

Alexander LEWIKOW

WER LEITET DEN BETRIEB IN DER UDSSR

-
- Arbeiten Sie nach Lust und Laune
 - Die Wahl des Leiters
 - Der Direktor wartet auf Anweisungen!
 - Gehen Sie in den 'Betriebsbeichtstuhl'
 - Planen Sie Ihre Karriere
 - Drücken Sie auf den Knopf
 - Gedanken über den Marschallstab

Alexander LEWIKOW
**Wer leitet
den Betrieb
in der UdSSR?**



APN-Verlag
Moskau 1981

11301

© Verlag der Presseagentur Nowosti, 1981

080201010203

Redaktionsschluß: 14. 1. 1981

VOM AUTOR

Wer leitet den Betrieb in der Sowjetunion? Diese Frage könnte seltsam, ja sogar rhetorisch erscheinen, denn die Antwort liegt auf der Hand: der Betrieb wird von einem Direktor geleitet. Da es in unserem Lande kein Privateigentum gibt, wird der Betriebsleiter vom zuständigen Ministerium in Übereinstimmung mit den örtlichen Machtorganen ernannt. An der Spitze jeder Betriebsvereinigung steht ein von einem Generaldirektor geleiteter Direktorenrat, dem die leitenden Mitarbeiter und das technische Fachpersonal – vom Werkmeister bis hin zu den führenden Kadern – unterstellt sind.

Vielleicht ist diese Frage als ein laut ausgesprochener Gedanke über das soziale Porträt des sowjetischen Betriebsleiters zu verstehen? Was stellt die oberste Betriebshierarchie in der Sowjetunion eigentlich dar?

Ein Wirtschaftsleiter oder ein Direktor erfreut sich hierzulande großer Beliebtheit. Er steht immer im Vordergrund. Universitätsprofessoren widmen ihm verschiedene Artikel, und es gibt auch Bücher, Theaterstücke und Filme über ihn. Besonders in den

letzten Jahren haben solche Werke großes Interesse ausgelöst, weil sich ihre Autoren aktuellen psychologischen und sittlichen Konflikten zuwandten sowie den Charakter und die Lebenshaltung derjenigen analysierten, die zusammen mit dem Direktorensessel auch die Macht über die ihnen rechtlich gleichgestellten Mitbürger erhalten. Das Problem von Macht und Unterordnung in einer Gesellschaft der sozialen Gleichheit ist ein tiefer Brunnen, aus dem man meines Erachtens noch lange neue Sujets schöpfen wird. Dieses widerspruchsvolle Thema steht nach wie vor im Mittelpunkt des allgemeinen Interesses. In der Redaktion der „Literaturnaja gaseta“ – ich bin dort Leiter der Wirtschaftsabteilung – treffen täglich Dutzende Briefe von Lesern ein, die sich auf ihre Weise mit diesen komplizierten Problemen auseinandersetzen. Regelmäßig veröffentlichen wir Diskussionsbeiträge über die Qualität und den Arbeitsstil der Wirtschaftsleiter und kritische Briefe über einzelne Direktoren.

Aber mir geht es jetzt nicht darum. Die Frage, wer in der Sowjetunion den Betrieb leitet, kann, wie mir scheint, auch unter einem anderen Blickwinkel betrachtet werden.

Es wäre wohl falsch, den sowjetischen Direktor nur als einen Organisator des Produktionsprozesses zu sehen. Er bildet sozusagen den Schnittpunkt zweier Linien – der wirtschaftlichen und der sozialen. Selbstverständlich ist er für die Menge und die Qualität der produzierten Erzeugnisse, für die Finanzgebarung und den technischen Fortschritt in seinem Betrieb voll verantwortlich. Andererseits aber hat er als Leiter eines Arbeitskollektivs für die Weiterbildung des Betriebspersonals und für die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen, für den Bau neuer Wohnungen und die reale Erhöhung der Löhne etc. zu sorgen. Das alles ist in einem für jeden Di-

rektor verbindlichen Plan festgehalten, den es in jedem Betrieb gibt – im sozialen Entwicklungsplan. Die zweifache Aufgabe der Leitung – die ökonomische und die soziale – führt zur Doppelgleisigkeit bei der Verteilung der Macht.

Nach den sowjetischen Gesetzen obliegt dem Direktor die alleinige Leitung des Betriebes. Er hat das „Sagen“. Im Werk müssen alle seine Anordnungen und Anweisungen strikt befolgt werden. Aber eine so absolute Unterordnung wie in der Armee gibt es hier freilich nicht. Die alleinige Leitung des Betriebes, wie sie dem Direktor zugestanden wird, ist mehr ein Symbol denn eine Realität. Die meisten Probleme werden praktisch von den Abteilungs- und Bereichsleitern entschieden, die sich ihrerseits auf verschiedene technische und wirtschaftliche Expertenräte stützen. Diese werten die Informationen aus und schlagen Lösungen vor. Was die soziale Leitung des Betriebs betrifft, so haben die in Gewerkschaften und anderen gesellschaftlichen Organisationen vereinigten Arbeiter und Angestellten daran großen Anteil. Im Rahmen der Volkskontrolle, der das Gesetz große Rechte einräumt, führen die Werktätigen selbständig Überprüfungen durch und ziehen die Schuldigen zur Verantwortung. Niemand darf ohne Zustimmung der BGL entlassen werden. Und wenn so etwas passiert, dann greift unweigerlich das Gericht ein: Der Entlassene kann sicher sein, daß er wieder eingestellt wird und den Lohnausfall ersetzt bekommt. Die Gewerkschaft übt auf die Lohnpolitik innerhalb eines Betriebs großen Einfluß aus, denn sie entscheidet über die Verteilung der Prämien. Ihr obliegt auch die Zuteilung von Wohnungen und Ferienplätzen. In jedem Betrieb gibt es ständige Produktionsberatungen der Arbeiter und Angestellten, deren Empfehlungen von der Betriebsleitung meistens berücksichtigt werden. Groß-

betriebe haben eigene Betriebszeitungen, in denen die Arbeiter ihre Beiträge veröffentlichen.

Doch in meinem Buch will ich andere Probleme zur Sprache bringen.

Die traditionellen Formen der Arbeitermitbestimmung in den Betrieben – und dazu gehört außer den bereits erwähnten auch die Mitarbeit der Arbeiterdeputierten in den Organen der Staatsmacht – sind zur Genüge bekannt. Auch die Leser im Ausland sind wohl ausreichend darüber informiert. Deswegen verzichte ich hier auf die Beschreibung der traditionellen Formen der Volksvertretungen in der Sowjetunion.

Mich interessieren neue soziale Experimente und Versuche, bei denen es nicht um die ökonomischen, sondern um die menschlichen Reserven geht. Diese Ideen haben sich noch nicht durchgesetzt, sie haben ihre Anhänger und Gegner, und sie lösen heftige Diskussionen in der Presse aus. Offen gestanden, habe ich mich für diese Experimente interessiert, ohne die Absicht zu haben, die westlichen Leser darüber zu informieren. Mir ging es um meinen eigenen Standpunkt. Ich wollte herausfinden, was ich in den neuen Prozessen im Leben der Gesellschaft akzeptiere bzw. ablehne. In verschiedenen Städten des Landes traf ich mit Arbeitern, Ingenieuren und Betriebsleitern zusammen. Auch unter ihnen gehen die Meinungen über jene Probleme, von denen ich in meinem Buch schreibe, recht weit auseinander. Oft ist es in den Betrieben zu Diskussionen zwischen den Anhängern und Gegnern der neuen Ideen gekommen.

Wenn Sie sich mit Geduld wappnen und das Buch zu Ende lesen, bekommen Sie etwas von dem geistigen Klima dieser Diskussionen mit und erfahren auch etwas, so hoffe ich, Neues über die Sowjetunion. Und das ist schon etwas wert.

Kapitel I.

ARBEITEN NACH LUST UND LAUNE **oder die Geschichte davon, wie ein Journalist** **und ein Psychologe eine Bank ausgeraubt und** **große Werte, aber kein Geld an sich gebracht** **haben**

Hätte ich vor, einen Krimi zu schreiben, so würde ich dieses Kapitel etwa so beginnen:

... Am 11. Mai 1979 Punkt 16 Uhr – die Zeit wurde später genau ermittelt – haben zwei Männer, von denen sich einer als Journalist und der andere als Psychologe ausgab, auf einem streng bewachten Gelände in der estnischen Stadt Kohtla-Järve eine Bank ausgebraut.

Die Ermittlungen ergaben, daß die Bankdirektorin Walentina Grudina und ihre Stellvertreterin Saima Gross den beiden Männern den Inhalt der Kasse ausgehändigt hatten. Zuvor hatten sie die mit weißen Kitteln bekleideten Männer ins Innere der Bank geführt, ihnen die Räumlichkeiten gezeigt und Kekse angeboten.

Der Psychologe steckte den Kasseneinhalt in eine große Aktentasche. „Wird man uns nicht schnappen?“ fragte sein Komplize. „Nein“, meinte der Psychologe. „Solche Wagen werden nie gestoppt.“ Beide Männer stiegen in einen schwarzen Wolga ein, der vor dem Eingang wartete. Das Kennzeichen wies ihn als Wagen der Verkehrsmiliz aus.

Im Vorbeifahren erwiderten die beiden den Gruß der nichtsahnenden Wächter.

„Sie können doch wohl schneller als vorgeschrieben fahren?“ sagte der Journalist nervös zu dem Fahrer. „Wir können alles“, meinte der ruhig. „Aber das ist nicht ratsam, weil man sonst auf uns aufmerksam wird.“ Der Wagen brauste durch den Regen. Der Psychologe hielt den Kasseninhalt auf den Knien. „Ich werde Ihnen Ihren Teil nach Moskau schicken“, sagte er leise.

Ja, hätte ich vor, einen Krimi zu schreiben . . .

In Wirklichkeit wurde die Miliz nicht alarmiert. Nach den Bankräubern wurde keine Großfahndung eingeleitet. Den Kasseninhalt raubten der Verfasser dieser Zeilen und der Kandidat der psychologischen Wissenschaften W. Liwschiz, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Brennschiefer. In der Kasse war kein Geld, dafür aber andere Werte in Millionenhöhe: die Zeit vieler Menschen.

Denn es war keine gewöhnliche Bank, sondern eine „Zeit-Bank“. Sie gehört zu einer Großbäckerei und gewährt Kredite und Prämien in Form von . . . „Zeit“.

Das alles klingt etwas utopisch, ist aber objektive Wirklichkeit, die ich in Kohtla-Järve erlebt habe.

Kohtla-Järve ist eine besondere Stadt. Die Einheimischen scherzen, daß sie länger als Moskau ist. Kaum zu glauben, aber wahr. Man kann sich davon überzeugen, wenn man die Entfernungen zwischen Jöhwi, Ahtme, Sompa, Oru und anderen Siedlungen zusammenrechnet, die in die Stadt eingemeindet sind.

Am Platz des Friedens in Kohtla-Järve steht das Restaurant „Trilobit“, dessen Front das Bild eines krebsartigen Lebewesens schmückt. Warum wurde diesem kleinen Krebs eine solche Ehre zuteil? Es stellt sich heraus, daß die Stadt diesem winzigen

Geschöpf ihre Existenz verdankt. Als die Erde noch jung war, wogte über diesem Ort das Meer. Im Meerwasser lebten und vermehrten sich allerlei Wesen, darunter auch der kleine Krebs Trilobit. Heute findet man im Brennschiefer deutliche Abdrücke dieser Uroorganismen. Die meisten Reiseführer bedienen sich einer etwas schwülstigen Sprache. Im Gegensatz dazu haben die Verfasser eines Buches über die Sehenswürdigkeiten von Kohtla-Järve diese Stadt treffend beschrieben: „Kohtla-Järve ist eine Stadt auf dem Deckel des Kästchens, in dem das Meer seine Schätze aufbewahrt.“

Die Schätze liegen im Boden der Wälder und Wiesen, sie lagern auf dem Grund der Sümpfe und unter dem Kopfsteinpflaster der Stadt. Seit undenklichen Zeiten verwenden die hiesigen Bauern den braunen Stein als Brennstoff. Die ersten Publikationen über den in Jöhwi gefundenen Brennschiefer stammen aus dem Jahr 1791. Im 19. Jahrhundert begann die industrielle Gewinnung des Brennschiefers, die sich unter der Sowjetmacht stürmisch entwickelte. Bald entstand auch eine Verarbeitungsindustrie.

Kohtla-Järve verfügt heute über ein weitverzweigtes Netz von Tagebauen, Zechen, Werken und Kombinat. Die hiesige Industrielandschaft ist etwa der im Ruhrgebiet oder im Donbass vergleichbar. Aber die Einheimischen lehnen einen solchen Vergleich ab und ziehen es vor, ihre Stadt als „Metropole des Brennschieferreviers“ zu bezeichnen.

Ich kam nach Kohtla-Järve, um mehr über diese geheimnisvolle „Zeit-Bank“ zu erfahren, der das in Westeuropa weitverbreitete Leitungsprinzip „Arbeiten nach Lust und Laune“ zugrunde liegt.

Die erste Information über dieses Prinzip erschien in der Sowjetunion 1972. Die Zeitung „Sozialistischeskaja industrija“ berichtete darüber, daß eine britische Firma für ihr Laboratorium die gleitende

Arbeitszeit einführte. Kurz darauf nahmen in der Moskauer Zeitschrift „Chimija i shisn“ Fachleute zu diesem Experiment Stellung. Vier Jahre später führte die Redaktion der Zeitschrift „Polititscheskoje samoobrasowanije“ ein Round-table-Gespräch mit Wissenschaftlern und Experten durch und wies darauf hin, daß dieser Same auch bei uns gute Früchte tragen könnte: Ein solcher Zeitplan würde bei der Erziehung zur Arbeitsdisziplin helfen und zu einer besseren Nutzung der Arbeitszeit beitragen. Artikel und Stellungnahmen über die Erfahrungen auf diesem Gebiet im Ausland erschienen in Moskau, Nowosibirsk und in den Ostseerepubliken.

Dabei vergaß man, daß in Kohtla-Järve ein zielstrebigere junger Wissenschaftler, der Kandidat der psychologischen Wissenschaften Wladilen Liwschiz, der im wissenschaftlichen Forschungszentrum der Brennschieferindustrie tätig war, unter Mitwirkung einiger Enthusiasten und mit ausdrücklicher Zustimmung der Stadtbehörden die einheimische Methode der gleitenden Arbeitszeit ausgearbeitet und in einigen Betrieben eingeführt hat.

Im Tierkreiszeichen Trilobit wurde ein Geschöpf geboren, das die Brennschiefermetropole im ganzen Lande berühmt machen sollte. Bildhaft ausgedrückt, streckte der kleine Krebs seine Fühler ziemlich weit aus – bis hin zum Diskussionsforum „Sond“, der von der Redaktion der „Literaturnaja gaseta“ ins Leben gerufen wurde. Hier prallten zwei Meinungen aufeinander, die, auf einen Nenner gebracht, zu dem Problem der weiteren Demokratisierung des Lebens in unserer Gesellschaft in direkter Beziehung standen.

Die Idee eines Diskussionsforums entstand in der Redaktion bei der Erörterung des *Artikels 9 der neuen Verfassung der UdSSR*. Die Journalisten suchten nach neuen massenwirksamen Formen der Dar-

legung von Zeitungsinformationen, die der sich aus der Verfassung ergebenden Forderung „nach zunehmender Öffentlichkeit und ständiger Berücksichtigung der öffentlichen Meinung“ Rechnung tragen würden.

Dabei kam man auf den Gedanken, öffentliche Dispute auszutragen und so die Meinung der Öffentlichkeit über die im Lande stattfindenden sozialen Experimente zu sondieren.

Diese Idee, so scheint mir, vereinigt in sich die Methoden der Presse – Information über Neuheiten –, die Methoden der Soziologie bei der Meinungsforschung und die Erfahrungen des sowjetischen Fernsehens bei der Durchführung von allerlei Wettbewerben und Quizsendungen, bei denen junge Menschen einander an Schlagfertigkeit, Findigkeit und Wissen zu übertreffen suchen.

Die „Literaturnaja gaseta“ veranstaltete ein Preisausschreiben für die beste Idee ihres ersten Mannschaftswettbewerbs, bei dem der Psychologe Wladilen Liwschiz und dessen Gesinnungsfreunde aus Kohtla-Järve, also die Anhänger der gleitenden Arbeitszeit, gewannen. Sie kamen als erste zu Wort.

„Der Mensch ist keine Maschine. Das ist unser Motto“, schrieben sie in ihrem Programmartikel, mit dem sie den Disput eröffneten. „Die Präzision der modernen Maschinen ist unermäßig gewachsen. Aber selbst die vollkommensten Maschinen dürfen dem Menschen nicht ihren Willen und ihren Rhythmus aufzwingen. Es wäre schön, „wie eine Uhr“ zu arbeiten. Aber das ist lebensfremd und nicht realistisch.“

Für verschiedene Wege – z. B. in die Poliklinik oder in verschiedene Dienststellen und Dienstleistungsbetriebe sowie für die Erledigung dringender persönlicher Angelegenheiten – müssen sich die Menschen von der Arbeit freistellen lassen. Und

diese kurzen Beurlaubungen wachsen sich langsam zu einem gesellschaftlichen Problem aus. Aus Minuten werden Stunden, Tage und Wochen. Die Arbeit ruht, die Produktion leidet darunter. Es ist kaum möglich, die Arbeitszeit der Dienstleistungsbetriebe so festzulegen, daß sie buchstäblich allen paßt. Der Wunsch, mit dem Läuten der Betriebsglocke zur Stelle zu sein, löst Stresssituationen im Berufsverkehr aus und kostet Nerven und Gesundheit. Das alles schafft ein ungesundes Klima im Kollektiv und trägt nicht gerade zur Festigung der Disziplin bei . . .“

Die Teilnehmer des Experiments verzichteten auf diese Praxis. Sie kamen zu dem Schluß, daß es wesentlich demokratischer und sowohl für die Arbeit als auch für die Menschen nützlicher wäre, wenn die Untergebenen den Arbeitsbeginn, den Arbeitschluß und die Mittagspause selbst plantem. Nur die festgelegte Summe der Arbeitsstunden sowie die Arbeitsleistung müssen stimmen. Der Mitarbeiter muß irgendwann am Tage da sein, damit die Kollegen und die Leiter mit ihm die anstehenden Probleme abstimmen können und damit die Arbeit der öffentlichen Institutionen nicht beeinträchtigt wird. Alles andere ist seine Sache.

„Dieses Prinzip liegt der gleitenden Arbeitszeit zugrunde, die in unserer Stadt abgekürzt GAZ genannt wird“, schrieben sie weiter. „Jeder hat das Recht, seinen Arbeitstag um eine oder zwei Stunden früher zu beenden. In diesem Fall hat er diese Zeit an einem anderen Tag nachzuarbeiten . . . Ein Mitarbeiter kann sich auch eine Arbeitszeitreserve anlegen, indem er seine Überstunden auf der ‚Zeit-Bank‘ deponiert. Der Mangel der modernen Arbeitsorganisation besteht darin, daß die Arbeiter und Angestellten keine Zeit in Reserve haben, so daß sie sich mit Genehmigung der Betriebsleitung oft ei-

nen kurzfristigen ‚Urlaub‘ nehmen müssen. Bei unserem Experiment wurden die Überstunden nicht unkontrolliert ‚abgebummelt‘, sondern gingen entsprechend der Bescheinigung des Abteilungsleiters auf das ‚Bankkonto‘ des jeweiligen Mitarbeiters. Dabei wurden 15 Prozent der Zeitüberschüsse der Gewerkschaft zur Verfügung gestellt und bildeten den gesellschaftlichen Fonds des Kollektivs. Aus diesem ‚Fonds‘ konnten denjenigen, die keine Zeitreserve hatten, ‚Zeitkredite gewährt‘ und Prämien für gute Arbeitsleistungen ausbezahlt werden. So wurde die Zeit zu einem wichtigen Anreiz.“

Gleich nach den „SOND-Pionieren“ ergriffen die Gegner dieser Idee das Wort: zwei Moskauer Wissenschaftler, darunter ein Institutsdirektor, und eine Gewerkschaftsfunktionärin aus Estland. Beide „Mannschaften“ kreuzten die Klingen. Dieser Disput löste eine Flut von Leserzuschriften aus.

„Ich habe Ihre ‚experimentelle Seite‘ den Hörern des Lehrgangs ‚Sozialismus und Arbeit‘ einer Produktionsabteilung vorgelesen. Eine so hitzige Diskussion habe ich noch nie erlebt. 25 Reparaturschlosser sprachen sich gegen die gleitende Arbeitszeit aus.“ (N. Petrow, Mechaniker aus Leningrad.)

„In meinem Arbeitskollektiv kam es gleich nach dem Erscheinen der ‚Literaturnaja gaseta‘ zu einer stürmischen Auseinandersetzung über das Thema ‚gleitende Arbeitszeit‘. Fast alle und besonders die Frauen waren dafür. Ich persönlich halte die GAZ für eine großartige Sache und zweifle nicht daran, daß sowohl die Mitarbeiter als auch der Staat davon profitieren werden.“ (K. Wwedenskaja aus Gorki.)

„Glauben Sie wirklich daran, daß es möglich sein wird, einen so ehrlichen Menschen zu finden, der seine Arbeitszeit zusammenrechnen und dabei nicht schummeln würde?“

(I. Užusenis aus Panevežys, Litauische SSR.)

„Ich stimme zweimal dafür, weil ich ein Opfer der starren Arbeitszeit bin und im Berufsverkehr die Busse stürmen muß.“ (R. Sacharshewskij aus Saporoshje.)

„Das Recht, den Arbeitstag zwischen sieben und zehn Uhr zu beginnen, würde Faulenzer hervorbringen.“ (W. Illow aus Riga.)

„Das Laboratorium der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation an der regionalen technischen Produktionsverwaltung des Fernmeldeamtes von Krasnojarsk unterstützt diese Idee. Wir glauben, daß sich die Arbeitskollektive durch gute Arbeitsleistungen das Recht auf die Einführung der gleitenden Arbeitszeit erwerben sollen.“ (A. Rjabow, Laborleiter.)

„Ich bin kategorisch gegen die gleitende Arbeitszeit. Jedenfalls ist sie in den technischen Forschungseinrichtungen, in denen ich seit nunmehr 48 Jahren in verschiedenen Stellungen – vom Ingenieur bis hin zum stellvertretenden Direktor für wissenschaftliche Fragen – arbeite, nicht anwendbar. Ich stimme dem Opponenten Professor A. Smirnow zu. Wie kann man für eine ‚Selbstkontrolle‘ plädieren, wenn heute fünf Minuten vor Arbeitsschluß viele Mitarbeiter zum Werktor rennen, um sich möglichst früh ‚abzusetzen‘?“ (I. Trepnenkow, Doktor der technischen Wissenschaften, Professor, Staatspreisträger aus Moskau.)

„Ich schreibe Ihnen im Namen der Mitarbeiter eines wissenschaftlichen Forschungsinstituts, im Namen einer aus 27 Menschen bestehenden Gruppe. Jeden Morgen nehmen wir an einem Massenlauf teil bzw. sehen zu, wie unsere Kollegen – alte und junge, gesunde und kranke – zum Werktor rennen, um vor dem Signal der Betriebsglocke durchzukommen. Danach kann man eine Verschnaufpause von einer oder zwei Stunden einlegen. Ohne Zweifel würde die Einführung der gleitenden Arbeitszeit in Instituten