



HAL
open science

**“Wir, die wir einen Floh beschlagen haben”.
Produktivität und Profit in einem Moskauer Joint
Venture**

Birgit Müller, Elena Mechtcherkina, Kirill Levinson, Isabelle Cribier, Andrej
Onikienko

► **To cite this version:**

Birgit Müller, Elena Mechtcherkina, Kirill Levinson, Isabelle Cribier, Andrej Onikienko. “Wir, die wir einen Floh beschlagen haben”. Produktivität und Profit in einem Moskauer Joint Venture. Birgit Müller. A la recherche des certitudes perdues: anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation, Berlin: Centre Marc Bloch, pp.183-217, 1996, Les travaux du Centre Marc Bloch. hal-00461235

HAL Id: hal-00461235

<https://hal.science/hal-00461235>

Submitted on 4 Mar 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

„Wir, die wir einen Floh beschlagen haben...“¹
***Produktivität und Profit in einem
Moskauer Joint Venture***

**Birgit Müller, Elena Mechtcherkina, Kirill Levinson,
Isabelle Cribier, Andrej Onikienko**

Während sich Moskau im Herbst 1993 unter und über der Erde in einen Straßenmarkt verwandelt hatte, waren die Strategien und Perspektiven der russischen Betriebe von der Zerschlagung von Staatsmonopolen, Privatisierungen und Joint Ventures geprägt. Mit welchen Vorstellungen die Beschäftigten eines mittelgroßen Moskauer Betriebes sich für ein Joint Venture entschieden und was sich dadurch in ihrem täglichen Leben und Arbeiten veränderte, war Ausgangspunkt unserer Untersuchung in der Ersatzteilerfertigung einer Moskauer Firma für Aufzugsservice - wir wollen sie hier "Vijshe"² (höher!) nennen - die seit 1. Januar 1993 Teil eines Joint Ventures mit der amerikanischen Firma - nennen wir sie "INTEC" (International Elevator Corporation) - geworden war. In der Ersatzteilerfertigung mit im Oktober 1993 noch 230 Beschäftigten und einer eigenen Verwaltungsstruktur, führten wir im Herbst 1993 mit sozialanthropologischen Methoden über einen Monat Erhebungen durch. Wir interviewten, jeweils zu zweit, 15 leitende Angestellte und mehr als 19 Arbeiter und Brigadeleiter an ihrem Arbeitsplatz. Wir besuchten einige von ihnen zu Hause und nahmen an Informationsveranstaltungen und Betriebsversammlungen teil.

Unsere Forschergruppe³ bestehend aus fünf deutschen, französischen und russischen Forschern und einem Übersetzer debattierte in vier Sprachen und war in der täglichen Forschungsarbeit beständig mit den unterschiedlichen Sichtweisen der Russen und Westeuropäer auf das jeweils "Eigene" und auf das "Fremde" im Betrieb konfrontiert. Was einerseits eine Schwierigkeit in der Koordination der gemeinsamen Forschungsarbeit darstellte, war aber gleichzeitig auch ihre Stärke, da wir so auf Aspekte aufmerksam wurden, die Forschern aus einem einzigen kulturellen Hintergrund wohl entgangen wären. Der in der westeuropäischen Marktwirtschaft aufgewachsenen Deutschen und der Französin schienen die Argumente der westlichen Joint Venture Partner und ihre Entwicklungsstrategien für das Unternehmen vertraut, während sie für die russischen Forscher den Reiz der Neuheit hatten. Während sich die russischen Forscher vor allem für die Frage interessierten, ob das Joint Venture dem Betrieb und den dort Beschäftigten überhaupt Vorteile gebracht hat, und ob es nicht besser für sie gewesen wäre, unabhängig zu werden, suchten die westeuropäischen Forscher nach Spuren des Alten im Neuen. Sie fragten nach den Inhalten, die in den Schulen sozialistischer Arbeit vermittelt worden waren, nach der Funktionsweise des sozialistischen Wettbewerbs und den Überbleibseln der planwirtschaftlichen Organisation in der Verwaltung des Joint Venture. Die unterschiedlichen Sichtweisen beflügelten die Debatten unter uns Forschern und die kritische Auseinandersetzung mit den Aspekten des betrieblichen Alltags, die uns sonst leicht selbstverständlich vorgekommen wären.

Der Betrieb lag in einem Wohngebiet: zehnstöckige graue Wohnblocks, die Straße voller Löcher, einige Müllcontainer, die scheinbar nie geleert wurden und auf denen sich die Krähen tummelten. Der Betrieb mit seinen neuen Fertigungshallen, die schon seit fünfzehn Jahren im Bau waren, hob sich zunächst kaum von dieser Atmosphäre ab. Aber im Laufe unseres Aufenthaltes konnten wir jeden Tag die Fortschritte begutachten, die die Renovierung des Betriebes machte.

Eine hohe Mauer wurde errichtet, so daß es bald nicht mehr möglich sein würde, von der Straße aus auf den Hof zu sehen. Entlang der Mauer wurde ein Beet angelegt, auf dem vielleicht einmal Gras und Blumen wachsen würden nach dem Vorbild mancher westlicher Betriebe. Von der Eingangshalle aus konnten die Beschäftigte durch die offene Tür in die neue Halle blicken, die frisch gestrichen, hoch und hell war und damit im starken Kontrast zu den anderen alten Fertigungshallen stand.

Jeden Morgen, sobald alle Mitglieder der Gruppe eingetroffen waren, versuchten wir bei der Direktionssekretärin ein kleines unauffälliges Büro zu bekommen, in dem wir den Stand der Forschung besprechen und die Erhebungen in den Werkstätten und Büros planen konnten. In den vier Wochen unseres Aufenthalts gelang uns dies nicht. Stattdessen residierten wir im Büro der Direktorin, während sie zu einer zehntägigen INTEC Schulung in die USA gereist war, im Büro des deutschen Beraters, in dem des Chefingenieurs, in dem der Personaldirektorin und im großen Versammlungsraum. Die Arbeitsräume der Betriebsleitung waren für die Beschäftigten in der Fertigung die Räume der Macht, die sie nach dem Parlamentsgebäude in Moskau "das weiße Haus" nannten. Um nicht sogleich als Gehilfen der Direktion und Mitglieder des "weißen Hauses" zu erscheinen, versuchten wir, uns in jedem Gespräch deutlich von dieser Macht abzugrenzen und immer wieder zu betonen, daß wir nicht für die oberste Betriebsleitung oder den Joint Venture Partner spionierten und von einer unabhängigen Forschungsorganisation finanziert werden.

Wir versuchten, in der Untersuchung dieses einen Betriebs zu ergründen: Wie wirkt sich die Managementphilosophie der westlichen Partner im Reden und im Handeln der russischen Verwaltung aus? Was erwartete die Belegschaft von dem Joint Venture Partner und inwieweit erfüllte oder enttäuschte er diese Erwartungen? Inwieweit setzten sich die alten paternalistischen Strukturen zwischen Betriebsdirektion und Arbeitern mit all ihrer Willkür und Wärme fort? Bis zu welchem Punkt erkannten die Beschäftigten ihre alte Betriebsleitung nun als Arbeitgeber an, dem sie ihre Arbeitskraft ver-

kauften und mit dem sie um bessere Arbeitsbedingungen und Bezahlung ringen mußten? Welche Bedeutung hatten Begriffe wie Produktivität und Profit für die russischen Beschäftigten? Inwieweit unterschied sich diese Bedeutung von der Managementphilosophie des westlichen Joint Venture Partners?

I. Das Joint Venture: Hoffnungen und Enttäuschungen

Im Herbst 1992 standen die Arbeiter und Angestellten der mechanischen Fertigung der Moskauer Aufzugsfirma Vijshe vor der Wahl, sich von der Mutterfirma Vijshe Kombinat zu lösen, ihre Fabrik zu privatisieren und in Belegschaftseigentum zu überführen oder einem Joint Venture mit der großen amerikanischen Firma INTEC zuzustimmen. Das Joint Venture war seit Februar 1992 vorbereitet und von Vertretern der Firma INTEC mit einigen Direktoren der Firma Vijshe Kombinat ausgehandelt worden. Die Antimonopolgesetze erlaubten es, maximal 35% der Firma Vijshe mit der Firma INTEC zu verbinden. Die Privatisierungsgesetze vom Juni 1991 erlaubten es den Belegschaften von Betrieben mit eigener Rechnungsführung, eine Eigenbeteiligung von 51% zu erwerben. Ein Joint Venture mit einer ausländischen Beteiligung von 51% konnte daher nur mit Zustimmung der Belegschaft erfolgen, die damit auf ihre Kontrollmajorität verzichtete.

Die Beschäftigten der mechanischen Fertigung von Vijshe, die Ersatzteile für die 100000 Aufzüge im Raum Moskau herstellte, Aufzugsmotoren reparierte und Kabinen mit neuen Türen und Sicherheitssystemen ausstattete, hatten 1992 kaum eigene Quellen der Information, die es ihnen erlaubt hätten, die Vor- und Nachteile einer Übernahme des Betriebes durch die Belegschaft abschätzen zu können. Dennoch waren die Arbeiter zunächst fasziniert von der Möglichkeit, sich von der Mutterfirma unabhängig zu machen, und sie fühlten sich zum ersten Mal - wenn auch nicht als Besitzer - so doch als Herren

ihrer Fabrik. Die Angestellten in der Verwaltung hingegen hatten nicht das Gefühl die "wahren Herren" ihres Betriebes werden zu können. Manche Angestellten betrachteten die Möglichkeit der Übernahme des Betriebes durch die Belegschaft eher mit Skepsis und stellten fest, daß die Beschäftigten schon "zu frei" und "furchtlos" geworden wären. Der Chefingenieur faßte die Zweifel, die er 1992 an der Privatisierung durch die Belegschaft gehabt hatte, zusammen:

"Das Privatisierungsgesetz schreibt vor, daß wenn die Beschäftigten ihr Geld oder ihre Voucher in den Betrieb stecken, erhalten sie 51% der Anteile. Wir aber haben fast 300 Beschäftigte. Es gibt kein Gesetz über geschlossene Aktiengesellschaften. Das bedeutet, daß jeder Arbeiter, der morgens aufwacht und gerade nichts da hat, um seinen "Kater" zu pflegen, seine Aktien verscherbeln kann, um an Geld zu kommen. Dann haben wir schon nicht mehr 51 sondern nur noch 50% und so weiter. Wir könnten durchkommen, nachdem wir unser Geld investiert haben und eine Aktiengesellschaft gegründet haben, aber wir könnten auch scheitern. Das ist die erste Seite und die andere ist wie die erste: Wenn der wahre Herr des Betriebes 300 Arbeiter sein werden, die nicht bereit sein werden, mit ihrem Geld ein Risiko einzugehen, wird das nicht wie in einer Kolchose sein, in der alle Profite für das tägliche Brot ausgegeben werden, in der es Beschlüsse geben wird, die verbieten, Anteilseigner zu entlassen oder zu bestrafen? Das würde bedeuten, statt Fortschritt würden wir Rückschritt haben."

(Jewgenij Lykow, Chefingenieur, 2. 11. 1993)

Jewgenij Lykow befürchtete, daß der Verwaltung bei der Privatisierung durch die Belegschaft die disziplinarische Kontrolle über die Arbeiter entgleiten könnte und daß bei einem freien Verkauf der Anteile Fremde - oder wie es andere Beschäftigte ausdrückten - "kaukasische Mafia". Herren des Betriebs werden könnten. Die Verwaltungsangestellten knüpften dreierlei Hoffnungen an ein Joint Venture:

Erstens erhofften sie sich Investitionen in moderne westliche Technologien und neue Gebäude für die Fertigung und versprachen

sich davon bessere Arbeitsbedingungen, mehr Sauberkeit und Ordnung und höhere Produktivität. Sie hielten die Erneuerung des Maschinenparks, der im Durchschnitt 20 Jahre alt war, für absolut notwendig. Auch hatte der Betrieb zunehmend Schwierigkeiten mit der Stadtverwaltung, die es nicht mehr zulassen wollte, daß die neu gewickelten Motoren weiterhin in einem alten Ofen gebrannt wurden, der giftige Gase in die Moskauer Luft schickte. Neben dem Verwaltungsgebäude wartete seit 15 Jahren eine dreistöckige Fertigungshalle darauf, fertiggestellt zu werden.

Zweitens erwarteten sie, daß sie ihre Produktpalette erweitern und sich neue Märkte erschließen könnten. Ihre Mutterfirma, die große Servicefirma Vijshe Kombinat, die 1992 noch 8500 Beschäftigten gehabt hatte und für deren 16 Wartungsbetriebe sie die Ersatzteile hergestellt hatte, war dabei, sich in viele kleine unabhängige Servicebetriebe aufzulösen und drohte damit zu einem unzuverlässigen Kunden zu werden.

Drittens rechneten sie mit einer Verbesserung ihrer finanziellen Basis. Bei den Verhandlungen versprach die Firma INTEC ihren Moskauer Partnern, Investitionen in neue Ausrüstung und Produktionsmaschinen, sie stellte die Produktion von neuen Sets von Ersatzteilen auch für die INTEC Service-Firmen im Ausland in Aussicht und präsentierte sich den Teilbetrieben von Vijshe Kombinat, mit denen sie zusammenarbeiten wollte, mit dem ganzen Glamour einer internationalen Firma. Ausgesuchte Angestellte wurden noch vor Vertragsabschluß zu einer Informationsreise nach Paris eingeladen und für das Joint Venture gewonnen.

Diese wiederum hatten nun die Aufgabe, die Zustimmung der Belegschaft für das Vorhaben zu gewinnen. Die Direktorin erinnerte sich an die Informationsveranstaltungen, die sie im Herbst 1992 abgehalten hatte, um die Belegschaft von dem Joint Venture zu überzeugen:

“Was die positiven Seiten des Joint Venture anbelangt, da habe ich folgende Punkte angesprochen: die Gegenwart des ausländischen Kapitals würde es uns erlauben, in die Produktion zu investieren in diesen schwierigen Zeiten - niemand hatte mir etwas von einem Abbau der Produktion gesagt. Und ich sagte ihnen, daß sicher ein Teil des ursprünglichen Kapitals dafür verwendet werden würde, neue Uniformen, Werkzeuge und Sicherheitseinrichtungen zu kaufen, und so ist es ja dann auch geschehen. Das Hauptargument war - und ich glaube, ich habe die Leute damit nicht betrogen- : wenn wir diese Strukturen schaffen, werden wir die INTEC Servicepackages und Ersatzteile produzieren und damit unsere Produktion auslasten können. Schließlich erklärte ich ihnen, wir würden ein Service Center werden und damit das Profil unserer Aktivitäten so verändern, daß wir Arbeitskräfte von der Produktion in den Service transferieren könnten. Für mich war es allerdings auch sehr wichtig, daß das Gebäude immer noch nicht fertig war. Wenn wir den Betrieb mit unseren eigenen Mitteln privatisiert hätten, hätten wir für das Gebäude einen Investor finden müssen, der dann Mitbesitzer geworden wäre....

‘INTEC hat Weltruhm’, und das ist es, was ich auf dieser Versammlung gesagt habe...” (Katerina Selenzowa, 17.11.1993)

Zum Teil durch eine etwas mythologisierte Vorstellung vom westlichen Unternehmen, zum Teil auch wegen der konkreten Versprechungen, die ihnen auf zahlreichen Versammlungen im Herbst 1992 gemacht worden waren, entschied sich die Belegschaft schließlich gegen die Übernahme der Mehrheit der Anteile und für das Joint Venture. Wie der stellvertretende Betriebsgewerkschaftsvorsitzende Matweij Studenkin meinte, hing die Entscheidung letztendlich stark von der Art und Weise ab, wie den Beschäftigten das Joint Venture vorgestellt wurde:

“Das ist alles eine Sache, wie man den Beschäftigten die Information gibt. Wenn der Direktor kommt und sagt: ‘Hej, Kumpels, wollt Ihr, daß INTEC kommt und Euch 51% Eures Profits wegnimmt? Oder wollt Ihr es nicht?’ Natürlich werden die dann sagen, sie wollen es nicht. Es hängt alles von der Persönlichkeit des Informierenden ab.”

(Matweij Studenkin, 15. 11. 1993)⁴

Die Beschäftigten erwarteten viel von dem Joint Venture für das sie ihre Hoffnung auf Selbstbestimmung aufgegeben hatten. Manche glaubten sich durch das Joint Venture der Lösung auch ihrer privaten Wohnungsprobleme näher. Es gab bei einigen Arbeitern die Vorstellung, daß nach dem Joint Venture ein Teil des Lohnes in Dollar ausgezahlt werden würde. Die Direktorin bemerkte dazu:

“Was die sozialen Fragen anbelangt,... Ich habe schon gemerkt, daß die Leute mehr erwartet hätten, aber es ist normal für den menschlichen Charakter, immer mehr zu erwarten.”

(Katerina Selenzowa, 17.11.1993)

Die meisten Erwartungen waren jedoch pragmatischer und kristallisierten sich um die beiden Faktoren Technologie und Profit. Neue Maschinen wurden mit Spannung und Ungeduld erwartet. Die Arbeiter rechneten damit, daß die neue Technologie die Qualität der Produktion erhöhen würde und daß sie sich dann die Hände bei der Arbeit nicht mehr so schmutzig machen würden. Auch Arbeiter wie der stellvertretende Betriebsgewerkschaftsvorsitzende Matwej Studenkin, der lieber auf alten Maschinen arbeitete und wie er sagte: “drei neue computergesteuerte Maschinen für eine alte geben würde” (3.11.1993), erwarteten die neuen Maschinen als Zeichen dafür, daß es mit dem Betrieb weitergehen würde. Allerdings äußerten einige Arbeiter schon den Verdacht, daß die neuen Technologien nicht für alle sein würden. So meinte die Arbeiterin Marja Gulajewa, “in den neuen Werkstätten werden die Auserwählten arbeiten”.

Die Vorstellung, daß neue Technologien kommen müßten, ging einher mit der noch recht unpräzisen Vorstellung, daß mit den westlichen Partnern auch der “Profit” kommen würde. Während die einen, wie der Elektromonteur Maxim Pjatjorski, meinten:

“Die ausländischen Companies arbeiten nur aus Profitinteressen. Wenn sie gewinnen, bekommen wir auch etwas ab.” (9.11. 1993),

sahen Arbeiter, wie Matweij Studenkin das Streben nach Profit weniger optimistisch:

“Die Bourgeois haben uns gekauft. Sie werden nun Profit aus uns ziehen. Sie werden uns auch einigermaßen füttern, sonst aber nichts.”

Arbeiter wie Ignat Gmysin hatten für das Joint Venture mit INTEC gestimmt, weil sie die große Firma INTEC als Konkurrenten fürchteten:

“Ohne INTEC wäre der Betrieb bankrott gegangen. Mit INTEC können wir schwimmen, ohne INTEC würden wir ertrinken. Es geht INTEC darum, die Konkurrenten aufzufressen. Die Firma Vijshe wäre ein Konkurrent von INTEC gewesen und jetzt ist sie ein Teil von INTEC geworden. Wir haben von Marx und Lenin gelernt, daß man die Konkurrenz auffrißt. INTEC hat schon 30% der Aufzugsproduktion in der Welt und will jetzt auf den russischen Markt. Sie wollen ein Monopol machen.” (9.11.93)

Was war im Herbst 1993, ein Jahr nach der Entscheidung für das Joint Venture, von diesen Erwartungen und Befürchtungen in Erfüllung gegangen? INTEC entschied sich nur sehr zögerlich für Investitionen in die Fertigung von Ersatzteilen. Nach Großinvestitionen in die von INTEC gekauften Aufzugsfertigungen in Petersburg und Scherblinka, wollten sie nun abwarten, wie sich der russische Markt entwickeln würde und ob sie tatsächlich Bedarf haben würden für eine eigene Ersatzteilmontage in Moskau. Die Aussage “VijsheINTEC soll ein Service Center werden”, erwies sich als durchaus ambivalent. Sie beinhaltete nach Meinung des deutschen Vertreters von INTEC in Moskau auch die Möglichkeit, die Fertigung in der von uns untersuchten Fabrik auf das strikte Minimum zu beschränken, die Ersatzteile von fremden Firmen oder anderen eigenen Fertigungen herstellen zu lassen und über das Service Center zu vertreiben.

Im Herbst 1993 wurde das neue Gebäude fertiggestellt. Die Fertigstellung wurde von der Stadt Moskau finanziert, die 1993 noch 49% der VjshelINTEC Anteile hielt. Eine der drei Hallen wurde aber nicht für die Fertigung, sondern als Auslieferungslager für Ersatzteile bestimmt. Alle Fertigungsabteilungen arbeiteten immer noch auf ihren alten Maschinen. Nur die Motorenreparatur hatte Aussicht auf Verbesserung. Für sie wurden neue Maschinen gekauft, die in einer der neuen Hallen aufgestellt werden sollten. INTEC kaufte auch einen neuen Brennofen zum Brennen der reparierten Motoren, die dadurch eine längere Lebensdauer erhalten sollten.

Die meisten Beschäftigten waren enttäuscht von den geringen Investitionen und auch einige leitende Angestellten zweifelten, ob die Entscheidung für das Joint Venture die richtige gewesen war. Vor allem die Bestimmung des Erdgeschosses der neuen Halle als Auslieferungs- und Ersatzteillager beunruhigte die Produktionsarbeiter, weil sie darin ein Zeichen gegen die Modernisierung der Produktion und zugunsten einer reinen Servicetätigkeit des Betriebes sahen. Auch wenn die wenigsten unter ihnen konkret befürchteten, daß die Produktion eingestellt werden könnte und sie ihren Arbeitsplatz verlieren könnten, so fühlten sie doch eine generelle Unsicherheit und einen Mangel an klaren Perspektiven für ihren Arbeitsplatz in der Produktion. Der Arbeiter Ignat Gmysin kommentierte dazu:

“Ich möchte gerne, daß sich die Arbeit verändert. INTEC sagt: ‘Ihr arbeitet schlecht’. Aber wir haben hier alte Technologien und schlechte Maschinen. Ich denke, daß unsere Hände nicht schlecht arbeiten.” (9.11. 93)

Den Beschwichtigungen durch die Betriebsleitung wurde weniger Glaube geschenkt als den Gerüchten, die von den Arbeitern selbst ausgingen. Besonders glaubwürdig schien der Arbeiter Iwan Slegow zu sein, der im Firmenauftrag im Herbst 1993 nach Frankreich reisen durfte.

“Die Perspektiven des Betriebes sind unklar. So hat mir zum Beispiel der Arbeiter Iwan Slegow, der in Frankreich war, gesagt, er weiß überhaupt nicht, mit welcher Produktion sich der Betrieb nach dem Neujahr beschäftigen wird.”

Die Reformen, Umgestaltungen und Neuerungen in den letzten Jahren der Sowjetökonomie hatten die Menschen im Betrieb mißtrauisch gemacht gegen Veränderungen und Versprechungen. Auch die Hoffnungen, die sie in die Entwicklung des Joint Ventures gesetzt hatten, zerstreuten ihre grundsätzlichen Befürchtungen nicht.

“Wir haben schon so viele Renovierungen und Umgestaltungen gehabt, daß wir es gewohnt sind, sie zu fürchten. Wenn alles gut geht... Verstehen Sie, was im Westen effizient wäre, nützt möglicherweise hier bei uns nichts. Ein frisches Beispiel: Petersburg. Dort ist ein schicker nagelneuer Betrieb von INTEC gebaut worden, der aber für eine Technologie geeignet ist, die bei uns nicht geht. Er ist völlig auf Lieferanten angewiesen und arbeitet jetzt mit 60% der Auslastung.

Unsere Umstände sind etwas anders, aber wir haben es jetzt auch sehr schwer. Wir haben also Angst vor all diesen Neuerungen. So oft haben wir uns schon gedacht, alles würde gut gehen... Ein neues Beispiel, der Farbgebungsraum. Auf dem Papier ist das ein traumhafter Farbgebungskomplex gewesen. Aber jetzt steht er seit zwei Monaten wegen vieler kleiner technischer Mängel still - nach nur zwei Monaten der Arbeit. Ich will also jetzt nichts beurteilen. Ich hoffe nur. Verstehen Sie, ich bin es nun gewohnt, nur auf meine eigenen Kräfte zu hoffen. Wir heißen alle diese Neuerungen gut, aber ich hoffe nur auf meine eigenen Kräfte.”

(Ilja Romadski, 12. 11. 93)

II. “Wir” und das “Weiße Haus”

Früher, so meinten viele Beschäftigte, wäre der Betrieb “wie ein zweites Zuhause” und die dort Arbeitenden wären wie eine Familie gewesen. Auch die Beschäftigten, die aus anderen Betrieben gekommen waren, betonten den besonders familiären Charakter des Betriebsklimas:

“Dort, wo ich früher arbeitete, kam der Leiter nur zu uns, um uns “aufzupumpen” (das heißt, eine Rüge zu erteilen oder zu fordern, daß die Arbeit schneller gemacht wird). Und hier gab es einen so engen Kontakt zwischen der Betriebsleitung und den Arbeitern, daß es manchmal unreal schien. Der Direktor drückte den Arbeitern die Hand, fragte sie nach ihrer Gesundheit, nach der Familie usw. Ich war am Anfang erschüttert, dann gewöhnte ich mich daran.”
(Ilja Romadski 12. 11. 1993)

Viele Betriebsmitglieder waren in der Tat miteinander verwandt oder verheiratet. Die meisten ArbeiterInnen hatten über den Betrieb die Erlaubnis erhalten, aus den Gebieten der ehemaligen Sowjetunion nach Moskau zu kommen, um dort zu arbeiten. Sie erhielten zuerst eine befristete Aufenthaltsgenehmigung (Propiska), die bei guter Führung im Betrieb oder bei Heirat mit einem Moskauer in eine unbefristete Genehmigung umgewandelt wurde. Der Arbeiter Alexander Komeljow beschrieb die Situation:

“Um das Recht zu bekommen in Moskau zu wohnen, mußte man vier Jahre lang unter Polizeiaufsicht leben. Man mußte niedriger als das Gras und stiller als das Wasser sein.”
(3.11.1993)⁵

Im Arbeitsvertrag der jungen Arbeiterinnen stand drin, daß sie während dieser Zeit nicht schwanger werden durften. Wenn sie trotzdem ein Kind bekamen, verloren sie nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch das Recht in Moskau zu wohnen und mußten aufs Land zurückkehren.

“Bei uns wurde einer Frau während dieser vier Jahre das Recht auf Propiska genommen und damit war sie entlassen. Sie hatte verborgen, daß sie auf dem Dorf schon ein Kind hatte. Wir sammelten mit Hilfe der Gewerkschaft Unterschriften zu ihrer Verteidigung, aber es ist uns nicht gelungen.”
(Alexander Komeljow, 3.11.1993)

Der Betrieb versorgte die alleinstehenden jungen Arbeiterinnen und Arbeiter mit Plätzen im betriebseigenen Wohnheim und oft fanden sie im Betrieb auch ihre zukünftigen Ehepartner.

Auch die heutige Direktorin war als junge Arbeiterin von Baku in den Moskauer Betrieb gekommen, hatte dort ihren Mann, einen achtzehn Jahre älteren Arbeiter, kennengelernt und hatte - die Weiterbildungsangebote und Parteiverbindungen nutzend - im Betrieb Karriere gemacht. Auch der Mann der Direktorin für Gehälter und Normen, die gleichzeitig Gewerkschaftsvorsitzende war, arbeitete als Meister in der Produktion. Diese beiden Ehebeziehungen bildeten den Kern des persönlichen Verhältnisses zwischen Arbeitern und Angestellten, zwischen Produktion und Verwaltung. Sie mündeten in dem informellen Anspruch der Beschäftigten, von der Verwaltung "fürsorglich" behandelt zu werden.

"Wir nennen die Verwaltung 'das weiße Haus'. Der Verwalter muß sich bewegen, sich drehen. Er ist unser Gehirn. Er soll uns die Arbeitsbedingungen schaffen, die neuesten Technologien einführen, ohne uns von unserer Arbeit abzulenken. Der Verwalter muß ständig bei uns sein. Es wäre gerecht, wenn sich die Verwaltung auch noch um andere Fragen kümmern würde. Manchmal brauchen wir ihre Hilfe, weil wir Sorgen haben... Ich habe zum Beispiel eine neue Wohnung bekommen. Jetzt muß ich die Hausverwaltung besuchen, aber die Verwaltung gibt mir keine Zeit dafür. Nur die Arbeit ist ihnen wichtig. Ich brauche ein Telefon, aber ich kriege keine Hilfe vom Betrieb"

(Valeri Tschistych 9. 11. 1993)⁶

Die in der Produktion beschäftigten Arbeiter, Brigadiere, Meister und Werkstattleiter unterschieden zwischen der Direktorin, der sie eine sorgende Rolle zuschrieben und dem Rest der Verwaltung, für die sie den Begriff "das weiße Haus" prägten. Die Direktorin war aus ihren eigenen Reihen aufgestiegen, auch sie war keine gebürtige Moskauerin. Die meisten anderen Verwaltungsangestellten hingegen kamen aus Moskau, hatten immer einen gesicherten Aufenthaltsstatus besessen und fühlten sich den Limitschikis⁷ überlegen.

“In unserer Werkstatt ziehen die Moskauer in schnellem Wechsel durch. Fast keine Moskauer bleiben bei uns, sondern die ‘Limitschiki’, die Leute aus dem Dorf, die mehr arbeiten, die fleißiger sind. Die Moskauer bei uns sitzen in der Verwaltung.”
(Alexej Ljapunow 9. 11. 1993)

Die Mitglieder der Verwaltung wurden von den Arbeitern als unfähig und passiv charakterisiert.

“Die Betriebsleitung ist sehr passiv. Sie verlangen von den Arbeitern nur, diesen Plan zu erfüllen. Sie lenken den Produktionsprozeß nicht. Sie haben keine Initiative. Sie haben feste Gehälter und daher keine materiellen Interessen. Ich bin hier acht Stunden und fünfzehn Minuten lang. Ich mache die Löcher und es bringt etwas. Sie sitzen hier auch acht Stunden und fünfzehn Minuten lang, aber sie bringen nichts.”
(Ignat Gmysin, 9.11. 1993)

Dem Chef der Materialwirtschaft warfen sie vor, zwar sehr aktiv zu sein, aber meist die falschen Materialien zu besorgen. Über die Technologen sprachen die Arbeiter nur mit Verachtung. Sie wurden als fachlich völlig unfähig bezeichnet. Die Arbeiter warfen ihnen vor, sie gäben keine technischen Hinweise, um den Produktionsprozeß zu optimieren und arbeiteten meist von ihrem Schreibtisch in der Verwaltung aus.

“Die Technologen müßten meiner Meinung nach die Technologie im Betrieb einschätzen und vervollkommen, auch zu anderen Betrieben fahren, dort forschen und das Beste übernehmen. Aber hier arbeiten wir fast ohne Technologen. In die Werkstätten gehen sie nicht. Sie beobachten uns nicht. Sie beschäftigen sich mit den technologischen Prozessen nur auf dem Papier. Wenn sie sie unmittelbar in die Produktion einführen könnten, würden wir einen größeren Effekt haben und wir könnten uns korrigieren und verbessern... aber sie schreiben ihre Papiere und sitzen auf ihrem festen Arbeitslohn.” (Valeri Tschistych, 9. 11. 1993)

Nur die Direktorin wurde von harter Kritik verschont. Allerdings fühlten sich vor allem die Beschäftigten mit der Direktorin verbunden, die in der gleichen Abteilung wie sie und ihr Mann gearbeitet hatten oder mit ihr zusammen in der Betriebsparteiorganisation aktiv gewesen waren. Sie wandten sich mit Beschwerden und Sorgen direkt an sie, ohne die Vermittlung von Brigadieren und Meistern in Anspruch zu nehmen. Andere Arbeiter, die sich nicht so vertraut mit der Direktorin fühlten, betonten, daß sie eine reine Arbeitnehmerbeziehung dem komplexen Geflecht persönlicher Beziehungen vorziehen würden:

“Sollte die Verwaltung jenseits der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung etwas über mich zu sagen haben? Nein, ich ziehe es vor, sie geben mir Geld für meine Arbeit und meine Erholung kann ich selbst organisieren.” (Alexej Ljapunow, 9. 11. 1993)

Zu Zeiten der Planwirtschaft wirkte der Betrieb über die betrieblichen Partei- und Gewerkschaftsorgane mit bei der Beschaffung von Wohnraum, dem Recht ein Auto zu kaufen, bei der Verlängerung der Aufenthaltsgenehmigung für Nichtmoskauer und bei der Beantragung von Visa für Auslandsreisen. Die umfassende persönliche Betreuung und Gängelung reduzierte sich zwar, seit der Betrieb gezwungen war, sich marktwirtschaftlichen Kriterien anzupassen, aber auch als Joint Venture bot der Betrieb seinen Beschäftigten noch soziale Leistungen an, die als “Privilegien” bezeichnet und gehandhabt wurden. Über seine Gewerkschaftsorganisation (Profsojus) organisierte er Pionier- und Sportlager gegen geringes Entgelt. Er stellte den Familien von Betriebsangehörigen Ferienhäuser oder von ihm gemietete Etagen in Hotels zur Verfügung. Über die Gewerkschaftsorganisation wurde aus einem sozialen Härtefonds an Familien in besonders schwierigen Situationen (zum Beispiel bei einem Todesfall in der Familie, bei langer Krankheit, Naturkatastrophen etc.) einmalig eine größere Summe vergeben. Über die Höhe der Summe entschied die Direktorin. Der Betrieb gab Prämien für besonders lange Betriebszugehörigkeit und besondere Leistungen, wie beispielsweise Erfindungen.

All diese sogenannten "Privilegien" verloren die Beschäftigten, wenn sie sich Verstöße gegen die Betriebsdisziplin zuschulden kommen ließen: zum Beispiel, wenn sie in größeren Mengen Ausschuß produzierten, die Sicherheitsbestimmungen nicht beachteten, betrunken am Arbeitsplatz angetroffen wurden, mehr als drei Tage unentschuldig fehlten, wegen krimineller Handlungen angeklagt wurden oder in der Ausnüchterungszelle der Polizei gehalten wurden (Zusätzliches Abkommen zum Betriebskollektivvertrag zwischen der Verwaltung und dem Arbeitskollektiv der Aktiengesellschaft "VijsheINTEC" vom 25. 3. 1993). Die Privilegien waren zwar im Kollektivvertrag niedergelegt, konnten aber dennoch relativ willkürlich entzogen oder gewährt werden, da die Liste der Verstöße gegen die Betriebsdisziplin breit ausgelegt werden konnte. Die Kehrseite der paternalistischen Fürsorge war daher der willkürliche Entzug von Fürsorge und "Privilegien", wenn das Betriebsmitglied sich nicht den geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen und Regeln des Betriebsleben anpaßte.

Am deutlichsten wurde das direkte persönliche Abhängigkeitsverhältnis zwischen Produktionsarbeitern und Betriebsleitung beim Lohnsystem. Seit 1990 erhielten die nicht in Brigaden organisierten Produktionsarbeiter einen Lohn, der sich aus einem Grundlohn, einer Prämie und einem Stücklohn zusammensetzte. Der Grundlohn machte dabei den geringsten Teil aus und wurde nach der Lohngruppe des jeweiligen Arbeiters berechnet. Dazu kam eine Leistungsprämie, die sich auf die Arbeitsdisziplin bezog. Den größten Teil des Einkommens machte der Stücklohn aus. Waren jedoch keine Aufträge da, oder war die Materialzufuhr nicht gesichert, so reduzierte sich der Stücklohn erheblich. Einen Anspruch auf finanziellen Ausgleich für diesen Verlust gab es nicht. Es blieb den Arbeitern nur die Möglichkeit, sich persönlich bei der Direktorin zu beschweren oder zu hoffen, daß sie bemerkte, daß einige Arbeiter ohne ihr Verschulden wesentlich weniger verdient hatten als in den vorangegangenen Monaten.

“Wie ich meine Direktorin kenne, so schaut sie normalerweise noch einmal durch die Ausgabenlisten, wenn sie abgeschlossen

sind. Und wenn sie dann sieht, daß - sagen wir mal - Kirill nur 72.000 Rubel verdient hat, obwohl er im vergangenen Monat 100.000 Rubel verdiente, ruft sie die Leiterin der Abteilung Löhne und Gehälter und fragt sie, was los ist. Gut, diese weiß es nicht. Dann kann die Direktorin den Fertigungsleiter oder den Meister rufen und sie fragen: 'Warum hat er weniger verdient, obwohl er jeden Tag gearbeitet hat?' Aber eigentlich braucht sich die Verwaltung um diese Sachen nicht zu kümmern. Das hängt nur mit dem guten Charakter unserer Direktorin zusammen... (Matweij Studentin, stellvertretender Betriebsgewerkschaftsleiter, 15.11.1993)

Der Lohnverlust, den die Arbeiter hinnehmen mußten, konnte durch die Verwaltung auf informellem Wege ausgeglichen werden, ohne daß die Arbeiter jedoch ein Recht darauf gehabt hätten.

“Unser Betrieb hat einen Fonds... Zum Beispiel, hatte ich drei Tage lang nichts zu tun, aber der Betrieb will mich nicht verlieren. Dann schicken sie mich zwei Stunden lang zum Saubermachen in die Werkstatt und ich kriege dafür 25.000 Rubel (bei einem monatlichen Durchschnittsgehalt von 150.000 Rubel B.M.)” (Matweij Studentin, stellvertretender Betriebsgewerkschaftsleiter 15.11. 1993)

Vor allem die Arbeiter, die schon lange im Betrieb waren und direkte Beziehungen zur Verwaltung hatten, konnten auf diesen Ausgleich hoffen. Bei den anderen führten die Engpässe in der Materialversorgung zwar zu erheblichen Spannungen in der Werkstatt, aber nicht notwendigerweise zu Eingaben bei der Direktorin.

Unabhängiger von der Verwaltung waren die Arbeiter, die noch freiwillig in Brigaden organisiert waren. Das waren im Herbst 1993 noch rund ein Drittel der 108 produktiv arbeitenden Betriebsangehörigen. Die Brigaden hatten vor rund vier Jahren bei der Verwaltung durchgesetzt, den Leistungslohn, den die gesamte Brigade für ihre kollektive Arbeit bekam, nach eigenen Kriterien zu verteilen. Wenn alle Brigademitglieder einverstanden waren, konnten sie gemeinsam entscheiden, den von der Gruppe erarbeiteten Leistungslohn nicht nur

nach Lohngruppen sondern nach einem selbst bestimmten “Koeffizienten der Arbeitsbeteiligung” zu verteilen. Wie groß der Anteil des nach Lohngruppen und nach Koeffizienten verteilten Lohnes war, konnte die Brigade selbst entscheiden.

“Ich wandte mich an die Meisterin, um sie davon zu überzeugen, daß man den Lohn nicht nur nach der Lohngruppe berechnen kann. Zu unserer Brigade stießen zwei Neulinge mit einer höheren Lohngruppe, als ich sie hatte, aber sie erfüllten die Norm nicht, fragten mich sehr oft um Rat und im Vergleich zu mir und den alten Kameraden hatten sie sehr wenig gemacht. Wie kann ich sie da nach ihrer höheren Lohngruppe bezahlen? Nein! Das ist nicht gerecht! Deshalb entschieden wir alle, nach dem Koeffizient der Arbeitsbeteiligung und reell in gleichwertigen Anteilen das Geld zu verteilen.” (Marja Gulajewa, 9.11.1993)⁸

Bestandteil des Koeffizienten war außer der quantitativen Arbeitsleistung auch ein Qualitätskriterium. Die Brigade konnte auch entscheiden, den Mitgliedern, die sich in einer schwierigen Lebenssituation befanden, mehr zu bezahlen, auch wenn die Leistung nicht entsprechend war. Eine Brigade gab zu, ihre Mitglieder nach Absprache auch für die Tage zu bezahlen, an denen sie gar nicht im Betrieb anwesend waren, während ihre Meisterin diese Praxis strikt abstritt.

Allerdings kontrollierte die Brigade auch nach innen, daß die Brigademitglieder nicht aus der Gruppe ausscherten. Diese Kontrolle ging im Sommer 1993 so weit, daß die Brigade die Entlassung von Kollegen forderte, die zwar fachlich qualifiziert waren, sich aber persönlich nicht in ihre Arbeitsgruppe eingepaßt hatten:

“Vor kurzem wurden zwei junge Arbeiterinnen entlassen. Da wollte sich die Gewerkschaft zunächst einmischen, verzichtete dann aber darauf. Es war nämlich so, daß ein Arbeiter von der Brigade abends im Betrieb blieb und sehr viel machte. Da er hochqualifiziert war, begann er wesentlich mehr zu verdienen. Zwei junge Frauen wollten das auch machen, traten aus der Brigade aus und begannen alleine zu arbeiten. Aber sie mußten

vieles machen, was früher von anderen gemacht wurde: bohren, schwere Dinge tragen. Und sie verdienten weniger als früher. Sie waren aber Frauen, nicht Männer und Sie wissen, was das bedeutet... Sie erwiesen sich als zänkische Persönlichkeiten und beschwerten sich, daß man ihnen schlechte Arbeit gäbe usw. Ihnen wurde vorgeschlagen, stattdessen zu stanzen. Stanzen ist aber eine schmutzige Arbeit. Sie wollten sie nicht machen. Und die Brigade wollte sie auch nicht wieder aufnehmen. Die Brigade schrieb eine Bittschrift, in der sie bat, die beiden Kolleginnen zu entlassen. Die Gewerkschaft konnte nicht dagegen protestieren, weil es die Meinung der Mehrzahl war. Und sie hatten es auch verdient. Ihre Ansprüche waren zu hoch. Hier war alles richtig.”

(Matwej Studenkin, 3.11. 1993)

Manche Brigadeleiter sahen es auch als ihre Aufgabe an, der Direktorin, die Mitglieder ihrer Brigade zur Entlassung vorzuschlagen, die sie für besonders inkompetent hielten. Diese reagierte aber, wie man uns sagte, äußerst reserviert, wenn ihr solche Vorschläge unterbreitet wurden. Nur wenige Beschäftigte teilten allerdings die Auffassung des Brigadiers Alexej Ljapunow, der sogar den Großteil seiner Kollegen für völlig unfähig hielt und ihre Entlassung befürwortete.

“In unserer Werkstatt kann man wirklich die meisten entlassen. Ungefähr sieben bis acht kompetente Arbeiter könnten bleiben. Die anderen haben ein solches Niveau, daß man sich keine Vorstellung davon macht, wie sehr man die Qualität ihrer Produktion überprüfen muß.” (Alexej Ljapunow, 10. 11. 93)

Die Brigade legte härtere Leistungskriterien an ihre Mitglieder an, als bisher von der Betriebsleitung an die individuell nach Leistungslohn arbeitenden Beschäftigten angelegt wurde. Allerdings ging dies auch zu Lasten des guten freundschaftlichen Verhältnisses innerhalb der Brigade.

“Die Beziehungen in der Brigade sind nicht mehr so freundlich. Früher gab es Geschlossenheit in den Brigadebeziehungen. Wir feierten die Geburtstage zusammen mit Torten, Tee und irgend-

wann auch mit Alkohol. Noch früher sind wir zusammen auf die Kolchose gefahren und am 1. Juni haben wir immer gemeinsam Flußkrebse gesammelt. Aber heute... Ich hatte zum Beispiel den Vorschlag gemacht, gemeinsam ein Picknik zu organisieren. Dafür hatte ich sogar mein Schwein geschlachtet. Alle wollten teilnehmen, aber als der Tag des Picknicks kam, fand ich mich zusammen mit einem anderen Organisator alleine wieder... Dasselbe Schicksal fand der Vorschlag, eine Fahrt zum Pilzesammeln zu organisieren.”

(Alexander Komeljow, 3.11.1993)

Auch die nicht in Brigaden organisierten Arbeiter betonten, daß sich ihr Arbeitsrhythmus seit der Aufhebung des sozialistischen Einheitslohns enorm gesteigert habe und daß sie sich glücklich schätzen würden, wenn sie viel Arbeit hätten, keine Pausen zu machen bräuchten und daher auch mehr verdienen könnten. Die Möglichkeit das Einkommen zu steigern, wenn genügend Material zur Verfügung gestellt würde und sie technische Hilfestellungen bekämen, wurde als schier unbegrenzt angesehen. So viel Geld wie möglich zu verdienen, wurde zur ersten Priorität, vor allem um den Lebensunterhalt zu sichern, den der Staat nicht mehr garantierte.

“Meine Aufgabe ist es, das altgewohnte Lebensniveau für meine Familie zu sichern. Heute ist es wichtiger geworden, das Existenzminimum zu halten, alle Aufmerksamkeit dem Arbeitslohn zu schenken und nicht mehr den Arbeitsbedingungen.”

(Marja Gulajewa, 9. 11. 1993)

Die existentielle Unsicherheit, die die meisten Beschäftigten verspürten, mit denen wir sprachen, bezog sich nicht direkt auf die Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes, sondern auf die steigenden Lebenshaltungskosten und die politischen und sozialen Umwälzungen, die ihren Alltag veränderten.

Die Arbeiter forderten von der Verwaltung und vor allem von den Technologen Hilfestellungen, um ihre Arbeit noch mehr intensivieren zu können, um noch mehr zu verdienen.

“Wenn wir bessere Werkzeuge hätten und kleine mechanische Vorrichtungen, dann könnten wir noch mehr herausarbeiten. Aber die Technologen kommen nicht zu uns. Wir bitten sie und bitten, aber wir bekommen keine Antwort.”

(Marja Gulajewa, 9.11. 1993)

In diesem Stoßseufzer einer Arbeiterin drückte sich einerseits der Wunsch aus, die Arbeitsbedingungen zu optimieren, um mehr leisten zu können, andererseits aber sicherlich auch das Bemühen dem Forscher zu zeigen, daß andere, nämlich die Technologen aus der Verwaltung, dafür verantwortlich waren, daß sie nicht optimal arbeiten konnten. Die Leistungsfähigkeit der Produktionsarbeiter wurde zu einer Frage des Nationalstolzes den ausländischen Joint Venture Partnern gegenüber. Sie waren aufgefordert, den talentierten russischen Menschen endlich ihre Chance zu geben und sie mit Maschinen auszustatten, die ihren Fähigkeiten entsprachen.

“Wir schleppen diese Maschinen mit bei allen Umzügen, wir hegen sie, streichen, ölen und reparieren sie. Aber das Metall wird alt. Und wenn der Bohrer 0,01 mm Fehler bringt, dann sind es am Stück schon 0,1 mm. Verstehen Sie? Es ist nicht unsere Schuld, aber es beeinträchtigt unsere Produktivität und Arbeitsqualität. Daher hoffen wir, daß man uns neue Maschinen gibt. Wenn alle Staaten, auch (damals) die Sowjetunion, in rückständige Länder nagelneue moderne Maschinen schicken, und ein Mensch - entschuldigen Sie, ich will niemanden beleidigen -, der erst vom Baum heruntergeklettert ist, in Afrika zum Beispiel, bekommt einen Traktor oder eine neue Werkbank und versteht damit zu arbeiten... Und wir, die einen Floh beschlagen haben, wir haben seitdem noch vieles erlernt, und die Hände haben wir an der richtigen Stelle⁹ und der Kopf arbeitet.”

(Fjodor Perchunov, 9.11. 1993)

Auch für Arbeiter wie diesen, der gar nicht an Maschinen arbeitete, sondern kleine Elektroteile montierte, waren die modernen Maschinen der Schlüssel zum Erfolg. Das Verhältnis der Beschäftigten zu modernen Produktionstechnologien war mehr als das eines

Maschinenführers zu seinem Arbeitsinstrument. Es war ein symbolisches Verhältnis. Die modernen Maschinen symbolisierten Fortschritt und nicht zuletzt den Anschluß an den wirtschaftlichen Standard des Westens. Unsere Einwendungen, daß die Anschaffung teurer CNC-gesteuerter Maschinen sich auch für den Unternehmer lohnen müßte und daher möglicherweise zu Arbeitskräfteabbau im Betrieb führen könnte, traf völlig ins Leere. Das "Weggehen" von Arbeitern, die nicht mehr gebraucht wurden, wurde nicht als Problem wahrgenommen:

"Früher waren 22 Arbeiter in dieser Werkstatt. Jetzt sind es nur noch 12. Wir arbeiten zu zweit an 12 Maschinen, aber jetzt stehen einige davon schon seit zwei Wochen still. Die Anzahl der Arbeitenden wurde deshalb reduziert, weil die Produktivität des Einzelnen stieg. Heute wird bloß weniger Handarbeit benötigt, mehr Knöpfe, weniger Kurbeln. So viele Arbeiter werden nicht mehr gebraucht, deshalb gehen sie weg."

(Matwej Studenkin, 3.11. 1993)

Die meisten Beschäftigten fühlten sich im Herbst 1993 auf ihrem Arbeitsplatz sicher, weil sie den ganzen Tag etwas zu tun hatten und sie sich keine flagranten Verstöße gegen die Arbeitsdisziplin zuschulden kommen ließen:

"Ich habe keine Angst vor der Arbeitslosigkeit. Mir bleibt sogar keine freie Zeit, ich bin bis an meine Grenze beschäftigt. Wie könnte ich da arbeitslos werden?" (Valeri Tschistych, 9.11. 1993)

Die meisten Arbeiter, mit denen wir sprachen, sahen eine Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren höchstens für die Kollegen, die sie als weniger fähig einschätzten als sich selbst. Dennoch wiesen alle auf die Stellenanzeigen für Schlosser, Dreher und Technologen hin, die unten in der Eingangshalle hingen. Tatsächlich wurden 1993 seit dem Joint Venture keine Arbeitsplätze abgebaut, aber 50 Beschäftigte, vor allem Arbeiter, wurden entlassen und durch qualifiziertere Kräfte aus der Rüstungsindustrie ersetzt. Die Personalchefin erklärte uns, daß bei den Entlassungen, die in den letzten beiden Jahren in den Werkstätten

vorgenommen wurden, meist fehlende Arbeitsdisziplin und Alkoholmißbrauch am Arbeitsplatz der Grund war.

“Wir hatten Drückeberger und Säufer und unser soziales System wies uns an, diese Leute zu überzeugen. Wir sollten sie mit Disziplin und Strafe unter Druck setzen und wie Babysitter für sie sein. Jetzt haben sich die Dinge geändert. Jetzt brauchen wir nicht mehr für diese Leute zu sorgen und können sie rausschmeißen, wenn sie schlecht arbeiten. Wir können stattdessen Leute mit besserer Qualifikation einstellen, die fähiger sind.”
(Shenja Wolochina, 27. 10. 1993)

Während die meisten Beschäftigten Alkoholismus und fehlende Arbeitsdisziplin als Entlassungsgründe akzeptierten, sahen sie fehlende Kompetenz oder mangelnde Professionalität als kleine Schwächen an, die nicht von schlechter Absicht zeugten und die durch Anleiten und Ausbilden behoben werden könnten. Wie eine Technologin meinte:

“Bei professionellen Fehlern kann der Leiter ja schimpfen...”.

Obwohl die Arbeiter nicht direkt fürchteten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, waren sie doch durch das Gerücht verunsichert, daß der gesamte Betrieb umstrukturiert und in ein Service Center umgewandelt werden sollte. Manche Arbeiter hatten gehört, daß der Verkauf von Ersatzteilen, die anderswo gefertigt worden waren, für den Betrieb profitabler wäre, als die Eigenproduktion. Sie warfen daher der Verwaltung vor, die Einigkeit des Betriebes zu zerstören.

“Die Stimmung in diesem Betrieb ist zerstört. Alle Fragen müßte man direkt mit den Arbeitern diskutieren. Man muß Versammlungen veranstalten und echte Öffentlichkeit herstellen. Aber im Moment gibt es bei uns fast keine Versammlungen und die Verwaltung bezieht sich nicht auf uns. Das beleidigt uns. Unser Betrieb ist aber doch ein “Kessel für alle”. Sein Geld ist für alle.”
(Valeri Tschistych, 9. 11. 1993)

Die Vorstellung, daß der Betrieb "ein Kessel für alle" sein sollte wurde noch durch die neuen Privatisierungsbestrebungen genährt, die während unseres Aufenthalts diskutiert wurden. Die restlichen 49% der Anteile an VjjsheINTEC mit insgesamt 3.000 Beschäftigten, die 1993 noch im Besitz der Stadt Moskau waren, sollten zu 51% von der Belegschaft übernommen werden. Die Beschäftigten des Service Centers hätten aber, selbst wenn sie Anteile erwerben würden, nur wenig Einfluß auf die Entscheidungen der Aktionärsversammlung, da diese ja die Interessen des Gesamtbetriebs betrafen. Oder wie es der Generaldirektor von VjjsheINTEC ausdrückte: "Ivanov¹⁰ wird nur einen geringen Anteil haben..."

III. Die Welt der Papiere und die Marktwirtschaft

Im Verlauf unserer Forschung bei VjjsheINTEC wurden wir von der Beharrungskraft der planwirtschaftlichen Lenkungs- und Leitungsmechanismen in der Verwaltung des Joint Ventures überrascht. Obwohl INTEC der Direktion des Betriebes einen deutschen Berater zur Seite gestellt hatte, der nun versuchte, den Mitarbeitern in der Verwaltung die Organisationskriterien näherzubringen, die bei INTEC weltweit angewendet wurden, blieb die planwirtschaftliche Logik in den Verwaltungsmechanismen erstaunlich präsent.

Dies zeigte sich am deutlichsten an der Tatsache, daß die Interessen der Arbeitgeber und die Interessen der Belegschaft durch die gleiche Person vertreten wurden. So war die Leiterin der Abteilung Arbeit und Gehälter, die unter anderem die Produktionsnormen für die Fertigung festlegte, vor anderthalb Jahren als Vorsitzende des betrieblichen Gewerkschaftskomitees wiedergewählt worden. Die Verbindung dieser beiden Aufgaben war für sie kein Widerspruch, da sie in der Logik der wissenschaftlichen Betriebsführung der Planwirtschaft davon überzeugt war, die Normen nach objektiven widerspruchsfreien Kriterien festlegen zu können. Sie gebrauchte dafür

technische Zeichnungen und Normlisten, ohne den Fertigungsablauf selbst zu beobachten.

“Nachdem ich fünfzehn Jahre als Technologe gearbeitet habe, kenne ich alle Produkte, alle Technologien und alle Normen, und indem ich sie vergleiche, kann ich jede Norm selbst festlegen.”

(Anna Jegorowa, 27.10. 1993)

Nur in Ausnahmefällen ging sie in die Werkstatt, um mit Stoppuhr und Kamera “zu sehen, wie sie arbeiten”. Viele Produktionsnormen, die in Rubel gerechnet wurden, lagen zehn bis fünfzehn Jahre lang fest.

Die Veränderungen, die in den letzten Jahren vorgenommen wurden, dienten nach ihrer Aussage auch nur dazu, die Löhne an die Inflationsrate anzupassen und nicht dazu, den Arbeitsdruck zu erhöhen. Wenn die Arbeiter unzufrieden mit ihren Festlegungen waren, wurden sie diskutiert und man suchte gemeinsam nach einem Kompromiß. Dies hatte sich auch bis Herbst 1993 nicht geändert, obwohl der vom Joint Venture Partner bestellte Berater immer wieder betonte, daß die Produktivität der Fertigung gesteigert werden müsse. Die meisten Arbeiter waren zufrieden, daß sie den Gewerkschaftsvorsitz führte. Sie erwarteten nicht, daß die Gewerkschaft in ihrem Namen für höhere Löhne und leicht zu erreichende Normen kämpfen würde. Sie waren es seit den Zeiten der Planwirtschaft gewöhnt, daß die offizielle Gewerkschaft die Aufgabe hatte, die Planerfüllung aktiv zu unterstützen, indem sie ihre Mitglieder disziplinierte und ihnen gewisse soziale Vergünstigungen zukommen ließ. Nach Ansicht von Anna Jegorowa gäbe es nur wenige Stimmen unter den Arbeitern, die behaupteten, daß ihre Rolle als Gewerkschaftsvorsitzende mit ihrer Aufgabe in der Norm- und Gehaltskontrolle unvereinbar wäre.

Der Direktor der Materialwirtschaft zählte für die Beschaffung von Halbfertigprodukten und Komponenten nach wie vor auf die alten Kontakte, die auch schon zu Zeiten der zentralen Planwirtschaft bedeut-

sam waren, als Materialengpässe und die unzureichende Feinabstimmung der Planpositionen durch Tausch und Schwarzhandel ausgeglichen werden mußten. Die Kontakte, die es ihm erlaubt hatten, Metall und andere Rohmaterialien zu besorgen, waren aber in den letzten zwei Jahren durch den Zusammenbruch des Sowjetreiches und der großen Staatsbetriebe unwirksam geworden und mußten durch völlig neue Netzwerke ersetzt werden. Leonid Shilin brüstete sich uns gegenüber mit seinen persönlichen Notizbüchern, die er seit 15 Jahren führte und in denen er alle nützlichen Namen, Adressen und Telefonnummern aufgeführt hatte. Diese Informationen und Kontakte waren sein persönlicher Schatz, auf den er zu Zeiten der Planwirtschaft seinen Einfluß im Betrieb gründen konnte. Es war damals entscheidend gewesen, an die größtmögliche Menge von begehrten und raren Gütern heranzukommen, um sie im eigenen Betrieb oder auch im Austausch mit anderen Betrieben einzusetzen. Im Zuge der Perestroika und vor allem seit den Privatisierungsgesetzen von 1992 wuchs die Anzahl der Anbieter stetig und Kosten und Preise wurden für das erfolgreiche Wirtschaften seiner Abteilung immer wichtiger.

Im Herbst 1993 kaufte die Materialwirtschaft die benötigten Materialien gegen Vorkasse und für Bargeld, weil bei einer Überweisung das Geld zu lange unterwegs gewesen wäre, wegen der Inflation an Wert verloren hätte und schließlich zum Kauf der benötigten Menge Materials nicht mehr ausgereicht hätte. Leonid Shilin suchte direkten Kontakt zu den Zulieferbetrieben und versuchte professionelle Vermittler zu vermeiden, weil er sie für unzuverlässig hielt und weil sie zuviel Unkosten verursachten. Seine Mitarbeiter und Abteilungsleiter, die nicht die gleichen Kontakte besaßen wie er, waren wesentlich mehr auf Mittelsmänner angewiesen.

Als Leonid Shilin im Sommer 1993 in Urlaub fuhr, wandte sich daher sein Stellvertreter und Freund an einen dubiosen Vermittler, dem er auch Geld bezahlte, damit er ihm Metall besorge. Der Mann kassierte das Geld, beschaffte die Materialien jedoch nicht, so daß die Produktion ins Stocken kam. Der Stellvertreter mußte die Konsequenzen tragen

und wurde entlassen. Leonid Shilin erklärte nun, daß es sich zunehmend negativ auf ihn auswirkte, daß er seinen Schatz an Informationen und Kontakten so gut gehütet hatte. Seine Mitarbeiter und Kollegen "beherrschten die Information nicht", und er mußte daher ihre Aufgaben miterledigen. Er sagte uns, daß er nun bereit wäre, seine Informationen und Kontakte seinen Mitarbeitern und Kollegen zugänglich zu machen, damit sie Gebrauch davon machten. "Ich werde meine Notizbücher veröffentlichen," meinte er.

Der Direktor der Materialwirtschaft löste sich nur langsam von dem Prinzip, das in der Planwirtschaft Geltung besaß, daß derjenige Macht hatte, der auf Netzwerke von Beziehungen zurückgreifen konnte, die andere nicht hatten. Im planwirtschaftlichen Betrieb war es entscheidend die Außenkontakte zu kontrollieren, ohne sie notwendigerweise mit Kollegen aus dem Betrieb zu teilen. Im Joint Venture Unternehmen wurde es jetzt zunehmend wichtiger, daß die Abteilung als ganzes effizient, das heißt für das Unternehmen kostengünstig, arbeitete. Das Zementieren und Abschotten von persönlichen Netzwerken erwies sich auch für den Direktor selbst als nachteilig, weil seine Leistung nicht mehr nur an seinen persönlichen Kontakten, sondern zunehmend an kruden Zahlen gemessen wurde, die von den Kosten des Materialeinkaufs zeugten.

Das finanzielle Kalkül war zwar im Betrieb auch zu Zeiten der Planwirtschaft nicht gänzlich abwesend gewesen, aber es trug nicht den Charakter der Profitmaximierung, sondern eher den der guten "Haushaltung" mit den begrenzten aber sicher feststehenden Mitteln, die dem Betrieb vom Staat zugewiesen wurden. Diese Einstellung war auch noch im Herbst 1993 bei vielen Angestellten und Arbeitern anzutreffen. Mitglieder der Belegschaft lobten die Direktorin dafür, daß sie eine "gute Haushälterin" wäre, die alles sieht, "wie eine gute Gastgeberin". Die Direktorin wiederum betonte die finanzielle Unabhängigkeit, die der Betrieb vor dem Joint Venture gehabt hätte, und die sie nun verteidigen wollte. Bis 1992 waren die 16 Zweigbetriebe von Vjshhe Kombinat, die die Aufzugswartungen durchführten, feste

Abnehmer für die von Vijshe gefertigten Ersatzteile. 1991, als die ersten Kooperativen mit günstigen Angeboten begannen, der Fabrik Konkurrenz zu machen, konnte es die Direktorin bei der Firmenleitung von Vijshe Kombinat durchsetzen, daß Aufträge für Ersatzteilmontage und Motorenreparatur nicht an Betriebe außerhalb der Firma Vijshe Kombinat vergeben werden durften. Erst ab 1992 bemühte sich die mechanische Fertigung zusätzlich um neue Auftraggeber und versuchte ihren Wirkungskreis von Moskau auf Gesamtrußland auszudehnen.

Seit dem Inkrafttreten des Joint Ventures erschwerten sich die Geschäftsbeziehungen zu den ehemaligen Schwesterfirmen, die nicht Bestandteil des Joint Ventures geworden waren. Die Direktorin mußte Gerüchte zerstreuen, nach denen ihre Fabrik die Aufträge ihrer früheren Partner nun absichtlich besonders langsam und schlampig bearbeiten würde. Tatsächlich wurde das Service Center von der Zentrale von VijsheINTEC angewiesen, den Zweigbetrieben von VijsheINTEC zu einem niedrigeren Preis Ersatzteile und Reparaturen in Rechnung zu stellen als Betrieben außerhalb der Firma. Eine Profitmarge von 30% wurde von der Mutterfirma vorgegeben. Das bedeutete, daß sich die Preisgestaltung nicht an einem marktüblichen Preis orientierte, sondern sich zusammensetzte aus Produktionskosten, dem Kostenwert und dem feststehenden Satz von 30% Profit. Der Betriebsleitung von Vijshe verließ sich bei ihrer Preisgestaltung nach wie vor auf die Vorstellung, eine Monopolstellung zu besitzen.

Als im September 1993 die Löhne der Inflation angepaßt und verdoppelt wurden, verdoppelte die Planungsabteilung auch die Preise. Der deutsche Berater, erst seit wenigen Wochen im Amt, versuchte gegen diese automatische Preisverdoppelung zu argumentieren:

“Das haben viele hier noch nicht so ganz verstanden, daß irgendwann doch mal Konkurrenz da ist, daß ich nicht hingehen kann und sagen von einem Tag auf den anderen: Ich erhöhe meinen Preis um das Doppelte, weil die Inflation entsprechend ist und morgen wird er wieder auf das Doppelte erhöht. Irgendwann wird sich das auch mal jemand finden, der sagt:

“Moment doch mal! Ich mache auch ein bißchen was mit der Produktivität, ich erhöhe zwar meinen Leuten den Lohn auch auf das Doppelte oder meinetwegen auch mehr. Aber ich erwarte, daß sie das, was sie vorher in 10 Stunden gemacht haben, jetzt in 5 Stunden machen. Und dann habe ich ja wieder etwas zurückgeholt von dem, was ich ausbebe.“ (Stolz, 25. 10. 1993)

Auf seine Nachfragen erhielt Stolz von der Abteilung Löhne und Gehälter zur Antwort, daß sich die Produktivität seit der Lohnerhöhung tatsächlich um 172% gesteigert hätte. Er prüfte nach und stellte fest, daß in den Papieren nicht nur eine gesteigerte Produktivität, sondern auch die doppelte Anzahl von gearbeiteten Stunden ausgewiesen wurde:

“Ich habe mir den Plan für September angeguckt, weil ich gedacht habe: Was ist denn da los, warum kommt der da auf 172%? Ich habe mir dann pro Baugruppe die Einzelzeiten angeguckt. Aha, da sagt er mir jetzt im September 8 Stunden, und für die gleiche Baugruppe hat er mir einen Monat vorher oder im Plan noch gesagt: 4, und ... Stunden! Und das habe ich nicht verstanden. Und dann haben viele versucht, mir das zu erklären. Nach irgendwelchen Normen oder dicken Büchern sagen die: Pro Teil gibt es im Endeffekt einen bestimmten Satz Geldes, und diesen Satz Geldes dividieren sie durch den Stundenverrechnungssatz und kommen dann plötzlich auf neue Stunden. Und da sie das eine drastisch erhöht haben, nur die andere Seite scheinbar nicht, kommen also plötzlich erheblich mehr Stunden heraus.”

(Stolz, 25. 10. 1993)

Der deutsche Berater traf auf “ein reines anderes Denken” bei seinen russischen Gesprächspartnern, das nicht darauf abzielte, von den Beschäftigten möglichst viel Produktivität für einen möglichst geringen Lohn zu erhalten. In der Gorbachovzeit war im Betrieb der Versuch gemacht worden, die Produktivität des einzelnen Arbeiters zu heben, indem vom staatlich festgesetzten Höchstlohn - von den Beschäftigten auch “gläsernes Dach” genannt - abgerückt wurde und die Beschäftigten die Möglichkeit erhielten, bei einem verdoppelten Produktionsausstoß auch den doppelten Lohn zu erhalten. Der absolute

Lohnanteil an den Kosten eines Produktes blieb damit gleich. Lohnerhöhungen erfolgten nach dem Prinzip, "wer viel arbeitet, soll auch entsprechend mehr verdienen." Diese der Profitmaximierung entgegengesetzte Herangehensweise wurde durch die Organisationsstruktur der Verwaltungsabteilungen unterstützt. Während die Produktionsnormen von der Abteilung Löhne und Gehälter nach "wissenschaftlichen Kriterien" festgelegt wurden, erarbeitete die technische Abteilung die Planung des Fertigungsablaufs. Dem deutschen Berater waren diese Strukturen völlig fremd:

"Da gibt es eine Abteilung, ein sogenanntes technisches Departement, was sich da um Methoden kümmert; um die Zeiten kümmern sich andere." (Stolz, 25. 10. 1993)

Verharrend in der Rationalität des planwirtschaftlichen Wirtschaftens maß die Verwaltung auch 1993 noch die Produktivität in Rubel und nicht in benötigter Fertigungszeit pro Produkt. Stolz versuchte hingegen seinen russischen Partnern den Begriff der Produktivität im marktwirtschaftlichen Sinne näherzubringen und sie von der prinzipiellen Überlegenheit seiner Managementansätze zu überzeugen.

"Es gibt einen großen Unterschied zwischen der sozialistischen und kapitalistischen Ökonomie. In der letzteren kannst Du nur jemand werden, wenn Du der Beste bist. Und in diesem Fall hast Du eine große Chance, mehr Arbeitsplätze zu sichern, weil Du die beste Produktivität hast, die besten Kostensätze und die beste Qualität. Dann brauchst Du mehr Arbeitskräfte, weil Du Deinen Marktanteil vergrößern könntest." (Stolz, 18.11. 1993¹¹).

Er stellte die Überlegenheit des marktwirtschaftlichen Ansatzes heraus und die Notwendigkeit den Ehrgeiz zu entwickeln, auch "der Beste" zu werden, um am Erfolg des internationalen Konzerns teilzuhaben zu können, den er, Stolz, bei VjshelNTEC verkörperte. Er betonte den pragmatischen Ansatz der geschickten psychologischen Manipulation der Beschäftigten, um sie zu höheren Leistungen anzu-

spornen: "Ich habe das an einem Beispiel gesagt, wie das bei uns ist. Das ist viel besser, wenn man eine Produktivität von nur 90 % ausweist, dann hat man immer leichter ein Druckmittel, einem anderen zu sagen:

"Nun komm' mal, wir wollen ja wenigstens die 100 % schaffen."
(Stolz 25. 10.1993)

Stolz lud die Mitarbeiter der Verwaltung zu zahllosen Einzelgesprächen ein und versuchte auf ihren Führungsstil und ihre Geschäftspraktiken einzuwirken. Gleichzeitig blieb er aber persönlich distanziert und damit auch isoliert. Das zeigte sich auch daran, daß er in den sechs Monaten seiner Tätigkeit im Betrieb nicht einmal von einem Mitarbeiter der Verwaltung nach Hause eingeladen wurde oder selbst einen seiner neuen Kollegen eingeladen hätte. An Betriebsversammlungen nahm er nicht teil, und auch bei seinen Rundgängen durch die Werkstätten richtete er nicht das Wort an die Arbeiter. Wie ein Arbeiter bemerkte:

"Ich weiß, daß er als Konsultant eingestellt worden ist, aber ich habe noch keine einzige Konsultation bekommen. Ich weiß, daß er Müll und Unordnung nicht gerne hat, aber das bedeutet ja noch nicht, daß ich dadurch besser arbeite."
(Fjodor Perchunow, 9. 11. 1993)

Stolz' Versuche, der Geschäftsleitung von VjjsheINTEC die Strategien und Taktiken der marktwirtschaftlichen Geschäftsführung näherzubringen, hatten zur Folge, daß die Angestellten der Verwaltung es sich angewöhnten, diese Ansichten zu reproduzieren, ohne jedoch notwendigerweise ihre Praktiken zu ändern. In Gesprächen mit uns gaben sie diese 'offizielle' Sichtweise wieder:

"INTEC ist erst seit einem Jahr in Rußland. Deshalb muß man erst einmal die Mentalitäten der Leute rumdrehen und sie zu solchen Begriffen wie 'profitabel' und 'unprofitabel' hinlenken."
(Pawel Mansurow, 4.11. 1993)

Nur die Direktorin, die als einzige aus der Betriebsleitung bisher die Möglichkeit gehabt hatte, andere INTEC Betriebe in Europa zu besuchen, hinterfragte offen die Grenzen einer festgefahrenen marktwirtschaftlichen Philosophie:

“Leute, die schon lange für INTEC arbeiten, haben ein bestimmtes Muster für ihre Sichtweisen und Reaktionen. Sie reagieren schnell, aber dies ist durch nichts anderes als durch diese Muster bestimmt. Ich habe Angst, die Möglichkeit zum nicht standardisierten Denken zu verlieren. Die Leute von INTEC haben ein spezielles Wissen, eine Philosophie der Produktivität und eine Philosophie der Lagerhaltung. Dies hilft ihnen, schnelle Entscheidungen zu treffen. Aber ich brauche die Möglichkeit, meine eigene Sichtweise einzubringen. Ich muß alles in Einklang bringen... Unsere Hauptaufgabe ist es, eine Richtung zu finden. Wir könnten damit Anfang nächsten Jahres beginnen. Die Arbeit mit INTEC bringt neue Aufgaben und Herangehensweisen mit sich, aber... einige dieser neuen sind nichts anderes als vergessene alte.”
(Katerina Selenzowa, 27. 10. 1993).¹²

Der Mangel an Freiraum für originelle selbständige Entscheidungen, den die Direktorin empfand, widersprach der Selbsteinschätzung, die Stolz von seinem Beratungsstil hatte:

“Ich sage den Leuten immer, Du mußt dich um Deine eigenen Dinge kümmern, und Du mußt Deine eigenen Entscheidungen treffen. Du kannst sie von nirgendwoher erwarten.”

Es war vor allem die Tatsache, daß Stolz im Betrieb Informationen sammelte und Analysen anstellte, ohne sich direkt und offiziell an Entscheidungen zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen, die seine Präsenz für die Belegschaft so unangenehm machte.

“Die Leute empfinden, daß Druck auf sie ausgeübt wird. Sie mögen es nicht, daß der INTEC Spezialist überall herumläuft und nur guckt. Das geht den Leuten auf die Nerven. Sie haben das Gefühl, als wenn über ihrem Kopf ein Stock geschwungen würde.”
(Katerina Selenzowa 27. 10. 1993)

Obwohl er offiziell nur der Berater im Hintergrund war, konnten viele wichtige Entscheidungen, wie zum Beispiel die Einrichtung der neuen Fertigungshallen und Investitionen in neue Maschinen, nur mit seiner Zustimmung getroffen werden, da er Investitionen direkt mit der Zentrale von INTEC abklärte.

Am letzten Tag unserer Forschung erfuhren wir von Stolz, daß er ab Anfang 1994 stellvertretender Direktor und "rechte oder linke Hand" der Direktorin werden würde. Die Direktorin begrüßte diesen Beschluß:

"Ich hatte das Gefühl, daß er uns gegenüber nicht freundlich gesinnt war. Aber vielleicht hing sein Verhalten ja mit seiner Funktion zusammen, die ganzen Informationen zu sammeln und sie irgendwohin zu schicken. Er war der Berater und hatte diese Funktion zu erfüllen. Jetzt hat er zugestimmt, mein erster Vertreter zu werden - das war gestern. - und die Verantwortung für die Empfehlungen und für ihre Durchführung zu teilen "

(Katerina Selenzowa 27. 10. 1993)

Die Direktorin hoffte, daß sich Stolz als stellvertretender Direktor stärker mit den im Betrieb arbeitenden Menschen identifizieren würde. Wenn er vor versammelter Belegschaft die Verantwortung für Entlassungen übernehmen müsse, würde es ihm schwerer fallen, den Arbeitsplätzeabbau in der Produktion zu fordern und die Umwandlung des Produktionsbetriebs in ein Ersatzteillager als anzustrebende Perspektive darzustellen.

Nachdem Stolz monatelang "beobachtet und analysiert" hatte, entschied er am letzten Tag unserer Untersuchung gemeinsam mit der Direktorin über eine grundlegende Umstrukturierung der Verwaltung. Die Abteilung Löhne und Normen wurde aufgeteilt. Die Planungsabteilung wurde aufgelöst und gemeinsam mit der Buchhaltung in der Abteilung Finanzen zusammengefaßt. Zusätzlich wurde ihr die Lohnbuchhaltung zugeschrieben. Die Festlegung der Normen wurde Aufgabe der Technologen, die nun mit in die Engineering Abteilung

kamen. Normen sollten von nun an nicht mehr in Rubel, sondern in Zeit gemessen werden und den technischen Möglichkeiten entsprechend verändert werden. Die Umstrukturierung zielte darauf ab, das feststehende Verhältnis zwischen dem der Inflation angepaßten Einkommen und der Produktivität aufzubrechen und damit mehr Leistungsdruck auf die Produktionsarbeiter auszuüben.

Das entscheidende Kriterium kapitalistischen Wirtschaftens, nämlich die maximale und optimale Ausnutzung der gekauften Arbeitskraft zum geringst möglichen Preis, hatte bisher im Betrieb keine volle Geltung erlangt. Die Beschäftigten gingen noch von der Vorstellung aus, daß eine höhere Produktivität auch eine entsprechend höhere Bezahlung nach sich ziehen müßte. Der Betrieb war für sie trotz aller Veränderungen nach wie vor "ein Kessel für alle". Mit den geplanten Umstrukturierungen wurde diesem informellen Konsens zwischen Betriebsleitung und Belegschaft die Basis entzogen und der Weg freigemacht für ein antagonistisches Arbeitgeber Arbeitnehmerverhältnis westlichen Typs. Bei den zu erwartenden Interessenskonflikten hielt der Arbeitgeber alle Trümpfe in der Hand, während die Arbeitnehmer weder auf funktionierende Gewerkschaften noch auf eine wirksame Arbeitsgesetzgebung zurückgreifen konnten.

Notes

¹ Aus einem Interview mit Fjodor Perchunov vom 9.11. 1993. Anspielung auf ein Märchen von Leskov aus dem 19. Jahrhundert, in dem ein schieläugiger russischer Linkshänder "europäische" Meister übertraf, indem er einen von ihnen gemachten winzigen stählernen tanzenden Floh mit Hufeisen beschlug. Die Geschichte wurde zum Symbol für die Talentiertheit des russischen Volkes.

² Alle in diesem Aufsatz verwendeten Namen von Firmen und Einzelpersonen sind Pseudonyme.

³ Unter der Leitung von Birgit Müller, Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin, in Zusammenarbeit mit Isabelle Cribier, Deutsch-Französisches Zentrum für sozialwissenschaftliche Forschung in Berlin, Elena Mechtcherkina, Institut für Soziologie der russischen Akademie der Wissenschaften in Moskau, Kiril Levinson, einem russischen Historiker, Andrej Onikienko, Institut für Weltökonomie und internationale Beziehungen in Moskau und Vladimir Choros dem Übersetzer und Spezialisten für russische Umgangssprache. Larissa Kossova, Russisches Zentrum für Meinungsforschung in Moskau wirkte an vier Interviews mit. Die Forschergruppe dankt der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die großzügige Finanzierung des Projektes.

⁴Das Interview führte Birgit Müller mit Kirill Levinson.

⁵Das Interview führten Isabelle Cribier und Elena Mechtcherkina.

⁶Das Interview führten Isabelle Cribier und Elena Mechtcherkina im Ruheraum der Elektromontage.

⁷Als "Limitschiki" werden die im Rahmen einer von der Stadt festgelegten Quote (Limit) nach Moskau eingewanderten Bewohner aus anderen Gebieten des Landes bezeichnet, die sich ihr Recht auf Aufenthalt in Moskau (Propiska) erwerben mußten.

⁸Das Interview führten Isabelle Cribier und Elena Mechtcherkina.

⁹Anspielung auf eine russische Redensart: über einen unfähigen, ungeschickten Menschen sagt man, daß er "die Hände am Hintern hat", das heißt, daß sie ebenso ungeschickt sind wie die Beine.

¹⁰Ivanov, verbreiteter russischer Name.

¹¹Das Interview mit Herrn Stolz vom 18. 11. 1993 führte Andrej Onikienko.

¹²Das Gespräch führte Larissa Kossova.