

Michael Burawoy / Pavel Krotov Der Übergang vom Sozialismus zum Kapitalismus in der früheren Sowjetunion: Arbeiterkontrolle und Bargaining in der Ökonomie¹

Während der Sozialismus in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts als eine wirkliche Alternative zum Kapitalismus betrachtet wurde, scheint er heute nur noch ein Irrlicht zu sein. Im fortgeschrittenen Kapitalismus gibt es zahlreiche und vielfältige Hindernisse für einen Übergang zum Sozialismus: Der Kapitalismus war und ist in der Lage, Krisen, die er hervorbringt, zu überwinden, indem er sich ständig revolutioniert, während sein Epizentrum sich von Nation zu Nation verlagert; der Staat hat die ökonomischen Beziehungen wirksam aufeinander abgestimmt und abweichende Gruppen der kapitalistischen Ordnung einverleibt.

Insbesondere ist die Arbeiterklasse, die als Subjekt des Übergangs vom Kapitalismus zum Sozialismus vorgesehen war, keine revolutionäre Klasse geworden - sie war entweder zu schwach oder hat, wo sie stark war, ihre Interessen innerhalb des Kapitalismus und nicht gegen ihn verfolgt. Die Kräfte des internationalen Kapitalismus haben zusammengearbeitet, um Versuche, den Sozialismus durchzusetzen, durch wirtschaftliche Strangulierung oder direkte politische Intervention abzuwehren. Schließlich haben die mangelnde Anziehungskraft existierender Formen des Sozialismus und der Mangel an plausiblen sozialistischen Alternativen den angezielten Übergang utopisch werden lassen.

Dagegen sind die Bedingungen für den Übergang vom Staatssozialismus zum Kapitalismus günstig. Erstens war der sowjetische Staatssozialismus bei weitem nicht in der Lage, die Krise, die er hervorgebracht hatte, zu überwinden, und verfiel in wirtschaftliche Stagnation. Es herrscht allge-

1 Zuerst erschienen in ASR, Vol. 57 (1992), 16-38. Alle Korrespondenz an Michael Burawoy, Department of Sociology, University of California, Berkeley, CA 94720. Wir möchten den Managern, den Arbeiterinnen und Arbeitern bei Polar und den anderen Personen, die wir im Zusammenhang mit der Studie interviewt haben, danken. Besonders dankbar sind wir dem Gewerkschaftsverband der Nordrepublik und Dr. Tamara Kalyanova für ihre Unterstützung während der gesamten Forschungstätigkeit. Neben dem Redakteur der ASR und zwei anonymen Gutachtern danken wir Kathryn Hendley, Neil Fligstein, Erik Wright und Mitgliedern der Smith Dissertation Group: Bob Freeland, Mary Kelsey, Hyun Ok Park, Chris Romberg, Brian Rich, Suava Salameh, Anders Schneiderman, Rob Wrenn und Mona Younis. Ihre Kommentare wurden die Grundlage für die Neufassung des Papiers. Burawoys Forschungsarbeit wurde zum Teil durch Mittel der MacArthur Foundation und des Social Science Research Council unterstützt. Alle Namen im Text sind Pseudonyme.

meine Übereinstimmung, daß die sowjetische Ökonomie ihre Talfahrt in den 70er Jahren begann, ein Niedergang, von dem sie sich nie erholt hat. Zweitens war der Parteistaat nicht nur unfähig, die Ökonomie wirksam zu koordinieren, sondern war zumindest in der SU nicht in der Lage, adäquate Hilfsmärkte zu entwickeln, um die von der Planung hinterlassenen »funktionalen Lücken« zu füllen. Drittens hatte die SU nur begrenzten Erfolg, als es darum ging, den aktiven Konsens untergeordneter Gruppen zu gewinnen, wozu die Arbeiter zählen, aber, wichtiger noch, die Intellektuellen, die oft die Opposition gegen den Parteistaat anführten. Als sich die Perestrojka entwickelte, kündigten große Teile der sowjetischen Führung der sozialistische Zukunft die Treue und wandten der Vergangenheit, als einem bestürzenden Fehlschlag, den Rücken zu. Viertens arbeiten internationale politische und wirtschaftliche Kräfte zusammen, um den schnellstmöglichen Übergang zum Kapitalismus zu bewerkstelligen. Die Gewährung von Wirtschaftshilfe wird abhängig gemacht von der Einführung eines stabilen Geldsystems, der Freigabe von Preisen, der Privatisierung von Staatsunternehmen und dem Abbau von Zollbarrieren. Fünftens, auch wenn es keine starke Bourgeoisie im Land gibt, übt der Kapitalismus eine magische Anziehungskraft auf alle Schichten der sowjetischen Gesellschaft aus - als mögliche Entlastung von der Mangelökonomie und all den mit ihr verbundenen Entbehrungen und Erniedrigungen. Schließlich ist der Übergang nicht utopisch - es *gibt* konkrete Beispiele »erfolgreicher« kapitalistischer Gesellschaften, von Schweden bis Deutschland, von den USA bis Japan, von Südkorea bis Taiwan. Kurz, wenn es je günstige Umstände für einen Übergang von einem Wirtschaftssystem zu einem anderen gab, dann in der neuen Gemeinschaft Unabhängiger Staaten.

Zumindest in ihrer Rhetorik und ihren Programmen wird dieser Optimismus durch die Gruppen sowjetischer »Wirtschaftsexperten« verbreitet, die den Übergang vom Sozialismus zum Kapitalismus planen. So hat etwa der 500-Tage-Plan Schatalins, der weitgehend von Yavlinsky und seinen Mitarbeitern entworfen wurde, wenig dem Zufall überlassen: Er hat ein detailliertes Programm für jede einzelne Woche entworfen, das in vier Phasen implementiert werden sollte. Solche Programme tragen die Merkmale der alten sowjetischen Ordnung, nicht nur in ihrer Hingabe an die Planung, sondern auch in ihrem Vertrauen darauf, daß die bestehende Ordnung qua ideologischer Mobilisierung und politischem Dekret umgewandelt werden kann. Siebzig Jahre lang waren Ideologie und Politik auf den schnellstmöglichen Aufbau des Sozialismus ausgerichtet, jetzt sind sie zu Instrumenten für den raschesten Übergang vom Sozialismus zum Kapitalismus geworden. Ein Gesetz nach dem anderen wurde erlassen: das Gesetz zur Arbeitstätigkeit von Individuen (1986), das Gesetz zu den Staatsunter-

nehmen (1987), das Gesetz zu den Kooperativen (1988) und als Kulminationspunkt das Eigentumsgesetz (1989), das im Prinzip das kapitalistische Unternehmen legalisiert (Pomorski 1991). Diese Gesetze ermöglichten neue Organisations- und Eigentumsformen - von Kooperativen zu kleinen Unternehmen, von Leasingverträgen bis zu Gesellschaften mit beschränkter Haftung, von joint-ventures zu Aktiengesellschaften.

Während sowjetische Gelehrte und Journalisten ihre Aufmerksamkeit zunächst auf die legislative Inangriffnahme der Wirtschaftsreform konzentrierten und danach auf die formelle Auflösung des Parteistaates, wurden die Auswirkungen dieser Änderungen auf bestehende gesellschaftliche Beziehungen innerhalb oder zwischen Unternehmen kaum beachtet. Faktische ökonomische Verhältnisse werden immer noch mit ihrer juristischen Ausdrucksform verwechselt (Lewin 1974, Kap 8; Bettelheim 1976), als ob das Verbot der Partei die Beseitigung des letzten Hindernisses für eine umfassende Wirtschaftsreform darstellte.

Westliche Gelehrte erliegen derselben politisierten Sichtweise des Übergangs vom Sozialismus zum Kapitalismus. So behaupten etwa die Ökonomen Sachs und Lipton (1990, S. 63), die größten Hindernisse für die Wirksamkeit einer »Schocktherapie« seien die Nachgiebigkeit der Regierung gegenüber Forderungen aus dem Volk nach Protektionismus oder Reflation der Wirtschaft und die Lähmung der Privatisierungsdebatte. Auf ähnlicher Linie vertritt der Politikwissenschaftler Przeworski (1991, Kap.4) die Auffassung, je radikaler die Übergangsstrategie, desto wahrscheinlicher sei ihr Erfolg; ihre Durchsetzung könne jedoch mit einer liberalen Demokratie unvereinbar sein. Wiederum liegt der Schwerpunkt auf den politischen Bedingungen des Übergangs. In einer mehr triumphalistischen als sorgfältigen Analyse feiert der Historiker Malia (1991) das Scheitern des Moskauer Putsches (August 1991) als Aufräumung mit der Vergangenheit: »Denn das wichtigste Faktum der russischen Revolution von 1991 ist, daß praktisch nichts mehr vom alten leninistischen System übrigbleibt. Keine wesentlichen kommunistischen Institutionen haben sich als brauchbar für eine 'normale' Gesellschaft erwiesen« (S.28). Die Revolution hat die liberale Demokratie eingesetzt mit dem Auftrag, »mit den Doppelzüngigkeiten des alten Regimes zur Einführung eines Marktsystems und Privatisierung der Wirtschaft Schluß zu machen und, während die neue Regierung das Vertrauen des Landes genießt, sich in eine »Schocktherapie« nach polnischem Vorbild zu stürzen, was sie auch tatsächlich vorhat.« (S.27).

Unserer Ansicht nach unterschätzen diese Beobachtungen, die sich auf die politischen Bedingungen des Übergangs zu einer Marktwirtschaft konzentrieren, die Fähigkeit der sowjetischen Ökonomie, sich zu reproduzieren

und der Transformation zu widerstehen. Auch Umfragen, die der Einschätzung der gesellschaftlichen Unterstützung oder Ablehnung der ökonomischen Reform dienen sollen, geben kein genaues Bild der ökonomischen Realität. Diese Untersuchungen mögen in der flüssigen politischen Sphäre relevant sein, aber sie nehmen nicht zur Kenntnis, wie Interessen im alltäglichen Betrieb der existierenden Ökonomie eingebettet sind. Selbst wenn alle Akteure sich als enthusiastische Anhänger des Kapitalismus bekennen würden, wären sie immer noch in ein schon gegebenes System ökonomischer Verhältnisse eingeschlossen, »notwendige, von ihrem Willen unabhängige Verhältnisse« (Marx 1859, S.8).

In diesem Artikel vertreten wir die Auffassung, daß (1) das politische Regime der Sowjetunion nicht gestürzt wurde, sondern sich aufgelöst hat; daß (2) die Auflösung der Partei weder alle Hindernisse einer ökonomischen Reform beseitigt noch die Wirtschaft ins völlige Chaos gestürzt hat; schließlich daß (3) selbst im unwahrscheinlichen Falle, daß sich eine liberale Demokratie etablieren sollte, sie nicht in der Lage wäre, eine zähe sowjetische Ökonomie zu transformieren. Unser Argument ist einfach. Wir waren nicht Zeugen einer »Revolution«, sondern des (lange vorhergesagten !) *Absterbens des Staates*. Zurück bleibt eine Ökonomie, die, freilich in zugespitzter Form, viele der Tendenzen und Pathologien der sowjetischen Ordnung aufweist. Insbesondere hat das Verschwinden des Staates den Arbeitern eine stärkere Kontrolle der Produktion ermöglicht, die Monopolstellung ökonomischer Konglomerate gefestigt und den Warentausch zwischen den Unternehmen verstärkt. Der Abgrund zwischen Ideologie und Realität ist so breit wie eh und je - die Posen der Marktanhänger verdecken die Zähigkeit der alten ökonomischen Ordnung. Wenn es überhaupt einen Übergang zur Marktökonomie gibt, dann in Richtung eines *Handelskapitalismus*, der, wie Marx und Weber sich bemühen zu zeigen, eine (reale) Revolution hinter dem bürgerlichen Industriekapitalismus her ist.

1. Idealtypen des Kapitalismus und des Sozialismus

Wir brauchen Meßblatten zur Einschätzung realer Veränderungen in der sowjetischen Ökonomie: idealtypische Modelle dessen, woher die Ökonomie kommt (Staatssozialismus) und wohin sie vielleicht geht (Kapitalismus). Die Modelle leiten sich aus einem metatheoretischen Rahmen ab, der Produktionssysteme durch zwei Reihen von Beziehungen definiert: *Produktionsverhältnisse*, über die Güter und Dienstleistungen angeeignet und verteilt werden, und *Verhältnisse in der Produktion*, die die Produktion derselben bestimmen (Burawoy 1985).

Kapitalismus

Marx und Engels definierten den Kapitalismus als die *private Aneignung* der Produktion und ihrer Produkte, in der Absicht, im Rahmen der *Marktkonkurrenz Profit zu akkumulieren*. Kapitalisten reagieren auf die Marktkonkurrenz durch die Senkung der Kosten der Arbeitskraft (Löhne), die Intensivierung der Arbeit, die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation und vor allem durch technische Innovationen. Wenn ein Kapitalist eine Innovation einführt, müssen dies alle Konkurrenten bei Strafe der Auslöschung ebenfalls tun. Die Stürme der schöpferischen Zerstörung wüten unablässig. Kapitalisten wissen nicht, woher die nächste Innovation kommen wird; sie kriegen sie erst zu spüren, wenn andere Kapitalisten die Preise brechen und sie zwingen zu folgen, um zu überleben. So sehen die einzelnen Kapitalisten den Markt als ein Meer unkontrollierbarer Kräfte, das sie zwingt, ihre unternehmerischen Fähigkeiten auf die Kontrolle des Produktionsprozesses zu konzentrieren.

»Die Anarchie der gesellschaftlichen Produktion trat an den Tag und wurde mehr und mehr an die Spitze getrieben. Das Hauptwerkzeug aber, womit die kapitalistische Produktionsweise diese Anarchie in der gesellschaftlichen Produktion steigerte, war das gerade Gegenteil der Anarchie: die steigende Organisation der Produktion, als gesellschaftlicher, in jedem einzelnen Produktionsetablisement« (Engels 1882, S.216).

Somit führt die Anarchie auf der Ebene der gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse zur Planung auf der Ebene der Verhältnisse in der Produktion.

Aus diesem Modell des Konkurrenzkapitalismus leiteten Marx und Engels dessen unvermeidbaren Niedergang ab. Einerseits werde das Profitstreben die Kapitalisten zur Umwandlung der Produktion, Homogenisierung der Arbeiterklasse, Erzeugung eines Reservoirs an Arbeitslosigkeit, Senkung der Löhne und Intensivierung der Arbeit führen. Kleinkapitalisten würden verschwinden und die Gesellschaft werde sich in zwei antagonistische Klassen aufspalten. Der Klassenkampf werde sich verschärfen. Andererseits würden die Kapitalisten beständig akkumulieren, immer mehr Güter und Dienstleistungen produzieren, die sich immer weniger Leute leisten könnten. Dies würde zu Überproduktionskrisen und der damit einhergehenden Vernichtung und weiteren Konzentration und Zentralisation von Kapital führen. Die Krisen würden immer tiefer, der Klassenkampf immer heftiger werden.

Wenn auch Marx und Engels mit der Vorhersage des Niedergangs des Konkurrenzkapitalismus recht hatten, sie haben dennoch nicht die Stabilisierung einer neuen Form des organisierten Kapitalismus vorhergesehen, in der die Konkurrenz zwischen den Kapitalisten reguliert wird und der

Klassenkampf eingedämmt ist. Allerdings ist organisierter Kapitalismus immer noch Kapitalismus. Trotz der Veränderungen im Charakter der Produktion, verstärkter staatlicher Aufsicht über die Konkurrenz und Versuchen der größten Unternehmen, die Konkurrenz abzuschaffen, gibt es immer noch Märkte und immer noch keinen Akteur, der die oberste Kontrolle ausübt. Kurz, der organisierte Kapitalismus hat die Anarchie des Marktes nicht aufgelöst, sondern sie in unterschiedlichen Formen neu konstituiert (Fligstein 1990). Tatsächlich behaupten einige Autoren, daß der organisierte Kapitalismus sich zunehmend desorganisiert, indem die Produktion internationalisiert und gleichzeitig fragmentiert wird (Lash und Urry 1987).

Mit der Transformation kapitalistischer Produktionsverhältnisse einher gingen Veränderungen in der Sphäre der Produktion. Während Marx die Produktionsplanung als despotisch und ziellos betrachtete, sah sich das Management durch die Ausweitung sozialer Garantien und politischer Rechte wie durch geänderte technische Erfordernisse dazu veranlaßt, neue Formen der Kontrolle über die Arbeit einzuführen. Edwards (1979), Friedman (1977), Wood (1989) und Piore und Sabel (1984) haben gezeigt, daß ziellose oder despotische Organisation oft kontraproduktiv ist. Effektive Planung erweist sich als Herrschaftsverhältnis, das Verhandlungen und Kompromißbildung einschließt. Die Arbeitstätigkeit im kleinsten Detail festzulegen und dann auf ihrer Ausführung zu beharren, ist sowohl technisch unmöglich wie politisch konfliktrichtig. Es ist besser, die Kooperationsbereitschaft der Arbeiter zu wecken, indem man ihnen einen Grad an Autonomie zugesteht, wenn diese Autonomie auch durch die Anwendung von Zwang streng begrenzt ist. Unter diesem Forschungsaspekt hat Smith (1990) für den Bereich des Managements gezeigt, wie leitende Manager in Unternehmen die Beteiligung der Manager auf mittlerer Ebene am »streamlining« ihrer eigenen Arbeit zu gewinnen suchen. Wo auch immer ihre Differenzen liegen mögen, stimmen diese Untersuchungen in zwei Ergebnissen überein, nämlich in der Wichtigkeit hierarchischer Kontrolle im Unternehmen und in deren Formenvielfalt. Kurz, obwohl der Kapitalismus in den letzten hundert Jahren wichtige Veränderungen durchgemacht hat, ist er immer noch Kapitalismus mit anarchischen Verhältnissen der Produktion und geplanten Verhältnissen in der Produktion.

Staatssozialismus

Der klassische Marxismus hat den Zusammenbruch des Konkurrenzkapitalismus ineinsgesetzt mit dem Aufstieg des *Kommunismus* - einer neuen Ordnung, in der die Planung des Arbeitsprozesses neu konstituiert werden

und davon ausgehend auf die gesamte Ökonomie übergreifen würde.² »...an die Stelle der gesellschaftlichen Produktionsanarchie (tritt) eine gesellschaftlich-planmäßige Regelung der Produktion nach den Bedürfnissen der Gesamtheit wie jedes einzelnen« (Engels 1882, S.223). Gesellschaftliche Aneignung werde an die Stelle privater Aneignung treten, und der Plan den Markt ersetzen, während die Arbeit organisiert werde durch »asoziierte Produzenten, (die) diesen ihren Stoffwechsel mit der Natur rationell regeln« (Marx, 1894, S. 828). Der Kommunismus sollte eine Gesellschaft sein, in der die Menschen kollektiv ihre eigene Geschichte machen, auf der Basis der Kontrolle über die Produktionsmittel. Sowohl die Produktionsverhältnisse als auch die Verhältnisse in der Produktion sollten Gegenstand der Planung sein.

Statt des Kommunismus schuf die Sowjetunion eine ökonomische Ordnung, die wir nach Konrád und Szelény (1979) als *Staatssozialismus* bezeichnen, ein System, das durch die zentrale Aneignung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen gekennzeichnet ist. Wie entschlossen auch immer die zentralen Planer waren, den Unternehmen Produktionsziele zu diktieren, in Wirklichkeit handelte es sich um ein Bargaining-Verhältnis, in dem die Unternehmen versuchten, den Teil zu minimieren, den der Staat sich aneignete, und den Teil zu maximieren, den er umverteilte.

Das zentrale Eigentum an den Produktionsmitteln veranlaßte die Unternehmen, nicht wie auf einem Markt um Profite zu konkurrieren, sondern ihr Bargaining-Potential innerhalb einer Hierarchie zu erhöhen. Sie taten dies, indem sie sich bemühten, die Ressourcen, über die sie verfügten, zu vergrößern. Der Bewegungsspielraum der Unternehmen wurde weniger durch den Profitdruck oder das, was Kornai (1980, 1986) harte Budgetrestriktionen nennt, umrissen, sondern durch die Bereitschaft des Staates, Ressourcen bereitzustellen. Der unersättliche Appetit auf Ressourcen unter weichen Budgetrestriktionen erzeugte eine Mangelökonomie, in der die Unternehmen sich ständig um Material, Technologie und Arbeitskraft schlugen. Das Ergebnis war die Entzweigung von Allokationslogik und Produktionslogik. Während Manager unterm Kapitalismus nie sicher sein können, ob sie ihre Produkte verkaufen können, können sie unterm Staatssozialismus nie sicher sein, ob sie die notwendigen Mittel für die

2 So sahen Engels, Kautsky und Luxemburg die Erringung der Macht durch das Proletariat zusammenfallen mit dem Übergang zum Kommunismus, während die Lenin'sche Neuerung darin bestand, von Marx' Kritik des Gothaer Programms auszugehen und theoretisch zwei Stufen zu entwerfen - einen revolutionären Übergang vom Kapitalismus zum Sozialismus und einen evolutionären Übergang vom Sozialismus zum Kommunismus.

Produktion haben. Die sozialistischen Manager waren ständig im ungewissen über Quantität wie Qualität von Material, Technologie und Arbeitskraft. *Kurz, Planung auf der Ebene der Produktionsverhältnisse führt zu anarchischen Verhältnissen in der Produktion - das genaue Gegenteil des Kapitalismus.*

Natürlich sind auch kapitalistische Manager mit Unwägbarkeiten konfrontiert, aber normalerweise auf der Nachfrageseite. Sie können daher zumindest kurzfristig reagieren, indem sie die Produktion ausweiten oder einschränken. Darüber hinaus haben die kapitalistischen Manager den Vorteil, daß sie den Arbeitsprozeß kontrollieren. Im Staatssozialismus ist die Situation ganz anders. Erstens erzeugen die Unwägbarkeiten des Ressourcennachschubs viel größere kurzfristige Probleme für die Arbeitsorganisation, die sie dazu zwingen, ständig mit den Produktionsfaktoren zu jonglieren. Zweitens, und noch wichtiger, können staatssozialistische Manager bei ihren Bemühungen, sich den Nachschubknappheiten anzupassen, den Arbeitsprozeß nicht kontrollieren. Dies deshalb, weil sie nicht nur mit einem Mangel an Material und Technologie zu tun haben, sondern auch mit einem Mangel an Arbeitskräften. Von daher sind die Sanktionsmöglichkeiten, die das Management gegenüber der Belegschaft in der Hand hat, begrenzt. Niedrige Arbeitslosenraten, extensive Beschäftigungsrechte und Mangel an Arbeitskräften machen es dem Management praktisch unmöglich, die Produktion zu kontrollieren - es muß diese Kontrolle an die Arbeiter abgeben (Bahro 1977; Holubenko 1975; Tickin o.J.; Connor 1991).³

Ob die Anarchie in der Produktion zum Chaos führt, hängt davon ab, ob die Arbeiter ihre Kontrollmöglichkeiten in einer »negativen« oder »positiven« Weise ausüben. Noch wichtiger sind allerdings die objektiven Bedingungen der Knappheiten. In der frühen Periode der ursprünglichen sozialistischen Akkumulation, in der Zeit der ersten Fünfjahrespläne der

3 Wir sollten zwischen zwei Erklärungen von Arbeitermacht im Betrieb unterscheiden. Autoren wie Kornai (1980) sehen das zentralisierte Eigentum der Produktion als Ursache eines Systems von Knappheiten, unabhängig von der spezifischen Politik des Zentrums. Andere, wie Granick (1987) argumentieren, daß Arbeitsplatzrechte und Überbeschäftigung absichtliche politische Strategien der zentralen Planer darstellen, entweder als Teil eines impliziten Vertragsverhältnisses mit der Arbeiterschaft oder als deutliche Verpflichtung auf sozialistische Prinzipien. Aus Granicks Sicht können Veränderungen in der Politik des Zentrums die Macht der Arbeiter effektiv untergraben, während Kornai eine solche Möglichkeit nicht sehen würde. In ihrer jüngsten Arbeit über Transfers konnte Henley (im Ersch.) keine Hinweise darauf finden, daß die sowjetischen Manager aus neuen und günstigen rechtlichen Veränderungen Nutzen gezogen hätten, die ihnen theoretisch eine stärkere Kontrolle über die Arbeiter verliehen haben. Natürlich, wo es weder einen Mangel an Arbeitskräften noch an physischen Inputs gab und wo die Arbeitsrechte begrenzter waren (wie oft im militärisch-industriellen Komplex), konnten die Manager stärkere Kontrolle über die Arbeit ausüben.

30er Jahre und des Zweiten Weltkriegs, waren Aneignung und Umverteilung zentralistischer organisiert. Um die sowjetische Industriewirtschaft aufzubauen, war es nötig, eine Arbeiterschaft aus einer vorwiegend bäuerlichen Bevölkerung zu formen, eine Infrastruktur aufzubauen, die ein riesiges Land zu einer Ökonomie integrieren sollte, und Rohmaterial für eine moderne Industrie zu produzieren. Dies war eine Periode extensiver Entwicklung, deren Erfolg in quantitativer Weise zu messen war. Obwohl die ursprüngliche Akkumulation mittels Kommando erzielt werden konnte und auch wurde, führte sie zu extremen Mißverhältnissen und Knappheiten, ganz zu schweigen von der bestürzenden Repression. Der Staat reagierte auf die ökonomischen Pathologien, die er erzeugt hatte, mit dem Versuch, die Aktivität der Arbeiter mittels drakonischer Gesetzgebung oder sozialistischem Wettbewerb à la Stachanow zu regulieren. Obwohl *despotische Produktionsregime* geschaffen wurden, waren die zentralen Planer nie in der Lage, den Managern die Kontrolle über die Produktion zu übergeben (Filtzer 1986; Andriele 1988; Siegelbaum 1988).

Weiterhin führte die rationale Verfolgung von Planzielen auf Seiten der Unternehmen zu verbreiteter Irrationalität vom Standpunkt der Ökonomie als ganzer: produktive Kapazitäten wurden versteckt, Ressourcen gehortet, Ausschuß produziert, Investitionen wurden unterschätzt, um Planer für Projekte einzunehmen, und es wurde rückwärts integriert mit der Absicht, Zulieferbetriebe zu gewinnen (Berliner 1957, 1976; Nove 1965, 1983; Kornai 1959; Asselain 1981; Granick 1954, 1967; Hewett 1988; Bauer 1978; Linz 1988; Aslund 1989). Diese Irrationalitäten wirkten sich in der Periode nach Stalins Tod noch schädlicher auf die Wirtschaft aus, als der Übergang von extensiver zu intensiver Entwicklung komplexere Produktionsprozesse und strengere Qualitätskontrollen erforderte. Dementsprechend trat an die Stelle der despotischen Ordnung der Kommandoplanung ein System hegemonialer Planung - ein verwickeltes hierarchisches Verhandlungsspiel um Ziele, Preise und Sanktionen, das die Aneignung und Distribution der Ressourcen beherrschte.

Den Unternehmen wurde mehr Autonomie verliehen, so daß die Manager sich der Anhäufung von Ressourcen widmen konnten, die zum Teil dazu eingesetzt wurden, die Arbeiter zu bestechen, damit sie bei der Erfüllung der Planziele kooperierten. Im Gegensatz zu anderen Ländern, wie Ungarn⁴, blieb es bei der physischen Planung, die den Anreiz für die Unter-

4 In Ungarn wurde 1968 mit der Einführung des neuen ökonomischen Mechanismus die physische Planung durch die fiskalische Planung ersetzt, die den Unternehmen mehr Autonomie gab, zu produzieren was sie wollten und zu kaufen, was sie brauchten. Die Manager hatten daher ein Interesse, mehr aus ihren Arbeitern zu herauszuholen. Aber sie hatten auch eine bessere Position, um die Kontrolle auszuüben. Einerseits waren die

nehmen, Planziele durch Innovation oder Expansion zu übertreffen, dämpfte. Die Manager verlangten von den Arbeitern ein Mindestmaß an Kooperation, um die Planerfüllung sicherzustellen, während die Arbeiter wiederum von den Managern angemessenen Ressourcennachschub und den Schutz eines minimalen Lebensstandards erwarteten (Lampert 1985, bes. Kap. 5; Lampert 1986). Dies waren die Vereinbarungen des von Voskamp und Wittke (1991, S. 360-64) so genannten »Planerfüllungspaktes«, der, wie verschwenderisch auch immer, die Organisation der Arbeit mit der notwendigen Flexibilität versah, um mit Nachschubmängeln zu rechtzukommen. So konnten die Manager mit der Anarchie in der Produktion umgehen, indem sie die betriebliche Ebene den Arbeitern überließen und ihre mangelnde Kontrolle über die Produktion kompensierten, indem sie versuchten, die Außenbeziehungen über Verhandlungen zu regulieren.

Verhältnisse in der Produktion	gesellschaftliche Produktionsverhältnisse:	
	Planung	Anarchie
Planung	Kommunismus (1)	Kapitalismus (2)
Anarchie	Staatssozialismus (3)	Handelskapitalismus (4)

Schaubild 1. Vier Produktionssysteme

Schaubild 1 faßt unsere Unterscheidungen zwischen Kapitalismus, Staatssozialismus und Kommunismus zusammen. In Lenins Modell sollte sich der Staatssozialismus zum Kommunismus entwickeln. Obwohl die »Diktatur des Proletariats« abgestorben ist, wie Lenin vorhersah, ist der gegenwärtige Übergang keiner in Richtung Kommunismus. In den offiziellen Plänen der Führer Russlands und anderer Nationen der Gemeinschaft

Knappeiten oft weniger einschneidend, weshalb die Manager die Arbeitsorganisation leichter rationalisieren konnten. Andererseits konnten sie den Arbeitsprozeß besser kontrollieren, weil die Arbeiter aufgrund ökonomischer Anreize mobilisiert werden konnten. All dies war möglich, weil die Expansion des Konsumgütermarkts und die zweite Ökonomie es erlaubten, fast alles mit einheimischer Währung zu kaufen. Allerdings sollten wir darauf achten, die Unterschiede nicht zu übertreiben. Die ungarische Industrie litt weiterhin unter Knappheiten, und es finden sich ebenfalls Tendenzen zur Zerteilung der Kontrolle (Stark 1986, 1989; Burawoy und Lukács 1992, Kap. 4).

wird der Übergang zu einer »Marktwirtschaft« westlichen Stils gewünscht, und wie zuvor sind die Ziele der Planer im Widerstreit mit der Wirklichkeit. Vom Standpunkt der Bürger bewegt sich ihre Gesellschaft weder in Richtung Kommunismus noch in Richtung Kapitalismus, sondern auf ein allgemeines Chaos (*bardak*) zu. Aber nimmt eine neue Ordnung trotz des Chaos oder sogar durch das Chaos Gestalt an? Wir meinen, daß eine solche emergente Ordnung, wenn es sie gibt, durch Feld 4 von Schaubild 1 repräsentiert wird, wo die Anarchie sowohl in den gesellschaftlichen Produktionsverhältnissen wie in den Verhältnissen in der Produktion herrscht. Dies ist nicht notwendig allgemeines Chaos, selbst wenn es den Beteiligten so erscheint. Anarchie meint einfach, daß es keinen übergeordneten Kontrolleur gibt - sie bedeutet nicht notwendigerweise die Abwesenheit aller Koordination.

Was ist dies nun für eine neue Ordnung, die in Feld 4 repräsentiert wird? Was passiert, wenn der Parteistaat sich erst aus der Ökonomie zurückzieht, dann zerfällt und die Unternehmen mit größerer Autonomie zurückläßt? Wir glauben, daß dieses Absterben des Staates weder zu Kommunismus noch zu bürgerlichem Kapitalismus führt, sondern zu einer Form des Handelskapitalismus. Wir stellen vier Thesen auf:

- (1) Selbsterzeugte Querverbindungen zwischen Unternehmen, die von der Partei beschränkt und kontrolliert wurden, gewinnen an Bedeutung. Dies hat nicht das Wachsen von Märkten zur Folge, sondern die Ausdehnung eines Systems des Tauschhandels.
- (2) Während sich politische Organe als »parastaatliche« Zentren ökonomischer Macht neu konstituieren, verstärken sich regionale Monopole. Sie teilen das Ziel der Profitmaximierung und nicht der Befriedigung irgendwelcher gesellschaftlich definierten Bedürfnisse.
- (3) Die Quelle des Profits sind Handel, Spekulation oder sogar Erpressung - nicht die Transformation der Produktion, die »rationale kapitalistische Organisation (formell) freier Arbeitskraft« (Weber).
- (4) Die Arbeiterkontrolle über die Produktion wird größer, wenn die Monopole stärker werden und die Materialknappheiten sich verschärfen. Letztlich werden diese Monopole, die die Ressourcen kontrollieren, zu riesigen Handelsgesellschaften, die die Produktion an Arbeiterkollektive innerhalb von Unternehmen »auslagern«.

Wir entwickeln diese Thesen anhand einer Fallstudie über ein einziges Unternehmen - der Möbelfabrik Polar in Arktika. Wir glauben, daß die systematischen Merkmale einer Ökonomie und ihre Dynamik am besten begriffen werden können, indem Unternehmen von Standpunkt dessen untersucht werden, was ihren Erfolg ausmacht und verursacht. Polar Möbel ist solch ein erfolgreiches Unternehmen. Unsere Erklärung seines Er-

folgs beruht zum Teil auf einem Vergleich mit einem auf derselben Meßlatte erfolglosen Unternehmen - Rezina, eine Moskauer Gummifabrik (Burawoy und Hendley, i. Ersch.).

Unsere Feldarbeit in Arktika dauerte von Ende März 1991 bis Ende Juli 1991. Während des Mai und Juni arbeitete Burawoy an einer Maschine in der Möbelfabrik, während Krotov Interviews mit den Managern der Fabrik führte.⁵ Im April und Juli führten wir Interviews mit Managern in vielen verschiedenen Unternehmen und Kooperativen im Umkreis der Holzindustrie, wie auch mit Gewerkschaftsvertretern, Politikern der nördlichen Republik und Vertretern des Holzindustrieverbandes der nördlichen Territorien. Dem oben vorgestellten theoretischen Rahmen entsprechend beginnt unsere Analyse von Polar mit den Verhältnissen in der Produktion und greift dann auf die komplexen Bargaining-Beziehungen über, die das Unternehmen in die Holzindustrie der Nordrepublik einbetten.

2. Arbeiterkontrolle über die Produktion

Die Hauptniederlassung von Polar-Möbel befindet sich in der Nähe der Außenbezirke von Arktika, der Hauptstadt der nördlichen Republik, und hat etwa 1300 Beschäftigte. Sie ist auf die Produktion von Wandmöbeln spezialisiert, die vom Kunden selbst zusammengebaut werden - Baukästen für Regale und Schränke aus Preßholz. Das Unternehmen hat zusätzlich drei kleine Tochterunternehmen.⁶ Das erste und älteste Tochterunternehmen befindet sich ebenfalls in Arktika. Es produziert gepolsterte Wohnzimmermöbel (550 Beschäftigte). Die anderen beiden Tochterunternehmen befinden sich in anderen Städten - eines davon produziert Betten (170 Beschäftigte), das andere Küchenmöbel. Polar ist das einzige Unternehmen der nördlichen Republik, das solche Produkte herstellt. Im Jahr 1990 wurden all diese Möbelkategorien »Mangelware« und waren in staatlichen Läden praktisch nicht aufzutreiben.

-
- 5 Um den teilnehmenden Charakter von Burawoys Forschungstätigkeit zu kennzeichnen, wird auf ihn im folgenden in der ersten Person, mit »Ich«, Bezug genommen. Burawoy hat seinen Arbeitsplatz bei Polar erhalten, nachdem er von einer Reihe anderer Unternehmen in Arktika abgelehnt worden war. Es war schwierig, Generaldirektoren davon zu überzeugen, einem Fremden die Arbeitserlaubnis zu geben, wenn sie innerhalb ihres Unternehmens unter Druck standen (vgl. Burawoy und Henley, i. Ersch.). Was Polar auszeichnete, war das Selbstvertrauen und der Zusammenhalt ihrer Topmanager. Der Generaldirektor war einer der großen alten Männer der Holzindustrie in der nördlichen Republik - er hatte durch Burawoys Anwesenheit wenig zu verlieren.
 - 6 Obwohl wir Polar Möbel als Unternehmen bezeichnen, handelt es sich technisch um eine »Produktionsassoziation« (proizvodstvennoe ob'' edinenie) - eine Organisationsform, die durch die ökonomischen Reformen von 1973 geschaffen wurde (Hewett 1988, S.245-56).

Kennzeichen des Erfolgs

Allem Anschein nach ist die Hauptabteilung von Polar sehr erfolgreich. Ihre Beschäftigten gehörten zu den bestbezahlten der Stadt. Sie bekamen großzügige *zakazi* (Zuweisungen) und konnten sich im fabrikeigenen Laden zusätzlich versorgen.⁷ Die Umkleideräume waren groß und sauber. Die modernen Gebäude waren von der Hauptstrasse aus leicht zu erreichen, wo Schilder mit den Produktionszahlen des vergangenen Jahres prahlten. Ein schneller Rundgang durch die Fabrik mit dem herausgeputzten Gewerkschaftsvorsitzenden vermittelte uns den Eindruck von Effizienz und Rationalität. Die Arbeitskräfte waren jung und geschäftig. Der Produktionsfluß von einer Abteilung zur nächsten schien gut organisiert zu sein. Es war sehr laut und die Arbeitsbedingungen, besonders bei der Lackierung, waren gefährlich. Als wir zu diesem Thema nachfragten, zuckte man mit den Schultern - die Manager meinten, daß die Arbeiter frei seien zu gehen oder daß sie sich an die Farbdämpfe gewöhnten und sie nach ein paar Jahren nicht mehr wahrnähmen.

Der Ausstellungsraum von Polar Möbel ließ auf ein reiches Unternehmen schließen, das seine Produkte regelmäßig veränderte. Das Unternehmen leistete sich sogar ein eigenes Museum, das seine Geschichte, von der ersten Gruppe von Möbelhandwerkern im Jahr 1939 bis zum modernen Unternehmen von heute, nachzeichnete. Die Insignien des Kommunismus waren verschwunden - es gab keine Lenin-Photos, abgesehen von dem immer noch obligatorischen im Büro des Generaldirektors.⁸ Verschwunden waren die Plakate, die die Tugenden des Kommunismus gefeiert hat-

7 Im Mai bekam ich 776 Rubel vor Steuern und im Juni 698 Rubel, nach der offiziellen Umtauschrate etwa 25 bzw. 20 Dollar. Es gab eine Reihe unterschiedlicher Schlangen für knappe Güter wie Kleidung, Autos, Fernsehgeräte und Möbel, aber im Frühjahr 1991 standen die meisten für Wohnungen an. Beschäftigte, die im Juli 1991 Wohnungen erhielten, hatten 12 Jahre gewartet, eine viel kürzere Zeit als die durchschnittlichen 20 Jahre bei anderen Unternehmen. Nahrungsmittel waren in Päckchen erhältlich, die bei Polar als *nabor* (Bündel) bezeichnet wurden. Während der zwei Monate, die ich dort arbeitete, konnte ich zwei Päckchen kaufen, von denen jedes 1,5 Kilo Wurst und 5 Eier enthielt. Bei anderen Gelegenheiten konnte ich Honig und Dosenfleisch bestellen. Weil unsere Arbeit »gefährlich« war, erhielten wir Gutscheine für Milch, die aber nicht immer zu bekommen war. Einmal konnten wir unsere monatliche Ration Zucker (1,5 Kilo pro Person) im Unternehmen kaufen. Der Stadtrat verteilte Lebensmittelkarten, aber es gab keine Garantie, daß wir die rationierte Nahrung in den Läden finden würden, daher war die Versorgung im Unternehmen entscheidend.

8 Tatsächlich habe ich noch ein weiteres Photo gefunden - ein sehr staubiges oben an meiner Bohrmaschine. Als ich meinen Arbeitskollegen Sergej fragte, was Lenin da oben zu suchen habe, zuckte er nur mit den Schultern, als ob er ihn nie bemerkt hätte. Etwa einen Monat später verschwand Lenin plötzlich und fand sich in einem Abfallhaufen wieder. Ich schien der einzige zu sein, der seine Abwesenheit bemerkt hatte. Dies war im Juni, vor den dramatischen Ereignissen des August 1991.

ten. Es gab kein Parteikomitee. Der letzte Anschlag am Notizbrett der Partei - wer wem in der Machtpyramide folgen sollte - stammte von 1989. Die Notizbretter für sozialistischen Wettbewerb, die Jugendorganisation, für Arbeitsdisziplin und politische Verpflichtungen waren entweder leer oder es fanden sich alte Verordnungen. Niemand hatte sich die Mühe gemacht, sie herunterzunehmen. Das meistgenutzte Notizbrett hatte den Titel »Informationen zur wirtschaftlichen Bildung« - dort hingen Artikel zur Marktforschung und wurden Seminare zum »ABC des Markts« angekündigt, die von einer ortsansässigen Beratungsfirma angeboten wurden. Der Betrieb schickte seinen stellvertretenden Direktor für ökonomische Fragen zu einem zweiwöchigen Wirtschaftsseminar, das von amerikanischen Akademikern und Geschäftsleuten abgehalten wurde.

Das Unternehmen besaß ein Computersystem, um die tägliche Produktion aufzuzeichnen. Es hatte vor kurzem moderne deutsche Produktionsanlagen zum Preis von 12,5 Mill. DM erworben, die ältere Maschinen ersetzen und die Entwicklung einer neuen Produktlinie aus Hartholz ermöglichen sollten. Der Chefingenieur entwarf anspruchsvolle Pläne zur Rekonstruktion des gesamten Unternehmens, um dem neuen Produktionsprozeß gerecht zu werden. Man sprach sogar davon, daß Polar die angrenzende Holzverarbeitungsfabrik übernehmen wolle, um sich das wesentliche Material für die neuen Möbel zu sichern. Solche Rationalisierungsschritte wurden nicht durch eine staatliche Planungsagentur oder das Ministerium diktiert, sondern gingen auf die Initiative einer offensichtlich dynamischen Gruppe von Managern bei Polar zurück. Das Unternehmen hatte beträchtlichen Autonomiespielraum, um seine eigenen Preise und sein Produktionsprofil festzusetzen. Es war auf *arenda*, d.h. vom Staat geleast, angeblich ein Übergangsschritt zur vollen Privatisierung. Das Unternehmen saß keineswegs in einer rigorosen bürokratischen Hierarchie fest, sondern machte den Eindruck eines unabhängigen Zentrums unternehmerischer Aktivität. Treten wir nun aus dieser Welt der Erscheinungen in die wirkliche Welt der Produktion ein.

Arbeitsprozeß und unstimmige Technologie

Ich (Burawoy, vgl. Fn.5) arbeitete zwei Monate lang in Abteilung 3, dem Herz der Fabrik. Ich bohrte Löcher in Holzplatten, die späteren Seitenwände und Einlagen der Schränke. Wie alle andern war ich Mitglied einer Arbeitsgruppe und einer Brigade. Es gab drei Gruppen in meiner Brigade - die Arbeiterinnen und Arbeiter an den Bohrmaschinen, die Leute an den vier maschinellen Fertigungsstraßen, wo die Platten zugeschnitten und die Ecken mit Furnier beklebt wurden, und die Gruppe der Frauen, die die

Platten mit Azeton reinigten, bevor sie in die nächste Abteilung geschickt wurden. Mit vierzig Mitgliedern war meine Brigade die größte in Abteilung 3, daneben gab es noch zwei kleinere. In Abteilung 2 wurden die Hauptoberflächen der Platten mit Textilpapier überzogen, in Abteilung 4 wurden sie lackiert und für die Kunden verpackt.

Die Abteilung machte einen effizienten und industriemäßigen Eindruck und war sachgemäß angelegt. Die vier parallelen Maschinenstraßen, die die Platten aus Abteilung 2 aufnahmen, belegten fast die Hälfte der Fläche unserer Abteilung. Von den Fertigungsstraßen weg wurden die Platten gestapelt und auf Rollbändern zu den vier elektrischen Bohrern geschoben, die gegenüber den Sägen aufgebaut waren. Jede Bohrmaschine befand sich zwischen Rollbändern, so daß die Maschinisten leichten Zugang zu den Platten hatten. Wir arbeiteten in Zweiergruppen: Einer führte die Platten in die Maschine ein, während der andere sie nach dem Bohren vom Band nahm. Wir konnten einen Stapel mit 100 Platten in 10 Minuten verarbeiten. Im Schnitt bohrten wir zwischen 1000 und 1500 Platten pro Schicht, in zwei bis drei Arbeitsstunden. Die Fertigkeit bestand darin, die Bohrer einzurichten, so daß die Löcher, bis zu elf pro Platte, genau in der richtigen Position waren, mit der richtigen Größe und Tiefe. Ein erfahrener Maschinist konnte die Maschine in 20 Minuten einrichten. Da wir die Maschineneinstellung nur zwei- bis dreimal pro Schicht veränderten, kam nur noch etwa eine Stunde zu den drei Stunden Bohren hinzu.

Wenn wir nicht die Maschinen einrichteten oder bohrten, hielten wir dann und wann ein Schwätzchen oder gingen in die Duschräume, um eine Zigarette zu rauchen, aber meist mochten wir es nicht, ohne Beschäftigung zu sein. Tatsächlich war das Umherstreunen in der Halle ein Zeichen niedrigen Status'. So halfen wir öfter bei einer Reihe von Zusatzarbeiten an kleinen Brettern oder an Türen aus, an einer Fertigungslinie mit kleineren, antiquierten, mit den Füßen betriebenen Bohrern, die auf Dauer für Einzelaufgaben eingerichtet waren. Manche Teile der Schrankeinheiten, etwa die »flügel förmigen« Regale, die oft mit einem Haushaltsreinigungsmittel aufpoliert wurden, verlangten besondere Beachtung. Die Platten, die von den Maschinen kamen, mußten an den Ecken mit einem Messer gesäubert werden. Die Arbeiterinnen aus der Frauengruppe wechselten sich bei dieser mühseligen Arbeit ab.⁹

9 Es herrschte eine strikte Arbeitsteilung nach Geschlecht - die wesentliche Ausnahme war unsere Brigadeführerin, eine Frau, die an den Bohrmaschinen arbeitete. Da die Arbeiterinnen mich, wie auch die meisten russischen Männer, schnitten, hatte ich keine Gelegenheit zum Einblick in die komplizierten Geschlechterbeziehungen bei der Arbeit.

Nicht zusammenstimmende Technologie ist eines der Kennzeichen sozialistischer Produktion. Früher wurde den Unternehmen Maschinen vom Allunionsministerium oder ihrem Möbelverband zugeteilt. Diese »Geschenke« paßten oft nicht zu den Produktionserfordernissen der jeweiligen Firma und konnten eher eine Last denn von Nutzen sein. Aber die Unternehmen mußten sie akzeptieren, wenn sie jemals wieder andere Maschinen bekommen wollten. Das Hauptunternehmen von Polar startete 1978 als experimentelle Fabrik, um speziell entworfene sowjetische Maschinen zu testen. Aber die Maschinen entsprachen nicht den Erwartungen - sie produzierten nur halb so viel wie geplant. Das Allunionsministerium versuchte, den Verlust wetzumachen, und übergab Polar 1980 einige deutsche Maschinen. Bei dieser Gelegenheit hatte das Management Glück - die Maschinen arbeiteten äußerst gut. Unter den elektrischen Bohrern war die deutsche Maschine zwar doppelt so alt wie die sowjetischen und bulgarischen, aber immer noch die effizienteste und verlässlichste. Während meiner zwei Monate an dieser Maschine war sie nur zweimal außer Betrieb und jedesmal nur für ein paar Stunden.

Während ich 1991 bei Polar arbeitete, kamen langerwartete Maschinen aus Deutschland an. Sie waren vom Unternehmen für den Umbau der Produktion ausgewählt worden. Das volle Potential der neuen Maschinen für Abteilung 3 konnte nicht ohne beträchtliche Steigerung des Plattenantriebs aus Abteilung 2 ausgeschöpft werden, was unwahrscheinlich schien. Darüber hinaus war die neue Maschinenlinie aus Deutschland so fortgeschritten, daß sie effektiv die Arbeit aller vorhandenen Maschinen in Abteilung 3 tun konnte. Aber das Management hatte nicht die Absicht, die alten Maschinen loszuwerden, weil es keine Garantie gab, daß es Ersatzteile für die neuen Maschinen kaufen konnte, und die einheimischen Ersatzteile oft nicht den ausländischen Normen entsprachen. Selbst bevor die neuen Maschinen angekommen waren, gab es zwei sowjetische Bohrer, die nie eingesetzt wurden und nur Staub ansetzten.

Trotzdem wurde der Arbeitsfluß normalerweise nicht durch technologische Unstimmigkeiten unterbrochen. Dies deshalb, weil die Arbeiter, zumindest innerhalb einer Brigade, darauf eingestellt waren, von einem Arbeitsplatz und von einer Maschine zur andern zu gehen, um den Rückstand aufzuholen. Allerdings wurde die Effizienz durch die Arbeiterkontrolle über die Produktion nicht immer gesteigert.

Die Akkumulation von Ausschuß

Die Anordnung der Maschinen in Abteilung 3 war wirklich effizient; aber der Ausschuß, der sich daraus ergab, war es nicht. Sauber gestapelte Plat-

ten lagen überall auf dem Boden herum. Aber viele dieser Stapel bestanden aus fehlerhaften Platten, die dort als Ausschuß wochen- oder monatelang liegenblieben und die Arbeit behinderten. Die Produktion wurde zu Beginn der Schicht manchmal aufgehalten, weil es einfach keinen Platz gab, um fertige Arbeit von den Maschinen weg und aus der Abteilung zu bringen - es war ein andauerndes Jongleurstück. Das Problem wurde besonders akut, als wir für die neuen deutschen Maschinen Platz machen mußten. Die Akkumulation von Ausschuß war ein zweifaches Problem: Ausschußproduktion und Ausschußbeseitigung. Die offizielle Rate der Ausschußproduktion im Plan war zwei Prozent. Der *Nachalnik* (Chef)¹⁰ der Abteilung sagte, in Wirklichkeit seien es mehr als zehn Prozent. Vielleicht waren es noch mehr, so lax war die Haltung des Managements in Sachen Qualitätskontrolle. Z.B. gab es zwei Inspektorinnen an den Bohrern, beides wenig sicher auftretende Frauen ohne Sanktionsmacht. Während einer Schicht mochten sie ein oder zweimal vorbeikommen (manchmal überhaupt nicht), um zu sehen, ob unsere Löcher die richtige Position und Tiefe hatten. Wenn sie ein Problem entdeckten, ergab dies eine scherzhafte Diskussion zwischen ihnen und meinem Kollegen Sergej, aber die Bretter liefen oft weiter durch die Fabrik. Letztlich waren die Arbeiter selbst für die Qualität der Produkte verantwortlich. Tatsächlich hat Sergej regelmäßig die Löcher geprüft, und wenn sie an der falschen Position waren, verbrachte er recht viel Zeit damit, die Bohrer neu einzustellen. Ich habe oft seine Fertigkeit und seine Entschlossenheit bewundert, alles ordentlich zu machen, obwohl es keinen entsprechenden Druck von oben gab. Wenn wir Ausschuß produzierten, ruinierten wir einen ganzen Stapel Bretter, wenn wir nicht genau bohrten, wurden wir nicht bestraft oder auch nur verwarnet. Der Ausschuß häufte sich einfach auf dem Boden zwischen den Maschinen. Mal wurde er als Abfall von der Qualitätskontrollabteilung registriert, mal nicht.

Aber warum ließ man es zu, daß sich der Ausschuß auf dem Boden ansammelte? Das Management behauptete, es gebe keinen anderen Platz. Aber tatsächlich wurde das Ausschußproblem besonders akut, als das Management beschloß, den Ausschuß nicht mehr als Brennholz zu verkaufen. Man wollte es stattdessen als Fertigholz für den Hausgebrauch absetzen. Das Management versuchte ein Zweitgeschäft mit den Ausschußplatten zu machen, aber die Arbeiter waren nicht bereit, den Ausschuß einzu-

10 Verantwortlich für jede Abteilung war ein *Nachalnik*, das Äquivalent eines *general foreman* in den USA. Jede Schicht hatte ihren eigenen »Vorsteher«, als *Master* bezeichnet. (Im folgenden wird mit »Werkmeister« bzw. »Schichtmeister« übersetzt, a.d.Ü.) Um diese Ebenen des Managements nicht mit höheren zu verwechseln, bezeichne ich *Nachalnik* und *Master* als Aufseher in der Produktion.

sammeln, ohne einen Teil des Profits zu bekommen. In der Tat wollten sie den Verkauf selbst organisieren. Das Management zögerte zuerst, aber als ich Ende Juni ging, stellte der *Nachalnik* eine spezielle Ausschußbrigade zusammen, um brauchbare Sachen einzusammeln und sie in Abteilung 4 zur Lackierung zu schicken, bevor sie an die Läden verkauft werden sollten. Weil es keine festgesetzten Preise für Ausschuß gab und Regale so knapp waren, meinte ein *Nachalnik*, man könne mehr Geld mit Ausschuß machen als mit den fertigen Schrankeinheiten. Ein anderer meinte, das Management hätte Interesse daran, eine Schrankeinheit als defekt zu bezeichnen, um sie im Tauschhandel einzusetzen. Es hatte definitiv finanzielle Vorteile, Ausschuß zu akkumulieren, aber die Realisierung der Profite erforderte die Kooperation der Arbeiter, die zusätzliche Bezahlung für Arbeit verlangten, die nicht genau in ihrer Arbeitsplatzbeschreibung entsprach.

Die Ausschußproduktion in Abteilung 3 brachte Schwierigkeiten für Abteilung 2 mit sich, da deren Plan auf einer zweiprozentigen Ausschußrate beruhte. Am Ende jedes Monats stand Abteilung 2 unter Druck, viel mehr als geplant zu produzieren, um für die Teile aufzukommen, die in den nachfolgenden Abteilungen verschwendet worden waren, besonders in Abteilung 3. Die Spannungen nahmen zu, weil der Ausschuß in den Abteilungen 3 und 4 bedeutete, daß die Arbeiter in Abteilung 2 länger arbeiten mußten, um mit den Anforderungen Schritt zu halten. In der zweiten Schicht wurde in Abteilung 2 z.B. oft bis Mitternacht gearbeitet, während Abteilung 3 schon eine Stunde früher Feierabend hatte. Die Kooperation der Arbeiter innerhalb der Abteilungen griff nicht auf die Beziehungen zwischen den Abteilungen über.

Das obere Management war sich über die Spannungen im klaren, die durch seine laxen Qualitätskontrollen hervorgerufen wurden, tat aber nichts. Die Direktorin der Qualitätskontrolle hatte dem Unternehmen 30 Jahre gedient und war noch bis vor kurzem Produktionsdirektorin gewesen. Sie betrachtete ihre jetzige Position als eine Art Vorruhestand und war pessimistisch, was irgendeine Verbesserung der Qualitätskontrolle anging. Sie gab dem sowjetischen System die Schuld für das mangelnde Interesse an Qualität, die geringe Bezahlung der Inspektoren und die Duldung von Ausschußproduzenten durch das Management. Sie fügte hinzu, daß hohe Ausschußquoten auch eine Folge der »verfallenden« Disziplin der Arbeiter und der Schwäche der *Nachalniki* sei. Sie selbst übernahm keine Verantwortung. Natürlich ist für Manager in einer Mangelökonomie Ausschuß nicht so problematisch wie für Manager in einer Überschußökonomie. Dennoch, die Tatsache, daß das Management die Kontrolle über die Produktion aus der Hand gibt, ist Teil eines allgemeineren

Musters, das in der Regelung der Arbeitszeit durch die Arbeiter prägnant zum Ausdruck kommt.

Flexibilisierung der Arbeitszeit auf sowjetische Art

Bei Polar gab es kein Zeitkontrollsystem für Kommen und Gehen. Ich begann mit der Frühschicht und lernte schnell, daß die Arbeit vor 15 Uhr und nicht, wie offiziell, 15 Uhr 30 endete. Natürlich hatte dies zur Folge, daß es keinen Kontakt oder Informationsaustausch zwischen den Schichten gab. Obwohl wir unseren Meister, Sveta, um 7 Uhr in der Werkhalle treffen sollten, konnten die Arbeiter und Arbeiterinnen allmählich eintrudeln, ohne Sanktion, und ohne daß jemand etwas sagte. Es gab eine halbstündige Pause um 9 Uhr 45. Die Mittagspause von 12 bis 13 Uhr begann oft um 11 Uhr 45 und wenn das Kartenspiel gerade spannend war, konnte sie bis 13 Uhr 15 gehen. Das machte den tatsächlichen Arbeitstag weniger als 6 1/2 Stunden lang. Die Nachmittagschicht wechselte sich wöchentlich mit der Frühschicht ab und begann um 15 Uhr 30. Sie dauerte bis 23 Uhr und nicht, wie offiziell, bis Mitternacht, was abzüglich Abendbrot und Pausen den Arbeitstag höchstens sechs Stunden lang machte. Es gab auch Kurzschichten. Vor Feiertagen gingen die Beschäftigten eine Stunde früher und an Freitagen wurden oft eine halbe Stunde gekürzt - sogar mehr, wenn Spätschicht war und der Monat gerade begonnen hatte. Z.B. machten die Arbeiter am ersten Junifreitag ihre Maschinen drei Stunden früher aus, um 19 Uhr 45. Sergej wandte sich an mich und sagte, wir sollten das besser auch tun oder wir würden allein dastehen. Wann immer es an unserer Maschine keine Arbeit gab, fühlten wir uns berechtigt, früher zu gehen. Dies war die eine Seite der Medaille. Andererseits mochte es vorkommen, daß wir am Ende des Monats intensiv arbeiteten, eine oder zwei Nächte oder einen Samstag in der Fabrik verbrachten, ohne daß Überstunden bezahlt wurden. Dennoch, die Zeit, die wir »nachholten« war nur ein Bruchteil der Zeit, die wir vorher im Monatsverlauf »herausschlugen«.

Die Kontrolle, die die Arbeiter über ihre Zeit ausübten, zeigte sich deutlich, als eine Werkmeisterin in Abteilung 4 versuchte, einen Arbeiter wegen häufigen Fehlens zu feuern. Nach dem Gesetz war eine Fehlzeit von mehr als drei Stunden ohne Erlaubnis mit Entlassung zu bestrafen. Aber das Management mußte sich zunächst die Unterstützung des Gewerkschaftskomitees sichern. Der betreffende Arbeiter hatte ohne Erlaubnis zwei Tage gefehlt. Auf dem Gewerkschaftstreffen, das Krotov und ich besuchten, behauptete er zu seiner Verteidigung, er habe seine Schichtmeisterin nicht finden können, um sie zu informieren. Seine Brigade habe ge-

wußt, daß er nicht da war, warum solle er es dann jemand anderem sagen; er habe an den Tagen zuvor während Pausen- und Essenszeiten gearbeitet. Schließlich fragte er rhetorisch, was der ganze Wirbel denn solle, da seine Brigade den Plan immer schaffe. Mit anderen Worten, was er getan habe, sei ganz normal. Tatsächlich, als ich meine Kollegen fragte, wie man eine Beurlaubung beantragen könne, sagten sie mir, ich solle zur Brigadeleiterin gehen und nicht zu Sveta, meinem Schichtmeister.

Im erwähnten Fall wollte die Werkmeisterin den Arbeiter entlassen, weil er ein Unruhestifter war.¹¹ Ihr zufolge war er für seine schlechte Disziplin bekannt und verhielt sich beleidigend gegenüber den Vorgesetzten. Der Einfluß der Brigade in betrieblichen Angelegenheiten wurde deutlich, als sie sagte, daß andere Mitglieder der Brigade ihn ebenfalls loswerden wollten. Das Gewerkschaftskomitee, das aus Vertretern der Abteilungen bestand, neigte dazu, die Werkmeisterin zu unterstützen und der Entlassung zuzustimmen. Ein Vertreter allerdings meinte, daß auch die Werkmeisterin bestraft werden solle, weil sie in ihrer Abteilung eine laxe Einhaltung der Arbeitszeiten zuließ. So wurde die Werkmeisterin zuerst kritisiert, weil sie keine Disziplin in der Werkhalle durchsetzte, und dann diszipliniert, weil sie versucht hatte, eine Entlassung durchzuboxen. Diese paradoxe Situation war ein Versuch des Managements und der Gewerkschaft, die Macht der Produktionsaufseher zugunsten der Arbeiterkontrolle zu untergraben.

Brigaden erhalten die Kontrolle über die unmittelbare Produktion

Die Kontrolle der Brigaden über die Werkhallen wurde durch das Entlohnungssystem gestärkt.¹² Der Lohnfonds für jede Brigade beruhte auf den Stückzahlen, die ihre Mitglieder produzierten. Der Fonds wurde von füh-

11 Nach der Überprüfung vieler Entlassungsfälle kommt Lampert zu dem Schluß: »In der großen Mehrzahl der Fälle werden die Entlassenen vom Management als 'Unruhestifter' im weitesten Sinne betrachtet - entweder weil sie ihre Arbeitspflichten offen vernachlässigt haben, oder weil sie sich mit ihren Vorgesetzten angelegt haben und deshalb zum Störenfried geworden sind (1986, S.260).

12 Brigaden sind in sowjetischen Betrieben nichts neues. Allerdings wurde 1979 eine Resolution verabschiedet, die die Bildung von Brigaden mit größerer Autonomie zur Organisation, Verteilung und Entlohnung der Arbeit unterstützte. In den 80er Jahren breitete sich das System über die ganze Industrie aus, so daß am Ende des Jahrzehnts über zwei Drittel der Arbeiterinnen und Arbeiter Brigaden angehörten (Lane 1987, S. 182-213; Yanowitch 1991, S. 20-24; Slider 1987; Connor 1991, S.179-84). Bei Polar wurde das Brigadesystem 1988 eingeführt. Sowjetische Soziologen haben eher allgemeine Umfragen zu Einstellungen von Arbeitern und Managern, weniger sorgfältige Untersuchungen zur Funktionsweise des Brigadesystems in verschiedenen Kontexten eingesetzt, um seine Effizienz einzuschätzen. Dennoch weist alles darauf hin, daß die Brigaden die Kontrolle der Arbeiter über die unmittelbare Produktion erweitern.

renden Mitgliedern der Brigade aufgeteilt, gemäß ihrer Beurteilung des »Grads der Arbeitsbeteiligung« jedes Mitglieds. Die Prämie für Planerfüllung betrug zusätzliche 75 % dieses Grundlohns. Werk- und Schichtmeister hatten nicht die Autorität, sich in diese Verteilung einzumischen, obwohl sie konsultiert werden konnten. Dieses Entlohnungssystem stärkte die Autonomie der Brigaden gegenüber diesen Vorgesetzten, die, ohne Unterstützung der Unternehmensführung, ohnehin schon abgedrängt waren. Aber es nährte auch die engstirnigen Interessen jeder Brigade und verstärkte daher unproduktive Konkurrenz und Konflikte in der Produktion.

So führte z.B. die mangelnde Koordination zwischen den Abteilungen 2 und 3 bei Polar zu einem »Krieg« zwischen den Schichten in Abteilung 3. Bis zur Produktion der neuen Schrankeinheit 1990 war die Arbeit zwischen den Abteilungen so organisiert, daß die erste Schicht in Abteilung 3 die Platten verarbeitete, die von der ersten Schicht in Abteilung 2 produziert wurden. Als das neue Schrankwandssystem eingeführt wurde, gab es weniger Teile, aber ihre Herstellungskosten unterschieden sich beträchtlich. Anstatt die beiden Schichten sehr unterschiedlich zu bezahlen, entschieden *Nachalnik* und *Mastera* von Abteilung 3, die Arbeit beider Schichten zu verschmelzen, so daß jede Schicht beide Typen von Platten verarbeitete. Allerdings blieb Abteilung 2 weiterhin dabei, die Produktion der Platten zwischen den beiden Schichten aufzuteilen. Die bedeutete, daß eine der Schichten in Abteilung 3 zu Arbeitsbeginn auf die Lieferung einiger Teile warten mußte, was es für sie schwieriger machte, das Plansoll jeden Monat zu erfüllen. Dies war eine Konfliktquelle in Abteilung 3.

Der Konflikt verschärfte sich, als der *Nachalnik* beschloß, die Arbeit der beiden Schichten umzuverteilen, so daß beide den Plan erfüllten, nicht nur eine. Meine Schicht schien härter und effizienter zu arbeiten als die andere. Wir schafften den Monatsplan immer. Als die andere Schicht das Planziel im Mai nicht schaffte, gab ihr der *Nachalnik* einen Vorschub aufgrund der Überschußproduktion unserer Schicht. Dies führte zu einer Arbeitsniederlegung durch die Arbeiterinnen, die ein fest organisiertes Team in meiner Brigade bildeten. Warum sollten sie für die Prämie der anderen Schicht arbeiten? Sie waren wütend.

Die Feindseligkeiten zwischen Abteilungen und Schichten wurden offen gezeigt, als Anfang Juni der stellvertretende Produktionsdirektor das Arbeitsverhalten in Abteilung 3 öffentlich kritisierte. Der Angriff, von den Aufsehern in Abteilung 2 und 4 veranlaßt, klagte die Aufseher in Abteilung 3 an, schlechte Arbeitsdisziplin, mangelnde Einhaltung der Zeitvorgaben und die Ansammlung von Ausschuß hinzunehmen. Der Werkmeister und der Schichtmeister meiner Schicht erhielten einen disziplini-

schen Verweis, während dem Meister der anderen Schicht mit Rückversetzung gedroht wurde, was tatsächlich später geschah. Anstatt zu versuchen, die Beziehungen zwischen den Abteilungen zu koordinieren und die Konflikte zwischen den Schichten zu regulieren, enthielt sich die Unternehmensleitung jeglicher Intervention und erlaubte es jeder Abteilung und Schicht, weiterhin ihre eigenen Interessen auf Kosten der Produktivität zu verteidigen. Anstatt ihre eigenen Abteilungsaufseher zu stützen, demütigte die Firmenverwaltung sie vor ihren eigenen Leuten. Dieser Mangel an administrativer Unterstützung für *Nachalniki* und *Mastera* spiegelte sich auch in ihrer geringen Bezahlung wider - weniger als einige Arbeiterinnen und Arbeiter, die sie beaufsichtigten. Schon in meinem ersten Monat verdiente ich fast soviel wie Sveta.

Unter diesen Bedingungen war es natürlich sehr schwierig, Arbeiterinnen oder Arbeiter zu finden, die bereit waren, diese Leitungspositionen zu übernehmen. Früher rief die Partei ihre Mitglieder auf, Produktionsaufseher zu werden, aber mit einer nicht lahmgelegten Partei war die Rekrutierung aus dem Betrieb fast unmöglich. Entweder kamen die Aufseher von außerhalb der Fabrik, wie der *Nachalnik* von Abteilung 3 (der aus der Bauindustrie kam) und Sveta (der eine fünfjährige Ausbildung in einem Moskauer Institut abgeschlossen hatte), oder sie wurden aus der Brigade heraus gewählt (wie der *master* der anderen Schicht). Im Falle der Rekrutierung von außen waren ihnen die Einzelheiten des Produktionsprozesses nicht vertraut. Als einer meiner Arbeitskollegen, Sascha, der nie die Bohrer bedient hatte, für Sergej, der normalerweise an der Bohrmaschine war, einspringen mußte, ließ er sich nicht im Traum einfallen, den Schichtmeister oder den Werkmeister um Hilfe zu fragen. Die Schichtmeister, die von den Brigaden gewählt wurden, warfen ihr Einkommen mit den anderen Mitgliedern der Brigade in einen Topf, die dann kollektiv entschied, wieviel jeder bekam. Es war nicht außergewöhnlich, daß der Schichtmeister der anderen Schicht degradiert wurde, da er keine Sanktionsmöglichkeiten hatte, um die Kontrolle über die Brigade auszuüben, die ihn gewählt hatte. Nur schwer konnten *Nachalniki* und *Mastera* den Arbeiterinnen und Arbeitern Respekt abnötigen. Bestenfalls konnten sie versuchen, die internen Beziehungen zu koordinieren und die Interessen ihrer Schicht oder Abteilung zu verteidigen.¹³

13 In ihrer Studie über Rezina, eine Moskauer Gummifabrik, beschreiben Burawoy und Hendley (im Ersch.) eine andere Situation, in der Werkmeister und Schichtmeister versuchten, ihre Autonomie auszunutzen und Kooperativen in ihren Abteilungen zu errichten. Sie waren in der Lage, ausgewählten Arbeitern Zusatzzahlungen in der dreifachen Höhe des Üblichen anzubieten. Die Werkmeister konnten die Konkurrenz um solch lukrative Überstunden einsetzen, um die Beschäftigten während der Normal-schicht zu disziplinieren. Die ökonomische Lage von Polar Möbel war viel besser als

Das Management untergrub absichtlich die Positionen von *Master* und *Nachalnik*. Sie waren Sündenböcke, die dafür bestraft wurden, daß sie die Disziplin im Betrieb nicht aufrechterhielten. Gleichzeitig wurden ihnen jedoch die Unterstützung und die Ressourcen verweigert, um ebendies zu tun. Anstatt Stellvertreter des höheren Managements bei der Ausübung der Kontrolle über den Produktionsprozeß zu sein, waren die Aufseher gezwungen, den Brigaden die Macht zu überlassen in der Hoffnung, daß Ruhe herrschen würde, während das Management sich weiter der Aufgabe widmete, das Material für die Produktion heranzuschaffen. Wie ein Chefingenieur sagte: »Wir fürchten die Arbeiter. Sie können jederzeit aufhören zu arbeiten und wir könnten nichts tun.« Die *Nachalniki* und *Mastera* stärker zu unterstützen hieße, eine Rebellion im Betrieb riskieren.

Herrschaft durch den Plan

In dem Maße, in dem das Management überhaupt herrschte, herrschte es mittels des Plans. Obwohl das Management nicht in den unmittelbaren Produktionsprozeß eingriff, war es dennoch an der Planerfüllung interessiert. Die Brigaden hatten kein Interesse an der Übererfüllung des Plans, weil jede Mehrproduktion den anderen Brigaden zugutekommen oder zu einer Erhöhung des Plansolls im nächsten Monat führen konnte. In diesem Zusammenhang machten flexible Arbeitszeit und autonome Arbeitsorganisation sehr viel Sinn - sie waren effektive Anpassungsleistungen an eine Mangelökonomie. Flexibilität und Autonomie in der unmittelbaren Produktion sind notwendig, wenn der Materialnachschub unwägbar ist, die Maschinen nur sporadisch funktionieren und, in diesem Falle am wichtigsten, wenn die Technologie nicht zusammenstimmt. Hinzu kommt, daß kürzere Arbeitszeiten ein überschüssiges Arbeitspotential der Brigade verdeckten, das leicht zu mobilisieren war, wenn am Monatsende zusätzliche Leistungen und längere Arbeitszeiten gefordert waren.

Da die Beschäftigten nur wegen grober Disziplinverstöße, oder wenn sie ihren Vorgesetzten Scherereien machten, entlassen wurden (Lampert 1985) und da sie ihre eigene Entlohnung kontrollierten, waren die *Mastera* mehr oder weniger ohne Disziplinarmacht. Wenn die Brigaden gegen Monatsende eine Sonderschicht einlegten, war dies normalerweise eine Entscheidung, die von den Brigaden selbst angesichts der Planziele getroffen wurde. *Mastera* und sogar *Nachalniki* waren machtlos, wenn die Brigade sich anders entschied. In Abteilung 4 z.B. drohten die Be-

die von Rezina und das Management ermutigte kein solches Unternehmertum seitens der *Nachalniki*.

schäftigten gegen Ende eines Monats, die Arbeit niederzulegen, wenn sie nicht einen Sonderbonus bekämen. Die Aufseher auf Produktionsebene stellten sich gegen diese Forderung, und die Arbeiterinnen und Arbeiter appellierten daher direkt an die höchste Ebene des Managements, das den Bonus gewährte. Im Tausch für die Planerfüllung überließ das Management der Belegschaft die Kontrolle über die Produktion, selbst wenn dies auf Kosten der Autorität von *Nachalnik* und *Master* ging.

In einem Bereich allerdings hatten die Produktionsaufseher Einfluß. Jeden Monat wurden die Produktionsziele durch den Produktionsdirektor in Abstimmung mit *Nachalnik* und *Master* festgelegt. Zu Beginn jeder Schicht scharten wir uns um Sveta, um zu erfahren, was uns zugewiesen war und wie weit wir mit der Planerfüllung waren. Die Ziele konnten während des ganzen Monats neu verhandelt werden, was zu wechselnden Normen für die tägliche Produktion und widersprüchlichen Nachschubanforderungen für Einzelteile führen konnte, besonders am Monatsende. Gegen Ende Juni 1991 etwa gab es harte Verhandlungen zwischen dem *Nachalnik* von Abteilung 4 und dem Produktionsleiter. Im ursprünglichen Plan waren 3000 Schrankeinheiten vorgesehen. In der Mitte des Monats war klar, daß wir den Plan nicht schaffen würden, und so kam man überein, das Planziel auf 2700 Einheiten nach unten anzupassen. Gegen Ende des Monats war sogar diese angepaßte Zahl unrealistisch. Der Produktionsmanager gab nach und setzte eine Stückzahl von 2500 fest. Tatsächlich war der Monat besonders schlecht und wir schafften nur 2036 Einheiten. Aber wir erhielten dennoch unsere Prämie für die Planerfüllung! Es kam selten vor, daß die Beschäftigten die Prämie nicht erhielten.

Wie war es möglich, das Planziel nicht zu erreichen und dennoch die Prämie zu bekommen? Es gab in Wirklichkeit zwei Pläne: einen Finanzplan in Rubel, der in Verhandlungen mit externen Planern festgelegt wurde, und einen Produktionsplan, in dem die Stückzahlen durch das Unternehmen festgelegt und an die Produktionsabteilungen weitergegeben wurden. Aufgrund fluktuierender Preise änderte sich die Zahl der Schrankeinheiten, die dem Finanzplan entsprachen, aber es waren normalerweise um die 1700. Die Prämie wurde gezahlt, wenn wir diese Stückzahl schafften, obwohl das Ziel des Produktionsplans für jeden Monat viel höher sein konnte - 2500 bis 3000 Einheiten. In Verhandlungen mit externen Gremien arbeitete das Management mit dem Finanzplan, während es vom Betrieb verlangte, den Produktionsplan zu erfüllen.

Hier besteht eine Analogie zur Strategie im Kapitalismus, die vorgegebene Stückzahl zu »schaffen«, ein Spiel, das von abhängigen Individuen unter relativ stabilen Bedingungen gespielt wird (Burawoy 1979). »Den Plan schaffen« wurde andererseits durch relativ autonome Arbeitskollek-

tive gespielt, die sich in instabilen Verhältnissen bewegten. Die Autonomie der Produktionsebene wurde einerseits sichergestellt, indem die Positionen der Aufseher absichtlich untergraben wurden, andererseits durch ein Zahlungssystem, das durch die Brigade reguliert wurde und auf der Planerfüllung beruhte. Gleichzeitig führte die Schwäche der Produktionsaufseher, die Zurückhaltung des Managements und das Brigadesystem der Entlohnung zu Konflikten zwischen Schichten und Abteilungen. Das Management war zufrieden mit diesem »Planerfüllungspakt« (Voskamp und Wittke 1991, S.360-64), solange minimale Planziele erreicht wurden und das Widerstandspotential der Arbeiter sich in horizontalen Konflikten erschöpfte oder auf die *Nachalniki* abgeführt wurde.

Aus einer kapitalistischen Perspektive ist es schwer zu verstehen, wie solche Anarchie in der Produktion ein derart erfolgreiches Unternehmen wie Polar Möbel hervorbringen kann. Das Geheimnis des kapitalistischen Unternehmens liegt in der manageriellen Kontrolle über die Produktion, die es bei Polar überhaupt nicht gibt. Im Gegensatz zum kapitalistischen Unternehmen liegt das Geheimnis des erfolgreichen sowjetischen Unternehmens in seinen Verhandlungsbeziehungen zu externen Organisationen. »Der erfolgreiche Unternehmer in diesem (sowjetischen) System ist nicht eine Person, die neue Produkte und Technologien entwickelt, sondern eine, der es gelingt, eine verlässliche Beziehung zu den Regierungs- und Parteiautoritäten zu entwickeln, die seine Unternehmen beaufsichtigen« (Hewett 1988, S.199). Damit hatte Polar eindeutig Erfolg.

3. Verhandeln mit externen Organisationen

In einer Mangelökonomie kommen die wichtigsten Beschränkungen für ein Unternehmen von der Angebotsseite - materielle Ressourcen, menschliche Ressourcen und Investitionsressourcen. In der Sowjetunion bewegte sich die Organisation des Angebots auf drei Ebenen. Auf der ersten Ebene fanden sich Organe der Allunionsministerien, auf der zweiten Regierungs- und Parteiorgane der Nordrepublik, und auf der dritten Ebene die direkten Vertragsbeziehungen zwischen den Unternehmen, die auf Tauschhandel beruhten. Unter dem alten System, d.h. bis 1987, als das Gesetz zu den Staatsunternehmen »staatliche Verordnungen« anstelle der rigiden Planziele einführte (Osborn 1991; Kushnirsky 1991; Pomorski 1991), waren die Allunionsministerien am wichtigsten, wenn es um die Garantie des Nachschubs ging. Territorialorgane spielten eine ähnliche Rolle, waren aber den zentralen Ministerien untergeordnet, und der Tauschhandel wurde, wo er vorkam, von der Partei reguliert. Heute ist in der Holzindustrie das Allunionsministerium ein parastaatlicher »Konzern«

geworden, der eine eigenständige Unternehmensassoziation ist und die Kontrolle über die meisten Unternehmen an die Territorialorgane abgegeben hat, insbesondere an den regionalen Holzindustrieverband der Nordterritorien (HN), aber auch an den Ministerrat der Nordrepublik. Gleichzeitig tauschen die Unternehmen eigenständig oder mittels Kooperativen, um die Produkte zu bekommen, die sie nicht über die Territorialorgane erhalten können.

Faktoren, die zum Erfolg beitragen: Nachschub, Tauschhandel, Preise und Einfluß

Das Basismaterial für die Produktion von Schrankeinheiten, Holz, war ebenfalls ein Hauptprodukt der Nordrepublik. Das Holz wurde in Holzfällerdörfern geschlagen, von wo es zu den Holzunternehmen transportiert wurde. Von dort aus wurde es per Fluß oder Straße zu den Holzverarbeitungsfabriken gebracht. Polar Möbel verwandte Preßholz, das von zwei Fabriken geliefert wurde - die bessere Qualität kam von einem Ableger der örtlichen Papierfabrik. Textilpapier war ebenfalls relativ leicht zu beschaffen, entweder aus St. Petersburg oder als Importware. Dem Direktor für Materialbeschaffung zufolge wurden die schwierigsten Probleme verursacht durch Nachschubmängel beim qualitativ hochwertigen Sperrholzfurnier, das von außerhalb der Republik kam, beim importierten Lack und bei den Spiegeln, die aus Baku kamen. Für Polar waren daher die ersten Voraussetzungen des Erfolgs erfüllt - *die wichtigsten Rohstoffe waren gut verfügbar und das Nachschubprofil war relativ einfach*. Dies allein gab Polar Möbel einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen, wie Rezina.¹⁴ Ein zweiter Faktor, der Polar Möbel begünstigte, ist die *Tauschfähigkeit* seiner Produkte. Im Vorjahr unserer Studie waren Wandschränke ganz aus den Läden verschwunden und daher besonders stark nachgefragt. Als wesentlicher Teil jeder Wohnung konnten sie als harte Währung eingesetzt werden, wenn etwas dringend beschafft werden mußte, seien es Nahrungsmittelgutscheine für die Beschäftigten, Kindergartenplätze, Ferienhäuser für Angestellte oder Spiegel aus Baku. Sowohl die fertigen Schrankeinheiten wie die Vorräte an Preßholz wurden getauscht, wenn etwas unbedingt nötig war. Es schien, als ob alle Hauptabteilungen

14 Unsere Theorie des Erfolgs leitet sich zum Teil aus der Untersuchung dieses Moskauer Gummiaunehmens ab, das in einer andauernden wirtschaftlichen Krise steckte. Die Produktion bei Rezina war abhängig von einer breiten Nachschubpalette an Chemikalien, die Produkte waren nicht einfach zu tauschen, viele hatten staatlich regulierte Preise und die Firma hatte keine vertrauliche Beziehung zu einer Produktions- »Assoziation« oder einem »Konzern« (Burawoy und Hendley, i. Ersch.).

bei Polar Tauschhandel betrieben, um zu bekommen, was sie brauchten, obwohl der gesamte Prozeß durch den Generaldirektor reguliert wurde. Als Reaktion auf den Druck einer Mangelökonomie nahm der Generaldirektor selbst jede Gelegenheit wahr zu verlangen, daß die Regierung für die Erfüllung der staatlichen Vorgaben nicht nur den Nachschub von Polar garantieren sollte, sondern auch, daß 20 % der Produktion für den Tausch freigegeben werden.

Der dritte Faktor, der Polar begünstigte, war die *Preisbildung* seiner Produkte. Polar war nicht abhängig von staatlich fixierten Preisen, sondern verhandelte »vertragliche« Preise, die auf einem System von Kosten plus Profit beruhten. Wenn die Manager den Preis einer bestimmten Schrankeinheit erhöhen oder eine neue einführen wollten, legten sie der Regierung der Republik eine Berechnung der neuen Kosten vor. Sie wurde im allgemeinen ohne Fragen genehmigt, und Mitte 1991 konnte Polar die Löhne und Prämien seiner Beschäftigten entsprechend erhöhen. Andere Unternehmen, etwa die Holzunternehmen, waren mit staatlich regulierten Preisen für ihre Produkte konfrontiert und hatten viel weniger Bewegungsspielraum. Steigende Produktpreise hatten Konsequenzen für die Planerfüllung, da der Plan und daher die Menge, die Polar an den Staat abzuführen hatte, auf Rubeln beruhte und nicht auf dem Produktionsvolumen. Indem es die Preise erhöhte und das Produktionsvolumen beibehielt, schaffte es Polar, die Menge der Möbel zu steigern, die es tauschte, da weniger Einheiten an den Staat abgegeben wurden.

Der vierte Faktor, der Polar Möbel begünstigte, war seine *einflußreiche Position innerhalb des regionalen Holzkonsortiums*, des Holzindustrieverbands der Nordterritorien (im folgenden HN). Die meisten Unternehmen im Umfeld der Holzindustrie gehörten dem HN an, vom Zuschnitt und der Verarbeitung bis zur Möbelherstellung. Der HN war eine Art große Handelsgesellschaft, er kaufte Produkte von seinen Mitgliedsunternehmen und verkaufte sie zu einem höheren Preis. Seine Kontrolle über den Verkauf von Holzprodukten leitete sich von seiner Kontrolle über den Nachschub her, den die Mitgliedsunternehmen brauchten. Bis 1989 war Polar Möbel Teil eines riesigen Möbelkonsortiums, dessen Zentrum in St.Petersburg war. Wenn es um Materiallieferungen und besonders um neue Investitionen ging, war Polar immer am Ende der Schlange. Aufgrund seines Monopols bei der Massenproduktion von Möbeln in der Nordrepublik änderte sich die Situation des Unternehmens dramatisch, nachdem es dem HN beigetreten war. Der Verband half Polar, Material nicht nur aus der Nordrepublik zu beziehen, sondern auch von außen. Als z.B. ein Moskauer Holzkonsortium Polar nicht mit hochwertigem Sperrholz versorgte, ging das Management sofort zum HN und verlangte, die

beträchtlichen Holzlieferungen aus der Nordrepublik an dieses Konsortium einzustellen. Der HN versorgte seine Unternehmen auch mit Gütern, die für den Tausch eingesetzt werden konnten. Polar z.B. tauschte unverarbeitetes Holz für notwendiges Material - Holz, das es vom HN erhielt. Schließlich war der HN in der Lage, durch den Holzexport ausländische Devisen zu akkumulieren und kaufte damit deutsche Maschinen für Polar, das damit solide Holzmöbel erzeugen konnte. Der HN kontrollierte alle Verkäufe ins Ausland und hoffte, den Gewinn aus Maschinen einzustreichen, wenn (und falls) Polar diese Möbel exportieren würde.

Unternehmensstrategie

Die erneuerte Stärke des Hauptzweigs von Polar Möbel war zum großen Teil dem Einfluß der Firma im Holzindustrieverband zu verdanken. Dieser Einfluß ermöglichte es Polar, hinsichtlich seiner drei kleineren Firmenzweige - Polstermöbel, Betten und Küchenschränke - eine anspruchsvolle Strategie einzuschlagen. Vor 1987 wurden diese Tochterunternehmen durch die Hauptniederlassung geleitet, die für sie die Verhandlungen mit dem Staat führte. 1987 gingen die Tochterunternehmen zur Selbstfinanzierung (*khozraschet*) über, was ihnen zu eigenen Bankkonten und mehr Autonomie verhalf, um ihre eigenen Kontakte mit Zulieferern und Käufern zu entwickeln. Die Hauptniederlassung besorgte weiterhin die Grundmaterialien für alle Unternehmenszweige, z.B. Preßholz, aber die Tochterunternehmen mußten sich um das Material kümmern, das ihrem besonderen Produktionsprofil entsprach.

1990 wurde Polar Möbel ein vom Staat geleastes Unternehmen (*arenda*). Dies bedeutete nun auch, daß die Tochterunternehmen ein Leasingverhältnis zum Hauptunternehmen eingingen. Der Leasing-Status brachte wenig Änderungen, da die Steuer- und Lohnvorteile, die früher mit *arenda* verbunden waren, gestrichen worden waren. Allerdings fand sich hier der Vorwand, um die Beziehungen zwischen der Hauptniederlassung und ihren Tochterunternehmen auf eine wirtschaftlichere Basis zu stellen. Die Hauptabteilung bestand darauf, daß die Subunternehmen für die Dienstleistungen der Zentrale zu bezahlen hatten. Normalerweise wurden die *Arenda*-Abkommen von den Subunternehmen großer Betriebe gutgeheißen, da sie mehr Autonomie boten. Aber in diesem Falle stärkte *arenda* die Position des Hauptunternehmens, das härtere Bedingungen für die Fortsetzung der Unternehmensassoziation festlegen konnte. Die Subunternehmen mußten nachgeben, weil sie von der Bürgschaft eines großen Unternehmens abhängig waren und der HN nicht bereit war, mit ihnen als unabhängigen Firmen zu verhandeln.

Die Polstermöbelabteilung in Arktika war die Ausnahme, die die Regel bestätigte. Der Übergang zur Selbstfinanzierung im Jahr 1987 fiel mit der Wahl eines neuen Direktors für das Tochterunternehmen zusammen. Der erfolgreiche Kandidat wurde von der Partei unterstützt. Er war Gewerkschaftsvorsitzender in der Hauptniederlassung gewesen, oft im Konflikt mit dem Generaldirektor, der nicht unglücklich war, ihn los zu sein. Das Tochterunternehmen wuchs unter seinem neuen Direktor, aber er blieb weiterhin eine umstrittene Figur, sowohl für seine Untergebenen, wie auch für das Management der Hauptniederlassung. Nachdem Polar Mitglied des HN geworden war, begann das Topmanagement im Hauptunternehmen, Modernisierungspläne für den Polstermöbelzweig zu entwickeln. Aber der Direktor des Tochterunternehmens stimmte den Planungen nicht zu - er war dagegen, Matratzen zu produzieren und den Unternehmenszweig auf *arenda* umzustellen. Sein Widerstand gegen die Reorganisation veranlaßte das Hauptunternehmen, eine Übernahmestrategie einzuschlagen.

Die Ereignisse, die zur Übernahme führten, illustrieren die Pressionen, denen sowjetische Unternehmen in der unsicheren ökonomischen und politischen Situation von 1991 ausgesetzt waren. Im Gegensatz zur Produktion von Schrankwänden war die Polstermöbelproduktion abhängig von Lieferungen von außerhalb der Nordrepublik - Stahlfedern kamen aus Tscherepovets, Leinen aus Tscheboksari, Schaumstoff aus Tscherschinsk und Klebstoff und Latex aus dem Ausland. Der Nachschub dieser Materialien wurde früher durch das Allunionsministerium sichergestellt, aber als dieses Ministerium sich auflöste, wurde es schwieriger, an das Material heranzukommen. Darüber hinaus versuchte der Staat, die Menge der Möbel zu begrenzen, die getauscht werden konnte. In dieser düsteren Lage lösten die chaotischen wirtschaftlichen Bedingungen des Winters 1991 einen rapiden Rückgang der Produktion aus. Es gab aufgrund der Materialknappheit eine Reihe von Produktionsstopps.

Die Beschäftigten des Polstermöbelzweigs begannen ihre Manager zu kritisieren, weil sie nichts gegen die Krise unternahmen. Dabei wurden sie von den Managern der Hauptniederlassung unterstützt, die ihnen sagten, falls das Tochterunternehmen zu einer Abteilung des Hauptunternehmens werde, würden sich Arbeitsbedingungen, Entlohnung und Nahrungsmittelversorgung verbessern. Für die Arbeiter im Polstermöbelzweig war dies eine attraktive Perspektive, die noch dazu den Vorteil hatte, daß der unpopuläre Direktor verschwinden würde. Im März 1991 stimmten die Beschäftigten mit großer Mehrheit dafür, eine Abteilung des Hauptunternehmens zu werden. Kurz danach setzte die Desillusionierung ein, als Gerüchte über Entlassungen wegen der vorgeschlagenen Reorganisation in

Umlauf kamen. Da sie auf den Status einer Abteilung des Hauptunternehmens heruntergestuft worden waren, hatten die Beschäftigten einen großen Teil ihrer Unabhängigkeit verloren.

Unter dem Aspekt der vier Bedingungen für den wirtschaftlichen Erfolg war die Situation des Subunternehmens für Polstermöbel gemischt. Einerseits produzierte es Güter, die einen guten Tauschwert hatten und deren Preis nicht staatlich reguliert war. Andererseits war seine Nachschublage prekär, da es von Material abhängig war, das von außerhalb der Nordrepublik kam, in einer Situation, wo das Allunionsministerium wenig Hilfe bieten konnte. Das Tochterunternehmen war tatsächlich abhängig vom Hauptunternehmen, das daran interessiert war, sein Monopol sowohl bei Hart- wie bei Polstermöbeln zu behalten.

Die Lage des Tochterunternehmens, das Betten herstellte, war anders. Hier war der Übergang zur Selbstfinanzierung (1987) die Gelegenheit für die Manager, die Zahl der Beschäftigten zu reduzieren und die Löhne der verbleibenden Belegschaft zu erhöhen. Gleichzeitig wurde die Produktion vereinfacht. Im Gegensatz zum Polstermöbelzweig wurde hier der Leasing-Status als Gelegenheit wahrgenommen, zu expandieren und mehr Autonomie gegenüber der Zentrale zu gewinnen. Da sie vom Hauptunternehmen weiter entfernt und die Bindungen lockerer waren und da sie potentiellen Zugang zu großen Konglomeraten der lokalen Gas- und Ölindustrie hatten, konnten die Manager eine unabhängigere Strategie einschlagen. Aber dieser Unabhängigkeit waren Grenzen gesetzt, da der HN und die Hauptabteilung von Polar immer noch den Zugang zum Holznachschub kontrollierten. Als die Hauptabteilung das Tochterunternehmen anwies, die Produktion von Schrankeinheiten einzustellen und sich auf Betten zu konzentrieren, gab es keine andere Möglichkeit, als dieser Anweisung Folge zu leisten.

Ähnlich war die Lage im dritten Unternehmenszweig, siebenhundert Kilometer nördlich von Arktika. 1991 stellte dieses Tochterunternehmen von der Produktion von Kleiderschränken auf Küchenschränke um - eine lukrativeres Unternehmen, nicht nur, weil in der Nordrepublik keine Küchenmöbel produziert wurden, sondern auch, weil die Preise der Kleiderschränke vom Staat genau festgelegt waren, während die Preise für Küchenschränke »vertraglich« bestimmt wurden und daher einer Kosten-plus-Profit-Formel entsprachen. Als wir dieses Tochterunternehmen im Juli 1991 besuchten, war der Direktor energisch dabei, die soziale Infrastruktur (Wohnungen, Wohnheime, Häuser) und die Niederlassung selbst neu zu organisieren. Das Tochterunternehmen hatte es geschafft, eine direkte Beziehung zum HN herzustellen, der eine Umstellung auf Küchenschränke und den Import besonderer Sperrhölzer und Kunststoffe finan-

zierte. Allerdings waren die Profite durch eine galoppierende Preisinflation bei Baumaterialien aufgesogen worden, und in der Folge hatten die Löhne gelitten, Arbeitskräfte waren gegangen, und die Gewerkschaft bekämpfte den Direktor. Im Winter 1991, als die Versorgungsmängel ihren Höhepunkt erreicht hatten, hatte sich das Topmanagement in der Hauptniederlassung von Polar in Arktika das Preßholz selbst genehmigt, das für dieses Tochterunternehmen bestimmt war. Dem zornigen Direktor zufolge verlor der Unternehmenszweig aufgrund der Materialknappheit zwanzig Produktionstage. Wie immer begrenzte die mangelnde Kontrolle über den Materialnachschub die Unabhängigkeit des Subunternehmens. So wurde der Übergang zum Leasing-Status die Gelegenheit für die Hauptabteilung von Polar, eine Doppelstrategie gegenüber den Subunternehmen einzusetzen. Einerseits setzte das Topmanagement in der Hauptniederlassung die unterstellte »Autonomie« der Subunternehmen als Vorwand ein, um seine Verpflichtungen zu verringern und die Beziehungen auf eine wirtschaftlichere Basis zu stellen. Andererseits wurde die Kontrolle über den Materialnachschub eingesetzt, um die Subunternehmen zu zügeln und, wenn nötig, jene zu absorbieren, die »zuviel« Autonomie bewiesen. Was innerhalb des Unternehmens galt, nämlich der Einsatz fiskalischer Maßnahmen und des Zugangs zu den Ressourcen, um die Abhängigkeit der Subunternehmen sicherzustellen, galt auch für das Verhältnis zwischen den Unternehmen und ihrem Verband.

Die wachsende Macht parastaatlicher Konglomerate

Als der sowjetische Zentralstaat durch politische Bewegungen für regionale Autonomie gelähmt wurde und sich aus der direkten Regulierung der Wirtschaft zurückzog, wurde die ökonomische Macht zugunsten von großen monopolistischen Konzernen dezentralisiert, die den lokalen Zugang zu den Ressourcen kontrollierten. Der HN war ein solch monopolistischer Konzern oder eine »parastaatliche« Organisation, die die Holzindustrie von den Holzfällerdörfern über die Holzunternehmen bis zu den Holzverarbeitungsfabriken kontrollierte. 1988 wurden Polar Möbel und die Sperrholzfabrik Pitirim Mitglied des HN, und 1991 stellte die große Papierfabrik in Arktika einen Aufnahmeantrag (vgl. Schaubild 2). Es war nicht einfach für den Holzindustrieverband, all diese Glieder in der Kette der Holzverarbeitung zu managen. Am wichtigsten waren die Holzunternehmen, die die Baumstämme lieferten. 1991 waren diese Unternehmen in einer schwierigen Situation - das Forstministerium der Nordrepublik kontrollierte die Menge des Holzes, die geschlagen werden konnte, und die Arbeiter gingen, weil sie schlecht bezahlt wurden. Diese Holzunter-

nehmen versuchten daher, den HN zu umgehen, indem sie eigene Abkommen direkt mit den Kooperativen, Joint-ventures und anderen Organisationen schlossen, die höhere Preise für Holz bezahlten. Sie sollten den HN mit etwa 70 % ihres Holzes zu staatlich regulierten Preisen beliefern, aber erfüllten diesen Vertrag in Wirklichkeit nicht. Die Zahlen, die man uns gab, zeigten, daß die Holzlieferungen an den HN jedes Jahr zurückgingen: von 15,5 Mill. Kubikmetern 1989 auf geschätzte 10 Mill. Kubikmeter 1992. Die Holzunternehmen behaupteten, daß sie ihre Seite des Vertrags nicht erfüllen konnten, da der HN seine Versprechen nicht erfüllte, Maschinen, Ersatzteile, Nahrung usw. bereitzustellen. Andererseits verfügte der HN immer noch über genügend ökonomische Ressourcen und wirtschaftliche Macht, um die Unterordnung der Holzunternehmen zu gewährleisten. Indem er die Ressourcen kappte, konnte der HN den Unternehmen, die seine monopolistische Kontrolle über das Holz zu untergraben suchten, das Leben recht schwer machen.

Während die Holzunternehmen wohl zu klein waren, um sich gegen den HN zu wehren, wären größere Unternehmen vielleicht dazu in der Lage gewesen. Ein Unternehmen, die Sperrholzfabrik Pitirim, hatte großen Appetit auf Unabhängigkeit und versuchte 1990, den HN zu verlassen. Das Unternehmen war nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet worden. Es lag an einem großen Fluß und in der Nähe einer Bahnstrecke, drei Autostunden von Arktika entfernt. Es war mit der großen Papierfabrik in Arktika verbunden gewesen, war dann aber 1988 Mitglied des HN geworden. Das Management von Pitirim war über den HN schnell enttäuscht, weil dieser sein Versprechen gebrochen hatte, beim Aufbau einer Möbelfabrik auf dem Gelände von Pitirim zu helfen. Tatsächlich hatte Pitirim im Vergleich zu Polar Möbel wenig Unterstützung bei der Beschaffung von Maschinen erhalten. Der HN hatte auch nicht das geeignete Qualitätsholz besorgen können. 1990 begann sich MCI, ein mächtiges Moskauer Konsortium der Maschinenbauindustrie, um Pitirim als Mitglied zu bemühen. MCI machte Pitirim einige attraktive Angebote, darunter neue sowjetische Maschinen, niedrigere Steuersätze und höhere Gewinne aus den Holzexporten. Die Manager von Pitirim organisierten im November 1990 ein Treffen, auf dem die Beschäftigten beschlossen, den HN zu verlassen und Mitglied des MCI zu werden. Der HN drohte sofort, die Holzlieferungen an Pitirim einzustellen. Unbeeindruckt, sandte Pitirim die Resolution an den Ministerrat der Nordrepublik, der die Erlaubnis, den HN zu verlassen, nicht gab. Während wir unser Forschungsprojekt durchführten, versuchte MCI, die Entscheidung auf der Ebene des Allunionsministerrats zu Fall zu bringen. Obwohl es nicht sicher war, daß Pitirim mit der Bürgschaft von MCI mehr Ressourcen bekommen

würde, war es klar, daß die Unternehmen sich an ein großes Konglomerat binden mußten, das die Mittel hatte, die Nachschublieferungen sicherzustellen.

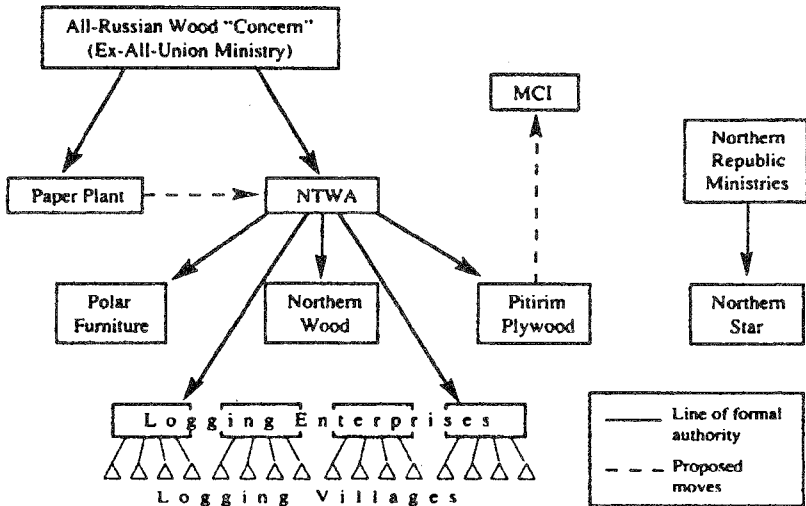


Schaubild 2. Kette der Holzverarbeitung (Juli 1991)

(NTWA = HN)

Das Beispiel Pitirim-Sperrholz wirft die Frage nach der Verteilung der Ressourcen innerhalb des HN auf. Ein Vorstandsgremium, das mit den Direktoren aller großen Mitgliedsunternehmen besetzt war, kontrollierte die Bank des HN und die dringend benötigten Devisen. Welche Unternehmen des HN erhielten Mittel? Es ist lehrreich, das Schicksal von Polar Möbel mit dem einer benachbarten Holzverarbeitungsfabrik, Nord-Holz, zu vergleichen, einem der ältesten Unternehmen in Arktika. Nord-Holz exportierte sein Holz und brachte dem HN damit Devisen ein. Die Devisen wurden innerhalb des HN umverteilt, so daß etwa das Nachbarunternehmen Polar Möbel (das nichts exportierte) neue deutsche Maschinen kaufen konnte. Auf zwei benachbarten Grundstücken der Stadt liegend, stachen die Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen ins Auge. Das eine war modern, kompakt und gut organisiert, während das andere ungleich entwickelte Technologie einsetzte, die über einen riesigen Betriebskomplex verteilt war. Im einen waren die Löhne hoch, die Zusatzvergütungen relativ großzügig und die Arbeitskräfte jung, während im andern die Löhne niedrig und die Arbeitskräfte älter waren. Im Vorjahr hatte es einen Streik wegen der schlechten Arbeitsbedingungen gegeben.

Warum gelang es Polar Möbel so viel besser als Nord-Holz, sich vom HN Ressourcen zu beschaffen? Zunächst hatte der HN als Beitrittsanreiz für Polar Möbel harte Währung angeboten, um neue Maschinen zu kaufen und Material, wie etwa Lasur, zu importieren. Zweitens hatte der Generaldirektor von Polar Möbel langjährige Erfahrung mit der Leitung von Unternehmen in der Holzindustrie der Nordrepublik. Er hatte Patronagebeziehungen und ein eindrucksvolles Managerteam aufgebaut, dem der HN vertraute. Der Generaldirektor von Nord-Holz kam dagegen aus dem regionalen Parteikomitee und hatte viel weniger Erfahrung in der Holzindustrie. Darüber hinaus hatte er es mit einem gespaltenen Managementteam zu tun. Drittens betrachtete der HN Polar Möbel als die bessere Investition, einfach weil der Export von Möbeln lukrativer sein würde als der von Holz. Das Managerteam bei Polar hatte es geschafft, den HN zu überzeugen, daß man auf dem internationalen Möbelmarkt wettbewerbsfähig sein würde. Viertens waren Möbel auf dem einheimischen Markt profitabler als Holz, weil deren Preise nicht reguliert waren. Auch war Nord-Holz der Konkurrenz von Holzunternehmen ausgesetzt, die das Holz lieferten. Diese Unternehmen hatten damit begonnen, das Holz selbst zu verarbeiten, mit Sägen, die sie hatten beschaffen können. Es war nicht nur für die Holzunternehmen lukrativer, sondern überhaupt effizienter, das Holz dort zu verarbeiten, wo es geschnitten wurde. Von daher verhielt sich der HN, als er Polar und nicht Nord-Holz unterstützte, wie eine Geschäftsbank, die ihr Geld dort investiert, wo die höchsten Gewinne zu erwarten sind.

Dennoch war der HN auch eine große Handelsorganisation, die jedes Unternehmen im Umfeld der Holzindustrie beeinflusste. Nehmen wir etwa die ortsansässige Fabrik für Traktorausrüstungen, Nord-Stern, die kein Mitglied des HN war. Mit 2000 Beschäftigten war sie eine der größten Fabriken in Arktika. Sie produzierte spezielle Geräte für Zuschnitt und Transport von Baumstämmen, die in den Holzfällerdländern eingesetzt wurde. Die Geräte wurden auf Traktoren montiert, die aus einem anderen Gebiet importiert wurden. Nord-Stern monopolisierte die Produktion dieser Ausrüstung in der Nordrepublik, die es direkt, zu »vertraglich festgelegten« Preisen, an die Holzunternehmen verkaufte. 1991 versuchte das zentrale Ministerium der russischen Föderation immer noch, die Verteilung dieser Ausrüstung zu diktieren, aber es konnte den Nachschub für deren Produktion nicht mehr garantieren. Dies bedeutete, daß Nord-Stern seine Produkte für Holz tauschen mußte, das dann für den Kauf neuer Maschinen, den Stahlnachschub usw. gebraucht wurde. Gleichzeitig bestellte der Staat immer weniger Traktoren, die mit dieser Ausrüstung versehen waren (die Jahresproduktionszahl fiel von 1100 auf 710), wäh-

rend die Holzunternehmen autonomer wurden und sich gleichzeitig weniger neue Maschinen leisten konnten. Diese schwierige Lage spiegelte sich im Durchschnittslohn bei Nord-Stern wider, der nur wenig mehr als die Hälfte desjenigen bei Polar Möbel betrug, und die Wartezeit für Wohnungen betrug 17-22 Jahre, doppelt so lange wie bei Polar. Nord-Stern hatte damit begonnen, Autoanhänger zu produzieren, und die Manager dachten über die Herstellung von Sägemaschinen nach. Aber niemand wußte, wo die nötige Kapitalinvestition herkommen sollte, um eine alte und desorganisierte Fabrik zu sanieren. Ohne einen reichen Geldgeber würde die Fabrik nur verfallen. Der HN war natürlich ein Kandidat - aber warum sollte dieses schon überdehnte Konglomerat Nord-Stern für eine attraktive Investition halten?

Das überraschendste Zeugnis für die wachsende Macht des HN war der Mitgliedschaftswunsch der großen Papierfabrik in Arktika. Die Papierfabrik hatte sich immer mit ihrer Unabhängigkeit vom HN gebrüstet. Sie war direkt vom Allunionsministerium aufgebaut worden, um Qualitätspapier für Bücher und Zeitungen in der ganzen Sowjetunion zu produzieren. Hier wurde teure finnische und österreichische Technologie eingesetzt. 1991 reduzierte das zentrale Ministerium seine Bestellungen um die Hälfte, was dessen schwächere Stellung widerspiegelte. Der HN zog aus dieser Wende Nutzen und drohte, die Holzlieferungen für die Papierfabrik um eine entsprechende Menge zu kürzen. Da der HN praktisch ein Monopol über die Verteilung von Holz hatte, sah sich die Papierfabrik unter beträchtlichem Druck, Mitglied des HN zu werden und ihre Unabhängigkeit aufzugeben. Dem HN würde der Neuzugang viel Kopfschmerzen bereiten, besonders hinsichtlich der Holzversorgung und dem Erhalt und Ersatz ausländischer Maschinen, aber die Tauschmacht des HN würde beträchtlich gestärkt. Wiederum führte der Entzug der Unterstützung durch die zentralen Staatsorgane selbst die größten Unternehmen dazu, eine Verbindung mit parastaatlichen Konglomeraten anzustreben, die dadurch noch mächtiger wurden. Der Zusammenbruch des Parteistaats schafft nicht Märkte und Konkurrenz, sondern stärkt Hierarchien und Monopole.

4. Vom Staatssozialismus zum Handelskapitalismus

Bedeutet alle Bekundungen und Pläne für den Übergang zur Marktwirtschaft, daß das sowjetische System sich tatsächlich in Richtung Kapitalismus bewegt? Um diese Frage zu beantworten, muß man über die politischen Dekrete und die ideologische Mobilisierung hinausgehen und die wirklichen Veränderungen in den ökonomischen Verhältnissen untersu-

chen. Die Dynamik des Kapitalismus beruht auf dem ständigen Druck, Produkte und Arbeitsorganisation zu verändern, um die Profite in der Marktkonkurrenz zu halten. Das Management kann die Marktverhältnisse nicht kontrollieren und ist gezwungen, sich auf die Umwälzung der Produktion zu konzentrieren. Im Gegensatz dazu machen im Staatssozialismus die Nachschubmängel und die Kontrolle der Arbeiter über die Produktion deren Steuerung durch das Management unmöglich - daher konzentriert es sich auf die Verhandlungen mit dem Staat. Das erfolgreiche Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, daß es in diesen Verhandlungen gut wekommt und daher in der Lage ist, einen stabilen Kompromiß mit den Beschäftigten zu schließen. In welchem Maße hat sich dies inzwischen geändert?

Das »Vergangene« kehrt bekräftigt wieder

Unsere Fallstudie läßt vermuten, daß die sowjetische Wirtschaft mit dem Absterben des Parteistaats nicht einfach zusammengebrochen ist, sondern eine drastischere Version ihres früheren Selbst angenommen hat.¹⁵ Der Zwiespalt zwischen innerbetrieblichen Prozessen und externen Verhandlungen bleibt bestehen. Während das Unternehmen früher durch hierarchische Kanäle mit den regionalen Ministerien, dem regionalen Parteikomitee, den Gebietskonglomeraten und den Allunionsministerien verhandelt hat, ist die Zahl der Kanäle inzwischen reduziert, in unserer Fallstudie vor allem auf das einzige Konglomerat, den Holzindustrieverband der Nordterritorien (HN). Der Zusammenbruch des Parteistaats hat zur Verknüpfung monopolistischer Gruppen zu parastaatlichen Konglomeraten geführt, die versuchen, alle Transaktionen zu kontrollieren.

Freilich, auch wenn sie sich an die Stelle des Parteistaats in der hierarchischen Ordnung gesetzt haben, sind die Parastaatlichen nicht in der Lage, das gleiche Monopol über die horizontalen Querverbindungen auszuüben wie der Parteistaat. Die Parastaatlichen verfügen nicht über die notwendige Macht, um ihren Mitgliedern Ressourcen zu garantieren, die daher gezwungen sind, einen Teil ihrer Produktion einzusetzen, um Lieferungen direkt mittels Tausch zu erhalten. Oft drehen sich die intensivsten Verhandlungen um die Frage, welchen Prozentsatz der Produktion die Para-

15 Auf der Basis einer Untersuchung der Betriebe in Arktika glauben wir, daß unsere Schlußfolgerungen verallgemeinerbar sind. Allerdings haben wir nur die zivile Produktion untersucht. Rüstungsunternehmen sind für strikte Disziplin, effektive Arbeitsorganisation und wenig chronische Nachschubprobleme bekannt (Zaslavsky 1982, Kap. 3). In welchem Maße eine solche Arbeitsorganisation im militärischen Sektor weiterhin herrscht, besonders dort, wo Konversion zu ziviler Produktion in Gange ist, wissen wir nicht.

staatlichen als »Staatsorder« für sich beanspruchen können, und wieviel entsprechend dem Unternehmen für den Tausch zur Verfügung bleibt. Während es den Parastaatlichen nicht gelingt, zu liefern, was die Unternehmen brauchen, verstärkt sich der Tauschhandel, der wiederum die Stärke der Parastaatlichen unterminiert.

Natürlich gab es auch unter dem alten Regime Tauschverhältnisse zwischen Unternehmen, aber diese waren entweder über *tolkachi* (Schieber) vermittelt, die halblegal zwischen den Unternehmen operierten, oder durch regionale Parteisekretäre, die ihre Kollegen in anderen Regionen auffordern konnten, bei der Lieferung von dringend benötigtem Nachschub zu helfen (Hough 1969; Hewett 1988, S.162-70; Zaslavskaya 1990, S.60-73). Somit gab es zwar horizontalen Tausch, aber er wurde sorgfältig überwacht. Der Parteistaat begrenzte die Autonomie der Unternehmen durch die Kontrolle über Beförderung und Rückversetzung der Unternehmensdirektoren. Wenn die Manager den Planzielen nicht zustimmten, konnten sie ihre Jobs verlieren oder sogar aufgefordert werden, »ihren Parteiausweis abzugeben«. Heute haben die Manager größere Autonomie, auf horizontaler Ebene zu verhandeln, was ihnen wiederum in vertikaler Richtung mehr Machthebel an die Hand gibt.

Man sollte die Auswirkungen des Zusammenbruchs des Parteistaates nicht überbetonen. Sicher, während unserer Fallstudie, Anfang 1991, wurde die einst übermächtige Abteilung für Holz- und Forstwirtschaft bei der regionalen Parteiverwaltung aufgelöst und gegenüber, am zentralen Platz in Arktika, wurde im Gebäude des Ministerrats ein völlig neues Ministerium eingerichtet. Und wahrhaftig, dieses in den Kinderschuhen stekende Ministerium ist nicht so effektiv wie die ehemalige Abteilung des regionalen Parteiapparats, wenn es um die Kontrolle über die Kette der Holzverarbeitungsindustrie geht. Es hat z.B. nicht die Macht, Direktoren ihrer Posten zu entheben. Gleichzeitig haben viele der wichtigen Parteibürokraten ihren Weg zu neuen Machtpositionen gefunden, wo sie ihre Kontrolle über die Wirtschaft fortsetzen können. Die Fülle von Kooperativen, die aus dem Boden sprießen, um Handel und Verhandlungen zwischen den Unternehmen zu vermitteln, werden oft von ehemaligen Parteisekretären gegründet und geleitet.¹⁶ Was sie früher im Namen des »Kom-

16 Ähnliche Prozesse der Reorganisation alter Verhältnisse in neuen Formen finden sich in Polen (Staniszkis 1991) und Ungarn (Stark 1990; Burawoy und Lukács 1992, Kap. 6). Interessanterweise konzentriert sich die Literatur zu den sowjetischen Kooperativen häufig auf den bürokratischen Widerstand gegen ihre Gründung (Jones und Moskoff 1991; Slider 1991) und übersieht, wie sich die Partei mittels Kooperativen neu konstituieren konnte. 1991 belegten die Kooperativen das Erdgeschoß der regionalen Parteizentrale in Arktika. Eine von ihnen, »Prognos«, war eine Soziologenkooperative, die Meinungsumfragen unternahm, um das demokratischen Bewußtsein von Führungs-

munismus« getan haben, tun sie jetzt als selbsternannte »Geschäftsleute«. Die Ideologie mag sich gewandelt haben, aber die Grundfunktionen sind sich gleichgeblieben.

Sicherlich sind die ökonomischen Beziehungen weniger politisiert. Sie werden auch in zunehmendem Maße eingegangen mit der Absicht, den »Profit« zu steigern. Parastaatliche Konglomerate wie der HN führen ihre Verhandlungen in der Sprache der Rentabilität. Aber die Profite stammen aus Monopolstellungen, dem Tausch, aus *valuta* (Devisen), und nicht aus der Produktion. Die neu geschaffenen Banken geben Geld für unternehmerische Projekte im Handel, nicht im produktiven Bereich. Kooperativen, kleine Unternehmen und sogar joint-ventures, die angeblichen Vorboten des Kapitalismus, werden durch die monopolistischen Aktivitäten der Staatsunternehmen, Banken und parastaatlichen Konglomerate an unabhängigen produktiven Aktivitäten gehindert.¹⁷

Das Streben nach Profit mittels Handel und Monopol verträgt sich gut mit der Beibehaltung der Arbeiterkontrolle über die Produktion. Tatsächlich wird die Arbeiterkontrolle sogar noch gestärkt. Erstens führen zunehmende Lieferknappheiten zu stärkerer Anarchie in der Produktion und somit zu spontaner Selbstorganisation der Beschäftigten. Zweitens, wenn die Lieferschwierigkeiten zunehmen, sind die Manager mehr damit beschäftigt, nach Material zu suchen, und haben noch weniger Zeit, die Produktion zu regulieren. Drittens, mit dem Ende der Parteinominierungen werden die Produktionsaufseher als Beauftragte managerieller Kontrolle noch schwächer. Viertens, monetäre Anreize zur Regulierung der Arbeit verlieren an Effizienz, weil es mit den Sonderzulagen weniger zu kaufen gibt. Um die Kooperation der Beschäftigten zu gewinnen, muß das Management geeignete Belohnungen bieten, besonders Lebensmittel. In dieser Hinsicht war Polar in einer besseren Lage als die meisten Unternehmen,

kräften zu stärken. Der Vorsitzende war einst der erste Parteisekretär für ideologische Fragen. Vielerorts ist Soziologie zur Nachfolgeideologie des Marxismus-Leninismus geworden. So wurden etwa Universitätsfakultäten für »Philosophie und Wissenschaftlichen Kommunismus« in Fakultäten für »Philosophie und Soziologie« umbenannt, aber die Stelleninhaber sind dieselben geblieben.

- 17 Kroll (1991) hat gezeigt, wie Regierungsprogramme zur Dezentralisierung der sowjetischen Industrie auf einer Überschätzung der Wirkung politischer Verordnungen beruhten. Die Programme gingen davon aus, daß eine »wettbewerbsfähige Industriestruktur durch bürokratisches Fiat erzeugt werden könne, anstatt sich als Folge der Marktkräfte zu entwickeln« (S. 171). Anstatt Monopole aufzulösen und die Preise zu regulieren (d.i. die Politik der Regierung) schlägt Kroll das unbeschränkte Wachstum eines privaten Sektors neben dem staatlichen Sektor, die Deregulierung der Preise und die Öffnung des Landes für die internationale Konkurrenz vor. Dies ähnelt Kornais (1990) Programm für einen ungarischen »Weg zu einer freien Wirtschaft«. Kroll und Kornai unterschätzen die Macht der vorhandenen Monopole, sich gegen jede Konkurrenz - von innen oder außen - zu schützen.

weil es ein Produkt herstellte, das mit Lebensmitteln getauscht werden konnte. Weniger glückliche Unternehmen müssen alternative Strategien einsetzen, um Kompromisse mit den Beschäftigten zu schließen, wie etwa die Schaffung von »Kooperativen« oder »Kleinunternehmen« innerhalb der Fabriken, um die Arbeiterinnen und Arbeiter für höhere Löhne in Überstunden zu beschäftigen (Burawoy und Hendley, i.Ersch.). Aber das Ergebnis ist dasselbe: Die Kontrolle wird den unmittelbaren Produzenten überlassen.

Die Entwicklung der Unterentwicklung

Die doppelte Anarchie der Verhältnisse *in* der Produktion und der gesellschaftlichen Verhältnisse *der* Produktion kann als eine schärfere Ausprägung des alten ökonomischen Systems oder als der Vorbote einer neuen Ordnung gesehen werden. Diese neue Ordnung beruht auf der Beherrschung durch Monopole, deren Macht auf der Kontrolle des Zugangs zu den Ressourcen beruht. Wie wir gesehen haben, wird dieses ökonomische System angetrieben durch das Streben nach Profit, der vor allem aus dem Handel und weniger aus der Umwälzung der Produktion stammt. Letztlich wird Arbeit an Arbeiterkollektive in den Unternehmen »ausgelagert«. Dies sind die Merkmale des Handelskapitalismus. »Selbständige und vorwiegende Entwicklung des Kapitals als Kaufmannskapital ist gleichbedeutend mit Nichtunterwerfung der Produktion unter das Kapital...« (Marx 1894, S. 30). Allerdings entwickelt sich das Handelskapital nicht von Natur aus zum bürgerlichen Kapitalismus. Es enthält keine immanenten Tendenzen der Selbsttransformation. Ganz im Gegenteil: »(Der Kaufmannskapitalismus) bringt...es an und für sich (nicht) zur Umwälzung der alten Produktionsweise, die er vielmehr konserviert und als seine Voraussetzung beibehält« (Marx 1894, S. 347).

Die Faktoren, die einen erfolgreichen Übergang zum Industriekapitalismus herbeiführen, hängen von dem besonderen gesellschaftlichen Kontext ab, in dem der Handelskapitalismus herrscht. Im sowjetischen Fall würde es ein solcher Übergang erfordern, die Monopole durch konkurrierenden Unternehmen zu ersetzen, Tauschhandel durch Marktaustausch und die Arbeiterkontrolle durch managerielle Kontrolle. Da Monopole, Tauschhandel und Arbeiterkontrolle eine selbstverstärkende Triade bilden, kann nichts unterhalb einer Revolution das sowjetische Wirtschaftssystem in einen Industriekapitalismus verwandeln. Sicher kann die liberale Demokratie nicht das Instrument eines solchen Wandels sein, da sie den Tendenzen des Handelskapitals, die Sowjetunion in lokale »Lehnsgebiete« (Humphrey 1991; Verdery 1991) zu fragmentieren, machtlos gegenüber-

steht. Der Handelskapitalismus wird die ökonomische Basis für intensiven Nationalismus und Lokalismus. Während die Sowjetunion zerfällt, werden die Nationen und Regionen versuchen, ihre Kontrolle über den Handel zu steigern, indem sie den Güterstrom über ihre Grenzen kontrollieren, ihre eigenen Währungen einführen und Exportlizenzen regulieren.

Wenn die liberale Demokratie kein Heilmittel ist, was ist mit dem anderen Allheilmittel, dem Weltmarkt? Im allgemeinen kann wirtschaftlicher Druck von außen nicht allein den Übergang zum bürgerlichen Kapitalismus herbeizwingen, ohne innere Akteure, die Interessen und Fähigkeiten haben, einen solchen Übergang zu betreiben (Brenner 1976, 1977). Aber gibt es gegenwärtig solche internen gesellschaftlichen Kräfte? Wer vorschlägt, einen unabhängigen kapitalistischen Sektor zu gründen, übersieht die Stärke des Handelskapitals. Ausländische Investoren fanden sich bisher nicht in der Lage, unabhängig von den parastaatlichen Konglomeraten zu operieren, die Ressourcen und Infrastruktur kontrollieren. Daher überrascht es nicht, daß das Auslandskapital mit diesen Konglomeraten zusammenarbeitet, um westliche Konsumgüter zu liefern und Rohstoffe auszubenten. »Die selbständige Entwicklung des Kaufmannskapitals steht also in umgekehrtem Verhältnis zur allgemeinen ökonomischen Entwicklung der Gesellschaft« (Marx [1894] 1964, S.340) Wie in der Dritten Welt kommt das ausländische Kapital in Form des Handelskapitals und vertieft damit die Unterentwicklung, weil es von der Produktion zumeist die Finger läßt (Kay 1975, bes. Kap.5).

Die Verfechter der Schocktherapie versprechen die wirtschaftliche Erholung. Selbst wenn der Schmerz groß sei, der Übergang von einer Kommandowirtschaft zu einer Marktwirtschaft werde letztlich alle besser stellen. Wie im Falle des Kommunismus können die populären Modelle des Kapitalismus ihre Fruchtbarkeit oder Umsetzbarkeit nicht beweisen, und ebenso dienen sie als ideologische Verschleierung einer ganz anderen Form der vorhandenen Gesellschaft. So ist es keineswegs klar, daß eine »freie Marktwirtschaft«, die »allgemeinen Überfluß« erzeugt, irgendwo im modernen Weltsystem existenzfähig ist, geschweige denn in der neuen Gemeinschaft Unabhängiger Staaten. Zweitens, selbst wenn das Modell intern stimmig wäre, könnte es dennoch keinen möglichen Weg geben, es zu verwirklichen, wenn man die Zähigkeit einer Ökonomie zur Kenntnis nimmt, die auf Tauschhandel, Monopolen und Arbeiterkontrolle beruht, sowie die Kräfteverhältnisse des internationalen Kapitalismus in Betracht zieht. Drittens verdeckt die Ideologie der Marktwirtschaft, die in Russland inzwischen fast so durchdringend ist wie ehemals die Ideologie des Kommunismus, den enormen Abstand zwischen Handelskapitalismus und bürgerlichem Industriekapitalismus. Dieser Abstand ist nicht weniger ent-

mutigend als jener, der den Staatssozialismus vom Versprechen des Kommunismus trennte.

Wir behaupten nicht, daß die russische Ökonomie auf den Kollaps zutreibt. Der Handelskapitalismus wird sich weiterhin reproduzieren, wenn auch in schrumpfendem Maße. Die parastaatlichen Konglomerate werden sich um Allianzen mit den lukrativeren Unternehmen bemühen und die anderen sich selbst überlassen. Daher wird es weiterhin erfolgreiche Unternehmen wie Polar geben, wenn auch auf Kosten scheiternder Unternehmen wie Rezina. Wir behaupten allerdings, daß die Beendigung der wirtschaftlichen Talfahrt nicht durch monetäre Stabilisierung, Privatisierung, Freigabe der Preise und Verringerung der Zölle gestoppt werden kann. Das Handelskapital ist durchaus vereinbar mit all diesen ökonomischen Reformen.¹⁸ Angesichts von Konkurrenz bewahrt und verstärkt der Handelskapitalismus die Unterentwicklung des Produktionssystems, dem er entsprungen ist und auf dem er beruht.

Epilog: Die strahlende Vergangenheit

Es gibt natürlich ein alternatives Szenario, das im vierten Feld von Schaubild 1 steckt, nämlich der Syndikalismus. Denkbar ist, daß die vorhandenen Formen der Arbeiterkontrolle nach oben ausgedehnt werden könnten, so daß die Wirtschaft von unten rekonstruiert und nicht von oben fragmentiert würde. Eine solche Bewegung könnte im Aufstand der Bergleute ausgemacht werden, die 1989 und 1991 den Gesellschaftsvertrag brachen, der sie an ihre Bosse band, und gewaltige politische und wirtschaftliche Streiks durchführten (Friedgut und Siegelbaum 1990; Rutland 1990; Connor 1991, Kap. 7).

Aber die Bergleute sind eine Ausnahme. Weit entfernt davon, militant oder radikal zu werden, wurden die Arbeiterinnen und Arbeiter in Arktika immer demoralisierter, während sich die Perestrojka entfaltete. Sie sind gedemütigt durch die Art und Weise, wie sie ihr Leben fristen müssen: »Wir werden bald in die Wälder zurückkehren...«, »Dies ist kein zivilisiertes Land...«. Sie fragen mich, warum ich sie nicht vor fünf Jahren besucht habe: »Damals war es viel besser.« Wenn im Betrieb etwas schiefging, gaben sie der Herrschaft des *bardak* (Chaos) die Schuld: »Wir brauchen Ordnung. Das alte System hat viel besser funktioniert.« »Also wol-

18 Selbst in Polen, der angeblichen Erfolgsgeschichte der »Schocktherapie« durch Marktreform, finden sich Bauern, die auf die Flut billiger ausländischer Nahrungsmittel durch Rückzug auf einen geschlossenen Produktionszyklus reagieren. Einkreist durch Handelsmonopole, ist ihr Unternehmergeist erstickt worden, obwohl sie gut mit Privateigentum ausgestattet sind (Salameh, im Ersch.).

len Sie das alte System zurückhaben?«, frage ich. Und sie antworten: »Einerseits wäre es nicht allzu schlecht; einerseits wäre zumindest Ordnung, einerseits...« Sie kommen nie zum Andererseits.

Gewiß sieht die Zukunft für die meisten düsterer aus als die Vergangenheit. Ein junger Lehrling fragt mich, ob das Leben »dort drüben« besser sei. Ich zucke mit den Schultern und sage, es hängt davon ab, wer Du bist. Ich frage ihn, was er denke. »Natürlich ist es besser«, antwortet er. »Es gibt dort alles.« Für ihn und seine Generation ist der Kapitalismus einfach ein Traum, ein Phantasiebild, das von zweitklassigen amerikanischen Filmen im Fernsehen gezeigt wird. Es hat natürlich eine besondere Anziehungskraft in einer Mangelökonomie. Aber es ist nicht weniger utopisch als die Vorstellung eines Sozialismus in den Vereinigten Staaten. Es ist nicht etwas, von dem sich die Arbeiterinnen und Arbeiter vorstellen können, daß es in Arktika jemals Wirklichkeit wird. So trauern, während wir im Westen den »Zusammenbruch des Kommunismus« feiern, die Arbeiterinnen und Arbeiter bei Polar der Vergangenheit nach und verzweifeln an ihrer Zukunft.

Literatur:

- Andrle, Vladimir 1988: *Workers in Stalin's Russia*, New York.
- Asselain, Jean-Charles 1981: *Planning and Profits in Socialist Economies*, London.
- Astund, Anders 1989: *Gorbachev's Struggle for Economic Reform*, Ithaca.
- Bahro, Rudolf 1976: *The Alternative in Eastern Europe*, London.
- Bauer, Th. 1978: Investment Cycles in Planned Economies, *Acta Economica* 21: 243-60.
- Berliner, Joseph 1957: *Factory and Manager in the USSR*, Cambridge.
- Berliner, Joseph 1976: *The Innovation Decision in Soviet Industry*, Cambridge.
- Bettelheim, Charles 1976: *Economic Calculation and Forms of Property*, London.
- Brenner, Robert 1976: Agrarian Class Struggle and Economic Development in Pre-Industrial Europe, *Past and Present*, 70: 30-75.
- Brenner, Robert 1977: The Origins of Capitalist Development: A Critique of Neo-Smithian Marxism, *New Left Review* 104: 25:92.
- Burawoy, Michael 1979: *Manufacturing Consent*, Chicago.
- Burawoy, Michael 1985: *The Politics of Production*, London.
- Burawoy, M./Hendley, K. i.E.: Between Perestroika and Privatization, *Sov. Studies* 44 (3).
- Burawoy, Michael / János Lucás 1992: *The Radiant Past: Ideology and Reality in Hungary's Road to Capitalism*, Chicago.
- Connor, Walter D. 1991: *The Accidental Proletariat*, Princeton.
- Edwards, Richard 1979: *The Contested Terrain*. New York.
- Engels, Friedrich 1882/1978: *Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft*, MEW 19, Berlin (Ost).
- Filtzer, Donald 1986: *Soviet Workers and Stalinist Industrialization*, Armonk, NY.
- Fligstein, Neil 1990: *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge.

- Freidgut, Th. / Siegelbaum, L. 1990: *Perestroika From Below: The Soviet Miners' Strike*, *New Left Review* 181: 5-32.
- Friedman, Andrew 1977: *Industry and Labour*. London.
- Granick, David 1954: *Management and the Industrial Firm in the USSR*, New York.
- Granick, David 1967: *Soviet Metal-Fabricating and Economic Development*, Madison.
- Granick, David 1987: *Job Rights in the Soviet Union*, Cambridge.
- Hendley, Kathryn i.E.: The Quest for Rational Labour Allocation within Soviet Enterprises, in *New Voices in Soviet Studies*, ed. S. Solomon, Armonk NY.
- Hewett, Ed 1988: *Reforming the Soviet Economy*, Washington.
- Holubenko, M. 1975: The Soviet Working Class, *Critique* 4: 5-26.
- Hough, Jerry 1969: *The Soviet Prefects*, Cambridge.
- Humphrey, Caroline 1991: 'Icebergs', Barter, and the Mafia in Provincial Russia, *Anthropology Today* 7(2): 8-13.
- Jones, Anthony / Moskoff, William 1991: *Ko-ops: The Rebirth of Entrepreneurship in the Soviet Union*, Bloomington.
- Kay, Geoffrey 1975: *Development and Underdevelopment: A Marxist Analysis*, New York.
- Konrád, G. / Széleny, I. 1979: *The Intellectuals on the Road to Class Power*, New York.
- Kornai, János 1959: *Overcentralization in Economic Administration*, Oxford.
- Kornai, János 1980: *The Economics of Shortage*, 2 Bde., Amsterdam.
- Kornai, J. 1986: The Hungarian Reform Process, *Journal of Economic Lit.* 24: 1687-1737.
- Kornai, János 1990: *The Road to a Free Economy*, New York.
- Kroll, Heidi 1991: Monopoly and Transition to the Market, *Soviet Economy* 7: 143-74.
- Kushnirsky, Fyodor 1991: Economic Reform without Direction, in Rieber, R. / Rubinstein, A. (eds.) 1991., Armonk, NY.
- Lampert, Nick 1985: *Whistleblowing in the Soviet Union*, London.
- Lampert, Nick 1986: Job Security and the Law in the USSR, in *Labour and Employment in the USSR*, ed. D. Lane, New York.
- Lash, Scott / Urry, J. 1987: *The End of Organized Capitalism*, Madison.
- Lewin, Moshe 1974: *Political Undercurrents in Soviet Economic Debates*, Princeton.
- Linz, Susan 1988: Managerial Autonomy in Soviet Firms, *Soviet Studies* 40: 175-90.
- Malia, Martin 1991: The August Revolution, *The New York Review of Books*, 26 (Sept.), 22-28.
- Marx, Karl 1859: *Zur Kritik der Politischen Ökonomie*, Vorwort, MEW 13, Berlin (Ost) 1974.
- Marx, Karl 1894: *Das Kapital*, Bd. 3, MEW 25, Berlin (Ost) 1964.
- Nove, Alec 1965: *The Soviet Economy*, New York.
- Nove, Alec 1983: *The Economics of Feasible Socialism*, London.
- Osborn, Robert 1991: Phasing out the Party Apparatus as Economic Manager, in Rieber, R. / Rubinstein, A. (eds.) 1991.
- Piore, Michael / Sabel, Charles 1984: *The Second Industrial Divide*, New York.
- Pomorski, Stanislaw 1991: Restructuring the System of Ownership in the USSR, in Rieber, R. / Rubinstein, A. (eds.) 1991
- Przeworski, Adam 1991: *Democracy and the Market: Political and Economic Reforms in Eastern Europe and Latin America*, Cambridge.
- Rieber, R. / Rubinstein, A. (eds.) 1991: *Perestroika at the Crossroads*, Armonk, NY.
- Rutland, P. 1990: Labor Unrest and Movements in 1989 and 1990, *Soviet Economy* 6.

- Sachs, J. / Lipton, D. 1990: Polands Economic Reform, *Foreign Affairs* 69: 47-66.
- Salameh, Slawomira i.E.: *Bitter Harvest: The Transition of Post-Socialist Poland to a Market Economy*, Diss., University of California, Berkley.
- Siegelbaum, Lewis 1988: *Stakhanovism and the Politics of Productivity in the USSR, 1935-1941*, Cambridge.
- Slider, Darrel 1987: The Brigade System in Soviet Industry: An Effort to Restructure the Labor Force, *Soviet Studies* 39: 388-405.
- Slider, Darrel 1991: Embattled Entrepreneurs: Soviet Cooperatives in an Unreformed Society, *Soviet Studies* 43: 797-821.
- Smith, Vicki 1990: *Managing in the Corporate Interest*, Berkley.
- Staniszksis, Jadwiga 1991: 'Political Capitalism' in Poland, *East European Politics and Society* 5: 127-41.
- Stark, David 1986: Rethinking Internal Labor Markets, *ASR* 51: 492-504.
- Stark, David 1989: Coexisting Organizational Forms in Hungary's Emerging Mixed Economy, in Stark, D. /Nee, V. (ed.): *Remaking the Economic Institutions of Socialism*, Stanford.
- Stark, David 1990: Privatization in Hungary: From Plan to Market or From Plan to Clan?, *East European Politics and Society* 4: 351-92.
- Ticktin, Hillel, o.D.: The Political Economy of Class in the Transitional Epoch, *Critique* 20-21: 7-26.
- Verdery, Katherine 1991: *Transition from Socialism to Feudalism?*, Ms., John Hopkins University.
- Voskamp, Ulrich / Wittke, Volker 1991: Industrial Restructuring in the Former GDR, *Politics and Society* 19: 341-71.
- Weber, Max 1958 / 1904: Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in *Ges. Aufs. zur Religionssoziologie*, Bd. 1, Tüb. 1975.
- Wood, Stephen (ed.) 1989: *The Transformation of Work?*, London.
- Yanowitch, M. 1991: *Controversies in Soviet Social Thought*, Armonk.
- Zaslavskaya, Tatyana 1990: *The Second Socialist Revolution: An Alternative Socialist Strategy*, London.
- Zaslavski, Victor 1982: *The Neo-Stalinist State*, Armonk, NY.
- Zaslavski, Victor o. D.: Soviet Transition to Market Economy: State- Dependent Workers, Populism and Nationalism, Ms. Memorial University of Newfoundland.

Übersetzt aus dem Amerikanischen von Klaus Fritz