

8. Kapitel

**System  
der Produktionsverwaltung  
unter der  
Diktatur des Proletariats**

1. *Der Klassencharakter des Staates und die Verwaltungsmethoden.*
2. *Die proletarische Verwaltung der Industrie in der Periode der Zerstörung des kapitalistischen Systems.*
3. *Die proletarische Verwaltung der Industrie in kritischen Perioden („Militarisierung“).*
4. *Verwaltung und Schulung in der Verwaltung in verschiedenen Phasen des Transformationsprozesses.*
5. *Der wahrscheinliche Verlauf der Entwicklung*

Bei der Herrschaft des Kapitals ist die Produktion Produktion von Mehrwert, Produktion zuliebe Gewinn. Unter der Herrschaft des Proletariats ist **S** Nicht geglückt. Gewinn befriedigt auch „gesellschaftliche“ Bedürfnisse. Es hätte gesagt

die Produktion Produktion zur Befriedigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse. Die verschiedene funktionelle Bedeutung des ganzen Produktionsprozesses ist gegeben *durch den Unterschied in den Eigentumsverhältnissen und im Klassencharakter der Staatsgewalt*.<sup>1</sup> Theoretisch ist die Vorstellung vollkommen falsch, daß eine bestimmte Klasse an eine einzige, in ihren Details unveränderliche Form der Verwaltung gebunden sei. Eine beliebige gesellschaftliche Klasse kann sich in verschiedenen Bedingungen befinden, an die die Methoden und Formen der Verwaltung angepaßt sein müssen. Diese letzteren werden bestimmt durch Normen der technischen Zweckmäßigkeit; dabei haben die *verschiedenen* Formen einen und denselben Klasseninhalt, wenn bestimmte Eigentumsverhältnisse und ein bestimmter Klassencharakter der Staatsgewalt gegeben sind.

werden müssen: wo das *Mehrprodukt* nicht der Klasse der Eigentümer zugute kommt, sondern allen Werktätigen und nur ihnen.

Als bestes Beispiel kann die Praxis der Bourgeoisie dienen. Von den Formen der „weitgehenden Demokratie“ ist die Bourgeoisie im Zeitalter des Imperialismus zu einer Beschneidung der Rechte des Parlaments, zu dem System der „kleinen Kabinette“, zu der Stärkung der Rolle des Präsidenten usw. übergegangen. Aber bedeutete die Beschneidung der „Rechte des Parlaments“ und die „Krise des Parlamentarismus“ auch eine Einschränkung der Rechte der Bourgeoisie und die Krise ihrer Herrschaft? Nicht im geringsten. Im Gegenteil, diese Erscheinungen kennzeichneten eine Stärkung der Herrschaft der Bourgeoisie, eine Zentralisierung und Militarisierung ihrer

1 Vgl. *N. Lenin*. Reden auf dem 9. Kongreß der Russ. Komm. Part. (Bolschewiki).<sup>[68]</sup>

Gewalt, was ja in der Epoche des Imperialismus gerade vom Standpunkt der Bourgeoisie eine kategoriale Notwendigkeit war.

Wenn Spencer meinte, daß der „Industriestaat“ seinem Wesen nach antimilitaristisch sein müsse, weil der Militarismus eine spezifische Eigentümlichkeit des Feudalregimes darstelle, so war er tief im Irrtum, denn er erhob die Eigentümlichkeiten einer *Phase* der kapitalistischen Entwicklung zur Universalform. Der Weltkonkurrenzkampf, der die gesamte Entwicklung in das Zeichen des Krieges versetzte, zwang die Bourgeoisie, die Form ihrer Herrschaft zu ändern. Aber nur vulgäre Köpfe können darin eine Schmälerung der Rechte der Bourgeoisie zugunsten einer nicht existierenden Größe erblicken. Nicht einmal das sogenannte „Personenregime“ darf man der Klassenherrschaft *entgegenstellen*. Im Gegenteil, bei einer bestimmten Kombination der Verhältnisse kann die Klassenherrschaft gerade im Personenregime am meisten ihren adäquaten Ausdruck finden. So z. B. die Herrschaft der Großgrundbesitzer, die im Absolutismus ihren Ausdruck fand. So die bürgerliche Diktatur zur Zeit der Bürgerkriege, da sie ihre vollkommenste (d. h. an die Bedingungen des Momentes angepaßte) Form in der Diktatur des Säbels findet. Die Änderung der Verwaltungsform kann auch in der Sphäre der Industrieverwaltung Platz finden, je nach der technischen Zweckmäßigkeit.

richtig! nur das Wort „Personenregime“ ist ungenau. [Hat Nebenbedeutung.] Nicht das richtige Wort.

Wenn aber diese Grundsätze überhaupt richtig sind, so sind sie auch für die Periode der proletarischen Diktatur richtig.

Damit wird klar, daß die verschiedenen Systeme der Industrieverwaltung im Prozeß der ge-

sellschaftlichen Transformation betrachtet werden müssen in strenger Abhängigkeit von der konkreten *Phase der Entwicklung*. Nur bei dieser Methode der Betrachtung kann man die notwendige Aufeinanderfolge der Formen und die unvermeidlichen Variationen der verschiedenen Verwaltungssysteme im Rahmen der *beständigen „Klassenwesenheit“* des gegebenen Systems erfassen.

Die ursprüngliche Phase der Entwicklung ist die Periode der *Zersetzung und des Bruches der kapitalistischen Produktionsverhältnisse und zugleich auch die Periode der Besitzergreifung der strategischen Knotenpunkte der Ökonomik durch das Proletariat*. Im allgemeinen gesprochen, setzt diese Periode früher ein als der „Übergang“ der politischen Macht an das Proletariat, denn die Etappen der Revolution (ihre ideologischen, politischen, ökonomischen, technischen Stufen) sind nicht scharf voneinander abgegrenzt, und die eine Periode fließt in die andere über. Der Kampf um die Sozialisierung der Produktion, d. h. um die proletarische Fabrik, geht auf der ganzen Linie vor sich, von unten herauf, parallel mit dem Anwachsen der revolutionären Woge. Dieser Kampf findet seinen Ausdruck darin, daß das alte System zerklüftet und endgültig gespalten wird von solchen Organisationen wie den revolutionären „Betriebskomitees“ (Rußland), „Betriebsräten“ (Deutschland) oder anderen, ähnlichen Vertretungsorganen der im Lauf des Kampfes sich zusammenschließenden Arbeiterklasse. Diese Phase der Entwicklung muß in erster Linie analysiert werden.

In der betrachteten Periode befindet sich die Gesellschaft in einem Zustand der höchsten Labi-

lität. Das Wechselverhältnis der sozialen Kräfte ist derart, daß ein Gleichgewicht auf der alten Grundlage absolut unmöglich ist. Die kapitalistische Bourgeoisie und die technischen Kopfarbeiter, die in der Regel in dieser Periode mit der kapitalistischen Bourgeoisie marschieren, haben kein besonderes Interesse daran, „die Produktion instand zu setzen“. Ihr Augenmerk ist darauf gerichtet, dem Sieg der Arbeiterklasse vorzubeugen. Die Betriebe werden immer mehr „herrenlos“. Den ersten Versuch, einen neuen „Herrn“ – die Arbeiterklasse – einzusetzen, bilden eben die genannten Organisationen des Proletariats. Ist dieses System der breiten Kameradschaftlichkeit, das System der Betriebsräte, das *technisch* Vollkommenste? Gewiß nicht. Aber gar nicht darin besteht seine funktionelle Rolle. In der betrachteten Periode handelt es sich um die ersten Schritte zur Herstellung eines neuen Gleichgewichts, *ohne die* irgendein Aufbau tatsächlich vollkommenerer Formen undenkbar ist. Sogar in „normalen“ kapitalistischen Zeiten hielten die bürgerlichen Organisatoren der Produktion das Problem des Wechselverhältnisses zwischen den Organen der Kapitalisten und denen der Arbeiter für eines der wichtigsten Probleme der Verwaltung.<sup>2</sup> Hier kann dieses Problem *überhaupt nicht gelöst werden*. Es kann nur die Rede sein von einem Taster nach einem *neuen* Gleichgewichtssystem. Auf der gegebenen Entwicklungsstufe darf man infolgedessen die „vollkommene technische Verwaltung“ auch gar nicht als nächstliegende Aufgabe aufstellen. Die Bewältigung dieser Aufgabe setzt eine gewisse Stabilität der

2 Vgl. z. B. Taylor.

Produktionselemente voraus, nicht nur der sachlich-materiellen, sondern *auch der Personenelemente*. Aber in der betrachteten Periode gibt es diese Voraussetzung nicht und kann es auch nicht geben. Jedoch in gewissem Sinne kann man immerhin auch hier von einem Schritt vorwärts reden.

In der Tat, wir sahen oben, daß die technischen Personenbeziehungen in der Arbeit zugleich auch soziale Beziehungen sind. Deshalb stellt vom Standpunkt des Vergleichens mit der absoluten Desorganisation des Wirtschaftsapparates, da dem Unternehmen jedes Organisationsprinzip fehlt, die „Eroberung der Macht“ im Betrieb durch die proletarischen Keimzellen ein Plus dar, ja sogar vom Gesichtspunkt der Logik der „reinen Produktion“. Unermeßlich wesentlicher erscheint diese Machteroberung in Hinblick auf ihre Rolle im allgemeinen historischen Prozeß. Denn nur auf diesem Wege kann das Eindringen der Arbeiterklasse, als organisierenden Prinzips, in den Produktionsprozeß stattfinden. Der Sache nach ist die Aufgabe eine wirtschaftliche Kampfaufgabe: die Arbeiterklasse als herrschende Klasse in allen Poren des Wirtschaftslebens zu befestigen. In technischer Hinsicht ist dieses System, das unvermeidlich die weitestgehende Kollegialität, das Prinzip der absoluten Wählbarkeit (dabei segelt diese Wählbarkeit unter der politischen Flagge und nicht unter der Flagge der technischen Ordnung), die häufige Absetzbarkeit und – kraft weitgehender Kollegialität – eine Dezentralisation und Zersplitterung der Verantwortlichkeit zur Folge hat, lange nicht

das ist das Wesentliche. Der Autor hätte mehr auf den Begriff „herrschende Klasse“ eingehen sollen.

vollkommen.<sup>3</sup> Aber nur dadurch kann die Arbeiterklasse ihre Positionen im Wirtschaftsleben befestigen, daß sie untere Zellen ihres Verwaltungsapparates ins Leben ruft, Zellen, die sich rasch miteinander vereinigen, mit den noch im „Schoß des Kapitalismus“ ausgereiften Organisationen der Arbeiterklasse verwachsen und *auf diese Weise das neue Gewebe des proletarischen Wirtschaftsapparates bilden. Zersetzung des alten und roher Entwurf des neuen Apparates* – das ist der von uns betrachtete Typus der Produktionsverwaltung. (sehr gut!

Es wäre angebracht, hier die Analogie mit dem Prozeß anzuführen, der sich in der Armee vollzieht. An Stelle der strengsten imperialistischen Subordination tritt das Prinzip der weitgehenden Wählbarkeit: Es entstehen unzählige Ausschüsse in allen Kettengliedern des Armeeapparates; die Fragen der Armee werden zum Gegenstand der weitestgehenden Beratung und Diskussion; die „alte Gewalt“ in der Armee wird endgültig diskreditiert und untergraben; zu tatsächlichen Knotenpunkten der Gewalt werden die neuen Organe und durch sie die neuen Klassen. Was ist der objektive Sinn dieses Prozesses? Der erste und wichtigste: *die Zersetzung, die Zerstörung der alten imperialistischen Armee. Zweitens: Schulung und Vorbereitung aktiver organisatorischer Kräfte*

3 Deshalb hat *Otto Neurath* recht, wenn er sagt, daß die „Ausschüsse“ („Komitees“ oder „Räte“) ihrer Konstruktion nach für rein geschäftliche Produktionsfunktionen wenig brauchbar sind (dasselbe auch bei *F. Eulenburg l. c.*). Doch begreifen diese „Kritiker“ absolut nicht oder tun so, als wenn sie die gesellschaftliche und gesellschaftlich *notwendige* Bedeutung dieser Übergangsformen nicht begreifen. Richtig wird die Frage von Ing. *Hermann Beck* aufgestellt, l. c.

für die künftige proletarische Armee, eine Schulung, die um den Preis der Zerstörung des alten Systems erkaufte wird. Niemand wird behaupten können, daß die Regimentsausschüsse die Armee kampffähig machen. Aber die objektive Aufgabe besteht ja nicht darin, daß die Kampffähigkeit der alten Armee unterstützt wird. Im Gegenteil, sie besteht darin, daß diese Armee zerstört und die Kräfte für einen *anderen* Apparat vorbereitet werden.

Jedoch ungeachtet aller Ähnlichkeit der Prozesse hier und dort besteht auch ein großer Unterschied zwischen ihnen. In der Produktion wird eine große *Stetigkeit* des ganzen Prozesses erhalten. Das kommt daher, weil im Innern des kapitalistischen Systems die *Grundlage* des Produktionsapparates der Zukunft, in erster Linie die Gewerkschaften, bereits gegeben war. Entsprechende militärische Organisationen gab es jedoch nicht und konnte es auch nicht geben. Deshalb geht im Heer die Entwicklung sprunghaft vor sich, der ganze Prozeß äußert sich krasser, gröber, man möchte sagen revolutionärer.

hm, hm!??

Ganz verschieden von dem betrachteten Fall ist der Typus der *proletarisch-militarisierten Produktion*. Der „militärische“ Typus einer beliebigen Organisation tritt dann auf den Plan, wenn das betreffende System sich in kritischer Lage befindet. Im Kriege hat man es mit einer beständigen Bedrohung sowohl der einzelnen Teile des kämpfenden Apparates (der Armee) als auch der „Gesamtheit“ zu tun. Deshalb ist hier, infolge der Existenzbedingungen dieser Organisation selbst, ein ganz bestimmter Typus dieser Organisation erforderlich: die größte Exaktheit, die unbedingte und unbestrittenste Zucht, eine Raschheit



der Entschlüsse, Einheit des Willens und daher ein Minimum an Beraten und Reden, ein Minimum an Kollegien, ein Maximum an Einhelligkeit. Andererseits aber, inwiefern die Elemente der Organisation nicht innerlich zusammengeschweißt sind, nicht selbst alle Beschlüsse ausführen, insofern stützt sich die Armee auf ein System von Gewaltmaßnahmen, die gerade auf diesem Gebiete ihr Maximum erreichen und gerade hier ihren krassesten Ausdruck finden.

Das letztere Element muß dann besonders stark sein, wenn die Armee rekrutiert wird aus Elementen, die *selbst* am Kriege nicht interessiert sind, wenn der Krieg *gegen* ihre Interessen geführt wird. Ein solcher Krieg ist der imperialistische Krieg. Aber auch unter der Herrschaft des Proletariats spielt das Element der Nötigung und der Zwangsmaßnahmen eine große Rolle, eine um so größere Rolle, je größer der Prozentsatz der nicht rein proletarischen Elemente einerseits und der unbewußten oder halbbewußten Elemente unter dem Proletariat selbst andererseits ist.<sup>4</sup> In diesem Fall bildet die „Militarisierung“<sup>5</sup> der Bevölkerung – vor allem in der Ar-

4 Versteht man unter Miliz eine *ideale* Miliz, wo alle ihre Funktionen freiwillig erfüllen, ähnlich wie die Orchesterteilnehmer auf den Dirigentenstab hören, so kann man auf sie Engels' Worte anwenden: „Erst eine kommunistisch eingerichtete und erzogene Gesellschaft kann sich dem Milizsystem sehr nähern, und auch da noch, ohne es zu erreichen.“ (Zitiert nach Franz Mehring: „Karl Marx“, Leipzig 1918, S. 308.)<sup>[69]</sup>

5 Eigentlich ist hier die Bezeichnung „Militarisierung“ usw. ganz unanwendbar, denn sowohl die militärische Organisation des proletarischen Staates als auch der militärische Typus der Organisation der Industrie hat hier eine ganz andere Bedeutung. Der „rote Militarismus“ ist eine geradezu barbarische Wortkombination. Aber die Spracharmut und „Usus“ zwingen uns, hier das Wort „Militarisierung“ zu gebrauchen.

ergänzen: gegen den kleinbürgerlichen („sozialdemokratischen“) Pazifismus.

meeorganisation – eine Methode der *Selbstorganisation der Arbeiterklasse und der Organisierung des Bauerntums durch die Arbeiterklasse.*

Inwiefern die proletarische Diktatur und ihr klassischer Typus – die Sowjetform des Staates – sich in kritischer Lage befinden, insofern ist es auch klar, daß sie den Charakter einer *militärisch-proletarischen* Diktatur annehmen müssen. Dies bedeutet, daß die Geschäftsapparate der Verwaltung einschrumpfen, die breiten Körperschaften durch enge ersetzt werden, alle vorhandenen Organisatoren und Administratoren aus der Arbeiterklasse auf die sparsamste Art verteilt werden.

Dieselbe Erscheinung – in verstärkter Form – entsteht notwendigerweise bei der Gefahr einer *wirtschaftlichen* Katastrophe. Diese Gefahr wird erzeugt durch die wirtschaftliche Erschöpfung während des imperialistischen Krieges und des Bürgerkrieges. Soweit der Schwerpunkt der proletarischen Aufgaben auf das Gebiet des wirtschaftlichen Aufbaus übertragen wird, wo das Grundgewebe der Wirtschaftsapparate *bereits* von Administratoren aus der Arbeiterklasse durchdrungen ist, wo die Arbeiterorganisationen *bereits* zur Grundlage, zum Grundstock dieser Apparate geworden sind, ist dort mit absoluter Sicherheit eine Umgestaltung dieser Apparate wahrzunehmen, eine Umgestaltung, die sich in der Richtung der Abnahme der Kameradschaftlichkeit und in manchen Fällen (in einzelnen Betrieben usw.) der Einführung der Einzelverwaltung bewegt. Dieses letztere bedeutet weder eine Verringerung der Rechte der Klasse noch eine Herabsetzung der Rolle ihrer Organisatio-

nen. Dies ist die zusammengepreßte, verdichtete *Form* der proletarischen Verwaltung der Industrie, eine Form, die an die Verhältnisse des raschen Arbeitens, an das „Kriegstempo“ angepaßt ist. In technischer Hinsicht ist diese Form weit vollkommener, denn ihre Bedeutung liegt nicht darin, daß das Alte zerstört wird oder daß nur die Herrschaft der neuen Verhältnisse gesichert und die Massen erzogen werden; der Schwerpunkt liegt hier gerade in dem Ausbau des Geschäftsapparates, in einem stetigen und exakten Verlauf der Arbeit. Diese Aufgabe wird von der Revolution gelöst, *nachdem* die Grundlage des proletarischen Verwaltungsapparates überhaupt geschaffen worden ist. Hier braucht man nicht mehr das Augenmerk auf das Problem der Festigung der Klassenposition des Proletariats zu konzentrieren – diese Frage ist im wesentlichen gelöst –; hier liegt das Schwergewicht nicht in der prinzipiellen Veränderung der Produktionsverhältnisse, sondern in dem Auffinden einer solchen Form der Verwaltung, die ein Maximum von Tüchtigkeit garantiert. Das Prinzip der weitgehenden Wählbarkeit von unten herauf (gewöhnlich sogar durch die Arbeiter nach den Fabriken) wird ersetzt durch das Prinzip der sorgfältigen *Auslese* in Abhängigkeit von dem technischen und administrativen Personal, der Kompetenz und der Zuverlässigkeit der Kandidaten. An die Spitze der Betriebsverwaltungen treten verantwortliche Personen – Arbeiter oder Fachleute. Aber sie werden gewählt und eingesetzt von den Wirtschaftsorganen der *proletarischen* Diktatur; sie werden aufgestellt und empfohlen ebenfalls von Arbeiterorganisationen. Innerhalb dieses Systems kann jeder beliebige

Ingenieur keine andere Funktion erfüllen als diejenige, die das Proletariat von ihm fordert.

Dieser Typus der proletarischen Verwaltung der Industrie ist bloß unter bestimmten Bedingungen möglich und zweckmäßig; vor allem setzt er eine Festigkeit der bereits entstandenen Sowjetmacht, ein gewisses schon vorhandenes soziales Gleichgewicht auf neuer Basis voraus. Ein solches System wäre unmöglich und unzweckmäßig in der ersten Phase der Umwälzung, in der Phase der Zerstörung der alten Zusammenhänge und der Eroberung der Produktionspunkte. Dies muß mit aller Entschiedenheit betont werden.<sup>6</sup>

Hier muß noch eine Frage berührt werden, die mit den bereits untersuchten im Zusammenhang steht. Nämlich die Frage nach dem Verhältnis der *Verwaltungsmethoden* zu den Methoden der *Schulung für die Verwaltung*. Eine der wichtigsten Aufgaben des Sowjetregimes überhaupt ist die Heranziehung der breitesten Massen zur unmittelbaren Verwaltungsarbeit. Genauso steht die Frage, wenn wir von den *wirtschaftlichen* Organisationen des Staatsapparates reden. In der ersten Periode *verschmilzt* die Funktion der Schulung mit der Funktion der Verwaltung selbst. Anders könnte es auch nicht sein. Die bürgerlichen Or-

6 Deshalb sind z. B. die Beschlüsse des 9. Kongresses der Russ. Komm. Partei, die für die entsprechende Periode im Dasein der russischen Sowjetrepublik vollkommen richtig waren, absolut unbrauchbar für den *chronologisch* gleichen Moment in anderen Ländern. Wir können hier nicht über das allgemeine System der Verwaltung ausführlich sprechen und verweisen diejenigen, die sich dafür interessieren, auf folgende Quellen: *Protokoll des 9. Kongresses der RKP*, die Zeitung „*Ekonomitscheskaja Shisn*“ für die zweite Hälfte März und erste Hälfte April 1920, *Protokoll des III. Kongresses der Gewerkschaften*.

organisatoren der Produktion, die technischen Kopfarbeiter, gehen dann gegen das Proletariat; die Arbeiter haben noch keine administrative Erfahrung, aber auf ihren Schultern lastet alles. Bei dieser Sachlage verwaltet die Vorhut des Proletariats, indem sie lernt, und lernt, indem sie verwaltet. Einen *anderen* Ausweg gibt es auf der ersten Stufe des Aufbaus des Sozialismus nicht. Aber zur Erfüllung dieser Aufgaben ist gerade die Form eines breit durchgeführten Systems der Kameradschaftlichkeit brauchbar. Dies ist nicht so sehr eine Art Verwaltung als vielmehr eine *Schule* der Verwaltung. Es ist jedoch evident, daß man aus der Not keine Tugend machen darf. In den weiteren Phasen der Entwicklung, insofern die Positionen der Arbeiterklasse als herrschende Klasse sich gefestigt haben, und insofern eine feste Grundlage einer kompetenten Verwaltung der Industrie entstanden ist, deren Basis schon eine Schicht ausgesonderter Arbeiteradministratoren ist; insofern andererseits die technische Intelligenz wie der verlorene Sohn in den Produktionsprozeß zurückkehrt – insofern *trennt* sich die Funktion der Verwaltung von der Funktion der Schulung für diese Verwaltung. Das Erlernen der Verwaltung wird nicht mehr erkaufte um den Preis beständiger Fehler in der Verwaltung selbst. Immer breitere Massen werden interessiert und erlernen die Industrieverwaltung in besonderen Ämtern und eignen sich die speziellen Methoden und Praktiken viel systematischer an, als dies in der vorhergehenden Phase möglich gewesen war.<sup>7</sup>

7 In Rußland hat diesen Gedanken zuerst Genosse *Trozkis* hervorgehoben. Gut formuliert wird er vom Ing. *Hermann Beck*: „Eine vielköpfige Versammlung kann nicht Entscheidun-

Welches ist der wahrscheinliche Verlauf der weiteren Entwicklung auf dem Wege zum Kommunismus? Soweit die Schärfe der wirtschaftlichen Krise (der Krise der Erschöpfung) nachlassen wird und sich immer größere Mengen Menschenmaterials anhäufen werden, das imstande und fähig wäre, zu verwalten, wird man auch den scharf ausgesprochenen militärischen Typus der Verwaltung nicht mehr brauchen. Bei all seinen absoluten Vorzügen hat er auch gewisse große Nachteile, die sich aus dem Typus der Zwangsdizziplin ergeben. Er ist unbedingt

gen fallen, am wenigsten im Wirtschaftsleben mit seinen komplizierten Zusammenhängen und der Folgeschwere jedes Beschlusses. Zunächst muß einmal ausgesprochen werden, daß es nicht Aufgabe der Betriebsräte ist, in den Gang der technischen und wirtschaftlichen Betriebsverwaltung laufend hineinzureden, sowenig wie ein Parlament in die laufenden Geschäfte der Staatsverwaltung sich hineinmischen kann. Die Verwaltung eines Unternehmens kann auch absolut nicht von Ausschüssen und Räten geführt werden, sie muß von verantwortlichen, fachmännisch geschulten und selbständig handelnden Einzelpersonlichkeiten geleitet werden ... Die Bedeutung aller dieser Kollektivorgane kann nur darin liegen, die Betriebsverfassung sowie Richtung und Geist der Produktionsleistung festzulegen und die Handhabung der Betriebsführung laufend zu überwachen ... Dagegen ist eine zweite wichtige Funktion der Ausschüsse und Räte die der Auslesevorrichtung.“ („Sozialisierung als organisatorische Aufgabe“, S. 52.) Und an anderer Stelle: „Nur Verbohrtheit kann leugnen, daß Betriebsrat und Arbeiterrat die wertvollsten Neuschöpfungen politischer Organisation sind, obschon sie heute vielfach noch unfruchtbare Schwatzklubs sind ... Man muß sich eben hüten, über die Unreife der ersten Entwicklungsphase einer Organisationsform ihren echten Kern zu übersehen.“ (Eröffnungsansprache, S. 8.) Ungeachtet der letzten Bemerkung begreift Beck selbst lange nicht die spezifischen Eigentümlichkeiten des Transformationsprozesses. Daher seine Organisationspläne, die ihrer Konstruktion nach absolut unbrauchbar sind gerade für die Zeit, für die sie ihr Verfasser selbst bestimmte.

notwendig unter Verhältnissen, wo man rasch und entschlossen handeln muß: Dann verschwinden seine Nachteile unter seinen Vorzügen. Hat er jedoch seine Bestimmung einmal erfüllt, wird er von einer neuen Phase des „entfalteten“ Systems der Verwaltung abgelöst, die keineswegs eine einfache Wiederholung der durchgemachten Stufe, sondern eine Synthese der zwei vorhergegangenen Stufen darstellt. Dann wird, um mit Hegel zu sprechen, die erste Phase die These, die zweite die Antithese und die dritte ihre Vereinigung zu einer höheren Einheit sein. Die Entwicklung wird natürlich dabei nicht stehenbleiben. In dem Maße, wie die Staatsgewalt und jede Zwangsnormierung in den menschlichen Beziehungen absterben wird, wird die kommunistische Menschheit den höchsten Typus der „Sachverwaltung“ schaffen, wo das Problem der Kameradschaftlichkeit oder Einzelpersönlichkeit, ganz gleich in welcher Form, selbst verschwinden wird, denn die Menschen der Zukunft werden freiwillig das tun, was die trockenen Resultate der statistischen Berechnung von ihnen fordern werden. Die *Personenverwaltung* wird für immer verschwinden.