

**Zeitschrift:** ZeitBild  
**Herausgeber:** Schweizerisches Ost-Institut  
**Band:** 23 (1982)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Warum wollen unsere Werktätigen nicht mehr so recht? : eine ordentlich freimütig ausgewertete Umfrage in der Sowjetunion über die Arbeitsdisziplin  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1093763>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**Eine ordentlich freimütig ausgewertete  
Umfrage in der Sowjetunion über die Arbeitsdisziplin**

# Warum wollen unsere Werktätigen nicht mehr so recht?

Aus EKO, Moskau, Nr. 9/1981

Was haben die sowjetischen Werktätigen für eine Einstellung zur Arbeit? Die Uebersicht, die unser heutiger Text vermittelt, könnte wenigstens dem Inhalt nach von einem kritisch eingestellten Korrespondenten aus dem Westen stammen. Oder von einem Dissidenten, dem ein sowjetisches Gericht seine Verleumdungen der sozialistischen Ordnung vorhalten würde. Aber es handelt sich um einen Text, mit dem eine sowjetische Fachzeitschrift das Ergebnis einer Erhebung ihren Lesern vorstellt.

Das einzigartige Sozialdokument erschien letzten September in der Monatszeitschrift «*Ekonomika i organizacija promyslennogo proiswodstwa*» (Wirtschaft und Organisation der Industrieproduktion), abgekürzt EKO. Titel des Beitrages: «Die Arbeitsdisziplin in ihrer Dynamik». Aus der

Frage, ob sich die Arbeitsdisziplin verändert habe, wird bald genug die Frage, warum sie sich so verschlechtert habe. Und da wimmelt es von Antworten: Eine Bestandesaufnahme von Zuständen, die immer weniger haltbar werden.

Von der Heuchelei der Kindererziehung bis zu den steigenden Schwierigkeiten des planwirtschaftlichen Prinzips: alle angeleuchteten Aspekte verraten akute Nöte. Und die Vorschläge zur Remedur reichen von der Wiedereinführung der guten alten stalinistischen Zuchtmittel bis zu marktwirtschaftlichen Annäherungen ohne Marktwirtschaft. Die Zusammenfassung darf nicht ausgesprochen werden: Das System hat «seine» Zeit und ihren Faktor Mensch schlecht im Griff. Wir bringen den Text in grossen Auszügen. Die Stichworte in den Fenstern sind von uns.

(Redaktion EKO:) Im Auftrag der EKO-Redaktion hat B. P. Kutyrjew aus Nowosibirsk, Kandidat<sup>1</sup> der Wirtschaftswissenschaften, kürzlich eine Umfrage zum heiss debattierten Thema der Arbeitsdisziplin durchgeführt. Ein Fragebogen wurde etwa 500 Lesern zugestellt. Die gleichen Fragen legte man ferner etwa 300 Teilnehmern an Seminaren über Sozialentwicklungsplanung in Wladiwostok, Omsk, Tscheljabinsk und Barnaul vor. Wir erhielten 200 Antworten zurück. Wir behandeln die Fragen der Reihe nach.

**1. Hat sich die Arbeitsdisziplin in der Periode Ihrer Berufstätigkeit nach Ihren Beobachtungen zum Besseren oder Schlechteren verändert?**

Die Antworten auf diese Frage waren nicht einheitlich. Einige Befragte nehmen einen Trend zu besserer Arbeitsdisziplin wahr. Andererseits erinnert sich ein Lehrer mit Sehnsucht der Zeiten, als es die «Verletzung der Arbeitsdisziplin» gar nicht gab. Eine Ingenieurin verurteilt «die Tee-pausen, von denen es jeden Tag etliche gibt».

Ein Gefühl der Sorge war aus allen Antworten zu spüren. Zum Beispiel sagt G. N. Drosd, Direktor einer höheren Schule in Wologda, dass heute etwas nicht stimmt mit der Arbeitsdisziplin. Man höre häufig Bemerkungen wie «Die Leute sind nicht mehr wie früher» oder «Niemand schert sich auch nur einen feuchten Dreck

um die Disziplin» oder «Viele fangen an zu trinken» usw. Meistens würden diese Kommentare von Ansichten begleitet wie «Man sollte die Leute härter anfassen» oder «Man sollte die Jungen mit den gleichen Methoden zur Arbeit bringen wie seinerzeit uns».

Einige Befragte wiesen darauf hin, dass die Entwicklung der Arbeitsdisziplin unterschiedlich verlaufe je nach Lebensalter, Bildung, Arbeitsart und Region. Zum Beispiel hat A. Je. Gasarjan von der Universität Gomel in 6 Jahren Arbeit in einem Radiowerk folgendes festgestellt: a) die Zahl formeller Disziplinverletzungen ging zurück; b) die Arbeitsdisziplin ging bei den jungen Leuten erheblich zurück, am stärksten bei neuangestellten Mädchen; c) die Arbeitsdisziplin verbesserte sich in der Montage-Abteilung, verschlechterte sich aber allmählich in der Werk-

zeugmaschinenabteilung; d) der Ausstoss pro Person ging bei den unteren Chargen des technischen Personals zurück, vor allem bei den schlechtbezahlten Leuten und bei jenen, deren Arbeit schwer zu überprüfen ist.

A. W. Sosnow, Absolvent der Universität Gomel, nennt als Faktor der Verschlechterung den Zustrom von Arbeitskräften aus Landgebieten in die städtischen Industriegebiete. Indessen sei dieser Prozess nun praktisch zu Ende.

Die meisten Befragten sind der Ansicht, dass die Arbeitsdisziplin ständig gehoben werden muss.

**Aus allen Antworten spricht ein Gefühl der Sorge.**

Das gegenwärtige Niveau sei zu tief, um den steigenden Ansprüchen von Produktion und Gesellschaft gerecht zu werden.

**2. Worauf führen Sie allfällige Aenderungen zurück?**

Die Befragten führen die Mängel auf vielerlei Faktoren zurück.

Zum Beispiel A. A. Gussowskij, Redaktor im Verlag Metallurgija: «Früher konnte man eine Person, die schlecht arbeitete, einfach absetzen



Die Titelseite der betreffenden Ausgabe von EKO zeigt die ironische Qualität der Überschrift zum hier abgedruckten Beitrag: «Arbeitsdisziplin in ihrer Dynamik.»

oder entlassen. Heutzutage ist ein solcher Entschluss kostspieliger geworden: Man muss einen neuen Mann anstellen und ausbilden, zulasten des Arbeitsausstosses. Man versuche heute einmal, einen Baggerführer zu feuern! Daher kommt der schädliche Liberalismus, den man allenthalben antrifft.»

W. T. Kulikow, Werkmeister im Norilsk-Kombinat für Bergbau und Metallurgie, erklärt, gewissenlose Arbeiter hätten gelernt, dass man Rekurse gegen Strafen<sup>2</sup> für Verletzung der Arbeitsdisziplin ernsthaft prüft. Demzufolge reichen sie bei allen Instanzen ihre Beschwerden ein, sogar wenn sie schuldig sind. Wohl können die wiederholten Bemühungen, der Sache auf den Grund zu kommen, die Ansichten der Betriebsleitung bestätigen, aber dabei geht Zeit und Nervensubstanz verloren. Daher kann man laut Kulikow den Wunsch verstehen, wenn auch nicht rechtfertigen, die Augen vor einer Verletzung der Arbeitsdisziplin zu schliessen oder zu einem Kompromiss zu gelangen, der den Uebertreter bevoorteilt.

**Es ist die Jugend, die nicht mehr will. Man sollte die Kerls wieder so anfassen wie früher.**

Verschiedene Befragte führten Beispiele an, wonach Arbeiter, die man vor ihrem Kollektiv oder vor einem Kameradschaftsgericht<sup>3</sup> zur Rechenschaft zieht, die Schuld ihren Vorgesetzten zu geben suchen. «Wer hat uns schliesslich geheissen, Ueberstunden zu machen?» «Wer war es denn, der uns die Materialien und Werkzeuge

nicht geliefert hat, die wir gebraucht hätten, um die ersten zwei Drittel des Monats nicht unbeschäftigt herumzustehen?» «Warum sollten wir uns rechtfertigen müssen, dass wir von der Stossarbeit am Monatsende geschafft waren?»<sup>4</sup>

Viele Fragebogen enthielten negative Bewertungen der Arbeitsdisziplin von jungen Leuten. Obwohl die Unzufriedenheit mit ihrem Verhalten

**Bis man einen Baggerführer feuert, braucht es was, wo doch das Einarbeiten eines neuen Mannes so teuer geworden ist.**

gerechtfertigt ist, wäre zu ihren Gunsten anzuführen, dass viele Betriebe die höheren Ansprüche der Jungarbeiter an Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen nicht berücksichtigen. Darüber hinaus geben sich viele Arbeiter nicht die erforderliche Mühe, Mittel- und Hochschulabsolventen mit ihrer Arbeit vertraut zu machen<sup>5</sup>.

Einige Befragte verbinden die Frage der Arbeitsdisziplin mit Erziehungsproblemen.

A. Ja. Potjomkin, seit 42 Jahren im Beruf, merkt an: «Ein paar negative Dinge werden den Jungen vom Kindergarten an beigebracht. Häufig hängt die Aufmerksamkeit der Kindergärtnerin zu einem Kind von der gesellschaftlichen Stellung der Eltern ab, auch davon, wie 'nützlich' diese für das Personal des Kindergartens sind<sup>6</sup>. Das gleiche wiederholt sich in den Schulen. Wenn das Kind die Beziehungen zwischen Eltern und Lehrern sieht, kommt es zum Schluss, dass für den Platz im Leben andere Faktoren massgebend sind als Arbeit und Disziplin.»

Potjomkin weist auch auf die grosse Rolle hin, die das Betragen der Eltern daheim spielt: Trinkgelage, Verächtlichmachung der Arbeit, Besprechung der Diebstähle<sup>7</sup> am Arbeitsplatz im Familienkreis, Preisüberbietungen bei Mangelwaren usw.

N. B. Pachomowa, Ingenieurin für wissenschaftliche Arbeitsorganisation im Forschungsinstitut für Instrumentenbau, bringt den ergänzenden Hinweis, dass es nicht nur die Schulen sind, welche die Arbeitserziehung der Jungen ver-

nachlässigen; die meisten Vorgesetzten tun es ebenfalls. Viele Chefs suchten ihre Stellung im Kollektiv dadurch zu verbessern, dass sie den Arbeitern — und speziell den weiblichen Arbeitskräften — manches durchgehen liessen. Solche Kollektive seien nicht so effizient und produktiv, wie sie sein sollten. Junge Spezialisten verlören in so einer «behaglichen Umgebung» ihr Interesse an der Arbeit, auch wenn sie selbst die richtige Erziehung genossen hätten.

Viele Befragte führen schlechte Arbeitsdisziplin auf die Inkompetenz der Betriebsführung zurück.

I. W. Unschakow aus Tscheljabinsk, Vorsteher der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation im dortigen Allunionsinstitut für Inbetriebnahme, Einrichtung und Berechnung der Zementindustrie, schliesst seine eigene Person in der grundlegenden Feststellung ein, wonach die Verschlechterung der Arbeitsdisziplin ihre Hauptursache in der Tatsache hat, dass die meisten Vorgesetzten über ein ungenügendes Führungswissen verfügen. Das intellektuelle Potential der Belegschaft sei häufig höher als das ihrer Führungskräfte. Man müsse sich das Wissensgebiet der zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Betrieb aneignen. Weil es daran fehle, verliessen sich viele Chefs auf Zwang und administrative Befehle. Das wiederum töte die Initia-

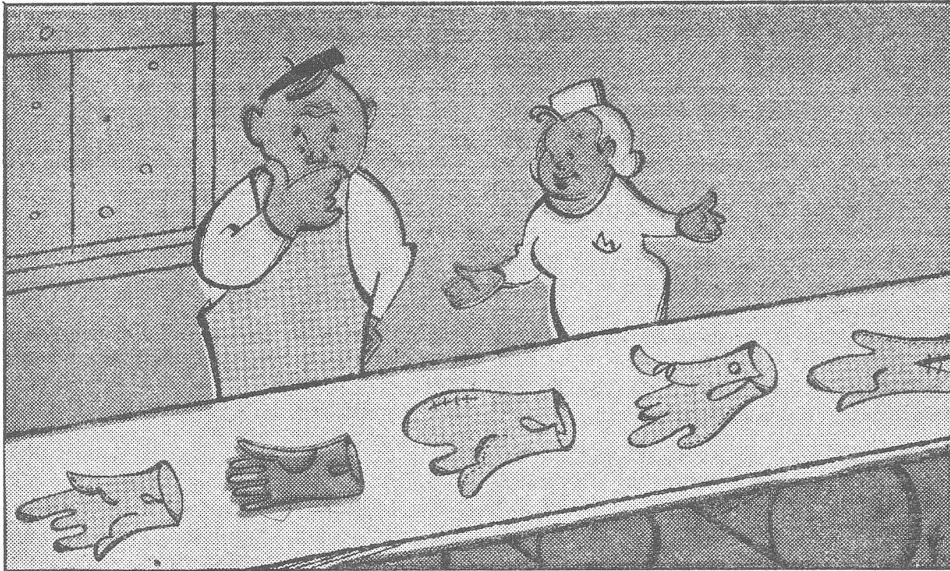
**Das hat man von der Laschheit. So einem Arbeiter kommt es heute glatt in den Sinn, sich über eine Strafe zu beschweren, nur weil er sie für ungerecht hält.**

tive der Kollektive ab, verbreite Apathie im öffentlichen Leben und erhöhe die Zahl der Unzufriedenen.

In ähnlicher Weise macht A. Je. Gasarjan auf das abnehmende Prestige der Vorarbeiter und Werkmeister aufmerksam. Die heutigen Arbeiter verfügen über ein differenzierteres berufliches und intellektuelles Wissen als früher. Das bedeutet, dass mehr und mehr Arbeiter zu einer eigenen Meinung über Organisation und Technologie des Arbeitsprozesses gelangen.



Koordinierte Arbeitsruhe. («Krokodil», Moskau, Nr. 28/1981) Alle Karikaturen zu diesem Beitrag sind dieser satirischen Zeitschrift entnommen.



Und wenn man mit der Arbeitsdisziplin nachlässigt, geraten sogar Fremdkörper in die werkgerechte Ausschussproduktion: «Wie kommt denn der da hierher?» — «Ach so, das ist mein eigener.» (Nr. 7/1982)

Was heutzutage den direkten Vorgesetzten von den Arbeitern unterscheidet, ist häufig nicht mehr grössere Erfahrung oder bessere Kenntnis, sondern bloss die Bereitschaft, für schlechtere Bezahlung grössere Sorgen auf sich zu nehmen. Natürlich ist kein qualifizierter Arbeiter daran interessiert. So gibt es viele Werkstätten, in denen die Arbeiter ihren Chef sowohl an beruflichen als auch an moralischen Qualitäten und Willensbildung erheblich übertreffen.

In analoger Weise schreibt A. S. Scheschnew von Tatneft, dem Erdölproduktionsunternehmen der Tatarischen Autonomen Republik, die Abnahme der Disziplin hänge zusammen mit der Abnahme des Ansehens von technischer Arbeit und mit den ungenügenden materiellen und moralischen Anreizen, die man Ingenieuren und Technikern biete, Abteilungsleitern inbegriffen.

Knapp ein Drittel der Befragten äussert die Ansicht, übertrieben milde Gesetze seien für den Niedergang der Arbeitsdisziplin verantwortlich. Zwei Drittel sehen die Wurzel des Übels ganz

**Da stellt man die Leute vors Kameradschaftsgericht, und statt weich zu werden, erheben sie Gegenbeschuldigungen, die erst noch stimmen.**

woanders: im akuten und wachsenden Mangel an Arbeitskräften. Wie es einer der Befragten formuliert hat: «Man kann heutzutage keinem Angestellten mehr gehörige Forderungen stellen; wenn ihr ihn entlasst, findet er eine andere Stelle, die ebenso gut ist.»

Je zugänglicher die Arbeitsstellen werden, desto tiefer sinkt der «Wert» einer jeden Stelle. Dazu L. P. Suworowa, Kandidatin der Wissenschaften und Dozentin in der Wirtschaftsabteilung des Leningrader Instituts für Wassertransport: Die Zahl der Stellen übertreffe die Zahl der Bewerber in allen Grossstädten, insbesondere in Leningrad. In Missachtung der amtlichen Restriktionsanordnungen, so Frau Suworowa, entwickeln sich Unternehmen in Städten mit über

einer Million Einwohnern weiterhin expansiv, saugen immer mehr Einwohner aus den umliegenden Regionen und den ländlichen Gebieten an. Zuzüger aus landwirtschaftlichen Distrikten brächten unsystematische Arbeitsgewohnheiten

**Schon in der Schule lernen die Kinder, dass es im Leben auf anderes ankommt als auf die Arbeit.**

mit. Indessen sei das nur *ein* Faktor des Zerfalls der Arbeitsdisziplin. Ein Hauptfaktor sei die Ausweitung des Dienstleistungssektors und die Entwicklung des Handels, denn hier sei die Arbeit weniger systematisch und die Festsetzung von Arbeitsnormen weniger gebräuchlich.

Als wichtigeren Faktor bei der Untergrabung der Arbeitsdisziplin nannten Einsender des Fragebogens die bestehenden Lohnkategorien. Laut A. Je. Gasarjan ist es bei den existierenden Maximal- und Minimalansätzen schwierig, wirksame Anreize zu schaffen. Einer, der an der Werkzeugmaschine zehnmal so diszipliniert und gewissenhaft arbeitet wie sein Kollege, kriegt dafür bestenfalls ein klein bisschen mehr Geld als der, und zuweilen sogar nur genau gleich viel.

Der Arbeiterlohn ist nicht genügend an die Leistung gebunden. A. S. Scheschnew erklärt, bisher gebe es nur dilettantische Bemühungen, das Anreizsystem so zu strukturieren, dass die Arbeitsmotivation gesteigert oder gar erzwungen werde.

Zu einem verwandten Thema vermerkt Je. A. Skoblikow aus Pensa, dass die finanziellen Einkünfte der Lokalbehörden<sup>8</sup> nicht von den Resultaten der ihrer Zuständigkeit unterstellten Sektoren abhängen: Industrie, Bauwesen, Landwirtschaft.

W. I. Jewtuschenko, Kandidat der Wirtschaftswissenschaften aus Nabereschnye Tschelny, hat verschiedene umstrittene Punkte in die Debatte geworfen. Erstens: Einen Arbeiter für Disziplinerstösse durch Entzug von Zulagen und Prämien zu massregeln, die er sich durch seine Arbeit verdient habe, laufe auf eine Geldstrafe hinaus und sei unvereinbar mit dem sozialisti-

schen Prinzip, wonach jedermann nach seiner Arbeit entlohnt werde. Zweitens: Einen Arbeiter wegen Verletzung der Arbeitsdisziplin zu schlechter bezahlter Arbeit zu versetzen, sei eine veraltete Praxis, da man heute die Arbeit im

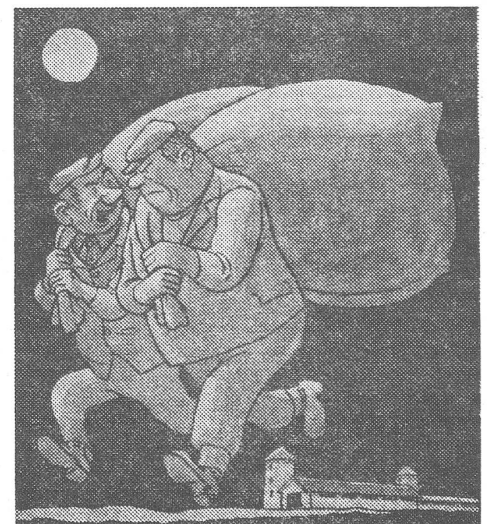
**Natürlich stehlen die Eltern am Arbeitsplatz, aber sie sollten nicht vor den Kindern darüber reden.**

Rahmen einer gesamten Brigade<sup>9</sup> organisiere. Drittens: Es sei eine Massnahme von zweifelhafter Wirksamkeit, einem Disziplinverletzer die Behandlung in einem Sanatorium oder bessere Lebensbedingungen<sup>10</sup> zu verweigern.

Ohne auf Details einzugehen, wollen wir dazu zwei Anmerkungen machen. 1. Auch bei dieser Gelegenheit sind wir uns der dringenden Notwendigkeit bewusst, die Probleme materieller Anreize weiter zu verfolgen. 2. Jewtuschenkos indirektes Angehen der Thematik ist attraktiv: Schaut euch des Arbeiters tatsächliche Leistung an und zahlt ihn dafür; die Arbeitsdisziplin ergibt sich dann von selbst.

A. Je. Gasarjan hält es für wichtig, Ursache und Wirkung nicht zu verwechseln, wenn es um Disziplin geht. So ist schlechte Disziplin ein Auslöser und nicht etwa die Konsequenz von Arbeitskräftemangel. Zur Illustration ein paar Angaben von N. I. Rogowskij, Mitglied des Staatsplanungskomitees der UdSSR: Viele Ministerien und Departemente halten sich nicht an die Personalbegrenzung, die im 10. Fünfjahresplan festgelegt ist. Mit andern Worten haben sie damit die Plandisziplin verletzt. Sie verursachen einen anderweitigen Arbeitskräftemangel und tragen zu den gegenwärtigen Beschäftigungsproblemen des Landes bei.

Schlechte Disziplin auf ungenügende Konsumentendienste zurückzuführen, heisst ebenfalls Ursache und Wirkung verkehren. Das sagt B. D. Worobjow, Vorsteher der Abteilung für wissenschaftliche Arbeitsorganisation und Management der Erdölraffinerie Nowopolozk.



«Du, Fjodor, wie kommt das eigentlich, dass unser eigenes Vieh besser gedeiht als das vom Kolchos, wo es doch das gleiche Futter kriegt?» (Nr. 3/1982) Dass man sich das Futter für seine private Kuh vom kollektiven Vorrat holt, gehört auf dem Land direkt zum Gewohnheitsrecht.



Sisyphus besteigt den Berg zur Stellenvermittlung.  
(Nr. 5/1982)

Wenn ein Arbeiter die Arbeit vorzeitig verlässt, um seinen Bus<sup>11</sup> zu erwischen, wenn er früher Pause macht, um seinen Platz in der Kantine zu ergattern, wenn er während der Arbeitszeit eine Reparatur besorgen lassen muss, wenn er zu spät kommt, weil er daheim auf den Installateur warten musste, dann sind diese Verletzungen der Arbeitsdisziplin ihrerseits das Resultat von schlechter Disziplin, und zwar von seiten der Leute in den betreffenden Dienstleistungs- und Transportbetrieben.

Die Einsender sind sich mehrheitlich darüber einig, dass die Verschlechterung der Arbeitsdisziplin grundlegend auf das Ungenügen im wirt-

**Es wäre wünschenswert, dass die Vorgesetzten vom Betrieb ebensoviel verstehen würden wie ihre Untergebenen.**

schaftlichen Führungsmechanismus zurückzuführen ist.

Mangel an Anreizen zur Arbeitsstimulierung, die Unterbewertung der endgültigen Arbeitsergebnisse, die Langsamkeit der Ausrüstungserneuerung, Mängel in der Organisation von Produktion, Arbeit und Verwaltung, Verletzungen von Plan- und Vertragsdisziplin, abnehmende Leistungsdisziplin: das alles sind Folgen eines mangelhaften Führungsmechanismus. Erziehungsfehler in Familie, Schule und Arbeit, Inkompetenz und Verantwortungslosigkeit in der Betriebsleitung, Ineffizienz in der Produktions- und Arbeitsorganisation: das sind die andern wichtigen Ursachen der Disziplinprobleme, aber sie sind vergleichsweise sekundärer Natur.

**3. Was für Veränderungen in der Arbeitsdisziplin können sich ergeben, wenn die gegenwärtigen Trends anhalten?**

Wiederum gab es divergierende Antworten. L. I. Grimberg, Angestellter der Ueberregionalen Agentur für Handelswerbung in Kujbyschew,

versichert aufgrund eigener Erfahrung, es werde zu einer Tendenzwende kommen, «weil alle ehrlichen Werktätigen heutzutage die wohlorganisierte, disziplinierte Arbeit vermissen».

Umgekehrt vergleicht A. Ja. Potjomkin die Verschlechterung der Arbeitsdisziplin mit Phänomenen wie der sinkenden Geburtenrate oder dem Rückgang der Nebengewirtschaften<sup>12</sup>: eine Rückkehr zum Status quo ante sei extrem schwierig.

Auf jeden Fall hat man sich sehr wenig mit der Frage befasst, welche Aenderungen von welchen Massnahmen zu erwarten wären. Hier braucht es Funktionsmodelle, die noch zu erarbeiten sind.

Die Rücksender haben ihre Antworten zu den nächsten zwei Fragen zusammengelegt.

**4. Welcher Aenderungen bedarf es Ihrer Ansicht nach im Mechanismus der Wirtschaftsführung und in der Verwaltung, um die Arbeitsdisziplin zu verbessern?**

**5. Was für Massnahmen werden zur Hebung der Arbeitsdisziplin vorrangig benötigt: administrativdisziplinarische<sup>13</sup>, wirtschaftliche, gesellschaftliche?**

Zur Verbesserung der Arbeitsdisziplin ist uns eine grosse Auswahl an Mitteln vorgeschlagen worden. Die Befragten rufen nach Verbesserungen in folgenden Bereichen: Organisation von Betriebsleitung, Produktion und Arbeit; Füh-

**Den Betrieben fehlt es an Arbeitskräften, und die Staatsverwaltung macht Personalvermehrung.**

rungsstil; materielle und moralische Anreize; sozialistischer Wettbewerb; Gesetzgebung; Dienstleistungen im Kultur- und Konsumsektor; soziale und soziopsychologische Beziehungen; Lebensstandard und Lebensstil; Erziehung im Vorschulalter, Schulalter und Nachschulalter; Forschung zum Thema Arbeitsdisziplin.



Die Normalität des Diebstahls am Arbeitsplatz (hier ein Obst- und Gemüselager) in einer zeichnerischen Bestätigung: «Dann solltest du wenigstens zum Schein etwas mitlaufen lassen; es schauen dich alle schon ganz scheel an.» (Nr. 30/1981)

Die Volkswirtschaftler G. F. Geller aus Ternopol und A. G. Alperowitsch aus Rostow am Don versichern, die Situation lasse sich nur dann bereinigen, wenn man mit grösserer Konsequenz dem Prinzip nachlebe, dass ein Unternehmen finanziell selbsttragend sein soll und für seine Wirtschaftlichkeit rechenschaftspflichtig ist;

**In den Behörden hängt das Einkommen nicht von den Resultaten der Arbeit ab.**

vom sozialistischen Prinzip der Zuteilung nach erbrachter Arbeit sei voller Gebrauch zu machen.

M. W. Bronnikowa aus Rybinsk und Ju. I. Baschkatowa empfehlen, die Eigenkompetenzen der Betriebe auszuweiten, insbesondere auf die Kontrolle über die Löhne, da durch die steigende Arbeitsproduktivität laufend Arbeitskräfte freigesetzt werden. Laut A. A. Awakjan aus Leninkan sollten neue Unternehmen dem Prinzip unterstellt werden, voll dafür verantwortlich zu sein, dass sie den Anforderungen der Volkswirtschaft für die betreffenden Waren oder Dienstleistungen gerecht werden.

W. A. Aleschkewitsch aus Mogiljow schlägt vor, das Direktionspersonal solle Fortbildungskurse an akademischen Spezialabteilungen besuchen. Diese würden für Personen zur Verfügung stehen, die nach Abschluss ihres Technikums oder ihrer Berufsmittelschule zwei oder drei Jahre lang in der Produktion tätig gewesen sind oder in der Armee als Kommandanten eingesetzt waren.

W. T. Kulikow betont die Notwendigkeit einer juristischen Ausbildung für das höhere technische Personal. Das befähigt die Betriebsleitung, stichhaltig mit Arbeitsschwänzern und Bummlanten umzugehen, die Aktionen von rekurrenden Personen vorzusehen und Verfahrensfehler zu vermeiden. Kulikow fordert auch eine verhaltensabhängige Regelung der Zulagenzahlung: in den ersten drei Dienstjahren monatliche Steigerung bis zum Höchstsatz von 50 Prozent des Grundlohnes unter der Voraussetzung, dass keine Verletzung der Arbeitsdisziplin erfolgt. Andernfalls wird die Zahlung nach einem genau

**Der attraktive Vorschlag: Schaut euch die tatsächliche Leistung des Arbeiters an und zahlt ihn dafür; die Arbeitsdisziplin ergibt sich dann von selbst.**

formulierten System verkürzt oder eingestellt, und die Erhöhungen sind von da weg wieder neu zu verdienen.

L. P. Suworowa befürwortet Lohnansätze, die auf wissenschaftlich erhärteten Normen beruhen, ergänzt durch ein System von Geldstrafen für Fristenversäumnisse und qualitatives Ungenügen. Das sollte überall eingeführt werden. «Wir müssen zu einer wissenschaftlichen Grundlage kommen, weg von der empirischen Normensetzung<sup>14</sup> der dreissiger und vierziger Jahre», sagt sie. «Das gilt vor allem für das Verwaltungspersonal, das man schadlos auf die Hälfte reduzieren könnte. Bloss scheint dort das ‚Parkinsonsche Gesetz‘ in Kraft zu sein.»

I. W. Unschakow ist davon überzeugt, dass ad-

ministrativ-disziplinarische Massnahmen ihre Wirkung unwiderruflich verloren haben. Wenn ein Arbeiter bestraft worden sei, und sei es mit guten Gründen, bleibe seine Initiative aus Furcht vor weiterer Strafe gelähmt. Demgegenüber gebe es jede Menge an Möglichkeiten für wirtschaftliche oder gesellschaftliche Vorkehrungen.

**6. Hat Ihre eigene Unternehmung oder Institution ausreichende Mittel, um die Arbeitsdisziplin ihrer Angestellten zu stärken?**

Ein gutes Viertel der Befragten antwortete, ihre Unternehmung habe alles, was es brauche, um die Arbeitsdisziplin hochzuhalten. Der grosse Teil der Rücksender verneint die Frage indes-

**Die Mehrheit ist sich einig: Es fehlt am Führungsmechanismus (natürlich ist von ganz oben nicht die Rede).**

sen. Als Faktoren, die ausserhalb der betrieblichen Zuständigkeit liegen, werden unter anderem genannt der Mangel an Arbeitskräften, der Ausfall von Zulieferung an Material und Technik, die Unmöglichkeit, bei den Gehaltsansätzen zwischen guten Arbeitern und Disziplinverletzern zu unterscheiden.

Zur Stärkung der Arbeitsdisziplin müssen die Unternehmen die erheblichen Möglichkeiten nutzen, die ihnen zur Verfügung stehen, auf konkrete Ziele gerichtet und auf der Grundlage eines systematischen Sonderprogramms.

## Anmerkungen

1. Kandidat der Wissenschaften ist ein akademischer Titel, der etwas höher ist als ein Doktorat in Westeuropa. (Der sowjetische Titel «Doktor der Wissenschaften» ist viel höher; ihn haben lange nicht alle Universitätsprofessoren.)

2. Hier handelt es sich um Strafen, eigentlich Massregelungen, welche die Betriebsleitung im Einvernehmen mit der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation (die Formalität wird nicht immer eingehalten) ausspricht. Meist handelt es sich um den Entzug von Prämien oder andern Vergünstigungen. Rekurse sind möglich bei den jeweils übergeordneten Instanzen des betreffenden staatlichen Betriebes (diese schicken die Fälle meist zur Abklärung an die Direktion zurück) oder aber beim Gewerkschaftskomitee des Betriebes (das mit der Direktion unter einer Decke steckt), mit Weiterziehung an dessen übergeordnete Stellen von Bezirk, Gebiet bzw. Stadt. Eingaben sind bei den Parteiinstanzen möglich, Klagen wegen illegaler Massnahmen bei Gericht, gegen dessen Entscheid man bei der Staatsanwaltschaft via Anfechtung der Legalität Einspruch erheben kann.

Praktisch gehören alle diese Stellen zum regionalen Filz, in welchem jede Stelle die andere deckt; ihre Anrufung fällt normalerweise auf den Beschwerdeführer zurück, der früher oder später aus seiner Stelle geekelt wird, die Wohnung verliert usw. Indessen hat man offensichtlich auch höhererorts das Bedürfnis, dem möglichen Aerger vorsorglich aus dem Weg zu gehen.

(Ausserhalb des Instanzenweges gibt es die Möglichkeit, eine zentrale Zeitung in Moskau für die Sache eines ungerecht gemassregelter Arbeiters zu mobilisieren. Bei der Menge der eingesandten Klagen ist das zwar eine Lotterie, aber wenn die Redaktion ihr Exempel für den Schutz der sozialistischen Gerechtigkeit ausgesucht hat, greift sie manchmal bis zur Aufdeckung von Verfälschungs-



«...sonst sind wir eben immer im Sommer auf Dienstreise!» (= am Strand). (Nr. 4/1982)

skandalen durch. Deshalb sind die regelrechten Reporter-Kommandos der zentralen Presse weitaus gefürchteter als irgendwelche behördlichen oder gewerkschaftlichen Ermittler der Region.)

3. Die Kameradschaftsgerichte gehören zu den Institutionen der sog. gesellschaftlichen Gerichtsbarkeit ausserhalb des Justizwesens. In einem Betrieb finden sie im Rahmen der Abteilung statt und sind für Fälle von nichtkriminellen Verletzungen der Arbeitsdisziplin zuständig: unentschuldigtes Fernbleiben, Trunkenheit am Arbeitsplatz, störendes oder anstössiges Benehmen usw. Das «Gericht» besteht aus einem Vorsitzenden (meist der Gewerkschaftssekretär des Betriebes) und zwei Beisitzern (meist Partei- oder Komsomolaktivisten). Es spricht Verwarnungen aus und verhängt Bussen bis zu 50 Rubel (Durchschnittslohn für Arbeiter und Angestellte 172 Rubel). Gegen das Urteil eines Kameradschaftsgerichtes kann man bei einem ordentlichen Gericht rekurrieren, aber das ist meist eine aussichtslose Sache, weil der Betrieb die Zeugen unter Druck setzt.

4. Die hier offensichtlich als Frechheit taxierten Gegenbeschuldigungen von inkriminierten Arbeitern betreffen Mängel, für welche die Belegschaft tatsächlich nichts kann, obwohl sie die Folgen tragen muss. Wird der Plan infolge mangelhafter Zulieferungen nicht fristgerecht erfüllt, wird die Prämie für Planerfüllung beschritten. Die Stossarbeit gegen Ende einer Planperiode gehört zu den Wahrzeichen der sowjetischen Planwirtschaft. Sie hat nicht nur Ueberstunden zur Folge, sondern auch Qualitätsmängel wegen der «Aufholjagd». Noch nicht eingetroffene Materialien oder Ersatzteile beschafft man sich in der Torschlusspanik häufig auf verbotenen Wegen.

5. Der eigentliche Sinn dieser Stelle liegt darin, dass die Absolventen höherer Schulen oft keine Stelle erhalten, die ihrer Ausbildung entspricht.

6. Die Anspielung auf die «Nützlichkeit» bezieht sich darauf, dass die Kindergärtnerinnen von «beseren» Eltern allerhand Geschenke und Vorteile annehmen, um sich um die Kinder so zu kümmern, wie es sich eigentlich ohnehin gehörte. Beispiel für die allgemeine Erscheinung, dass man zu nichts kommt, wenn man nicht «nachhilft».

7. Wie sehr der Diebstahl am Arbeitsplatz (Werkzeuge, Materialien, Produkte der betreffenden Firma) zur sowjetischen Normalität gehört, zeigt gerade diese Stelle besonders schön. Beklagt wird ja hier nicht die Gewohnheit, vom Arbeitsplatz etwas mitlaufen zu lassen, sondern lediglich die unpädagogische Sitte, vor den Kindern darüber zu reden.

8. Das ist wohl die frechste Stelle der ganzen Umfrage-Auswertung. Warum soll man die Leute nur auf der Stufe der Betriebe materiell für den Erfolg

haftbar machen, wenn man in den verantwortlichen Behörden (es geht immer um Staatsbetriebe) unabhängig vom Resultat (gut) belohnt wird?

9. Man hat seit einigen Jahren das System der kollektiven Verantwortung im Rahmen der Arbeitsbrigade. Wenn ein einzelnes Mitglied einer Brigade Pfusch macht, gibt es Prämienabzug für die gesamte Brigade.

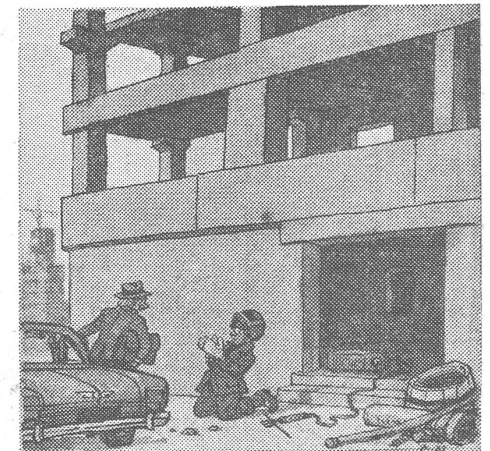
10. Was ist unter «Verweigerung besserer Lebensbedingungen» für Verletzung der Arbeitsdisziplin zu verstehen? Vor allem einschneidende Eingriffe in die persönlichen Lebensverhältnisse: Zurückversetzung auf der Warteliste für die betriebs- oder gewerkschaftseigene Wohnung (dabei geht es um Jahre), Entzug von Ferien im betriebs- oder gewerkschaftseigenen Heim, Verweigerung eines objektiv nötigen Erholungsurlaubs, Sperre von Weiterbildungskursen auf Betriebskosten. Daneben kommen auch Lappalien in Frage: Entzug von Theaterfreikarten, die man den Belegschaften zuweist (meist wenn das Stück so parteilich und uninteressant ist, dass es kein zahlendes Publikum findet) usw.

11. Gemeint ist hier der letzte Bus, der vom Arbeitsort wegfährt; die mangelnde Rücksichtnahme der Verkehrsbetriebe auf die Arbeitszeiten und Arbeitsorte ist ein häufiges Thema der Sowjetpresse.

12. Die Nebenwirtschaften sind bei Kolchosen und Staatsgütern der kleine Teil (3 bis 4 Prozent) der anbaufähigen Fläche, die von den Bauern privat und zu privatem Nutzen bearbeitet werden kann. Von den Nebenwirtschaften stammt fast ein Drittel der gesamten Landwirtschaftsproduktion; sie sind viel produktiver als der kollektiv bebaute Boden. Man hat die Bauern wegen ihres vorrangigen Interesses an der privaten Produktion schikaniert und geschmäht. Inzwischen wollen namentlich die jüngeren Landbewohner ihre Freizeit tatsächlich anders verbringen als mit zusätzlicher Arbeit im Privatgarten, und der Gesamtertrag der Nebenwirtschaften geht zurück. Jetzt hat dafür die Regierung die volkswirtschaftliche Nützlichkeit der Nebenwirtschaften anerkannt und stellt auf ihre Unterstützung um, im Bestreben, die von ihr früher so gewünschte Tendenzwende rückgängig zu machen.

13. «Administrative Massnahmen» sind der im ganzen Ostblock gebräuchliche Euphemismus für aussergerichtliche Strafen und Massregelungen, die man anderswo schlicht und einfach als Repression bezeichnen würde.

14. Empirische Normen sind Arbeits- und Leistungsnormen nach Massgabe der vorherigen Resultate im betreffenden Betrieb. Wonach man in den Betrieben ein Interesse daran hat, sich nicht durch allzugute Resultate für schwerere Verpflichtungen zu empfehlen.



Der emsige Betrieb auf dem Bauplatz: «Genosse Chef; ach, bitte nimm mich weg von hier; ich kriege solche Angst, wenn ich allein bin.» (Nr. 1/1982)