

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 27 (1986)
Heft: 6

Artikel: Die Macht des Machers
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1093413>

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 Macht des Machers

Man hat den falschen Masstab genommen, wenn man den jüngsten sowjetischen Parteikongress an der Frage misst, ob er eine Wende signalisiere oder nicht. Aber das heisst wiederum nicht, dass eine besser dimensionierte Fragestellung uninteressant wäre.

Seit Gorbatschows Machtantritt spekuliert der Westen, ob der neue Mann im Kreml «Reformen», «die Wende» oder nur «alten Wein in neuen Schläuchen» bringt.

Politik wäre keine Kunst, nämlich die Kunst des Möglichen, wenn sie sich mit derart simplen Etiketten und Worthülsen zusammenfassen liesse. Das gilt für Politik in den westlichen Demokratien, und in der geschlossenen sowjetischen Gesellschaft, wo die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse geheimgehalten werden, gilt das ganz besonders. Was dort die Kunst des Möglichen war, kann der Westen – wenn überhaupt – erst im nachhinein wissen. Nur des einen kann er schon im vornherein gewiss sein: dass dieses System aus sich heraus keine wirklichen Reformen hervorbringen will

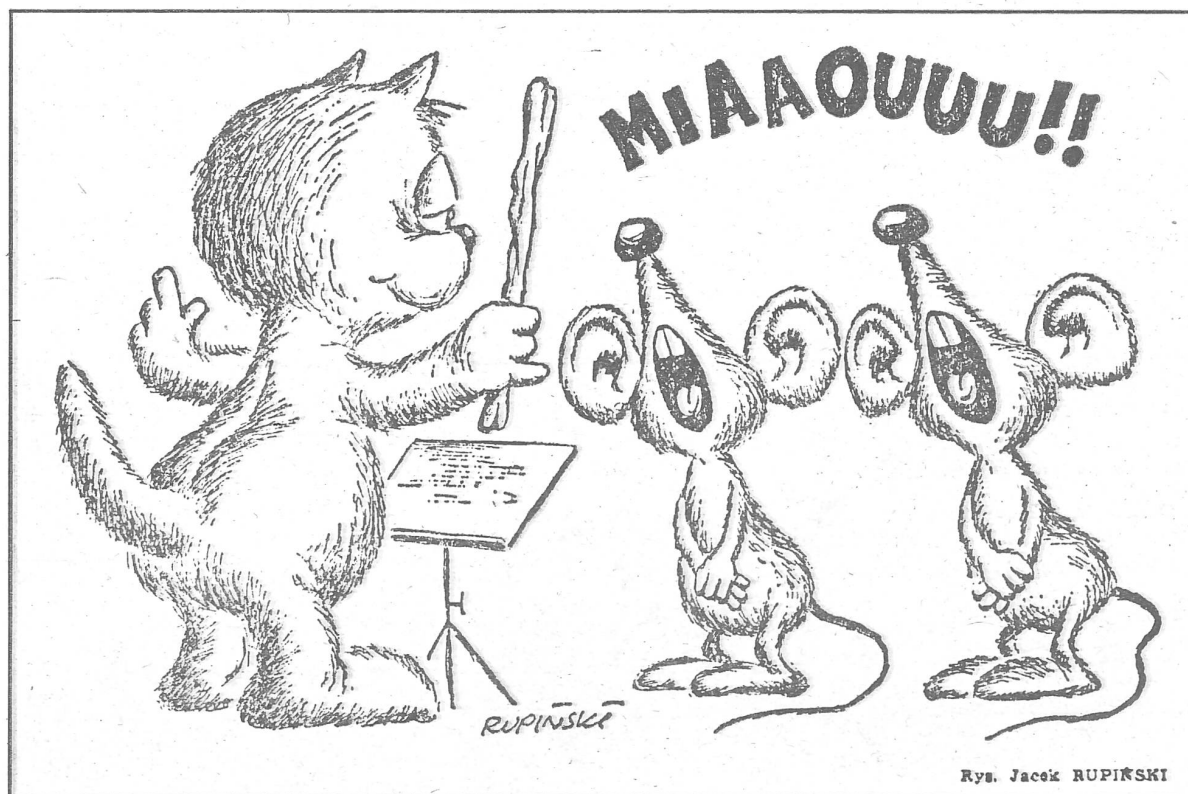
und kann – weil es sonst obsolet wird. Wirkliche Reformen bringen das ideologische Lehrgebäude zum Einsturz und damit die Machthaber und Nutzniesser um Macht und Nutznießung.

Wer deshalb Gorbatschows Politik an ihrer Wende- und Reformträchtigkeit gemessen hat, verbaute sich von Anfang an die Sicht auf das, was in den vergangenen zwölf Monaten wirklich stattfand und durch den Parteikongress sanktioniert wurde.

Vorab ist festzuhalten, dass Gorbatschow die Politik als Kunst des Möglichen meisterhaft beherrscht. Zum zweiten – und das ist das Wesentlichere – kann man jetzt im nachhinein feststellen, dass er mit einem Konzept angetreten ist, dem strategische Bedeutung zukommt.

Strategisch in dem Sinne, dass, wenn es unter günstigen Umständen zum Tragen kommt, die Kohärenz und die Leistungsfähigkeit der sowjetischen Gesellschaft erhöht wird. Damit wird – um es salopp auszudrücken – der unförmige und undynamische «body» gestählt. Und damit wird das grösste Waffenarsenal aller Zeiten, das dieser «body» in seiner Hand vereinigt, erst zur wirklichen Menschheitsbedrohung.

Es muss davon ausgegangen werden, dass Gorbatschows innenpolitisches Problembewusstsein wesentlich vom KGB inspiriert, und damit ungeschönt und realistisch ist: Erstarrung, Bürokratie und ideologische Ritualisierung sind die Krebsübel. Diese durchdringen alle Schichten der geschlossenen Gesellschaft



«Polityka»,
Warschau, 3. 11. 1984

und führen zu Fehlverhalten der Menschen und zu Fehlentwicklungen (bzw. zur Stagnation) in den einzelnen Bereichen von Staat und Partei. Dieser Zustand ist systemimmanent, wurde aber bislang immer dem Versagen einzelner Verantwortlicher angelastet. Seit Stalin ist es deshalb Tradition, die Köpfe auszuwechseln.

In diesem Punkt macht auch Gorbatschow keine Ausnahme. Er geht aber wesentlich weiter: Er unternimmt es, die Erstarrung, die Bürokratie und die Ritualisierung effektiv im gesamten Organismus der sowjetischen Gesellschaft zu bekämpfen:

- Er beschleunigt den «Durchlauf» innerhalb der Nomenklatura für talentierte Kräfte. Leistung und Wissen wird privilegiert. Damit baut er sich eine «Hausmacht der Fähigen» auf, mit der er jetzt schon die Phalanx der «bestandenen», in «Ehren ergrauten» Elite durchbricht. Damit erweist sich Gorbatschow – obwohl er über geringes Charisma verfügt – als starke Führerpersönlichkeit.

- Er reorganisiert die tradierten Organisationsstrukturen ohne grosse Skrupel und setzt die Bürokratie unter massiven Druck. Damit erweist er sich – für sowjetische Verhältnisse – als kühl berechnender und unsentimentaler Technokrat.

- Er verstärkt die Kontrolle der Partei in allen Bereichen bzw. reaktiviert ihre Kontrollfunktion massiv. Damit attackiert er die Ritualisierung (die – über Jahrzehnte hinweg praktiziert – nicht nur die ideologische Kraft schwächte, sondern generell auch zu einer doppelten Moral mit ihren bekannten Folgen führte). Das Primat der Partei ist somit nicht mehr nur eine Parole, ein Lippenbekenntnis – es soll ihm im Alltagsleben augenfällig Nachachtung verschafft werden. Das kann zu erhöhter Kohärenz und zu mehr Konsens beim Entscheiden und Handeln führen.

Die Ideologie wird von ihm also als Führungsinstrument verstärkt genutzt. Er erweist sich damit als pragmatischer Parteichef und nüchterner Ideologe.

Mit all diesen Massnahmen handelt Gorbatschow innerhalb des Systems:

- Der neuen Generation, die in der Nomenklatura Position bezieht, ist es zwar gestattet, unorthodoxe Ideen zu entwickeln (Stichworte: «soziale Gerechtigkeit», «Dezentralisierung»); konkretisieren lassen sich diese aber nur im normativen Rahmen der Ideologie.

- Die Bürokratie kann zwar «entschlackt» werden, der Zentralismus und damit die vertikale (unflexible) Verantwortungs- und Entscheidungskaskade wird aber bleiben.

- Die Ideologie kann zwar als Führungsinstrument zur Disziplinierung und Leistungssteigerung eingesetzt werden, aber solange es nicht möglich ist, sie radikal in Frage zu stellen, wird sie sich nicht erneuern, was die einzige Chance wäre, dass der einzelne und das Kollektiv sich nachhaltig motivieren liessen.

So bleibt Gorbatschow mit seinem Konzept ein Gefangener des Systems. Trotz allem: Er ist ein geborener «Macher», dem mehr gelingen kann als seinem Vorgänger. Er dürfte das sowjetische System von unnötigem Ballast befreien, seine Funktionalität erhöhen, seine Effizienz steigern, Ansätze zu Synergieeffekten entwickeln und damit insgesamt optimieren.

Nach menschlichem Ermessen kann er in den nächsten Jahren mit relativ grossem Handlungsspielraum die Konkretisierung seines Konzepts vorantreiben. Zu einer Machtprobe könnte es allerdings kommen, wenn er aussenpolitische Fehler zu verantworten hat (um sich dagegen abzusichern, hat er Dobrynin ins Politbüro geholt), wenn die internen Probleme dramatisch kulminieren (deshalb macht er die KGB-Fraktion im Politbüro stark) oder aber wenn er sein Optimierungskonzept überstürzt auf den militärischen Bereich übertragen will.

Sonst aber, wenn ihm die Kunst des Möglichen gelingt, wird man im Westen von Gorbatschow noch einiges zu gewärtigen haben: Er wird sich nach einer Phase der innenpolitischen Konsolidierung verstärkt auch als «Macher» der globalen Expansion versuchen. *Jürg L. Steinacher*



Diese Nummer

ist dem 23. KPdSU-Kongress gewidmet, dem ersten sowjetischen Parteitag der Ära Gorbatschow.

Theoretisch ist ein Parteikongress die höchste Parteiinstanz: Alle fünf Jahre (früher alle vier Jahre) kommen die Delegierten aus dem ganzen Land zusammen, wählen die Führung und bestimmen den Kurs für die nächste Periode. Das freilich ist die Bedeutung, die der Kongress mit Sicherheit real nicht hat. Die Delegierten haben keine Möglichkeit, dem nicht zuzustimmen, was man ihnen vorlegt, und dass die befohlene Einstimmigkeit diesmal ausbliebe, konnte nicht die Erwartung sein und war sie auch nicht.

Hingegen ist ein KPdSU-Kongress von ähnlicher Bedeutung wie eine Schaufensterauslage: Man sieht, was die Firmenleitung zu präsentieren wünscht, und hat das Vorgezeigte mehr oder weniger komplett beieinander. Das verdient vor allem dann Interesse, wenn eine Firmenleitung neu ist.

Gorbatschow nun ist mit dem Ruf eines Neuerers angetreten, den er sich schon aus biologischen Gründen erworben hat: er ist jünger als seine Vorgänger. Man hat ihm grundlegende Veränderungen zugetraut, und in bezug auf die Modalitäten der Wirtschaftsführung hat er das Wort auch selber gebraucht. Die Strukturen der sowjetischen Machtausübung hingegen standen nie zur Debatte; es ging im Gegenteil darum, sie wirtschaftlich zeitgemäss abzustützen.

Die Gebiete der Erneuerung waren im vornherein so abgesteckt, dass sie keine Anfechtung der bestehenden Machtverhältnisse ermöglichten. Nun hat der Kongress stattgefunden mit dem Ergebnis, dass auch die real möglichen Erneuerungen eine Nummer kleiner ausgefallen sind, als es nach dem ersten Fegen des frischen Besens den Anschein gehabt hatte. Das betrifft sowohl die personellen als auch die thematischen Änderungen.

Zur eigentlichen Tagungsparole entwickelte sich am Kongress das Wort «Intensivierung». Es hat mehr Inhalt als das ausgelaugte frühere Leitmotiv der «Vervollkommnung» (das übrigens auch zu hören war), aber es zielt nicht auf Richtungsänderung.

Und mit einer Intensivierung wird man es denn auch zu tun haben. So wie zum Beispiel der Krieg in Afghanistan seit Gorbatschows Machtantritt intensiver geführt wird. *cb*



Einmütige Kongressdelegierte.