

### Notizen von einer Reise in die Mandschurei:

#### Serie: BÜCHER- UND ZEITSCHRIFTEN-REPORT

Helmut Martin

Der nachstehende Bericht behandelt unter anderem die Themenkreise Industrie, Landwirtschaft, Medien, Sprachpolitik, Universitätszeitschriften, das Verhältnis Peking-Taipei sowie Neuerscheinungen im Bereich des Tourismus. Da eine Reihe von lokalen Publikationen aufgekauft werden konnte, sollen vor allem Hinweise für eine mögliche Bearbeitung gegeben werden. Alle angeführten Bücher und Materialien sind im Institut für Asienkunde zugänglich.

Die Auswahl erfolgte in erster Linie vom Gesichtspunkt der politischen Relevanz aus, auch wenn es sich um archäologische Veröffentlichungen oder um Kinderliteratur handelt. Bewußt ausgeschlossen waren technische Fachpublikationen sowie, wegen des Umfangs, Prosaliteratur nach der Kulturrevolution.

#### Folge 1:

#### INDUSTRIELLES MANAGEMENT

Schriften über den industriellen Sektor waren in den Buchläden kaum zu finden, während nach längerem Suchen uns doch eine beträchtliche Anzahl von Einzelpublikationen über Landwirtschaft zugänglich wurde. Der grundlegende Unterschied, wenn man industrielle Organisation und Management in der Sowjetunion und in China vergleicht, liegt in der Einstellung gegenüber dem Motivationssystem, gegenüber zu gewährenden Anreizen, die die Produktion optimal vorantreiben sollen. Er liegt in der damit verknüpften Zulassung bzw. Einebnung von Privilegien innerhalb der Hierarchie vom Parteisekretär zu den Fabrikdirektoren, den Technikern, hinab zu den Arbeitern (1).

Während etwa schon 1961 in Fabriken der UdSSR das Gehalt eines Direktors vier- bis neunmal höher sein konnte als der Durchschnittslohn in der Fabrik, haben die Chinesen besonders seit der Kulturrevolution darauf geachtet, daß dieses Verhältnis auf keinen Fall 2 oder 3 : 1 überschreitet. Sowohl das Fehlen äußerer Statusmerkmale, etwa in der Art der Bekleidung etc., wie der Einsatz von Führungskadern für ein oder zwei Tage wöchentlich zu körperlicher Arbeit, oder der von Diskussionsentscheidungen beteiligter Arbeiter abhängige Entscheidungsprozeß, dies alles weist darauf hin, daß das chinesische Ideal der Einebnung des Unterschiedes von körperlicher und geistiger Arbeit sowie das gegen Privilegien gerichtete Gleichheitsdenken sehr nachdrücklich in die Praxis umgesetzt worden ist.

In sowjetischen Firmen sind dagegen die Weisungsbefugnisse der industriellen Manager und Fachleute wesentlich weitreichender und sie selbst sogar oft wichtiger als die Parteivertreter in entsprechender Stellung. Ein ausgebildetes System von materiellen Anreizen, Prämien, Stückzahlzulagen usw. haben seit Jahrzehnten das sowjetische System bestimmt. Die Chinesen haben mit solchen zunächst ebenfalls gewährten materiellen Anreizen, die sie heute als boshafte Erfindung der revisionistischen Linien von Liu Shao-ch'i und Lin Piao hinstellen, gründlich aufgeräumt. Propaganda-Schulung und die Stimme der Partei stehen dagegen im Vordergrund. Vergrößert gesagt, bestimmen also in Fabriken der UdSSR die Manager, während bei den Chinesen die Ideolo-

gen das Sagen haben. Das eigentliche Problem - das legen auch die hier vorgestellten Schriften nahe - ist die ökonomische Effizienz chinesischer Fabriken unter diesem egalitären System. Die rasche Gleichung muß in Zweifel gezogen werden, je größer ideologische Aktivitäten und Kampagnen, desto steiler steige die Leistung in der Fabrik. Die diametral verschiedene Orientierung, einmal hin zu nichtmaterieller Motivation und zum andern hin zu fachbezogenem Leistungsdenken zeigt sich auch darin, daß feste Ausbildungsgänge für Fachaspekte des Managements in China kaum im Mittelpunkt stehen, während die Sowjets bereits seit geraumer Zeit Ausbildungsprogramme für industrielles Management eingeführt haben. Es ist abzusehen, daß zu dem Zeitpunkt, wo China wieder größeres Gewicht auf ökonomische Leistung legt, das an sich bewundernswerte heute gültige egalitäre System graduell in den Hintergrund tritt. Mit dieser Spannung versucht die chinesische Industrie heute fertig zu werden.

Die Schrift:

**Diskussionsbeiträge zum sozialistischen Betriebsmanagement, (Tan-tan-she-hui-zhu-yi-qi-ye-guan-li), Gong Xiao-wen u.a., Volksverlag Shanghai, April 1974, 50 S., Erstauflage 150.000 Exemplare**

kann im wesentlichen den ideologischen Anspruch in diesem Bereich nach der Kulturrevolution verdeutlichen. Das Nachwort vom Januar 1974 weist darauf hin, daß ein verstärktes Studium der marxistischen Politökonomie notwendig sei. Die Broschüre ist eine Zusammenstellung von Artikeln der Shanghaier Zeitschrift "Studium und Kritik", Xue-xi-yu-pi-pan, No.4, 1973, und einer Sonderbeilage der "Befreiungszeitung", Jie-fang-ri-bao, vom 12. August 1973. Die zehn aufgenommenen Beiträge stammen einmal von Studiengruppen verschiedener Fabriken, zum anderen aus der politökonomischen Fakultät der Shanghaier Fudan-Universität (S.43). Sie behandeln den Gegensatz von kapitalistischem und sozialistischem Management, den Klassencharakter des betrieblichen Managements, Probleme der ideologischen Erziehung in der Industrie, positive und negative Seiten "fester Regelungen", das Einreißen und die Neufassung solcher Regelungen, das Problem der Disziplin in der Fabrik, Wandzeitungen als Instrument der Kontrolle durch die Massen,

wirtschaftliche Rechnungsführung, organisatorische Formen des Managements und die heutige Funktion des Revolutionskomitees in der Fabrik.

Besonders aufschlußreich sind darunter ein kurzer Abriß des Wandels im Managementsystem seit 1949 auf S.39 sowie das sehr konzise Kapitel über die theoretische Relevanz der Wandzeitungen. Die Hauptstoßrichtung aller Argumentation geht nach wie vor gegen "materielle Anreize", sowjetische Managementvorbilder (S.3), gegen Anschauungen wie "Profit übernimmt das Kommando", "Spezialisten beherrschen die Fabrik" oder das früher unter sowjetischen Einfluß praktizierte "System der Einzelleitung" (S.9). An Fachleuten wird der Unwillen kritisiert, sich an der physischen Arbeit zu beteiligen, das "Hochüber allem-Schweben", das Herauskehren von Kader-Allüren (S.14) oder so verdammenswerte Methoden wie das Antreiben der Arbeiter mit rhythmischer Schallplattenmusik (S.18). Aus der täglichen Arbeit in der Fabrik wird im Zusammenhang mit den "Regelungen" der Satz kolportiert: "Das Vernünftige entspricht nicht den Regelungen, und die Regelungen entsprechen nicht der Vernunft" (he-li bu he-fa, he-fa bu he-li) (S.24). Einige Bürokratenallüren äußern sich, so heißt es, darin, daß die Verantwortlichen immer weitere Regelungen befürworten, mit immer mehr Unterschriften und Stempeln. Als revisionistisch wird die Ansicht gebrandmarkt "Die Führung legt die Regelungen fest, die Manager führen die Regelungen durch, die Massen verhalten sich nach den Regelungen" (S.27). Wandzeitungen, so wird moniert, werden vom Management gefürchtet, weil sie Kontrolle durch die Massen darstellen. Das Management neige eher zu der Ansicht, daß Wandzeitungen die "normale Ordnung" der industriellen Verwaltung durcheinanderbrächten (S.32). Verurteilt werden "Herumregieren, Antreiben, Unterdrücken" (guan-ka-ya) durch die Kader. Der Artikel über die Revolutionskomitees (RK) ist im wesentlichen eine Apologie der abgegrenzten Funktionen dieses Verwaltungsinstrumentes gegen die Ansicht, daß die Partei ohnehin alle Dinge bestimme und dadurch das RK unwichtig werde. Wiederholt ist die Ansicht laut geworden, seit der Reorganisation der Partei nach der Kulturrevolution hätten die RKs ihre historische Aufgabe erfüllt und seien

damit überflüssig geworden (S.47). Heute sei das RK nur noch ein Aushängeschild, RK-Kader hätten nur noch einen Stempel aufzudrücken. Dem wird entgegengehalten, die Parteiorganisation wolle die RKs keineswegs ersetzen, Revolutionskomitees sollten im Gegenteil mit Enthusiasmus unterstützt, gefestigt und erweitert werden. Diese Argumentation gewinnt dadurch Bedeutung, daß in allen Betrieben, die wir besichtigt haben, die personelle Zusammensetzung von Parteikomitee und Revolutionskomitee nahezu identisch war, von Arbeitsteilung also kaum die Rede sein kann.

Die Schrift:

**Industrielle Abrechnung (Gong-ye-kuai-ji), 266 S., im Mai 1975 ebenfalls im Shanghai Volksverlag in einer vorsichtig zurückhaltenden Auflage von nur 70.000 Exemplaren erschienen, hat dagegen eine andere Tendenz. Als Herausgeber dieses Lehrbuches zeichnet erneut die politökonomische Fakultät der Fudan-Universität in Shanghai und die Ausbildungsgruppe von Finanzbuchhaltungsfachleuten der Stadt Shanghai.**

Im Vorwort ist festgehalten, daß hier ein Instrument aus dem Bereich des Industriemanagements vorgelegt werde, welches die Situation nach der Kulturrevolution darstelle. Es ist für Finanz- und Wirtschaftshochschulen bestimmt und von Fachleuten der Universität und der Stadtregierung zusammengestellt worden. Der ideologische Bereich, der die vorher erwähnte Schrift bestimmte, wird nur im einleitenden und im 11. Kapitel über die Bedeutung von Arbeiter-Kontrollgruppen, die die Arbeit der Fachleute in der Buchhaltung überwachen, gestreift. Alles andere ist eine nüchterne Darstellung von allgemeinen Prinzipien der Rechnungsführung, der Abrechnung von Kapital in Geld, der Abrechnung der Arbeitslohnzahlungen, des festen Kapitals und des Materials in der Produktion. Die Errechnung von Selbstkosten wird behandelt, von Zinsen für Anleihen sowie die Verwaltung von staatlichen Geldern, Bankanleihen und von Sonderfonds. Das zehnte Kapitel erläutert die Anlage von entsprechenden Abrechnungstabellen und Abrechnungsformularen

工资结算单

19××年 11月份

第 页

车间、部门名称: 一车间

工号	姓名	标准工资	附加工资	各项津贴		合计	事假		病假		事病假应扣附加工资		应付工资	代付款项					实发金额	签收
				夜班津贴			天	应扣除数	天	应扣百分比	天	应扣除数		天	应扣除数	房租	家属医药款	托儿所款		
1	陈宏现	78.00	4.80	1.00		83.80	1	2.60	1		2	0.32	80.88	2.00	2.50		3.00		73.38	
2	沈立英	58.00	4.80			62.80	1	1.92	3	10%	0.58	4	0.64	59.65			3.00	2.00	51.65	
合计		235人	18,750.00	1,365.00	147.00	20,265.00		43.10			20.30		13.60	20,188.00	55.00	12.00	9.00	1,150.00	18,962.00	

① 工龄八年以上,病假在六个月以内,工资全额发给。

(有关人员签章)

Muster eines Lohnstreifens mit entsprechenden Abzügen und der Lohnabrechnung in der Werkhalle einer Fabrik

in den erwähnten Bereichen. Das gesamte Buch ist angereichert mit einer Unzahl von praktischen Beispielen und Tabellen, die dem angehenden Fachmann für die Abrechnung das Erkennen der Problematik erleichtern sollen. Für eine Analyse können sie von Bedeutung sein, weil sie konkrete Zahlenmodelle an die Hand geben.

Besonders das Kapitel über Lohnabrechnung verdient eine genaue Analyse, weil sich hier der gesamte komplizierte Vorgang mit der Verrechnung von Abgaben für Wohnung, Sozialleistungen usw. auf der Ebene der Einzelperson und der Werkhalle sowie der gesamten Fabrik verfolgen läßt.

Das umfangreiche Kapitel über die Festsetzung und Abrechnung der Selbstkosten der Produktion ist ebenfalls wichtig, weil es zu Fragen der Rentabilität bzw. des erwirtschafteten Gesamtertrages einer Fabrik führt. Allerdings enthält dieses Lehrbuch keine Kapitel über Festsetzung oder Abrechnung des Absatzpreises, ebensowenig wie über Abrechnung von Gewinn und Ver-

lust der einzelnen Fabrik. Diese aus dem rein operationalen Bereich der Abrechnung herausgenommene Planung und Abrechnung ist der Betriebsleitung bzw. den für die Fabrik zuständigen regionalen oder zentralen Regierungsorganen vorbehalten.

Im Kapitel über die Abrechnung festen Kapitals steht die Frage der Amortisierung im Mittelpunkt. Es dürfte aufschlußreich sein, neben einer Analyse dieser Kapitel die hier gemachten konkreten Angaben und das gesamte System mit einer ähnlichen sowjetischen oder osteuropäischen Darstellung zu vergleichen.

Im nächsten Heft von CHINA aktuell wird Literatur über den Bereich der Landwirtschaft vorgestellt.

- 1) Vgl. hierzu Barry N. Richman, "Ideology and Management: Communism and Compromise", *Columbia Journal of World Business*, Vol. VI, No.3, May-June 1971, dazu Richmans umfangreiche Darstellung: *Industrial Society in Communist China*, New York 1969. Die Umorientierung auf eine pragmatischere Linie nach der Kulturrevolution beschreibt E. Vierheller, "Industrie-Management unter der einheitlichen Führung der Partei", *C.a.* Juli 1972, S.28-29.