

Oskar Weggel

Alltag in China

(Folge 6)

Beruf und Freizeit

Gliederung:

- 5 Beruf und Freizeit
- 5.1 Der Wirtschaftsalltag im Tauziehen zwischen maoistischer und reformerischer Politik
 - 5.1.1 Fünf Fesseln des "Wirtschafts-Maoismus"
 - 5.1.2 Die reformerische Wende
- 5.2 Der Berufsalltag
 - 5.2.1 Der Betriebsalltag
 - 5.2.1.1 Im überkommenen VRCh-Betrieb
 - 5.2.1.2 Der Reformbetrieb und die Symptome für die Rückkehr traditioneller Betriebsstrukturen
 - 5.2.1.2.1 Merkmal Nr.1: KMU- und familienfreundlich statt groß und "funktional"
 - 5.2.1.2.2 Merkmal Nr.2: Abgleichen statt befehlen
 - 5.2.1.2.3 Merkmal Nr.3: Delegieren statt selbst verantworten
 - 5.2.1.2.4 Merkmal Nr.4: Vertikalstrukturen statt Horizontalverbindungen
 - 5.2.1.2.5 Merkmal Nr.5: Korporativität statt Einzelkämpfertum
 - 5.2.1.3 Der Reformbetrieb mit seinen unbehaglichen Seiten
 - 5.2.1.3.1 Betriebliche Sozialfragen
 - 5.2.1.3.1.1 Von der "eisernen" zur zerbrechlichen Reisschale, vom "Festarbeiter" zum "Vertragsarbeiter"
 - 5.2.1.3.1.2 Vom Versorgungs- zum Versicherungsprinzip
 - 5.2.1.3.2 Betriebliche Strukturfragen
 - 5.2.1.3.2.1 Überbetriebliche Moralfragen: Die "Drei verderblichen Übel"

5 Beruf und Freizeit

5.1 Der Wirtschaftsalltag im Tauziehen zwischen maoistischer und reformerischer Politik

5.1.1 Fünf Fesseln des "Wirtschafts-Maoismus"

Zwischen 1953, dem Beginn des 1.Fünfjahresplans, und 1979 stand die VR China im Zeichen einer "hochzentralisierten Planwirtschaft", deren Starrheit dafür sorgte, daß das Land weit hinter seinen ökonomischen Möglichkeiten zurückblieb.

Fünf enge Fesseln vor allem hatte sich das "System" angelegt: Erstens einmal fehlte es an einer klaren Abgrenzung zwischen Regierungs- und Betriebszuständigkeit, so daß sich die Behörden überall und jederzeit in den Betriebsalltag einmischen konnten.

Zweitens stellte die Regierung - ganz auf dieser Linie - sogar noch die Betriebspläne auf, teilte Rohstoffe genauso wie Arbeitskräfte zu und nahm zu allem Überfluß auch noch den Vertrieb der Fertigprodukte in die Hand.

Infolge dieser Überbetonung der Planung und des hoheitlichen Zugriffs begannen - drittens - Angebot und Nachfrage schon bald weit auseinander zu klaffen, so daß entweder Haldenproduktion oder aber Produktionsrückstände zu beklagen waren.

Besonders verheerend wirkte sich, viertens, die "Gleichmacherei" bei der Verteilung aus. Die Regierung sammelte sämtliche Gewinne der ihr unterstellten Betriebe ein und verteilte sie dann meist nach dem Gießkannenprinzip wieder gleichmäßig auf die einzelnen Einheiten, so daß die effizienten Betriebe im Endergebnis bestraft, die defizitären dagegen umgekehrt belohnt wurden. Alle "aßen aus dem gleichen großen Topf". Gleichzeitig begannen auch die Subventionen kräftig ins Kraut zu schießen.

Fünftens wurde die staatliche Schwerindustrie einseitig - und zentralisiert - auf Kosten der (meist kollektiv organisierten) Leichtindustrie gefördert, während die Individualwirtschaft a priori verboten blieb - dies alles aus ideologischen Gründen und ohne Rücksicht auf die Effizienz dieser einzelnen Wirtschaftsformen.

Die Folgen dieser Fehlerhäufung schlugen sich in einem Teufelskreis nieder: Je stärker die Zentralisierung, desto rigider die Vorschriften; je rigider die Vorschriften, desto geringer die Eigeninitiative; je geringer die Eigeninitiative, desto geringer die Effizienz und je geringer die Effizienz, desto stärker wiederum die Zentralisierung.

Die durch "Überkonzentration" verursachten Schäden lassen sich aber auch quantifizieren, und zwar anhand einiger Vergleichswerte: Während nämlich der Gesamtwert des schwerindustriellen Anlagevermögens zwischen 1953 und 1980 gleich um das 26fache gestiegen war, hatte sich der industrielle und landwirtschaftliche Bruttowertsatz kaum verachtfacht, das Nationaleinkommen gar nur vervierfacht und der tatsächliche Lebensstandard des Volkes lediglich verdoppelt.¹

5.1.2 Die reformerische Wende

Die Reformer beschlossen unter überwältigender Zustimmung der Bevölkerung nach all den wirtschaftlichen Dürrejahre des Maoismus neue Wege einzuschlagen und nun notfalls auch kapitalistische Elemente in den Handlungskatalog aufzunehmen. Als "nützliche Methoden" wurden denn auch sehr bald das "Verantwortlichkeitssystem", die Verpachtung, die Ausschreibung, die Fusion, die Ausgabe von Aktien, die Türöffnung (*kai-fang*), die Errichtung von Wirtschaftssozialzonen, die Zulassung von Joint Ventures, die Hereinnahme ausländischen Kapitals, ausländischer Technologien und ausländischer Managementverfahren sowie die Beschäftigung ausländischer Experten anerkannt.² Nichts sei schädlicher, hieß es nun, als Angst vor diesen Elementen an den Tag zu legen; denn erstens seien sie keineswegs typisch "kapitalistisch", sondern zumeist nur von den Kapitalisten besonders erfolgreich eingesetzt worden, und zweitens blieben ohne einen gewissen Mut und ohne die Bereitschaft, über den eigenen Schatten zu springen, wirtschaftliche Erfolge außer Reichweite.

Dies war eine Botschaft, die dem Mann auf der Straße nicht zweimal vermittelt werden mußte, die also auf Anhieb offene Ohren fand, wenn auch kaum jemand glau-

ben konnte, daß sich die KPCh vom einen auf den anderen Tag von einem Saulus in einen Paulus verwandeln würde. Führung und "Massen" waren sich aber darin einig, daß "Armut nicht Sozialismus ist", daß der "Sozialismus" vielmehr - wie man ihn auch immer definieren möge - nur dann ein Existenzrecht in China beanspruchen könne, wenn mit ihm (oder zumindest in seinem Namen) die Entwicklung der Produktivkräfte vorangetrieben werde. Diese Erkenntnis erhielt zusätzliche Nahrung nach dem Zusammenbruch der früheren sozialistischen Regime in Osteuropa.³ Mit dem Entschluß, dem (noch unter Mao Zedong in den Himmel gehobenen) Klassenkampf Lebewohl zu sagen und dafür um so entschiedener den "Produktionskampf" (*shengchan douzheng*) [1] aufzunehmen, also der von Mao jahrelang verfehten "Theorie der Produktivkräfte" grünes Licht zu geben, zog die Deng Xiaoping-Führung zahlreiche Reformmaßnahmen durch, die sich vor allem auf den Wirtschaftsbereich erstreckten und mit deren Inhalt und deren Folgen die chinesische Öffentlichkeit die ganzen 80er Jahre über Tag für Tag befaßt war.

Details dieser neuen - und inzwischen so selbstverständlich gewordenen - Reformmaßnahmen würden Bände füllen. Aus diesem Grunde seien die wichtigsten Einzelheiten hier erstens auf "Zehn große Reform"-Komplexe, zweitens auf arbeits- sowie betriebsrelevante Gesichtspunkte und drittens auf Stichworte beschränkt:

(1) Maximen der Neubesinnung: Leistungsprinzip statt Gleichmacherei, Management statt Bürokratie, "fachmännisch statt rot", Marktwirtschaft statt "Politökonomie", Effizienz statt ideologischer "Korrektheit" und "mehr Markt, weniger Staat".

(2) *Betriebsreform*: Legalisierung von Privatunternehmen bei gleichzeitiger Verselbständigung kollektiver (genossenschaftlicher) Einheiten. Betriebe (und zwar auch die Unternehmen in Staatseigentum) sollen künftig für Gewinn und Verlust selbst verantwortlich sein (notfalls auch in Konkurs gehen), sollen ihr eigenes Personal einstellen (und entlassen), ihre Rohstoffe weitgehend selbst beschaffen und ihre Über- sowie Außerplanproduktion selbst bestimmen dürfen. Regelungen hierzu wurden vor allem 1984 und 1986 erlassen,⁴ und zwar für staatliche, kollektive und private Unternehmen.

Aufgrund dieser Neuregelung erhält der Betriebsdirektor eine dominierende Stellung, insofern er im Zentrum des Dreiecks Staat, Betrieb und Belegschaft steht. Bis 1984 galt das "System der Verantwortung des Direktors unter der Leitung des Parteikomitees", das dann 1986 durch die "alleinige Verantwortung des Direktors" ersetzt wurde.⁵

Die Betriebsreform gilt gemeinhin als Kernstück des gesamten Reformwerks Deng Xiaopings.

(3) *Planungsreform*: An die Stelle engmaschiger "imperativer" Pläne sollen großzügig formulierte "indikative" Pläne treten, die dem Entwicklungsadressaten, d.h. dem Einzelbetrieb, Bewegungsspielraum lassen: "Mehr Markt, weniger Staat" heißt die neue Devise. Damit nähert sich die chinesische Wirtschaftsordnung der westlichen "Globalsteuerung".

(4) *Handelsreform*: Verkürzung der Vertriebswege durch Ausschaltung überflüssiger (und bürokratischer) Zwischenstationen sowie von "Zollkontrollen" entlang den Grenzen der 30 Provinzen.

(5) Die *Finanzreform* soll sicherstellen, daß Betriebe ihren Geldbedarf künftig nicht mehr durch Subventionen, sondern durch Kredite sowie durch den Verkauf von Betriebsschuldverschreibungen und Aktien abdecken, und daß sie außerdem einen Teil ihrer Deviseneinnahmen einbehalten dürfen.

(6) Die *Steuerreform* zielt im wesentlichen darauf ab, die bisherige Gewinnablieferung durch Steuerzahlung zu ersetzen und so dem Leistungsprinzip Rechnung zu tragen.

(7) Die *Bankenreform* hat zur Trennung zwischen Zentral- und Geschäftsbanken-Funktionen geführt. Es gibt seitdem die "Chinesische Volksbank" als Zentralbank und vier staatliche Großbanken als operative Arme im Außenhandels-, im Landwirtschafts-, im Industrie- und Handels- sowie im Investitionsbereich.

(8) Die *Arbeitsreform* soll die jahrelang geübte Politik der behördlichen Zuweisung lebenslang anzustellender Arbeitskräfte durch ein flexibleres Anstellungs- und Kündigungsrecht der Betriebe ersetzen.

(9) Der *Preisreform* kommt die Aufgabe zu, die lange Zeit politischen (d.h. von verschiedenen Industrieministerien ertrotzten und dann verordneten) Preise für Waren und Dienstleistungen durch echte Marktpreise zu ersetzen.

(10) Die *Koordinations- und Netzwerkreform* konzentrierte sich auf zwei Hauptpunkte. Erstens sollte sichergestellt werden, daß in Zukunft nicht nur drei Wirtschaftssektoren (staatlich, kollektiv, privat) nebeneinander wirken, sondern daß diese Bereiche, wo immer möglich, miteinander aufs engste kooperieren oder gar zu gemeinsamen Betriebsbildungen ("Joint Ventures") finden. Außerdem soll die Verpachtung von Staatsbetrieben an Kollektive oder Einzelpersonen bzw. von Kollektivbetrieben an privat zulässig sein.

Zweitens sollten vor allem die Kleinstädte wieder zu Wirtschafts- und Dienstleistungszentren innerhalb ihres jeweiligen Einzugsbereichs werden. Wissenschaftliche Innovationen und Informationen sollen von dort aus in die Dörfer fließen; außerdem sollten die Städte für die Wiederbelebung des Handels, der Erziehung und des Finanzwesens in ihrem jeweiligen "Netzwerk" sorgen.⁶

Diese zehnfache Reform konnte schneller Wurzeln schlagen, als es selbst von Optimisten erwartet worden war. Bereits zu Beginn der 90er Jahre hatte sich, verglichen mit den Zuständen der späten 70er ein fundamentaler Wandel im Denken der Durchschnittschinesen vollzogen. Wünsche nach einer hochzentralisierten Einheitsplanung, nach Einbindung der Betriebe in den staatlichen Befehlsmechanismus, nach Gleichmacherei und nach Vernachlässigung von Wissenschaft und Technologie gehörten nun längst der Vergangenheit an.⁷ Als selbstverständlich wurden statt dessen Betriebsautonomie, Marktverhältnisse, Leistungsentlohnung, individuelle Initiative und Effizienz empfunden.

5.2

Der Berufsalltag

Da das Leben im ländlichen Haushalt bereits behandelt wurde (dazu C.a., Oktober 1993, S.1011-1033), soll die Darstellung im vorliegenden Zusammenhang auf das

über Haushaltsdimensionen hinausgehende Unternehmen beschränkt werden.

5.2.1

Der Betriebsalltag

5.2.1.1

Im überkommenen VRCh-Betrieb

Wie ist es um die Stellung der *zhigong* [2] (Grundbegriff für "Angestellte und Arbeiter")⁸ im Betrieb bestellt?

Bis zum Beginn der Reformen gab es in den damals einzig zugelassenen staatlichen und kollektiven Unternehmen wohldefinierte Rechte und Pflichten sowie - allen egalitaristischen Beschwörungen zum Trotz - auch konturnscharfe Abstufungen von oben nach unten.

Alles war hier fein säuberlich durchhierarchisiert und horizontal durchsegmentiert.⁹

- Da gab es zunächst die klare Unterscheidung zwischen Festarbeitern (*gudinggong*) [3] und "Vertragsarbeitern" (*hetonggong*) [4], welche letztere wiederum mehreren Kategorien zugerechnet werden - bis hin zum "Rotationsarbeiter", der sozial am schlechtesten dasteht.

- Eine weitere Distinktion ergibt sich zwischen Kadern (eingeteilt nach 24 Graden; Unterscheidung zwischen Staats- und Betriebskadern) und "Arbeitern" (eingeteilt nach 8 Lohnstufen).

- Darüber hinaus ergibt sich eine vertikale Differenzierung nach dem dreistufigen "Stab-Linien-System" mit der "Produktion" als erster "Linie" (*xian*) [5], dem Dienstleistungsbereich (Einkauf, Absatz, Entwicklung und Werbung) als zweiter und dem betrieblichen Management als dritter Linie, wobei die "erste" dieser drei Zuordnungen noch bis in jüngste Zeit als offiziell ehrenvollster Einsatz galt, während inoffiziell (und insgeheim) gerade die umgekehrte Reihenfolge angestrebt wurde.¹⁰ Von Seiten des Staates war übrigens ein bestimmtes Verhältnis zwischen den einzelnen Linien vorgeschrieben. In der dritten Linie sollten beispielsweise nicht mehr als 18% aller Arbeitskräfte eines Betriebs beschäftigt sein, während das Verhältnis zwischen erster und zweiter Linie bei 1:1 liegen sollte.

- Eine hierarchische Abfolge bestand nicht zuletzt auch zwischen staatlichen, kollektiven und privaten Betrieben.

Was die horizontale Gliederung anbelangt, so folgt sie dem Segmentationschema: Nach Feststellungen von Hebel-Schucher gehören im *städtischen* Arbeitssystem der VR China (man beachte die Einschränkung!) 84% der *zhigong* zum Segment der "Festbeschäftigten" und 16% zum Segment der "Unstet Beschäftigten". Innerhalb des Festsegments wiederum würden rd. 66% der Beschäftigten dem staatlichen und rd. 18% dem kollektiven Bereich zugerechnet. Der Kaderanteil innerhalb des Festsegments liege bei 12% im staatlichen und bei etwas weniger als 12% im kollektiven Bereich.¹¹ Was die "Unstet Beschäftigten" anbelangt, so ließen sie sich in drei Untersegmente aufteilen: nichtregistrierte Zeitarbeiter, registrierte Zeitarbeiter im Plan und Arbeiter außerhalb des Plans. Die Festarbeiter besäßen alle Privilegien des chinesischen Arbeitssystems, angefangen von der Beschäftigungssicherheit über die besseren Arbeitsbedin-

gungen und die volle soziale Sicherung bis hin zum höheren sozialen Status, während die Unsteten Arbeitskräfte hier leer ausgingen.¹²

Weniger klar als die Differenzierung zwischen den einzelnen *zhigong*-Sparten waren in den vorreformerischen Betrieben allerdings die Kompetenzen zwischen den drei potentiellen Hauptträgern der Entscheidungsgewalt, nämlich dem "Management", dem Betriebsparteiausschuß und der Belegschaft, aufgeteilt. Hier hatten sich im Zuge des leninistischen Doppelführungsprinzips innerhalb der einzelnen Unternehmen jeweils zwei Kommandozentralen herausgebildet, die häufig keineswegs am gleichen Strang zogen, sondern durchaus auch gegeneinander arbeiteten, und die wegen dieser - vielleicht absichtlich "im Ungefähren belassenen" - Zuständigkeit in der Lage waren, bei Fehlschlägen die Verantwortung von sich abzuwälzen. Ging also im Betriebsalltag etwas daneben, so pflegte der Parteisekretär die Verantwortung dem Fabrikdirektor zuzuschieben, während dieser wiederum mit dem Finger auf die falschen Entscheidungen des Parteiausschusses deutete. Niemand konnte letztlich so recht zur Verantwortung gezogen werden.

Solange die Betriebe lediglich Anhängsel einer übergeordneten - und damals noch mächtigen - Ministerialbürokratie waren, mochte dieses unregelmäßige Nebeneinander noch angehen, da die letzte Verantwortung ja doch bei den "vorgesetzten" Behörden lag.

In dem Augenblick jedoch, da die Betriebe Selbständigkeit erlangten und nunmehr für Gewinne und Verluste *selbst* geradzustehen hatten, mußten auch klare Zuständigkeiten für die "Verantwortlichkeit" (*zeren*) [6] getroffen und damit auch die bisherigen Fluchtmöglichkeiten verbaut werden.

Drei innerbetriebliche Instanzen kamen für das *zeren* in Betracht, die zwar alle höchst beteiligungsversessen, gleichzeitig aber auch verantwortungsscheu waren, nämlich, wie oben erwähnt, der Fabrikdirektor, das Fabrikpartei-Komitee oder aber die Belegschaftsversammlung.

Der Gesetzgeber ließ sich mit der Regelung dieser heiklen Frage viel Zeit und wartete erst einmal den Ausgang mehrerer betrieblicher Experimente ab. So kam es, daß die Entscheidung erst 1986 fiel, und zwar am 15. September. Auf einen Schlag erließen ZK und Staatsrat damals gemeinsam drei Bestimmungen, die den Zuständigkeitsbereich der drei Adressaten abzirkelten.¹³ Die nunmehr getroffene Entscheidung ließ denn auch an Klarheit kaum noch etwas zu wünschen übrig:

Herr und Meister des Betriebs sollte von jetzt an der Direktor sein. Früher hatte das "System der Verantwortlichkeit des Direktors *unter* der Leitung des Parteikomitees" gegolten, das fortan durch das "System der *alleinigen* Verantwortung des Direktors" ersetzt werden sollte. Der Direktor nimmt nicht nur die laufenden Aufgaben wahr, die denen seines westlichen Managerkollegen durchaus ähnlich sind (§ 18-25), sondern hat auch das letzte Wort: Kommt es nämlich bei grundlegenden Betriebsentscheidungen zu Meinungsverschiedenheiten zwischen ihm und den anderen Gremien, so gilt gem. § 26 sein Votum. Auch der Parteiausschuß kann ihn hieran nicht mehr hindern, wenngleich es keinem Fabrikleiter in den Sinn kommen dürfte, seine Ellenbogen einzusetzen;

vielmehr wird er, chinesischen "Harmonie"-Erwartungen entsprechend, stets eine einvernehmliche Lösung anstreben, die von *allen* geteilt wird, wobei das *kaihui*, also die (Dauer-)Beratung und Tagung mit von der Partei ist, die bekanntlich Hekatomben von Zeit verschlingt.

Bei der Kür des Direktors hat sich nicht das Wahl-, sondern das Ernennungsprinzip durchgesetzt, d.h., der Direktor eines Staatsbetriebs wird gemäß Regelung vom September 1986 vom zuständigen Ministerium ernannt und hat nun seinerseits das Recht, seine Mitarbeiter zu bestimmen, wobei den Belegschaftsversammlungen lediglich Mitberatungs-, nicht aber Mitbestimmungsrechte zustehen.

Es ist den chinesischen Traditionen durchaus angemessen, daß ein Teil der Fabrikdirektoren in der Zwischenzeit bereits wieder durch Staatsprüfungen ermittelt wird. Die erste Gruppe von Managern und Direktoren hatte diesen Prozeß bereits 1984 durchlaufen müssen, und zwar sowohl in ihren Fach- als auch in ihren Politkenntnissen. Es war dies die erste staatliche Prüfung ihrer Art seit 1949.¹⁴

Andere Kandidaten wiederum verdanken die Ernennung zum Fabrikdirektor ihren besonderen KP-Beziehungen. Als "Normalfall" dürfte sich jedoch langfristig die Prüfung durchsetzen.

Wie nun ist es, zweitens, um die Stellung des betrieblichen *KP-Ausschusses* bestellt? Noch bis in die späten 70er Jahre hinein hätte niemand auch nur einen Augenblick daran Zweifel angemeldet, daß die oberste Führung und das letzte Wort diesem Gremium zukommt.

Doch hatten die Reformer bereits bei der ZK-Arbeitstaugung vom 25. Dezember 1980 beschlossen, eine Trennung zwischen Direktorat und Betriebsparteikomitee durchzuführen. Alle technischen Fragen des Betriebs sollten fortan allein durch den Direktor, Arbeits- und Sozialfragen außerdem von den Massenorganisationen (Gewerkschaften, Frauenverband und KJL) entschieden werden. Und der Parteiausschuß? Gem. § 2 der Betriebsparteikomitee-Regelungen vom 15.9.1986 sollte der Parteiausschuß vor allem dafür sorgen, daß die "Vier Grundprinzipien" gewahrt blieben - Beschränkung des Komitees also auf "politische" Fragen! Gem. § 6 hat das Komitee dafür zu garantieren, daß der Betrieb nicht seine "sozialistische Orientierung" verliert, daß die Beschäftigten ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen können, daß das Beziehungsdreieck zwischen Behörden, Betrieb und Beschäftigten im Sinne der Partei funktioniert und daß die ZK-Richtlinien umgesetzt werden. Zu diesem Zweck habe das Komitee für gewissenhaftes Studium der Partei Richtlinien und Staatsgesetze, für die regelmäßige Anhörung der Arbeitsberichte des Direktors, für disziplinarische Untersuchungen, für Kritik und Selbstkritik unter den Parteimitgliedern und für ständige Kaderüberwachung zu sorgen (§ 17).

Das Parteikomitee wurde durch die Bestimmungen von 1986 also eher auf Zeremonialfunktionen zurückverwiesen.

Nach den Erschütterungen, die China im Gefolge der Studentenunruhen von 1989 erlebte, wurde die Trennungsoption zwar eine Zeitlang Gegenstand heftiger Po-

lemiken, wobei vor allem die Reformgegner besonders kräftig ins Horn stießen, doch wurde die Trennungsoption, die ja von allen Chinesen als Normalität empfunden wird, in dem Augenblick wieder aktuell, in dem die Lage sich zu entspannen begann.

Und die "Belegschaftsversammlungen" (*zhigong daibiao da hui*) [7]? Die Regeln vom September 1986 bestimmen, daß dieses Gremium das Vertretungsorgan der "Herren des Staats und des Betriebs", nämlich der Arbeiter und Angestellten, sei.¹⁵ Die Versammlung hat die Aufgabe, die Arbeitsberichte des Direktors regelmäßig anzuhören und zu überprüfen, in Personal- und Lohnangelegenheiten Ratschläge zu erteilen und Stellungnahmen abzugeben. Kommt es freilich zu Meinungsverschiedenheiten mit dem Direktor, so hat dieser, wie bereits erwähnt, das letzte Wort.

Die Delegierten der Belegschaftsversammlung werden, wie ja der Name schon besagt, von der Belegschaft gewählt und tagen in bestimmten Zeitabständen. Ihr Arbeitsorgan für die laufende Arbeit ist der betriebliche Gewerkschaftsausschuß.

Auch das am 13.4.1988 erlassene - und nunmehr formelle - Betriebsgesetz¹⁶ übernahm diese Regelungen von 1986. In § 7 heißt es dort bestätigend, daß in den volkseigenen Betrieben das "System der Verantwortung des Fabrikdirektors" gilt. Gem. § 8 "gewährleistet und überwacht die Grundorganisation der KPCh die Einhaltung der Richtlinien von Partei und Staat im Unternehmen". Über die "Beschäftigten-Vertreterversammlung" (*zhigong daibiao dahui*) wird die demokratische Lenkung des Unternehmens verwirklicht (§ 10). Einzelheiten dazu sind näher geregelt in den §§ 49-54.

Theoretisch sind die Beziehungen zwischen Direktorium, Parteiorganisation und Belegschaft also klar festgelegt worden: Der Grundsatz lautet nicht Gleichgewicht, sondern Übergewicht des Direktors.

Dies ist freilich nur die Theorie - und die halbe Wahrheit. In der Praxis herrscht permanente Abstimmung und gegenseitige Konsultation vor. Das bereits erwähnte *xie* [8], d.h. das ständige "Abstimmen" und "Moderieren", gehört so sehr zur politischen und betrieblichen Kultur Chinas, daß es keinem Direktor auch nur von ferne in den Sinn käme, *seine* Entscheidung einseitig durchzusetzen oder gar unter Einsatz von Ellenbogen durchzupacken. Lebenselixier jedes Entscheidungsprozesses ist vielmehr, wie unten noch näher auszuführen, das *kaihui*, das Stunden, oft Tage und manchmal die ganze Arbeitszeit kostet. Immer wieder sind Klagen von Werksleitern und -managern zu hören, daß sie kaum noch zu ihrer eigentlichen Arbeit kämen, da sie pausenlos mit *kaihui* beschäftigt seien, also im Strom der permanenten Besprechungen beinahe ertränken.

Präzise geregelt wurden auch die Arbeitszeiten, die allerdings - bei genauerem Hinsehen - nur für Staats- und vielleicht auch noch für einige größere Kollektivbetriebe gelten.

1992 beispielsweise wurde die bisherige Arbeitszeit für staatliche *zhigong* von 48 auf 44 Stunden verkürzt - 40 Stunden von Montag bis Freitag und 4 Stunden am Samstag.

Angesichts der Knappheit an Arbeitsplätzen steht auch bereits die 40-Stunden-Woche im Visier, zumal viele Arbeitskräfte in den ohnehin überbesetzten Fabriken und Büros viele Stunden lang "Däumchen drehen".

In Beijing, Shanghai und anderen Großstädten beginnt der öffentliche Dienst um 8 Uhr. Die großen Kaufhäuser haben von 9 bis 20 Uhr geöffnet.

Alles ist hier also fein säuberlich geregelt und scheint in bester Ordnung zu sein.

Und doch mochten bei vielen Angestellten und Arbeitern schon zu Beginn der 80er Jahre Zweifel an der Allgemeinverbindlichkeit dieser Regelungen aufgekommen sein, wenn sie nämlich Theorie und Praxis miteinander verglichen. Vor allem zwei Entwicklungen mußten zu denken geben.

Da war erstens die Renaissance der Privatbetriebe, die sich sowohl in ihrer Binnenorganisation als auch in ihrem Außenverhalten nach ganz anderen Strickmustern richten, als es für die Staats- und Großkollektivbetriebe vorgeschrieben war, und die sich bei genauerem Hinsehen als Erscheinungsformen eines den älteren Chinesen noch wohlvertrauten Traditionstyps identifizieren lassen.

Längst hat die Wiederkehr der Tradition auch auf die "maoistischen" Staats- und Kollektivbetriebe zurückgewirkt, deren klargeformte Stämme und Äste im Alltag des reformerischen China immer mehr vom *informellen* Gestrüpp und Efeu überwuchert werden, so daß von den ursprünglichen Konturen immer weniger wahrzunehmen ist.

Hand in Hand mit dem Verlust dieser alten Differenzierungen begannen aber auch - zweitens - die bisherigen Verankerungen der *zhigong* im Betrieb an Festigkeit und Verlässlichkeit zu verlieren. Schienen die Arbeitsplätze bisher wie "festgemauert in der Erden", so herrschte nun plötzlich überall Unsicherheit - und dies vor allem im Zeichen der Entlassungswelle, die 1992-93 in aller Drastik einsetzte und an deren Ende möglicherweise bis zu einem Drittel der ursprünglich etwa 100 Mio. staatsbetrieblichen Arbeitsplätze verlorengegangen sein könnten. Die Ratlosigkeit der *zhigong* wurde hier nicht weniger spürbar als die Machtlosigkeit der Gewerkschaften, die partout kein Gegenmittel fanden, sondern sich damit begnügen mußten, resigniert festzustellen, daß bereits Ende 1993 etwa 13 Millionen städtische Arbeiter ihren Arbeitsplatz verloren hatten und daß von diesen Entlassungsoffern 8 Millionen sogar am Rande des Existenzminimums standen.¹⁷

Den Arbeitern, die ihre "eiserne Reisschale" (*tiefanwan*) [9] zu verlieren drohten, blieb unter diesen Umständen nichts anderes übrig, als durch Arbeitsverweigerungen auf ihre Bedrängnis aufmerksam zu machen. Allein in den ersten neun Monaten des Jahres 1993 soll es landesweit zu insgesamt 400 organisierten Bummelstreiks (*dai-gong*) sowie zu 200 echten Streiks (*bagong*) [10] und zu 74 Arbeiterdemonstrationen gekommen sein.¹⁸ Gewerkschaftsfunktionäre klagten immer lauter über den dramatischen Einflußverlust der Arbeitervertretungen. Viele Arbeiter seien von den Gewerkschaften inzwischen so enttäuscht, daß sie nicht einmal mehr Mitgliedsbeiträge zahlen wollten. Andere versuchten es mit der spontanen

Gründung "unabhängiger Arbeitervertretungen", die jedoch als illegale Organisationen von Unterdrückung und Auflösung bedroht sind. Ob die KPCh diesem Verselbständigungsdruck auf die Dauer allerdings standhalten kann, ist eine andere Frage.

5.2.1.2

Der Reformbetrieb und die Symptome für die Rückkehr traditioneller Betriebsstrukturen

Spätestens in den 80er Jahren mußten die *zhigong* erfahren, daß sich neben den offiziellen staatlichen (und kollektiven Groß-)Betrieben ein *zweiter* Grundtyp herauszubilden begann, der auf die meisten Zeitgenossen durchaus vertraut wirkte, weil sich in ihm viele jener Eigenschaften widerspiegeln, die bereits in der vorrevolutionären Zeit zutage getreten waren und die sich auch bei Unternehmen in anderen metakonfuzianischen Gesellschaften - angefangen von Taiwan über Japan bis hin zu Südkorea, Hongkong und Singapur - vorfinden lassen. In aller Regel war dieser "neue" Betrieb häufig nichts anderes als ein Privatunternehmen in Familienhand.

Da die Staatsunternehmen vermutlich noch auf lange Zeit "hinhaltende Gefechte" führen und im Interesse der Erhaltung von Arbeitsplätzen auch dann weiter staatlich subventioniert werden, wenn sie rote Zahlen schreiben, dürfte das Nebeneinander beider so grundverschiedener Betriebstypen wohl noch weit bis ins 21. Jh. hinein andauern, zumal ja auch in "kapitalistischen" Gesellschaftsordnungen wie in Taiwan oder Singapur neben den Privatunternehmen nach wie vor zahlreiche "öffentliche Unternehmen" fortbestehen und als solche eine gesellschaftlich nützliche Aufgabe erfüllen.

Davon abgesehen aber ist gegen den weiteren Vormarsch des Privatunternehmens auf Kosten des öffentlichen Betriebs wohl kein Kraut mehr gewachsen.

Wodurch nun unterscheiden sich beide Unternehmenskategorien voneinander?

Der "typische" chinesische Unternehmensbetrieb, wie er gleichsam "naturwüchsig" entsteht, wenn er nicht durch bürokratische Vorgaben gegängelt und zurechtgebogen wird, weist im allgemeinen folgende Grundmerkmale auf:

5.2.1.2.1

Merkmal Nr.1: KMU- und familienfreundlich statt groß und "funktional"

Ganz im Gegensatz zu den Postulaten der maoistischen Zeit, daß ein Betrieb nur dann wirklich "sozialistisch" - und damit vollwertig - sei, wenn er im *Staatseigentum* stehe und außerdem durch seine schiere *Größe* Wirkung entfalte ("Je größer, desto sozialistischer!"), gehen die an traditionelle Normen anknüpfenden Wunschvorstellungen des Reformzeitalters wieder mehr von einem *privat* bewirtschafteten *Klein-* oder *Mittelunternehmen* (KMU) auf Familienbasis aus, in dem das Prinzip *tong zong, tong xiang, tong xue* [11] ("gemeinsamer Clan, gemeinsamer Herkunftsort, gemeinsame Schule") vorherrscht und wo, um nur eine typische Konsequenz dieser "neuen" Ordnung zu nennen, nicht mehr das "Dienstalter" (*gongling*) [12], sondern das eine oder andere *tong*-Kriterium für die Beförderung maßgebend ist.

Wo das Unternehmen solchen *tong*-Gesichtspunkten gehorcht, bleiben dem Betrieb in aller Regel jene tiefen Gräben zwischen Stamm- und Sekundärarbeiterschaft

erspart, wie sie etwa beim japanischen *Kigyo Keiretsu* [13] an der Tagesordnung sind, also jenen riesenhaften Mischkonzernen ("Unternehmensreihungen"), deren Kern zumeist aus einem Generalhandelshaus (*Sogo Sho-sha*) [14] und einer Bank besteht. Organisatorisches Hauptanliegen dieser Mischkonzerne ist es, Produktion und Dienstleistungen in *einer* Hand zu vereinigen, angefangen vom Schiff- und Autobau über Hard- und Software bis hin zu Brauereien und allen möglichen Dienstleistungen - seien es nun Versicherungen, die Finanzierung oder aber Verschiffung und weltweiter Vertrieb. Konzerne solchen Ausmaßes lassen intern beinahe unvermeidlich eine *duale* Struktur entstehen, insofern sich nämlich zwischen den Stammarbeitern und der übrigen Belegschaft eine bisweilen unüberwindliche Kluft auftut und insofern weiterhin der kleinen Zahl von Großkonzernen eine Riesenschar von Klein- und Mittelunternehmen gegenübertritt, die in ruinösem Wettbewerb den Konzernen zuarbeiten und wegen ihrer winzigen Gewinnmargen häufig am Rande des Konkurses stehen.

Die koreanischen *Chaebol* sind den meisten der japanischen Konzerne aus dem Gesicht geschnitten.

Demgegenüber neigt der chinesische Normalbetrieb, wie gesagt, eher zum KMU. Dies schließt allerdings keineswegs aus, daß "strategische Güter" auch im chinesischen Umfeld häufig in staatlichen Großbetrieben produziert und vertrieben werden. Schon in den "Drei Lehren vom Volk" des Sun Yixian war eine solche Teilnahme der öffentlichen Hand empfohlen und später in der Tat ja auch auf Taiwan praktisch durchgeführt worden: Dort gibt es neben den Klein- und Mittelbetrieben, die das "taiwanische Wirtschaftswunder" zustande bringen konnten, noch rund zwei Dutzend "Öffentliche Unternehmen".

Vieles spricht dafür, daß sich auf dem chinesischen Festland im Laufe der Zeit ähnliche Proportionen herausentwickeln, wie sie sich auf Taiwan so wohltuend haben entfalten können.

Wo, wie in einem Familienbetrieb, *tong*-Beziehungen maßgebend sind, ergibt sich als logische Konsequenz eine weitaus geringere organisatorische Spezialisierung, Differenzierung oder Standardisierung. Formelle Regularien werden hier durch ein informelles Geflecht von "gelebten Selbstverständlichkeiten" und durch *Paternalismus* ersetzt. Der paternalistische Verhaltenskodex geht bis auf das klassische Buch *Zhongyong* zurück, in dem Konfuzius den damaligen Herrschern "Neun Standardregeln" ans Herz legt, zu denen u.a. auch die Aufforderung gehört, das "Volk" (*shumin*) wie "Kinder" (*zi*) zu behandeln.¹⁹ Auch Menzius betonte immer wieder, daß die Herrscher das Volk fürsorglich "wie Kinder" behandeln²⁰ und daß sie von diesen wiederum als *fumu* [15], d.h. als "Vater und Mutter" betrachtet werden sollten.²¹ Von unten nach oben galt es also, "Respekt", von oben nach unten dagegen väterliche Fürsorge zu zeigen und gute Vorbilder zu liefern.

Immer wieder taucht bei den Klassikern das Bild vom fürsorglichen Vater einer zahlreichen Familie auf. Wer sich nicht väterlich verhält, verliert seine väterliche Autorität!

Sozialpolitik wird nicht im Sinne individueller Verteilungsgerechtigkeit, sondern als Mittel zur Aufrechterhaltung der Harmonie und des inneren Friedens verstanden.²²

Was hier für das Verhältnis zwischen staatlicher Obrigkeit und Volk gefordert - und übrigens von den Beamten des traditionellen China 2000 Jahre lang verinnerlicht wurde -, gilt auch für andere Vertikalgemeinschaften, u.a. auch für das Verhältnis zwischen Betriebsleiter und Betriebsangehörigen: Der Fabrikdirektor ist hier nicht nur oberster Repräsentant mit bestimmten, sein "Direktoren"-Gesicht bestätigenden Attributen (Hilfspersonal, Direktorenzimmerausstattung, Dienstwagen etc.), sondern auch eine Art *Vater* der Betriebsfamilie, der sich um die persönlichen Angelegenheiten seiner Untergebenen nicht weniger kümmern soll als um den formellen Ablauf des Betriebs. Das tertium comparationis zwischen Bürokratie- und Familienansatz ist die pyramidal-hierarchische Organisation, die hier wie dort in gleicher Weise beobachtet sein will, nur daß sie eben im Staat mit wesentlich mehr Formalien und Attributen umkleidet ist als im Familien-(und Familienbetriebs-)Kontext.²³

In traditionellen chinesischen Unternehmen heißt der Betriebsfamilien-Chef schlicht *laoban* [16], d.h. "Boss". Jeder möchte zwar gern sein eigener *laoban* sein, doch wenn er es nicht ist, so hat er sich dem Chef wie in einer Familiengemeinschaft unterzuordnen.

5.2.1.2.2

Merkmal Nr.2: Abgleichen statt befehlen

Ein zweites Merkmal, das den chinesischen Betriebsalltag kennzeichnet und das mit dem *guanxi*-Denken zusammenhängt, ist das ständige "Abgleichen" (*xietiao*) und "Versammlungen-Abhalten" (*kaihui*) [17].

Regeln und Gesetze spielen in einem "echten" chinesischen Unternehmen demgegenüber eine höchst untergeordnete Rolle. Während beispielsweise ein deutscher Jurist, der in einer entschiedenen Rechtstradition aufgewachsen ist, zuerst im Gesetz blättert und dann entscheidet, holt sein chinesischer Kollege lieber eine "Entscheidung von oben" ein oder aber beraumt eine "Versammlung" ein, bei der alles abgestimmt wird. Ins Gesetz pflegt er, wie die chinesische Parteipresse beklagt,²⁴ immer erst dann zu schauen, wenn etwas schiefgelaufen ist.

Während außerdem in europäischen Betrieben die Zuständigkeiten und Befugnisse von vornherein klar durch betriebliche Ordnungen festgelegt zu werden pflegen, müssen sie in chinesischen Unternehmen immer wieder neu "ausgehandelt" und "beschworen" werden.

Es ist der Konferitis-Virus, der den chinesischen Betriebsalltag mit notorischer Regelmäßigkeit befällt und der in manchen Unternehmen zu einer regelrechten Epidemie führen kann.

Das *kaihui* bleibt am Ende freilich allemal fruchtbar, da es bei ihm meist weniger um Sach- als vielmehr um Klimafragen geht. Die Klagen westlicher Betriebsleiter über die mangelnde Effizienz von Sitzungen ginge, auf China übertragen, am Kern der Sache vorbei. Im allgemeinen sollen dort nämlich entweder Konflikte bereits ex ante oder aber ex post entschärft und nicht zuletzt Verantwort-

tungen auf möglichst viele Schultern geladen werden. Sitzungen entheben den Fabrikdirektor oder einen Abteilungsleiter der Notwendigkeit, Entscheidungen selbst und allein treffen zu müssen.

Sitzungen sind häufig überdies ein Appell an die Loyalität der Mitarbeiter.

Nicht zu vergessen auch, daß Gruppenentscheidungen einerseits zwar die Verantwortung verwässern, daß sie andererseits aber auch für Flexibilität sorgen und dazu führen können, daß Betriebe sich immer wieder aus dem bürokratischen Prokrustesbett herausbewegen.

Durch häufige Tagungen und Gruppenentscheidungen bildet sich ein situativer Führungsstil heraus, bei dem die konkreten Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen und Untergruppen miteinkalkuliert und vorbedacht werden. Nicht zuletzt aus diesem Grunde wird das betriebliche Denken in China manchmal auch holistisch genannt.

Wenn westliche Darstellungen manchmal die These verbreiten, daß in den chinesischen Betrieben ein "Top-down-Entscheidungsprozeß" - oder gerade umgekehrt ein "Bottom-up-Entscheidungsprozeß" - vorherrscht, so sind dies typisch westliche Begriffe, die vor dem Hintergrund der chinesischen Alltagspraxis verblasen, wo ja nicht der Befehl, sondern der Konsens letztlich den Ausschlag gibt. Im übrigen ist zu solchen Behauptungen dreierlei zu bemerken: Sie beruhen erstens auf einer Verwechslung von Motivation und Manipulation.²⁵ Sie übersehen zweitens, daß Anregungen zwar in der Tat meist von der Spitze ausgehen, daß der Entscheidungsprozeß also zumeist das W-Muster ("zweimal runter, zweimal rauf") durchläuft, daß aber auch umgekehrt das M-Muster vorkommt: zweimal rauf, zweimal runter. Die Top-down-These trifft allenfalls insoweit zu, als zwar nicht die Entscheidungen, wohl aber die Anweisungsbefugnisse stets *hierarchisch* sind und als solche ohne weiteres akzeptiert werden, während *funktionale* Anweisungsbefugnisse, die als solche ja dem Hierarchieprinzip widersprechen, auf Ablehnung stoßen. Schon das Auslassen eines einzigen Befehlsübermittlungsgliedes kann zur Gehorsamsverweigerung führen: "Man" nimmt Weisungen nur "von oben", nicht aber "von der Seite her" an.

Keinesfalls lassen sich Konfliktfälle mit der "Top-down"-Methode entscheiden. Echte Konfliktbewältigung kennt vor allem in China weder Sieger noch Besiegte. Jeder "Sieg" wäre ein Gesichtsverlust für den anderen und hätte daher unvermeidlich Gegenversuche des Verletzten zur Folge, sein Gesicht wiederherzustellen - und sei es auf dem Umweg über Intrigen.

Erstrebt wird nach alledem nicht die Konfliktbewältigung ex post, sondern bereits ex ante, indem sich jedermann um wechselseitiges Vertrauen bemüht. Der Begriff *xin* [18] war bereits im klassischen Konfuzianismus ein Schlüsselement. Auf die Frage nach den Grundlagen einer guten Regierung nannte Konfuzius drei Hauptmerkmale: "ausreichende Nahrung, ausreichende Armee und Vertrauen in die Regierung". Von diesen dreien sei das Vertrauen mit Abstand am wichtigsten. Vertrauen freilich ist wiederum wechselseitig. Auf seiten des Betriebsmitglieds äußert es sich in Loyalität zum Vorgesetzten und zur Unternehmensdanwei. Loyalität rangiert

noch vor Fachkompetenz und Einsatzbereitschaft. Wer loyal ist, verabscheut übrigens auch Fluktuation. Vor allem im überkommenen Danwei-Denken ist die Treue zum Betrieb ein fester Rechenpfennig gewesen. "Wir halten Soldaten 1000 Tage, um sie dann vielleicht nur einmal einzusetzen..."

Das *kaihui*-Klima sorgt auch dafür, daß in einem chinesischen Betrieb andere Motivationsmethoden befolgt werden.

Die Motivierung kann zwar inzwischen auch hier wieder im Wege materieller Anreize erfolgen - sie entfaltet sich aber vor allem über "Gesichts"-Strategien. Zu Mao Zedongs Zeiten wurde demgegenüber das "Gesicht" der Mitarbeiter nicht aufgebaut, sondern durch ständige Kritik und Selbstkritik sowie durch übertriebenen "Klassenkampf" eher "zerstört". Außerdem wurde zu viel *befohlen*, obwohl es eine Binsenweisheit ist, daß eine Betriebsführung nur so gut ist wie die Fähigkeit ihres Managements, die Mitarbeiter zu motivieren.

Die Reformer haben die Fehler der maoistischen Zeit längst beherzigt und suchen durch "positive Verstärker" zu motivieren, keineswegs mehr durch kämpferische Aufrufe zu Kritik und Selbstkritik. Außerdem haben sie auch wieder grünes Licht für materielle Anreize gegeben, deren Bedeutung freilich von Ausländern häufig überschätzt wird. Mit Geld allein lassen sich nämlich kaum durchschlagende Impulse auslösen, weshalb übrigens die Reduzierung von Prämienausschüttungen im Shoudu-Modellbetrieb bei den Mitarbeitern durchaus akzeptiert wird.

Wichtiger als rein pekuniäre Abfindungen bleiben, wie gesagt, "Gesichtsgewinne", die in Shoudu u.a. durch Beförderung auf die nächsthöhere Stufe signalisiert werden.

Besondere Leistungen werden ferner demonstrativ am Schwarzen Brett vermerkt. Manchmal werden auch Auszeichnungen (z.B. "Nationaler Arbeitsheld") vorgenommen, wobei - je nach Anlaß - sogar Politbüromitglieder anwesend sein können.²⁶

Ein Schlüsselwort für die Motivierung heißt *guli* [19], wörtlich "antrommeln". Stimuliert werden soll vor allem das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter.

In gutfunktionierenden Betrieben wie (dem unten noch näher zu beleuchtenden Modellunternehmen) Shoudu kommen einige Eigenschaften chinesischen Betriebsdenkens zum Vorschein, die deutlich werden lassen, wie sich der Konfuzianismus im Alltag spontan entfalten kann.

Einige dieser Eigenschaften lassen sich folgendermaßen skizzieren:

- "Führen heißt vorleben" - *verba docent, exempla trahunt*. Wer "mit Tugend regiert, gleicht dem Polarstern. Selbst ruhend, wird er von allen Sternen umkreist".²⁷

- Informelle Ordnungsmuster sind im chinesischen Betrieb weitaus wichtiger als jede formelle Organisation. "Harmonische" persönliche Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern und Schlichtung von Konflikten im Rahmen der Gruppe gehören zum A und O der Alltags-

kommunikation. Vor allem spielen die informellen Verständigungskanäle eine weitaus wichtigere Rolle als jeder noch so wohlgebaute "Dienstweg". Ein guter Gruppenleiter ist stets auch ein guter Kommunikator, der sich bemüht, die sozialen Kontakte zu pflegen und sie notfalls auch im Sinne gegebener Anpassungszwänge zu verändern.

Wie in jedem Unternehmen weltweit gibt es auch in China drei Verständigungswege, nämlich erstens die Kommunikation nach oben, die die Grundlage von Entscheidungen bildet, zweitens die Kommunikation nach unten, die in Form von Anweisungen, Empfehlungen und Beratungen erfolgt, und, drittens, die Kommunikation auf gleicher hierarchischer Ebene, die dem Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen, nicht zuletzt auch von Fachwissen dient. In chinesischen Betrieben ist die dritte Methode vorherrschend: Man sucht in der Kommunikation Hierarchien einzuebnen und dadurch ein vertrauliches, möglichst egalitäres Verhältnis herzustellen, das die ansonsten bestehenden Hierarchien aber nicht verändert.

An dieser Stelle seien auch mögliche Schwächenmomente des chinesischen Führungsstils erwähnt. Nicht selten kommen nämlich Klagen von Mitarbeitern auf, daß Insiderwissen vom *laoban* nur scheinbar gegeben wird, je nach Rangstufen abgegeben wird. Wenn "Wissen Macht ist", so wäre hier eine Möglichkeit gegeben, Korrelationen zwischen Informations- und Machtstufungen herzustellen.

In der Tat ergeben sich hier Verschleierungsmöglichkeiten, die deutlich machen, daß "konfliktfrei führen" auch in chinesischen Betrieben letztlich ein Mythos ist; vielmehr bemüht man sich hier, Konflikte nicht dem hellen Licht des Tages auszuliefern und sie nicht offen auszutragen.

Von den fünf Möglichkeiten der Machtausübung, die einer Betriebsleitung in aller Welt zur Verfügung stehen, nämlich der Anweisungsbefugnis, der Fachkompetenz, der Belohnungsautorität, der Disziplinalgewalt und dem Charisma machen auch chinesische Manager reichlich Gebrauch, wenn auch auf eine eher indirekte, "Gesichts"-bedachte und - eben - verschleierte Art und Weise. Man geht in China nicht mit dem Kopf durch die Wand und man folgt keinem "fiat iustitia perat mundus".

- Beschlüsse werden möglichst nach dem Konsensprinzip gefaßt, d.h. möglichst einstimmig. Kein Fabrikdirektor wird so unklug sein, sich einseitig durchsetzen zu wollen. Kommt es zu Kontroversen, die sich im Konsensverfahren nicht mehr zurechtbiegen lassen, so brennt es offensichtlich bereits lichterloh im Betrieb. Auch ein Mehrheitsbeschluß kann dann notfalls durchgepaukt werden, doch ist damit noch lange nichts endgültig entschieden; vielmehr gilt es, auch personelle Konsequenzen zu ziehen und das gesamte Umfeld neu zu ordnen.

Der Versuch, möglichst viele Abmachungen (Rechte und Pflichten des einzelnen sowie der Gruppe) koordinativ festzulegen, ist nichts anderes als der dialektische Ausgleich zu den im Betrieb vorgegebenen hierarchischen (und als solchen: subordinativen) Strukturen.

- Nicht zuletzt aber gilt in chinesischen Betrieben, ähnlich wie im allgemeinen Umgang, das Gesetz der *Indirektheit*: Ein guter Vorgesetzter ist ein guter Zuhörer; er

führt, indem er fragt, er arbeitet viel mit nichtverbalen Signalen und er tadelt, indem er beispielsweise auf ein negatives Modell zu sprechen kommt. Der andere versteht das schon!

5.2.1.2.3

Merkmal Nr.3: Delegieren statt selbst verantworten

Eine dritte Besonderheit betrieblicher Führung ist in China die besondere Art des Delegierens von Aufgaben. Der bekannte Satz, daß "Managen nichts anderes bedeutet als Resultate mit Hilfe von Mitarbeitern zu erzielen", gilt zwar auch im Westen, da ein Fabrikdirektor, der die Arbeit seiner Untergebenen am liebsten selbst erledigen möchte, hier wie dort die nötigen Führungsqualitäten vermissen läßt. Die chinesische Besonderheit besteht nun aber vor allem darin, daß Manager nicht nur - wie auch im Westen - die Aus- und Durchführung ihrer Anweisungen, sondern zusätzlich auch noch die *Verantwortung* delegieren können, und daß diese Weitergabe möglichst generell in Form *vertraglicher* Zuweisungen erfolgt.

Klassisches Beispiel dafür ist das im Beijinger Eisen- und Stahlkombinat praktizierte "Verantwortlichkeitssystem" *zeren zhi* [20], das bereits zu Beginn der 80er Jahre ausgearbeitet wurde und das so exemplarisch ausfiel, daß es dem Gesetzgeber teilweise als Vorlage für die Reformbetriebsregelungen von 1986 und 1988 gedient hat.

In seinen Grundzügen umfaßt das Verantwortlichkeitssystem des Kombinats von Shoudu zwei Hauptstränge, nämlich die Beziehungen *zwischen Betrieb und Staat* sowie die Beziehungen *innerhalb des Betriebs*.

Schon das Denken in "Beziehungs"-Kategorien zeigt, daß hier alte konfuzianische Denkmuster neu ins Spiel gekommen sind. Schon für Konfuzius waren im gesellschaftlichen Netz ja nicht die Knoten, sondern die Maschen Ausgangs- und Endpunkt aller Forderungen, Betrachtungen und Beurteilungen gewesen. In der konfuzianischen Lehre stehen vor allem die "Fünf Beziehungen" (*wulun*) im Mittelpunkt - zwischen Vater und Sohn, älteren und jüngeren Brüdern, Ehemann und Ehefrau, Fürst und Untertan etc. Jedes dieser Verhältnisse war durch bestimmte Verhaltensregelungen, Rituale und "Bezeichnungen" geregelt, wobei diese Regelungen als "himmelsgesetzlich" unterbaut und damit als a priori moralisch gesetzt galten.

Wenn der Shoudu-Konzern auf die präzise Ausdifferenzierung der Haupt-, Neben-, Unter- und Unter/Unter-Beziehungen so großen Wert legt, so kommt er damit offensichtlich tiefsitzenden chinesischen Denkgewohnheiten und Sozialisierungsbedürfnissen entgegen.

Was nun erstens die Beziehungen des "Betriebs" (also des Shoudu-Kombinats) *gegenüber dem Staat* anbelangt, so wurden hier auf vertraglichem (!) Wege sieben Pflichten und vier Rechte des Betriebs festgelegt. Die sieben Pflichten umfassen (1) Ablieferung bestimmter, genau festgelegter Gewinnsummen an den Staat, (2) Erfüllung der staatlichen Vorgaben im Hinblick auf Quantität, Qualität und Sortiment, (3) Erfüllung der (im Staatsplan angesetzten) Ablieferungsverpflichtungen des Shoudu-Kombinats an andere Betriebe, (4) Vermeidung von Haldenproduktion, (5) Begrenzung des Energieverbrauchs nach Maßgabe bestimmter staatlicher Normen, (6) Begrenzung der an die Arbeiter zu zahlenden Prämien (1981 wurde beispielsweise zwischen Staat und dem

Kombinat vereinbart, daß die gesamte Jahresprämie nicht die Summe von drei durchschnittlichen Monatslöhnen überschreiten dürfe), und (7) Verpflichtung, sämtliche Erweiterungsinvestitionen auch dann vom Staat genehmigen zu lassen, wenn sie ganz aus Eigenbetriebsmitteln finanziert werden.

Im Gegenzug hatte Shoudu dem Staat vier *Rechte* abgetrotzt, nämlich (1) das Recht auf Einbehaltung einer bestimmten Gewinnsumme, die dem Reinvestitionsfonds, dem Wohlfahrtsfonds sowie dem Prämienfonds anteilig zuzuweisen sei; (2) das Recht zum Einkauf eines Teils der benötigten Rohmaterialien. Waren diese Rohstoffe früher einheitlich vom Staat zugeteilt worden, so sollte der Betrieb hier also z.T. die Eigeninitiative ergreifen, wobei die Absicht bestand, die staatliche Mitwirkung langfristig überhaupt überflüssig werden zu lassen. (3) Festgelegt wurde das Recht des Betriebs auf freien Verkauf der Außer- und Überplanprodukte und (4) das Recht, bestimmte Investitionen einzuleiten und zu diesem Zweck Kredite aufzunehmen.

Angesichts des Moderationsbedürfnisses und der in der chinesischen Rechtskultur so selbstverständlichen Großzügigkeit im Umgang mit obligatorischen Regelungen ist dieses "7-4-Schema" jederzeit veränderbar - und bürgt damit für Flexibilität.

Der zweite große Komplex der Zuweisung von "Verantwortlichkeiten" schlug sich in einem filigranten obligatorischen Regelwerk *innerhalb* des Betriebs nieder.

Um die der Staatsbürokratie gegenüber eingegangenen Verpflichtungen erfüllen zu können, beschloß die Kombinatleitung, ihre eigenen innerbetrieblichen Reserven zu mobilisieren und jeden ihrer Unterbetriebe (Einzelabriken, Bergwerke, Werkhallen) und jede ihrer Arbeitsgruppen mit präzisen Aufgaben zu betrauen, wobei es darauf ankam, nicht einfach nur Befehle "von oben nach unten" zu erteilen, sondern in Tuchfühlung mit den einzelnen Gruppen haarkleine Absprachen zu treffen, d.h. also die subordinativen Strukturen der Mao-Zeit durch koordinative Beziehungen zu ersetzen. Verpflichtungen dieser Art werden zunächst von Gruppen übernommen, die ihrerseits wiederum Unteraufgaben an die einzelnen Mitarbeiter weiter "verzweigen".

Bereits im Juni 1981 erhielt jede Gruppe und jeder Betriebsangehörige genau definierte Aufgaben zugewiesen, deren Erfüllung oder Nichterfüllung mit Prämien belohnt oder mit Abzügen bestraft wurde.

Die Gruppe Wang XX am Hochofen Nr.4 des Eisenwerks verpflichtete sich beispielsweise, pro Abstich nur bestimmte Materialmengen zu verbrauchen. Pro Monat durften also beispielsweise nur drei Abstichbohrer verschlissen werden. Außerdem wurden noch weitere sechs "Kennziffern" als Verpflichtung übernommen, so z.B. die Pünktlichkeitsrate des Eisenabstichs, die mit 95% angegeben wurde, des Weiteren die Koordination mit anderen Abteilungen u.dgl.

Gingen all diese Verpflichtungen klar, so erhielt die Gruppe 100 Punkte. Bei Übererfüllung sollte eine Prämie hinzukommen, bei Defiziten dagegen ein Punkteabzug erfolgen. Innerhalb der Gruppe wiederum hat jeder einzelne Arbeiter einen genauen Pflichtenkatalog. Der

35jährige Arbeiter Pi Zhankui, ein Arbeiter der 4.Lohnstufe mit einem monatlichen Grundlohn von 56 Yuan, übernahm beispielsweise sechs Aufgaben, u.a. das rechtzeitige Wegräumen der Schlacke, die Einhaltung einer bestimmten Werkstoffverbrauchsgrenze und das Sammeln von Metallabfällen sowie die Wartung und Pflege genau bezeichneter Anlagen. Überprüft wurde die Einhaltung dieser Verpflichtung durch seinen Gruppenleiter. In den ersten drei Jahren verlor er nur bei einer einzigen Gelegenheit zwei Punkte. Im übrigen kam er stets auf 100 Punkte und verdiente sich damit eine Prämie von monatlich rd. 25 Yuan, die aufgestockt wurde durch eine weitere 11-Yuan-Gesundheitsrisikoprämie und eine 6-7-Yuan-Nachtschichtzulage. Das monatliche Einkommen belief sich also im Endergebnis auf ca. 100 Yuan.

Gerade das Shoudu-Beispiel läßt besonders deutlich werden, was mit "Verantwortlichkeitssystem" gemeint ist. Zwei Grundelemente spielen hier eine herausragende Rolle, nämlich zum einen die *koordinative* (meist vertragliche) Einstimmung und zweitens ein mit Arbeitsdisziplin verbundener *Leistungsanreiz*, der sich vor allem in Prämien niederschlägt.²⁸

Nichts, was hier nicht filigrant geregelt worden wäre, angefangen von Mengen-, Qualitäts-, Kosten- und Sicherheitsbestimmungen über die Instandhaltung der Maschinen bis hin zu Anwesenheitszeiten und Sauberkeitsnormen.

Ein weiterer wichtiger leistungsfördernder Teil der Shouduer Bestimmungen ist das Beförderungssystem. Danach werden 20% der Arbeiter und Angestellten, die sich besonders verdient gemacht haben, im Lohnrang um einen Grad höher gestuft und erhalten dann auch eine entsprechend höhere Abfindung.

In früheren Zeiten waren die Arbeiter lediglich periodisch - und im allgemeinen auch leistungsunabhängig - befördert worden. Mit der Shouduer Neuregelung wurde anstelle des Senioritäts- endgültig das Leistungsprinzip gesetzt.

Ganz in diesem Sinne auch können leistungsunwillige oder -unfähige Mitarbeiter eine oder mehrere Leitersprossen herabgestuft, seit 1986 sogar gefeuert werden.²⁹

Shoudu diente auch als Vorbild für die Neugestaltung der Abschreibungszeiten bei Investitionen. Lange Zeit waren die Abschreibungssätze für Gebäude und Maschinen extrem niedrig gehalten worden - mit der Folge, daß die Erneuerung und Umgestaltung der Ausrüstungen manchmal bis zu 60 Jahre in Anspruch nehmen konnte!

Sun Yefang, der 1983 verstorbene Pionier der chinesischen Wirtschaftstheorie, hatte demgegenüber in seinem letzten Artikel die schrittweise Steigerung der Abschreibungsrate auf 10% gefordert, so daß sich am Ende der Erneuerungszyklus auf zehn Jahre verkürzen und China damit eine wirklich moderne Industrie erhalten könne.³⁰

Shoudu nahm diesen Vorschlag angeblich begeistert auf und setzte ihn in die Praxis um.

Im Wege des "Durchmoderierens" wurden hier - im Shoudu-Kombinat - also sowohl Durchführungszuständigkeiten als auch Anweisungs- und Entscheidungsbefug-

nisse nach allen Seiten hin verteilt. Die für westliche Betriebsleiter geltende Faustregel, daß Manager nur die Aus- und Durchführung ihrer Anweisungen, nicht jedoch die Verantwortung dafür delegieren können, trifft - nochmals sei es betont! - für den chinesischen Betrieb keinesfalls zu. Letztlich ist diese "Verteilung" von Verantwortung eine Folge des chinesischen "Beziehungs"-Denkens, in dessen Zentrum nicht das Ich, sondern das Wir, nicht der Knoten, sondern die Masche steht.

Wenn es für diese Eigenart des Denkens noch einer konkreten Illustration bedurft hätte, wo wäre sie durch das Shoudu-Modell geliefert worden, das wie kein anderes deutlich macht, daß Hauptzweck des Delegierens in China nicht so sehr die technische Durchführung als vielmehr die Verankerung von "Verantwortlichkeiten" ist.

Diese "Verzweigung" führt dazu, daß Gewinneinbrüche eines Betriebs unmittelbar bis auf den letzten Mitarbeiter durchschlagen. Nicht nur das Management, sondern jeder einzelne bekommt also zu spüren, was *zeren* letztlich bedeutet. Aus diesem Grunde haben die Mitarbeiter des Kombinati für den Fall von Gewinneinbrüchen ja auch die Möglichkeit von Prämienausfällen oder sogar von Lohnkürzungen in ihr Gesamtkalkül miteinbezogen. Verantwortung wird hier also auf höchst anschauliche Weise "vernetzt" - und ist daher nicht mehr Angelegenheit des Ich, sondern des gesamtbetrieblichen *Wir*. Dies hindert allerdings nicht, daß bei einem schwerwiegenden Betriebsversagen letztlich doch wiederum das Spitzenmanagement zur Rechenschaft gezogen wird, da es die Verantwortlichkeits-Netze falsch geknüpft und vielleicht nicht die richtigen Personen ausgewählt hat.

Das Shoudu-Kombinat hat mit seinem System der "Verantwortlichkeits"-Vernetzung alle Möglichkeiten, die der reformerische Gesetzgeber zur Verfügung stellte, bis zur Neige ausgeschöpft und übrigens auch nachträglich das Betriebsgesetz von 1988 "auf Herz und Nieren geprüft". Gem. § 56 dieses Gesetzes soll das "Verhältnis zwischen Regierung und Betrieben" vor allem durch "Koordination" (*xietiao*) [21] ausgestaltet werden, also durch jenes "Abgleichen" und "Abstimmen", das inzwischen überall wieder zum Arbeitsstil des reformerischen China gehört.

Da dieses generalklauselartige *xiediao* höchst interpretationsfähig ist, kann es durchaus auch auf die "Durchkoordinierung" eines Betriebs in Form eines Gespinnsts Zehntausender von vertraglich festgelegten Leistungsnormen hinauslaufen. Shoudu hat davon, wie gesagt, überreichlich Gebrauch gemacht.

Anhand der Auseinandersetzung mit der Shoudu-Praxis wird übrigens auch die besondere Vorgehens- und Reaktionsweise des chinesischen Gesetzgebers auf anschaulichste Weise deutlich. Bezeichnend, daß er, anders als etwa die deutsche Parallelinstitution, den Entwicklungen nicht etwa vorauszuweichen versucht, sondern ihnen gerade umgekehrt vorsichtig auf dem Fuße folgt - so auch in Reaktion auf die Shoudu-Praxis: Erst am 23.7.1992 kam nämlich eine Regelung heraus, die *expressis verbis* gestattete, daß die Durchführung von Imperativplänen nunmehr auch *vertraglich* zwischen Regierung und Betrieben ausgestaltet werden dürfe.³¹

Der "Gesetzgeber" hatte in den 80er Jahren zunächst nur "vorläufige" - und als solche zumeist schwammige - Betriebsbestimmungen niedergelegt, mit denen grünes Licht

für praktische Konkretisierungen erteilt werden sollte. Anschließend ließ er die Schritt für Schritt gesammelten Plus- und Minuspunkte in neue Ergänzungsbestimmungen einfließen, bis dann nach einem mehrjährigen Prozeß die definitive Regelung von 1992 in Form eines formalen Gesetzes (*fa*) herauskam. Alles in allem zog sich der legislative Betriebsausgestaltungsprozeß über 12 Jahre hin: Die ersten Betriebsbestimmungen waren bereits kurz nach Beginn der Reformen niedergelegt worden, so z.B. die Bestimmungen für städtische Kollektivunternehmen vom 4.4.1983³² und die Vorläufigen Regeln für staatliche Industriebetriebe vom 1.4.1983.³³ Im Laufe der Jahre erschienen dann weitere Ergänzungsvorschriften, z.B. über die Registrierung von Firmen am 14.8.1985,³⁴ über den Betriebskonkurs am 2.12.1986,³⁵ über die Arbeitsregeln für die Grundorganisationen der KPCh in den volkseigenen Betrieben am 15.9.1986³⁶ und viele andere Bestimmungen, bis dann schließlich die oben erwähnten zusammenfassenden Regelungen von 1988 und 1992 ergehen konnten, die allerdings auch ihrerseits noch keinen "Gesetzes"-Charakter besitzen, sondern offensichtlich darauf warten, eines Tages in einem einheitlichen - und dann vielleicht wirklich förmlichen - Gesellschaftsgesetz zusammengefaßt zu werden.

Schon diese Entstehungsgeschichte zeigt, daß chinesische "Bestimmungen", vor allem soweit sie Wirtschaftsrecht regeln, eine andere Qualität haben als deutsche Gesetze: Sie sind mehr oder weniger nur "Spielmaterial", mit dem ein meist eng gefaßter Bereich von Adressaten (Betrieben) experimentieren und neue Erkenntnisse zutage fördern soll. Hier wird erneut deutlich, daß es nicht das Recht als solches ist, das verbindliche Ordnungen schafft, sondern daß es die "normative Kraft des Faktischen", also der tägliche zwischenpersonelle Kommunikationsprozeß und der permanente Kompromiß ist, der "Tatsachen schafft", die dann im Gesetz *ex post* zusammengefaßt werden, die *ex ante* also keineswegs vorgegeben sind.

Das chinesische Recht ist also - weit abweichend von deutschen Vorstellungen - heteronom und keineswegs autonom. Im allgemeinen schaut man sich das Gesetz nur an, um im nachhinein festzustellen, welche Fehler man gemacht hat, und nicht, um sich *ex ante* zu orientieren!

Während der deutsche Manager häufig juristisch und in vorgegebenen Regeln denkt, verhält sich sein chinesischer Kollege "beziehungsgerecht", d.h., er stellt nicht auf sachliche Regelungen, sondern auf personelle Gegebenheiten und Möglichkeiten ab. Undenkbar für einen Chinesen, einem "*fiat iustitia pereat mundus*" zu frönen und um eines juristischen Paragraphen willen persönliche Netzwerke zu zerreißen!

Während eine deutsche Betriebsverwaltung durchaus funktional-sachlich vorgehen und einen Konflikt bewußt riskieren kann, verstößt das chinesische Management im Ernstfall lieber gegen das juristische Regelwerk: Die Person hat Vorfahrt! Daran hat auch die vor allem in den 80er Jahren wiederholt vorgetragene Forderung nichts geändert, daß die Gesetzesherrschaft an die Stelle der Personenherrschaft treten soll (Vorfahrt der Person vor der "Betriebsordnung").

5.2.1.2.4

Merkmal Nr.4: Vertikalstrukturen statt Horizontalverbindungen

Ein viertes Merkmal ist die Vertikalisierungstendenz, die im chinesischen Wertesystem - ergo auch im Betriebs-

aufbau - angelegt ist und die sich gegen Seitenverbindungen zu anderen Betrieben sperrt.

Das chinesische Durchschnittsmanagement denkt daher eher in Vater/Sohn- sowie in Vorgesetzten/Untergebenen- als in Kollegial- oder Fachkategorien.

Vereinfacht ausgedrückt spielen sich Loyalität, Zusammenarbeit und Vertrauen in der Vertikale, der Wettbewerb und die konfliktträchtige Auseinandersetzung aber in der Horizontale ab - zumeist also gegenüber Mitbewerbern und Konkurrenzbetrieben. Der Wettbewerb in metakonfuzianischen Gesellschaften erhält dadurch zusätzliche Schärfe, daß es hier nicht nur um ("taktische") Konkurrenz zwischen Gleichen, sondern um einen ("strategischen") Kampf zwischen Über- und Unterordnung geht.

Während sich Konkurrenten überdies im Westen möglichst voneinander zu unterscheiden suchen, tendieren sie, wie Beispiele aus Japan oder Taiwan zeigen, im ostasiatischen Bereich eher dazu, einander immer ähnlicher zu werden, seien es nun Kaufhäuser, Zeitungen, Konzerne oder aber Volks-, Mittel- und Hochschulen, die ja ebenfalls im Wettkampf gegeneinander antreten, um möglichst "Nummer 1" zu sein.

Angesichts dieser vertikalen Tendenzen bemüht sich jeder Betrieb auch um eine möglichst profunde Fertigungstiefe, weil ihn dies der Notwendigkeit enthebt, mit anderen "horizontal" kooperieren zu müssen. Die japanischen *kigyo keiretsu* ("Linienunternehmen") und die koreanischen *chaebol* sind eindrucksvolle Ausprägungen dieses Prinzips der Vertikalität und der Fertigungstiefe.

Angesichts der (von der konfuzianischen Tradition abgeleiteten) Vertikalität haben auch die zu Beginn der 80er Jahre von den Reformern geforderten "horizontalen Betriebszusammenschlüsse" kein günstiges Umfeld vorfinden können.

Wer in Vater/Sohn-, Eltern/Kinder- und Führer/Gefolgschafts-Beziehungen zu denken pflegt, ist auf vertikale Organisationsmuster programmiert, während andererseits die vorrangige Beschäftigung mit Funktionsgruppen ("alle" Arbeiter der Lohngruppe 3, "alle" Betriebskader sowie "alle" Staatskader, nicht zu vergessen auch "das" Proletariat, "die" Bourgeoisie) auf horizontale Denkkategorien hinweist. Das in China mit einsamem Abstand vorherrschende Ordnungsmuster war bis in die erste Hälfte des 20. Jh. hinein die "vertikale" Organisation. Erst unter dem Einfluß der Staats- und Kollektivbetriebs-Modelle der ehemaligen Sowjetunion haben sich kräftigere Horizontalisierungsprofile herausbilden können, die jedoch im Zuge der "Renormalisierung", wie sie ja mit den Reformen Hand in Hand geht, wieder zu verflachen beginnen. Schon in maoistischer Zeit waren Aufforderungen wie "Proletarier aller Länder, vereinigt euch!" oder aber der Appell an alle Arbeiter und Untere Mittelbauern etc. von den Adressaten nie so richtig begriffen und schon gar nicht ernstgenommen worden, da die in solchen Aufrufen steckenden Horizontal-Prämissen mit den vertrauten Denkmustern nichts zu tun hatten.

Auch ein Betrieb ist demnach nicht einfach nur ein numerisches Aggregat von Technikern der ersten, zweiten oder fünften Stufe oder aber von Arbeitern der acht

Lohngruppen sowie von Betriebskadern verschiedener Kategorien, sondern er ist, wenn er wirklich als "Wir"-Gemeinschaft akzeptiert werden soll, eine Betriebs-Familie und eine Schicksalsgemeinschaft, so wie das alte Reisbauerdorf eine Überlebensgemeinschaft war. Hier darf es keine Trennung zwischen "privat und öffentlich", keine offene Konfliktaustragung und auch keine präzisen "Zuständigkeiten" und allzu genaue Arbeitsteilungen geben. Vielmehr gelten Hierarchie, Loyalität von unten nach oben sowie Fürsorge von oben nach unten, emotionale Bindungen (im Guten wie im Bösen), die Fusion von privaten und öffentlichen Belangen und "Harmonie" bei der Konfliktaustragung zu den Normalitäts-konstitutiven Bauelementen.

Wo das Betriebsganze so unendlich viel mehr gilt als seine Teile und wo Fürsorge und "Vasallentreue" so groß geschrieben sind, entwickelt sich ein soziales Milieu, das vom Senioritäts-, Harmonie-, Faktions- und Isolationsprinzip bestimmt wird.

- Das Senioritätsprinzip läuft darauf hinaus, daß langjährige Zugehörigkeit zu einem Betrieb mehr zählt als fachliche Leistung, weshalb in aller Regel der Ältere und nicht der Tüchtigere zuerst befördert wird - oder aber der Verwandte.

- Mit "Harmonie" ist ein Gruppenverhalten gemeint, das, koste es, was es wolle, auf Vermeidung offener Konflikte und auf eine Gruppenordnung ausgerichtet ist, in der jeder seinen hierarchisch wohldefinierten Platz einnimmt. Wer in einen "richtigen" chinesischen Betrieb eintritt, bringt idealiter nicht nur seine Arbeitskraft, sondern vor allem seine *Person* ein; die Betriebsdanwei verschlingt ihn "mit Haut und Haaren" und beansprucht nicht nur einen Teil seiner Freizeit und eine Zurückstellung seiner Familienbelange, sondern auch eine weitgehende Identifizierung mit der Firma. Dies hat positive Seiten, insofern die Firma als eine Art Lebensversicherung, als Freizeitgestalter und im Bedarfsfall sogar als Ehevermittlerin oder -schlichterin dient, aber auch höchst negative Aspekte, insofern nämlich die Außenwelt als eine Art Feindterritorium betrachtet wird, gegen die man entweder im harten Wettbewerb antritt oder die man ohne spontane Skrupel belastet - im physischen wie im metaphorischen Sinn.

- Das Faktionsprinzip ist die Folge des organisatorischen Drangs zur Herausbildung von Gruppen, in denen man sich geborgen fühlt. Wer sich einer solchen Gruppe nicht anschließen kann oder sich ihr beim Ausscheiden eines Gruppenführers nicht mehr verpflichtet fühlt, gerät entweder ins innerbetriebliche Abseits oder aber gründet eine neue innerbetriebliche Gruppe, die von den Konkurrenten meist schnell als *pai* [22] ("Fraktion") abqualifiziert zu werden pflegt. Diese Segmentationstendenz ist eine Erklärung für die (auch historische) Tatsache, daß es in China (ebenso übrigens wie in Japan, Korea oder Vietnam) immer wieder zur Herausbildung einander bekämpfender Gruppierungen gekommen ist, die zumeist allerdings sachliche Argumente für die Abspaltung vorschützen und sich bisweilen sogar als "Schulen" bezeichnen. Auch größere Betriebe bleiben von solchen Fraktionsbildungen selten verschont.

Eng mit diesen Gruppierungstendenzen im Inneren hängt auch das oben bereits erwähnte Konkurrenzdenken nach außen, also gegenüber anderen Firmen, zusammen:

Man ist im Wettbewerb mit ihnen entweder die Nummer 1 oder ein Verlierer. Je ausgeprägter die Harmonie nach innen, um so härter der Wettbewerb nach außen. Die überbetrieblichen Arbeitsteilung wird dadurch nicht gerade erleichtert. Im japanischen Kontext spricht man in diesem Zusammenhang von "Kaishaismus" (*kaisha* heißt Firma), der übrigens auch im chinesischen Wertesystem angelegt ist, selbst wenn er einige Jahrzehnte lang von der "sozialistischen" Staatsbetriebs-Ideologie überlagert wurde.

Angesichts der Vertikalstrukturen ist es auch schwierig, Betriebe, die aus Gründen der Arbeitsteilung durchaus zusammenpaßten, am Ende auch wirklich unter ein gemeinsames Dach zu bringen. Angesichts der überwiegenden personalistischen und hierarchischen Denkweise können zwei Betriebe nur dann wirklich zueinander finden, wenn einer sich dem anderen unterordnet. Eine seitliche Zuordnung dagegen bringt das "Trust"-Konzept in aller Regel zum Scheitern!

Die Effizienz eines chinesischen Betriebs steigert sich in dem Maße, als es ihm gelingt, sich *vertikal* zu strukturieren. In diesem Fall wird eine Betriebsdanwei schnell zur Betriebsfamilie, läßt ein gutgeöltes (informelles) Kommunikationssystem entstehen und bietet den Mitarbeitern die Chance, sich mit "ihrer" Gemeinschaft zu identifizieren. Die Entscheidungsvorgänge dauern zwar etwas länger, weil auch der letzte "Stammarbeiter" noch mit in den Konsens einbezogen sein will; ist das "Abklären" (*xie*) aber einmal gelungen, so geht die gemeinsame Aktion wie "Wasser durch Beton".

Freilich hat die vertikale Organisationsform auch ihre Schattenseiten: Kommt es beispielsweise zum Ausscheiden einer einmal anerkannten und als solcher akzeptierten Führungsfigur, so entstehen fast immer hinhaltende Nachfolgekämpfe, die sich um so schwieriger gestalten, als Loyalitäten ja persönlich und nicht etwa sachlich begründet sind. Zweitens werden in solchen "Lehns"-Betrieben nicht selten Spitzenbegabungen verschwendet, weil besonders leistungsfähige Mitarbeiter im Interesse der Harmonie ihr Licht unter den Scheffel stellen müssen. Drittens entstehen schwierige Probleme bei schwankender Auftragslage. Gesetzlich sind Rationalisierungsentlassungen zwar spätestens seit 1986 erlaubt. Wie schwierig es jedoch ist, mit den hölzernen Fingern des Rechts in das feine Gespinnst informeller innerbetrieblicher Beziehungen einzugreifen, wird erst in der Alltagspraxis deutlich!

Es wäre ein Wunder, wenn die hier schlummernden Fraktions- und Isolationstendenzen nicht auch schon bald das chinesische Betriebsdenken wieder einholten.

5.2.1.2.5

Merkmal Nr.5: Korporativität statt Einzelkämpfertum
Obwohl die Betriebe durchaus Wert darauf legen, eigene Autonomie und einen eigenen *laoban* zu besitzen, zeigen sie doch gleichzeitig auch wieder ein bemerkenswertes Bedürfnis, sich an den Staat anzulehnen - eine Folge des pyramidalen Analogismus, in dessen Weltbild Staat, Betrieb und Familie nach dem gleichen Grundschemata aufgebaut sind, so daß die Summe der kleinen Häuser schnell zum großen Haus werden kann - und Folge übrigens auch des *guanxi*-Denkens, das den Betriebsleiter immer wieder Ausschau nach *tong*-Beziehungen halten

läßt: mit besonderer Vorliebe nach Mitschülern, mit denen er einst die Schulbank gedrückt hat und die jetzt in einem Ministerium oder aber in einer Bank Karriere gemacht haben.

Umgekehrt pflegt auch die staatliche Bürokratie eifrig *tong*-Fäden einzusammeln und, wo immer möglich, kräftig daran zu ziehen. Dies hat höchst konkrete Folgen: Ob in Japan, Südkorea, Taiwan oder aber in der VR China - überall hat der Staat vor allem in der Nachkriegszeit als zentrale Entwicklungsagentur mitgemischt. Dies ist durchaus ungewöhnlich: war es doch nicht nur unter liberalen, sondern auch unter marxistischen Theoretikern lange Zeit üblich gewesen, dem Staat jegliche selbständige und aktive Rolle abzusprechen und ihn, etwas geringerschätzig, entweder als bloßen Spielball unterschiedlicher gesellschaftlicher Interessen (dies ist der "pluralistische" Ansatz) oder aber als bloßes Instrument des Kampfes der herrschenden Klasse gegen die "Klassenfeinde" zu betrachten. Stets wurde dem Staat hierbei eine bloß *heteronome* Rolle zugetraut, sei es, daß man ihn nun einseitig als Klassen-, Wirtschafts-, Parteien- Verwaltungs- oder Verbändestaat interpretierte oder daß man ihn auf seine Input- und Output-Funktionen reduzierte.

Ganz im Gegensatz zu diesen minimalistischen Ansätzen hat der Staat, wie er z.B. in der taiwanesischen Praxis zumindest die ersten drei Jahrzehnte über zutage trat, eine höchst autonome und im doppelten Sinne des Wortes "souveräne" Herrschaft gegenüber dem Wirtschaftsgeschehen auf der Insel ausgeübt. Weit davon entfernt, eine bloß passive Rolle zu spielen, war er vielmehr Träger einer "Revolution von oben", wie sie bereits im Sanminzhuyi-Konzept des Sun Yixian vorgeschlagen worden war.

In den 50er Jahren sorgte der Staat beispielsweise für die Durchführung der Bodenreform, für eine vom "Nahrungsmittelamt" gesteuerte Rationierungspolitik, für die Institutionalisierung von Vierjahresplänen und für die Entwicklung einer arbeitsintensiven Importsubstitutionsstrategie.

In den 60er Jahren organisierte er die Voraussetzungen für ein besseres Investitionsklima und für erhöhtes Sparen, förderte den Aufbau exportorientierter Industrien und unterstützte die Entwicklung neuer Wirtschaftszweige sowie die Ausfuhr von Landwirtschaftsgütern.

In den 70er Jahren subventionierte er den Ausbau infrastruktureller Großprojekte und half vor allem die Grundlagen einer Schwerindustrie legen.

In den 80er Jahren unterstützte er die Modernisierung von Industrieunternehmen, stellte die Schalthebel von der jahrlang empfohlenen Arbeits- und Technologie- auf Kapitalintensität um, gab für Wissenschaft und Forschung Milliardenbeträge aus, steuerte auf subtile Weise die Zins-, Kredit- und Devisenpolitik und sorgte außerdem dafür, daß Außenpolitik soweit wie möglich durch Außenwirtschaft ersetzt und damit die globale Apartheidpolitik gegenüber Taiwan unterlaufen und entschärft werden konnte.³⁷

Je effizienter der Staat freilich seine Ziele - Wachstum, Wohlhabenheit, soziale Gerechtigkeit - durchsetzen konnte, um so mehr machte er sich als prometheische

Institution überflüssig und um so mehr hatte die "Revolution von oben" einer wachsenden "Mitbestimmung von unten" zu weichen.

In der VR China war diese Tendenz zu staatlicher Allgegenwart noch weitaus maßgebender als in Taiwan, zumindest im Zeitalter des Maoismus. Allerdings unterschied sich die staatliche Wirtschaftspolitik der Volksrepublik damals noch erheblich von derjenigen Taiwans.

So wurde die Wirtschaft auf Taiwan beispielsweise, anders als auf dem Festland, nicht in die Zwangsjacke einer wirtschaftsfremden Ideologie gesteckt. Vor allem gab es dort niemals eine Priorität der Schwerindustrie vor der Landwirtschaft oder gar der Leichtindustrie! Taiwan hielt auch wenig von einer Politik der verschlossenen Tür, wie sie bis 1978 im Zeichen des *zili gengsheng* ("auf eigenen Beinen stehen") - Programms auf dem Festland jahrzehntelang offizielle Politik gewesen war.

Auch "politökonomische" Vorurteile waren der taiwanesischen Führung fremd: Nirgends wurde beispielsweise das Dienstleistungswesen als "unproduktiv" bekämpft, nirgendwo ein Fachmann als "bourgeois Intellektueller" diskriminiert und niemals auch Klassenkampf als solcher praktiziert.

Anders als auf dem Festland ließen sich die staatlichen Agenturen Taiwans auch nie dazu hinreißen, Unternehmen und Arbeitnehmern "Errungenschaften" vorzugaukeln, Trends zu "schönen" oder gar im Interesse der politischen Hygiene Statistiken zu fälschen.

Vor allem aber schränkten die Wirtschaftspläne Taiwans den Handlungsspielraum der einzelnen Betriebe niemals ein, sondern sollten lediglich als Orientierungshilfen und Frühwarnsysteme dienen.

Nicht zuletzt aber blieben der taiwanesischen Bevölkerung die lästigen "Kampagnen" erspart, mit denen die Festlandsbewohner jahrzehntelang "mobilisiert" und letztlich auch entmündigt wurden.

In Taiwan durfte also, summa summarum, die Wirtschaft ganz ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten - und damit letztlich den Marktkräften - gehorchen.

Die reformerische Führung der Volksrepublik leistete dem Wirtschaftsmodell Taiwans zwar niemals offen Applaus - wie hätte sie dies auch begründen sollen!? -, sie setzte aber alles daran, die taiwanesischen Errungenschaften Stück für Stück nachzuahmen und sie in ihr Reformmodell einzubauen: Man denke etwa an den Aufbau von Wirtschaftssozialzonen, an die festländische Investitionsgesetzgebung, an die Aufwertung des Dienstleistungssektors gegenüber dem jahrzehntelang "stalinistisch" gehegten Schwerindustriebereich, an die Modalitäten der Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Forschungsbetrieben oder aber an die Einführung des 6:3:3:4-Schulsystems und der neunklassigen Grundschule - um hier nur einige wenige Beispiele zu nennen, die in ihrer Synergie allesamt dazu beigetragen haben, den lange Zeit so unüberwindlich erscheinenden Abgrund zwischen beiden Seiten der Taiwanstraße wenigstens halbwegs zu überbrücken.

Sowohl im taiwanesischen als auch im volksrepublikanischen Betriebsalltag hat sich inzwischen allerdings gezeigt, daß die Rolle des Staates um so dramatischer zurückgeht, je mehr er seine ursprünglichen Ziele (vor allem im Bereich der Entwicklungsförderung) erreicht hat. Damit können die Betriebe verstärkt auf eigenen Beinen stehen und so einen wirtschaftsdemokratischen Prozeß einleiten, der allerdings nach wie vor Leitlinien und makroökonomische Entscheidungsvorgaben braucht.

Staatliche Vorgaben ("Hebel") können letztlich allerdings nur dann greifen, wenn auch die personellen Verbindungen zwischen Bürokratie und Betrieben "stimmen", wenn es also zu einer ständigen "Abgleichung" zwischen den Beteiligten kommt.

Den Rahmen hierfür geben Netzwerke von Beziehungen ab, die vor allem zwischen drei Halterungen aufgespannt sind, nämlich der Verwandtschaft, der Landsmannschaft und der Schulfreundschaft - also durchwegs *tong*-Beziehungen.

In maoistischer Zeit kamen zu diesen drei Bezugspunkten noch gemeinsame Karrieren in Partei, Militär und in der Bürokratienomenklatura hinzu.

Mit der "Renormalisierung" Chinas allerdings verblassen diese sinokommunistischen Neuorientierung und machen den altvertrauten *tong*-Verbindungen wieder verstärkt Platz.

Zu den Hauptaufgaben eines Managers gehört auch in China das Planen, Organisieren, Führen, Motivieren und Kommunizieren.

Planen und Organisieren allerdings sind Funktionen, die den Betrieben z.T. noch von den Behörden abgenommen werden, wobei es allerdings auf einen ständigen Austausch zwischen Planungsbürokratie und Betriebsführungen ankommt.

Das Führen, Motivieren und Kommunizieren dagegen gehört im reformerischen China längst wieder zum typischen Tätigkeitsspektrum des Betriebsleiters.

5.2.1.3

Der Reformbetrieb mit seinen unbehaglichen Seiten

An drei Stellen hat es im Gebälk des Reformbetriebs zu knacken begonnen. Vor allem sind es Sozialfragen, Strukturfragen und Moralfragen, die sowohl die öffentliche Diskussion als auch das Betriebsklima beeinflussen.

5.2.1.3.1

Betriebliche Sozialfragen

5.2.1.3.1.1

Von der "eisernen" zur zerbrechlichen Reisschale, vom "Festarbeiter" zum "Vertragsarbeiter"

Drei Jahrzehnte lang hatten sich die *zhigong* (Angestellten und Arbeiter) als Hätschelkinder der Nation fühlen dürfen, da sie nicht nur meist in Städten lebten, sondern auch einen Quasi-Beamtenstatus innehatten, der nach allen Seiten hin wasserdicht abgeschottet schien. Einmal in den Kreis der neuen Aristokratie der "Arbeiterklasse" aufgenommen, konnten sie sich vom sibirischen Nord-

osten bis hinunter in den tropischen Süden einer reichseinheitlichen Rundumbetreuung durch Partei und Staat erfreuen.

Für die *zhigong* war diese privilegierte Situation nicht weniger vorteilhaft als für die offizielle Propaganda, die sich gar nicht genug damit tun konnte, die Vorteile des in der Tat ungewöhnlich fortschrittlichen Systems immer wieder in den hellsten Farben zu malen, ohne allerdings darauf hinzuweisen, daß allenfalls rd. 100 Millionen Privilegierte in seinen Genuß kamen, während die Bauern, deren Bevölkerungsanteil ja beim Zehnfachen lag, schauen mußten, wo sie blieben.

Seit den 50er Jahren waren die Arbeiter in ein sog. "Achtstufiges Lohnsystem" (*baji gongzizhi*) [23] eingegliedert. Die Skala begann bei einem von Zeit zu Zeit neu festzulegenden Ecklohn (1985 waren es beispielsweise 34 Yuan im Monat für die Stufe I) und bewegte sich in jeweiligen 17%-Abstufungen schrittweise hinauf bis zur "Achten Stufe" (1985: 102 Yuan). Die Zuordnung erfolgte je nach Ausbildungsstand, nach Branchenzugehörigkeit (z.B. Bauwesen, Transportwesen, Schwerindustrie) und nach wirtschaftsgeographischen Zonen (ganz China war 1956 beispielsweise in sieben solcher "Lohnzonen" eingeteilt worden). Im allgemeinen lag der höchste gegenüber dem niedrigsten Lohn bei 3:1, es gab aber auch Ausnahmefälle mit einem Verhältnis von 9:1.

Zu den 80 Millionen staatlichen "Arbeitern" i.e.S. kamen noch rd. 20 Millionen (1993 sogar 40 Mio.) Verwaltungsangestellte hinzu, die 1955 nach 30 Gehaltsgraden (bei 11 geographischen Zonen) eingeteilt worden waren. Die höchste Bezahlung (Stufe 30) war um sage und schreibe 31,1mal höher als die niedrigste! Noch 1990 galt ein Stufensystem von 24 Graden und ein Niveauunterschied, der immerhin auch noch beim 12fachen lag.

Zwischen Arbeitern und Verwaltungsangestellten gab es, was die soziale Behandlung anbelangte, ursprünglich kaum Unterschiede. Erst mit den Reformen stellten sich nach und nach zwei Differenzen ein: Arbeiter konnten jetzt nämlich Prämien hinzuverdienen, dagegen kaum oder nur sehr langsam aufsteigen, während es den Angestellten gerade umgekehrt erging - eine Art "Proportionalisierung"!

Für die Löhne galt lange Zeit: brutto = netto. Anders als der Bauer hatte der Arbeiter (und der Verwaltungsangestellte) auch einen geregelten Achtstundentag, konnte auf Betriebseinrichtungen (Bibliotheken, Filmangebote, "Clubs" und auf betriebliche Sozialeinrichtungen wie Kantinen, Kinderkrippen, Kindergärten, Sporteinrichtungen und Schlafstätten für unverheiratete Arbeiter zurückgreifen und erhielt auch sonst Auslagen für Reisen, Heizmaterial oder für Ausgaben in wirtschaftlich angespannten Situationen erstattet.

Insgesamt hatte das Sozialpaket für staatliche Arbeit und Angestellte folgendes Aussehen:

- Geburtsfälle: Schwangere erhielten 56 Tage vollbezahlten Mutterschaftsurlaub, falls sie sich an die staatliche Ein-Kind-Politik hielten.
- Krankheitsfälle: Medizinische Behandlung und Krankenhausaufenthalt waren für staatliche Arbeiter und Angestellte kostenlos, für ihre Angehörigen lagen sie ledig-

lich bei 50%. Während der ersten sechs Krankheitsmonate wurden 60-100% des Lohns weiterbezahlt (je nach bisheriger Dienstdauer), erst nach sechs Monaten setzte eine Reduzierung auf 40-80% ein.

- Arbeitsunfähigkeit: Je nach Schwere und Hilfsbedürftigkeit erhielt der Betroffene maximal bis zu 90% seines Lohnes, zumindest aber seinen bisherigen Lohn minus 35 Yuan.

- Pensionierung: Männer gingen mit 60, Frauen mit 55 Jahren in den Ruhestand und erhielten zwischen 60 und 90% ihres bisherigen Lohns, je nach Dienstzeit. Vorzeitiger Ruhestand war nur in Ausnahmefällen möglich.

- Todesfall: Starb ein Arbeiter/Angestellter in Ausübung seiner Arbeit, so erhielten seine Hinterbliebenen 25-50% seines Lohns als Hinterbliebenenrente ausbezahlt. Überdies war ihr Arbeitsplatz eine Art Erbhof, auf den zumeist Kinder und Kindeskinde nachrückten.

- Hinzu kamen weitere Vergünstigungen - wie z.B. betriebliche Sozialeinrichtungen (Kantinen, Schlafstätten für unverheiratete Arbeiter, Kinderkrippen, Kindergärten und Sporteinrichtungen). Kindergeld entfiel allerdings, man bekam, im Gegenteil, Subventionen für Kinderlosigkeit. Urlaubsgeld war unbekannt, denn es gab keinen Urlaub: Hier dachte China noch ganz bäuerlich und vergütete pro Jahr nur sechs freie Tage, nämlich am 1. Januar, die drei Tage des traditionellen Frühlingsfestes, den 1. Mai (Tag der Arbeit) und den 1. Oktober (Nationalfeiertag). Immerhin waren die Sonntage arbeitsfrei - eine Übernahme westlicher Gepflogenheiten!

Verglichen mit der gesellschaftlichen Lage der chinesischen Arbeiterklasse in der Vorkriegszeit (d.h. vor 1937), gemessen aber auch am zeitgenössischen Lebensstandard der Mehrheit der chinesischen Bevölkerung, nämlich der Bauern, waren dies wahrhaft fürstliche Sozialleistungen, die dafür garantierten, daß die Arbeiter zu den treuesten Befürwortern des realsozialistischen Systems der VR China wurden und daß sie umgekehrt im Mittelpunkt einer permanent wohlwollenden Berichterstattung standen. Die Gewerkschaften waren unter diesen Umständen kaum gefordert: Sie dienten lediglich als "Transmissionsriemen" der Partei zur Erziehung der Arbeiter und sie vermochten sich auch - anders als in den 80er Jahren die polnische Solidarnosz - keinen Augenblick lang von der KP-Führung abzunabeln - dies wäre ihnen ja augenblicklich als "Syndikalismus" angekreidet worden.³⁸

Zumindest für drei Seiten war dieser Zustand lange Zeit höchst befriedigend:

Da waren erstens die als solche privilegierten Arbeiter und Angestellten, die sich in ihrer Arbeit und in ihrer Versorgung gleichsam wasserdicht abgesichert sahen und die sich deshalb überwiegend regimeloyal verhielten, freilich auch im Laufe der Jahre und Jahrzehnte etwas bequem wurden, da sie Privilegien besaßen, die spätestens seit Beginn der Reformen immer kritischer kommentiert und schließlich offen attackiert wurden, nämlich die sog. "Drei Eisernen" (*san tie*) [24], d.h. (1) die "eiserne Reisschüssel", (2) ihren "eisernen Lohn" und (3) ihren "eisernen Sessel". Aus "Eisen" bestand die Reisschüssel, weil sie immer gefüllt war, gleichgültig, ob der betreffende Betrieb/Arbeitsplatz rote oder schwarze Zahlen

schrab; "eisern" war ferner der Lohn, weil er de facto nach Betriebszugehörigkeit und nicht etwa nach Leistung gezahlt wurde, und "eisern" der Sessel, weil Arbeiter oder Angestellten in aller Regel nicht entlassen werden konnten.

Im Zuge der leistungsbetonten Reformpolitik wurde demgegenüber schon Anfang der 80er Jahre die Parole ausgegeben, die "Drei Eisernen zu zerschlagen" und Arbeitsplätze künftig nach dem wirtschaftlichen Effizienzprinzip auszurichten.

Wie nicht anders zu erwarten, stieß diese Änderungspolitik auf vielfachen Widerstand: Aus der Sicht der Betriebe hatten die "Drei Eisernen" beispielsweise den Vorteil, daß Personal praktisch "Eigentum" der einzelnen Unternehmensdanweis geworden war. Eine Danwei hielt deshalb, wie es hieß, "eine Armee lieber 1000 Tage lang aufrecht, um sie eine Stunde lang voll zu nutzen", statt sie zu reduzieren oder aber zwischendurch ausschwärmen zu lassen.

Flexibilisierungsversuche stießen u.a. aus diesem Grunde von vornherein auf das Festungsdenken der einzelnen Einheiten. Kein Wunder, daß die Anfang 1984 versuchsweise eingeleitete neue Praxis des "Ausleihens von Fachkräften", das in der Literatur sogleich unter der Bezeichnung *nalaizhuyi* [25] - wörtlich: "Heranholer-ismus", einging, weitgehend am zementierten Widerstand der Danweis scheiterte. Bezeichnend übrigens auch, daß aus dem für einen westlichen Beobachter kaum besonders bemerkenswerten Flexibilisierungsanlauf gleich wieder ein "Ismus" geworden war: Offensichtlich empfand man die neue Methode als etwas ganz Außergewöhnliches.³⁹

- Verstärkt wurde dieses Festungsdenken der Betriebe noch durch die fortdauernde Praxis der staatlichen Zuweisung von Arbeitskräften. So gab es beispielsweise noch drei Jahre nach Beginn der Reformen, nämlich Ende 1981, immer noch 7.281 *Arbeitsämter*, die im gleichen Jahr 26 Mio. Arbeitsplätze vermittelt und damit "eiserne Tatsachen" geschaffen hatten!

- Was schließlich die dritte Seite, nämlich den *Staat* anbelangt, so hatte die Politik der "eisernen" Tatsachen den Vorteil, daß zumindest an der Arbeiterfront stabile Verhältnisse herrschten. Für die Parteiideologen gar paßte der arbeiterfreundliche Sozialkurs nahezu fugenlos ins sozialistische Weltbild, das ja von einer Priorität der Arbeiterklasse ausging.

Mit dem Beginn des Reformzeitalters, in dessen Verlauf wirtschaftliche Effizienz und Gesichtspunkte der Modernisierung immer stärker in den Vordergrund rückten, geriet das System der verbeamteten Arbeiterschaft aber erwartungsgemäß unter immer stärkeren Druck.

Je mehr außerdem die Betriebsautonomie zum A und O der Reformen wurde, um so geringer wurde die Plausibilität der Drei Eisernen, die ja jahrelang vom *Staat* garantiert worden waren, die einem auf Effizienz bedachten Betriebsmanagement aber unerträglich erscheinen mußten. Solange der Staat die einzelnen Betriebe als Anhängsel des Apparats betrachtet und Gewinne sowie Verluste in eigener Regie ausgeglichen hatte, waren die "Drei Eisernen" ja noch hinnehmbar - weil systemkonform - gewesen. In dem Augenblick allerdings, in dem

die Betriebe sich aufgefordert sahen, Gewinne und Verluste selbst zu verantworten, mußten sie auch das Recht erhalten, sich nach geeigneten Arbeitskräften selbst umzusehen und Personal, das ihren Anforderungen nicht entsprach, notfalls auch "auf die Straße zu setzen".

Auch für einzelne, besonders leistungsbewußte Arbeitskräfte mußte die "Zerschlagung der Drei Eisernen" durchaus nicht nachteilig sein; konnten sie sich jetzt doch einen ihren Fähigkeiten angemesseneren und vielleicht auch gewinnträchtigeren Arbeitsplatz suchen. Früher waren sie, ohne lange gefragt zu werden, kurzerhand an einen Betrieb überstellt worden und hatten dort zu bleiben, ob es ihnen nun gefiel oder nicht. Undenkbar, aus Eigeninitiative einen Arbeitsplatzwechsel zu vollziehen! Auch Neigungen und Fähigkeiten waren in der Regel nicht gefragt - mit der Folge, daß oft viele Begabungen verkümmerten und viele Fähigkeiten ungenutzt dahinschlummerten.

Eine Flexibilisierung des erstarrten Systems *mußte* also kommen.

Bereits Anfang der 80er Jahre begannen Experimente mit alternativen Arbeitsplatzgestaltungen - und zwar nicht zufällig in der Hongkong-nahen, bereits 1979 eingerichteten Wirtschaftszone von Shenzhen. Hier entstand ein neues "System", das bereits in den Liu Shaoqi-Jahren erprobt worden war und das jetzt, mit zwei Jahrzehnten Verzögerung, als neues Zukunftsmodell ins Auge gefaßt wurde, nämlich das "Arbeitsvertragssystem" (*laodong hetongzhi*) [26], das den "von Anfang an fest angestellten" Arbeiter (*yuanguding gongren*) [27] nach und nach verschwinden lassen sollte.⁴⁰ Bereits 1985 gab es in China die ersten 3,5 Millionen Vertragsarbeiter - dies waren damals allerdings erst bescheidene 5% der Industriearbeiterschaft.⁴¹

Seit Anfang 1983 wurde auch die Personalanwerbung durch Zeitungsanzeigen erlaubt. Interessierte Betriebe konnten sich seit damals also mit den Fachkräften direkt in Verbindung setzen und die Bewerber auf Herz und Nieren testen, so daß die Gefahr von Fehlbesetzungen abnahm. Vor allem wurde mit dieser damals noch als höchst revolutionär empfundenen Methode eine Bresche in die bereits erwähnte Denkgewohnheit geschlagen, daß Personal nichts anderes sei als "Abteilungs- oder Danwei-Eigentum".⁴²

Seit Anfang 1984 war es ferner, wie bereits erwähnt, auch möglich, "Fachkräfte auszuleihen".

Trotz solcher Neuerungen aber blieb die alte Zuweisung nach wie vor Standardmethode.

Erst am 20. Juli 1986 holte der Gesetzgeber zum Rundschlag aus und verkündigte vier "Einstweilige Regelungen" (*guiding*) [28], in denen die bisherige Beschäftigungspraxis auf den Kopf gestellt wurde.⁴³ Kommentierend hieß es dazu, daß mit diesen Reformbemühungen der "Eiserne Reinsapf" zerschlagen und damit eine Bresche in die bisher hochzentralisierte Wirtschaft geschlagen werden solle.

Der "Vertragsarbeiter" war damit de jure zum neuen Leitmodell erhoben worden, auch wenn einstweilen noch rd. 95% aller Arbeiter "Beamtenstatus" besaßen.

Waren die Arbeitskräfte in einem Betrieb früher ohne Vertrag - und lediglich aufgrund hoheitlicher Zuweisung - angestellt worden, so war jetzt für jeden "Neuen" ein "Arbeitsvertrag" zu schließen (§ 2 der Arbeitsvertragsregeln).⁴⁴ Die Unternehmen sollten unter den Bewerbern eine Auswahl treffen dürfen und umgekehrt konnten sich die Arbeitsplatzkandidaten bei mehreren Unternehmen bewerben.

Aus der Sicht der einzelnen Betriebe hatte dieses Verfahren ganz entschiedene Vorteile gegenüber der bisherigen Praxis: Konnte doch jetzt jede Stelle öffentlich ausgeschrieben werden, woraufhin sich in der Regel Dutzende und manchmal Hunderte von Kandidaten "freiwillig" meldeten. Sie wurden geprüft, gesiebt und sodann auf Probe eingestellt, wobei die Probezeit zwischen drei und sechs Monaten liegen sollte (§§ 4-6). Für jeden Vertragsarbeiter wurde ein eigenes "Arbeitsbuch" (*laodong shouce*) [29] angelegt (§ 5).

Im Arbeitsvertrag wurden die zu leistenden Aufgaben, die Probezeit und die Vertragsdauer sowie die Modalitäten der Arbeit, des Entgelts, der Versicherung und der Sozialleistungen, die Verpflichtungen des Betriebs und des Arbeiters sowie die Folgen eventueller Vertragsverletzungen festgelegt (§ 8). Ohne Abschluß eines solchen Vertrags war das Arbeitsverhältnis nichtig.

Die Arbeitsbeziehungen endeten zwar mit dem Vertragsablauf, doch sollten beide Seiten Gelegenheit haben, den Vertrag zu verlängern (§ 9). Auch Abänderungen des Vertrags waren von jetzt an jederzeit möglich (§ 9 ff.).

Die neuen Vertragsarbeiter sollten den "von Anfang an festangestellten" Arbeitern innerhalb des Betriebs gleichgestellt werden (§§ 3, 18, 24).

Praktisch gab es von jetzt an drei Kategorien von Arbeitern, nämlich Gelegenheits-, Vertrags- und Festarbeiter.

Zu den Gelegenheitsarbeitern gehörten sowohl die sog. "Auswechsalarbeiter" (*lunhuan gongren*) [30] (§ 9, Abs.3), also die "industriellen Reservisten" neuen Typs, sowie die "Zeit- und Saisonarbeiter" (*jianshigong jijiegongren*) [3], die im allgemeinen aus den umliegenden Dörfern stammten und, wie der Name schon sagt, in Stoßzeiten oder in der Hochsaison eingesetzt wurden (§ 33).

Im Gegensatz zu den Gelegenheitsarbeitern, die mehr oder weniger als Konjunkturpuffer dienten, sollten die "Vertragsarbeiter" längere Zeit in ihrem neuen Betrieb bleiben und im übrigen - sieht man einmal von der lebenslangen Beschäftigung ab - den "Festarbeitern" gleichgestellt werden.

Unterschieden wurde jetzt zwischen Langzeitarbeitern (über 5 Jahre), Kurzzeitarbeitern (1-5 Jahre) und Wechselarbeitern (§ 2 der Arbeitsvertragsbestimmungen). Der Vertrag konnte jedoch jederzeit verlängert werden (§ 8).

Seit Erlass der neuen "Regelungen" standen die "Permanenzarbeiter" auf dem Aussterbeetat. Da es allerdings immer noch rd. 70 Millionen staatliche Arbeiter gab, die nach dem alten System angestellt worden waren, mußte man sich auf eine Koexistenz "alter" und "neuer" Arbeiter

über Jahrzehnte hinweg einstellen. War also beispielsweise ein 20jähriger i.J. 1983 noch nach dem alten System aufgenommen worden, so würde er bis zum Jahr 2023 "fest angestellt" sein. Schon damals allerdings dürfte es jedermann klar gewesen sein, daß eine solche Zementierung angesichts des neuen Vertragsarbeitersystems auf die Dauer wohl kaum haltbar sei und früher oder später ebenfalls "zerschlagen" würde. Nichts paßte ja weniger in die neue Landschaft als ausgerechnet die "Drei Eisernen"!⁴⁵

5.2.1.3.1.2

Vom Versorgungs- zum Versicherungsprinzip

Seit 1986 hatte sich der chinesische Arbeiter mit drei Begriffen vertraut zu machen, die ihm bis dahin exotisch erschienen wären, nämlich "Arbeitsvertrag" (*laodong hetong*) [32], "Sozialversicherung" (*shehui baoxian*) [33] und "Entlassung" (*citui*) [34], ganz zu schweigen von "Arbeitslosigkeit".

Durch den Wegfall der Arbeitsplatzgarantie waren soziale Risiken entstanden, an die sich die *zhigong* erst mühsam gewöhnen mußten.

Für die oben aufgeführten Sozialleistungen war zwar nicht direkt der Staat, sondern die Betriebsdanwei zuständig gewesen, doch hatten diese Danwei bis in die späten 70er Jahre hinein ohnehin zum staatlichen Bereich gehört - vergleichbar etwa mit den "Volkseigenen Betrieben" (VEB) der früheren DDR.

Seit aus dem einst so festgefügtten Gemäuer die ersten Steine herausgebrochen worden waren, begann das ganze Gefüge ins Rollen zu kommen und mußte von Grund auf neu geschichtet werden. Hand in Hand mit der Einführung des Vertragsarbeitersystems hatte sich deshalb auch der Ruf nach einem "Sozialversicherungssystem" ergeben, dessen "Ruhestandsfonds" (*tuixiu yanglao jijin*) [35] wiederum aus Beiträgen sowohl der Betriebsdanwei als auch - und dies war neu! - aus Eigenbeiträgen des Kontraktarbeiters gespeist werden sollte, wobei der Betrieb rd. 15% des Bruttolohns und der Kontraktarbeiter bis zu 3% seines Lohns beizutragen hatte (§ 26 Arbeitsvertragsgesetz).⁴⁶ Das Versicherungsprinzip sollte hier also m.a.W. das am Beamtenrecht orientierte frühere Versorgungsprinzip ablösen.⁴⁷

Zu den Ruhestandsleistungen, die aus dem Fonds zu finanzieren waren, sollten die Pension, eventuelle Arztkosten sowie eine Beihilfe zum Begräbnis gehören (§ 27 des Arbeitsvertragsgesetzes). Verwaltet wird der Ruhestandsfonds von besonderen Sozialversicherungsorganen, die bei der zuständigen staatlichen Arbeitsverwaltungsstelle eingerichtet sind (§ 28).

Solange der Kontraktarbeiter bei einer bestimmten Unternehmensdanwei tätig ist, sorgt diese für seine soziale Betreuung und bucht beispielsweise seinen Lohnanteil sowie die Sozialversicherung ab; im Falle einer Arbeitslosigkeit springt dagegen die lokale Arbeitsdienstleistungsgesellschaft (*laodong fuwu gongsi*) [36] ein, die ebenfalls bei der betreffenden staatlichen Regionalstelle für Arbeitsverwaltung angesiedelt ist (§ 29).

Es findet hier also eine entscheidende Umverlagerung der Sozialpflichtigkeit von der Danwei- auf den Transdanweibereich statt - eine für die Volksrepublik in der Tat revolutionäre Änderung!

Falls es beim Ruhestandsfonds zu Deckungslücken kommt, hat der Staat Zuschüsse zu leisten (§ 26). Auch ist einem erkrankten oder entlassenen Arbeiter ein Übergangsgeld zu zahlen, das allerdings dadurch drastisch beschränkt ist, daß auf ein ganzes Betriebszugehörigkeitsjahr nur ein einziger Monatslohn gewährt wird, und daß das Limit überdies bei zwölf Monatslöhnen liegt, selbst wenn der Betreffende länger als 12 Jahre im Betrieb tätig war! Dies alles sind für den Betroffenen betrübliche neue Tatsachen.

Was andererseits den auf Effizienz bedachten Betrieb anbelangt, so haben die neuen restriktiven Regelungen für ihn den Vorteil, daß am Arbeitsplatz jetzt mehr Konkurrenz herrscht. Ob die damit verbundene Verunsicherung allerdings auch dem Betriebsklima zugute kommt, steht auf einem anderen Blatt.

Auf alle Fälle aber hatten die Reformer mit dem Vertragsarbeitersystem die Tore zu einem als solchem bisher unbekanntem Arbeitsmarkt weit aufgerissen. Diese Neuerung hatte drei spürbare Auswirkungen.

- Erstens waren Arbeitsplätze bis 1986 zumindest in der staatlichen Industrie eine Art "Erbhof" gewesen, insofern sie nämlich nicht nur dem einzelnen Arbeitsplatz-"Besitzer" lebenslang "gehörten", sondern überdies auch noch vom Vater auf den Sohn überzugehen pflegten. Diese und ähnliche "interne Einstellungsmethoden", die ganz vom traditionellen *guanxi*-Denken getragen waren, hatten zwar der etablierten Arbeiterschaft die Sorge um die Zukunft ihrer Söhne und Töchter genommen, gleichzeitig aber auch unqualifizierten und unmotivierten Kräften Tür und Tor geöffnet.

Um diesem betrieblichen Mißstand entgegenzuwirken, wurden, gleichfalls i.J. 1986, die "Einstweiligen Regeln über die Anstellung (*zhaoyong*) [37] von Arbeitern in staatlichen Betrieben" erlassen,⁴⁸ denen zufolge die alte Praxis des *zi nü ding ti* [38] - wörtl.: "Söhne und Töchter treten in die Fußstapfen" - abgeschafft werden sollte. Statt dessen müßten die einzelnen Bewerber nach "moralischen, geistigen und körperlichen "Kriterien" bewertet werden. Die Einstellung sei von den zuständigen örtlichen Arbeitsämtern zu überwachen und zu registrieren (§§ 10 f.).

Die Reformer hofften, daß mit diesen Bestimmungen endlich handverlesenes Personal in die Betriebe einziehen - und daß damit auch dem Leistungs- und Effizienzprinzip Genüge getan würde.

- Zweitens hatte der einzelne Betrieb bis 1986 in aller Regel kein Recht gehabt, von sich aus Arbeiter zu entlassen, selbst wenn ein Betriebsmitglied wenig von Arbeitsdisziplin wissen wollte oder überhaupt jegliche Motivation vermissen ließ.

Damit sollte es nun ein Ende haben: Die "Regelungen über die Entlassung" (*citui*) von 1986⁴⁹ stellten nämlich sicher, daß fortan allen Arbeitern gekündigt werden konnte, wenn sie sich schwere Verstöße zuschulden kommen ließen und sich auch weiteren Umerziehungsversuchen nicht zugänglich zeigten.

In § 2 sind die Voraussetzungen für eine solche Kündigung geregelt: ernsthafter Verstoß gegen die Arbeitsdis-

ziplin, ständige Verschwendung von Material und Energie, ständige Querelen, Versetzungsunwilligkeit, Diebstahl, Glücksspiel, Schlägereien usw.

Vor der Entlassung sei die zuständige Betriebsgewerkschaft sowie das Staatliche Arbeitsamt einzuschalten (§ 3). Der Entlassene kann sich innerhalb von 15 Tagen, nachdem er seinen Kündigungsbrief erhalten hat, an den lokalen Ausschuß für Arbeitsarbitrage wenden und als letztes Mittel auch ein Volksgericht einschalten (§ 5). Nützen wird ihm dies nach aller Erfahrung freilich wenig!

Nirgends finden sich andererseits präzise Ausführungen über Arbeiter, die in Streik gehen. Zwar ist in der chinesischen Verfassung die Rede von Streikrecht, doch weiß jedermann, daß von diesem Recht nur gegen regimfeindliche Unternehmensleitungen Gebrauch gemacht werden darf, nicht jedoch gegen einen Betrieb, dessen Management auf der "politisch richtigen" Linie liegt, der außerdem den Reformkurs befolgt und der überdies seine Steuern zahlt.

In der Praxis freilich wird kaum ein Arbeiter so "töricht" sein, wegen einer Lohnforderung oder wegen einiger Beschwerden gegen seine Betriebsdanwei in Streik zu treten, da er eben dieser Danwei ja Vergünstigungen verdankt, an die er auf dem freien Markt nur schwer herankäme, so z.B. die Betriebswohnung oder sonstige Vorteile, die ihm mangels eines engmaschigen sozialen Auffangnetzes entgingen, falls er im Gefolge des Streiks entlassen würde.

Längst ist ein Arbeitsverhältnis in China also keine "soziale Hängematte" mehr!

- Drittens aber kamen im Zeichen der neuen Arbeits- und Markt-Verhältnisse zwei neue Themen in die Diskussion, die bis dahin undenkbar gewesen wären und allenfalls Kopfschütteln ausgelöst hätten, nämlich "Arbeitslosigkeit" und "Arbeitslosenversicherung".

Allerdings wurde der Ausdruck "Arbeitslosigkeit", der normalerweise *wuyede* [39] lauten müßte, in der offiziellen Terminologie auch jetzt noch sorgfältig vermieden und durch das harmlos klingende *daiye (zhe)* [40] ersetzt, das soviel heißt wie "auf Arbeit Wartende". Man ist in China also nicht "arbeitslos", sondern "arbeitserwartend"!

Die solchermaßen umschriebene Arbeitslosigkeit wurde Ende 1992 offiziell mit 2,3% angegeben - eine offensichtlich bei weitem zu niedrig veranschlagte Ziffer! 13.000 neugegründete staatliche Arbeitsberatungsstellen waren 1992 damit beauftragt, 7 Mio. Arbeitsplätze zu vermitteln. Die Zahl der "auf Arbeit Wartenden", die eine Arbeitslosenunterstützung erhielten, belief sich im selben Jahr auf rd. 500.000 Personen.⁵⁰ Es war aber klar, daß sich die Zahl der Arbeitslosen noch erhöhen würde, da mehrere Geschäftsbereiche, so z.B. eine Reihe von ineffizient wirtschaftenden Kohleminen, beschlossen hatten, i.J. 1993 30.000 Beschäftigte zu entlassen. Außerdem kauften sich ausländische Unternehmen, so z.B. die Hongkonger Textilfirma Hongtex, in Staatsunternehmen ein - im vorliegenden Fall beispielsweise in die Wuhan Textilfabrik Nr.2 - und senkte die Zahl der in dem übernommenen Betrieb Beschäftigten sogleich nach der Übernahme von 1.920 auf 774.

Man brauchte kein Prophet zu sein, um vorauszusagen, daß diese Art des "neuen Managements" bald auch in anderen Produktionsbereichen und in anderen Teilen Chinas Schule machen würde.

Wo aber Arbeitslosigkeit, erhebt sich auch der Ruf nach einer Arbeitslosenversicherung, die in der Tat ebenfalls im "Arbeitsrechtsjahr" 1986 erlassen wurde, und zwar unter der Tarnbezeichnung "Regeln für die Versicherung von Arbeitern staatlicher Unternehmen, die ihre Arbeit verloren haben und nun auf eine Beschäftigung warten" (*zhigong daiye*) [41].⁵¹

Arbeitslosenversicherung erhalten nach dieser Regelung vor allem solche Werkstätige, deren früheres Unternehmen in Konkurs gegangen ist oder deren Betriebe kurz vor dem Bankrott stehen und innerhalb einer gesetzlich festgelegten Zeit neu organisiert werden müssen, sowie Arbeiter, denen gekündigt wurde oder die wegen der Verletzung von Disziplinarvorschriften entlassen worden sind (§ 2).

Der Arbeitslosenversicherungsfonds speist sich aus Beiträgen, die z.T. vom Unternehmen (in Höhe von 1% der Bruttolohnsumme) und z.T. aus Geldern örtlicher Stellen finanziert werden (§ 3).

Während seiner Arbeitslosigkeit erhält der Arbeiter, je nach Dienstalter und Wartezeit, monatlich 50-75% des bisherigen Lohns. Allerdings läuft diese Unterstützung nach maximal zwei Jahren aus, falls der Arbeiter mehr als fünf Dienstjahre in dem betreffenden Betrieb zugebracht hat, und - bei weniger als fünf Jahren - bereits nach einem Jahr (§ 7). Unter bestimmten Umständen geht der Arbeitslose überhaupt leer aus, falls er nämlich zweimal einen ihm behördlich zugewiesenen Arbeitsplatz ausgeschlagen oder falls er sich strafbar gemacht hat (§ 9). Ein Arbeitsloser hüte sich also, über die Stränge zu schlagen oder gar öffentlich zu protestieren!

Das Arbeitslosengeld soll soweit wie möglich für eine Umschulung ausgegeben werden (§ 11).

Als Auffangnetz für Arbeitslose sollen die oben bereits erwähnten "Arbeitsdienstleistungsgesellschaften" erhalten (§ 12), deren Aufgabe es ist, den "auf Arbeit Wartenden" nicht nur materiell und psychologisch zu umsorgen, sondern ihm so schnell wie möglich wieder eine neue Arbeitsstelle zu beschaffen - angesichts der Engpässe am Arbeitsmarkt eine schöne Theorie!⁵²

Durch die Arbeitsgesetzgebung von 1986 wurde auch das Rahmenwerk für Betriebsrationalisierungen festgelegt.

Im Zeichen der neuen Betriebsautonomie ist also die soziale Sicherheit des einzelnen zugunsten wachsender Entscheidungsrechte wirtschaftlicher Unternehmen eingeschränkt worden.

Auf die meisten Arbeiter wirkten die Reformen trotz dieser einfühlsamen Gesetzgebung wie ein kalter Wasserstrahl; denn spätestens jetzt war deutlich geworden, daß die chinesische Volkswirtschaft trotz unbestreitbarer Erfolge an einem offensichtlich unheilbaren Syndrom litt, das sich immer mehr zur Hauptkrankheit entwickelte, nämlich der niedrigen Rentabilität der Staatsbetriebe, die einerseits immer höhere Subventionen nach sich zog und

gleichzeitig ein gut Teil Schuld an der wachsenden Inflation trug, da ja die Unternehmen im Interesse der Erhaltung von Arbeitsplätzen vielfach auf Halbe produzierten und so zur weiteren Verteuerung der ohnehin knappen Rohstoffe beitrugen - letztlich also wieder an der Inflationsschraube mitdrehten.

Zur Wahl standen, wenn die "Subventionitis" nicht in alle Ewigkeit weiterdauern sollte, lediglich zwei Auswege, nämlich entweder die personelle Abspeckung bei gleichzeitiger Anpassung an die Nachfrage oder aber der Konkurs - beides für die unter Legitimationszwang stehende Regierung gleichermaßen unannehmbar, da Arbeitslosigkeit ausgerechnet unter den Arbeitern, den "Hätschelkindern" der Nation, nicht akzeptabel erschien - geschweige denn der Bankrott eines volkseigenen Betriebs! Nahm man sie gleichwohl in Kauf, so würde sogleich die alte Frage nach dem "sozialistischen" Charakter des Regimes wieder auftauchen!

5.2.1.3.2

Betriebliche Strukturfragen

Nicht nur das betriebliche Sozialsystem, sondern die ganze Betriebsorganisation, die drei Jahrzehnte lang als unantastbar gegolten hatte, wurde durch das marktfreundliche Reformwerk in Frage gestellt. Es kam zu Experimenten und Umstellungen, die nicht nur bei den Betriebsmitgliedern, sondern auch in der Öffentlichkeit bestürzte Fragen und Ängste, allerdings kaum spürbaren Widerstand auslösten. Neu einzustellen hatten sich die *zhigong* vor allem auf vier Innovationen, nämlich die Verpachtung von Staatsbetrieben/Betriebsteilen an privat, die bisher als kapitalistisch verschrieene Praxis der Ausgabe von Aktien, des weiteren den ungewohnten "sozialistischen Wettbewerb" und nicht zuletzt die für viele rätselhafte Konkurspraxis.

Was erstens die *Verpachtung* von Staatsbetrieben angeht, so waren bereits in den frühen 80er Jahren "Tausende" von staatlichen Friseurläden, Reparaturwerkstätten und Restaurants an Privatunternehmen übergegangen.⁵³ Die reformerische Propaganda pflegte mit weit ausgestrecktem Finger auf die angeblich hervorragenden wirtschaftlichen Resultate hinzuweisen, die sich im Zuge solcher Privatisierungsaktionen ergeben hätten.

Das erste Verpachtungsexperiment (*qiye zulin*) [42] war bereits im Januar 1982 in der Stadt Taiyuan gestartet worden, wo ein Bauer, der als Gelegenheitsarbeiter in der Stadt beschäftigt war, mit einem dortigen staatlichen Kupferverarbeitungsbetrieb einen Vertrag über die Bewirtschaftung einer Werkstätte für Industriesilizium abschloß. Dieser Werksteil hatte bis dahin nur mit Verlusten gearbeitet, kurze Zeit später aber bereits schwarze Zahlen schreiben können.

1988 ergingen - ganz auf der Linie dieses Experiments - "Vorläufige Regeln über den Pachtbetrieb volkseigener kleiner Industrieunternehmen".⁵⁴

Genaugenommen war die neue Verpachtungsregelung nicht sehr viel mehr als eine logische Folgerung aus der reformerischen Theorie, daß nämlich Eigentums- und Bewirtschaftungsrecht durchaus voneinander getrennt werden sollten, wenn dies der Dynamik und Effizienz eines Betriebs zugute komme. Am Charakter der "sozialistischen" Gesellschaftsordnung ändere sich hierbei nicht

ein Deut, da das Eigentum an diesen Betrieben - vor allem aber an Grund und Boden! - weiterhin beim Staat bleibe!

Trotz solcher Abwiegung spürten die Arbeiter und Angestellten aber sehr schnell, daß sich grundlegende Positionen geändert hatten. Noch im Zeitalter Mao Zedongs war ja gerade die Frage nach dem Eigentum ideologisch immer wieder hochgespielt worden. Unterschieden wurde damals lediglich zwischen Staats-, Kollektiv-, Privat- und Mischeigentum, *nicht* aber zwischen Eigentum und Verfügungsrecht. Es hatte deshalb auch immer wieder geheißt, daß für Produktionsmittel einzig und allein Staats- oder Kollektiveigentum in Frage komme, während das Individualeigentum auf Gegenstände des Konsums beschränkt bleiben müsse.

Außerdem hatte es damals als ausgemacht gegolten, daß Eigentum um so höher zu bewerten sei, je mehr es vergesellschaftet war. "Je größer, desto besser" und "Je mehr der Volkskommune gehört, um so besser, je mehr der Produktionsmannschaft gehört, um so schlechter."⁵⁵

Erst die Reformer vollzogen hier eine Kehrtwende und begannen in den 80er Jahren grundlegend neue "Überlegenheits"-Kriterien aufzustellen: Nicht "Größe" oder "gesellschaftliche Organisiertheit" sollten von jetzt an für Güte stehen, sondern die *Effizienz* des betreffenden Gegenstands im konkreten wirtschaftlichen Zusammenhang.⁵⁶

Im Zuge dieser Neuorientierung wurde u.a. das Privateigentum neu bewertet und sollte am Ende auch wieder an Produktionsmitteln bestehen dürfen. Als 1982 in Shenyang Teile einer Staatsfabrik an einen Privatmann verpachtet wurden und dieser statt roter nun plötzlich schwarze Zahlen schrieb, erlebte das Privateigentum eine ruckartige Neubewertung. Man höre und staune: Das Individualeigentum an Produktionsmitteln konnte nunmehr sogar dem Volkseigentum unter besonderen Umständen wieder "überlegen" sein! Udenkbar, daß eine solche Erkenntnis vor 1978 öffentlich hätte ausgesprochen werden können!

Aus der Erkenntnis, daß wirtschaftliche Effizienz nichts mit Eigentum, wohl aber mit dem *Verfügungsrecht* über Eigentum zu tun hat, zogen die Reformer die weitere Konsequenz, daß Grund und Boden Eigentum der öffentlichen Hand - sei es nun des Staats oder aber der Kollektive - bleiben und nicht etwa in Privathände übergehen sollte.

Bei dieser Regelung ist es auch im Verfassungstext von 1982 geblieben (Art.6). Boden in den Städten ist gemäß Art.10 Staatseigentum, auf dem Lande aber in der Regel "Kollektiveigentum". Doch kann das Verfügungsrecht an Grund und Boden durchaus auch Privatleuten (und übrigens sogar Ausländern) überlassen werden, wobei die Zeiträume variabel sind. Shanghai räumt für bestimmte Benutzungsarten das Verfügungsrecht auf Zeiträume bis zu 70 Jahren ein!

Da das Bodenrecht im traditionellen (und bäuerlichen!) China immer schon veräußerungsfeindlich war, stößt diese "neue" Ordnung bei der breiten Bevölkerung durchaus auf Zustimmung.

- Eine zweite Neuerung war die Möglichkeit für reformerische Betriebe, sich künftig über Schuldverschreibungen und Aktien Kapital zu beschaffen. Auch die *zhigong* wurden durch diese "Verflüssigung" des Betriebsvermögens berührt, weil sie erstmals einmal Belegschaftsaktien erwerben konnten und weil ihr Betrieb durch Veräußerung an Privat mittels Verkauf von Anteilsrechten den früheren "Beamtentepich" noch schneller unter ihrer Danwei wegzog, als sie es in ihren schlimmsten Träumen befürchtet hätten.

Das reformerische China der 80er Jahre stand vor der großen Frage, wie der kapitalschwache Staat an die Milliardenersparnisse seiner Bürger herankommen könne. Da private Ersparnisse nach Art.13 der Verfassung von 1982 expressis verbis geschützt sind, blieb eigentlich nur der Weg einer Wertpapierausgabe.

Würden aber mehr als 50% eines volkseigenen Betriebs von Privatleuten erworben, so könnte von *staatlichem* Eigentum wohl nicht mehr gut die Rede sein! Einen anderen Weg als den der Aktienbegebung gab es langfristig aber nicht, wollte man an die Milliardenersparnisse der Bevölkerung herankommen.

Hitzige Diskussionen zu dieser Frage gab es vor allem i.J. 1986. Am 7.März 1987 durchhieb der Staatsrat mit "Einstweiligen Regeln für die Verwaltung von Unternehmensschuldverschreibungen" (*qiye zhaiquan*) [43]⁵⁷ den gordischen Knoten, indem er zugunsten des Kapitalzugewinns die ideologischen Bedenken beiseite schob.

Fast gleichzeitig entstanden die ersten Effektenbörsen in Shenyang, Shanghai, Chongqing und Wuhan sowie in der Wirtschaftszone Shenzhen.

Kaum war hier grünes Licht gegeben, ging die Bahn ab: Hatte es 1991 auf dem Shanghai Wertpapiermarkt nur 8 börsennotierte Aktien gegeben, so waren es Ende 1992 38 und zwar 29 A-Aktien (für inländische Kapitalanleger) und 9 B-Aktien (für ausländische Investoren). Im gleichen Zeitraum stieg der tägliche Aktienumsatz von 5 Mio.US\$ auf 60 Mio. und die Zahl der Aktienbesitzer von 30.000 auf 1,2 Mio.⁵⁸

In Shanghai und in der Wirtschaftszone Shenzhen durfte inzwischen auch das Publikum mitbieten. Dabei entfaltete sich der Andrang so stürmisch, daß bei einer Verkaufsaktion in Shenzhen 1992 mehrere Mitbieter zu Tode getreten wurden.

Die Wertpapieremissionen haben schlafende Hunde geweckt. Kein Wunder, daß viele Lokalregierungen und Staatsbetriebe versuchten, aus der mit einem Mal so kräftig sprudelnden Kapitalquelle soviel wie möglich abzuschöpfen, und sei es "am Rande des Gesetzes": So hätten beispielsweise staatliche Schuldverschreibungen im Frühjahr 1993 lediglich zwischen dem 1.März und dem 30.April ausgegeben werden dürfen, und zwar bis zu einer Höhe von 4 Mrd. Yuan. Doch dachten offensichtlich mehrere Provinzen nicht im geringsten daran, sich an diese beiden Einschränkungen zu halten und gaben statt dessen in eigener Regie Wertpapiere mit verlockenden Rendite-Zusagen aus - eine Maßnahme, die zur Erhöhung sowohl der Geldmenge als auch der Geldumlaufgeschwindigkeit (und damit der inflationären Tendenzen)

führte. Kein Wunder, daß der Staatsrat immer wieder grollte und Verbote verhängte, ohne freilich Wirkungen zu erzielen.⁵⁹

Am 22.4.1993 unternahm der Staatsrat erneut einen Kraftakt und erließ Regeln für die Ausgabe und für den Handel mit Aktien.⁶⁰ In den Bestimmungen sind mehrere Restriktionen niedergelegt. Als oberste Aufsichtsbehörde soll die "Wertpapierkommission" des Staatsrats fungieren. Bei Gründung einer Aktie haben die Gründer mindestens 35% des Stammkapitals zu übernehmen. 25% sollen Publikumsaktien und nicht mehr als 10% Belegschaftsaktien sein. An das Publikum kann also mehr als 55% des Stammkapitals gehen, so daß, wenn die Aktienerberwerber Privatpersonen sind, weit über die Hälfte der Anteile nicht mehr dem "Volk", sondern einzelnen Personen gehört. Der Charakter eines staats- oder "volkseigenen" Betriebs ist damit grundlegend in Frage gestellt!

Andererseits ist aber in den §§ 46 ff. eine Sperrklausel eingebaut, derzufolge keine Einzelperson mehr als 0,5% der AG-Anteilsrechte erwerben darf.

Ihrem Charakter nach sind die Wertpapiere Namensaktien (§ 53), nicht jedoch Vorzugsaktien, die dem Aktionär besondere Vorrechte einräumten.

Die chinesischen Aktien kommen der deutschen Volksaktie nahe, da sie kleingestückelt und nicht für den permanenten Handel gedacht sind, obwohl sie über die Wertpapierbörse vertrieben werden (§§ 29 ff.).

Im Zeichen des Goldrausches, von dem diese neue Geldanlegemöglichkeit begleitet war, wurden auch zahlreiche obscure Wege beschritten, um "über die Hintertreppe" an die begehrten Wertpapiere heranzukommen. Da das Erwerbsrecht auf eine bestimmte Stückzahl pro Personalausweis begrenzt war, beschafften sich geschäftstüchtige Spekulanten kurzerhand Personalausweise, sei es nun, daß sie Dokumente dieser Art kauften, ausborgten oder aber sogar schwunghaften Handel mit ihnen trieben. Der Deal wurde bekannt, als in manchen Postämtern Personalausweise gleich stapelweise zur Versendung kamen. Da nutzte es auch nichts, daß selbst das Ministerium für öffentliche Sicherheit sich einschaltete und während auf Sanktionen hinwies. Offensichtlich wurden die Gewinnaussichten höher eingeschätzt als die Strafrisiken.⁶¹

- Als dritte Neuerung, die ebenfalls schon bald auch die Betriebsarbeiterschaft zu erfassen begann, wurde den Betrieben der "sozialistische Wettbewerb" (*shehuizhuyi jingzheng*) [44] ans Herz gelegt und zwar durch eine spezielle Rechtsbestimmung vom 17.10.1980.⁶² Es dürfe sich allerdings, hieß es hierzu ergänzend, anders als im "Kapitalismus", kein blinder Wettbewerb herausentwickeln; vielmehr sei ein "planbezogener Wettbewerb" anzustreben. Vor allem solle die neu entstehende Konkurrenz dazu führen, daß das Denken in Regional- und Administrativkategorien schnell überwunden werde. Letztlich richteten sich die Wettbewerbsbestimmungen also eher an die bremsverdächtigen Bürokratien als an die Einzelbetriebe, bei denen der Gesetzgeber mit seinen Wettbewerbsaufrufen ja ohnehin offene Türen einrannte!

Noch wenige Jahre vorher waren Warenwirtschaft und Wettbewerb als "kapitalistische" Verirrungen abgetan worden. Inzwischen aber hatte es sich herausgestellt, daß selbst bekannte Fabrikate, wie die Uhren der Beijinger Shuangling-Fabrik, die sich ursprünglich größter Beliebtheit erfreut hatten, zu Ladenhütern geworden waren, weil die Wettbewerber Besseres und Billigeres anzubieten hatten. Nur durch Neuinvestitionen und Straffung des Personals sowie durch wettbewerbsorientierte Produktionsweise konnte sich das früher so namhafte Werk wieder aus den roten Zahlen herausarbeiten und an seine frühere Erfolgsserie anknüpfen.

- Am unheimlichsten - und fremdesten - dürfte den Arbeitern und Angestellten aber die vierte hier zu erörternde Neuerung vorgekommen sein, nämlich die Zulassung von *Konkursen*.

Den Ausgangsfall brachte hier die Bankrotterklärung der Shenyanger Fabrik für Explosionsschutzgeräte vom 3. August 1986, über die als erste Firma in der Geschichte der Volksrepublik ein formelles Abwicklungsverfahren verhängt wurde. Der kollektive Betrieb mit 72 Arbeitern und einem Gesamtanlagevermögen von 302.000 Yuan hatte sich bis dahin Verbindlichkeiten in Höhe von 503.000 Yuan aufgehalst.

Das städtische Verwaltungsbüro für Industrie und Handel führte daraufhin eine Zwangsveräußerung der Fabrik durch, leistete Teilabfindungen an die Gläubiger und entließ die Arbeiter und Angestellten - ein bis dahin unerhörter Fall!

Da die städtische Behörde bei dieser Prozedur auf keinen Präzedenzfall zurückgreifen konnte und deshalb zu meist mit der Stange im Nebel herumstocherte, arbeitete der Nationale Volkskongreß im nachhinein den Entwurf eines Konkursgesetzes aus, das sich eng an das entsprechende deutsche Vorbild anlehnte. In seiner endgültigen Form wurde das Gesetz am 2.12.1986 verabschiedet.⁶³

Es ist allerdings bezeichnend für die chinesische Praxis, daß von dieser Neuregelung bis in die 90er Jahre hinein kaum Gebrauch gemacht wurde. Handelte es sich hier doch um ein allzu heißes Eisen, das niemand gerne anfassen mochte.

5.2.13.3

Überbetriebliche Moralfragen: Die "Drei verderblichen Übel"

Der dritte hier anzusprechende Aspekt ist im Gegensatz zu den behandelten sozialen und organisatorischen Innovationen weniger innerbetrieblicher als vielmehr überbetrieblicher Art und berührt vor allem das Verhältnis zwischen Unternehmen und "Beamtschaft". Gleichwohl wurden auch in diesem Kontext die Belange der Arbeiter und Angestellten direkt, zumindest aber mittelbar berührt.

Gemeint sind hier die "Drei verderblichen Übel" (*san hai*) [45], die in den Medien fast litaneihaft wiederkehren und die den Fernsehzuschauer oder den Zeitungsleser meist zum Gähnen, zwischendrin aber auch immer wieder zu flammender Empörung bringen, nämlich die "Beamtenpekulation" (*guan dao*) [46], die "Erpressung willkürlicher Abgaben" und die immer noch unzureichende Trennung von Behörden und Betrieben.

- Was die Schiebereien und Spekulationen anbelangt, so bedauert die *Volkszeitung*,⁶⁴ daß Behördenleiter Schiebereien ihrer Untergebenen immer wieder zu vertuschen oder gar zu entschuldigen versuchten: Das Geld sei beispielsweise nicht in die Taschen der Angeklagten geflossen, schützten sie vor, sondern dem "Kollektiv" zugute gekommen. Auch dienten solche Geschäfte meist einer effizienteren Produktion. In der Tat liegen hier Dichtung und Wahrheit eng beisammen: Angesichts der Rohstoffknappheit nämlich können Betriebe ihre Planziele meist nur dann erfüllen, wenn sie bei der Zuteilung der Rohmaterialien nicht den "Behördenweg" gehen, sondern das Benötigte selbst "organisieren" - und sei es unter Einschaltung des einen oder anderen Regierungskaders. Die meisten Schiebungen erfolgen auf diesem Wege. Selten wird ein "Beamte" solche Hilfsdienste allerdings ohne Gegenleistung erbringen. In der Regel bleibt auch bei ihm einiges hängen. Mag sein, daß er einen Teilbetrag davon auch an das "Kollektiv" weiterreicht und beispielsweise für seine Kollegen ein Festessen "spendet"; das meiste dürfte jedoch unbemerkt in die eigene Tasche wandern. Unterderhand werden Kader hier zu *guanshang* [47], d.h. zu "verbeamteten Händlern", die in der sino-kommunistischen Traditionskritik ja stets eine höchst abgefärbte Rolle gespielt hatten.

- Auch das "Erpressen von Abgaben" ist ein vielen Kadern mittlerweile zur zweiten Natur gewordenes Übel - und spiegelt als solches das häßliche Gesicht der Behörden wider. Unlautere Beamte erbitten beispielsweise als Gegenleistung für die Erteilung dieser oder jener Genehmigung "Hilfe" beim Bau einer Kantine, bei der Beschaffung eines Kfz oder bei der Ausrichtung eines Banketts. Auch finden sich nicht wenige Kader in einem von ihrem Wohlwollen abhängigen Restaurant regelmäßig als Gäste ein und tafeln dort ausgiebig, ohne je ans Zahlen zu denken.

- Besondere Empörung aber pflegt die zunehmende Synergie zwischen Hoheitsausübung und Gewinnüchtigkeit, also die Verquickung von behördlichen und kommerziellen Belangen, hervorzurufen.

Bereits mehrere Male, so z.B. schon 1984, hatten ZK und Staatsrat gemeinsam einen Aufruf zur strikten Trennung zwischen Behörden und Wirtschaftsbetrieben herausgegeben. Auch im Betriebsgesetz von 1988 wurde diese Trennungsoption erneut beschworen - genützt hat es allerdings wenig, da viele Behörden einen "Chamäleons"-Kurs steuern und als Schein-Gesellschaften auftreten, wobei sie je nach Funktionsausübung die "Aushängeschilder" wechseln.

So betrieb beispielsweise die Beijinger Polizei Mitte 1992 einen schwunghaften Handel mit Schlagstöcken, das "Staatliche Statistikamt" ließ sich jede Auskunft mit 25 US\$ honorieren und die Shanghaier Stadtverwaltung erhob Sondergebühren von reisenden Journalisten.

Der Chinesische Frauenverband betrieb in Guangzhou ein besonders gut gehendes Hotel, das sich im Zuge einer Polizeirazzia als Bordell entpuppte, die ZK-Parteihochschule hatte in Beijing in günstiger Geschäftslage einen Obststand und das "Ministerium für Öffentliche Sicherheit", dem die Polizei des Landes unterstellt war, zwei Geschäfte in Beijing eröffnet, in denen schußsichere

Westen, tragbare Funksprechgeräte, vier Sorten von Handschellen und mehrere Varianten von Viehtreiberstöcken verkauft wurden.

Auch die Armee wollte bei diesem Poker nicht länger im Abseits stehen, sondern verkaufte (ins Ausland) Waffen und betrieb zu Hause Hotels, u.a. das Beijinger Palace Hotel, das zu den luxuriösesten in ganz China zählt.

Diese Art von Geschäftemacherei konnte bei der jahrzehntelang mit "revolutionärer Disziplin" indoktrinierten Bevölkerung nun wirklich kein Verständnis mehr finden und wurde denn auch - wenngleich spät - von der einsichtigen Parteiführung zu einer neuen Spielart der Korruption erklärt. In einer vielbeachteten Ankündigung der Zentralen KPCh-Disziplin-Kontrollkommission vom August 1993 hieß es, daß der Kampf gegen die Korruption künftig dreifach geführt werden müsse, nämlich durch gutes Beispiel der Funktionäre, durch exemplarisches Vorgehen gegen skrupellose Führungsorgane und durch energische Maßnahmen gegen die willkürliche Erhebung von Abgaben.⁶⁵ Sollten Kader (nach altkonfuzianischem Brauch) wirklich "mit gutem Beispiel vorangehen", so müsse es ihnen verboten werden, Handel zu treiben, sich Vermittlerdienste vergüten zu lassen und Posten in Wirtschaftsbetrieben zu bekleiden. Auch dürften sie sich dann nicht am Aktienhandel beteiligen, "Kreditkarten" von nachgeordneten Einheiten annehmen oder sich mit öffentlichen Geldern in private Clubs einkaufen.

Eigentlich wäre über solche Selbstverständlichkeiten kein Wort zu verlieren gewesen, hätten sich die Verhältnisse nicht dermaßen abnorm zugespitzt! Der Streit zwischen orthodoxen Kräften und Reformern um die Frage, ob Entgleisungen der genannten Art auf ein Zuviel oder aber auf ein Zuwenig an Reformen zurückzuführen seien, mußte dem Normalbürger angesichts des skandalösen Ausmaßes der Verstöße gegen überkommene Amtsmoral als reine Spiegelfechtereie erscheinen. Auch war es jedermann klar, daß die zunehmende Vermischung von Behörden- und Unternehmerfunktionen einer der Hauptgründe für die überall beklagte grassierende Korruption ist.

Schon am 20. August 1985 hatte der Staatsrat⁶⁶ die strikte Trennung von Regierungsstellen und Wirtschaftsunternehmen, ferner die Überprüfung aller neugegründeten Gesellschaften und nicht zuletzt eine erhöhte Sorgfalt bei der Neuregistrierung von Firmen angemahnt. Der Aufruf war von ZK und Staatsrat i.J. 1988 gemeinsam wiederholt worden,⁶⁷ und auch in den 90er Jahren hat es mehrere Mahnungen und Bestrafungsaktionen gegeben. Genützt hat dies alles wenig, da sich Behörden an Wirtschaftsbetrieben auch jetzt noch "investiv" beteiligen. Die Verflechtung von Wirtschaft und Beamtschaft muß ja nicht für jedermann sichtbar sein, sondern sollte nach Möglichkeit in aller Heimlichkeit vor sich gehen! Gerade in Provinzen wie Guangdong, Fujian und Jiangsu, die weit von der Hauptstadt weg liegen und die sich überdies in den letzten Jahren immer mehr verselbständigen haben, scheint gegen "subversive Verflechtungen" der obengenannten Art auf die Dauer in der Tat kein Kraut gewachsen zu sein, mochten das ZK und der Staatsrat auch noch so viele Trennungsverfügungen erlassen. Kein Wunder, daß die "Korruptions"-Anschuldigungen von Seiten der Regierung beim breiten Publikum sowohl Achselzucken als auch Wut hervorrufen.

Anmerkungen

- 1) BRu 1985, Nr.20, S.16.
- 2) RMRB, 24.2.94.
- 3) Dazu RMRB, 25.2.92.
- 4) Die Bestimmungen über die Ausweitung der Entscheidungsbefugnisse staatseigener Industrieunternehmen sind abgedruckt in: GB 1984, S.323-325; ferner drei weitere Bestimmungen über die Arbeit der Fabrikdirektoren in staatlichen Betrieben, über die Arbeit der Basisorganisationen der Partei und eine dritte über die Arbeit der Belegschaftsversammlungen der Arbeiter und Angestellten in: RMRB, 13.1.87.
- 5) Ausführlich dazu Oskar Weggel, "Gesetzgebung und Rechtspraxis im nachmaoistischen China, Teil VIII, Wirtschaftsrecht", C.a., Mai 1987, S.379-406, hier 384 ff.
- 6) Zu diesen zehn Reformen vgl. Weggel, a.a.O., S.380 ff.
- 7) XNA, 31.10.92.
- 8) Dazu beispielsweise GB 1988, S.483-489.
- 9) Vgl. dazu Andreas Lauffs, *Das Arbeitsrecht der Volksrepublik China. Entwicklung und Schwerpunkt*. Bd.188 der Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Hamburg 1990, S.77 ff.; Jutta Hebel und Günter Schucher, *Zwischen Arbeitsplan und Arbeitsmarkt. Strukturen des Arbeitssystems in der VR China*, Bd.204 der Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Hamburg 1992, S.112 ff.
- 10) Dazu Hebel, Schucher, a.a.O., S.117 ff., 149 f.
- 11) Hebel, Schucher, a.a.O., S.169 f.
- 12) Ebenda, S.170 f.
- 13) Texte in RMRB, 13.1.87.
- 14) BRu 1984, Nr.43, S.8.
- 15) RMRB, 13.1.87.
- 16) GB 1988, S.363-371.
- 17) DX 1993, Nr.11, S.21; C.a., Dezember 1993, Ü 13.
- 18) DX 1993, Nr.11, S.21.
- 19) Zhongyong XX.12; Legge, S.81 (128).
- 20) Mengzi III.5; Legge, S.640.
- 21) Mengzi II.5; Legge, S.547.
- 22) Ausführlich dazu m.N. Oskar Weggel, "Wo steht China heute?", Teil VII, Die Träger der politischen Macht", C.a., Dezember 1992, S.889-924, hier 919 f.
- 23) Zur Realität des Paternalismus in den Betrieben der Auslandschinesen vgl. S.Gordon Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin, New York 1990, insbesondere S.156 ff.
- 24) *Hongqi* 1986, Nr.18, S.24-27.
- 25) Der Unterschied zwischen Motivation und Manipulation besteht darin, daß im ersteren Fall der Anreiz dem Adressaten bewußt gemacht wird, während er bei der Manipulation im unklaren bleibt. Außerdem kann Manipulation dem Betroffenen schaden, während Motivation fördernd wirkt. Ganz in diesem Sinne versucht der "normale" chinesische Manager, seine Mitarbeiter nach Möglichkeit zu motivieren, nicht etwa zu manipulieren, weil nur so ein echtes Vertrauensverhältnis hergestellt wird, das den Angesprochenen "durch dick und dünn gehen" läßt.
- 26) Vgl. dazu beispielsweise BRu 1980, Nr.1, S.8.
- 27) Lunyu II.1.
- 28) Beschreibung in BRu 1983, Nr.15, S.19-26.
- 29) CiA, Mai 1983, S.13 f.
- 30) BRu 1983, Nr.9, S.21-25.
- 31) Die "Regeln zur Umwandlung für Betriebsmechanismen der volkseigenen Industrieunternehmen" sind in Übersetzung abgedruckt in C.a., August 1992, S.559-576.
- 32) GB 1983, S.426 ff.
- 33) GB 1983, S.267 ff.
- 34) GB 1985, S.819 ff.
- 35) GB 1986, S.979-985.
- 36) In: RMRB, 13.1.87, S.2.
- 37) Einzelheiten dazu Oskar Weggel, *Die Geschichte Taiwans*, Köln, Weimar, Wien 1991, S.130 ff., 173 ff., 275 ff. und 301 ff.
- 38) Zu Einzelheiten des Sozialsystems vgl. ZHRMGHG *fagui huibian*, 1958, Januar-Juni, Ausgabe Beijing 1980, S.392-396.
- 39) RMRB, 7.3.84; C.a., März 1984, Ü 39.
- 40) Vgl. dazu die Formulierung in den "Einstweiligen Regeln über die Verwirklichung des Arbeitsvertragssystems in Staatsbetrieben" in: GB 1986, S.739-744, vor allem §§ 3, 18 und 24.
- 41) BRu 1986, Nr.34, S.7.
- 42) So RMRB, 11.1.83.
- 43) Text in: GB 1986, S.739-750.
- 44) GB 1986, S.739-744.
- 45) Zu einer entsprechenden Ankündigung vgl. RMRB, 27.3.83.
- 46) GB 1986, S.739-744.
- 47) Einzelheiten in: C.a., Juni 1987, S.489.
- 48) GB 1986, S.744 f.
- 49) GB 1986, S.746 f; spätere Ergänzungen i.J. 1992, vgl. SWB, 6.5.92; C.a., Mai 1992, Ü 23.
- 50) CD, 16.12.92.
- 51) GB 1986, S.747-750.
- 52) Vgl. zu diesem Thema ausführlich C.a., Juni 1987, S.419 m.N.
- 53) So RMRB, 28.7.86.

- 54) Vgl. GB 1988, S.427-432.
- 55) Dazu RMRB, 7.7.80.
- 56) Zur Diskussion dieser Frage vgl. *Jingji yanjiu* 1979, Nr.1, S.21.
- 57) ZGFZB, 7.4.87.
- 58) XNA, 5.12.92.
- 59) RMRB, 16.4.93, S.1 und 4; C.a., April 1993, Ü 36; Margot Schüller, "Chinas Wirtschaft in den neunziger Jahren. Neue Konzepte und Entwicklungsperspektiven" in: C.a., April 1993, S.347-357; dies., "Absturz oder weiche Landung? Anmerkungen zur aktuellen Wirtschaftsentwicklung in China", C.a., Juni 1993, S.567-570.
- 60) *Fazhi ribao*, 4.5.93.
- 61) SWB, 22.10.92; C.a., Oktober 1992, Ü 20.
- 62) JSFH, a.a.O., S.3 f.
- 63) Text in GB 1986, S.979-985.
- 64) RMRB, 16.9.88, S.1.
- 65) RMRB, 22. und 26.8.93; C.a., August 1993, Ü 10.
- 66) ZGFZB, 28.8.88.
- 67) GB 1988, S.574 f.

- [1] 生产斗争
- [2] 职工
- [3] 固定工
- [4] 合同工
- [5] 线
- [6] 责任
- [7] 职工代表大会
- [8] 协
- [9] 铁饭碗
- [10] 怠工; 罢工
- [11] 同宗, 同乡, 同学
- [12] 工龄
- [13] 企业系列
- [14] 相互商社
- [15] 庶民; 子; 父母
- [16] 老板
- [17] 开会
- [18] 信
- [19] 鼓励
- [20] 责任制
- [21] 协调
- [22] 派
- [23] 八级工资制
- [24] 三铁
- [25] 拿来主义
- [26] 劳动合同制
- [27] 原固定工人
- [28] 规定
- [29] 劳动手册
- [30] 轮换工人
- [31] 监时工; 季节工
- [32] 劳动合同
- [33] 社会保险
- [34] 辞退
- [35] 退休养老基金
- [36] 劳动服务公司
- [37] 招用
- [38] 子女顶替
- [39] 无业的
- [40] 待业(者)
- [41] 职工待业
- [42] 企业租赁
- [43] 企业债券
- [44] 社会主义竞争
- [45] 三害
- [46] 官倒
- [47] 官商