

abbau bei Renault indirekt zugestimmt, indem sie ausdrücklich die Geschäftspolitik des Konkurrenten Peugeot rühmte.

Bei dem in Privatbesitz befindlichen Autohersteller scheute sich das Management nicht, einige tausend Arbeitnehmer zu entlassen.

So könnte auch bei Renault bald die „liberale Brutalität“ („Libération“) ausbrechen. Das gilt nicht zuletzt für Renault-Chef Hanon selber.

Der wird sich gewiß daran erinnern, was der heutige Premierminister Laurent Fabius als Industrieminister im Frühjahr vergangenen Jahres den Chefs der Staatsunternehmen angedroht hat: Wer 1985 keinen Gewinn erwirtschaftete, müsse mit seiner Entlassung rechnen.

CHINA

Zeit ist Geld

Zum erstenmal seit Gründung der Volksrepublik leitet ein Ausländer eine chinesische Fabrik: ein Ingenieur aus Deutschland.

Der Direktor namens Ge Lixi steckt in einer blauen Kaderjacke, trägt schwere Drillichhosen und derbe Arbeitsstiefel, unter dem Arm Schreibgerät und Notizbuch: jeder Zoll ein Chinese.

Doch der Mann, der gewandt wie ein Genosse in Wuhan auf dem Hof der Fabrik für Dieselmotoren steht, ist ein pensionierter Ingenieur aus der Bundesrepublik und der erste Ausländer, der seit Gründung der Volksrepublik mit der Leitung einer Fabrik in China beauftragt wurde. Die erste Silbe seines Familiennamens Gerich genügt den Chinesen, die zweite halten sie – mit chinesischer Zunge „li“ und „chi“ ausgesprochen – für seinen Vornamen.

Experte Ge, 65, aus dem kapitalistischen Westen ist seit drei Monaten im Industriezentrum Wuhan Herr über einen Staatsbetrieb mit 1860 Arbeitern und Angestellten. „Ein ziemlich marodes Unternehmen“, urteilt er sachlich über die Firma, die er nun sanieren soll.

Der deutsche Fachmann ist der Star der neuen pragmatischen Wirtschaftspolitik Chinas.

Denn Werner Gerich, mit allen Vollmachten ausgestattet, erprobt mit seinen westlichen Management-Methoden das Kernstück jener Wirtschaftsreformen, die Chinas Führer Teng Hsiao-ping voriges Jahr durchgesetzt hat: eigene Entscheidungen der Betriebsdirektoren und Vorarbeiter beim Festsetzen von Leistungslöhnen und Preisen im Rahmen geringer Planvorgaben. Diese Leitvorstellung, vom ZK der chinesischen KP im Oktober verabschiedet, praktiziert der deutsche Ingenieur in Wuhan.

Gerich arbeitet, anders als seine chinesischen Kollegen, ohne Rücksicht auf politische Erwägungen, Wünsche der örtlichen Parteiorgane und Behörden, Vetternwirtschaft und Beziehungsklüngel. Der Fachmann aus dem Westen ist Schaustück der Teng-Devise „Wo Fachleute führen, stimmen die Ergebnisse“.

Der Bürgermeister von Wuhan hält seine schützende Hand über den Fremden und besorgt seinem „Direktor Ge“ auch mal guten Hüttenkoks für die Motorengießerei: An Versorgungsfragen soll das Projekt nicht scheitern.

Denn noch ist die Dieselmotorenfabrik kein Vorzeigestück. Ein Dutzend Gebäude, die meisten nur Baracken, liegen verstreut gruppiert um eine größere Halle, die Verwaltungsgebäude und die Werkskantine.

Längs der verschlammten Fahrwege stapeln sich zerbrochene Zahnräder, rostende Rohre und verbogener Baustahl. Am Ende der Werkseinfahrt prangt ein Propagandaplakat: „Auf die Produktion kommt es an – Zeit ist Geld“. Geplante Jahresproduktion: 20 000 Dieselmotoren.

Das Werk macht mit seinem Erzeugnis, einem schlichten Einzylinder, schon seit Jahren Verluste. Deshalb holten die Chinesen den Ingenieur aus Bretten bei Karlsruhe im vorigen September.

Vermittelt hatte ihn der Bonner „Senior-Experten Service“ (SES), der seit 1982 pensionierte Fachleute zu Projekten in die Dritte Welt schickt. Die Berater, denen damit auch der Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand erleichtert werden soll, arbeiten bei ihren Einsätzen bis zu einem halben Jahr nur für ein Taschengeld.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit gewährt Zuschüs-

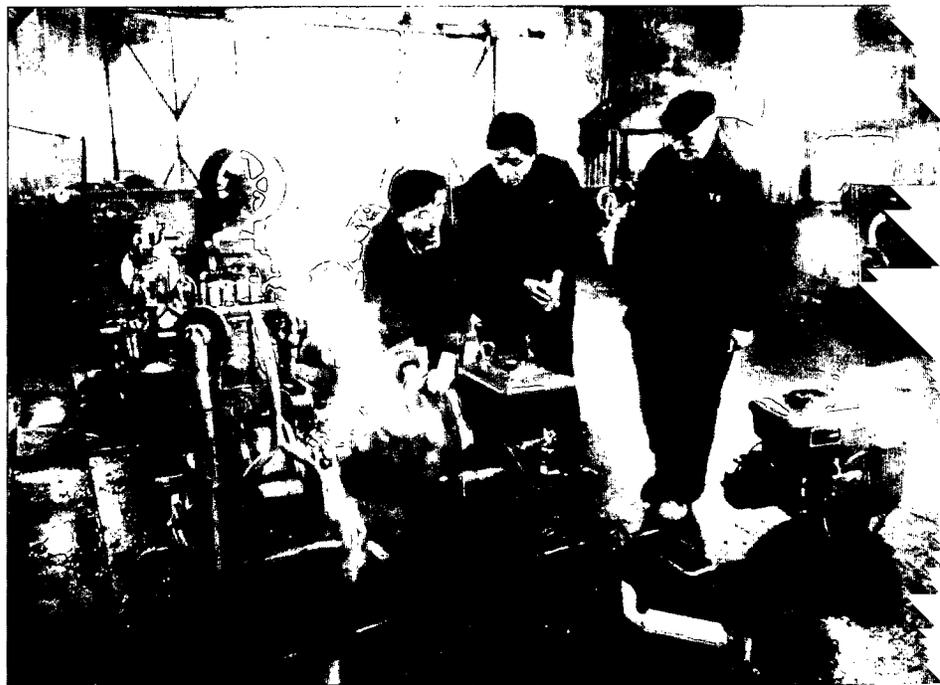
se, weil sich Bonn von den ehrenamtlichen Entwicklungshelfern Werbung für die deutsche Wirtschaft verspricht. Das Motto dieses fast kostenlosen Marketings geht auf ein afrikanisches Sprichwort zurück: „Was ein junger Mensch nicht mal im Stehen sieht, entdeckt ein Grauhaariger im Sitzen“.

Gerich ist weißhaarig, aber er sieht gut. Beim Rundgang durch die Fabrik ortet er mit Gespür die Schwachstellen und Schlampereien: Bei den bereits verpackten Motoren sitzen schon wieder die Transporthaken locker. Gerich schimpft, und eine rundliche Mittvierzigerin, verantwortlich für den Versand, verspricht Abhilfe: „Ja, ja.“

Wenn es um Sicherheit geht oder der Ausschub vorgeführt wird, verläßt Herrn Ge der landesübliche Gleichmut: „Dann schreie ich so, wie ich es auch in einem deutschen Betrieb tun würde.“ Dolmetscher Yu, zehn Stunden täglich an Gerichs Seite, braucht in solchen Fällen nicht zu übersetzen.

Immerzu muß der Deutsche auf herumliegendes Alteisen weisen. Rund tausend Tonnen, so schätzt der Ingenieur, sind übers Gelände verstreut, in baufälligen Schuppen aufgetürmt und unter Trümmern und Schutt begraben – bares Geld, Zigtausende von Jüan, so hat er seinen leitenden Genossen vorgerechnet: Bislang nämlich wird Schrott für die Gießerei gegen Valuta von außerhalb herangeschafft.

Ursprünglich hatte Gerich gar nicht als Fabrikdirektor arbeiten sollen. Der Spezialist für Verbrennungsfragen sollte in Wuhan nur einen Motor „optimieren“. Das vorhandene Aggregat, das Handtraktoren, Dreschmaschinen, Boote, Generatoren und Kleinlastwagen antreiben kann, gibt nämlich schon nach



Motorenfabrik Wuhan, deutscher Direktor Gerich (r.): „Marodes Unternehmen“



Gerich, Dolmetscher in Wuhan: Keine Übersetzung bei Wutausbrüchen

durchschnittlich 2000 Stunden Laufzeit den Geist auf. Manchmal bleibt der Motor auch nach 15 Stunden stehen.

Gerich nahm sich den Diesel vor, prüfte und kam zu dem Ergebnis, man könne die Leistung der Maschine auf 8000 Stunden steigern – theoretisch jedenfalls.

Denn das Problem, so stellte Gerich in seinem Bericht an die Stadt Wuhan fest, stecke nicht im Motor: Schlechte Verarbeitung, vor allem aber mangelnde Arbeitsdisziplin und fehlendes Qualitätsbewußtsein seien an der bescheidenen Lebensdauer des Motors schuld.

Da wurden Wandungen des Motorengehäuses mal daumendick, mal papierdünn gegossen, die Kraftstofftanks waren innen verrostet, in den Kühlwasserbehältern stand Sand. Aus einem Motor holte Gerich eine Handvoll Metallspäne heraus.

Bis zu 30 Prozent betrug der Ausschuß in der Gießerei; der Kundendienst war ständig damit beschäftigt, die Fehler der mangelhaften Produktion auszubügeln.

Gerichs Motor-Analyse geriet zum Sanierungsplan, der auch mangelnde Beleuchtung, fehlende Fensterscheiben, Unpünktlichkeit und niedrige Produktivität rügte. „Wenn ich hier Direktor wäre“, schimpfte Gerich einige Tage nach seiner Ankunft, „würde ich erst mal 500 Leute entlassen.“

Die Chinesen nahmen ihn beim Wort. Weil der Fabrikdirektor gerade auf einem Fortbildungskursus war (Dauer: ein Jahr), konnte man dem Deutschen ohne Gesichtsverlust die Leitung der Fabrik antragen. Anfang November bekam Gerich bei einer feierlichen Betriebsversammlung die Ernennungsurkunde überreicht. In Englisch und Chinesisch abgefaßt, nimmt sie heute hinter Plastikblumen einen Ehrenplatz im Direktorenbüro ein.

Entlassen hat der deutsche Direktor noch keinen seiner chinesischen Arbeiter. Nur der Chef der Qualitätskontrolle und der leitende Ingenieur des Werkes wurden – bei gleichen Bezügen – auf andere Posten abgeschoben.

Aber die rund 1400 Arbeiter mußten sich umstellen. Zu den Neuerungen, die in der chinesischen Regierungspresse bereits Schlagzeilen machten, gehört das Verbot, während der Arbeitszeit Zeitung zu lesen. Außerdem bestand der korrekte Badener auf einem vollen Acht-Stunden-Tag.

Weil es mit Arbeitsbeginn und -ende nicht so genau genommen und die offizielle Mittagspause oft noch um ein einstündiges Nickerchen am Arbeitsplatz verlängert wird, addierten sich nach Gerichs Berechnungen die Fehlzeiten auf 644 000 Stunden im Jahr.

„Alle wollen nur mehr verdienen, aber nicht mehr arbeiten“, fuhr Gerich Werksleitung und Belegschaft an. Zwecks Anwesenheitskontrolle machte er etwas für die Staatswirtschaft Ungeöhnliches: Er, der Direktor, stellte sich eines Morgens persönlich um 6.30 Uhr ans Fabriktor.

Noch revolutionärer war Gerichs Angriff auf den „eisernen Reistopf“, jenes Privileg der chinesischen Arbeiterklasse, das die Lohntüte unabhängig von der Leistung füllt. Selbst längere Abwesenheit, ob wegen Krankheit oder in Familienangelegenheiten – Urlaub gibt es nicht in China –, wirkte sich auf das Durchschnittseinkommen von 60 Jüan (knapp 70 Mark) nur wenig aus.

Die für die jährliche Planerfüllung ausgeschütteten Prämien wurden nicht nach Anteil am Betriebsergebnis, sondern nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit verteilt. Unmöglich, argumentierte Gerich daher bei seiner Berufung, „daß der Mitarbeiter, der gut

arbeitet, genausoviel verdient wie der Mitarbeiter, der schlecht arbeitet. Es muß ein Leistungslohnsystem eingeführt werden!“

Jetzt beträgt der Grundlohn nur noch 45 Jüan, bis zu 30 Jüan und darüber können als Leistungszulage dazukommen. Ergebnis: es wird besser verdient. Kein Wunder, daß sich in einer Umfrage 95 Prozent der Belegschaft hinter ihren ausländischen Direktor stellten. Sie möchten ihn länger als das vorgesehene halbe Jahr behalten.

Die leitenden Genossen müssen sich allerdings noch an den neuen Management-Stil gewöhnen. Die morgendlichen Konferenzen sind jetzt kurz, die übliche Tasse Tee fehlt. Der alles entscheidende Parteisekretär, ein technischer Laie, hat seinen Schreibtisch an den Gerichs heranrücken müssen; die Mittagsmahlzeit hat Gerich zum Kummer seines Parteaufsehers zum „Arbeitsessen“ umfunktioniert. Er selbst mutet sich in seinem Ruhestand einen Zwölf-Stunden-Tag zu.

Der „alte Herr“, der als stadtbekanntes Berühmtheit auch schon mal in Wuhan auf der Straße angesprochen wird, ist Hoffnungsträger nicht nur von Stadtverwaltung und Provinzregierung: „Lieber Direktor Ge Lixi“, so heißt es in der Fan-Post von unbekanntenen Bewunderern, „bei der Führung Ihres Unternehmens wünschen wir Ihnen alles Gute.“

Gezeichnet: ein Laden an der Zhongshan-Straße, Wuhan, Volksrepublik China.

USA

Mann der Stunde

Ronald Reagan beginnt seine zweite Amtszeit mit einer neuen Mannschaft im Weißen Haus.

In Kalifornien bereiteten sich „Ronnie“ und „Mommy“ auf das neue Jahr vor, auf die Reagan-Krönung und die zweite Amtszeit von Ronald Reagan. Sie wußten nicht, daß in Washington einige der engsten Mitarbeiter des Präsidenten Rücktrittspläne hegten oder personelle Umbesetzungen im innersten Zirkel ausheckten.

Da überraschte Innenminister William („Judge“) Clark, der die Zuneigung der First Lady Nancy und damit jede Hoffnung auf eine Rückkehr ins Machtzentrum des Weißen Hauses verloren hatte, die Silvester-Gemeinde in Kalifornien mit der Bitte um Entbindung von seinem Amt.

Kaum wieder in Washington, sah sich Reagan vom Treuesten der Getreuen, seinem Image-Pfleger und Familienfreund Michael Deaver, bedrängt, unverzüglich dessen bevorstehenden Rücktritt bekanntzugeben. Deaver, so wurde