

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 30 (1989)
Heft: 8

Buchbesprechung: Die "Soziale Revolution"

Autor: Sager, Peter

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 «Soziale Revolution»

Eine überaus wichtige Sowjetautorin ist die Soziologin Tatjana Saslawskaja. In deutscher Sprache liegt nun ihr Buch «Die Gorbatschow-Strategie» vor. Peter Sager hat in der letzten Nummer die ersten beiden Kapitel über die sowjetische Sozialgeschichte der letzten 40 Jahre und über die wirtschaftliche Umgestaltung vorgestellt. Heute geht er dem Inhalt der drei letzten Kapitel nach.

Das dritte Kapitel ist der «Sozialen Revolution» gewidmet, ein Begriff, den Gorbatschow eingeführt hatte. In einem Vorgriff auf später sehr differenzierte Unterscheidungen führt hier die Autorin vier Gruppen vor: die «Bauleiter» als die eigentlichen Träger der Perestrojka, dann die Sympathisanten, ferner die abwartenden Zuschauer, schliesslich die eigentlichen Gegner jeglicher Reformen, die vor allem in der Bürokratie zu orten sind. «Um jeden Preis müssten Anhängerschaft und Aktionsmöglichkeiten der ersten beiden Gruppen verstärkt und der dritten und vierten Gruppe verringert werden . . . Diese ungemein schwer in den Griff zu bekommende Aufgabe ist mit ökonomischen Mitteln allein nicht zu lösen. Es lassen sich damit bestenfalls hohe Arbeitsqualität und sorgfältiger Umgang mit dem gesellschaftlichen Eigentum erreichen, doch kaum überzeugte Befürworter eines neuen Gesellschaftssystems hervorbringen.» (S. 141)

Es gilt, die wahren Interessen und Bedürfnisse jeder sozialen Schicht und Gruppierung zu erkennen (siehe Kästchen), und das auch in Abgrenzung vom Einzelinteresse zum Allgemeininteresse, welches in der Vergangenheit überbetont wurde, was zu negativen Folgen führte. «Heutzutage hat man zu dieser Frage eine ausgeglichene und überlegtere Einstellung. Das Primat der kollektiven vor den privaten Interessen ist nach wie vor gültig, doch wird es anders interpretiert: nicht als Möglichkeit (und sogar Notwendigkeit), 'niedrigere' gegenüber 'höheren' Interessen zu unterdrücken, sondern als wichtige Bedingung, ja Voraussetzung, um den Gruppen- und Einzelinteressen besser entsprechen zu können. Umgekehrt anerkennt man auch die Richtigkeit der Behauptung, dass nur unter der Bedingung und aufgrund der

Tatjana Saslawskaja: «Die Gorbatschow-Strategie. Wirtschafts- und Sozialpolitik in der UdSSR». Orac-Verlag, Wien 1989, 320 Seiten, Fr. 39.80

Befriedigung des Gruppen- und Einzelinteresses dem gesellschaftlichen Interesse entsprochen werden könne.» (S. 142f.)

Die wichtigsten sozialpolitischen Ziele der Perestrojka ergeben sich aus den Mängeln der Stagnationsperiode: ungenügende Konsumgüterversorgung, unzureichender Wohnungsbau, unzulänglicher Gesundheitsdienst.

Damit ist die Frage der «sozialen Gerechtigkeit» aufgeworfen. Sie kann sich entgegen der Meinung vieler weder einfach in den Beziehungen völliger Gleichheit zwischen Klassen, Schichten und Gruppen ausdrücken, noch ist sie nur auf der Grundlage sozialer Gleichartigkeit der Gesellschaft zu erreichen. «Auf dem gegenwärtigen Entwicklungsstand der sowjetischen Gesellschaft ist das Schlagwort von der allgemeinen sozialen Gleichheit, ohne Berücksichtigung der Differenziertheit der einzelnen Leistungen, reaktionär und schädlich . . . Wir verstehen die sozialistische Gerechtigkeit so, dass jedes Mitglied unserer Gesellschaft, wo und in welcher Familie es auch immer geboren wird, die Möglichkeit haben muss, seine angeborenen Talente zu entwickeln, eine allgemeinbildende und berufliche Ausbildung zu erhalten, seine Befähigung zu effizienter, qualifizierter Arbeit zu entwickeln und sie in der Volkswirtschaft praktisch einzusetzen.» (S. 154)

Im zweiten Abschnitt wird dem ersten Teil des Slogans von Karl Marx nachgegangen. «Jeder nach seinen Fähigkeiten . . .»; hier werden die Fragen der Schule und Ausbildung, auch der moralischen Erziehung ins Auge gefasst, die Notwendigkeit, allen Menschen adäquate Stellen anzubieten, wo sie voll arbeiten können. Schliesslich bricht die

«In der Verhaltensmotivation der Menschen, bei ihrer Wahl konkreter Tätigkeitsarten und -methoden sind die Interessen ausschlaggebend, obwohl auch Faktoren wie Wertesystem, Tradition, Gewohnheit und volkseigene Besonderheiten als Beweggründe auftreten. Doch die eigentliche Triebfeder, die letztendlich das Handeln der einzelnen Gruppen bestimmt, stellen die Interessen dar.» (S. 142)

Autorin eine Lanze für die Freiheit der Schriftsteller, bildenden Künstler, Architekten, Wissenschaftler, Musiker, Film- und Theatermacher. Die Stagnationsperiode hatte mit ihren Restalinisierungstendenzen einen verheerenden Einfluss ausgeübt.

Der folgende Abschnitt wird dem zweiten Teil des Marxschen Slogans gewidmet: «. . . jedem nach seiner Leistung». Hier setzt sich die Soziologin mit der Lohnfrage auseinander, mit der «Gleichmacherei», wonach komplexe Arbeit fast gleich wie einfache und manchmal sogar schlechter bezahlt wird, und mit dem «Lohnzwang», wonach der Lohn nicht «nach der erbrachten Leistung», sondern «umgekehrt die ausgesetzene Leistung willkürlich von einem festgesetzten Lohn, der als Ausgabe verbucht werden muss, diktiert wird». (S. 173) Andererseits gibt es auch verschiedene Löhne für gleiche Arbeit. «In den Schwerindustriebetrieben erhalten Lade- und Transportarbeiter bis zu 500 Rubel pro Monat, während in der Lebensmittelindustrie . . . nicht mehr als 200 Rubel zu erwarten sind.» Der Grund? «Es wird von Anfang an damit gerechnet, dass die Arbeitskräfte sich «in natura», d. h. (etwa) mit Fleischwaren, schadlos halten.» (S. 174)

«Iwan Chudenko führte seine Experimente mit der Leistungsentlohnung auf verschiedenen Sowchosen mit grossem Erfolg durch. In einer konnte er den Personalbestand für den Ackerbau von 830 auf 69 und die Zahl der Traktoren von 319 ebenfalls auf 69 reduzieren und erzielte erst noch höhere Ernteerträge. «Die Arbeitsproduktivität in der Landwirtschaft wurde in verschiedenen Versuchen Chudenkos auf das Drei-, Fünf- und sogar Zehnfache erhöht.» (S. 177)

Interessant – und im Westen wenig bekannt geworden – sind die Hinweise auf frühe Bestrebungen sogar von Arbeitern, ein vernünftiges Lohnsystem einzuführen. Ein 1974 im Gefängnis von Alma-Ata als angeblicher Delinquent umgekommener Iwan Chudenko hatte sich mit einer Gruppe von Mitarbeitern verpflichtet, die geplante Menge von Agrarprodukten zum halben Preis an den Staat abzuliefern, unter der Bedingung, dass sie das erzielte Einkommen selber aufteilen

konnten. Der grosse Erfolg dieser Bemühungen weckte den Neid, der schliesslich Chudenko zu Fall brachte.

Frau Saslawskaja setzt sich für die individuelle und kollektive Erwerbstätigkeit nicht nur aus wirtschaftlichen, sondern auch aus soziologischen Gründen ein und nimmt die Arbeiter, die wegen besserer Leistung mehr verdienen, vor dem Neid kleinlicher Mitbürger in Schutz: «Meines Erachtens steht das hohe Einkommensniveau erfolgreicher Kleinproduzenten in keiner Weise im Widerspruch zur sozialistischen Gerechtigkeit» (S. 181). Es sei sogar dringend nötig, dass Kleingewerkschaften die Staatsbetriebe konkurrenzieren.

Der vierte Abschnitt behandelt die Entwicklung des Verbrauchermarktes. Als Ideal wird der einheitliche Markt für Konsumgüter beschrieben, zu dem alle Zugang haben. Demgegenüber gibt es bislang in der Sowjetunion mehrere parallel funktionierende Versorgungsnetze, von denen die Autorin die neun wichtigsten beschreibt. So bieten beispielsweise die staatlichen Handelsläden die Produkte zu billigen Preisen an, sind aber oft leer, derweil der staatliche Genossenschaftshandel zu höheren Preisen verkauft. Höchste Preise werden auf den (freien) Kolchosmärkten erzielt. Es gibt ferner brancheninterne und betriebsinterne Versorgungsnetze, solche auch, die nur der Nomenklatura offen stehen oder dem allgemeinen Publikum nur gegen Devisen. Von erheblicher sozialer Bedeutung sind Gebrauchsgüterhandel und vor allem Flohmärkte.

Zu den Voraussetzungen für die Vereinheitlichung der Verteilung zählt die Autorin «echtere» Preise, d. h. höhere für subventionierte Waren und tiefere für Güter, die «um ein Vielfaches ihres Wertes verkauft werden»: Automobile, Kleidung, Schuhe,

Geschirr usw. Ebenso notwendig seien gezielte Lohnerhöhungen für bessere Leistungen.

Die neuen Aufgaben des Sozialstaates sind Gegenstand des letzten Abschnittes des dritten Kapitels. Die Autorin setzt sich für wesentliche Verbesserungen der bisher ungenügenden Sozialleistungen ein. Aber sie betont zugleich, dass bessere Leistungen auch bezahlt werden müssen. Die durchgängige Untertätigkeit verführt «zu verschwenderischem Umgang mit nur spärlich verfügbaren Sozialleistungen. Es ist eine Binsenweisheit: Was leicht erworben wird, wird leicht wieder ausgegeben.» (S. 216) Ebenda nimmt die Korruption ihren Anfang.

Die überaus bescheidenen Mieten (3 bis 5 % des Familienbudgets) scheinen eine Wohltat, sind aber für die Misere auf dem Wohnungsmarkt mitverantwortlich: Die durchschnittliche Wohnfläche beträgt in der UdSSR 14 m², in Westeuropa 25-30 m² und in den USA über 50 m². Das Fehlen eines freien Immobilienmarktes hat u. a. zur Folge, dass das Einkommen nicht zur Verbesserung der Wohnverhältnisse verwendet werden kann, und «das schwächt die stimulierende Wirkung des Lohnes und das Interesse an einer intensiven und effizienten Arbeit ab.» (S. 219)

Das *vierte Kapitel* stellt «Die Strategie der Perestrojka» dar und beschreibt vorab die «Hindernisse auf dem Weg zum Sozialismus». Ausgangspunkt ist der Umstand, dass die positive Einstellung der Bevölkerung zur Reformbewegung seit 1987 abnimmt. Die Schwierigkeiten sind verständlicherweise gross, einmal wegen der Weite des Landes, sodann wegen des Misstrauens der Bevölkerung, die allzu lange mit leeren Versprechungen abgespiesen worden ist, und schliesslich wegen der fehlenden wirtschaftlichen Reserven.

Trotzdem sind eindruckliche Fortschritte bereits erzielt worden: erhöhte Transparenz, auch in den Medien; eingeleitete Trennung der Verwaltung von Partei Staat und Wirtschaft; erhöhte Bewusstseinsbildung; Zentralisierung des Wirtschaftsmanagements; erweiterte Rechte für die Belegschaft; bessere Abstimmung der Löhne auf die Leistung; Aufhebung von Verboten bezüglich selbständiger Arbeit; gesellschaftliche Höherbewertung kreativer Arbeit; Personalstraffung; Entwicklung des genossenschaftlichen Handels; echtere Detailhandelspreise.

In den zwei folgenden Abschnitten untersucht Frau Saslawskaja – hier kommt nun vor allem die Soziologin zu Wort –, wer die Gewinner und wer die Verlierer der Perestrojka sind (sie unterscheidet die zwölf wichtigsten Bevölkerungsgruppen) und wie sie sich im Spektrum von den Verfechtern

bis zu den Gegnern verhalten. Die entsprechende Tabelle ist unten reproduziert. Als Gegner werden die «Konservativen» einge-

Die formal unentgeltliche medizinische Versorgung wird faktisch kostenpflichtig. Von einem Arzt wird das System folgendermassen beschrieben: «Einen Rubel der Frau, die in der Portiersloge des Spitals sitzt, damit sie die Tasche mit Lebensmitteln und anderen Gegenständen (für den Patienten) entgegennimmt. Einen Rubel der Sanitäterin – und sie bringt die Leibschüssel. Einen Rubel der Krankenschwester, dann sucht sie ein passendes Nachthemd oder einen passenden Pyjama heraus; für einen weiteren Rubel finden sich auch Hausschuhe. Die Bettwäsche wird um einen Rubel gewechselt. Wenn Sie mit der Nachtschwester reden, ist sie bereit, für zehn Rubel Ihren altersschwachen Verwandten anständig zu betreuen.» (Zitiert auf S. 216)

Typische Positionen der sozialen Gruppen und Schichten gegenüber der Perestrojka

Einstellung zur Perestrojka Soziale Schichten und Gruppen	Initiatoren	Befürworter	Verbündete	Quasi-Befürworter	Beobachter	Neutrale	Konservative	
	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Avantgarde der Arbeiter und Kolchosniki	x	x	x					
2. Politiker	x	x		x			x	
3. Wirtschaftsmanager	x	x		x			x	
4. Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe	x	x		x	x		x	x
5. Kleine sozialistische Unternehmer		x	x	x				
6. Breite Masse der Arbeiter und Bauern		x	x		x	x	x	
7. Wissenschaftlich-technische Intelligenzia		x		x	x		x	
8. Hohe Verwaltungsfunktionäre		x		x			x	x
9. Handel, Dienstleistungen					x		x	x
10. Privilegierte und teilweise verdorbene Arbeiter					x		x	x
11. Organisiertes Verbrechen							x	x

Von 1956 bis 1985 wurden in der Sowjetunion 65 Millionen Wohnungen mit einer Gesamtfläche von über 3 Milliarden m² für 236 Millionen Menschen neu gebaut. Das bedeutet im Mittel 50 m² auf eine Wohnung für 3,6 Personen, also 14 m² Wohnraum brutto pro Person.

stuft, wobei als «liberale» die eigentlichen Dogmatiker im westlichen Wortgebrauch bezeichnet sind, als «reaktionäre» aber die Habgierigen, Raffenüchtigen und Macht-hungrigen. Als Verführte werden beispielsweise die Anhänger der Gesellschaft «Pam-jat» erwähnt, aber in der Tabelle nicht berücksichtigt.

Im letzten Abschnitt des vierten Kapitels wird das strategische Konzept skizziert. Es geht um eine soziale Revolution, «die an den Grundfesten essentieller Gesellschaftsstrukturen rüttelt, die eine radikale Neuverteilung von Macht, Rechten, Pflichten und Freiheiten herbeiführt» (S. 281). Das wird nicht ohne soziale Spannungen abgehen. Die Frage «läuft eben darauf hinaus, welche Spannungen und Konflikte wir um der Perestrojka willen zu ertragen bereit sind». (S. 281)

Als konkrete Schritte zur Verwirklichung der Ziele schlägt die Autorin vor: Stärkung der Befürworter z. B. durch Gründung eines Volksverbandes zur Förderung der Perestrojka; Überwindung des Argwohns gegenüber neuen Initiativen; Demokratisierung und Abschaffung des Nomenklatura-Systems.

Zu Reformen gibt es keine Alternative. Falls aber nur eine evolutionäre Erneuerung möglich ist (das also, was wir am SOI auch als Rationalisierung zur Effizienzsteigerung bezeichnet haben), so wird «das einstmals bedeutende Land . . . anfangen, Positionen preiszugeben, sein Volk von der übrigen Welt durch einen neuen Eisernen Vorhang abzugrenzen . . . und sich in eine isolierte Peripherie der Welt verwandeln» (S. 286). Aufgezählt werden hernach gruppenspezifische Massnahmen zur Stärkung der Eigenverantwortung, Kompetenz und Arbeitsdisziplin. So wird unter anderem die «Ent-

sowchosivierung» jener ursprünglichen Kolchosen vorgeschlagen, die vor 25, 30 Jahren mit einem Federstrich in Sowchosen verwandelt wurden (*Kolchosen sind Genossenschaften, Sowchosen sind Staatsgüter*), auch die Entflechtung von Riesenbetrieben, schliesslich die Förderung von Familienleistungsverträgen und Nebenerwerbshöfen, gewissermassen als Übergänge zu freien Bauernwirtschaften. Mangelhaft ausgebildete Hochschulabsolventen sind als qualifizierte Arbeiter einzusetzen.

Das *fünfte Kapitel* behandelt die «Politischen Erfolgsgarantien». Im einen Abschnitt wird die jetzt entscheidende Phase unterstrichen. Zwei Varianten sind denkbar: Entweder wird die Perestrojka aktiv vom Volke unterstützt und weitet sich zu der beschriebenen sozialen Revolution aus, oder es tritt Enttäuschung ein, Desillusionierung auch und Erschöpfung, und es droht die Rückkehr zum alten System. «Einfach sieht die Situation nicht aus.» (S. 296).

Warum diese mangelnde Unterstützung im Volk? Neben den negativen Prägungen, welche die Bevölkerung während Jahrhunderten der Leibeigenschaft und Jahrzehnten sozialistischer Verirrungen erfahren hat, nennt Frau Saslawskaja einen weiteren interessanten Grund. Stalin hatte sich zum genialen Lehrer, wohlthätigen Freund und unersetzlichen Führer des Volkes hinaufstilisiert und dank Geschichtsklitterung ja auch als Person den Sieg im Zweiten Weltkrieg errungen. Sein Tod wurde als Unglück betrachtet. In der Entstalinisierung unter Chruschtschow aber wurde Stalin von seinem Podest gestürzt. Das hat ein tiefes Misstrauen des Volkes gegenüber allen Nachfolgern verankert. Es wirkt sich auch noch gegen Gorbatschow aus.

Doch die Umstrukturierung der politischen Institutionen, dies der andere Abschnitt des letzten Kapitels, muss vorangetrieben werden. Die Macht muss an die Volksvertretung übergehen. Eine Verfassungskontrolle ist einzuführen. Der reduzierte Parteiapparat hat sich auf eigentliche Parteiarbeit zu beschränken. Tatjana Saslawskaja schliesst mit ihrem Credo: «Die Perestrojka ist lebenswichtig; sie wird Wirklichkeit und muss siegen.» (S. 320)

Die Meinung

Das Buch ist ein bewundernswürdig mutiges und ebenso intelligentes Plädoyer für eine demokratische Erneuerung der Sowjetunion. Es stellt seiner Verfasserin ein hervorragendes Zeugnis für ihre Kenntnisse, Umsicht und Urteilsfähigkeit aus. Ihre Leistung, mutig in der Sowjetunion, ist ermutigend für den Westen, jedenfalls für all jene, die den Totalitarismus abgelehnt haben, ohne die Hoffnung auf eine Demokratisierung der Sowjetunion zu verlieren.

Frau Saslawskaja hat sich ausschliesslich der innenpolitischen Problematik gewidmet, aber in ihrer Sozialismus-Definition andeutungsweise doch von der Gleichberechtigung der Nationen gesprochen. Es ist nicht anzunehmen, dass das sowjetische Desengagement in Afghanistan sowie der Abbau der Hilfe an Kuba, Vietnam und Angola zu jener «Preisgabe von Positionen» gehört, die Frau Saslawskaja bedauern würde.

Ihre Sozialismus-Definition verdient übrigens besonderes Interesse. Darin verschwinden die Unterschiede zum heutigen Kapitalismus, der flexibel und reformierbar geblieben ist und dem von Marx untersuchten Hochkapitalismus längst entwachsen ist. Hier wird die Möglichkeit zu einer geistigen Konvergenz sichtbar. Wenn die Perestrojka-Befürworter von Sozialismus sprechen, von sozialistischer Demokratisierung und sozialistischem Pluralismus, so wird man sich der Definition von Tatjana Saslawskaja eingedenk bleiben müssen. So wie sich die Definition des Kapitalismus gewandelt hat, wird man Wandlungen der Sozialismus-Definition ebenfalls zu akzeptieren haben. Das erweist sich auch im Versuch, den Begriff der «sozialen Gerechtigkeit» neu zu umschreiben. Die von Frau Saslawskaja geforderte Chancengleichheit gehört zu den anerkannten Postulaten der Demokratien.

Interessant sind die Probleme, die sich im Rahmen der Reformbewegung stellen, auch für uns im Westen. Die Planwirtschaft, ursprünglich gedacht als Sicherung des Menschen, hat eingeschläfert, die Arbeitsdisziplin gebrochen, zur Korruption verführt. Die Marktwirtschaft ist eher verunsichernd, aber regt eben dadurch zu Leistungen an und erhält die Beweglichkeit. So wie in der Marktwirtschaft jedes Unternehmen plant und planen muss, so wird in dieser Definition des Sozialismus die zentrale Planung gestutzt und daher zunehmend mit markt-

TATJANA SASLAWSKAJA

DIE GORBATSCHOW-STRATEGIE

Wirtschafts- und Sozialpolitik in der UdSSR

Analysiert von der prominenten sowjetischen Ökonomin

Bestellcoupon

_____ Ex.
Tatjana Saslawskaja:
Die Gorbatschow-Strategie

Einsenden an
Buchhandlung SOI
Postfach
3000 Bern 6

Name: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Unterschrift: _____

Gemeinsame Schwierigkeiten gemeinsamer Unternehmen

Wenn man vom ostwestlichen Wirtschaften spricht, spricht man bestimmt von den Joint Ventures. Das ist ein grosses Modewort, aber die Realität dahinter ist eine Nummer kleiner.

Joint Ventures sind inländisch-ausländische Gemeinschaftsunternehmen, wobei in sozialistischen Verhältnissen der einheimische Partner ein Staatsbetrieb ist. Die Sowjetunion hat - nach dem Vorbild Ungarns und anderer osteuropäischer Länder - die gesetzlichen Möglichkeiten dazu geschaffen und ihr Bedürfnis nach dem Einstieg kapitalistischer Interessenten offen deklariert. Indessen sind Zahl und Ausmass der Gemeinschaftsunternehmen bescheiden geblieben.

Moskauer Wirtschaftsrepräsentanten geben sich erstaunt. Nach ihrer Ansicht verkennen westliche Unternehmen die ihnen gebotenen Vorteile, wenn sie nur zögernd ins Geschäft kommen oder «unmögliche» Bedingungen stellen.

Die meisten Schwierigkeiten bei der Entstehung gemeinsamer Unternehmen beruhen auf Missverständnissen, die ihrerseits aus beidseitig falschen Vorstellungen resultieren.

- Ein sowjetischer Betriebsleiter verwendet drei Viertel seiner Energie auf Probleme mit der Bauausführung, mit der Materialbeschaffung und mit verspäteten Lieferungen. Deshalb findet er, dass sein ausländischer Partner froh sein müsse, wenn er ihm das alles abnimmt. Dieser aber pflegt für solche Dinge nur ein Drittel seiner Energie aufzuwenden. Viel arbeitsintensiver sind für ihn Einkauf und Montage der Ausrüstung, die Ausarbeitung technologischer Abläufe, die Gewährleistung der Produktionsqualität und Sicherung des Absatzes für die erzeugten Waren. So fühlt jede Seite ihre Leistung vom Partner nicht genügend gewürdigt.

- Die sowjetischen Unterhändler wissen über die hohen Bodenpreise in westlichen Industriegebieten sehr wohl Bescheid und erwarten freudiges Zugreifen auf ihre diesbezüglich günstigen Angebote. Der Westler seinerseits ist sich gewöhnt, für sein Geld weit besser erschlossenes Bauland zu erwerben, weiss angesichts fehlender Infrastruktur nicht, was für Zusatzkosten auf ihn zukommen, und reagiert störrisch.

- Weitere Divergenzen können bezüglich der im Inland besorgten Ausrüstung ent-

stehen. Der sowjetische Partner schätzt sie meist nach den landesüblichen Preisen ein, und dann stellt sich das Problem, wie der Betrag in die jeweilige Fremdwährung umzurechnen ist. Der offizielle Umrechnungskurs ist jedenfalls unrealistisch, weil er den Rubel überbewertet, und Abstriche, die der Westpartner als Minimum betrachtet, können von der sowjetischen Seite schon als grosse Konzession empfunden werden.

- Ein weiteres Abrechnungsproblem betrifft die Vermarktungskosten. Der sowjetische Wirtschaftsfachmann ist davon überzeugt, die Hauptleistung sei die Sicherstellung einer bestimmten Menge von Produkten, die den Erfordernissen westlicher Märkte gerecht würden. Der westliche Partner aber weiss, dass er mit der Produktion des Gemeinschaftsunternehmens auf dem westlichen Markt als Konkurrent auftritt, der sich den Warenabsatz erst noch erkämpfen muss. Hier hat der sowjetische Vertragspartner oft Mühe zu verstehen, dass ein grosser Teil der Unkosten für den Warenabsatz aus Reklamekosten besteht, die in der sowjetischen Wirtschaft fast keine Rolle spielen.

- Sowjetischerseits neigt man zu Illusionen über die westliche Bereitschaft zu langfristigen Investitionen mit langfristiger Gewinnerwartung. Diese Bereitschaft mag zwar bei Grossfirmen mit entsprechenden Reserven durchaus gegeben sein, aber kleine und mittlere Unternehmen sind oft auf rasche Gewinne angewiesen.

- Anlaufprobleme können sich schliesslich aus den Ansprüchen an die sowjetischen Fachkräfte des gemeinsamen Unternehmens ergeben. Dabei ist die wichtigste Voraussetzung meistens erfüllt, denn in der Regel anerkennen die westlichen Geschäftsleute das gute Ausbildungsniveau der sowjetischen Techniker und Facharbeiter. Hingegen sind anfänglich nicht alle Fragen von Arbeitsrhythmus, Initiative und qualitätsbezogener Disziplin gelöst.

Eine Möglichkeit, die bestehenden system- und mentalitätsbedingten Unterschiede zu überwinden, besteht darin, sowjetischen Schlüsselleuten eine praktische Zusatzausbildung in westlichen Betrieben zu vermitteln. Das schafft noch keine Joint Ventures, verbessert aber die Chancen ihres Zustandekommens und beugt gegenseitigen Enttäuschungen nach Vertragsabschluss vor. ■

wirtschaftlichen Elementen durchsetzt werden können. Hier wird die Möglichkeit zu einer wirtschaftlichen Konvergenz sichtbar. Erstaunlich ist die Verwendung des Ideologie-Begriffs. So spricht die Autorin etwa von «Ideologen der Perestrojka», wenn sie einfach die Befürworter der Perestrojka meint. Da sind Klärungen nötig, die sich aus dem nun möglichen Gespräch zwischen Ost und West ergeben werden.

Ein abschliessendes Wort zur Vergangenheitsbewältigung, die jetzt in der Sowjetunion eingesetzt hat und Voraussetzung für erfolgreiche Reformen ist. Dort dient sie nicht gerade der Gegenwartsverdrängung.

Anders im Westen. Vor viereinhalb Jahrzehnten musste der Nationalsozialismus militärisch besiegt werden, weil man ihn politisch nicht bekämpft hatte. Seither ist er als extremistische Gruppe an den Rand der Gesellschaft gedrängt. Aber heute noch wird bezüglich des Nationalsozialismus eine verspätete Vergangenheitsbewältigung betrie-

ben, die jedoch vorwiegend der Gegenwartsverdrängung dient.

Das könnte der Sowjetunion um so eher erspart bleiben, als der Stalinismus nicht auf dem Schlachtfeld, sondern in selbständiger intellektueller Auseinandersetzung überwunden wird. Die geistigen Folgen dieses Prozesses für die Anhänger und Mitläufer Stalins und Breschnews im Westen sind noch kaum absehbar. Die Gegenwartsverdrängung im Westen geht jedenfalls wachsenden Schwierigkeiten entgegen.

Die sowjetischen Entwicklungen im laufenden Jahr - zu denken ist etwa an die erstmalige Veröffentlichung der Charta der Menschenrechte, vor allem aber an Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisse der Wahlen vom 27. März - werden der Reformbewegung zweifellos neue und starke Impulse verleihen. Solche Impulse vermittelt durchaus auch das hier besprochene Buch, dem wir nicht zuletzt in der Sowjetunion selbst viele Leser wünschen. ■