

- (1) Wie die indische Ministerpräsidentin am 12.7. erklärte, hätten die Beobachter der UNO in Jammu und Kaschmir in den Jahren ihres Aufenthaltes überhaupt keinen wesentlichen Beitrag geleistet. Es obliege den Vereinten Nationen, darüber zu entscheiden, ob sie abgezogen werden sollten oder nicht (Radio Bangla Desh, Monitor-Dienst vom 14.7.72).
- (2) Auf die Frage nach einer Konferenz der drei Parteien - Bangla Desh, Indien und Pakistan sagte Frau Gandhi, daß es darüber bisher noch keine konkreten Termine gebe; ebenda
- (3) Vgl. hierzu SWB 7.7.72
- (4) Salamat Ali "Aid: Pakistan's China Hopes", FEER 8.7.72, S.29 f.
- (5) Herald Tribune vom 5.7.72

INDUSTRIEMANAGEMENT UNTER DER EINHEITLICHEN FÜHRUNG DER PARTEI

Im Innern der Wirtschaftsunternehmen aller Größen und aller Produktionszweige vollzieht sich gegenwärtig eine Entwicklung zu einem strafferen und effizienteren Management. Ziel dieser Bewegung ist es, die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft durch bessere Organisation und mehr Disziplin zu erhöhen. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität und der Qualität der Erzeugnisse soll allerdings nicht auf Kosten der in der Kulturrevolution erreichten, erweiterten Partizipation der Arbeiterschaft am innerbetrieblichen Entscheidungsprozeß geschehen.

Wie zahlreiche Artikel in der chinesischen Presse der letzten Monate erkennen lassen, ist die Konsolidierung der Unternehmensführung seit 1970 in Gang gekommen und nunmehr in eine Phase getreten, in der genügend Erfahrungen vorliegen, um die Linien einer Entwicklung auf breiter Basis festzulegen. Dabei zeichnet sich in Umrissen ein Bild von der Führungsstruktur im Mikromanagement mit den folgenden Hauptmerkmalen ab (1):

Neben der allgemeinen politischen Führung und Überwachung übernimmt das Parteikomitee die Gewalt über alle unternehmenspolitischen Entscheidungen. Durchführung der Beschlüsse und die dafür notwendigen Planungs-, Leitungs-, Kontroll- und Service-Funktionen obliegen dem Revolutionskomitee und den nachgeordneten Stabs- und Linienorganen. Das Revolutionskomitee und alle anderen Verwaltungsgremien sind kollektive Organe, die sich aus Vertretern der drei Hauptgruppen des Personals - Parteikader, Verwaltungsfachleute, Techniker und Arbeiter - zusammensetzen. Darüber hinaus ist der Einfluß der Arbeiter auf den innerbetrieblichen Willensbildungsprozeß durch mehrere Regelungen gesichert: Keine Entscheidung darf ohne vorherige Anhörung und Diskussion durch die Belegschaft gefällt werden; die zuständigen Kaderngremien haben die Pflicht, die Durchführung von Beschlüssen an der Basis zu überwachen, um gegebenenfalls die Beschlüsse aufgrund der neuen Erfahrungen zu modifizieren; alle Kader sind umschichtig

zur Teilnahme an der Produktionstätigkeit verpflichtet und halten so den Kontakt zur Arbeiterschaft; weiterhin werden alle Entscheidungen, besonders die Produktionsaufträge der gesamten Belegschaft erläutert, die somit imstande ist, ihre Arbeit im Gesamtzusammenhang des Unternehmens einzuschätzen.

Der Rationalisierung der Unternehmensführung und der Entlastung der Entscheidungsträger dienen innerbetriebliche Systeme von Regeln und Vorschriften, die nach der übermäßigen Lockerung in den Jahren der Kulturrevolution neu formuliert und ausgebaut werden müssen. Damit im Zusammenhang steht die genaue Abgrenzung von Aufgabenbereichen und das Prinzip der individuellen Verantwortung.

Für die Beziehungen zwischen den einzelnen Ebenen der Organisation gilt allgemein der Grundsatz der Zentralisierung von wichtigen und der Delegation von weniger wichtigen Zuständigkeiten. Dadurch erhält die jeweils niedrigere Ebene einen relativ großen Spielraum bei der Ausführung von Aufträgen und kann dabei die Besonderheit ihrer konkreten Bewerksstellung ins Spiel bringen.

Dieses Wechselverhältnis von zentralisierter Zielformulierung und weitgehender Delegation von Leitungsfunktionen im operationalen Bereich kennzeichnet auch die Beziehungen des Unternehmens zum "Staat" oder Kollektiv. Je nach Größe, Funktion und Produktionszweig unterstehen die Industriebetriebe auf den unteren Ebenen der ländlichen Produktionsbrigade oder der Kommune, auf den höheren Verwaltungsebenen dem Kreis, der Stadt, einer Provinz oder einem Ministerium der Zentralregierung. Ein Zeichen der Dekonzentration ist hierbei, daß zahlreiche ehemals zentral gesteuerte Großunternehmen heute den Provinzen unterstellt sind. Zugleich wuchs das in der Zuständigkeit der unteren und untersten Ebenen stehende Potential durch den Aufbau und Ausbau der Lokalindustrie im Zuge der Mechanisierung der Landwirtschaft.

Die zuständige staatliche Stelle auf der entsprechenden Verwaltungsebene setzt die Anforderungen des jährlichen staatlichen Wirtschaftsplanes in ein mit dem Unternehmen abgesprochenes Leistungssoll um und koordiniert die Zuweisungen an Rohmaterialien, Energie usw. Die Normen betreffen Mengen der wichtigsten Erzeugnisse, den Gesamtwert der Produktion in staatlich festgesetzten Preisen, die Arbeitsproduktivität und den zu erwirtschaftenden und an den Staat abzuführenden Gewinn. Das Unternehmen selbst ist für die Einhaltung des Solls verantwortlich, entscheidet aber zum Beispiel über Prioritäten zwischen den einzelnen Normen sowie über die zusätzliche Annahme und Vergabe von Aufträgen im Austausch mit anderen Produktionseinheiten. Diese Entscheidungen werden nicht als rein wirtschaftliche verstanden. In ihnen kommt vielmehr die lokale oder nationale Wirtschaftspolitik bzw. die gesellschaftspolitische Generallinie zum Tragen, und sie fallen deshalb in den Bereich der "einheitlichen Führung" durch die Partei. Die Abwicklung dagegen obliegt dem Revolutionskomitee des Unternehmens, das die innerbetrieblichen Quoten festlegt und koordiniert. Die einzelnen Abteilungen stellen daraufhin ihre eigenen monatlichen Einzelpläne auf.

Die hier aufgeführten Hauptmerkmale der Unternehmensführung prägen sich in der gegenwärtigen Entwicklung aus, die als Abkehr vom extremen Abbau der Leitungsstrukturen in der Kulturrevolution zu verstehen ist. Es wäre allerdings voreilig, von einer Restauration des Systems vor 1966 zu sprechen. Die Entwicklung ist eng mit dem Wiederaufbau der Parteiorganisation als funktionsfähiges Führungsinstrument verknüpft. Die Führungsrolle der Partei war mit dem Zusammenbruch des Apparates in der Kulturrevolution mit der beginnenden Konsolidierung auf die Armee übergegangen. Die Armee versah diese Funktion teils mit eigenen Büros, teils durch die von ihr beherrschten Revolutionskomitees. Zugleich kam es im Zuge des Abbaus bürokratischer Strukturen zu einer Atrophie des Managements, radi-

kalen Einschränkungen des Fachpersonals durch Absetzung der Intellektuellen und Kader und schließlich zur übermäßigen Demokratisierung und Verselbständigung der Basis-Einheiten. Dadurch waren Zustände eingerissen, die heute offen als Anarchie bezeichnet werden. Grundzug dieser Veränderungen war das dialektische Verhältnis zwischen Massenlinie - d.h. extreme Kritik an und Zerstörung von Partei und Verwaltungsorganisation - einerseits und Zügelung durch Kontrolle seitens des Militärs als verbleibendem intaktem Apparat andererseits.

Um diesen Übergangszustand zu überwinden, war eine Entwicklung notwendig, die einerseits zum Aufbau einer regulären Führungs- und Organisationsorganisation führte, andererseits aber die wesentlichen Ansätze der Kulturrevolution nicht in Frage stellte: den Kampf gegen die Mißstände innerhalb der Partei und Bürokratie und die Mobilisierung des Selbstbewußtseins und der Partizipation der arbeitenden Bevölkerung.

Mit dem Wiederaufbau der Parteiorganisation war bereits auf dem IX. Parteitag die Forderung nach der einheitlichen Führung verknüpft worden. In dem Maße, in dem die Partei diese Führungsrolle übernahm, löste sie tendenziell die Armee als Stabilisierungsapparat ab, bzw. gliederte sie in die Parteiorganisation ein. Zugleich mußte sie die Managementsstrukturen wiederherstellen, die in der Kulturrevolution stark angeschlagen worden waren, und darüber hinaus in den neu entstehenden Lokalindustrien das Management-Knowhow ganz neu aufbauen. Dies ist der Prozeß, der seit 1970 angelaufen und nunmehr in vollem Gange ist. Unlöslich damit verknüpft ist die weitere innere Konsolidierung der Partei, die Wiedereinstellung der entlassenen Fachleute für Verwaltung und Technologie, die Heranziehung der älteren und erfahrenen Arbeiter als Stütze der Arbeitsorganisation und ein umfassendes System der Vermittlung von Knowhow. Als organisatorische Grundstruktur ist dabei das Revolutionskomitee und die Dreier-Verbindung von Kadern, Technikern und Arbeitern als Neuerung aus der Zeit der Kulturrevolution erhalten geblieben. vh

(1) Für den vorliegenden Überblick wurden verwendet:

"Yi luxian wei gang gaohao qiye guanli" (Auf der Grundlage der Linie die Unternehmensführung in die Hand nehmen) in: HCh 4/72, pp. 27-32;

"Zhengque lijie he chuli zhengzhi yu yewu di guanxi" (Das Verhältnis von Politik und Verwaltungsarbeit richtig verstehen und handhaben) in: HCh 4/72, pp.10-15;

"Ba luxianjiaoyu he dou-pi-gai jicheqilai" (Vereinigt die Linienerziehung mit Kampf-Kritik-Umgestaltung) in: HC 5/72, pp.29-31;

"Yi luxian wei gang jianli he jianquan heli di guizhang zhidu" (Auf der Grundlage der Linie rationale Regeln und Vorschriften aufstellen und vervollständigen) in: JMJP 31.5.72;

dazu Artikel über Managementprobleme aus der Provinzpresse in SWB 8., 9. März - 5., 12., 15., 21., 17. und 29. April - 2., 3., 5., 6. Mai - 2., 16. und 21. Juni 1972.