

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 26 (1985)
Heft: 20

Artikel: Kaderumschmiede
Autor: Revesz, Laszlo
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1094380>

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>

Die ganze Verantwortung für die Missstände von der zentralen Parteiführung lenkte Gorbatschow auf die Lokalbehörden:

«Einige Führungskräfte konnten oder wollten die reale Situation nicht sehen und unterliessen die Meldung an Zentralkomitee und Regierung. So geht es nicht, Genossen. Es ist schwer, richtig zu handeln, wenn die objektive Information fehlt.»

Ein Vorwurf bleibt aber Gorbatschow nicht erspart: Er sollte nur das Parteiorgan «Prawda» besser lesen, dann müsste er nicht auf Meldungen der «Führungskräfte» warten, um «objektive Information» zu erhalten, denn in den Tageszeitungen konnte man schon vor Monaten nachlesen, was er jetzt angeblich mit Überraschung feststellt. Wahrscheinlich um eben diesen Vorwurf zu entkräften, zieht Gorbatschow mit schweren Vorwürfen gegen die Wissenschaftler los:

«Eine grosse Schuld für die Situation in der westsibirischen Region trägt die Wissenschaft... Im Hauptfördergebiet des Landes gibt es keine einzige betriebswissenschaftliche Institution.»

Erstaunlich ist der abschliessende Teil der Ansprache Gorbatschows, denn damit gibt er eigentlich zu, dass seine Appelle und kritischen Feststellungen nicht zur Verbesserung der Prognose betreffend Erdölförderung beitragen könnten:

«Die Sicherstellung der Erdölgewinnung in erforschten und festgestellten Vorkommen hat in den letzten zehn Jahren stark abgenommen, und die *Möglichkeit einer Zunahme* der Erdölförderungen dieser Region hat merklich abgenommen.»

Wir haben hier nur *eine* der Ansprachen Gorbatschows analysiert und kommentiert. Er redet aber sehr viel, bei jedem Anlass. Er verspricht zwar nicht soviel wie seinerzeit Chruschtschow, spricht aber fast noch mehr als jener. Wenn nicht alles täuscht, so wird er nächstens über Literatur, Theater, Kunstmalerei, Säuglingspflege u. a. m. sprechen.

Georg Bruderer

Bestellcoupon

_____ Ex. Fischer: Erdöl

Einsenden
an Buchhandlung SOI
Postfach
3000 Bern 16

Name: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Laszlo Revesz

zum ersten halben Jahr in der Ära Gorbatschow

Kaderumschmiede

In den ersten sechs Monaten seiner Macht ist Gorbatschow vorrangig als Personalpolitiker und Parteifestiger ans Werk gegangen. Mit den bisherigen Prägungen seiner Ära befasst sich hier Prof. Revesz in einem ersten Beitrag; weitere Aspekte des Gorbatschow-Stils werden später vorgelegt.

Tschernenko starb am 10. März 1985, und schon am nächsten Tag wählte das Zentralkomitee der KPdSU seinen Nachfolger. Nur gut 200 der 300 ZK-Mitglieder hatten rechtzeitig angeboten werden können, aber dafür erfolgte die Wahl einstimmig. Auf Antrag vom Politbüro, vorgetragen von Andrej Gromyko (damals Aussenminister, heute Staatspräsident) bestimmte man den 54jährigen Bauernsohn aus Stawropol, Michael Gorbatschow, zum neuen Generalsekretär der Partei.

Gorbatschow ist der achte Parteichef der UdSSR nach Lenin (1917-1922), Stalin (1922-1953), Malenkov (1953 für kurze Zeit), Chruschtschow (1953-1964), Breschnew (1964-1982), Andropow (1982-1984) und Tschernenko.

Gromyko sagte von Gorbatschow: «Genossen, dieser Mann hat ein nettes Lächeln, aber er verfügt über eiserne Zähne» (Zitiert bei Christian Schmidt-Häuer: «Michael Gorbatschow», München, 1985).

Auf jeden Fall traut man Gorbatschow mehr als seinen drei unmittelbaren Vorgängern zu, der Sowjetunion neue Prägungen in Wirtschaft und Politik zu geben.

Der gelernte Jurist und spätere Agrarspezialist gilt als Mann, der eine Leistungsgesellschaft anstrebt und imstande ist, eine eigene Linie zu wollen und durchzusetzen. Er war ein Vertrauensmann von Andropow, und es ist kein Zufall, dass Ende Juni 1985 in den sowjetischen Kinos ein 75minütiger Dokumentarfilm über Andropow vorgeführt wurde, der sein Leben in einer für sowjetische Verhältnisse ungewöhnlichen Art (Interviews mit Familienmitgliedern usw.) zeigt. Allerdings hat Gorbatschow entsprechend den Gepflogenheiten auch Tschernenko «verewigt», indem er Städte und Betriebe nach ihm benennen liess. Indes-

sen ist es doch eher Andropow, dessen Linie weitergeführt wird.

Gorbatschow hat nicht mit tiefgreifenden Reformen angefangen, sondern - durchaus im Sinne von Andropow - mit einem Kampf für Ordnung und Disziplin, gegen Bürokratie und Amtsmissbrauch. Diese Absicht hatte er schon vor seiner Machtergreifung kundgetan, einmal in seiner programmatischen April-Rede 1983 und dann in seinem Grundsatzreferat vor ideologischen Funktionären am 10. Dezember 1984.



Geelhaar
für alle
Teppiche.
für sämtliche
Teppichreparaturen.
für jede
Teppichpflege.

Marktgasse 42 Tel. 22 05 66
Thunstrasse 7 Tel. 43 11 44





Die mitgebrachte Kassenkulis: «Sie können ruhig schlafen, Iwan Iwanowitsch, Ihr Gesuch geht in Ordnung.» («Krokodil», Moskau, Nr. 18/1985)

Mit seinen allfälligen Reformen oder Änderungen will Gorbatschow offensichtlich bis zum 27. Parteikongress (Februar 1986) zuwarten. In seiner Rede vor dem ZK-Plenum am 23. April dieses Jahres, die seither von der sowjetischen Presse ständig zitiert wird, betonte er, der kommende Parteikongress werde ein Markstein in der Entwicklung des Landes sein und eine neue Etappe markieren.

Dass Gorbatschow insbesondere an besseres Wirtschaften denkt, hat er durch seine Kritik an schwerfälligen Führungsmethoden in dieser Hinsicht klagemacht. In seinem Referat vor dem Aprilplenum betonte er, in den letzten Jahren habe die Wirtschaft zwar Erfolge gehabt, aber gleichzeitig hätten sich «ungünstige Tendenzen verstärkt»; es seien «viele Schwierigkeiten aufgetaucht». Man habe die Notwendigkeit neuer Führungsmethoden nicht rechtzeitig erkannt und ihre Einführung versäumt. In vielen Ministerien und Betrieben kümmere man sich zur Hauptsache darum, vom Staat möglichst viel herauszuholen, statt sich um die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zu bemühen.

Eindämmen will Gorbatschow die Flut von Vorschriften, die einerseits die Beschlüsse von Partei und Regierung oft falsch interpretieren und andererseits die Eigeninitiative der Betriebe bremsen. Langjährige Funktionäre hätten sich an allerhand Mängel gewöhnt und hielten in der Hoffnung auf Gegenrecht mit der Kritik an undisziplinierten Mitarbeitern zurück. Man streiche einander bei Konferenzen und Parteiversammlungen Honig aufs Brot und scheue sich, «mit den Menschen die Sprache der Wahrheit zu reden»; die Grundsätze der Parteiführung meint Gorbatschow hierbei nicht.

Den gleichen Ton schlägt auch die sowjetische Presse an; sie hatte damit übrigens schon vor dem April-Plenum angefangen.

Kaderpolitik

Schon am 25. März hatte die «Prawda» von «führenden Funktionären» geschrieben, sie nutzten den Mangel an Kontrolle aus, um sich illegal zu bereichern und den Staat zu betrügen. Ein Leitartikel befasste sich am 27. März mit der Gewohnheit, gute Posten in einem engen Kreis zu vergeben, und am 2. April rügte ein neuer Leitartikel den Brauch, dass man fehlbare Führungskräfte nicht zur Verantwortung ziehe. In einem Leitartikel vom 8. April standen die Funktionäre wegen ihres bürokratischen Formalismus und wiederum wegen ihrer Bereicherung auf Staatskosten zur Diskussion.

Gorbatschow selbst hielt im Juni (bei einer Konferenz über den wissenschaftlich-technischen Fortschritt) ein Referat, in welchem er jene Minister hart anfasste (er nannte sie nicht einmal «Genossen»), die sich um möglichst kleine Planaufgaben bemühten, aber dafür möglichst grosse Dotationen wünschten («Prawda», 12. 6. 1985).

Nach dem Beispiel des Zentrums wurden bürokratische und korrupte Kader auch anderswo verurteilt, so vom ukrainischen ZK unter anderm wegen illegaler Prämienbezüge («Prawda», 18. 7. 1985).

Dass auch Parteiführer der Kontrolle durch ihre zuständigen Instanzen entzogen seien, war im September das Thema eines «Prawda»-Leitartikels. Viele solcher Elemente habe man in der Zwischenzeit entlassen und aus der Partei ausgeschlossen. Jetzt gehe es aber darum, dass das zentrale Komitee für Parteikontrolle seine Überwachungspflichten permanent erfülle («Prawda», 9. 9. 1985).

Schon in den ersten Monaten nach Gorbatschows Machtübernahme wurden etliche Mi-

nister abgesetzt; nicht weniger als zehn von ihnen hatten zentralen Unionsministerien vorgestanden. Von den Ministern der Russischen Föderation (RSFSR) mussten im ersten Schub 19 den Hut nehmen.

Weit grösser war die Zahl sonstiger Funktionäre, die man entliess. Die Säuberungen in Usbekistan allerdings (die mit 9000 entlassenen Funktionären das grösste Ausmass erreichen) haben mit der Machtergreifung Gorbatschows nicht direkt zu tun. Sie waren schon unter Andropow angeordnet und unter Tschernenko vorangetrieben worden; Gorbatschow hat sie bloss weitergeführt. Weitere diesbezüglich «bevorzugte» Sowjetrepubliken sind Aserbaidschan, Kirgisien und die Ukraine.

Bald nach Gorbatschows Amtsübernahme begann im ganzen Land die sogenannte «Attestierung» der Kader, verbunden mit einer «Attestierung» der Arbeitsplätze.

Darunter ist die Überprüfung der Stellen nach ihrer Notwendigkeit zu verstehen; praktisch handelt es sich um einen Abbau der Arbeitsplätze. Ab 1986 soll dies planmässig erfolgen («Kommunist Sowjetskoj Latwii», Nr. 6/1985). Für die Bewertung von Funktionären will man zentrale Kriterien ausarbeiten und im ganzen Land einheitlich anwenden. Ein gemeinsamer Regierungs- und Gewerkschaftsbeschluss vom 11. Juni verpflichtet alle Ministerien und Lokalbehörden, die «Attestierung» je nach Branchen entweder in der Zweijahresperiode 1985/86 oder in der Dreijahresperiode 1985 bis 1987 vorzunehmen. Hernach sollen entsprechende Aktionen pro Fünfjahresperiode mindestens zweimal vor sich gehen («Prawda», 12. 9. 1985).

Wiewohl die «Kaderauswechslung» da und dort Säuberungscharakter angenommen hat, will sie Gorbatschow wenigstens nach aussen nicht als auffälliges Geschehen verstanden wissen.

In einer Antwort an das amerikanische Magazin «Time» wollte er offensichtlich das Motiv entdramatisieren bis unterspielen: «Der Wechsel einiger Kader bedeutet nicht, dass wir irgendeine ausserordentliche Situation hätten. Es gibt da einen natürlichen Prozess, und schlecht ist es bloss, wenn er zum Stehen kommt. Es geht also nicht darum, dass diese oder jene Umgruppierung von Kadern irgendeinen politischen Kampf um die Fragen widerspiegeln würde, die wir gegenwärtig lösen. Wir sind der Ansicht, dass jedermann sich jedenorts umstellen muss» («Prawda», 2. 9. 1985).

Gorbatschow verneint damit indirekt das Bestehen von Richtungskämpfen in der Führung, aber das ist eine Aussage, die er ohnehin machen würde; schlüssig ist sie nicht.

Immerhin wird es stimmen, dass Gorbatschow keine Destabilisierung des Kaderwesens wünscht. Der Einbezug jüngerer Kräfte wird gerade als Garant längerfristiger Stabilität gefordert («Prawda», 25. 4. 1985), und Gorbatschow verlangt ganz klar einen «stabilen Kern der Führungskräfte allerorts» («Prawda»

11. 9. 1985). In dieser Hinsicht besteht demnach keine Absage an die Kontinuität.

Partei

Auf keinen Fall denkt Gorbatschow daran, die Führungsrolle der Partei wegzureformieren; es geht ihm im Gegenteil erklärterweise um ihre Festigung.

Gorbatschow betonte in mehreren Reden, die Führung und Kontrolle durch die Partei müsse «restlos verwirklicht» werden. Weil dies nach sowjetischem Selbstverständnis ohnehin der Fall sein sollte, muss sich der Grundsatz abgeschliffen haben, und tatsächlich bemängelt Gorbatschow denn auch dessen Vernachlässigung.

Das ZK-Plenum vom August warf den Parteikomitees in den Ministerien vor, sie hätten die Funktionäre des Apparates ungenügend beaufsichtigt («Prawda», 10. 8. 1985). Laut Politbüro soll das künftige Parteiprogramm die Führungsrolle der Partei festigen und die «Gesetz-mässigkeit» dieses Prozesses bestimmen. Zum Vorsitzenden der Parteiprogrammkommission wurde (natürlich) Gorbatschow gewählt («Prawda», 30. 6. 1985).

Um die Parteiführung auf allen Ebenen zu stärken, hat man die Liste der Nomenklaturfunktionäre (die unter Umgehung sonstiger Modalitäten direkt von den höheren Parteigremien auf ihre Posten gebracht werden) im September ausgeweitet. Ausserdem hat man in einigen Sowjetrepubliken wie Georgien die offizielle Parteibestätigung auch für wichtigere Beamte ausserhalb der Nomenklatura eingeführt (APN-Berichte).

Auch innerhalb der Partei will man die Kontrolle von oben nach unten stärken. Das soll unter anderem durch die Präsenz hoher Parteifunktionäre (z. B. ZK-Mitglieder) sogar an den Versammlungen der Grundorganisationen (Lokalsektionen) geschehen.

Um die Parteiversammlung auf Betriebsebene der lokalen Klüngelwirtschaft zu entziehen, sieht man gleichzeitig so etwas wie eine Öffnung nach aussen oder nach unten vor, indem man je nach Thematik auch interessierte Belegschaftsangehörige ohne Parteibuch teilnehmen lässt. Dabei könnten bis auf einige Ausnahmen sogar personelle Angelegenheiten des Betriebs verhandelt werden («Kommunist Estonii», Nr. 6/1985).

Dafür, dass man auch auf höchster Ebene mehr (echt oder gespielt) an die Öffentlichkeit gelangt, hatte schon Andropow gesorgt. Er führte seinerzeit den Brauch ein, mit Pressecommuniqués über die Politbürositzungen berichten zu lassen. Unter Gorbatschow werden diese früher nach Bedarf einberufenen Sitzungen jetzt regelmässig jede Woche abgehalten; in dieser Beziehung macht die Führung die geforderte vermehrte Disziplin selber vor.

Dass die Pressemeldungen darüber mindestens selektiv sind, ist aus der Tatsache ersichtlich,

dass etwa die Afghanistan-Frage, mit der sich das höchste Gremium der Sowjetunion doch sicherlich dann und wann befasst, in den Communiqués als Traktandum nicht auftaucht. Da ist es auch nicht undenkbar, dass das Politbüro zum Beispiel an einer Sitzung ausschliesslich den Sicherheitsdienst behandelt und dann einen Funktionär damit beauftragt, einen Sitzungshinweis mit dem Thema Eisenbahntransport zu verfassen.

Andererseits besteht kein Grund zur Annahme, die angeführte Thematik sei notgedrungen fiktiv; insgesamt ist sie es nicht. Im Minimum lassen die Communiqués erkennen, was die Führung sozusagen als ihre Sorgen der Woche öffentlich zu traktandieren wünscht.

Gewisse Dinge wie die parteigeführte Personalpolitik in der Landwirtschaft (eine frühere Spezialität Gorbatschows) scheinen ganz im Sinne der persönlichen Vorstellungen des Parteichefs behandelt worden zu sein.

Gorbatschow wünscht einerseits eine (beschränkte) Dezentralisierung der landwirtschaftlichen Führung (unter anderem dadurch, dass die Ministerien bestimmte Befugnisse direkt an die agro-industriellen Vereinigungen abgeben), andererseits gleichzeitig aber auch eine vermehrt zentral ausgerichtete Führung durch die Partei von oben nach unten.

Der Widerspruch ist nur scheinbar. Der Abbau von hierarchischen Stufungen in der Staats- und Wirtschaftsführung soll der Entfaltung dienen, und eine neu gefestigte vertikale Parteikontrolle soll dabei das Entstehen von Partikularinteressen auf Betriebsebene verhindern. Der einheitliche Führungswille der Partei wird geschwächt, wenn er sich durch ein Zuviel an Apparat hindurchschlängeln muss, bevor er unten ankommt. In diesem Sinne hat Gorbatschow den Kampf gegen die Bürokratie aufgenommen; er meint dabei nur den Ballast und nicht das Gerüst.

Ausnüchterung

Zu strikterer Zucht will Gorbatschow indessen nicht nur Wirtschaftsfunktionäre und Parteigremien anhalten, sondern die Bevölkerung insgesamt.

In der Kohlenindustrie wurden 150 000 Arbeiter wegen Verletzung der Arbeitsdisziplin entlassen (das ist an einer Bevölkerungszahl von gut 280 Millionen zu messen) und eine Menge von fehlbaren Funktionären abgesetzt. Die Presse wettet auch gegen Betriebssportler oder Betriebsänger, die ihre Hobbies auf Kosten der bezahlten Arbeitszeit betreiben («Trud», 12. 5. 1985).

Die grösste Publizität hat Gorbatschow mit seinem Kampf gegen den Alkoholismus erhalten.

Das Politbüro hatte einen diesbezüglichen Entschluss Anfang April gefasst, und das ZK-Plenum vom Mai verbot den Verkauf von Spirituosen an Jugendliche unter 21 Jahren. Die Unionsregierung ihrerseits verbot den Verkauf von Wodka vor 14 Uhr und in der Nähe von Betrieben, und schliesslich kündete das Präsidium des Obersten Sowjets hohe Bussen gegen Funktionäre an, welche den Massnahmen gegen die Trunksucht keine Nachachtung verschaffen sollten («Prawda», 17. 5. 1985).

Inzwischen freilich müssten sich etliche der angeordneten Bussen kassieren lassen. Das Komitee der Parteikontrolle stellte im August fest, dass die neuen Bestimmungen «nicht überall» eingehalten würden; als abschreckendes Beispiel wurde die Stadt Perm genannt, wo die Zahl der Alkoholverkaufsstellen überhaupt nicht zurückgegangen sei («Prawda», 6. 8. 1985). Frische Besen kehren zwar gut, aber mit dem berühmten Wässerchen haben auch sie sozusagen ihre permanente Mühe.

Wäre Gorbatschow allenfalls bereit, noch zu ganz anderen Methoden zurückzukehren?

Man hat das hohe Lob vermerkt, das Gorbatschow der «gigantischen Arbeit» unter dem namentlich genannten Generalsekretär Josip Wissarionowitsch Stalin zollte. Aber die Ruhmesworte fielen am Jubiläumstag vom 8. Mai zum Sieg im Zweiten Weltkrieg vor 40 Jahren und dürften anlassbezogen interpretiert werden. Immerhin ist Stalin für Gorbatschow offensichtlich weder eine Unperson noch ein Negativum; was daraus folgt, ist eine andere Frage.

Ein nächster Beitrag wird sich mit andern Aspekten der bisherigen Ära Gorbatschow befassen.



«Wir haben die Anbauarbeit zu 5 Prozent mechanisiert.» («Krokodil», Moskau, Nr. 17/1985)