

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 23 (1982)
Heft: 10

Artikel: Betriebsberater - Systemberater? : Ein sowjetischer Fabrikreport produziert Klartext über die Ordnung, wenigstens soweit sie die Unternehmen angeht
Autor: Tarsis, Valerij
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1093777>

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>

Valerij Tarsis zu einem soziologischen Befund aus Moskau

Betriebsberater — Systemabrater?

Ein sowjetischer Fabrikreport produziert Klartext über die Ordnung, wenigstens soweit sie die Unternehmen angeht.

Sowjetische Kritik an den praktischen Funktionen des Sowjetsystems hat Valerij Tarsis schon dann und wann vorgestellt, so wie sie aus der Feder von belletristischen Autoren geflossen war. Ein Schriftsteller kann seine Romanfiguren manches sagen lassen, ohne sonst dergleichen zu tun.

Aber diesmal macht uns Valerij Tarsis nicht mit einem Roman bekannt, sondern mit einem soziologischen Bericht. Der im Kleinen (d. h. im Rahmen eines Betriebes) das System zerpfückt, das im Grossen herrscht. Aber lesen Sie selber.

«Und das nennt ihr Führung?» brauste der älteste Sohn des Verstorbenen, ein Ingenieur-Technologie aus der Montagehalle, plötzlich auf. «Dem sagt ihr arbeiten? Ihr schludert, schlängelt euch so durch, stopft Löcher, setzt einen Flicker auf den andern... Und keinem fällt ein, dass es längst Zeit wäre, einen neuen Kaftan zu nähen! Ach, der Vater! Wievielmals hab ich ihm gesagt, er verdecke mit seiner Selbstaufopferung bloss die Unvernunft und den Unfug der Leitung, das

Die Arbeit von technischen Spezialisten: denen zu helfen, die nichts zu tun haben.

niedrige professionelle Niveau, die Verantwortungslosigkeit der Untergebenen.»

Man sieht es dem Mann nach, dass er in seinem persönlichen Leid das Mass verliert während der Trauerfeier... nämlich das Mass des beschäftigten Herumlungerns, bei dem die jünge-



«Literaturnaja gaset», Moskau, 10. 3. 1982.

ren Spezialisten «mit einem Besen durch die Werkhallen spazieren und all denen helfen, die nichts zu tun haben».

Eine Facette aus der Wirklichkeit einer riesigen Maschinenfabrik in Sosnowsk. Berichtet vom namhaften sowjetischen Soziologen Alexander Radow («Druschba narodow», Moskau, Nr. 9/1981, S. 178 bis 208).

In der UdSSR gibt es das Fach Industriesoziologie. Ihre Aufgabe ist es, Methoden zur Führung von Grossbetrieben zu erforschen und dem System der automatisierten Produktions-Steuerung (russisches Kürzel: ASUP) überall zum Durchbruch zu verhelfen. Betriebsberater gibt es auch in anderen Ländern; beim katastrophalen Zustand der Sowjetwirtschaft sind sie besonders nötig. In den grossen Werken gibt es jetzt Abteilungen für Wissenschaftliche Arbeitsorganisation; die russische Abkürzung dafür wird allgemein als «Neue Abteilung der Nichtstuer» aufgeschlüsselt.

Wer unter diesen jungen Spezialisten, wohlvertraut mit den Vorzügen der bürokratischen Methode, hätte es riskieren können, dem verlogenen Wirtschaftssystem den Kampf anzusetzen?

Man führt im Betrieb das ASUP ein. Wenn Sie nicht wissen, was das ist, können Sie sich trösten: die Direktion weiss es auch nicht.

Und nun schildert Radow die Ausnahme: einen radikalen Betriebsberater, der sich im Werk in Sosnowsk als Abteilungsleiter anstellen lässt.

Dieser Mann namens Kusun lernt in den Stunden, da er auf eine Audienz beim künftigen Chef warten muss, die Ursachen schwacher Produktivität schon grossenteils kennen und konfrontiert alsbald den Boss damit. Speichel-



«Der dort oben hat sich vom Kollektiv entfernt!» («Krokodil», Moskau, Nr. 11/1982; ebenso die folgenden Karikaturen.)

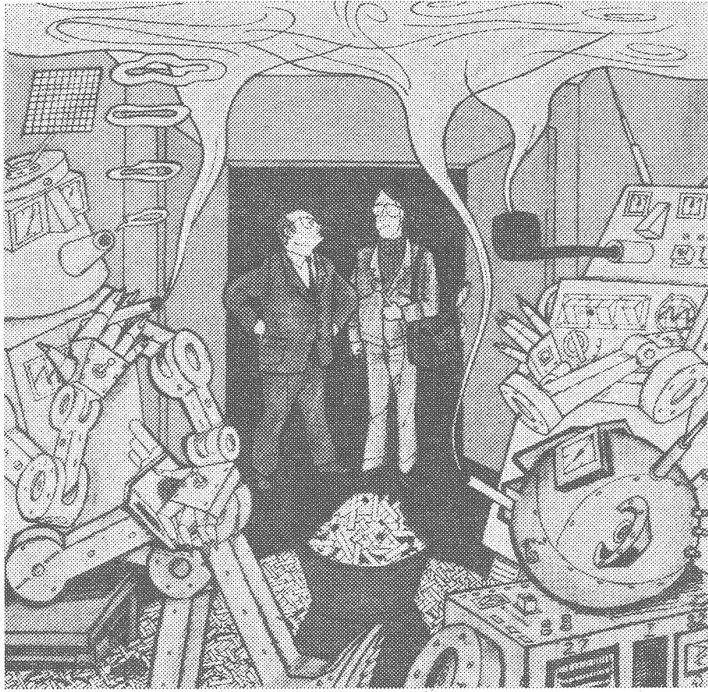
lecker gebe es gewiss auch ohne ihn genug, meint er. Weil keiner der stellvertretenden Leiter Verantwortung tragen wolle, überschwemme man den Chef mit überflüssiger Information. Er

Das Planerfüllungdenken macht jeden Fortschritt unmöglich.

sollte nur über Abweichungen von der Norm in Kenntnis gesetzt werden!

«Gehen wir jetzt zu Ihrer persönlichen Arbeit über», sagt Kusun weiter zum Chef. «Ihre üblichen fünfständigen Sitzungen — das ist eine Schweinerei. Typische Anti-Arbeit. Ihr Sekretariat leistet praktisch nichts... Die Fabrik ist gewachsen, ist riesig geworden, aber geführt wird sie, als sei sie eine kleine Werkstatt.»

Geführt wird natürlich bürokratisch. Diese Bürokraten nehmen Kusun nicht ernst, sondern lassen ihm gewissermassen die Freiheit eines Hofnarren, erlauben ihm einige Experimente mit technologischen Neuerungen. Es wird schon nichts draus werden — die Produktionsbasis ist ja absolut veraltet. Ich konnte das selber in verschiedenen Industriegiganten beobach-



«Ja, wir haben die ganze Fabrik völlig automatisiert. Nur mit den Rauchpausen sind wir noch nicht fertig geworden.»

Wenn doch die Automaten die menschliche Arbeit übernehmen...

ten, sogar im besonders geförderten Metallurgiezentrum Magnitogorsk.

«Ich mache das Produktionsprogramm auf der technologischen Basis aus der Zeit von Zar Erbse (im Märchen)», klagt ein Werkstattchef an einer Sitzung, die der Einführung des ASUP gilt. Automatisierung, Computer, Kybernetik?

«Das Hauptargument der Gegner war äusserst einfach: Dreissig Jahre hat das Werk ohne ASUP bestanden, ja mehr noch, hat allerhand Erfolge erzielt, also kann es nochmals ebensolange ohne diese Computer auskommen.»

Kusin findet auch heraus, dass in der Maschinenfabrik noch niemals Produktionsleute und studierte Technologen zusammengesessen hatten, obschon die einen wie die andern über die Betriebsführung meckerten. Und dann kommt eine erstaunliche Feststellung:

«Noch leichter erklärten sich die Produktionsarbeiter damit einverstanden, dass nicht konkrete Führer schuld seien, sondern der ganze Betrieb; dass es am untauglichen Organisationssystem liege. Dieses gelte es mitleidlos zu zerstören, um an seiner Statt etwas bedeutend Rationelleres zu errichten.»

Man lese und staune... Der Sinn dieser Aeusserung läuft doch eindeutig darauf hinaus, das Sowjetsystem der Planwirtschaft müsse umgekrempelt werden, weil es nichts taugt. Und das

Unternehmensführung besteht darin, die Verhältnisse so undurchsichtig zu machen, dass jeder Schwindel durchgeht.

sagt nicht ein Romanheld! Das bezieht sich auf die konkrete Wirtschaftslage und steht in einem Bericht unter der Rubrik «11. Fünfjahresplan — erstes Jahr».

Weil Kusin als überzeugter Verfechter der modernen Führung vorangeht, wagt auch der Soziologie-Praktikant Vitalij, eben von der Hochschule kommend, seine Meinung zu sagen:

«Mir scheint, dass viele von Ihnen bewusst ein Durcheinander produzieren, weil Sie sich darin fühlen wie die Fische im Wasser. Denn im Chaos kann man Fehler leicht verstecken, erhält eher Amnestie für grobe Schnitzer, vermag auch einfacher seine Unfehlbarkeit zu demonstrieren. Mit dem ASUP hingegen wird von Ihnen nicht diabolische Schläue oder Findigkeit für Ausflüchte verlangt, sondern analytische Fähigkeit, die vielen heutigen Führern abgeht.»

Kusin doppelt an derselben Sitzung nach:

«Meinen Sie, Sie führen? Ein gewaltiger Irrtum! Ebensogut kann man behaupten, am Steuer eines Schiffes stünden die Matrosenhosen, die man an einem Tau über Bord geworfen hat, um sie zu waschen. Heute sind die Sachzwänge für Sie unkontrollierbar geworden, und Sie müssen nach ihrer Pfeife tanzen. Um zu führen und zu

steuern, müsste man die sachlichen Gegebenheiten erst einmal erkennen. Sie arbeiten schon seit Jahrzehnten hier im Werk», wendet Kusin sich an die Chefs. «Können Sie mal die drei Hauptprobleme nennen, die dem Werk Mühe bereiten?»

Zulieferung, Absatz und Kapitalbau, raten die Chefs.

Operative Planung, Qualität und Arbeitsorganisation, entscheidet der Computer dagegen, den

Wenn ein Betriebsberater gegen den Führungsstil aufbegehrt: «Du bist doch hier angestellt, nicht? Dann denke mal an deine Brötchen...»

Kusin mit allen möglichen Daten gespiesen hat.

Der Soziologe Vitalij (sozusagen die Verkörperung all dessen, was zukunftssträchtig ist), empfindet die bisherige Praxis als «improvisiertes Theater». «... immer fehlte etwas zur Planerfüllung — Metall oder Brennstoff, Leute oder Ersatzteile.»

Für die Chefs ist der Plan stets das einzige gewesen, was sie interessiert hat. Die Planziffern müssen stimmen, auch wenn das heisst, dass gegen Monatsende schnell ein Haufen Ausschuss produziert wird, den die Abnehmer nachher zurückschicken! Die offiziellen Zahlen verkünden Uebererfüllung des Plans, die Chefs beziehen Prämien und Orden, und so dreht sich das verlogene Karussell ächzend weiter. Mit dem ASUP flöge alles auf! Darum kanzelt der Chefingenieur unseren Kusin ab:

«Deine Hauptaufgabe ist es, das Ministerium an der Nase herumzuführen, aber uns komm nicht in die Quere, bitte. Du solltest die Produktion, die dir dein Brot sichert, und die Butter dazu, besser nicht mit allem möglichen Quatsch belasten.»

Neue Technologien und Straffung der Betriebsführung und Rationalisierung wären demnach

(Fortsetzung auf Seite 6)



«Einsparungen? Aber klar! Wir sparen doch bei der Elektrizität.»

einiger Zeit hat sich die UdSSR mit der Frage befasst, wie sie ihren Einfluss in der Region wieder stärken könnte. Die Gründung dieser PKP stärkt nun die ohnehin dominante sowjetische Position innerhalb der palästinensischen Bewegung.

Ebenfalls im Oktober vergangenen Jahres, anlässlich des Moskauer-Besuches von PLO-Chef Jassir Arafat, fand die engere Beziehung der Sowjetunion zur Palästinensischen Befreiungsbewegung PLO sichtbaren Ausdruck, indem deren Moskauer Büro der diplomatische Status zuerkannt wurde.

Im Januar 1982 traf Karen Brutenz, Stellvertretender Chef der Internationalen Abteilung im Zentralkomitee der KPdSU, in Beirut mit Arafat zusammen. Diese Begegnung kurz vor der offiziellen Mitteilung über die Gründung der Palästinensischen Kommunistischen Partei soll sich mit deren Problemen befasst haben. Brutenz ist der sowjetische Nahost-Experte und plant die Sowjetpolitik in dieser Region. Die Gründung der neuen Partei wurde im arabischen Dienst des sowjetischen Senders «Radio Frieden und Fortschritt» am 12. Februar bekanntgegeben.

Das Manifest der neuen PKP wurde am 11. Februar in ihrem Organ «Al-Watan» veröffentlicht. Natürlich befindet sich die PKP ein-

deutig auf Moskauer Kurs. «Die Partei betrachtet die enge Zusammenarbeit mit der Sowjetunion und den Ländern des sozialistischen Blocks als Voraussetzung der arabischen Eigenständigkeit, um den erfolgreichen Kampf gegen Imperialismus und Zionismus führen zu können.» Ziel der PKP sei es, «für die Festigung der arabischen Beziehungen mit der Sowjetunion, ihrem grössten Alliierten, und gegen die verdächtigen Versuche zur Schwächung dieser Beziehungen» zu arbeiten.

Zur Friedenssicherung greift die PKP die Vorschläge auf, die Leonid Breschnew im Februar 1981 unterbreitet hat. Danach soll eine internationale Konferenz der Weltmächte einberufen werden, an der sowohl die PLO als auch Israel teilnehmen könnten.

Die neue PKP beabsichtigt, sich als Mitgliedorganisation der PLO anzuschliessen, jedoch ohne die Wege klar zu zeigen. Mehrere Kommunisten scheinen ohnehin schon dem Palästinensischen Nationalrat (dem palästinensischen Exilparlament, bestehend aus rund 300 Mitgliedern) anzugehören.

Bei der Gründung der neuen PKP wurde bekanntgegeben, dass man nebst dem Generalsekretär ein Politbüro und ein Zentralkomitee gewählt habe, deren Zusammensetzung vorläufig geheimgehalten werde. Inzwischen ist immerhin durchgesickert, dass Beschir Barghouti Generalsekretär ist, während dem Politbüro Arabi Anwad angehört, der zugleich als Sekretär der Kommission zur Verteidigung der Menschenrechte in den besetzten Gebieten auftritt.

Ein weiteres Politbüromitglied ist Suleiman Nadschal, der dem Palästinensischen Nationalrat angehört. In der sowjetischen Wochenzeitschrift «Neue Zeit» (15/82) wurde seine Erklärung zitiert: «Die fortschrittlichen Kräfte schliessen ihre Ränge und stärken ihre Stellung in Gewerkschaft, Jugend- und Frauenorganisationen und mobilisieren die breiten Massen für die Aktion.»

Eines der Mitglieder des Zentralkomitees ist Dhamin Andah, der am 13. Februar mitteilte, dass die neue Partei auch über eine militärische Abteilung verfügen werde, sobald sie «in einigen Monaten» ihren ersten Kongress abhalte.

Die Nachricht von der PKP-Gründung wurde selbst innerhalb der PLO mit gemischten Gefühlen aufgenommen. Die marxistische «Volksfront für die Befreiung von Palästina» (PFLP) sandte zwar ein Glückwunschtelegramm. Aber ihre Wochenzeitung «Al Hadaf» hielt mit Kritik nicht zurück. Sie bemängelte insbesondere, dass das PKP-Manifest: 1. die bisherigen Erfolge der palästinensischen Revolution übergeht; 2. die Arbeit der Linkskräfte verschweigt, die den «demokratischen Gehalt der palästinensischen Revolution» vertieft habe; 3. keine Methoden und Mittel anführe, mit denen die PKP ihre Ziele zu erreichen gedenke.

Bereits 1970 war der Versuch unternommen worden, eine palästinensische Kommunistische Partei zu gründen. Sie nannte sich «Al Ansar» und folgte der sowjetischen Linie. Sie wurde von der PLO nicht aufgenommen und erhielt keine Vertretung im Palästinensischen Nationalrat, wo ihr Führer, Faik Warrad, lediglich in privater Eigenschaft Einsitz nehmen konnte. «Al Ansar» löste sich bereits 1972 auf, und Moskau konzentrierte in der Folge seine Unterstützung auf die PLO.

Peter Sager

(Fortsetzung von Seite 3)

lauter «Quatsch». Jedenfalls in den Augen der wohlbestallten Inhaber von Direktorensesseln.

Eine Mitarbeiterin des Werks schlägt sich als positives Vorbild ebenfalls auf die Seite des ASUP:

«Nennt es, wie ihr wollt! Ich erkläre eurer Verantwortungslosigkeit, eurer Gleichgültigkeit, eurer Vogel-Strauss-Politik gegenüber den aktuellen Problemen der Fabrik den Krieg!»

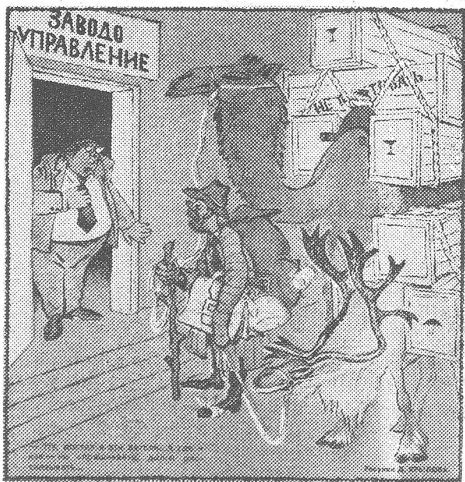
Die angesprochenen Führungskader nehmen das weder ernst noch gar tragisch. Lara sei sicher

Hoffnung des Soziologen: Es wird sich alles ändern. Aber warum sollte es? Wenn doch die Veränderungen von den Profiteuren der Unveränderlichkeiten abhängen.

die Mätresse des Direktors, sonst könnte sie sich derartige Ausfälle nicht leisten, folgern sie. In Tat und Wahrheit aber, sagt Radow, «konnten sie nicht umhin, sich vom ASUP bedroht zu fühlen: Viele von ihnen waren längst in der Entwicklung stehengeblieben, hatten überhaupt keine Bildung, die ihnen geholfen hätte, in den komplexen Fragen der automatisierten Führung den Durchblick zu erlangen».

Radows Beitrag schliesst damit, dass nach erstem Seilziehen in der Sosnowsker Maschinenfabrik dem Neuen, dem ASUP, der Sieg gehört. Auf also zu sachlicher Analyse und ehrlichem, rationellem Arbeiten!

Hier allerdings kann der Bericht auch nicht mehr tun als ein sozialistischer Roman: Er appelliert an den guten Willen, an die Anständigkeit der Menschen, die das automatisierte System in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich bejahen und anwenden müssten. Und dies, nachdem schon im Kindergarten und in der Schule die Routine der Planerfüllung mittels Fassadenbau eingeübt wird und jeder im kleinen lernt, dass Ehrlichkeit in der herrschenden verlogenen Ordnung der kommunistischen Monopartei nachteilig ist. Radow geht weit; aber so weit denn doch nicht.



Vor der Direktion: «Also, ich habe diese Maschinenteile beschafft. Fragen Sie bloss nicht, wo und wie.»

In Kürze

Dem sowjetischen Sicherheitsdienst KGB gelang es im Februar, in der kirgisischen Stadt Tokmak eine weitere Filiale des baptistischen Untergrund-Verlags «Christianin» aufzuheben. Man verhaftete einen gewissen Iwan Kinass und beschlagnahmte 600 Bibeln. «Christianin» ist in mehreren Regionen der UdSSR tätig und gibt religiöse Literatur in verschiedenen Sprachen heraus.

*

In Jugoslawien hat die Bundesregierung dem Parlament ein neues Gesetz vorgelegt: «Gesetz zum Gebrauch und Schutz von Titos Namen und Antlitz.»

*

In kommunistisch geführten Ländern ist das Hervorholen von kommunistischen Parteitexten ganz besonders gefährlich, wenn es zu Unzeiten geschieht. In der Sowjetunion sind gegenwärtig zwei Männer eingesperrt, weil sie das sowjetische Parteiprogramm beim Ablauf seiner Geltungspflicht ihren Mitbürgern vorgelegt hatten.

In seinem Bulletin mit Nachrichten aus der UdSSR schreibt Cronid Lubarsky:

Im Sommer 1981 wurden in Pinerowka (Gebiet Saratow, Bezirk Balaschow) Iwan Iwanowitsch Chachulin (geb. 12. 12. 1930) und Iwan Wladimirowitsch Prowotorow (geb. 1930) verurteilt. 1961 hatten sie den Text des KPdSU-Programms in einem hermetischen Behälter in der Erde vergraben. Nun gruben sie ihn 1981 aus, lasen und kommentierten ihn öffentlich auf der Strasse, wobei sie die Versprechungen mit der Wirklichkeit verglichen. Drei Tage später wurden sie verhaftet. Beide wurden zu dreieinhalb Jahren Lager strengen Regimes verurteilt.