, Mittel für die Durchführung organisatorisch-technischer Maßnahmen zu verausgaben, die mit der Einführung der fortgeschrittenen Technologie und der Verwirklichung von Rationalisierungsvorschlägen zusammenhängen. Er hat keine Möglichkeit, zu Lasten der Umlaufmittel Inventar und kleinere Ausrüstungen anzuschaffen, die für Produktionsbedürfnisse erforderlich sind. Außerst beschränkt sind die Rechte des Betriebsdirektors bei der Aufstellung des Stellenplanes und der Nutzung des bereitgestellten Lohnfonds. Der Direktor eines Werkes kann Aufträge anderer Organisationen nicht selbständig annehmen und ausführen, selbst dann nicht, wenn es im Betrieb unausgelastete Produktionskapazitäten gibt und der Auftrag ausgeführt werden kann, ohne das Hauptprogramm des Betriebes zu beeinträchtigen. Es gibt auch noch andere Fragen, die heute aus der Kompetenz des Direktors genommen sind, aber das Recht auf deren Lösung muß ihm eingeräumt werden.“

Die Einschränkung der Rechte der Betriebsdirektoren führt zu einer Verringerung ihrer Verantwortlichkeit für den Stand der Produktion. Im Interesse der Sache ist es notwendig, mit der ungeeigneten Praxis Schluß zu machen, die die Initiative der Betriebsleiter hemmt und ihnen keine Möglichkeit bietet, unaufschiebbare Wirtschaftsfragen rasch und operativ zu entscheiden. Der Betriebsdirektor als unmittelbarer Kommandeur der Produktion muß über große Rechte verfügen, um die Arbeit auf Grund einer strengen kommerziellen Rechnungsführung leiten und für die rationelle Ausnutzung aller ihm unterstellten Ressourcen die volle Verantwortung tragen zu können.“ (Prawda, 17. 7. 1955.)

Diese ausführliche Stellungnahme Bulganins ist nicht nur deshalb interessant, weil sich hier der Ministerpräsident offen für die sowjetischen „Unternehmer“ und gegen den „Apparat“ einsetzt, sondern sie führte auch unmittelbar zu einem neuen Reformbeschluß des ZK der KPdSU, der am 9. 8. 1955 unter dem Titel „Über die Erweiterung der Rechte der Betriebsdirek-

toren“ veröffentlicht wurde und — zusammen mit dem Entschluß, eine gewisse Dezentralisierung der Planung der Wirtschaftsverwaltung auch sonst vorzunehmen — in seiner Bedeutung mit der von uns schon genannten Grundsatzerklärung des ZK vom 5. 12. 1929 „Über die Reorganisation der Industrieverwaltung“ verglichen werden muß. Damals stand im Hintergrund der Beginn der ersten industriellen Revolution im Rahmen der Fünfjahrespläne, heute geht es um den Beginn der zweiten industriellen Revolution, für deren Durchführung Bulganin die Hilfe der Betriebspraktiker braucht.

Wie sich der Reformplan vom August 1955 in der Praxis auswirkt, läßt sich allerdings noch nicht übersehen. Es besteht Grund zu der Annahme, daß Bulganin seine Absichten nicht so leicht gegen die festgefügte Wirtschaftsbürokratie und Parteihierarchie durchzusetzen vermag. Denn diese sehen in der Klasse der Betriebsdirektoren eine nicht ungefährliche, einflußreiche Sonderkaste, die das gesamte System der zentralen Verwaltungswirtschaft und damit den Sockel der Sowjetmacht zur Aufweichung bringen kann, wenn ihr erst einmal eine größere Verfügungsgewalt über die Produktions- und Finanzmittel der Betriebe eingeräumt wird und der Betrieb selbständig als Käufer und Verkäufer auftreten kann. Bezeichnend ist, was M. G. Perwuchin, einer der Ersten Stellvertretenden Vorsitzenden des Ministerrates, auf dem XX. Parteitag im Februar 1956 über das Schicksal des Reformprogramms vom 9. 8. 1955 berichtete:

„Leider muß festgestellt werden, daß sich manche zentralen Institutionen der Umgestaltung des Staatsapparates und der Erweiterung der Rechte der Betriebe und der örtlichen Organe widersetzen. Daher kam dieser wichtige Beschluß bis Anfang 1956 durchaus nicht in vollem Umfang zur Geltung.“ (Diskussionsreden auf dem XX. Parteitag der KPdSU, Berlin-Ost 1956, S. 259.)

Die Anordnungen Bulganins und des Zentralkomitees werden vor allem von den Finanzorganen sabotiert, das heißt von den Institutionen, die schon immer mit Hilfe der „Kontrolle durch den Rubel“ in erster Linie angesetzt waren, über die Plandisziplin der Betriebe und die Einhaltung der Spielregeln der Befehlswirtschaft sowjetischen Typs zu wachen. Andererseits hat Bulganin in Perwuchin einen wichtigen Verbündeten, der nicht nur zum Präsidium (Politbüro) des ZK der KPdSU und damit zur allerobersten Spitze von Partei und Staat gehört, sondern auch sonst wichtige Voraussetzungen mitbringt, sich realistisch mit den eingeleiteten Revisionen der Wirtschaftsverfassung zu befassen. Er ist der prominenteste Vertreter der jungen Sowjetgeneration, die mehr auf praktische Lösungen aus ist und für die Zeit der illusionären Experimente während und nach der Revolution wenig Verständnis hat, die für sie eine Zeit der Wirren ist. Er ist Mitglied jener Fachintelligenz, die in den dreißiger Jahren die „politischen Kontrolleure“ Leninscher Prägung in den Betriebsdirektorien ersetzte. In den chemischen Fabriken von Beresniki nördlich von

Molotow lernte er selber die Probleme und Anliegen der Betriebsleiter genau kennen. Wir dürfen in ihm den Sprecher einer weitverzweigten Fraktion in der Wirtschaft sehen.

*

Überblickt man die zurückliegenden vier Jahrzehnte, so erkennt man, daß auch die personellen Bedingungen des Management wie so vieles andere in der Sowjetunion verschiedene Phasen durchlaufen haben. Das geht ebenso auf verschiedene Wendungen in der politischen und ideologischen „Generallinie“ zurück wie auf die Veränderung der konkreten organisatorischen und technischen Probleme, die im Zuge des fortschreitenden industriellen Ausbaus des Landes in der Wirtschaft und in den Betrieben zu bewältigen waren. Es wurde deutlich, daß sich in den vergangenen Jahrzehnten die Wandlungen von Theorie und Praxis auf das engste „dialektisch“ bedingen. Das spiegelt sich in dem Schritt von der Periode der Revolution zur stalinistischen Planära und von dort zur neuesten Zeit wider, in der die Fachleute an der „Front“ der Wirtschaft, beeindruckt von den sachlichen Aufgaben, die sie täglich zu lösen haben, stärker als bisher ihre Forderungen anmelden. Mit aller Vorsicht läßt sich im Hinblick auf unsere Fragestellung sagen, daß über die drei Etappen hinweg der Struktur des Management und den Prinzipien der Nachwuchsförderung immer realistischere Elemente beigemischt wurden, so daß heute in der Sowjetunion an viele Probleme nicht anders herangegangen wird als in jeder Industriegesellschaft, die die ersten groben Anfangsstadien überwunden hat und sich den komplizierteren Aufgaben rationellster betrieblicher und produktionstechnischer Organisation zu widmen beginnt. Ohne Zweifel hat hier die harte Praxis bis zu einer gewissen Grenze regulierend und „normalisierend“ gewirkt. Nur dadurch konnte überhaupt die Figur des „Betriebsdirektors“, der mehr ist als nur ein politischer Kontrolleur oder ein technischer Spezialist, sondern eine in der Verantwortung stehende wirtschaftende Persönlichkeit, die Bedeutung gewinnen, die sie heute besitzt und mit Sicherheit morgen noch mehr besitzen wird. Die Erziehung und Ausbildung jener Männer, die später als Direktoren, Abteilungsleiter und leitende Ingenieure und deren Stellvertreter und Assistenten in die Unternehmungen einrücken sollen, wird von dieser Tatsache sichtbar beeinflusst.

Aber das ist nur die eine Seite. Zugleich erkennen wir, wie die Betriebsdirektoren und überhaupt der gesamte Apparat des Management in der Sowjetunion nach wie vor unter sehr besonderen, spezifisch sowjetischen Bedingungen arbeiten müssen, die jedem Vergleich quer durch den Eisernen Vorhang deutliche Grenzen setzen. Trotz aller Reformen und Aufweichungstendenzen haben die Grundsätze der zentralen Verwaltungswirtschaft noch immer Geltung. Der „Plan“ hat immer noch den Charakter eines Gesetzes, und die Mengen-, Finanz- und Verteilungs-

pläne lassen auch heute noch den Betriebsdirektoren einen weit geringeren Spielraum als etwa der „Gesellschaftsplan“ in Jugoslawien, wo man sich zu einem radikaleren Bruch mit der zentralen Planung entschloß. Der Markt, die Werbung, die Preisbildung, die Auswahl der Lieferanten, die freie Disposition über das Betriebskapital, das alles sind Bereiche, die dem sowjetischen Betriebsleiter grundsätzlich auch weiterhin verschlossen sind. So kanalisiert die Entscheidungen eines westlichen Unternehmers in diesen Fragen auch heute schon sein mögen, so zeigt sich doch gerade hier, wie tief immer noch die Kluft zwischen der Sowjetwirtschaft und der pluralistischen Ordnung der Wirtschaft im Westen ist.

Faßt man alles zusammen, so läßt sich die zwiegesichtige, widersprüchliche Lage, in der sich das Management in der Sowjetwirtschaft befindet, nicht leugnen. Man braucht in den großen Betrieben unternehmerische Menschen, die das Risiko nicht scheuen, organisatorische Fähigkeiten haben und Initiative entwickeln, und kommt ihnen in vielem entgegen. Das begann schon unter Stalin. Bulganin und die hinter ihm stehende Fraktion von Wirtschaftsführern und Politikern wollen nun einige wesentliche Schritte weitergehen. Stalin wandte sich vom Gedanken der „Kommunen“ ab, der ohne eigentliche Führungskräfte in der Wirtschaft auszukommen glaubte. Bulganins Reformprogramm vom Sommer 1955 rührt nun an einige Prinzipien der zentralen Verwaltungswirtschaft. Vorläufig handelt es sich allerdings nur um einen sehr begrenzten Vorstoß. Er versucht, mit einem möglichst geringen Maß an Konzessionen die unternehmerische Initiative der Wirtschaftsführer so zu steigern, daß er seine ehrgeizige Industriepolitik, die eine beschleunigte Steigerung der Produktion, eine wesentliche Verbesserung der Rentabilität und eine schnelle weitere Mechanisierung der Fertigung gleichermaßen einschließt, mit Hilfe der Betriebe verwirklichen kann. Aber die Konzessionen haben ihre eigene Dynamik. Das wissen auch jene Kräfte, die sie zu sabotieren versuchen. Erweitert man die Kompetenzen der Betriebsdirektoren auch nur in dem vorgesehenen Maße, dann werden diese von ihrer verstärkten Position her eine immer größere Handlungsfreiheit fordern. Das um so mehr, je schneller man, wie geplant, die fähigsten Köpfe des Nachwuchses wirklich in die Betriebe schickt und von der Verwaltung und aus den Ministerien fernhält. Ob die angekündigte Hochschulreform diesen Trend der Entwicklung beschleunigt, läßt sich noch nicht voraussagen, aber auch sie könnte ein Stein im gesamten Mosaik sein. Denn von der nachwachsenden Jugend, die weder mit den illusionären Vorstellungen der Revolutionszeit noch mit den Hypotheken des Stalinismus belastet ist, wird es, wie auf so vielen Gebieten in der Sowjetunion, zuletzt auch hier abhängen, ob sich wirklich neue Formen durchsetzen, die sich in der Praxis besser bewähren als die Experimente unter Lenin und Stalin.

Summary: Staff problems of industrial management in the USSR. The ambitious industrialisation policy of the Soviet Union involves serious problems of industrial management. The future development is hampered by the consideration that every change in policy — necessitated by the endeavours for economic efficiency — must be ideologically explained to the people, as being in conformity with the general party line. The author quotes important speeches of Soviet leaders and authentic documents to show the different stages of the Communist Party's endeavour to solve the staff problem of economic management in the USSR. Following the naive opinion of the revolutionary period that a separate class of managers would not be necessary under socialism, the first change of policy occurred at the end of the first five-year-plan. From that time onwards, much energy was spent in the forming of a technical intelligentsia, which developed into a separate third class during the Stalinist period. The limitation of the powers of this new class of managers to the technical management of industry was the cause of the strict specialization at Soviet universities and technical colleges. The new class which gained more and more influence as compared with party and administration had already under Stalin obtained material concessions. Since the 20th congress of the Communist Party such discussions were revived, and it seems likely that the interest of the intelligentsia will now be met not only in material respects but also by delegating more power from the administration to the industrial management. This is urgent because of the growing differentiation of the production process brings with it more and more qualitative apart from quantitative and economic apart from technical problems. Parallel with the question of management the author also deals with the problems of higher technical education in the USSR and shows, how decentralization of the university system and relaxation of the strict specialization are the aims of a reform of Soviet higher education. Party machine and ministerial bureaucracy are struggling against this development, as they are not sure of its consequences in terms of the political discipline of the managing class.

Résumé: Problèmes personnels du management économique en URSS. La politique industrielle ambitieuse soviétique crée des problèmes difficiles dans le secteur du management économique. Le développement futur est chargé par l'hypothèque de la coordination obligatoire de toutes les mesures dans la ligne générale définie par le parti, ainsi que par l'interprétation idéologique aussi obligatoire que bien souvent difficile, de chaque revirement politique imposé par ces efforts de rationalisation. En citant des phrases prises dans les discours importants et les documents authentiques, l'auteur analyse les phases différentes de la discussion politique des affaires personnelles du management dans l'économie nationale de l'URSS. La phase première de l'idée naïvement révolutionnaire qu'après l'introduction du socialisme une classe de managers n'aurait plus de base d'existence, fut abandonnée vers la fin du premier Plan quinquennal. Dès lors tous les efforts furent dirigés vers la formation d'une intelligence technique, et au cours de l'ère staliniste il en naissait un nouveau troisième état. Vu que le champ d'activité ouvert à cette nouvelle classe de managers fut limité sur la direction technique proprement dite, il en résultait cette spécialisation poussée qui est, à présent, le trait caractéristique des universités et écoles techniques soviétiques. Déjà à l'époque de Staline, cette classe nouvelle augmentant de plus en plus son prestige à côté de la bureaucratie administrative réussit à se faire octroyer des concessions et privilèges d'ordre matériel. Depuis le XX. Congrès du parti, ayant discuté ce problème de nouveau et à fond, il paraît que le Gouvernement s'est décidé à donner, en plus, certains pleins-pouvoirs aux directeurs d'entreprises, au moins de leur laisser un plus haut degré de décisions libres en face de la bureaucratie. Cette réorganisation est rendue nécessaire par la spécialisation progressive des industries qui sont obligées à résoudre plus seulement des problèmes quantitatifs, mais qualitatifs, et à côté des questions techniques aussi des questions économiques. Parallèlement avec les problèmes du management l'auteur analyse ceux de la jeune génération. Il nous explique que la décentralisation exigée de l'enseignement supérieur est à la base d'une réforme générale de l'instruction supérieure technique, économique et culturelle. Les fonctionnaires politiques et la bureaucratie administrative sont hostiles à ces tendances nouvelles. Ils craignent des répercussions incalculables produites par ces concessions au dépens de la discipline politique du planisme.

Resumen: Los problemas del personal del „management“ en la economía soviética. La ambiciosa política industrial de la Unión Soviética presenta problemas especiales en el terreno del „management“ dentro de la industria. El futuro desarrollo queda cargado de la continua necesidad de tomar en cuenta el hecho de que todas las decisiones deben adaptarse a la línea general del Partido, y de la necesaria y a veces difícil explicación ideológica de cada cambio de rumbo forzado por las aspiraciones hacia la racionalización. El autor demuestra a base de pasajes citados de importantes discursos y documentos auténticos las diferentes fases en la discusión política de los problemas del personal referente a la dirección económica en la Unión Soviética. De la idea ingenio-revolucionaria de que después de la implantación del socialismo se podía pasarse sin una clase de „manager“ resultó el primer cambio de rumbo al fin del plan quinquenal. Desde aquella fecha se empezó a emprender energicamente la educación de una clase de intelectuales técnicos, la cual en el curso de la época stalinista se desarrolló en nueva clase tercera. El hecho de que esta nueva clase de „manager“ se vio limitada a tareas administrativas puramente técnicas, es debido a la especialización en las universidades y escuelas técnicas soviéticas. La nueva clase que, al lado del Partido y la burocracia ministerial, adquirió cada vez más importancia, ya obtuvo por Stalin considerables concesiones en relación con problemas materiales. Desde el XX Congreso del Partido la discusión ha sido reanimada y parece que no se intenta complacer solamente a los intereses materiales de la clase de intelectuales, sino que esta vez a los directores de empresas se les concederá más amplia libertad de decisión, frente a la burocracia ministerial. La necesidad para esto resulta del hecho de que debido a la creciente diferenciación en la industria se deben resolver cada vez más problemas cualitativos al lado de problemas cuantitativos, y problemas económicos al lado de problemas técnicos. Paralelamente al problema del „management“ el autor trata el problema de la nueva generación, y explica como hoy día la exigencia por una descentralización del sistema educativo y por otro lado, también la mulla de la especialización, conducen a una reforma de la educación superior técnica y económica. El mecanismo del partido y la burocracia administrativa se oponen al nuevo desarrollo reconociendo que la concesión dada a los „manager“ podría tener inmensas consecuencias para la disciplina política de la administración económica.