

- KALLA, M. S.: The Role of Foreign Trade in the Economic Development of Syria, 1831-1914. Washington, D. C., 1969.
- MEYER, G.: Economic Development in Syria since 1970. In: ALLAN, J. A. (Hrsg.): Politics und the Economy in Syria. London 1987, S. 40-62.
- REICH, S.: Etudes sur les villages Araméens de l'Anti-Liban. Documents d'Etudes Orientales de l'Institut Francais de Damas VII. Damas o. J. (1937).
- SANLAVILLE, P.: Les voies de communication en Syrie. In: Hannon. Revue Libanaise de Géographie 4, 1969, S. 129-138.
- SCHWEDLER, H.-U.: Kuwait. Wohlstand auf Zeit? In: SCHOLZ, F. (Hrsg.): Die Golfstaaten: Wirtschaftsmacht im Krisenherd. Braunschweig 1985, S. 268-283.
- THOUMIN, R.: Deux quartiers de Damas. Le quartier Chrétien de Bab Musalla et le quartier Kurde. In: Bulletin d'Etudes Orientales 1, 1931, S. 99-135.
- : Géographie humaine de la Syrie Centrale. Paris 1936.
- WIRTH, E.: Syrien. Eine geographische Landeskunde. Wissenschaftliche Länderkunden Band 4/5. Darmstadt 1971.
- : Zur Sozialgeographie der Religionsgemeinschaften im Orient. In: Erdkunde 19, 1965, S. 265-284.

ÖFFENTLICHE LANDWIRTSCHAFT IN SYRIEN: STAATSFARMEN ALS BEISPIELE FÜR DIE WIRKSAMKEIT STAATLICHER WIRTSCHAFTSTÄTIGKEIT IM AGRARSEKTOR DES LANDES

Mit 4 Abbildungen und 4 Tabellen

HANS HOPFINGER

Summary: Public agriculture in Syria: state farms as examples of the effectiveness of government economic activity in the agricultural sector

State farms are fully integrated elements of Syria's agricultural system as well as of the country's national economy. It is a centrally planned and controlled socialist economy, in which government activities play a crucial role: state farms are supposed to allow direct government intervention in the country's agricultural development. The results of this report can be summarized as follows:

(i) As part of a centrally planned system, the state farms have to stick to detailed production plans. Free economic decision-making is almost impossible for the farms: specific production targets have to be achieved even if it is against the management's conviction. (ii) Most of the farms partly lack the required equipment for efficient production or waste a lot of financial resources for repairing outdated machines and irrigation devices. (iii) By comparison with private enterprises, the labour force in state farms is large whereas its efficiency and qualification are considerably lower. It reflects the low level of fixed payment in the public sector of Syria's economy. (iv) The economic performance of most of the state farms - even the model enterprise "Al-Asad" in Maskana - is characterized by losses. Since 1980 only the farm in Mālīkīya in Northeast Syria has been able to present positive results for every agricultural season.

Syrien legte sich mit der Verabschiedung seiner Verfassung im Jahre 1973 auf den Weg einer *sozialistischen Planwirtschaft* fest. Dies war Ausdruck einer längeren Entwicklung, denn Verstaatlichungsbemühungen hatte es seit der Revolution von 1963 immer wieder gegeben. Die Aufnahme eines entsprechenden Artikels in die Verfassung markiert daher einen wichtigen ideologischen Einschnitt: Seit jener Zeit wird die syrische Landwirtschaft immer stärker in ein - zumindest auf dem Papier - weitgehend geschlossenes System zentraler Planung und Steuerung gepreßt. Der *öffentliche* Sektor erhält dabei eine besondere Rolle zugewiesen: Nach der geltenden Ideologie soll er für den *privaten* Sektor leuchtendes Vorbild sein. Inwieweit der syrische Staat mit seiner Politik Erfolg hatte, war Gegenstand einer Untersuchung, über die hier zusammenfassend berichtet wird¹⁾. Es konnten sechs der insgesamt neun Staatsfarmen, die sich 1986 unter der Aufsicht des syrischen Agrarministeriums befanden, als Fallbeispiele gewählt werden (vgl.

¹⁾ Zu den Erfolgen bzw. Mißerfolgen der Politik im privaten Sektor vgl. HOPFINGER 1990.

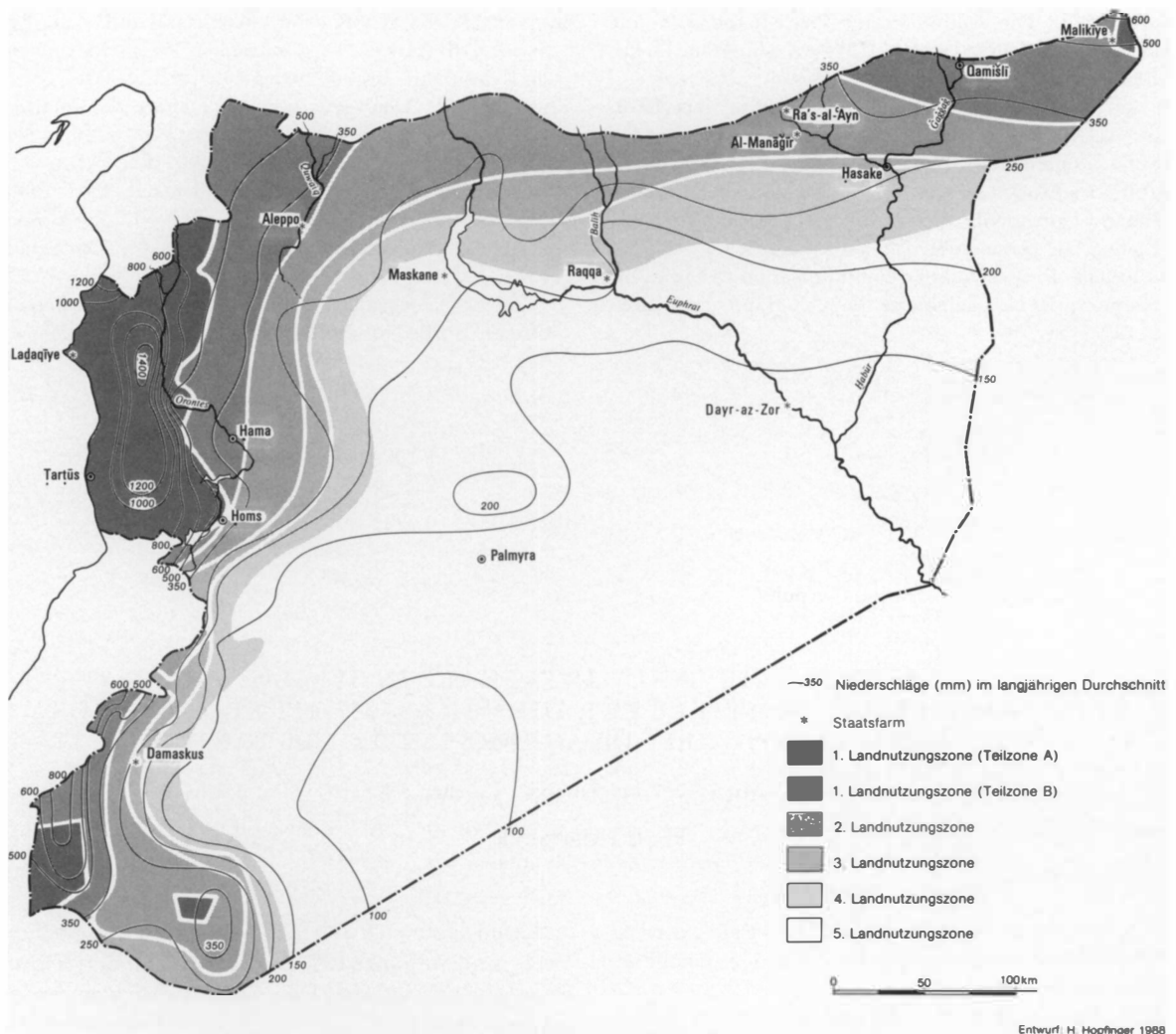


Abb. 1: Niederschläge, Landnutzungszone und die Standorte der Staatsfarmen in Syrien
Rainfall, agricultural stability zones and state farms in Syria

Abb. 1): „*Abū Fayrās*“ bei Aleppo, „*Salu*“ bei Dayr-az-Zawr, die Farmen „*Al-Manāğir*“, „*Ra's-al-Ayn*“ und „*Mālikiya*“ in der Provinz Ḥasake, sowie „*Al-Asad*“ bei Maskana.

1 Entwicklung und Organisationsstruktur des öffentlichen Agrarsektors in Syrien

1.1 Die Entstehung der Staatsfarmen

Schon die Entstehungsgeschichte der Farmen liefert Hinweise darauf, daß zwischen Anspruch und Wirklichkeit im öffentlichen Agrarsektor Syriens Diskrepanzen bestehen: Die Staatsfarmen erweisen

sich keineswegs als schlagkräftige, wie aus einem Guß geschaffene Einrichtungen. Es handelt sich vielmehr um eine Reihe von individuellen Farmeinheiten, die – mit Ausnahme von „*Al-Asad*“ in Maskana – nicht gezielt errichtet wurden, sondern eher zufällig entstanden sind.

Bereits im Rahmen der syrischen *Bodenreformgesetzgebung* (1958) war festgelegt worden, daß auf einem Teil der Enteignungsflächen Staatsbetriebe gegründet werden. Doch erst 1965 wurde mit „*Al Manāğir*“ die erste Staatsfarm ins Leben gerufen. Danach erfolgte ein gewisser Aufschwung. 1969 existierten immerhin 14 Betriebe. Doch sie bewirtschafteten zusammen nur 165 000 ha, die nicht einmal 3% der Nutzfläche Syriens entsprachen. *Eine überragende stra-*

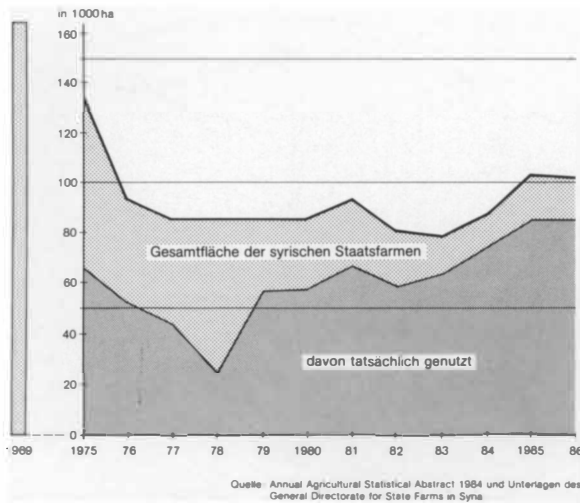


Abb. 2: Die Flächenentwicklung im öffentlichen Sektor der syrischen Landwirtschaft

Development of cultivation areas in public sector agriculture in Syria

teigische Bedeutung konnten die Staatsfarmen damit wohl nicht besitzen. Mitte der siebziger Jahre nahmen ihre Zahl und Fläche gar noch stark ab. Mit der Flutung des Euphratstausees mußten Teile der Bevölkerung umgesiedelt werden. Dabei wurden Landverluste mit Staatsland kompensiert. So waren zu Beginn der achtziger Jahre nur mehr acht Staatsfarmen mit rund 60 000 ha übrig geblieben (vgl. Abb. 2).

Mālikīya zum Beispiel war 1970 auf 25 000 ha Bodenreformland gegründet worden. Ab 1973 erfolgte die Neuansiedlung der aus dem Euphrat-Projekt

stammenden Landwirtschaftsbetriebe (vgl. MEYER 1984, S. 25–86). Heute bewirtschaftet die Farm nur noch 5800 ha. Allerdings verfügt sie über hervorragende Böden, denn bei der Abgabe der Nutzflächen an die Umsiedler ist es dem Farmdirektor gelungen, die besten Flurstücke der Farm zu erhalten. Der Farm *Ra's-al-ʿAyn* bot sich keine Möglichkeit, unproduktive Teile ihrer rund 50 000 ha (vgl. Tab. 1) auf ähnliche Weise loszuwerden. Das Areal ist stark parzelliert und über ganz Ostsyrien verteilt (vgl. Abb. 3). Den Extremfall stellt ein Flurstück ca. 200 km vom Farmzentrum entfernt dar. Die Parzelle mißt nicht einmal einen Hektar! Zudem liegt der Großteil der Farmflächen in Ungunsträumen des Landes.

Ra's-al-ʿAyn ist jedoch nicht die einzige Farm mit gravierenden Mängeln in ihrer natürlichen Ausstattung. So begründet die Leitung des jüngsten Staatsunternehmens, „*Al-Asad*“ in Maskana, das auffällig niedrige Produktionsniveau bei einigen empfindlichen Anbaukulturen mit dem geringen Humusgehalt der erst vor wenigen Jahren erschlossenen Böden. „*Al-Asad*“ wurde zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Euphratdammes (1973) gegründet. Die Inbetriebnahme der neu und aus einem Guß geschaffenen Farm verzögerte sich jedoch um rund zehn Jahre aufgrund von Problemen beim Bau der Bewässerungsanlage. Auf jene ist die Farm angewiesen, denn sie liegt in einem Gebiet mit langjährigen Niederschlägen unter 200 mm.

1985 wurde „*Al-Asad*“ aus dem Zuständigkeitsbereich der Euphratbehörde ausgegliedert und dem Agrarministerium zugeschlagen. Damit konnte die rückläufige Entwicklung in bezug auf Anzahl und

Tabelle 1: Die Nutzflächen der syrischen Staatsfarmen aus dem Zuständigkeitsbereich des Ministeriums für Landwirtschaft und Bodenreform im Jahre 1986 (in ha)

Cultivable land of the Syrian state farms in 1986 (ha)

Staatsfarm	gesamte Nutzfläche	kultivierte Nutzfläche	
		mit Bewässerung	ohne Bewässerung
„ <i>Al-Asad</i> “/Maskana	28 540	13 418	10 496
„ <i>Abū Fayrās</i> “/Aleppo	502	15	487
„ <i>Sʿalu</i> “/Dayr-az-Zawr	1 438	210	790
„ <i>Ar-Rašīd</i> “/Ar-Raqqā	11 045	452	9 772
„ <i>Al-Ḥurriya</i> “/Al-Lādiqiya	206	167	6
„ <i>Al-Manāḡīr</i> “/Ra's-al-ʿAyn	620	290	250
Ra's-al-ʿAyn	51 569	165	43 644
Mālikīya	9 203	240	5 619
Damaskus	345	242	40
Summe	103 468	15 199	71 104

Quelle: Zusammengestellt nach Unterlagen des „General Directorate for State Farms“ in Dayr-az-Zawr

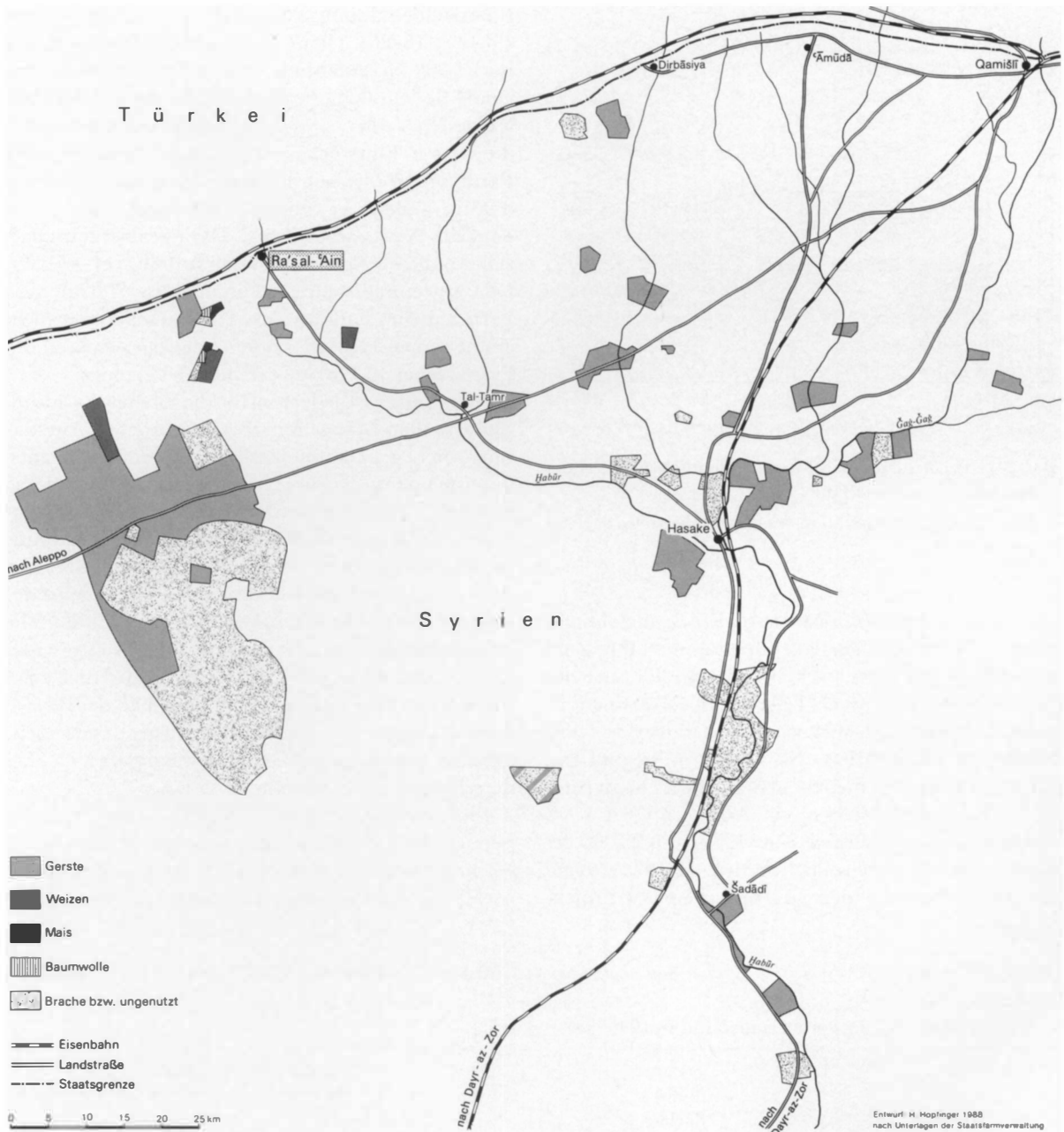


Abb. 3: Die Nutzflächenstruktur der Staatsfarm Ra's-al-'Ayn 1985/86
The production structure of Ra's-al-'Ayn state farm in 1985/86

Nutzfläche aller syrischen Staatsfarmen zum Stillstand gebracht werden. Im übrigen werden von dem Betrieb in Maskana die wichtigsten Impulse für die Entwicklung des gesamten Sektors erwartet: Er ist mit Hilfe eines sowjetischen Beraterstabes vor Ort fast bis in kleinste Details wie eine *Sowchose* organisiert und gilt wohl deshalb als *Modellfarm*.

1.2 Grundzüge der Organisations- und Bewirtschaftungsstruktur

Der Verwaltungsaufbau

Die Staatsfarmen sollten integrierte Bestandteile der syrischen Volkswirtschaft sein. Zumindest was die Organisationsstruktur des öffentlichen Agrarsek-

tors anbelangt, trifft das auch zu, denn der gesamte Bereich ist entsprechend dem zentralistischen Charakter des syrischen Wirtschaftssystems hierarchisch aufgebaut. An der Spitze steht der Landwirtschaftsminister, der seine Amtsgeschäfte im öffentlichen Agrarsektor bis zu einer Reform 1985 über ein ihm direkt zugeordnetes „Ministerbüro für die Generalorganisationen und Staatsfarmen“ ausübte. Bis 1985 existierten im öffentlichen Sektor individuelle, voneinander unabhängig wirtschaftende Einheiten. Im Zuge der Reform wurden die Farmen aus dem Ministerbüro herausgelöst und einer eigenen Aufsichtsbehörde unterstellt. Unter dem Einfluß eines aus Dayr-az-Zawr stammenden Agrarministers war die Behörde aber nicht in Damaskus, sondern in Dayr-az-Zawr errichtet worden. Nach außen hin wurde die Standortentscheidung damit begründet, daß den Staatsfarmen mehr Eigenständigkeit zugebilligt wurde.

Die Ansiedlung in Dayr-az-Zawr bedeutete jedoch keineswegs eine Entlassung der Behörde aus den Fängen einer aufgeblähten Ministerialbürokratie in die völlige Entscheidungsfreiheit. Vielmehr sank die Effektivität der vorher ohnehin nicht sehr dynamischen Behörde noch weiter ab. Bedingt durch die Wahl des von Damaskus mehrere hundert Kilometer entfernten Standortes waren die Kontakte zu anderen Behörden der syrischen Regierung entweder verlorengegangen oder stark erschwert. So unterwirft ein einfaches Telefonat zwischen der Hauptstadt und Dayr-az-Zawr auch den Leiter dieser eigentlich wichtigen Behörde immer wieder einer harten Geduldprobe. Jener ist deshalb gezwungen, häufig nach Damaskus zu reisen.

Das System zentraler Planung

Die Staatsfarmen sind an *Wirtschaftspläne* gebunden, die alljährlich zentral erlassen werden. Die Pläne enthalten detaillierte Regelungen zu allen wichtigen betrieblichen Entscheidungsbereichen. An vorderster Stelle stehen die Produktionsziele: Für jede Farm ist genau festgelegt, welcher Teil ihrer Fläche mit welchen Anbauprodukten zu bestellen ist und welche Erträge darauf anzustreben sind. Im übrigen gelten alle Bestimmungen, wie sie auch private Betriebe einhalten müßten, wenn sie ihre Wirtschaftsweise vollkommen an den üblichen Elementen einer sozialistischen Planwirtschaft orientierten. Dazu zählen vor allem genaue Vorgaben, was den Einsatz und die Kosten von Produktionsmitteln, die Bezahlung von Beschäftigten nach einem festen Lohnsystem sowie die Ablieferungspflicht für erzeugte Produkte zu fixen Preisen betrifft.

Rechnungsführung und Finanzstruktur

Den Farmen ist ein Finanzplan als verbindlicher Rahmen vorgegeben. Es wird erwartet, daß sie laufende Ausgaben sowie Neuanschaffungen über ihre Erlöse abdecken. Erwirtschaften sie Verluste, werden diese mit öffentlichen Mitteln ausgeglichen. Bleiben Gewinne, können bis zu 50% für Investitionen verwendet werden. Investitionsentscheidungen werden auf der Farmebene aber nur selten getroffen. So erfordert sogar der Kauf eines Mähdreschers die persönliche Zustimmung des Agrarministers.

Das Rechnungswesen der Farmen zeichnet sich dadurch aus, daß nur Vorgänge festgehalten werden, die in Geldgrößen meßbar sind. Das hat entscheidende Nachteile: Produktionsleistungen beispielsweise, die keinen direkten Geldfluß zur Folge haben, bleiben unbeachtet. Produktspezifische Kosten-Nutzenrechnungen sind deshalb nicht möglich. Nicht verschwiegen werden darf in diesem Zusammenhang, daß der öffentliche Sektor erhebliche Einbußen durch persönliche Bereicherung korrupter Beschäftigter hinnehmen muß. Jenen kommt eine möglichst ungenaue Rechnungsführung ihrer Dienststelle sehr entgegen.

Betriebliche Entscheidungen auf Farmebene

Geleitet wird eine Staatsfarm von einem Direktor, dem je nach Größe des Betriebes zwei bis sechs Unterabteilungen zugeordnet sind. Da alle wichtigen Entscheidungen ohnehin auf höheren Ebenen getroffen werden, sind die Farmen nur ausführendes Organ. Entsprechend einfach eingerichtet sind die Büros. Ungewöhnlich ist, wenn neben dem üblichen Telefon auch noch ein bescheidener Taschenrechner und eine mechanische Schreibmaschine vorhanden sind.

2 Wichtige Problembereiche und grundlegende Schwierigkeiten der syrischen Staatsfarmen im Überblick

Nach den bisherigen Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, daß sich der syrische Staat wohl kein sehr wirkungsvolles Instrument für die Entwicklung der Landwirtschaft geschaffen hat. Der folgende Überblick zeigt, daß gerade seine eigenen Rahmenbedingungen, die erlassenen Regelungen und Vorschriften, sich vielfach als Hemmnisse für eine erfolgreiche Wirtschaftstätigkeit der Betriebe erweisen. So ist es manchmal nur dem geschickten Taktieren einzelner Farmdirektoren zu verdanken, daß Schäden aus systembedingten Fehlentwicklungen nicht noch

größer werden als sie es ohnehin bereits sind. Ähnlich wie die Inhaber privater Betriebe (vgl. HOPFINGER 1990) sind auch die Farmleiter hin und wieder gezwungen, im allzu engen Korsett sozialistischer Planwirtschaft nach passenden Lücken zu suchen.

2.1 *Ausstattungsdefizite und Arbeitskräftemangel*

Will man den Direktor von „*Abū Fayrās*“ in seinem Betrieb nahe Aleppo besuchen, ist man gut beraten, erst einmal dessen Wohnung in der Stadt aufzusuchen: Sein liebevoll gepflegtes, jedoch mit 29 Jahren hochbetagtes Dienstfahrzeug ist sehr reparaturanfällig. Muß das Auto in die Werkstatt, was häufig passiert, kann der Direktor seinen Dienst nicht antreten. Er bleibt in Aleppo. Einer der vier Traktoren von „*Abū Fayrās*“ übertrifft sogar noch das hohe Alter des Pkw; er stammt aus dem Jahr 1958. Die übrigen Traktoren wurden bei der Staatsfarmgründung 1970 angeschafft. Auch die beiden Sprühgeräte für den Pflanzenschutz sind bereits länger als 15 Jahre im Einsatz. Durch das hohe Alter des Maschinen- und Fahrzeugparks entstehen der Farm beträchtliche Reparaturkosten. Zum Beispiel mußten 1985/86 von den knapp 200 000 Lira²⁾ an Ausgaben für den Anbau von Pistazien, den die Farm schwerpunktmäßig betreibt, mehr als ein Viertel für Ersatzteile und Reparaturen aufgewendet werden.

Nun ist „*Abū Fayrās*“ zwar ein extremes Beispiel, aber die Farm ist kein Einzelfall. Im Rahmen der Untersuchung konnten in allen sechs Staatsfarmen Alter und Zustand der vorhandenen Maschinen und Fahrzeuge festgestellt werden: Mit Ausnahme des Betriebes in Maskana, der erst vor wenigen Jahren gegründet wurde, besitzt keine der Farmen einen modernen und leistungsfähigen Maschinenpark. Natürlich ist es unter diesen Umständen für Verlustbetriebe ein Leichtes, Kritik an der schlechten Ertragslage mit dem Hinweis auf Ausstattungsmängel abzutun. So fordert „*Scalu*“ seit Jahren vergeblich eine neue Bewässerungsanlage. Die alte Anlage befindet sich in einem katastrophalen Zustand. Bei einem Gang über die Felder schießen an zahlreichen mangelhaft reparierten Stellen des Leitungsnetzes Wasserfontänen in die Höhe und ergießen sich wahre Sturzbäche aus nachlässig geflickten Rohren. Überdies ist das System unökonomisch, denn zusätzlich zu Aggregaten am Fluß leitet eine Zwischenstation das Wasser auf die Felder weiter. Folge der Mängel ist, daß jedes Jahr nur etwa die Hälfte der nutzbaren Fläche bestellt werden kann.

Von allen Betrieben ist „*Al-Asad*“ am besten ausgestattet. Allein 338 aller 455 Traktoren in den syrischen Staatsfarmen stehen in Maskana. Bei den Mähreschern sind es 41 von 71; bei den sonstigen landwirtschaftlichen Maschinen 80 von 134. Die Baumwollernte der Farm wird etwa zu 40% maschinell bewältigt. Doch selbst in einem straffer organisierten und besser ausgestatteten Betrieb wie in Maskana treten beim Einsatz von Maschinen Probleme auf: In der fünften des in sieben Teilfarmen gegliederten Komplexes mußte beispielsweise 1985/86 die Zuckerrübeneinsaat verschoben werden. Das Saatgut war aufgrund von Transportproblemen verspätet geliefert worden. Das war für den Teilfarmdirektor eine willkommene Erklärung für die katastrophale Ernte: Das Plansoll war nur zu 29% erfüllt worden! Organisatorische Probleme gab es immer wieder auch bei der Baumwolle. Da es in Spitzenzeiten häufig zu Engpässen beim Einsatz der Erntemaschinen gekommen war, wurde ein Komitee gegründet. Dessen Mitglieder haben die Aufgabe, die Felder der Teilfarmen aufzusuchen, um dort in einem peniblen Prüfverfahren den Reifegrad der Baumwolle festzu-

²⁾ Seit einigen Jahren befindet sich Syrien auf dem Weg in eine tiefgreifende Wirtschaftskrise. Nicht nur pro Kopf, sondern teils sogar in absoluten Größen gerechnet ist das syrische Volkseinkommen in den letzten Jahren zurückgegangen (vgl. *Statistical Abstract* 1988, S. 502–504). Ausdruck für die schwierige wirtschaftliche Lage des Landes ist die Austauschrelation zwischen der syrischen Währung und harten ausländischen Devisen, die sich parallel zur Krise immer weiter verschlechterte. Der amtliche syrische Wechselkurs für Touristen spiegelt – quasi als Indikator – die Entwicklung in etwa wider:

Monat/Jahr	syrische Lira/DM
Oktober 1983	2,04
Oktober 1984	2,31
Oktober 1985	3,33
Oktober 1986	8,45
Oktober 1987	14,65

Der staatlich verordnete Tagesverdienst eines Landarbeiters lag 1986 bei 25 bis 30 Lira. Der staatlich subventionierte Brotpreis betrug im gleichen Jahr 1,5 Lira je Kilo. Für eine Schachtel Zigaretten mußten zwischen 5 und 8 Lira bezahlt werden. Ein Kilo Schafffleisch kostete um 75 Lira. Das Anfangsgehalt eines Agraringenieurs betrug 1987 rund 1300 Lira; ein verheirateter Ingenieur mit Kindern verdiente nach mehr als 10jähriger Dienstzeit unter 3000 Lira pro Monat, was nicht einmal 200 DM entsprach.

stellen. Dann wird in mühseligen Verhandlungen eine Prioritätenliste für die Vergabe der Baumwollenernte erstellt. Erst danach erfolgt die Ernte.

Hintergrund der Auseinandersetzungen um die Baumwollenernte ist das für ein Land der Dritten Welt doch etwas erstaunliche Phänomen *fehlender Arbeitskräfte*. Da der Farm in Maskana Personal nicht in ausreichender Menge und schon gar nicht mit guter Qualifikation zur Verfügung steht, entfallen auf die Anbauflächen schätzungsweise nur etwa 60% der erforderlichen Arbeitsleistungen. Baumwolle z. B. wird über Furchen bewässert, die bis zu 400 m lang sein können. Da es viel Zeit kostet, die Furchen mit Wasser zu füllen, läuft die Anlage in der Nacht ohne Aufsicht weiter. Dammbüche und Abschwemmungen sind die Folge und bewirken geringere Erträge: Bei der Baumwolle wurden 1985/86 nicht einmal 1400 kg je ha und bei der gegenüber Bodenabschwemmungen sehr empfindlichen Zuckerrübe mäßige 7,2 t je ha geerntet. Als Produktionsziele waren 2150 kg Baumwolle bzw. 25 t Zuckerrüben je ha vorgegeben.

Als Erklärung für die Personalprobleme wird von den Verantwortlichen die Lage der Betriebe in peripheren oder dünn besiedelten Regionen angeführt. Maskana zum Beispiel liegt mit rund 70 km von Aleppo so weit entfernt, daß die Kosten für die tägliche An- und Abfahrt in Höhe von mehr als 10 Lira einem arbeitswilligen Aleppiner Tagelöhner bei einem Salär von 30 bis 40 Lira pro Tag nicht zuzumuten sind. Im Herbst 1987 waren einige Agraringenieure von Aleppo nach Maskana kurzerhand zwangsversetzt worden, um zumindest die größten Löcher im Personal zu schließen. Es ist verständlich, daß jene in keiner Weise motiviert waren, am Ausbau des Modellbetriebes engagiert mitzuarbeiten. Vielmehr verbrachten sie ihre Arbeitszeit meist damit, alle Hebel für ihre Rückversetzung nach Aleppo in Bewegung zu setzen. Aber nicht nur in zahlenmäßiger, sondern auch in qualitativer Hinsicht hat die Staatsfarm Probleme mit Arbeitskräften. Die Bevölkerung setzt sich weitgehend aus Nomaden zusammen, die sich erst vor ein oder zwei Generationen in der Region fest niedergelassen haben. Qualifizierte Arbeitskräfte würden sich der Staatsfarm ohnehin kaum zur Verfügung stellen. Ein guter Mechaniker oder Maschinenführer erzielt im privaten Sektor ein mindestens doppelt so hohes Einkommen. Die Staatsfarm kann deshalb nur auf Fachkräfte mit vergleichsweise geringer Qualifikation zurückgreifen.

Die niedrige Entlohnung liefert denn auch die wichtigste Erklärung für die Arbeitskraftprobleme im öffentlichen Sektor: Die Farmen sind nicht frei, ihr

nicht fest angestelltes Personal leistungsgerecht zu bezahlen. Die Entlohnung hat vielmehr nach Sätzen zu erfolgen, die der Staat alljährlich auf einer sehr niedrigen Basis festlegt. Dieses System wurde Ende der fünfziger Jahre eingeführt, um die Bevölkerung vor Ausbeutung zu schützen. Heute erweist es sich aber als viel zu starr, als daß es dem syrischen Arbeitsmarkt gerecht werden könnte. Folge davon ist u. a. eine Selektion von Arbeitskräften: Höher qualifiziertes Personal strebt in private Betriebe, sofern es nicht bereits einer noch lukrativeren Beschäftigung im Ausland nachgeht.

Wie es in vielen anderen Ländern mit Planwirtschaft üblich ist, versucht auch Syrien dem Problem mangelnder, schlecht ausgebildeter und wenig motivierter Arbeitskräfte im öffentlichen Teilsektor mit Leistungsanreizen beizukommen. So zahlen alle Staatsfarmen ihren Beschäftigten einen Bonus. Mit Ausnahme von „*Al-Asad*“ in Maskana ist die Bonusvergabe allerdings bei allen Farmen zu einem Ritus erstarrt, der den Leistungsbezug der Gratifikation nicht mehr erkennbar werden läßt. Nur in Maskana wurde unter Beteiligung der sowjetischen Beratergruppe ein dreifach gegliedertes, detailliertes System der Prämienvergabe erarbeitet, das sowohl die Arbeitsleistung des einzelnen als auch die Ertragsentwicklung der Gesamtfarm mitberücksichtigt. Eines der Verfahren basiert sogar auf der feldscharfen Erhebung und Überwachung von Arbeitsleistungen und Erträgen und kann sehr schnell zu einer Verdoppelung der Grundlöhne führen. Es erfordert jedoch einen beachtlichen bürokratischen Aufwand und führte in der Vergangenheit zu häufigen Streitigkeiten unter den Beschäftigten. Mit der Ermittlung der genauen Prämienhöhe konnte deshalb nicht ein beliebiger Sachbearbeiter betraut werden. Vielmehr rechnet der Generaldirektor höchstpersönlich die Leistungsprämien aus – für jeden einzelnen seiner Untergebenen!

Daß die Erwartungen selbst mit diesem ausgeklügelten Bonus-System nicht ganz in Erfüllung gegangen sind, zeigt eine Neuerung, die in Maskana 1987 versuchsweise eingeführt wurde: Die Entlohnung in bestimmten Tätigkeitsbereichen wurde vom Grundlohn plus Gratifikation auf Leistungslohn umgestellt – ein Verfahren, das nicht so ganz in das übliche System einer sozialistischen Planwirtschaft passen will. Außerdem ist es nicht unbedingt eine Garantie für höhere Arbeitsproduktivität; denn gleichzeitig muß mehr Personal zur aufwendigen Überwachung abgestellt werden. Schließlich ist sicherzustellen, daß das Feld nicht nur schnell, sondern auch ordnungsgemäß gepflügt ist.

2.2 Produktionspläne zur Erleichterung oder als Fessel betrieblicher Entscheidungen?

Zu den wichtigsten Elementen sozialistischer Wirtschaftspolitik gehören auch in Syrien Produktionspläne. Ob die Agrarbehörden bei den Staatsfarmen auf ähnliche Schwierigkeiten mit ihrer Erfüllung stoßen wie bei den Privatbetrieben, soll im folgenden dargelegt werden.

2.2.1 Anbauflächen

Für 1985/86 konnte bei allen sechs Staatsfarmen überprüft werden, welcher Teil ihrer Flächen mit welchen Anbauprodukten bestellt worden war und welche Vorgaben die Produktionspläne enthielten. Drei Betriebe befolgten die Vorschriften sehr genau. Bei den übrigen Farmen ergaben sich bei einigen Anbauprodukten Abweichungen. In diesen Fällen waren die Leiter meist darum bemüht, mehr Fläche zu bestellen, um die im Plan aufgeführten mengenmäßigen Ertragsziele tatsächlich auch erreichen zu können. Einige Farmen müssen also über stille Flächenreserven verfügen. Tatsächlich wurden von den Staatsfarmen Flächenangaben zur Verfügung gestellt, die nicht immer mit den Zahlen der Aufsichtsbehörde übereinstimmten. Nun ließen sich die Abweichungen zwar damit erklären, daß das Amt nicht genau Buch über die Flächen führt. Bei den Besuchen der einzelnen Betriebe konnte jedoch der Eindruck gewonnen werden, daß die jeweilige Farmleitung bemüht war, die Flächenzahlen möglichst flexibel zu halten. Denn damit ist ihr ein Mittel an die Hand gegeben, auf relativ starre Produktionsziele geschmeidig zu reagieren und mit den Flächen bei der Bestellung zu jonglieren.

Selbst die Übereinstimmung von geplanten und tatsächlich bestellten Flächen bei den an erster Stelle erwähnten Staatsbetrieben läßt kein endgültiges Urteil zu, inwieweit jene sich plankonform verhalten. Die Anbauverhältnisse in „*Al-Asad*“ decken sich seit Gründung des Unternehmens jeweils vollständig mit den Produktionsplänen. Nun erwirtschaftete die Modellfarm bei bestimmten Produkten in den letzten Jahren überwiegend Verluste, so zum Beispiel bei Zuckerrüben. Der Generaldirektor setzte deshalb in harten Verhandlungen hinter den Kulissen seinen gesamten Einfluß ein, um eine Verkleinerung des Flächensolls zu erreichen. Nicht zuletzt aufgrund einer Mißernte 1984/85 – das Ertragsziel war nur zu 57% erfüllt worden – blieben seine Bemühungen nicht ohne Erfolg: 1985/86 mußte die Staatsfarm nur

noch 1506 ha gegenüber 1932 ha im Vorjahr anbauen. Da die Ernte aber noch weiter als in der Saison vorher hinter den Erwartungen zurückblieb – das Ertragsziel war nur zu 29% erfüllt worden – wollte der Direktor den Zuckerrübenanbau völlig aufgeben. Letztlich mußte der Agrarminister höchstpersönlich eingreifen, um die Betriebsleitung von der weiteren Notwendigkeit des Zuckerrübenanbaus auf immerhin noch 970 ha Nutzfläche 1986/1987 zu überzeugen: Nur einige wenige Kilometer von der Farm entfernt war schließlich eine der größten Zuckerfabriken Syriens errichtet worden, die auch die Rübenproduktion aus „*Al-Asad*“ aufnehmen sollte.

2.2.2 Produktionsziele und tatsächliche Ernteerträge

Bei den Auseinandersetzungen um die *Anbauflächen* geht es den Staatsfarmen in erster Linie um das *mengenmäßige Produktionsoll*. Dabei benutzen einzelne Farmen die oben erwähnte Landreserve, die der Aufsichtsbehörde entweder verschwiegen oder von jener vielleicht sogar geduldet wird. Für die Behörde ist vor allem wichtig, daß die Planziele eingehalten werden. Ist das nicht der Fall, müssen die Farmleitungen in der Lage sein, stichhaltige Begründungen für ihre Mißerfolge zu geben, die von der Aufsichtsbehörde gegenüber dem Agrarministerium glaubhaft vertreten werden können³⁾.

1985/86 hatten die Betriebe reichlich Anlaß, nach Begründungen zu suchen: Im Rahmen der Erhebung bei den sechs Farmen konnten für insgesamt 29 Anbauprodukte die ursprünglichen Produktionsziele mit den tatsächlichen Erträgen verglichen werden. Bei 20 Produkten erreichten die Farmen ihr Soll nicht, lediglich bei 9 erzielten sie eine bessere Ernte. Ausbleibende Niederschläge oder ungünstige Bodenverhältnisse wurden dabei genauso als Erklärung angeführt wie der Mangel an guten Arbeitskräften, der unvermeidliche Schädlingsbefall oder der fehlende Schutzzaun um Fruchtbaumpflanzungen. Aufschlußreichere Hinweise liefert folgende Unterscheidung (vgl. auch Tab. 2): 17 der insgesamt 29 erfaßten Produkte waren bewässert worden; bei 15 davon blieben die Erträge unter den Produktionszielen. 12 von den 29 Erzeugnissen waren im Regenfeldbau kultiviert

³⁾ Sanktionen bei Nichterfüllung der Planziele sind kaum zu befürchten. In der Regel gibt es genügend Gründe bzw. Ausflüchte, die als Erklärung für Mißerfolge herangezogen werden können. Schlimmstenfalls wird den Farmen untersagt, die üblichen Leistungsprämien auszuschütten.

Tabelle 2: Produktionsziele und tatsächliche Erträge bei einer Auswahl von bewässerten und unbewässerten Anbauprodukten in den untersuchten Staatsfarmen im Wirtschaftsjahr 1985/86

Production goals and real yields in the case of a selection of irrigated and unirrigated crops of different state farms in 1985/86

Produkt	Staatsfarm	Planziel		Ertrag		Planerfüllung in %
		in kg/ha		in kg/ha		
Gerste, unbewässert	„Abū Fayrās“	600		360		60
	„Manāǧīr“	1000		1270		127
	„S ^c alu“	600		750		125
	Ra's-al- ^c Ayn	730		815		112
Weizen, unbewässert	„Manāǧīr“	1000		1560		156
	„S ^c alu“	600		580		97
	Ra's-al- ^c Ayn	1150		1315		114
	Mālikīya	2200		3220		146
Baumwolle, bewässert	„Manāǧīr“	3000		1840		61
	„S ^c alu“	3000		2050		68
	Ra's-al- ^c Ayn	3000		1660		55
	„Al-Asad“	2125		1395		66
Weizen, bewässert	„Manāǧīr“	4000		3370		84
	„S ^c alu“	4000		3600		90
	Ra's-al- ^c Ayn	4000		3580		89
	„Al-Asad“	2750		2670		97

worden; in immerhin 7 Fällen davon konnte das Plansoll erfüllt werden.

Es liegt jedoch nicht immer nur an den Staatsfarmen, wenn die Planziele nicht erreicht werden. Es ist auch zu berücksichtigen, wie die Pläne entstehen. Vor allem bei Bewässerung ist der Eindruck einer viel zu schematischen Festsetzung von Planzielen nicht von der Hand zu weisen. Sieht man sich die entsprechenden Produkte in Tab. 2 an, so gelten mit Ausnahme des Betriebes in Maskana, der eine Sonderstellung genießt, für alle übrigen Farmen gleich hohe Produktionsziele. Die erheblichen Unterschiede, die zwischen den Betrieben nicht nur hinsichtlich ihrer

Lage und Ausstattung mit natürlichen Produktionsfaktoren, sondern auch in anderen Bereichen bestehen, bleiben völlig unberücksichtigt.

Noch deutlicher bringt der Pistazienanbau in „Abū Fayrās“ zum Ausdruck, wie realitätsfern die Pläne erstellt werden. Tab. 3 enthält für den Betrieb nahe Aleppo eine Übersicht sowohl über die Planziele als auch für die tatsächliche Produktion. Für den Pistazienanbau wurde zusätzlich 1984/85 aufgenommen, um zu zeigen, welche Ertragsschwankungen auftreten und wie weit die Pläne selbst in einem einfach strukturierten Betrieb von der Wirklichkeit abweichen. Für 1984/85 stimmen die Ziele mit der tatsächlichen

Tabelle 3: Geplante und tatsächliche Anbau- und Ertragsverhältnisse in der Staatsfarm „Abū Fayrās“/Aleppo 1985/86

Planned production and actual yields in the "Abu Feiras" state farm near Aleppo in 1985/86

Produkt (Anbaujahr)	Fläche in ha		Ertrag in t		Verkaufserlös in 1000 Lira	
	geplant	bebaut	geplant	geerntet	geplant	erzielt
Gerste (1985/86)	132	132	79	48	79	58
Pistazien (1984/85)	92	92	70	81	900	1421
Pistazien (1985/86)	92	92	60	10	1200	250

Ernte noch weitgehend überein. Im Jahr darauf sind die Diskrepanzen jedoch beträchtlich. Nun ist bekannt, daß Pistazien wie Oliven nur jedes zweite Jahr eine gute Ernte abwerfen. Für 1986 wäre also zu erwarten gewesen, daß das Plansoll deutlich unter dem Vorjahresergebnis bleibt. Das ist jedoch keineswegs der Fall. Die Farmleitung hatte in ihrem Planvorschlag für 1985/86 zwar eine geringe Produktion eingetragen. Abgeändert wurde die Zahl jedoch von der zentralen Plankommission in Damaskus. So ist es auch nicht weiter erstaunlich, daß der Pistazienanbau per Saldo als verlustbringender Produktionszweig im Wirtschaftsplan erscheint, wenn man die Ergebnisse in beiden Vergleichsjahren aufsummiert und die Summe der eingepflanzten den tatsächlich erwirtschafteten Erträgen gegenüberstellt.

2.2.3 Gewinne und Verluste

Die Vergleichsbetrachtung führt jedoch nur auf dem Papier zu Verlusten. In Wirklichkeit ist der Pistazienanbau ein sehr rentabler Produktionszweig. Die tatsächlichen Verkaufserlöse erbrachten in beiden Jahren über 1,6 Mio. Lira. Stellt man die Ausgaben gegenüber, wie sie für 1985/86 mit knapp 0,2 Mio. Lira erhoben werden konnten⁴⁾, und geht man von einem ähnlichen Betrag für das Jahr zuvor aus, so hatte der Staatsbetrieb in beiden Jahren nicht mehr als 0,4 Mio. Lira aufzuwenden. Es blieb also ein Gewinn von mehr als 1,2 Mio. Lira, wenn man beide Anbaujahre zusammen betrachtet. Trennt man sie aber voneinander und berechnet auf der Basis tatsächlicher Einnahmen und Ausgaben die von „*Abū Fayrās*“ in den letzten Jahren erzielten Abschlüsse, ist der Einfluß der Erlösschwankungen auf die wirtschaftliche Gesamtsituation der Farm unverkennbar (vgl. Tab. 4). In den Plänen dagegen tauchen Betriebsverluste in keinem Jahr auf!

Da auch bei allen übrigen Staatsfarmen nie Verluste als Ziele in den Plänen erscheinen, aber einige der Betriebe in Wirklichkeit seit Jahren Defizite produzieren, bleibt wohl nur eine Erklärung: Der ursprüngliche Zweck des Verfahrens, nämlich die Farmen durch mehr oder weniger direkte und geschickte Beeinflussung oder Lenkung zu leistungsfähigen

⁴⁾ Ausgaben für die Pistazienenernte sind darin nicht enthalten. Die reifen Früchte werden auch nicht von farmeigenen Arbeitskräften eingebracht. Vielmehr wird die Ernte im Rahmen einer Auktion versteigert – ein Verfahren, welches wohl nicht so ganz in ein planwirtschaftliches System paßt, das alle wichtigen Teilbereiche des Wirtschaftslebens zu regeln versucht und den Erzeugern feste Preise diktiert.

Tabelle 4: Gewinne und Verluste der Staatsfarm „*Abū Fayrās*“/ Aleppo zwischen 1980/81 und 1985/86 (in 1000 Lira)

Profits and losses of the „*Abu Feiras*“ state farm near Aleppo between 1980/81 and 1985/86 (in 1000 Lira)

Jahr	Gewinne	Verluste
1980/81	386	-
1981/82	-	294
1982/83	210	-
1983/84	-	70
1984/85	1013	-
1985/86	-	187

Unternehmen zu entwickeln, ist längst verlorengegangen bzw. zu einer lediglich mit bürokratischen Formalia aufgeblähten, inhaltsleeren Hülse verkommen. In dem Bestreben, zumindest den Schein einer heilen sozialistischen Welt zu wahren, werden von den zuständigen Stellen des Landes offensichtlich geschönte Wirtschaftspläne verabschiedet, die mit der tatsächlichen Situation der Farmen nur wenig zu tun haben.

Aus der geringen Übereinstimmung zwischen Plan und Wirklichkeit resultieren für die Farmen aber zumindest keine negativen ökonomischen Konsequenzen. In dem System gibt es jedoch eine Schwachstelle, die für die Staatsbetriebe nicht ohne Folgen ist. Wie erwähnt, sind in Syrien sowohl die Abnahmepreise, die Erzeugern gewährt werden, als auch die Endpreise, welche von den Verbrauchern zu zahlen sind, vom Staat festgeschrieben. Würde es sich dabei wirklich um ein geschlossenes System handeln, könnten alle Beteiligten tatsächlich Vorteile daraus ziehen. Cleveren Händlern und korrupten Staatsbediensteten gelingt es jedoch fast immer, unzählige Schlupflöcher zu nutzen, um Produkte auf dem Schwarzmarkt mit horrenden Gewinnen zu verkaufen. Die Diskrepanz zwischen niedrigen Abgabepreisen, die staatlichen Erzeugerbetrieben vorgeschrieben sind, und den tatsächlich meist viel höheren „Markt“-Preisen ist es auch, die für die Staatsfarmen, welche aus dem System nicht ohne weiteres ausbrechen können, *erhebliche ökonomische Nachteile* mit sich bringt.

Ein krasses Beispiel liefert die fünfte Teilfarm in Maskana. Dort baute man 1985/86 auf einer Fläche von 144 ha Luzerne an. Ein Drittel davon wurde zur Bodenverbesserung untergepflügt. Von der restlichen Fläche sollte die Ernte an die Zentrale abgeliefert werden. Im Bemühen, „*Al-Asad*“ zur *Agro-Industrie* auszubauen, war dort eine Anlage zur Herstellung von Preßfutter errichtet worden. Die Teilfarm erhob

gegen die Zwangsablieferung Einspruch mit der Begründung, viel höhere Erlöse bei einer Verpachtung der Luzerneflächen an private Schafhalter erzielen zu können. Wiederum mußte der Minister eingreifen. Er entschied im Sinne der üblichen Regelung: Die Teilfarm erhielt für das Grünfutter einen Betrag von knapp 0,5 Mio. Lira gutgeschrieben. An Produktionskosten waren ihr rund 150 000 Lira entstanden. Bei einer Verpachtung der 144 ha Luzerne an Außenstehende wäre ihr ein Erlös von mehr als 5 Mio. sicher gewesen.

Die Zwangsjacke sozialistischer Preispolitik führt die syrischen Staatsfarmen in einen Teufelskreis, der nur schwer zu durchbrechen ist. Die Ablieferungspflicht zu Niedrigpreisen machte es für viele von ihnen in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger, positive Jahresabschlüsse zu erreichen. Ohne ausreichende Gewinne sind sie jedoch kaum in der Lage, dringende Investitionen zu tätigen. Andere Finanzierungsmöglichkeiten dafür gibt es derzeit angesichts der angespannten Haushaltslage des syrischen Staates wohl kaum. Die meisten öffentlichen Agrarunternehmen können aber ohne nachhaltige Verbesserung ihrer Investitionstätigkeit ihre ungünstige finanzielle Situation nicht verbessern.

So erwirtschaftete *Ra's-al-Ayn* in den letzten Jahren mit Ausnahme von 1985/86 durchwegs Verluste in einer Höhe von bis zu 3 Mio. Lira⁵⁾. Selbst die Modellfarm „*Al-Asad*“ gehört zu den Sorgenkindern, wenn auch ihre Verluste 1985/86 auf 7,4 Mio. Lira (gegenüber bis zu 13 Mio. Lira in den Vorjahren) zurückgegangen sind. Die Lage der kleinen Staatsbe-

triebe ist nicht besser. Die Situation von „*Abū Fayrās*“ wurde bereits dargelegt; „*Manāğir*“ und „*Salu*“ schrieben überwiegend negative Bilanzen. Kontinuierliche Erfolge mit Überschüssen von bis zu 10 Mio. Lira kann eigentlich nur *Mālikīya* vorlegen. Durch ihre Lage in einer regenreichen Zone ist die Farm aber auch besonders begünstigt.

2.3 Private Initiative und persönliches Engagement im öffentlichen Agrarsektor Syriens?

Es ist jedoch nicht allein die Standortgunst, von der das Unternehmen in *Mālikīya* profitiert. Wesentlichen Anteil am Erfolg der Farm hat ein Faktor, der in einem trägen sozialistischen Wirtschaftsgebilde doch etwas aufhorchen läßt: *private Initiative und persönliches Engagement*. Wie schon mehrmals deutlich wurde, ist das System zentraler Planung und Steuerung keineswegs hermetisch abgeschlossen und vollkommen durch die Behörden kontrolliert. Vielmehr lassen sich immer wieder Lücken finden, die von cleveren Farmleitungen durchaus als Handlungsspielräume genutzt werden. Das Spektrum möglicher Verhaltensweisen ist sogar beträchtlich: So drängte sich beim Besuch einiger Farmen der Verdacht auf, daß manche Entscheidung und Handlung des Personals eher dem jeweiligen individuellen als dem Wohl des Staatsbetriebes diene. Bei einer oder zwei Farmen konnte man aber auch den Eindruck gewinnen, als ob die Betriebe keineswegs dem öffentlichen Sektor angehörten, sondern sich im Besitz der jeweiligen Farmleitungen befänden. Zumindest schienen letztere ungeachtet der wohl auch hier nicht ganz auszuschließenden persönlichen Bereicherung sehr darauf bedacht zu sein, das Gesamtwohl des Betriebes nicht aus den Augen zu verlieren. Zwei der Farmdirektoren – in *Mālikīya* und in Aleppo – zeichneten sich durch besondere Rührigkeit aus. Trotz all der beschriebenen, erschwerenden Rahmenbedingungen bemühten sie sich um ihre Betriebe so, daß deren wirtschaftliches Überleben auch in Zukunft sichergestellt ist.

„*Abū Fayrās*“ in Aleppo verfügt mit einer Pistazienanlage in der Nähe des Farmzentrums sowie einer Nutzfläche, die rund 60 km südlich von Aleppo aufgrund geringer Niederschläge bestenfalls für extensiven Getreideanbau verwendet werden kann, über zwei sehr instabile wirtschaftliche Schwerpunkte. Das Bestreben des Farmdirektors war es deshalb, nach Möglichkeiten der Risikominimierung zu suchen und zur Stabilisierung des Farmeinkommens beizutragen. Ein erster Erfolg gelang ihm, als er einen Teil

⁵⁾ Die Farmleitung präsentierte zwar stolz positive Bilanzen für alle Wirtschaftsjahre seit 1980. Doch die Zahlen enthielten jeweils einen festen Einnahmeposten in Höhe von 3,6 Mio. Lira, der eigentlich nicht als das Ergebnis eigener Wirtschaftsleistung angesehen werden kann: 1980 war ein Kooperationsvertrag mit einem staatlichen libyschen Agrarunternehmen abgeschlossen worden. In dem Vertrag wurde festgelegt, daß die Staatsfarm *Ra's-al-Ayn* dem Unternehmen 19 000 ha Land zur Bewirtschaftung zur Verfügung stellt und dafür pro ha 190 Lira erhält. Berücksichtigt man den rapiden Verfall der syrischen Währung in den letzten Jahren, so stellen die heutigen Einnahmen aus dem Pachtvertrag nur mehr einen verschwindend geringen Bruchteil des Wertes wie zu Beginn der Vertragslaufzeit dar. Die Vereinbarungen mit dem libyschen Agrarunternehmen waren auf syrischer Seite vom Direktor der zentralen Staatsfarmbehörde und vom Landwirtschaftsminister persönlich abgeschlossen worden. Sie haben eine Laufzeit von 25 Jahren und können während des gesamten Zeitraums nicht verändert werden.

des Trockenfeldes südlich von Aleppo an das Internationale Zentrum für Agrarforschung in Trockengebieten (ICARDA) verpachten konnte.

92 ha der Fläche beim Farmzentrum trugen bereits vor der Gründung des Betriebes (1969) Pistazienbäume. Zu Beginn der achtziger Jahre entschloß sich die Farmverwaltung, die verbliebenen 58 ha ebenso mit Bäumen zu bepflanzen. Der Entschluß ist nicht nur darauf zurückzuführen, daß das Flurstück für den Anbau von Feldfrüchten nur bedingt geeignet ist. Die Pflanzung von Fruchtbäumen war vielmehr vom Farmdirektor stark favorisiert und gegen den anfänglichen Widerstand des Agrarministeriums durchgesetzt worden. Neben Pistazien wurden auch Oliven und Trauben gepflanzt: Absicht des Farmdirektors war es ja, die instabile Ertragssituation seines Betriebes durch Diversifikation der Erzeugnisse auf eine breitere Basis zu stellen.

In *Mālikīya* tritt die *Unternehmerpersönlichkeit* des jungen und dynamischen Farmdirektors als Erklärungsmoment für das erfolgreiche Abschneiden des Betriebes noch augenfälliger als in Aleppo in Erscheinung. Als ausgebildeter Agraringenieur bringt er nicht nur die üblichen Qualifikationen mit, sondern er hinterläßt den Eindruck einer aufgeschlossenen, jederzeit zur Einführung von Neuerungen bereiten Führungsperson. So ist er nicht nur über Versuche mit einer neuartigen Maschine für die Linsenernte bei ICARDA im entfernten Aleppo informiert, sondern zeigt sich äußerst interessiert, eine Maschine nach erfolgreichem Test für seine Farm zu erwerben. Als Christ entstammt er zudem nicht der Region um *Mālikīya*, sondern ist vor wenigen Jahren aus Homs, einem der dynamischsten Agrarräume Syriens, zugezogen. Dort bewirtschaftet seine Familie einen größeren Betrieb.

In *Mālikīya* wurden unter der Leitung des Direktors Projekte in Angriff genommen, welche die bisherige Produktionsstruktur nachhaltig veränderten: 1983 wurde der Feldfruchtanbau durch eine Obstbaumkultur auf insgesamt 240 ha um einen zweiten Betriebszweig ergänzt. Ein dritter trat drei Jahre später hinzu: 1986 begann die Farm mit dem Bau von 100 Gewächshäusern, die mit dem Abfallprodukt Erdgas von den Ölfeldern zwischen *Mālikīya* und Rumelān beheizt werden. Die Idee für die in Syrien neuartige Energieversorgung hatte der Farmdirektor.

Ein neues Projekt befindet sich bereits im fortgeschrittenen Planungsstadium. Nach den Vorstellungen des Direktors soll die Farm eine größere Teichanlage zur Produktion von Frischfisch erhalten. Für orientalische Verhältnisse geradezu spektakulär ist ein weiterer, jedoch noch sehr vager Plan des Farm-

leiters, einen Teilbetrieb für Schweinemast aufzubauen. In einem ersten Schritt stellt sich der Direktor die Haltung von 500 Schweinen vor, später soll das Vorhaben auf die fünffache Größe erweitert werden. Über den Absatz bräuchte man sich nach Meinung des Direktors keine Gedanken machen, weil der christliche Bevölkerungsanteil in Ostsyrien besonders groß ist. Mit den Gewächshauskulturen wäre im übrigen die Futterbasis für die Schweine vollkommen gesichert. Ob allerdings die moslemischen Bewohner in der Region bereit wären, einen derartigen Betrieb zu akzeptieren, bleibt dahingestellt. Der Farmdirektor jedoch reagiert auf die entsprechende Frage sehr zuversichtlich.

Kein Problem stellt für *Mālikīya* die Finanzierung der Vorhaben dar. Nach den Abschlüssen der letzten Jahre (vgl. Abb. 4) besitzt der Betrieb genügend Mittel, um die Investitionen aus eigener Kraft zu tätigen. So wäre es für die Farm kein Problem gewesen, 1987 über 4 Mio. Lira für die Gewächshäuser zu investieren. Was dem Farmdirektor allerdings fehlt, um die genannten Projekte in Angriff nehmen zu können, ist die Zustimmung der Behörden in Damaskus. Wie die meisten übrigen beklagt sich auch der Farmdirektor in *Mālikīya* nicht nur über den geringen Entscheidungsspielraum, welcher den Staatsunternehmen zugestanden wird, sondern auch über die mangelnde Unterstützung von Vorhaben, die zu einer nachhaltigen Verbesserung der Situation in den Staatsfarmen führen könnten.

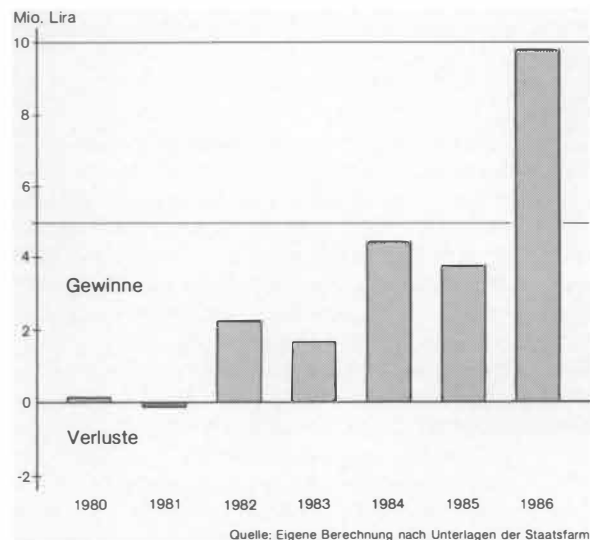


Abb. 4: Gewinne und Verluste der Staatsfarm *Mālikīya* in den Jahren zwischen 1980 und 1986

Profits and losses of the *Mālikīya* state farm between 1980 and 1986

Die Bereitschaft, mehr Eigeninitiative zu zeigen, flexibler als bisher zu reagieren und wirtschaftliche Neuerungen bereitwilliger zu übernehmen, ist bei vielen Farmleitungen trotz aller Unzulänglichkeiten im bestehenden System zentraler Planung und Steuerung zweifelsohne vorhanden, wie die Betriebe in Aleppo und Mālikīya zeigen. Es bestünde also durchaus die Chance, auch dem öffentlichen Agrarsektor Syriens mehr Dynamik zu verleihen und die Krisen und Mißerfolge der letzten Jahre zu überwinden. Sie müßte nur besser genutzt werden.

Literatur

- AL-ASHRAM, M.: Public agricultural sector in Syrian Arab Republic. University of Texas, College Station 1985.
- AVERILL, W. u. MODAGHMESH, S.: Public administration in agriculture. In: Syria. Agricultural sector assessment. Vol. 5: Human resources and agricultural institutions. o. O. 1980, Kapitel 8.
- BIANQUIS, A.-M.: Les cooperatives agricoles en Syrie: L'exemple de l'oasis de Damas. In: Revue de Géographie de Lyon 54, 1979, S. 289-303.
- CSAKI, C.: Organization and management of state farming in the Syrian Arab Republic. Baghdad, UN, 1984.
- EL ABD, S.: Proposed land use pattern and production structure for the model state farm (4000 ha in W. Meskeneh). FAO, 1976.
- HOPFINGER, H.: Öffentliche und private Landwirtschaft in Syrien. Eine wirtschafts- und sozialgeographische Untersuchung im Nordwesten und Nordosten des Landes. Erlanger Geogr. Arbeiten, Sonderbd. 19. Erlangen 1990 (in Vorbereitung).
- ICARDA: Farming Systems Research Program: Research project 1: An introduction to agriculture within the Syrian economy. Aleppo 1979.
- Les fermes d'état. In: Syrie & monde arabe 170, 1968, S. 38-43.
- MANNA, H.: Syria. Accumulation of errors? In: Middle East Studies 23, 1987, S. 211-214.
- MARINESCU, G.: Technical report on the demonstration programme (first year) at Selo State Farm. Deir Ez-Zor, FAO, 1981.
- MEYER, G.: Ländliche Lebens- und Wirtschaftsformen Syriens im Wandel. Sozialgeographische Studien zur Entwicklung im bäuerlichen und nomadischen Lebensraum. Erlanger Geogr. Arbeiten, Sonderbd. 16. Erlangen 1984.
- : Economic development in Syria since 1970: In: ALLAN, J. A. (Hrsg.): Politics and the economy in Syria. London 1987, S. 39-62.
- PERTHES, V.: Wirtschaftsentwicklung und Krisenmanagement in Syrien. In: Orient 29, 1988, S. 262-281.
- SADOWSKI, Y. M.: Cadres, guns, and money. The 8. Regional Congress of the Syrian Ba'th. In: Merip reports 134, 1985, S. 3-8.
- SOLIMAN, M. A.: The role of cooperatives in agrarian reform. Regional study in selected countries of the Near East. Cairo, FAO, 1977.
- Syrian Arab Republic: The third Five-year Plan of Economic and Social Development in the Syrian Arab Republic 1971-1975. Damascus o. J.
- Syrian Arab Republic: Loi No. 14 du 13 Novembre 1975. Portant organisation de la production agricole dans ses deux règnes végétal et animal. In: Recueil des lois et de la législation financière de la République Arabe Syrienne. Damas 1974, S. 17-21.
- Syrian Arab Republic/Ministry of Agriculture and Agrarian Reform: The annual agricultural statistical abstract 1984-1985. Damascus.
- Syrian Arab Republic/Office of the Prime Minister/Central Bureau of Statistics: Statistical abstract. Bände 1983-1988. Damascus.
- The Syrian Arab Republic. Review of rural development policies, strategies and programmes. Report of the WCARRD Follow-up Mission 15-25 April 1984. WCARRD Mission 12. Rome, FAO, 1983.
- ULE, W.: Das ländliche Genossenschaftswesen in Syrien. Entwicklung, heutiger Stand und Formen. In: Vierteljahresberichte der Friedrich-Ebert-Stiftung zur Förderung Demokratischer Volkserziehung 42, 1970, S. 441-456.
- WIRTH, E.: Syrien. Eine geographische Landeskunde. Wissenschaftliche Länderkunden 4/5. Darmstadt 1971.
- : Agrarreform und ländliche Abwanderung im Irak. Sozialer Wandel und wirtschaftliche Dynamik in einer „sozialistischen Gesellschaft“ mit Freiräumen für Privatinitiative. In: ERDKUNDE 36, 1982, S. 188-198.