

Peter Heumos

„Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“ Sekundäre
Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung
in tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945-1968)

<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.502>

Reprint von:

Peter Heumos, „Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“ Sekundäre
Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in
tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945-1968), in: Vernetzte
Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der
DDR, herausgegeben von Annette Schuhmann, Böhlau Köln, 2008
(Zeithistorische Studien. Herausgegeben vom Zentrum für Zeithistorische
Forschung Potsdam. Band 42), ISBN 978-3-412-20027-5, S. 21-41

Copyright der digitalen Neuausgabe (c) 2017 Zentrum für Zeithistorische Forschung
Potsdam e.V. (ZZF) und Autor, alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk wurde vom Autor
für den Download vom Dokumentenserver des ZZF freigegeben und darf nur
vervielfältigt und erneut veröffentlicht werden, wenn die Einwilligung der o.g.
Rechteinhaber vorliegt. Bitte kontaktieren Sie: <redaktion@zeitgeschichte-digital.de>



Zitationshinweis:

Peter Heumos (2008), „Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“ Sekundäre Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945-1968), Dokserver des Zentrums für Zeithistorische Forschung Potsdam, <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.502>

Ursprünglich erschienen als: Peter Heumos, „Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“ Sekundäre Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945-1968), in: Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR, herausgegeben von Annette Schuhmann, Böhlau Köln, 2008 (Zeithistorische Studien. Herausgegeben vom Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam. Band 42), ISBN 978-3-412-20027-5, S. 21-41

Inhalt

ANNETTE SCHUHMAN

Einleitung 9

Forschungsbefunde

PETER HEUMOS

„Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“
Sekundäre Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in
tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945–1968) 21

DIERK HOFFMANN

Netzwerke und Sonderinstanzen.
Die Marginalisierung der Länder bei der Vereinheitlichung der
Sozialversicherung in der SBZ (1945–1949)..... 43

ANDREAS OBERENDER

Die Partei der Patrone und Klienten. Formen personaler Herrschaft
unter Leonid Brežnev 57

HEINZ MESTRUP

Die Interessengemeinschaft „Territoriale Rationalisierung“ in Jena –
 Offizielle Netzwerkstrukturen sowie Formen informellen
 Zusammenwirkens 77

MALGORZATA MAZUREK

„Filling the Gap between Plan and Needs: Social Networks in the Local
 Government System in Communist Poland“ 103

ÁRPÁD VON KLIMÓ

Katholische Jugendgruppen in Ungarn in der zweiten Hälfte der sechziger
 Jahre. Die Gruppen um *Regnum Marianum* – ein religiöses Netzwerk? 121

Methoden

FRIEDERIKE SATTLER

Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke.
 Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von
 wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen
 Gesellschaften 139

Rafael Mrowczynski

„NEtakratie“? Sozialstrukturtheorien der sowjetischen Gesellschaft
 und das Problem der inoffiziellen Netzwerkbeziehungen 157

ARND BAUERKÄMPER

Lokale Netzwerke und Betriebe in der DDR.
 Theoretische Ansätze, Untersuchungsdimensionen und methodische
 Probleme der historischen Forschung 179

PETER HÜBNER

Personale Netzwerke im lokalhistorischen Kontext.
Überlegungen zur Sozialgeschichte der DDR 193

CHRISTOPH BOYER

Ausblick 217

Abkürzungsverzeichnis 227

Literaturverzeichnis 229

Autorenverzeichnis 253

PETER HEUMOS

„Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“

Sekundäre Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945–1968)

Das informelle Geflecht des Planerfüllungspaktes

Im April 1953 stand es schlecht um die monatliche Planerfüllung in den Vereinigten Stahlwerken Kladno. Der Direktor der Stahlwerke nannte einem Emissär des Ministeriums für Hüttenindustrie und Erzgruben die Gründe. Vor allem gehe es mit dem sozialistischen Wettbewerb nicht voran, dem Motor der Planerfüllung. Die Materialzufuhr sei unregelmäßig, die Auftragslage decke nicht alle Werksabteilungen ab, die künftige Auslastung der einzelnen Produktionsbereiche sei wegen einer sich hinziehenden Entscheidung der Planungsbehörde über eine Senkung des Plansolls offen. Der Emissär beruhigte den besorgten Direktor. Die Vereinigten Stahlwerke sollten nicht versuchen, bei der Planerfüllung „Wunder zu vollbringen“, denn Luppen¹ und Schrott für die Hochöfen seien rar. Einige Tage vor diesem Gespräch hatten Partei und Regierung einen „mobilisierenden“ Beschluss zum Plansoll der Stahlwerke in Kladno gefasst und ließen im „Rudé právo“, dem Zentralorgan der Kommunistischen Partei der Tschechoslowakei (KPTsch), die Werbetrommel für den „Kampf an den Hochöfen“ in Kladno rühren.²

Der Emissär in Kladno war keine Einzelpersönlichkeit, er stand für ein System informeller Kontakte der Mitarbeiter der Ministerien und Zentralbehörden, die „die Betriebe bereisen und sich bemühen, einen Überblick darüber zu gewinnen, was in den Betriebsversammlungen kritisiert wurde“.³

Auch in marktförmigen Gesellschaften sind formelle bzw. vertragliche Beziehungen offenbar nur dann funktionsfähig, wenn sie durch informelle Beziehungen gestützt werden,

1 Lockere Eisenklumpen, ein Zwischenprodukt bei der Verarbeitung von Roheisen zu schmiedbarem Eisen.

2 Všeodborový archiv ČMKOS (künftig zitiert: VOA), Prag. ÚRO-VMP, Karton 2, 1953, Berichte der Brigaden und Berichte über sozialistische Wettbewerbe, SONP Kladno.

3 Národní archiv (künftig zitiert: NA), Prag. Fonds 014/12, Bd. 23, Nr. 822, 1956/5.

wie neuere Diskussionen über „Einbettung“ und „Moralökonomie“ zeigen.⁴ Netzwerke im Staatssozialismus erreichten ein solches Ausmaß, dass sie als „Vergesellschaftungsform“ bezeichnet werden können.⁵ Es gibt bekanntlich gute Gründe, ihre funktionale Notwendigkeit gerade im Hinblick auf die Problematik des Plans hervorzuheben, denn gegen ein starres, hierarchisch und bürokratisch organisiertes Anweisungs- und Zuteilungsverfahren gewährleisteten die informellen sozialen Interaktionen eine gewisse innere Elastizität des Plans.

Für Informalität dieser Art wird auch der Begriff „Planerfüllungspakt“ benutzt.⁶ Dieser bezeichnet informelle Übereinkünfte der beteiligten Akteure darüber, dass der politische Imperativ der Planerfüllung eine Sache war, die realen Verhältnisse eine andere. Letztere aber zwangen zur informellen Praxis eines Stillhalteabkommens zumeist auf der Grundlage von Tauschbeziehungen.

Unter tschechoslowakischen Bedingungen stand auf der einen Seite völlig außer Frage, dass die von den Planungsbehörden veranlassten häufigen Wechsel der Produktionsprogramme die Betriebe immer wieder in allergrößte organisatorisch-technische Schwierigkeiten stürzten,⁷ dass die kontinuierliche Ausweitung der Produktion bei konstanter Produktionsfläche zu einer fortschreitenden Verringerung der gesetzlich vorgeschriebenen Größe des Arbeitsplatzes und zu unzumutbaren Belastungen und hoher Unfallhäufigkeit führte,⁸ dass die Arbeiter durch die Unstetigkeit der Produktion aufgrund schwankender Materiallieferungen auch materiell starke Einbußen erleiden konnten,⁹ dass die allgemeinen Arbeitsbedingungen angesichts häufig fehlender Sicherheits-, sozialer und hygienischer Einrichtungen und verbreiteter technischer Rückständigkeit im Ganzen miserabel waren.¹⁰

4 Martin Kohli, *Die DDR als Arbeitsgesellschaft? Arbeit, Lebenslauf und soziale Differenzierung*, in: *Sozialgeschichte der DDR*. Herausgegeben von Hartmut Kaelble/Jürgen Kocka/Hartmut Zwahr, Stuttgart 1994, S. 31–61.

5 Ebd., S. 37.

6 Entwickelt wurde der Begriff am Beispiel der DDR. Vgl. Ulrich Voskamp/Volker Wittke, *Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen. Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinat*en in der ehemaligen DDR, in: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 18 (1990), S. 12–30.

7 Die Belege dafür sind massenhaft, nur ein Beispiel sei herausgegriffen: VOA. ÚRO-*Org.*, Karton 103, Inventarnummer 353, Auszug aus den Meldungen der Instrukteure der Kreisgewerkschaftsräte für den Genossen L. Novák vom 23. 2. 1950.

8 VOA. ÚVOS-Spotřebný průmysl, Faszikel 4, 1965, Erfahrungen des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten der Konsumgüterindustrie mit der Tätigkeit der Gewerkschaftsorganisation des Nationalunternehmens Svit Gottwaldov; Škoda-Archiv. ROH 16/1009, Protokoll der Sitzung des Betriebsausschusses der ROH Schwermaschinenbau am 15. 5. 1957 (Diskussionsbeitrag Jan).

9 Die Kollektivprämie für die Planerfüllung bei den Bergleuten im slowakischen Rožňava lag 1953 bei 800 bis 1 000 Kronen. Der durchschnittliche monatliche Nettoverdienst in den oberen Tarifklassen betrug 2 000 bis 3 500 Kronen. VOA. *Celostatní akce*, Karton 3, Inventarnummer 8 b, Beratung der Vorsitzenden und Organisationssekretäre der Kreisgewerkschaftsräte am 12. 10. 1953 (Diskussionsbeitrag Skladan).

10 Für 1956 vgl. dazu den gemeinsamen Bericht der Abteilung „Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit“ und der Abteilung „Nationalversicherung“ des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten im Maschinenbau über risikoreiche und technisch schlecht ausgestattete Arbeitsplätze in Maschinenbaufabriken. VOA. *Strojirenství*, Karton 27/1956, Protokolle der Sitzungen des Präsidiums des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten im Maschinenbau vom 29. 6. bis zum 10. 12. 1956. Zu den katastrophalen Arbeitsbedingungen der Frauen in der chemischen Industrie: VOA. ÚRO-*Před.*, Karton 91, Inventarnummer 461/7, Überblick über den gegenwärtigen Stand der Beschäftigung von Frauen

Auf der anderen Seite hielt die Wirtschaftsbürokratie in Prag für diese Defizite und Zumutungen einige Entschädigungen bereit; dazu gehörte in erster Linie ihr Umgang mit dem Problem der Löhne und Normen. Bis in die späten fünfziger Jahre übten die Betriebe erheblichen Einfluss auf den Lohnfestsetzungsprozess aus, da der Anteil des Tariflohns am Lohn nach 1948 auf 40–50 Prozent absank¹¹ und die beweglichen Teile des Lohns (Prämien, Zuschläge, Überstunden etc.) im Wesentlichen auf innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen beruhten – unter wohlwollender Duldung der Wirtschaftsverwaltung. Prämienordnungen beispielsweise gaben sich die Betriebe häufig selbst, ohne Zustimmung oder korrigierendes Eingreifen der Ministerien bzw. der so genannten Hauptverwaltungen, die dann auch nur selten die Wirksamkeit und die ökonomische Zweckmäßigkeit der Prämienordnungen kontrollierten. Die Folge war, dass um die Mitte der fünfziger Jahre im Maschinenbau rund 3 000, in der chemischen Industrie 2 000 und in der Bauindustrie ca. 600 Prämienordnungen existierten¹² – die Hauptursache der bunten Vielfalt der Lohnverhältnisse im tschechoslowakischen Staatssozialismus gerade in seiner stalinistischen Periode.¹³ „Die gleiche Arbeit wird überall anders bezahlt“, hieß es noch 1956 unter den Arbeitern.¹⁴ Ebenso indifferent verfahren die zentralen Behörden in der Frage der Arbeitsnormen, die sich als ungelöstes Problem durch unseren Untersuchungszeitraum hinzieht.¹⁵ Die Gewerkschaftsführung hielt sich mit Kritik nicht zurück: Was die Prämienordnungen betraf, so warf sie den Ministerien „Verletzung der Staatsdisziplin“ vor,¹⁶ und in puncto Arbeitsnormen bezweifelte sie den

in der chemischen Industrie (für die Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 27. 12. 1967). Zur Frage der technischen Rückständigkeit sei hier nur darauf hingewiesen, dass im Zuge der industriellen Modernisierung im Rahmen der Wirtschaftsreform der späten sechziger Jahre 44 Prozent aller Betriebe der Konsumgüterindustrie schrittweise stillgelegt werden sollten. VOA. ÚRO-Před., Karton 88, Inventarnummer 451, Erfahrungen aus der Arbeit der Gewerkschaftsorgane und -organisationen bei der Durchführung der Lohnnivellierung in der Konsumgüterindustrie (23. 5. 1967).

- 11 Škoda-Archiv. PV KSČ 3/235, Protokoll Nr. 2 der Sitzung des technisch-ökonomischen Rates des Unternehmens am 17. 12. 1958 (Diskussionsbeitrag Forman); VOA. ÚRO-PaM, Karton 8, Berichte der Lohnabteilung, 1957, Bericht über die Lohnsituation im Maschinenbau.
- 12 VOA. ÚRO-Sekr., Karton 76, Inventarnummer 672, 1955, Bericht über die Maßnahmen zur Beseitigung von Mängeln bei der Entlohnung der Arbeit und zum Entwurf der politisch-organisatorischen Absicherung dieser Maßnahmen.
- 13 Zahlreiche Beispiele dazu bei Peter Heumos, Aspekte des sozialen Milieus der Industriearbeiterschaft in der Tschechoslowakei vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis zur Reformbewegung der sechziger Jahre, in: *Bohemia* 42 (2001), H. 2, S. 323–362.
- 14 VOA. KOR, Karton 75/1956, Inventarnummer 138/1, Bewertung der allgewerkschaftlichen Aktive der Bezirksfunktionäre vom 6. bis 20. 7. 1956 in allen Bezirken des Kreises České Budějovice (Diskussionsbeitrag Sipl).
- 15 VOA. Strojirenství, Karton 10, Faszikel 1, 1954, Wie das Kreiskomitee des Gewerkschaftsverbandes für Schwermaschinenbau in Liberec die gleichmäßige Erfüllung des Planes in seinen Betrieben sicherstellt und wie es die Steigerung der Arbeitsproduktivität im Hinblick auf das Wachstum der Löhne und Gehälter verfolgt (14. 3. 1953); Peter Heumos, Grenzen des sozialistischen Produktivismus: Arbeitsinitiativen und Arbeitsverhalten in tschechoslowakischen Industriebetrieben in den fünfziger Jahren, in: Klaus Roth (Hg.), *Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus. Erkundungen zum Arbeitsleben im östlichen Europa* (Freiburger Sozialanthropologische Studien 1), Münster 2004, S. 199–217.
- 16 Zit. nach dem in Anm. 14 angeführten Bericht.

ernsthafte Willen der Bürokraten, mit der massenhaften „Unsitte“ fiktiver („weicher“) Normen aufzuräumen, an denen alle Reformen des Lohnsystems scheiterten.¹⁷

Man wird einwenden, in diesen Beispielen gehe es gar nicht um Indifferenz der Bürokratie, sondern darum, dass sich diese mit der „Staatsklasse“ aus politisch-ideologischen Gründen nicht anlegen konnte. Plausibel ist das wiederum nur dann, wenn man die Bürokratie im Staatssozialismus – weil ihrer überparteilichen Sachkompetenz durch die kommunistische Partei beraubt – für ein „bloßes Instrument einer im Prinzip nicht kalkulierbaren Macht“ hält.¹⁸ So einfach war die Sache nicht. Wurden Grundüberzeugungen ihres traditionellen Selbstverständnisses berührt, legte sich die tschechoslowakische Wirtschaftsbürokratie – mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln – quer zur Programmlinie der KPTsch. Das galt etwa für die politisch besonders ausgeprägten Formen der Symbiose von Ökonomie und Politik, also vor allem für den sozialistischen Wettbewerb. Auf der Grundlage informeller Verständigung mit den Betrieben verfuhr die Ministerialbürokratie auf diesem Gebiet in einer Weise, die sich nur als Boykott bezeichnen lässt.¹⁹ Auch der Fusionierung von Technikentwicklung und politischer Mobilisierung in der Novatorbewegung setzten die Behörden eine massive Verschleppungstaktik entgegen, hinter der die von vielen Betriebsräten mitgetragene Forderung stand, die Betriebstechniker aus dieser Bewegung auszuschließen, da technische Verbesserungen zu deren dienstlichen Pflichten gehörten.²⁰ Erfindungen im Rahmen der Novatorbewegung mochten Aufsehen erregen und von Partei und Gewerkschaften auf spektakuläre Weise gefeiert werden: Die Experten in den zentralen Behörden winkten mit Argumenten von der Art ab, sie würden keine Erfindung akzeptieren (und honorieren), über die man sich schon „bei Leonardo da Vinci“ informieren könne.²¹

Die Netzwerke zwischen der Wirtschaftsbürokratie und den Betrieben glichen also nicht nur Mängel des Systems aus, sondern brachten auch Interessen mit geringer Konformität ins Spiel. Deutlicher wird dies, wenn man das informelle Geflecht des Planerfüllungspaktes auf der Ebene des Betriebes betrachtet.

In dieser Perspektive sollte jedenfalls für die Tschechoslowakei die an den gesellschaftlichen Verhältnissen der DDR gewonnene Vorstellung revidiert werden, die informellen

17 VOA. Celostátní akce, Karton 5, Inventarnummer 32, Stenographisches Protokoll der Beratung der Vorsitzenden der ROH-Verbände und der Abteilungsleiter des Zentralrates der Gewerkschaften am 17. 1. 1955.

18 Zit. nach Ilja Srubar, War der reale Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43 (1991), S. 415–432.

19 VOA. ÚRO-Sekr., Karton 46, Inventarnummer 599, Bericht über die Entwicklung des sozialistischen Wettbewerbs und über den Vorschlag zur Verleihung der Roten Fahnen im vierten Quartal 1953 für das Sekretariat des Zentralrates der Gewerkschaften vom 27. 1. 1954.

20 VOA. OS Kovo, Karton 4 A, Faszikel 4, 1951, Stand des sozialistischen Wettbewerbs und der Novatorbewegung im Betrieb ČKD Sokolovo; VOA. Spotřebný průmysl, Karton 110, Faszikel 4, 1965, Stellungnahme zum Bericht über die Tätigkeit der Parteiorganisation des Nationalunternehmens Svit Gottwaldov.

21 Das Zitat aus der Stellungnahme des Ministeriums für Bauwesen zu einer Erfindung, die 1955 zum 38. Jahrestag der russischen Oktoberrevolution mit einem Stafettenlauf von Trutnov (Nordostböhmen) nach Prag gefeiert wurde. VOA. Strojírenství, Karton 35–36, Faszikel 4, 1957, Stenographisches Protokoll der gesamtstaatlichen Beratung der Erfinder, Verbesserer und Novatoren auf der Prager Burg am 24. 10. 1957.

innerbetrieblichen Regelungen seien lediglich eine „passive Stärke“ der Belegschaften gewesen,²² ein zur Strukturbildung nicht fähiges soziales Moment.

Die Macht der Produzenten

Bereits vor der Machtübernahme der KPTsch (Februar 1948) waren die bürokratisch-administrativen Regelungen der Organisation des Produktionsprozesses weit davon entfernt, auf die shop-floor-Ebene durchschlagen zu können. Die Kontrolle über die Normierung des Arbeitsprozesses, über Leistung und Lohn lag im Wesentlichen bei den Arbeitern. Das war eine Folge der Machtstellung der Betriebsräte, die nach dem Krieg mit einem libertären, antistaatlich eingefärbten Sozialismus-Konzept aus dem Untergrund auftauchten und ohne deren Zustimmung sich in den frühen Nachkriegsjahren in den Betrieben „keine Maus“ regte.²³ Obwohl die Position der Räte durch die 1945 gegründete Einheitsgewerkschaft eingeengt wurde, blieben diese stark genug, um das betriebliche Milieu durch zwei Zielvorstellungen auf Dauer zu prägen: durch die in ihrer Intensität zwar schwankende, aber nie von der Tagesordnung genommene Forderung nach Dezentralisierung der verstaatlichten Industrie und durch eine rigoros praktizierte egalitäre Lohn- und allgemeine Sozialpolitik.

Für den Rückbau des industriellen Zentralismus wurden – wie überall im Realsozialismus – tagtäglich Argumente geliefert. Am grünen Tisch könne man leicht entscheiden, aber im Betrieb sehe die Sache ganz anders aus, schrieb der gewerkschaftliche Betriebsausschuss der Pilsener Škoda-Werke an den Zentralrat der Gewerkschaften.²⁴ Die Parteiorganisation im Betrieb müsse das „ausbügeln“, was „die oben vermässelt haben“, sagte der Vorsitzende des Betriebskomitees der KPTsch im Eisenbahndepot im südböhmischen Veselí n. L.²⁵ Daraus folgte eine innerbetriebliche informelle Praxis, die sich wenig um Gesetze, Regierungsverordnungen, ZK-Beschlüsse oder Anweisungen und Richtlinien der Gewerkschaftsspitze scherte. Das Maß aller Dinge war die betriebliche Realität. „Eure Richtlinien taugen nichts“, hielt ein Betriebsratvorsitzender im slowakischen Ružomberok einem höheren Gewerkschaftsfunktionär vor, „wir müssen das hier im Betrieb so machen, dass es unseren Bedingungen entspricht.“²⁶

22 Zit. nach Kohli, Die DDR als Arbeitsgesellschaft, S. 49.

23 Peter Heumos, Betriebsräte, Einheitsgewerkschaft und staatliche Unternehmensverwaltung. Anmerkungen zu einer Petition mährischer Arbeiter an die tschechoslowakische Regierung vom 8. Juni 1947, in: Jahrbücher für Geschichte Osteuropas 29 (1981), S. 215–245; ders., „Wenn sie sieben Turbinen schaffen, kommt die Musik“. Sozialistische Arbeitsinitiativen und egalitaristische Defensive in tschechoslowakischen Industriebetrieben und Bergwerken 1945–1965, in: Sozialgeschichtliche Kommunismusforschung. Tschechoslowakei, Polen, Ungarn und DDR 1948–1968. Vorträge der Tagung des Collegium Carolinum in Bad Wiessee vom 22. bis 24. November 2002 (Bad Wiessee Tagungen des Collegium Carolinum 27), hg. von Christiane Brenner und Peter Heumos, München 2005, S. 133–177.

24 Škoda-Archiv. ROH 8/PV 544, Schreiben des Betriebsausschusses der ROH der Lenin-Werke [= Škoda-Werke] an den Zentralrat der Gewerkschaften vom 15. 1. 1958.

25 NA. Fonds 014/12, Bd. 15, Nr. 377, Bericht über die Einführung des neuen Lohnsystems auf den tschechoslowakischen Staatsbahnen (Oktober 1954).

26 VOA. ÚRO-Org., Karton 105, Inventarnummer 382, Bericht des Instruktors des Kreisgewerkschaftsrates Žilina Karol Pistovčák [November 1951].

Regulative Idee des innerbetrieblichen Beziehungsnetzwerkes war der Egalitarismus der Betriebsräte vor allem in der Lohnpolitik, den die Gewerkschaften seit 1948 als „Gleichmacherei“ skandalisierten²⁷ und die KPTsch aus politischen Gründen – um ihren Rückhalt in den unteren Einkommensschichten der Arbeiterschaft nicht zu verlieren – bis zur Mitte der sechziger Jahre mit zusammengebissenen Zähnen tolerierte.²⁸

Um diesen Egalitarismus zu verwirklichen, bedurfte es entsprechender Machtverhältnisse im Betrieb, die unten noch dargestellt werden sollen. Hier sei zunächst auf die wichtigsten lohnpolitischen Strategien der gewerkschaftlichen Betriebsorganisationen hingewiesen. Den Kern bildete die Forderung nach „Beseitigung des sozialen Unrechts, das bisher vor allem an den sozial schwächsten Arbeitern begangen wurde“, wie es die Gewerkschafter in den Brüner Waffenwerken im Juli 1945 formulierten.²⁹ Das Rezept waren „weiche“ Normen für die Arbeiter der unteren Tarifklassen, die leicht überschritten werden konnten und damit besseren Verdienst ermöglichten.³⁰ Ebenso wurden Prämienordnungen dazu verwendet, die Verdienstunterschiede zwischen Hilfs- und Facharbeitern auszugleichen³¹ und die Arbeitseinkommen von Arbeitern und technisch-administrativem Personal zu nivellieren.³² Unzählige Male protestierten die gewerkschaftlichen Organisationen in den Betrieben zwischen 1945 und 1968 gegen die nach ihrer Auffassung zu hohen Gehälter des industriellen Managements: Ein „zweiter Kapitalist“ als Betriebsdirektor sei unerwünscht.³³ Besonders der sozialistische Wettbewerb bot Möglichkeiten zuhauf, um den kollektiven Gleichheitsanspruch zu praktizieren. Individuelle Leistung wurde dort in großem Maßstab zugunsten eines kollektiven Verteilungsmusters unterlaufen. Wie in zahllosen anderen Betrieben organisierten die Arbeiter im Škoda-Zweigwerk Smíchov Wettbewerbe um den „besten Arbeiter des Betriebes“ so, dass jeder in einem festen Turnus einmal an die Reihe kam und die Prä-

-
- 27 Vgl. dazu den Bericht der Abteilung „Arbeit und Löhne“ des Kreisgewerkschaftsrates Liberec für den Zentralrat der Gewerkschaften vom 26. 1. 1951. VOA. Faszikel „Normenüberprüfung auf der Grundlage des Regierungsbeschlusses vom 14. 7. 1950“ (nicht inventarisiertes Material).
- 28 Karel Kaplan, *Sociální souvislosti krizí komunistického režimu v letech 1953–1957 a 1968–1975* [Soziale Zusammenhänge der Krisen des kommunistischen Regimes in den Jahren 1953–1957 und 1968–1975], Praha 1993, S. 22 und 27 (Sešity Ústavu pro soudobé dějiny 9).
- 29 VOA. ÚRO-Soc., Karton 1, Inventarnummer 1/6, 1945, Gemeinsame Resolution des Betriebsrates und der betrieblichen Gewerkschaftsgruppe der Brüner Waffenwerke vom 12. 7. 1945.
- 30 VOA. Strojřensví, Karton 65, 1963, Protokoll der Sitzung des Betriebsausschusses der ROH [der Tschechoslowakischen Dieselmotorenwerke in Smíchov] am 13. 5. 1963 (Diskussionsbeitrag Marešová).
- 31 VOA. ÚRO-Před., Karton 56, Inventarnummer 355 III/3, Materialien für die Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 31. 10. 1961: Bericht über die Erfahrungen bei der Anwendung von Kollektivprämien vom 19. 9. 1961.
- 32 Vgl. dazu den Auszug aus dem Bericht des Kreiskomitees der KPTsch in Pilsen über die Prämienpolitik in den Škoda-Werken (Juli 1953). NA. Fonds 014/12, Bd. 11, Nr. 186.
- 33 Škoda-Archiv. ROH 4/PV 696, Protokoll der Plenarsitzung des Unternehmensausschusses und der Vorsitzenden der Betriebsausschüsse der ROH am 1. 7. 1958 (Diskussionsbeitrag Kepka); ROH 5/PV 1655, Protokoll der Plenarsitzung des Unternehmensausschusses am 4. 7. 1960 (Tagesordnungspunkt 6); VOA. ÚRO-Soc., Karton 3, Inventarnummer 2/8/16, 1945, Schreiben des Zentralrates der Gewerkschaften an das Industrieministerium vom 20. 11. 1945; ÚRO-Před., Karton 93, Inventarnummer 465 c, Schreiben des Gewerkschafters Kubašta (Materialien für die Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 19. 3. 1968).

mie erhielt.³⁴ Auch Wettbewerbe zwischen einzelnen Werkstätten eines Betriebes folgten diesem Grundsatz.³⁵ Mährische Sägewerk-Arbeiter fanden schließlich im Frühjahr 1956, sie seien alle „die besten Arbeiter“ und die Auszeichnung zum besten Arbeiter sei „Personenkult“: Also wurden Wettbewerbe und Auszeichnungen im Betriebsrat abgewählt.³⁶

Dass sich dieses Geflecht informeller Regelungen auf Dauer etablieren konnte, setzte „entgegenkommende“ betriebliche Machtverhältnisse voraus. Damit ist die Position des industriellen Managements³⁷ angesprochen, die hier nur kurz umrissen werden kann.

In der Erwartung, unter kommunistischer Herrschaft werde es autoritär zugehen, pflegte das industrielle Management nach 1948 zunächst die Betriebsräte als Sprachrohr „unverantwortlicher Forderungen“ bei den Ministerien anzuschwärzen,³⁸ und versuchte obendrein, wie in den Stahlwerken in Kladno, sich der Parteiführung durch das Angebot anzudienen, selbst in den Betrieben mit repressiven Mitteln für Ruhe und Ordnung sorgen zu wollen.³⁹ In der Folgezeit musste das betriebliche Leitungspersonal allerdings Erfahrungen machen, die schließlich zu einem widerspenstigen Sich-Arrangieren mit den herrschenden Verhältnissen führten. Bei Streiks wurde die Betriebsleitung mit einer gewissen Regelmäßigkeit zur Rechenschaft gezogen,⁴⁰ und obwohl bereits 1950 ein Drittel aller Betriebsdirektoren aus der Arbeiterschaft kam,⁴¹ konnte sich das industrielle Management nicht sicher sein, bei der nächsten politischen Säuberung ungeschoren davonzukommen.⁴² Die hohe Fluktuation der betrieblichen Leitungskader gehörte denn auch zu den beliebten Themen des Volkswitzes.⁴³

34 VOA. ÚRO-VMP, Karton 2, 1953, Berichte der Brigaden und Berichte über sozialistische Wettbewerbe, Betrieb Škoda-Smíchov.

35 Škoda-Archiv. ZVIL 101/400 a, Wettbewerb auf Unternehmensebene – die beste Betriebsabteilung im Dezember 1955.

36 VOA. KOR, Karton 78/1956, Inventarnummer 141, Bericht über die Verwirklichung der Thesen des ZK der KPTsch zur weiteren technischen Entwicklung in den Betrieben des Kreiskomitees des Gewerkschaftsverbandes der Holzindustrie vom 14. 6. 1956.

37 Mit der Geschichte des industriellen Managements hat sich systematisch bisher nur Lenka Kalinová befasst. Von ihren zahlreichen Studien zu dieser Thematik sei an dieser Stelle nur die jüngste genannt: Ke změnám ve složení hospodářského aparátu ČSR v 50. letech [Zu den Veränderungen der Zusammensetzung des Wirtschaftsapparats der ČSR in den fünfziger Jahren], in: Stránkami soudobých dějin. Sborník statí ke pětadesátinám historika Karla Kaplana [Blättern durch die Zeitgeschichte. Aufsatzsammlung zum 65. Geburtstag des Historikers Karel Kaplan], ed. Karel Jech, Praha 1993, S. 149–157.

38 VOA. NHK, Karton 82, Inventarnummer 219, Bericht [des Nationalunternehmens] der Tschechoslowakischen Hüttenindustrie (August 1948).

39 Státní oblastní archiv (künftig zitiert: SOA), Prag. SONP, Karton 392, 1948–1954 (diverse Dokumente), Vermerk über solche Fälle, in denen Beschäftigte unserer Betriebe Streikdrohungen zur Durchsetzung von Lohnforderungen anwenden (Juli 1948).

40 Aus Dutzenden von Beispielen sei nur auf dieses hingewiesen: NA. Fonds 014/12, Bd. 31, Nr. 1249, Die Situation im Betrieb Slovenka Banská Bystrica (November 1958). Bei der Regelung von Arbeitskonflikten spielte die Betriebsleitung meistens eine völlig untergeordnete Rolle; ihre Maßnahmen wurden in solchen Situationen von höheren Gewerkschaftsfunktionären korrigiert oder außer Kraft gesetzt. VOA. ÚVOS-Horníci, Karton 42, Faszikel Delegationsberichte, Bericht über die Delegation des Genossen Mertl im nordböhmischem Braunkohlenrevier vom 3. bis 13. 10. 1956.

41 Kalinová, Ke změnám, S. 151.

42 Ebd., S. 153.

43 In der Region Moravská Ostrava wurde einem Arbeit suchenden Bergmann in einer Grube erklärt, man habe keine freie Stelle, nur die des Direktors. Der Bergmann antwortete, diese Stelle wolle er nicht, denn er suche eine Beschäftigung „für längere Zeit“. VOA. ÚRO-PL, Karton 15, Inventarnummer 44/1,

Die Forschungsliteratur präsentiert den tschechoslowakischen Industriebetrieb hin und wieder noch als Ort rigider Anweisungsunterworfenheit und totalitärer Kontrolle.⁴⁴ Natürlich gab es auch „Diktatoren“ unter den Betriebsleitern,⁴⁵ aber die Quellen berichten in der Masse von etwas ganz anderem: Der Direktor der Automobilwerke im nordböhmisches Liberec beklagt sich bei einem Gewerkschaftsfunktionär, er habe in drei Monaten 80 Anweisungen erlassen, aber nicht eine einzige sei befolgt worden.⁴⁶ Versuchten es die Betriebsleitungen mit „Durchgreifen“, handelten sie sich dafür in der Regel andere Probleme ein: Eine im Frühjahr 1953 „von oben“ verordnete Normenerhöhung im Škoda-Zweigwerk in Smíchov, die zur Kürzung des Akkordsatzes führte, zog nicht nur Go-slow-Aktionen und einen Einbruch der Planerfüllung nach sich; gleichzeitig wuchs die Produktion von Ausschuss, da ein Teil der Belegschaft das Arbeitstempo anzog, um so viel zu verdienen wie vor dem Lohnabzug.⁴⁷ Wenn eine Verschärfung der Normen diskussionslos verfügt wurde, konnte es – noch lange nach der kommunistischen Machtübernahme – auch rabiat zugehen: Ohne viel Federlesens zu machen, vertrieben die Arbeiter in solchen Fällen Normierer und Kalkulatoren aus der Werkstatt.⁴⁸

Derartige Erfahrungen werden es nahegelegt haben, dass sich die Leitungskader qua Planerfüllungspakt zu arrangieren suchten. Einen Erfolg versprechenden Ansatzpunkt bot die Schichtarbeit, die – so der Protest der Arbeiter – „ihr gesellschaftliches und Familienleben“ zerstörte.⁴⁹ Im Juli 1962 beschloss das südmährische Kreiskomitee der KPTsch die stärkere Auslastung der zweiten und dritten Schicht und legte einen Schichtbelegungskoeffizienten von 1,8⁵⁰ fest (dieser sollte bis zum XII. Parteikongress der KPTsch im Dezember des gleichen Jahres erreicht werden). Das industrielle Management mehrerer südmährischer

Stenographisches Protokoll der Plenarsitzung des Zentralrates der Gewerkschaften vom 19.–20. 10. 1956 (Diskussionsbeitrag Teper).

- 44 Jindřich Madry, Entscheidungsfindung in der Tschechoslowakei nach Stalins Tod, in: Jan Foitzik (Hg.), Entstalinisierungskrise in Ostmitteleuropa 1953–1956. Vom 17. Juni bis zum ungarischen Volksaufstand. Politische, militärische, soziale und nationale Dimensionen, Paderborn 2001, S. 215.
- 45 VOA. ÚRO-Org., Karton 154, Inventarnummer 515, Bericht der Delegation des Kreiskomitees des Gewerkschaftsverbandes Maschinenbau in Liberec vom 11. bis 13. 10. 1956 (Betrieb Tatra Česká Lípa).
- 46 VOA. Celostátní akce, Karton 8, Inventarnummer 55, Beratung der Kreissekretäre [der Gewerkschaften] und der Abteilungsleiter des Zentralrates der Gewerkschaften am 29. 5. 1957 (Diskussionsbeitrag Koukal); VOA. ÚRO-Sekr. II, Karton 70, Inventarnummer 232/1–2, 1956, Beispiele aus der Tätigkeit der Lohnkommission beim Kreiskomitee des Gewerkschaftsverbandes Bergbau in Ostrava (8. 11. 1956).
- 47 VOA. ÚRO-VMP, Karton 2, 1953, Berichte der Brigaden und Berichte über sozialistische Wettbewerbe, Betrieb Škoda-Smíchov.
- 48 VOA. ÚRO-Sekr. II, Karton 66, Inventarnummer 215/1, Bericht über den Verlauf des Aktivs der Vorsitzenden der Lohnkommissionen bei den Betriebsausschüssen der ROH des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten der Hütten und Erzgruben und der Lohnabteilungsleiter der Hüttenbetriebe im Kreis Ostrava am 14. 9. 1956 (Diskussionsbeiträge Žůrek und Malík).
- 49 Zit. nach Miloš Pick, Proč zyšovat směnnost? [Warum soll die Schichtarbeit ausgeweitet werden?], in: Odborář 18 (1965), Nr. 26, S. 1261–1266.
- 50 Dieser Koeffizient gab die Verteilung der Belegschaft auf die drei Schichten an: Je höher der Koeffizient, umso stärker die Auslastung der Nachmittags- und der (höchst unattraktiven) Nachtschicht. Berechnet wurde der Koeffizient als Quotient aus der durchschnittlichen Gesamtzahl aller anwesenden Arbeiter und der durchschnittlichen Gesamtzahl aller in der Hauptschicht (6–14 Uhr) anwesenden Arbeiter.

Maschinenbaufabriken hielt diesen Koeffizienten für „irreal“ und reduzierte ihn deshalb zunächst für eine Fabrik in Kuřim auf 1,55. Dann überprüften die Werkstätten dieser Fabrik, also die Werkstattärzte zusammen mit den Arbeitern, auf Veranlassung der Direktoren „ihre Möglichkeiten“ und korrigierten den Koeffizienten noch einmal nach unten (1,45).⁵¹

Einen Beitrag zur Kooperation von Arbeitern und Betriebsleitung im Planerfüllungspakt leistete offensichtlich die Solidarität der Arbeiter mit ihren zum Betriebsdirektor aufgestiegenen früheren Kollegen. Man könne doch nicht den „Arbeiterdirektor“ anklagen, weil es an sozialen Einrichtungen im Betrieb fehle, meinte ein Bauarbeiter aus Jindřichův Hradec (Südböhmen).⁵² Den eigentlichen Ansatzpunkt des Paktes bildeten jedoch die Mängel der zentralen Planwirtschaft. Es sei gar nicht einzusehen, meinten Mitarbeiter der Lohnabteilung einer Brüner Maschinenbaufabrik, warum die Arbeiter wegen stockender Materialzufuhr zu dem niedrigeren Tarif für Wartezeiten arbeiten und für die Mängel des Plansystems draufzahlen sollten.⁵³ Die materiellen Einbußen durch Wartezeiten wurden aus diesem Grunde – und dies nicht nur im Bereich des Maschinenbaus – durch „Aufweichung“ der Arbeitsnormen ausgeglichen.⁵⁴ Regierungsverordnungen, die diese Praxis unterbinden wollten, blieben mehr oder weniger auf dem Papier.⁵⁵ Die Lohnbuchhaltungen dehnten solche Kompensationen von individuellen Fällen auf ganze Arbeitskollektive aus: Zeichnete sich ab, dass eine Werkstatt oder Produktionsabteilung den Plan nicht erfüllen würde, wurden ihr Leistungen derjenigen Werkstätten überschrieben, die besser im Rennen lagen.⁵⁶ Die innerbetrieblichen Beziehungen erschienen daher manchem Beobachter als „Familienwirtschaft“: Alle seien „nett“ zueinander.⁵⁷ In seltenen Fällen wurde die Planerfüllung auch zwischen

51 VOA. Strojirenství, Karton 55, 1962, Bericht des Kreiskomitees des Gewerkschaftsverbandes für Maschinenbau des südmährischen Kreises über die Nutzung der Grundfonds durch Schichtarbeit.

52 VOA. KOR, Karton 75/1956, Inventarnummer 138/1, Bewertung der allgewerkschaftlichen Aktive der Bezirksfunktionäre vom 6. bis 20. 7. 1956 in allen Bezirken des Kreises České Budějovice (Diskussionsbeitrag Chalupa).

53 VOA. ÚRO-PaM, Karton 8, 1957, Berichte der Lohnabteilung, Bericht über die Lohnverhältnisse im Maschinenbau.

54 Ebd. Für den Maschinenbau im Kreis Olomouc s. dazu: VOA. Strojirenství, Karton 35–36, Faszikel 1, 1957, Bericht über den Stand der Erfüllung der Aufgaben im Kreiskomitee des Gewerkschaftsverbandes Maschinenbau in Olomouc und die Situation im Betrieb Sigma Lutín vom 21. bis 31. 1. 1957. Für die Pilsener Škoda-Werke: Škoda-Archiv. ROH 16/PV 164, Aktiv der Funktionäre der KPTsch, der ROH und der Betriebsökonomien der Schmiede am 3. 7. 1957. Zum Umgang mit Wartezeiten in der gesamten Industrie: VOA. Celostátní akce, Karton 8, Inventarnummer 52, Stenographisches Protokoll der Beratung der ZK-Vorsitzenden der Gewerkschaftsverbände mit leitenden Mitarbeitern des Zentralrates der Gewerkschaften am 3. 5. 1957 (Diskussionsbeitrag Boháček). Im Herbst 1956 wurde für den Kreis Ústí n. L. geschätzt, dass in den Arbeitsnormen des Maschinenbaus ein rundes Fünftel aller Wartezeiten „versteckt“ waren. VOA. ÚRO-PL, Karton 15, Inventarnummer 43/4, Protokoll der Diskussion in der Plenarsitzung des Zentralrates der Gewerkschaften vom 18.–19. 9. 1956 (Diskussionsbeitrag Růžička).

55 VOA. ÚRO-Sekr., Karton 76, Inventarnummer 672, 1955, Bericht über die Maßnahmen zur Beseitigung von Mängeln bei der Entlohnung der Arbeit und zum Entwurf der politisch-organisatorischen Absicherung dieser Maßnahmen.

56 VOA. Strojirenství, Karton 26/1956, Unterlagen für die Sitzung des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten des Maschinenbaus am 3. 2. 1956, Bericht der Delegation aus dem Betrieb Sigma, Nationalunternehmen Hranice, vom 25.–26. 1. 1956.

57 VOA. ÚRO-Sekr., Karton 66, Inventarnummer 215/1, Bericht über Vorbereitung und Verlauf der Diskussion über die Lohnpolitik im Betrieb Rudé právo in Větrní am 24. 4. 1956 (Diskussionsbeitrag Bartoš).

den Betrieben eines Trusts „umverteilt“.⁵⁸ Trotz mehrfacher Überprüfungen der betrieblichen Rechnungsführung durch die Wirtschaftsverwaltung blieben solche Mogeleyen oft unentdeckt, erst findige Gewerkschaftsfunktionäre, die ihre Pappenheimer kannten, kamen ihnen auf die Spur.⁵⁹

Zweifellos floss über die Kooperation zwischen den Lohnabteilungen der Betriebe und den Lohnkommissionen der Betriebsräte, bei der die Vertreter der Beschäftigten zumindest in den großen Betrieben in den gemeinsamen Gremien ein numerisches Übergewicht besaßen,⁶⁰ die egalitäre Orientierung der Betriebsräte in die betriebliche Lohnpolitik ein. Gegen die schon erwähnte „Aufweichung“ der Leistungsnormen schritt die Betriebsleitung offenbar nur in „schreienden Fällen“ ein.⁶¹ Ebenso spielte sich mit Zustimmung des Leitungspersonals ein, dass Überstunden, die in erheblichem Umfang bei der regelmäßigen „Planschlusspanik“ (šturmovština) anfielen, denjenigen Arbeitern vorbehalten wurden, die mit „Hungerlöhnen“ auskommen mussten.⁶² Die Verteilung der Zuschläge fand dagegen ohne erkennbares Prinzip statt.⁶³ Oft dienten die Kompensationen allein dem Zweck, die Ruhe aufrechtzuerhalten: In politisch bewegten Zeiten – etwa im Herbst 1956 – häuften sich von den Betriebsleitungen veranlasste Ausnahmen von den geltenden Lohnrichtlinien.⁶⁴

Diejenigen, die mit der „organisierten Unordnung“⁶⁵, mit der Geringschätzung alles Ge-regelten und Formellen aufräumen wollten, mussten sich meistens mit dem Stoßseufzer

-
- 58 VOA. KOR, Karton 82/1956, Inventarnummer 145, Bericht über die Entwicklung der Prämienordnungen für Arbeiter und Techniker im Bergbau, in der Hütten- und Textilindustrie (für die Sitzung des Präsidiums des Kreisgewerkschaftsrates in Ostrava am 25. 7. 1956); VOA. ÚRO-PL, Karton 15/1956, Inventarnummer 44, Referat Zupka in der Plenarsitzung des Zentralrates der Gewerkschaften vom 19.–20. 10. 1956.
- 59 VOA. Strojirenství, Karton 26/1956, Unterlagen für die Sitzung des Präsidiums des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten des Maschinenbaus am 3. 2. 1956, Bericht über die Delegation in den Betrieb Sigma, Nationalunternehmen Hranice, vom 25.–26. 1. 1956.
- 60 So in den Sigma-Pumpenwerken. VOA. Strojirenství, Karton 35–36, Faszikel 1, 1957, Bericht über den Stand der Erfüllung der Aufgaben im Kreiskomitee des Gewerkschaftsverbandes Maschinenbau in Olomouc und die Situation im Betrieb Sigma Lutín vom 21.–31. 1. 1957.
- 61 NA. Fonds 02/4, Bd. 19, Nr. 143, 23. 8. 1950, Bericht über ČKD Stalingrad (Schwermaschinenbau); VOA. ÚRO-Sekr., Karton 75, Inventarnummer 240/5, Information für den Genossen Hnilička über den Stand der Verkürzung der Arbeitszeit vom 13. 11. 1956.
- 62 VOA. ÚRO-Sekr. II, Karton 66, Inventarnummer 215/1, Bericht über den Verlauf des Aktivs der Vorsitzenden der Lohnkommissionen bei den Betriebsausschüssen der ROH des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten der Hütten und Erzgruben und der Lohnabteilungsleiter der Hüttenbetriebe im Kreis Ostrava am 14. 9. 1956 (Diskussionsbeitrag Voznička).
- 63 VOA. ÚRO-Před., Karton 54, Inventarnummer 349 I/4, Einige ökonomische Ergebnisse im Bereich der Entlohnung der Industriearbeiter für das Jahr 1960 und das erste Quartal 1961 (für die Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 28. 6. 1961); Škoda-Archiv. ROH 15/PV 1702, Bericht des Hüttenbetriebes der Lenin-Werke [= Škoda-Werke] in Pilsen über die Bewertung der Endergebnisse und über die dauerhafte Absicherung und Entwicklung des Umbaus der Lohnsysteme der Arbeiter vom 17. 5. 1960; VOA. Strojirenství, Karton 55, 1962, Delegationsbericht über die Untersuchung der gewerkschaftlichen Arbeit im Lohnsektor und die Prämierung und technische Normierung der Arbeit im Betrieb Karosa, Nationalunternehmen Vysoké Mýto vom 11. 7. 1962.
- 64 VOA. ÚRO-VMP, Karton 6, 1956, Ergebnisse und Erfahrungen der Verkürzung der Arbeitszeit im Bereich des Industrieministeriums seit dem 1. 10. 1956 (für die 42. Sitzung des Präsidiums des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten im Bergbau am 6. 12. 1956).
- 65 Das Zitat nach dem Bericht über die Tätigkeit des Betriebsrates im Betrieb Kovosvit in Třebíč vom 3. 9. 1952. VOA. ÚRO-Org., Karton 126, Berichte aus den Betrieben, Inventarnummer 436.

„Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“⁶⁶ begnügen. Erkundigten sich höhere Partei- und Gewerkschaftsfunktionäre nach der Situation im Betrieb, erhielten sie unbestimmte Antworten. Betriebsrat und Betriebsleitung deckten sich gegenseitig.⁶⁷ Vermutete der Betriebsrat bei Abordnungen des Zentralrates der Gewerkschaften allzu bohrende Wissbegier, wurden sie erst gar nicht in den Betrieb hereingelassen.⁶⁸ Die Gewerkschaftsführung neigte bei ihrer Kritik der „Unordnung“ gelegentlich zu einem nachsichtigen Blick zurück auf kapitalistische Verhältnisse, als es in den Betrieben, so argumentierte sie, wie am Schnürchen lief.⁶⁹ Was dem Verdikt des gewerkschaftlichen Sozialismus-Konzepts verfiel, das – wie die Programmatik der KPTsch – in erster Linie Autorität und die Parole „Sozialismus heißt viel arbeiten“ favorisierte, kann allerdings auch unter einem Aspekt betrachtet werden, der andere politische Interessen in den Mittelpunkt stellt.

Planerfüllung als Gesamtproblem

Das den Betrieb durchdringende informelle Geflecht war gleichbedeutend mit organisatorischer (und funktionaler) Entdifferenzierung. Im vorliegenden Fall spricht wenig für die verbreitete These, Entdifferenzierung, d. h. die Auflösung differenzierter und institutionell verselbständigter Wertsphären und die damit einhergehende soziale Amorphie und „Atomisierung“ habe kommunistischen Machtansprüchen in die Hände gespielt, ja sei eine zentrale Voraussetzung der dauerhaften Festigung der Macht der kommunistischen Partei gewesen.⁷⁰

Zunächst nutzte die Masse der Arbeiterschaft die schwindende Rigidität organisatorischer Integration auf Betriebsebene zur Herstellung von Machtverhältnissen, die sich langfristig immer weniger auf die offiziell privilegierten Strukturen stützten und immer mehr den authentischen politischen Willen der Belegschaften ausdrückten. Die Wahlen zu den Gewerkschaftsorganisationen in den Betrieben bieten dafür zahlreiche Beispiele: Den „Stars“ der Arbeiterklasse, also den gefeierten, mit Orden überhäuften Stoßarbeitern und Stachanovcen, die von einer internationalen Arbeiterkonferenz zur anderen eilten und sich kaum noch im

66 VOA. ÚVOS-Horníci, Karton 7, 1949, Bericht über die Förderung, die sozialpolitischen Probleme, die Lohnverhältnisse, die Wohnungs- und Versorgungssituation und den Gesundheitszustand der Belegschaften im nordböhmischen Braunkohlenrevier vom 24. 8. 1948.

67 VOA. ÚRO-Org., Karton 157, Inventarnummer 523/1, Bericht [des Kreisgewerkschaftsrates Brünn] über den Verlauf der Wahlen [zu den betrieblichen Gewerkschaftsorganen] im Kreis Brünn vom 19. 10. 1956.

68 VOA. ÚRO-PaM, Karton 1, 1951, Untersuchungen zu den Schwierigkeiten bei der Eingliederung von Frauen in den Arbeitsprozess (Februar 1951).

69 VOA. ÚRO-Před., Karton 7, Inventarnummer 113, Stenographisches Protokoll der Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 16. 11. 1950 (Diskussionsbeitrag Teper); Karton 16, Inventarnummer 177, Protokoll des Verlaufs der 7. Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 28. 5. 1953 (Diskussionsbeitrag Teper).

70 So für die DDR: M. Rainer Lepsius, Die Institutionenordnung als Rahmenbedingung der Sozialgeschichte der DDR, in: Sozialgeschichte der DDR, S. 17–30.

Betrieb blicken ließen,⁷¹ wurde bei diesen Wahlen ebenso ein Denkmittel verpasst wie dem übereifrigen Normierer und dem orthodoxen Mitglied der kommunistischen Partei.⁷² Zu Mitgliedern von Deputationen konnten diejenigen frei gewählt werden, die das allgemeine Vertrauen ihrer Arbeitskollegen genossen, und an den Beratungen über die Beilegung von Streiks nahmen – wenn sich die Belegschaft energisch dafür einsetzte – auch Delegierte der Arbeiter teil, die ihr Mandat ausschließlich kollegialer Wertschätzung und nicht ihrer Charaktere oder anderen politischen Konstellationen verdankten.⁷³

Fehlende organisatorische Abgrenzung und mangelnde institutionelle Differenzierung auf Betriebsebene bedeuteten, dass die relevanten betrieblichen Organisationseinheiten – Betriebsleitung, betriebliche Parteiorganisation und betriebliche Gewerkschaftsorganisation – alle das Gleiche machten bzw. mit dem „Gesamtproblem“ beschäftigt waren, d. h. mit der Planerfüllung. Der Betriebsdirektor besucht „sein“ Ministerium und kehrt mit 60 Waggonladungen Rohstoffen zurück,⁷⁴ die Vorsitzenden der KPTsch-Organisationen in den Pilsener Škoda-Werken regeln in Prag mit den zentralen Behörden ebenfalls die Lieferung von Material (wobei sie sich allerdings als „Planbearbeiter“ tarnen),⁷⁵ und der Betriebsratvorsitzende der Waggonbau-Fabrik Tatra in Butovice (bei Prag) versteht sich so gut auf das Geschäft des Antichambrierens, dass die gesamte Belegschaft ihn hofiert und ein ums andere Mal zu den staatlichen Verwaltern der Ressourcen entsendet.⁷⁶

Die Kritik an diesem Handlungsmuster ist bekannt: Da alle Handlungsorientierungen an ein gemeinsames Ziel rückgebunden waren, also nicht mit Entscheidungsalternativen einhergingen, können die Aktivitäten der betrieblichen Vertreter nicht als konkurrierende

- 71 Zu diesem Typus, der „überall“ war, „nur nicht am Arbeitsplatz“, vgl. den Bericht über die Tätigkeit des Kreiskomitees [Olomouc] des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten der Metallindustrie vom 1. 1. 1951 bis 30. 9. 1951. VOA. Strojirenství, Karton 5, Faszikel 1.
- 72 VOA. ÚRO-Org., Karton 109, Inventarnummer 384 e, Bericht über die Absicherung der Wahlen in die Gewerkschaftsorgane in den Lenin-Werken [Škoda-Werken]. Der vertrauliche Bericht ist nicht datiert, er stammt aus der ersten Jahreshälfte 1953; ÚRO-Org., Karton 109, Inventarnummer 384 d, Bericht des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten in der Land- und Forstwirtschaft und im Gartenbau über den Verlauf der Betriebsratwahlen für die Organisationsabteilung des Zentralrates der Gewerkschaften vom 15. 11. 1951; ÚRO-Org., Karton 105, Inventarnummer 382, Bericht des Instruktors des Kreisgewerkschaftsrates Prag Čoban über seine Tätigkeit vom 20. 10. bis 27. 10. 1951; Škoda-Archiv. ROH 4/696, Protokoll der Plenarsitzung des Unternehmensausschusses der ROH in den Lenin-Werken [= Škoda-Werken] in Pilsen am 1. 10. 1958 (Diskussionsbeitrag Volný).
- 73 VOA. ÚRO-Před., Karton 16, Inventarnummer 177, Protokoll über den Verlauf der 7. Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 28. 5. 1953 (Diskussionsbeitrag Peterek); Peter Heumos, Zum industriellen Konflikt in der Tschechoslowakei 1945–1968, in: Peter Hübner/Christoph Kleßmann/Klaus Tenfelde (Hg.), Arbeiter im Staatssozialismus. Ideologischer Anspruch und soziale Wirklichkeit (Zeithistorische Studien 31), Köln/Weimar/Wien 2005, S. 473–497.
- 74 VOA. Strojirenství, Karton 10, Faszikel 2, 1954, Protokoll des Aktivs der Betriebsratvorsitzenden [der Maschinenbau-Fabriken] am 11. 2. 1954 in Prag (Diskussionsbeitrag des Betriebsratvorsitzenden der Firma Metaz in Týnec).
- 75 NA. Fonds AN, Bericht über die Untersuchung der Arbeit der Partei in Pilsen im Zusammenhang mit den Ereignissen vom 1. 6. 1953 (nicht datiert).
- 76 VOA. Strojirenství, Karton 5, Faszikel 2, 1952, Bericht einer politischen Brigade des Zentralrates der Gewerkschaften über die Tätigkeit des Betriebsrates in der Waggonbau-Fabrik Tatra Studénka.

Handlungsstrategien bezeichnet werden. Erst diese wären imstande gewesen, soziale Dynamik freizusetzen.⁷⁷

Multifunktionalität der Gewerkschaften

Ganz im Gegensatz zu solchen Annahmen war das informelle Beziehungs- und Einflussnetzwerk in den tschechoslowakischen Industriebetrieben der Ort einer dynamischen Umschichtung der Machtverhältnisse zugunsten der betrieblichen Organisationen der Gewerkschaften. Partei- und Gewerkschaftsführung standen diesem Vorgang, der bald nach dem Februar 1948 einsetzte, im Grunde ratlos gegenüber. Da beiden spätestens nach den landesweiten Unruhen und Streiks Anfang Juni 1953 klar war, dass „Dreinschlagen“ nichts nutzte,⁷⁸ bereits vor 1953 jedoch auf Betriebsebene keine Instanzen zur wirksamen politischen und gewerkschaftlichen Formierung der Arbeiter errichtet werden konnten⁷⁹ und solche Bestrebungen nach 1953 noch weit mehr ins Leere liefen,⁸⁰ blieben der Parteiführung und dem Zentralrat der Gewerkschaften im Wesentlichen Überzeugungsarbeit und, wenn man so will, die traditionellen Waffen der Bolschewiki: Geduld und Ironie. Die Zeit arbeitete daher für die Betriebsräte bzw. ihre Nachfolgeorganisationen, die Betriebsausschüsse der ROH,⁸¹ und als gegen Ende der sechziger Jahre im Zuge der gesellschaftlichen Reformbewegung („Prager Frühling“) die Reorganisation der Einheitsgewerkschaft auf die Tagesordnung gesetzt wurde, hatte sich die Machtposition der betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen längst so gefestigt, dass sie für partielle Verbesserungen nicht mehr zu haben waren und die Auflösung der Organisationsstrukturen der Einheitsgewerkschaft selbst in die Hand nahmen.

77 So lässt sich die Argumentation von Lepsius für die DDR zusammenfassen. Vgl. dazu seinen in Anm. 70 zit. Aufsatz.

78 Wenige Wochen nach der Niederschlagung der Juni-Revolution durch Polizei, Volksmilizen sowie Einheiten der Grenztruppe und der Armee flackerten unter den Bergleuten im nordböhmischen Braunkohlenrevier erneut Streiks auf. Vgl. Peter Heumos, *Dělnické stávkové v Československu v padesátých letech* [Arbeiterstreiks in der Tschechoslowakei in den fünfziger Jahren], in: *Pohledy* 8 (2000), H. 6, S. 20–21.

79 Zur defizitären Heranbildung politischer Kader in den Betrieben: NA. Fonds 100/2, Bd. 4, Nr. 54, Bericht Káňa über die Situation in der Grube Präsident Gottwald im Revier Ostrava-Karviná (August 1951); Fonds 014/12, Bd. 7, Nr. 38, 1952/10, Erfahrungen aus Vorbereitung und Verlauf der Mitgliederversammlungen [der KPTsch] der Klement Gottwald-Eisenwerke in Vítkovice (Oktober 1952); Fonds AN, Bericht über die Arbeit der Partei in Pilsen im Zusammenhang mit den Ereignissen am 1. 6. 1953. In der Gewerkschaftsführung hieß es im Juni 1953 im Verlauf einer Diskussion über die Frage der Exekutierung der Politik des Zentralrates der Gewerkschaften, man habe zwar in den Betrieben ein „breites gewerkschaftliches Aktiv“, doch sei die Machtposition der Gewerkschaften, die dahinter vermutet werden könne, „leider formal“. VOA. ÚRO-Před., Karton 16, Inventarnummer 180, Protokoll der Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 19. 6. 1953.

80 Peter Heumos, *Stalinismus in der Tschechoslowakei. Forschungslage und sozialgeschichtliche Anmerkungen am Beispiel der Industriearbeiterschaft*, in: *Journal of Modern European History*, Vol. 2 (2004), No. 1, S. 82–109.

81 Diese entstanden 1959 durch die Zusammenlegung der Betriebsräte und der ebenfalls seit 1945 bestehenden Betriebsgruppen der Einheitsgewerkschaft. Text des Gesetzes vom 8. 7. 1959 in: *Informační bulletin Ústřední rady odborů*, Nr. 15/1959, S. 9f.

Der erste Schritt zur Verschiebung der Machtverhältnisse im Betrieb war die Zurückdrängung der Betriebszellen der KPTsch, die anfangs das Kommando sowohl über die Betriebsleitung als auch über den Betriebsrat beanspruchten, da sie – so die Beschwerde mährischer Gewerkschaftsfunktionäre – das Prinzip der führenden Rolle der Partei in den Betrieben „nicht richtig begriffen hatten.“⁸² Die Ambitionen der Parteizellen stießen beim Leitungspersonal wie bei den Betriebsräten auf energischen Widerstand.⁸³ Die betrieblichen Organisationen der Partei mussten sich daher mit der „Aktions-Trojka“ begnügen, einem operativen Leitungsgremium, das sich aus dem Betriebsdirektor, dem Betriebsratvorsitzenden und dem Vorsitzenden der KPTsch-Organisation im Betrieb zusammensetzte.⁸⁴ Die Spuren der Trojka verlieren sich in den Quellen noch vor dem Ende des ersten Fünfjahresplans (1953).⁸⁵ Die Partei sei „an den Arbeitsplätzen fast nicht zu spüren“, wurde schon 1951 für große Betriebe wie die Molotov-Eisenwerke im schlesischen Třinec festgestellt.⁸⁶

Auch bei der Wahrnehmung der Aufgabe, die den Betriebszellen der Partei qua Betriebsverfassung übertragen wurde, nämlich das industrielle Management zu kontrollieren, hatten die Betriebszellen einige Mühe, ihre Position zu behaupten. Der Informationsfluss im Planerfüllungspakt lief an ihnen vorbei, und sie mussten sich häufig eingestehen, dass sie keinen Einfluss auf die Betriebsorganisation der Gewerkschaften besaßen, schließlich sogar – wie in den Škoda-Werken – in Unkenntnis relevanter innerbetrieblicher Vorgänge mit ihren Stellungnahmen und Instruktionen zum Produktionsprozess die Partei „lächerlich machten“.⁸⁷

-
- 82 VOA. KOR, Olomouc, Karton 14, 1950, Inventarnummer 59, Schreiben des Kreisgewerkschaftsrates Olomouc an den Sekretär des Zentralrates der Gewerkschaften Šmídmaier vom 12. 4. 1950. In der Praxis lief der Vorherrschaftsanspruch der betrieblichen Parteizellen darauf hinaus, dass die Betriebsräte die Beschlüsse der betrieblichen Organisationen der KPTsch zu exekutieren hatten. VOA. KOR, Karton 14, 1950, Inventarnummer 59, Bericht über Untersuchungen in ausgewählten Betrieben (Staatliche Maschinenstation in Kojetín).
- 83 SOA. SONP, Karton 10, 1949–1960, Protokoll der Konferenz der Abteilungen für kader- und sozialpolitische Fragen des gesamten Unternehmens [d. h. der Vereinigten Stahlwerke Kladno] am 15. 3. 1949 (Diskussionsbeiträge Anzenbacher und Zvonář); VOA. KOR, Karton 9, 1950, Inventarnummer 53, Bericht über die Kontrolle der Tätigkeit der Betriebsratsfunktionäre in den Betrieben Iгла, Kohinoor, Postamt České Budějovice 3 und Sigma-Pumpen Písek; VOA. ÚVOS-Horníci, Karton 5, 1948, Bericht des Sekretärs der zentralen sozialpolitischen Abteilung des Zentralrates der Gewerkschaften über die Delegation in Příbram-Březové Hory am 18. 8. 1948.
- 84 VOA. ÚRO-Org., Karton 111, 1951, Inventarnummer 388, Untersuchung der Tätigkeit des Betriebsrates in der Grube Antonín [im nordwestböhmischen Braunkohlenrevier]. In den Quellen wird für die „Aktions-Trojka“ ab und zu auch der Begriff „Kontroll-Trojka“ benutzt, so beispielsweise für die Eisenwerke im mährischen Vítkovice im November 1950. NA. Fonds 014/11, Bd. 6, Nr. 61, 1950/11, S. 7.
- 85 Bereits 1950 betrachteten die Gewerkschaften die Form der Zusammenarbeit in den Aktions-Trojkas als „veraltet“. VOA. ÚRO-Sekr., Karton 12, Inventarnummer 387, Bericht des Sekretariats des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten im Bergbau über die Situation in der Montanindustrie und über die bevorstehenden Aufgaben des Gewerkschaftsverbandes [September 1950].
- 86 NA. Fonds 100/1, Bd. 15, Nr. 96, Untersuchung in den V. M. Molotov-Eisenwerken in Třinec, nach: Informationsdienst des Sekretariats des ZK der KPTsch, Nr. 41 vom 16. 8. 1951.
- 87 Škoda-Archiv. PV KSČ 2/238, Bericht über die Ausübung der Kontrolle der Betriebsleitung durch die betriebliche Parteiorganisation für das Unternehmenskomitee der KPTsch (Anlage zum Protokoll der Sitzung des Unternehmenskomitees der KPTsch am 23. 5. 1958); PV KSČ 45/Př 560, Bericht des Betriebsdirektors über die Situation im Betrieb „Elektrische Lokomotiven“ vom 13. 4. 1964.

Auf lange Sicht gewichtiger für die Herausbildung der informellen Machtkonstellation im Betrieb war die verbreitete Substituierung der Betriebsleitungen durch die Betriebsräte bzw. die Betriebsausschüsse der ROH. „Die Fragen der Produktion werden in den Sitzungen des Betriebsrates geregelt“, beobachtete ein Gewerkschaftsfunktionär 1950 im Sigma-Pumpenwerk im mährischen Lutín (1950).⁸⁸ In den Flugzeugwerken in Rýnovice (Nordböhmen) klärte der Betriebsrat Produktionsprobleme ebenfalls in eigener Regie, „ohne die Werksleitung“.⁸⁹ Bereits 1951 war es im Einzugsbereich des Kreisgewerkschaftsrates Prag eine allgemeine Erscheinung, dass die Betriebsräte „die Aufgaben der Betriebsleitung übernommen haben“.⁹⁰ Die Gewerkschaftsführung konstatierte 1955 missbilligend in allen Sektoren der Industrie „häufige Fälle“, in denen „die Werkstattäräte die Wirtschaftsorgane [d. h. die ökonomischen Abteilungen der Betriebe – P. H.] ersetzen“.⁹¹ Aus dem Kreisgewerkschaftsrat im südböhmischen České Budějovice war im folgenden Jahr noch einmal zu hören: „Es ist eine Tatsache, dass die Gewerkschaften in den Betrieben die Aufgaben der Betriebsökonomien übernehmen. Sie ersetzen die Betriebsökonomien [...]“.⁹²

Zu dieser Zeit hing die innerbetriebliche Reputation der Betriebsräte – nach jahrelangem erfolgreichen „Organisieren“ von Rohstoffen und Materialien⁹³ – bereits entscheidend davon ab, in welchem Maße sie den Produktionsprozess in Gang halten konnten: „Wenn sich die Gewerkschaftsorganisation nicht darum kümmert, dass die Leute in den Betrieben Arbeit haben“, hieß es im Kreisgewerkschaftsrat Liberec, dann werde sie sich „keine Autorität“ erwerben.⁹⁴ An denjenigen, die für diese Autorität sorgten, fehlte es nicht. Ein Beispiel ist der Betriebsratvorsitzende der Prager Flugzeugwerke, Rudý Letov, der für den Betrieb alles nur Erdenkliche auftrieb, mit Lieferfirmen verhandelte und durch das Land reiste, um Fragen zu klären, die „ausschließlich in die Kompetenz der Betriebsleitung fielen“.⁹⁵ Hatten die Betriebsdirektoren die Mitglieder der Betriebsräte 1945 noch als „Idealisten“ verspottet, denen die „erforderlichen fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen mit der Leitung eines Unternehmens fehlen“,⁹⁶ so musste ein Mitglied des Zentralrates der Gewerkschaften nach einer Inspektionsreise durch südmährische Industriebetriebe im Sommer 1956 einräumen,

88 VOA. KOR, Karton 14/1950, Inventarnummer 59, Bericht über die Untersuchung des sozialistischen Wettbewerbs.

89 Informační bulletin Ústřední rady odborů, Nr. 3/1952, S. 13.

90 VOA. ÚRO-Org., Karton 112, Inventarnummer 392/21, Bericht über die Arbeit der Instruktoren des Kreisgewerkschaftsrates [Prag] bei der Sicherstellung der Planerfüllung und bei den Vorbereitungen zum 4. Jahr des Fünfjahresplans vom 12. 12. 1951.

91 VOA. ÚRO-Před., Karton 21, Inventarnummer 212/2/1, Bewertung der Jahresmitgliederversammlungen, der Wahlen der Gruppen-Vertrauensmänner, der Werkstatt- und Betriebsräte (für die Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 13. 1. 1955).

92 VOA. KOR, Karton 75/1956, Inventarnummer 138/3, Protokoll der Plenarsitzung des Kreisgewerkschaftsrates České Budějovice am 18. 5. 1956 (Diskussionsbeitrag Milota).

93 Vgl. Heumos, Wenn sie sieben Turbinen schaffen, S. 150f.

94 VOA. KOR/1956, Karton 80, Inventarnummer 143, Protokoll der Sitzung des Präsidiums des Kreisgewerkschaftsrates Liberec am 4. 5. 1956 (Diskussionsbeitrag Mušek).

95 VOA. ÚRO-Org., Karton 138, Inventarnummer 467, Berichte der Brigaden des Zentralrates der Gewerkschaften über die Kontrolle des Verlaufs des sozialistischen Wettbewerbs, Materialien für die Plenarsitzung des Kreisgewerkschaftsrates Prag am 21. 3. 1953.

96 SOA. ČKD-Ú, Karton 2, 30–44, Schreiben des Prokuristen der Generaldirektion der Böhmischemährischen Maschinenbauwerke in Prag an das Industrieministerium vom 4. 6. 1945.

dass „die Gewerkschaftsfunktionäre in den Betrieben die wirtschaftlichen Probleme gut beherrschen. Manch einer redet wie ein gelernter Ökonom.“⁹⁷

Macht und Kompetenzen mussten den Betriebsleitungen offenbar nicht durch Hauen und Stechen entrissen werden. Ihre Defizite und ihre schwache Position lagen so offen zutage, dass sich die Gewerkschaften immer wieder veranlasst sahen, zur Geduld mit ihnen aufzurufen: Fachlich und politisch fähige Betriebsdirektoren und Ingenieure würden „nicht vom sozialistischen Himmel fallen“.⁹⁸ Es waren oft die Betriebsleitungen selbst, die den gewerkschaftlichen Betriebsorganisationen eine Beteiligung an ihren Aufgaben anboten – der erste Schritt auf dem Wege zu ihrer Vereinnahmung durch dieselben. Ein Beispiel sind die Eisenwerke in Králův Dvůr (Mittelböhmen), wo auf Drängen der Betriebsleitung in den Kollektivvertrag die formelle Mitverantwortung des Betriebsrates für die Rohstoffversorgung des Werkes hineingeschrieben wurde.⁹⁹ Fest in der Hand hatten die Vertretungsorgane der Gewerkschaften in den Betrieben die Arbeitsorganisation, und gerade diese Machtposition fiel ihnen mehr oder weniger kampflos zu. Das Einfallstor bildeten die unteren Chargen des Leitungspersonals, die formell für die Arbeitsorganisation zuständigen Werkstattleiter und Meister.¹⁰⁰ Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden diese wegen ihres Verhaltens in der Zwischenkriegsrepublik und – ob zu Recht oder nicht – auch aufgrund ihres Umgangs mit den Arbeitern unter der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft im Protektorat Böhmen und Mähren als „kapitalistische Antreiber“ und als „asozial“ angeprangert und vielfach durch rasch angelernte Arbeiter und Vorarbeiter oder durch „Schichttechniker“, „Dispatcher“ und „Schwarze“ (als Arbeiter entlohnte Meister) ersetzt – nicht ohne Zutun des industriellen Managements,¹⁰¹ das selbst mit einigen Schrammen aus der nationalsozialistischen Okkupation hervorgegangen war.¹⁰² Betriebsleitungen wie Arbeiter profitierten von dem angeschlagenen sozialen Prestige des Meisters. Notierte dieser die tatsächlichen Wartezeiten im Pro-

97 VOA. ÚRO-Org., Karton 156, Inventarnummer 519/1–7, Bericht der Delegation Pokorný im Kreis Jihlava vom 3. bis 7. 7. 1956.

98 VOA. ÚRO-Org., Karton 138, Inventarnummer 470, Protokoll der Sitzung des erweiterten Präsidiums des ZK des Gewerkschaftsverbandes der Beschäftigten des Schwermaschinenbaus am 30. 1. 1953 (Diskussionsbeitrag Maurer).

99 VOA. ÚRO-Org., Karton 103, Inventarnummer 353, Auszug aus den Meldungen der Instrukteure des Kreisgewerkschaftsrates [Prag] für den Genossen Novák vom 23. 2. 1950.

100 Im Folgenden stütze ich mich hauptsächlich auf diese Quellen: Škoda-Archiv. ZVIL 444, Př 336 [1958], Dokument über die Arbeit der Meister in den Lenin-Werken [Škoda-Werken] Pilsen; SOA. SONP, Karton 389, 1946–1962, Analyse der Arbeit der Meister [in den Vereinigten Stahlwerken Kladno] vom 12. 12. 1963; SOA. SONP, Karton 396, 1954–1966, Analyse der Entwicklung der Stellung der Meister im Nationalunternehmen Vereinigte Stahlwerke Kladno vom 19. 8. 1966 (für eine Beratung des Unternehmensdirektors).

101 SOA. SONP, Karton 10, 1949–1960, Protokoll der Konferenz der Abteilung für kader- und sozialpolitische Fragen des gesamten Unternehmens [Vereinigte Stahlwerke Kladno] am 15. 3. 1949 (nicht namentlich gekennzeichnete Diskussionsbeitrag zum Zweigbetrieb der Stahlwerke Kladno in Libčice).

102 In einem Schreiben des Betriebsrates der Textilfabrik Hybler im nordostböhmisches Benešov (bei Semily) an den Zentralrat der Gewerkschaften vom 27. 7. 1945 heißt es: „Während der Okkupation, als die Arbeiterschaft Mangel litt und ein guter tschechischer Unternehmer der tschechischen Arbeiterschaft hätte besonders entgegenkommen sollen, wurde bei uns nur im Rahmen der deutschen Verordnungen verfahren, und obwohl diese trotz ihrer Strenge Abweichungen nach oben zugunsten des Arbeiters erlaubten, hielt man sich bei uns immer an den Grundsatz ‚Für den Arbeiter so wenig wie möglich‘.“ VOA. NHK, Karton 4, Inventarnummer 8.

duktionsprozess, wurde er zum Direktor zitiert, der befürchtete, dass man ihm höheren Ortes dieses Stück Realität ankreiden würde.¹⁰³ Auf der anderen Seite wichen die Meister unter dem Druck der Arbeiter zurück und widmeten sich in vielen Betrieben ausgiebig der Beanstandung harter Leistungsnormen.¹⁰⁴ Bei der Zuteilung der Arbeit wurden Anordnungen der Werkstattleiter und Meister häufig „nicht respektiert“, und die Schmiede in den Pilsener Škoda-Werken, die aufgrund ihrer hohen Qualifikation traditionell eine starke Stellung im Betrieb besaßen, suchten sich die Arbeit aus, „die ihnen passt“.¹⁰⁵ „Onkelhafte“ Kontrolle durch die Meister¹⁰⁶ zog innerbetriebliche „Wanderungsprozesse“ nach sich, die sich von Arbeitsplätzen mit hoher Arbeitsintensität und vorwiegend technisch begründeten Normen zu Arbeitsplätzen mit niedrigerer Arbeitsintensität, einem hohen Anteil von Handarbeit und „weichen“ Normen bewegten.¹⁰⁷ Unter der Regie der „neuen“ Werkstattleiter, deren soziale Distanz zu den Arbeitern gering war, entfalteten sich in kleineren Arbeitertrupps (čety) gut sortierte „graue“ Märkte und eine reiche Subkultur des Aushandelns mit den Normierern und Angestellten der Lohnabteilungen der Betriebe, besonders bei der Festlegung des Zeitaufwandes für größere Aufträge. Die Mitglieder dieser Trupps pflegten streng darauf zu achten, dass „alle gleich bezahlt wurden“ und pochten bei Konfrontationen mit den betrieblichen Autoritäten auf „Gleichmacherei“ als positives Prinzip ihres sozialen Handelns.¹⁰⁸

Festung Betrieb –syndikalistische Strömungen in der Arbeiterschaft

Der Prozess des Machterwerbs der Gewerkschaftsorganisationen, der sich außerhalb aller formalen Regelungen vollzog, die Partei- und Gewerkschaftsführung für die Organisation

103 VOA. Celostátní akce, Karton 8, Inventarnummer 52, Stenographisches Protokoll der Beratung der ZK-Vorsitzenden der Gewerkschaftsverbände mit führenden Mitarbeitern des Zentralrates der Gewerkschaften in Prag am 3. 5. 1957.

104 VOA. ÚRO-Před., Karton 64, Inventarnummer 381 III/1, Bericht über Lohnentwicklung und Arbeitsproduktivität im Jahr 1962, über die Verwirklichung der Beschlüsse des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften und über die Aufgaben der ROH bei der Entlohnung der Arbeit (Anlage II).

105 Škoda-Archiv. ROH 16/PV 164, Protokoll der Sitzung des Betriebsausschusses der ROH in der Schmiede am 10. 4. 1957 (Diskussionsbeiträge Krajdl und Betriebsdirektor).

106 Zit. nach dem Bericht über die Untersuchung in der Fabrik Epiag in Loket vom 27. 11. 1951. VOA. ÚRO-Org., Karton 111, Inventarnummer 387.

107 Škoda-Archiv. ZVIL 1865/B 248, Bericht [des Unternehmensdirektors] für das städtische Komitee der KPTsch in Pilsen über die Probleme der Durchsetzung der Schichtarbeit, des ununterbrochenen Betriebes und der Überführung der Beschäftigten von Hand- zu Maschinenarbeit im Jahr 1962. Für die Pilsener Werke ist der innerbetriebliche „Wanderungsprozess“ von der Maschinen- zur Handarbeit für den Zeitraum 1960–1968 auch statistisch belegt. Der Anteil der Maschinenarbeiter an der gesamten Arbeiterschaft der Werke fiel in diesem Zeitraum von 31 auf 25,2 Prozent, der Anteil der Handarbeiter stieg von 69 auf 74,8 Prozent. Diesen Trend führte die Unternehmensleitung nicht auf eine sich wandelnde Struktur des Produktionsprozesses, sondern auf unzureichende Kontrolle zurück. Vgl. dazu den Text- und den Tabellenteil des Unterlagenmaterials für die programmatische Erklärung der Leitung des Nationalunternehmens Škoda zum Zeitraum 1960–1968 (Juli 1969). Škoda-Archiv. RP, Karton 10, Nr. 180.

108 Škoda-Archiv. ZVIL 179, osob 993, Protokoll der Verhandlung der Disziplinarkommission der Škoda-Werke Pilsen am 7. 6. 1951 (Aussagen Čechura, Pazák und Jelínek).

der Betriebe vorsahen und daher von ihrem ständigen Lamentieren über die Verletzung des „demokratischen Zentralismus“ begleitet wurde,¹⁰⁹ fügt sich also nicht in das Erklärungsmuster, wonach institutionelle Entdifferenzierung die Verhaltensoptionen der „entsubjektivierten“ Bürger im Wesentlichen auf privates Raisonement, Ritualisierung der geforderten Konformitätsgesten und systemwidrige „Nischen“ oder geduldete Netzwerke einschränkte.¹¹⁰ Die Entwicklung der Betriebsräte und – nach ihnen – der Betriebsausschüsse der ROH ist ein Beispiel dafür, dass das soziale Handlungsfeld des Betriebes ein erhebliches Potential an Fähigkeiten zur Selbstorganisation bergen konnte und informelle Prozesse der Machtappropriation ermöglichte, die am Ende klar formulierte, auf breiter politischer Willensbildung beruhende gesellschaftliche Handlungsalternativen hervorbrachten.

Das war – wie oben schon angedeutet – im Jahr 1968 der Fall, als die Masse der Betriebsausschüsse der ROH verlangte, dass ihre seit vielen Jahren übliche informelle Praxis, nämlich den Betrieb zur „Festung“ gegen die zentralen Machtinstanzen auszubauen und die eigene Machtstellung im Betrieb zu konsolidieren, nun formell anerkannt und in Statuten und Gesetzen verankert wurde. Gefordert wurde der vollständige Rückzug der KPTsch aus dem Produktionsprozess und die Aufhebung des Machtmonopols, das die Partei auch über die Gewerkschaften ausübte; das Verbot von Interventionen der Gewerkschaftsführung in die Gewerkschaftsorganisationen in den Betrieben, die den Zentralrat nur noch als ihr Exekutivorgan zu tolerieren bereit waren; die Beschneidung der Kompetenzen der Betriebsleitung durch das Verbot von Maßnahmen, die sich gegen die „Interessen“ der Arbeiter richteten; die Bindung der Entscheidung über die Ausrufung eines Streiks an den Einzelbetrieb u. a. m. In eigener Regie verwirklichten die Betriebsausschüsse die Forderung nach Autonomie der Einzelgewerkschaften: Aus den insgesamt 13 Industriegewerkschaften der Einheitsgewerkschaft entstanden 25 Berufsgewerkschaften, die ihre Autonomie erklärten, verstanden in erster Linie als Veto gegen das „Hineinregieren“ von Partei- und Gewerkschaftsführung in ihre Belange.¹¹¹

All dies war auch in der „reformierten“ und „liberalisierten“ KPTsch des Jahres 1968 nicht unterzubringen. Der daher zu erwartende grundsätzliche Konflikt kam allerdings nicht zur Austragung, da die Okkupation der Tschechoslowakei am 21. August 1968 andere Frontbildungen in den Vordergrund rückte. Dass dieser Konflikt prinzipiellen Charakter angenommen hätte, ist umso weniger zu bezweifeln, als die starke Stellung der Betriebsausschüsse nicht auf okkasionellem Machterwerb beruhte (hier wird eine instabile Betriebszelle der Partei, da ein unfähiger Betriebsleiter vereinnahmt), sondern auf der Programmatik einer breiten syndikalistischen Strömung in der Arbeiterschaft seit 1945. Deren leitende Zielsetzung, nämlich die Inbesitznahme der Betriebe („Die Fabrik gehört uns allen“¹¹²) durch die

109 VOA. ÚRO-Před., Karton 21, Inventarnummer 212/2/1, Bewertung der Jahresmitgliederversammlungen, der Wahlen der Gruppen-Vertrauensmänner, der Werkstatt- und Betriebsräte (für die Sitzung des Präsidiums des Zentralrates der Gewerkschaften am 13. 1. 1955).

110 Vgl. dazu den in Anm. 70 zit. Aufsatz von Lepsius.

111 Eingehend dazu: Peter Heumos, Zur Frage der Partizipation in der tschechoslowakischen Industrie vor und im Jahr 1968: Betriebsräte, Betriebsausschüsse der Einheitsgewerkschaft und Werkstätigenräte (Ms.), erscheint demnächst in einem von Gerd-Rainer Horn (Warwick) herausgegebenen Sammelband zur Situation der Arbeiterschaft in Europa im Jahr 1968.

112 Škoda-Archiv. ROH 13/669, Protokoll der Plenarsitzung des Betriebsrates vom 28. 5. 1951.

Aufhebung der Trennung von „Leitung und Ausführung“, wurde schon vor 1948 u. a. im Betriebsrat der Škoda-Werke formuliert.¹¹³

Zwar gehörte die Aufhebung dieser Trennung auch zum Programm der kommunistischen Partei, aber die dem zugrunde liegende Intention, individuelle, kollektive und gesellschaftliche Interessen in Übereinstimmung zu bringen, wurde – wie andere langfristige Ziele – in der praktischen Politik zunächst aufgeschoben: Das Verwischen beruflicher Qualifikationen in der Novatorbewegung interessierte die KPTsch-Führung nur als Mobilisierungsimpuls zur Produktionssteigerung. Bei den Gewerkschaftsorganisationen in den Betrieben erschien die Auflösung des Gegensatzes von „Leitung und Ausführung“ immer im Kontext anderer wesentlicher Merkmale des syndikalistischen Konzepts. Dazu gehörten vor allem: ein starker antistaatlicher, antizentralistischer und antibürokratischer Affekt mit dem Akzent auf „Degenerierung“ und „Unproduktivität“ der institutionellen Arrangements höherer Ordnung bei gleichzeitigem Eintreten für die Autonomie der einzelnen Arbeitergruppen; Vorbehalte gegen die politische Organisationsform der Partei, in gewissem Maße auch gegen die „Intellektuellen“ als eine vom Staat qua Erwerbchancen weitgehend abhängige soziale Gruppe; die hohe Wertschätzung der erzieherischen Arbeit der gewerkschaftlichen Basisorganisationen; die Betonung der Gleichwertigkeit aller „produktiven“ Arbeit einschließlich landwirtschaftlicher Tätigkeit etc.

Es geht hier nicht um den Syndikalismus als solchen. Vor dem Hintergrund einer bewussten gesellschaftlich-politischen Initiative lassen sich jedoch zum einen die aus der Vogelflug-Perspektive aufgenommenen Wirklichkeitsbilder der „Unordnung“ und „Fehlentwicklung“ in den Betrieben als tastende Schritte in einem Lernprozess bzw. als – in mancher Hinsicht widersprüchliche – Anläufe zur Aneignung sozialer Realität durch die Arbeiter interpretieren. Zum anderen steht die syndikalistische Entwicklung dafür, dass eine politische Aktion, der zunächst nicht mehr zur Verfügung stand als vom kommunistischen System im eigenen Interesse tolerierte Netzwerke und informelle Einfluss- und Austauschbeziehungen, enormes Gewicht erlangen konnte.

Dieses Gewicht kann nicht allein machtpolitisch definiert werden, sondern wurde dazu genutzt, in den Bereichen, auf welche die betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen Einfluss nehmen konnten, soziale Rationalitätskriterien zu erarbeiten. Das gilt etwa für die Arbeitsorganisation, auch wenn gerade dort, wie gezeigt, die Schwierigkeiten des Lernprozesses besonders groß waren. Die Arbeitsorganisation zog erstens beträchtlichen Gewinn aus der Zurückdrängung des innerbetrieblichen Einflusses der Partei, da hiermit ein Moment des „Unvorhersehbaren“ und „Unberechenbaren“ ausgeschaltet wurde, wenn man – um bloß ein Beispiel anzuführen – daran denkt, dass die KPTsch den 1959 eingeführten Brigaden der sozialistischen Arbeit ausdrücklich das Recht einräumte, sich über die „normalen“ arbeitsorganisatorischen Regelungen hinwegzusetzen.¹¹⁴ Zweitens muss die betriebliche Arbeitskräftepolitik genannt werden. Während die Betriebsleitungen – wie in anderen sozialisti-

113 VOA. KOR Moravská Ostrava, Karton I/1947, Inventarnummer 13, Protokoll der Arbeitssitzung des Präsidiums des Kreisgewerkschaftsrates, der Vorsitzenden und Sekretäre der Kreiskomitees der Gewerkschaftsverbände und der Sekretäre der Bezirksgewerkschaftsräte am 26. 8. 1947 in Ostrava; Škoda-Archiv. ZVIL 1515/PV 1287, Protokoll der gemeinsamen Sitzung des Betriebsrates und der Betriebsgruppe der ROH am 10. 1. 1950.

114 NA. Fonds 02/4, Bd. 178, Nr. 283, 3, Einige Probleme der Bewegung der Brigaden der sozialistischen Arbeit (23. 11. 1959).

schen Ländern – eine Strategie der Hortung von Arbeitskräften verfolgten, sich daran gewöhnten, das „Wachstum der Produktion durch die Erhöhung der Zahl der Arbeitskräfte“ sicherzustellen,¹¹⁵ und wenig Mühe auf Überlegungen verwandten, wie angesichts hoher Fluktuation, der Überschwemmung der Betriebe durch Arbeitsbrigaden und massenhafter eigener Anwerbung bzw. staatlicher Zuweisung industrieferner Arbeitskräfte deren rationaler Einsatz gewährleistet werden konnte,¹¹⁶ boten die gewerkschaftlichen Betriebsorganisationen ein Rezept an. Ihre nivellierende Lohnpolitik machte sie nicht blind für die Leistungen der qualifizierten Arbeiter. Eine Untersuchung zur Besetzung der schweren Werkzeugmaschinen (Karusselldrehbänke, Fräsmaschinen) in den Škoda-Werken im Sommer 1963 ergab, dass die Facharbeiter reichlich mit Hilfsarbeitern alimentiert wurden, um ihre für das Erreichen des Plansolls besonders wichtigen Aufgaben besser erfüllen zu können.¹¹⁷ In den Bergwerken, in die zumal in der ersten Hälfte der fünfziger Jahre zigtausende von Arbeitsbrigaden hineinströmten, die die Qualifikationsstruktur der Bergarbeiterschaft aufweichten,¹¹⁸ versuchten die Betriebsräte ebenfalls, eine Vorzugsordnung am Arbeitsplatz durchzusetzen, die qualifizierte Arbeit protegierte.¹¹⁹

Systemreparatur durch Netzwerkstrukturen?

In der langfristigen Konsolidierung des informellen Subkontinents der tschechoslowakischen Industrie kamen, wie gezeigt, viele Gründe zusammen. Die kompensatorischen Leistungen, die über das informelle Aktionsfeld im Sinne einer beständigen Systemreparatur erbracht wurden, legten es Partei und Staat nahe, die Toleranzgrenzen immer weiter hinauszuschieben. Andererseits leisteten Partei- und Gewerkschaftsführung selbst einen aktiven Beitrag zur Entdifferenzierung von Wertbeziehungen, organisatorischen Strukturen und spezifischen Rationalitätskriterien im Betrieb, indem sie – da sie das Individuum mit Haut und Haar haben wollten – Arbeits- und Lebenswelt entgrenzten. Es hapert mit sozialistischen Arbeitsinitiativen in den Vereinigten Stahlwerken in Kladno, also werden die Kinder der Stahlwerker in der Schule aufgefordert, ihre Väter zu fragen, warum sie noch nicht als „bester Arbeiter“ aus einem sozialistischen Wettbewerb hervorgegangen seien.¹²⁰ Die Arbeitsmoral der Bergarbeiter im Revier Ostrava-Karviná lässt zu wünschen übrig, also wer-

115 Das Zitat nach dem Textteil der Analyse der Entwicklung der Pilsener Škoda-Werke im Zeitraum 1960–1968. Škoda-Archiv. RP, Karton 10, Nr. 180, Unterlagen für die „Programmatische Erklärung“ (Juli 1969).

116 Škoda-Archiv. ROH 13/669, Protokoll der Sitzung des Betriebsrates am 22. 6. 1951 (Diskussionsbeitrag Šváb).

117 Škoda-Archiv. ZVIL 444, Př 180, Untersuchung zur Beschäftigung der Arbeiter an schweren Werkzeugmaschinen (20. 8. 1963).

118 VOA. ÚVOS-Horníci, Karton 45, 1956, Bericht über die Situation in der Grube Präsident Gottwald in Horní Suchá am 8. 11. 1956.

119 VOA. ÚRO-Sekr., Karton 76, Inventarnummer 670–674/1955, Entwurf eines Berichts [des Ministeriums für Arbeitskräfte] für die Regierung über die Ursachen der Fluktuation in den Kohlengruben [Ende Januar 1955].

120 VOA. ÚRO-Org., Karton 105, Inventarnummer 382, Bericht des Instruktors des Kreisgewerkschaftsrates Prag für Januar 1951.

den ihre Ehefrauen zu den Produktionsberatungen hinzugezogen.¹²¹ Je länger, je mehr musste sich dies – um als *advocatus diaboli* zu argumentieren – unter dem Gesichtspunkt der Stabilisierung von Herrschaft als kontraproduktiv erweisen: In Gesellschaften, die – wie der Staatssozialismus – durch den Primat hierarchischer Differenzierung gekennzeichnet sind, muss die Spitze der Hierarchie die Grenzen des Systems (in unserem Falle: des Systems „Betrieb“) kontrollieren können, um die Herrschaft nicht zu verlieren. Wenn jedoch die Außenbeziehungen des Systems komplexer werden, verringern sich die Kontrollmöglichkeiten.

121 VOA. ÚVOS-Horníci, Karton 100, Faszikel 6, Delegationsbericht des Genossen Mertl aus dem Revier Ostrava-Karviná vom 4. bis 8. 1. 1960.