

HANSER



Leseprobe

John Naisbitt, Doris Naisbitt

Chinas Megatrends

Die 8 Säulen einer neuen Gesellschaft

ISBN: 978-3-446-41959-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41959-9>

sowie im Buchhandel.

EINLEITUNG

Jede Mutmaßung über Chinas Zukunft beginnt mit einer Analyse der ersten 30 Jahre seiner „Reform und Öffnung“. So wird in China jene Zeitperiode genannt, in der das Land seine langsame Evolution von einer kommunistischen Nachkriegsgesellschaft zu einem neuen politischen System begann, das in der modernen Geschichte ohne Beispiel ist. Weshalb war das autokratische China in seinen Anstrengungen, dem Land wirtschaftlichen Fortschritt zu beschern, so erfolgreich, während andere, demokratisch regierte Staaten in diesem Bemühen versagten? Weshalb ist, trotz aller Anstrengungen des Westens, China in Richtung einer westlichen Demokratie zu drängen, kein gleichlautender Ruf in China selbst zu vernehmen?

Wenn wir China anhand seiner eigenen Beweggründe und Leistungen beurteilen, so wird schnell klar, dass die Beständigkeit der Kommunistischen Partei nicht gegen, sondern zum Wohl des chinesischen Volkes wirkte. Die Ziele einer strategischen Langzeitplanung konnten ohne die Irritationen und Unterbrechungen von Wahlzyklen verwirklicht werden. China wurde nicht durch politische Rivalitäten oder plötzliche Kursänderungen gespalten, sondern von Anbeginn der Reformen an auf gemeinsame Ziele eingestimmt.

Wir kamen zu dem Schluss, dass China sich im Stile eines Großunternehmens reformiert, und dabei auf acht Säulen baut, die seine Ziele stützen. Diese acht Säulen, so denken wir, bilden das Fundament, auf dem Chinas neues Sozial- und Wirtschaftssystem ruht.

China erfindet sich neu

China im Jahr 1978: Ein visionärer und durchsetzungsfähiger CEO übernimmt ein Unternehmen, das am Rande des Zusammenbruchs steht. Seine Belegschaft ist demoralisiert, bevormundet und schlecht ausgebildet. Der CEO ist jedoch entschlossen, den heruntergekommenen Betrieb in eine gesunde, profitable und nachhaltige Firma umzuwandeln und seiner gesamten Belegschaft bescheidenen Wohlstand zu bescheren. Und er hat eine klare Strategie, um dieses Ziel zu erreichen:

Erstens: Er benötigt ein leistungsfähiges Team. Eine Belegschaft, die den Anforderungen des Unternehmens entspricht. Die Emanzipation ihres Denkens wird neue Energie freisetzen und das Selbstwertgefühl steigern. Die Menschen werden auf ihren eigenen Beinen stehen und ihren Beitrag zur Umformung des Unternehmens leisten.

Zweitens: Es gilt, sowohl das Management als auch die Belegschaft für ein Zusammenspiel zwischen den Anordnungen der Unternehmensführung und den Bedürfnissen der Unternehmensbasis zu gewinnen. Der CEO muss die Basis dazu ermutigen, ihren Beitrag zur Umformung und Neugestaltung des Unternehmens zu leisten. Die Harmonie innerhalb der Unternehmenshierarchie wird nur dann nachhaltig zu erreichen sein, wenn die Ziele und Richtlinien des Managements nicht mit den Ideen, Rückmeldungen und Bedürfnissen der Belegschaft kollidieren, sondern mit ihnen zusammenwirken, um das gemeinsame Ganze zu stärken.

Drittens: Es gilt, eine Unternehmenskultur sowie Werte zu schaffen, klare Ziele zu setzen, und diese entsprechend zu kommunizieren. Nur ein profitables Unternehmen kann Wohlstand für die Belegschaft schaffen. Ohne jeden einzelnen Schritt vorzugeben, gilt es einen weiträumigen Rahmen sowie entsprechende Richtlinien zu schaffen, innerhalb derer sich die Menschen bewegen können. Des Weiteren bedarf es eines Freiraumes, um talentierten Menschen die Gelegenheit zu bieten, ihre Kreativität zu entfalten.

Viertens: Vertrauen statt Furcht. Fehlschläge, die innerhalb der vorgegebenen Richtlinien passieren, dürfen nicht verurteilt werden. Nur wenn es beim Experimentieren auch gestattet ist, Fehler zu machen, können Innovationen entstehen. Versuch und Irrtum, Veränderungen und Anpassungen müssen zu jeder Zeit möglich sein.

Fünftens: Kreativität ist der Schlüssel zu jeder weiteren Entwicklung der Gesellschaft. Künstlerischer und intellektueller Input müssen als Quelle der Inspiration und Befreiung zur Schaffung einer neuen Unternehmenskultur willkommen sein.

Sechstens: Sobald sich das Unternehmen im Inland etabliert hat, muss eine Öffnung in andere Märkte erfolgen, um ausländisches Wissen in das Unternehmen zu transferieren.

Siebtens: Jeder beeinflusst durch sein Verhalten die anderen. Erfolg wird zu Eifersucht führen, Müßiggang zu Beschwerden. Früher oder später werden engagierte und talentierte Mitarbeiter befördert werden und mehr Geld verdienen, während andere, nicht so fleißige oder nicht so talentierte auf der Karriereleiter stehen bleiben und sich darüber beschweren werden. Je mehr Freiheit und Fairness einander ergänzen, desto größer die Harmonie im Unternehmen.

Achtens: Nachdem sich das Unternehmen eine solide Position als Produzent auf dem Markt gesichert hat, ist das nächste Ziel der Wechsel von der Imitation zur Innovation. In diesem Prozess werden sämtliche vorangegangenen Schritte auf ein höheres Niveau gehoben, wird die Qualität der Arbeit verbessert, die Innovationskraft angeregt und werden die Erträge gesteigert und zugunsten einer Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeiter und ihrer Familien eingesetzt.

China im Jahr 2009: Der einst marode Betrieb ist in ein profitables Unternehmen verwandelt worden, das drittgrößte seiner Art weltweit. Es hat seine Herausforderungen und Krisen klug gemeistert und sein wirtschaftlicher Erfolg wird weltweit anerkannt.

Dengs Katze

Diese Beschreibung, wie ein Unternehmen transformiert werden kann, ist nicht weit entfernt von jenen Schritten, die die CEOs Deng Xiaoping, Jiang Zemin und Hu Jintao machten, um China von einem rückständigen, entmutigten Land zur drittgrößten Wirtschaftsmacht der Welt zu machen. Und seine Schwungkraft ist ungebremst. Die hier beschriebenen acht Schritte gleichen den acht Säulen, die die Transformation Chinas strukturieren und die den Kern dieses Buches bilden.

China ist im Begriff, eine Gesellschaft auf einer völlig neuen sozialen und wirtschaftlichen Basis zu errichten und diese mit einer „Unternehmenskultur“ auszustatten, die den Bedürfnissen des Unternehmens und seinen Menschen auf ihrem Weg in die Moderne und zu Wohlstand entspricht. Deng, der Vater des modernen China, entwickelte bereits sehr früh eine chinesische Herangehensweise, um dem lebensunfähigen Land eine Kehrtwende zu ermöglichen. Dies hat innerhalb und außerhalb Chinas zu einigen Kontroversen bezüglich seiner politischen Ausrichtung geführt. Das Missverständnis dabei beruht auf der Interpretation seines berühmtesten Ausspruchs: „Es macht keinen Unterschied, ob die Katze weiß oder schwarz ist, solange sie Mäuse fängt.“ Für Deng Xiaoping war die Frage nicht, ob Kapitalismus oder Kommunismus das Beste für das Unternehmen sei. Die entscheidende Frage war, was das Land dazu befähigen konnte, sein Potenzial für die Zukunft zu nutzen, und was nicht.

Die Frage, ob China ein kapitalistisches Land in kommunistischem Gewand, oder ein kommunistisches Land in kapitalistischem Gewand sei, ist also falsch gestellt. Es ist nicht entweder oder und es ist auch nicht beides. Und ganz definitiv ist China kein kommunistisches Land, das eine kommunistische Schicht nach der anderen ablegt, um sich darauf vorzubereiten, in jenen kapitalistischen Mantel zu schlüpfen, den der Westen bereithält.

Deng Xiaoping betonte dies 1992, als er sagte, dass „das chinesische Volk an den Grundsätzen der Partei für 100 Jahre

festhalten sollte, ohne dabei ins Wanken zu geraten“. Innerhalb dieses riesigen Rahmens hat China seine eigenen Konzepte entwickelt, um den vielfachen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Der Westen neigt dazu, Chinas „Reform und Öffnung“ aus rein westlicher Sicht zu beurteilen – in der Überzeugung, dass das westliche Modell das beste Regierungssystem sei. Dieser Ansatz führt jedoch zu unrealistischen Erwartungen und Enttäuschungen. Denn tatsächlich liegt die Antwort nicht in der Ideologie, sondern in der erbrachten Leistung. Gideon Rachman, Chefredakteur des Auslandsressorts der *Financial Times*, zitierte Deng Xiaopings Dolmetscher, Zhang Wei-Wei, der sagte: „Die Chinesen glauben an Legitimierung durch Leistung. Wenn die Regierung gut regiert, wird sie als rechtmäßig anerkannt.“

Chinas neues Denken sprengt die alten Rahmen

Es ist nicht einfach, das neue System, das China entwickelt, zu beschreiben. Denn ebenso wie neue Entwicklungen in anderen Bereichen braucht jedes neue System seine Zeit, ehe es seinen Namen findet. Die chinesische Führung nennt es häufig „Sozialismus mit chinesischen Charakteristika“, andere nennen es „chinesischen Kapitalismus“ oder auch „sozialistische Marktwirtschaft“. Wir halten es mit Thomas Kuhn: „Man kann ein neues Paradigma nicht mit dem Vokabular des alten Paradigmas begreifen.“ Das passende Vokabular wird sich als umso exakter erweisen, je mehr sich die neuen Paradigmen entfalten. Dabei gilt es eines zu bedenken: Ebenso wie neues Vokabular neuem Denken entspringt, verändert sich das Selbstbild der Kommunistischen Partei. Der Führungsanspruch bleibt bestehen, doch wird ideologischer Zwang zunehmend durch eine Liberalisierung des Denkens ersetzt und Kontrolle durch Gesetzgebung, die sich globalen Standards nähert.

Die chinesische Führungsebene hat bald begriffen, dass ein Wechsel von der Planwirtschaft in die Marktwirtschaft nur mittels Dezentralisierung gelingen kann, und sie diese entsprechend in ihre Überlegungen mit einbeziehen muss, um den Weg der Modernisierung erfolgreich beschreiten zu können. Doch Dezentralisation bedeutet per Definition, mehr Macht in die Hand des Volkes zu legen. Und tatsächlich dezentralisiert China, das so oft als Monolith betrachtet wird, Macht in einem größeren Ausmaß als jedes andere Land der Welt.

Die schrittweise Machtverschiebung vom Staat zum Volk ist sowohl in den Provinzen als auch auf kommunaler Ebene und in den Stadtverwaltungen zu beobachten. Die Peripherie wird mehr und mehr zum Zentrum. Chinas Führung steckt einen weiten Rahmen, innerhalb dessen es dem Volk überlassen ist, die Evolution seines Landes zu gestalten. Gesetze und Vorschriften werden in sogenannten „Versuchszonen“ getestet und, erst wenn sie sich in der Praxis bewähren, landesweit eingeführt. Chinas schon früh eingeführte Sonderwirtschaftszonen entwickelten sich zu riesigen Versuchslaboratorien für institutionellen und juristischen Wandel. Kein anderes Land hat jemals Pilotprojekte in derartigen Dimensionen durchgeführt.

China hat sowohl Raum für private als auch für profitable staatliche Unternehmen geschaffen. Und es fährt fort, ein unternehmerfreundliches Umfeld zu gestalten, in dem sich Talent entfalten und gedeihen kann. Höchstes Ziel Chinas jedoch ist, eine auf Vertrauen basierende, in sich harmonische Gesellschaft zu bilden, mit einer Bevölkerung, die darauf vertraut, dass seine Regierung die Voraussetzungen für ein besseres Leben schafft, und einer Regierung, die ihr Vertrauen in das Volk als treibende Kraft des Fortschritts einsetzt. Das neue Modell Chinas fußt auf einer Balance zwischen den Kräften von Spitze und Basis, sodass der Lebensstandard des Volkes erhöht und sein Wohlstand gemehrt wird.

Der amerikanische Adler trifft den Kung-Fu-Panda

Zwischen westlicher und östlicher Gesellschaft zeichnet sich ein zunehmender Wettbewerb der Werte ab. Amerika, der Anführer des Westens, ist verwundet, China, der aufstrebende Anführer des Ostens, hat noch einen langen Weg vor sich, ehe es seinen westlichen Kontrahenten wirtschaftlich herausfordern kann, wenngleich die eingeschlagene Richtung feststeht. Alle Zeichen der Zeit weisen in Richtung einer anhaltenden globalen Verlagerung von West nach Ost.

China ist zunehmend in der Lage, wirtschaftlich und politisch den Ton anzugeben. Die westlichen Länder brauchen den chinesischen Markt, um ihr Wachstum aufrechtzuerhalten, und kämpfen um die Vormachtstellung bei dessen Eroberung. Ungeachtet dessen beansprucht der Westen das Recht sowie die moralische Pflicht für sich, die chinesische Politik in Richtung einer westlichen Demokratie zu lenken.

Politisch betrachtet beharrt der Westen auf der Demokratie als beste Regierungsform der Welt. Doch betrachten wir die Entwicklung Chinas, so stellt sich die Frage, ob eine moderne westliche Demokratie tatsächlich die einzig akzeptable Regierungsform darstellt. Kann eine Regierung, die der Westen als „autokratische“ Regierung bezeichnet, ein Fünftel der Weltbevölkerung zu Wohlstand führen und politische Stabilität schaffen? Ist es möglich, dass sich Kapitalismus und eine starke Regierung besser vereinbaren lassen, als es sich der Westen vorzustellen imstande ist? Für viele Staaten der Welt ist China auf dem Weg, ein verlockendes Alternativmodell zu bieten – eines, das in absehbarer Zeit zu einer wirklichen Herausforderung für die westliche Demokratie als Regierungsform werden kann.

„Was“, schrieb China-Korrespondent Howard W. French im März 2007 in einem Essay über Chinas neue Denkmuster in der *International Herald Tribune*, „wenn es eingefleischten Bürokraten – ausgewählt ausschließlich aufgrund ihrer Leistungen, bestens ausgebildet und ideologisch geprüft –

gestattet würde, frei von der Schikane eines sich ständig einmischenden Kongresses, Entscheidungen in Kraft zu setzen und umzusetzen? Könnte darin nicht die Erklärung für die außergewöhnliche Dimension wirtschaftlicher Maßnahmen liegen, die eine Infrastruktur von Weltklasse, eindrucksvolle Städte, Flughäfen, Autobahnen und Dämme aus dem wirtschaftlichen Schutt der maoistischen Vergangenheit heraus hervorbringen, und dies in Rekordzeit?“

Jedes Eingeständnis, dass sich China zum Besseren wandelt, dass es seine eigenen Kompromisse sucht und sogar eine gewisse Form von pluralistischer Gesellschaft zulässt, würde für viele im Westen die eigene Rolle als Wächter der globalen Moral auf beängstigende Weise infrage stellen. Die Öffnung Chinas erweitert nicht nur den Spielraum der chinesischen Führung, sie erschüttert auch den Einflussbereich der chinesischen Reformelite. Europa und die Vereinigten Staaten sehen sich einem neuen Mitspieler gegenüber, der sowohl wirtschaftlich stark als auch politisch stabil ist und nicht zögert, sich der Welt mit seinen eigenen Werten zu präsentieren.

Während der amerikanische Adler, der einst unbehelligt in großer Höhe seine Kreise zog, darum kämpft, seinen Rang wiederzuerlangen, ist auf der anderen Seite des Globus ein einst tollpatschiger, doch nun bestens in den Kampfsportarten trainierter Panda im Begriff, sich zu erheben.

China erhebt sich. Na und?

Am 4. Juli 2009, dem Geburtstag der Vereinigten Staaten von Amerika, schrieb David Brooks, Kolumnist der *New York Times*: „In diesen Tagen ist es unmöglich, über Amerika und seine zukünftige Rolle in der Welt nachzudenken, ohne dabei gleichzeitig China im Kopf zu haben.“ Was auf Amerika, die mit Abstand größte Wirtschaft der Welt zutrifft, stimmt auch für Deutschland, das 2009 seinen Platz als Exportweltmeister an China verlor.

Betrachtet man Amerika als das Land der unbegrenzten Möglichkeiten und Europa als eine Union, die davon besessen ist, alles von den Arbeitsbedingungen bis hin zur Banane zu regulieren, so kann man China als das Land des strategischen Fortschritts bezeichnen. Die gesamte Öffnung Chinas war Teil eines strategischen Planes, in dem die Unterstützung durch das Ausland und dessen Technologietransfer als Mittel zum Zweck genutzt wurden, um durch wirtschaftlichen Fortschritt den Aufbau der eigenen Machtposition zu bewirken. Um sein Ziel zu erreichen, von der „Werkstatt der Welt“ zum Innovator neuer Technologien zu werden, hat China ausländische Beteiligungen an chinesischen Unternehmen limitiert und inländische Betriebe einer harten Auslese unterworfen.

In den letzten 30 Jahren hat die strategische Planung der chinesischen Führung China vom einst rückständigen und unterentwickelten Land in den Rang des Exportweltmeisters katapultiert und Deutschland von seinem bisherigen Platz als drittgrößte Wirtschaftsmacht der Welt verdrängt. Dies hat China in die Position versetzt, die politischen und wirtschaftlichen Bedingungen, unter denen westlichen Unternehmen Zugang zu den riesigen chinesischen Märkten gewährt wird, zu diktieren.

Anders als die Europäische Union, die im Jahr 2000 lauthals verkündete, bis 2010 die „wettbewerbsfähigste Wissensökonomie der Welt zu werden“, es aber nie geschafft hat, die dafür notwendigen Reformen durchzusetzen, und anders als Japan, das zu sehr in seine eigene Vergangenheit verstrickt bleibt, hat China seine Ziele nicht nur erreicht, sondern meist übertroffen.

Was wäre, wenn ein einziges Land imstande wäre, die globalen Märkte nicht nur mit den meisten Produkten, sondern auch der besten Qualität und dies zu unschlagbaren Preisen zu versorgen? Nobelpreisträger Paul Samuelson sagt voraus, dass China dieses Land werden könnte. Der Wandel in China beschränkt sich nicht darauf, den weltweiten Handelsbedingungen gerecht zu werden, China verändert die Bedingungen des Welthandels selbst.

Der Westen belehrt, China lernt

Wie kam es, dass der Westen und seine Unternehmen derart in die Defensive gedrängt wurden? Der Westen begrüßte Fukuyamas 1989 erschienenen Aufsatz sowie sein 1992 unter dem Titel *Das Ende der Geschichte* erschienenes Buch, in denen er zu dem Schluss kam, dass das westliche Demokratie-modell wahrscheinlich die Endstufe der sozialen und kulturellen Evolution sowie die ultimative Regierungsform sei. Seine Theorie wurde durch den Humanismus und sein Plädoyer für eine universelle Moral gestützt. Dies führte zu einem missionarischen Denkansatz mit dem Anspruch, alle Nationen dem westlichen Werteverständnis zu unterwerfen. Doch was als Hilfestellung zum Aufstieg auf westlichen Entwicklungsstand gemeint war, wurde als Belehrung empfunden.

China andererseits ist sich sehr wohl dessen bewusst, erst einen Teil seines Weges hinter sich zu haben. Es weiß, dass es weiterhin Korrekturen, Verbesserungen und Neuerungen vornehmen muss. Und dieses Wissen hat China zu einer Lerngesellschaft gemacht – offen für jede Theorie und Praxis, die den gesetzten Zielen förderlich ist. Dies ist einer seiner stärksten Trümpfe. Als Deng Xiaoping im Jahr 1979 Amerika besuchte, zeigte man ihm eine Ford-Fabrik in Atlanta. Damals produzierte Ford mehr Autos in einem Monat als ganz China in einem Jahr. Während dieses Besuches sagte Deng: „Wir wollen von Ihnen lernen.“ Und das taten sie auch.

Frank Sieren, Korrespondent der *Zeit* in Peking, zeichnete folgendes Zukunftsszenario: „Ein Auto der Fox-Klasse für 3 499 Euro mit vier Türen, einem Navigationssystem und Airbags. Zu bezahlen per EC-Karte. Geliefert wird einmal pro Woche, jeweils freitags auf dem Aldi-Parkplatz. Keine aufwendige Präsentation, kein Ausstellungsraum und ein schlankes Vertriebssystem.“

Doch wenngleich all dies Anlass zu einem positiven wirtschaftlichen Ausblick gibt, wird China nichtsdestoweniger mit einigen unbestreitbaren internen Problemen zu kämpfen haben:

„Wirtschaftlicher Fortschritt wurde zu einem hohen Anteil auf Kosten von Rohstoffen und zulasten der Umwelt erlangt. Es herrscht ein Ungleichgewicht in der Entwicklung von Stadt und Land, zwischen den verschiedenen Regionen sowie zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Es wird zunehmend schwieriger, in der Landwirtschaft für konstantes Wachstum zu sorgen sowie die Einkünfte der Bauern zu steigern. Immer noch gibt es zahlreiche Probleme, die die unmittelbaren Interessen der Menschen betreffen, wie etwa die Beschäftigung, die soziale Absicherung, die Einkommensverteilung, das Bildungssystem, das Gesundheitswesen, den Wohnungsbau, die Sicherheit am Arbeitsplatz, die Verwaltung im Justizwesen und in der öffentlichen Ordnung, aber auch die schwierigen Lebensumstände der unteren Einkommenschichten. Um ideologischen und ethischen Fortschritt zu sichern, bedarf es verstärkter Anstrengungen in all diesen Bereichen. Doch das Vermögen der Regierung, die Situation und ihre Anforderungen zu bewältigen, lässt einiges zu wünschen übrig. Im Zusammenhang mit Reformen, Entwicklung und Stabilität bedarf es in einigen praktischen Belangen gründlicher Recherchen und Studien. Einige prominente Parteimitglieder sind nicht ehrlich und integer, ihr Formalismus und Bürokratismus sind deutlich erkennbar; Verschwendung, Korruption und anderes, wenig wünschenswertes Verhalten stellen immer noch ernst zu nehmende Probleme dar.“

Was sich anhört, als wäre es einem westlichen Kommentar entnommen, stammt tatsächlich Wort für Wort aus der Rede Präsident Hu Jintaos, gehalten auf dem 17. Nationalen Kongress in Peking im Oktober 2007.

Der Westen hat China gegenüber immer noch einen gewaltigen Vorsprung. Doch ist China zu einem gleichwertigen Mitbewerber auf den globalen Märkten geworden und es ist dabei, ein alternatives Modell zur modernen Demokratie zu erschaffen, das der chinesischen Geschichte ebenso entspricht wie das Demokratiemodell, das Amerika vor mehr als 200 Jahren schuf und das seinerseits der amerikanischen Gesellschaft entsprach. In diesem Buch werden wir die acht Säulen, auf denen dieses System ruht, aufzeigen.

SÄULE I

Die Emanzipation des Denkens

Um die Dimension von Deng Xiaopings Ruf nach einer Emanzipation des Denkens zu erfassen, gilt es diesen im Kontext seiner Zeit zu betrachten: Ein durch den Klassenkampf der Kulturrevolution gespaltenes Milliardenvolk musste mittels eines gemeinsamen Ziels, der Modernisierung des Landes, wieder vereint werden. Ohne die Befreiung des Denkens aus der Umklammerung des alten Systems wäre es unmöglich gewesen, dessen destruktive Kräfte in konstruktive Energie umzuwandeln. Die Emanzipation des Denkens bildet die Basis für die Transformation Chinas.

„Sprengt die Ketten, die unser Denken fesseln.“

China im Mai 1978: Deng Xiaoping, der zierliche Gigant, setzt den ersten, unumkehrbaren Schritt auf Chinas Reise in die Moderne und in die Marktwirtschaft, indem er seinem Volk zuruft: „Unser Denken bedarf einer entscheidenden Emanzipation!“

Deng verstand, dass eine von der Spitze abwärts regierte, zentralistische Gesellschaft, die nur wenig Spielraum für persönliche Mitgestaltung erlaubt, kein guter Nährboden für eine Marktwirtschaft ist. Um eine durch Dezentralisierung gekennzeichnete Wirtschaftsreform erfolgreich in Gang zu bringen, galt es eine Emanzipation des Denkens zu bewirken.

Zu jener Zeit glich China einer rückständigen Firma, geführt von einem repressiven Präsidenten mit althergebrachten Ideen, taub für Kritik und blind gegenüber jeder Veränderung. Chinas Menschen, unproduktiv, weil jahrzehntelang gegängelt, mussten erst wieder lernen, unabhängig zu denken. Dezentralisierung und Emanzipation hatten Hand in Hand zu gehen.

In den vorangegangenen Jahrzehnten, zwischen 1949 und 1976, hatten der große Entwicklungssprung und die Kulturrevolution dieses Land mit der größten Bevölkerung der Erde zu einer gewaltigen, grauen Masse verschmolzen, die hungrig, isoliert und ideologisch geprägt war, und in der jede Art von Arbeit außerhalb staatlicher Strukturen als illegal galt. Bildung und Wissen waren verbannt worden, die Universitäten geschlossen und die einst landesweit abgehaltenen Studienberechtigungsprüfungen ausgesetzt. Dies war Maos Version eines „Wetlaufs in den Abgrund“.

Doch wie schafften es die Menschen, diese Jahre zu überstehen? Die tiefen Wunden, die diese Zeit hinterließ und die viele auch heute noch schmerzen, wurden in zahlreichen Büchern beschrieben. Doch in sämtlichen Gesprächen, die wir dazu führten, waren wir immer wieder überrascht, wie wenig an Bitterkeit dabei dennoch zu verspüren war. Dies mag mit der Fähigkeit der Chinesen zusammenhängen, Umstände, die nicht zu ändern sind, hinzunehmen. Ihre Einstellung beruht darauf, dass es besser sei, ihre Energien in eine glückliche Zukunft zu investieren, als sie bei dem Versuch zu vergeuden, die Probleme der Vergangenheit zu lösen.

Auch viele unserer chinesischen Bekannten und Freunde waren während der Kulturrevolution zur Umerziehung in die ländlichen Regionen Chinas verschickt worden. Und während wir die Vorstellung schrecklich fanden, Menschen wie Schachfiguren herumzuschieben und sie aus ihren Familien, Jobs, Schulen und Universitäten zu reißen, vermochten die meisten von ihnen, etwas Gutes darin zu sehen.

Eine gute Idee zu ihrer Zeit

„Es war damals eben einfach so“, sagte unser Freund Wang Wei, einer von Chinas heute erfolgreichen Geschäftsleuten. Im Jahr 1968 war der groß gewachsene, gut aussehende Sohn einer durchschnittlichen, städtischen Familie 17 Jahre alt und strotzte von Energie. Doch wie zwölf Millionen andere Studenten, die zwischen 1966 und 1976 aufs Land verschickt wurden, ereilte auch ihn die Aufforderung, die Schule zu verlassen, um in einem kleinen Dorf in den Bergen der Provinz Liaoning, im nordöstlichen Teil Chinas, zu arbeiten. Es war nicht unbedingt das, wovon er geträumt hatte, doch er machte das Beste daraus und arbeitete hart. Und das zahlte sich aus. Denn Organisationstalent und Führungsqualitäten waren auch unter den damaligen Umständen gefragt und so wurde er schon bald von der Feldarbeit und vom Hüten der Schafe zum Leiter einer Produktionseinheit von nahezu 1 000 Bauern befördert.

In diesem landesweiten Umerziehungsprogramm arbeitete auch der spätere Präsident Jiang Zemin am Fließband einer Automobilfabrik in Schanghai. Chen Kaige, Chinas berühmter Filmemacher, wurde nur ein Jahr, nachdem er in die Mittelschule in Peking eingetreten war, auf eine Kautschukplantage in Yunnan verschickt. Der Vizepräsident der Nanjing University wurde vom Leiter der Fakultät für Soziologie zum Ziegelträger einer Baustelle, ein ganz und gar grauenvoller Job, wie John aus seiner Studienzeit in Utah selbst nur zu gut weiß. Doch gefragt, wie er sich fühlte, als er Ziegel und Mörtel über Leitern hoch zu den Maurern schleppte, meinte der Vizepräsident: „Damals schien das eine gute Sache zu sein.“

Im Jahr 1978 jedoch veränderten sich die Dinge und auch die Auffassung darüber, was eine gute Sache war. Um das dem Untergang geweihte Unternehmen China zu sanieren, musste Deng auf Emanzipation anstelle von Indoktrination setzen.

Am Beginn dieses Prozesses stand die Kühnheit einer Gruppe von 18 Bauern, die sich in ihrer Verzweiflung über

die herrschende Ideologie hinwegsetzten und damit den ersten großen Schritt in Reformrichtung wagten. Wir beschreiben dieses Ereignis in Säule Nummer zwei.

Tatsächlich war Deng Xiaopings Reformprogramm auf derartige Initiativen angewiesen, denn nur von der Basis aufwärts konnte die Produktivität des Landes gesteigert werden. Und schon bald war der Geist der Emanzipation überall im Land zu finden. Schritt für Schritt fassten Bildungsreformen Fuß. Wissenschaft, Kunst und Gesellschaft begannen neu entstehende Freiräume zu erkunden. Künstler waren nicht länger an Auftragsarbeiten, Kalligrafien und Propagandakunst gebunden. Es war der Aufbruch zu neuen Werten und einer Loslösung von der Masse. Wie in der Renaissance konzentrierten sich Künstler auf ihre eigenen Arbeiten und Ideen und schufen, was in ihren Augen für sie und China von Bedeutung war. Sie waren mehr als bereit dazu, die Emanzipationsparade ihres Landes anzuführen.

Doch es waren nicht nur die Künstler des Landes, die vorandrängten. Menschen aus allen Gesellschaftsschichten, selbst aus einfachsten ländlichen Gebieten, fassten neuen Mut.

Freiheit hat viele Gesichter

„Freiheit ist für einen Chinesen nicht unbedingt mit seinen Lebensumständen verbunden“, erklärte uns Wang Yukun, Direktor des Center for Chinese Enterprise Thinking, an der Tsinghua University. „Als ich in Shandong aufwuchs, waren die Zeiten für unsere Familie ganz und gar nicht gut. Meine Mutter, die 1920 geboren worden war, und auf der die gesamte Verantwortung für ihre sechs Kinder lastete, arbeitete härter als jeder Mann, denn unser Vater verdiente gerade genug, um sich selbst durchzubringen. Dennoch verlor sie nie ihre Freiheit des Denkens. Obwohl Analphabetin, hielt sie an ihrem Ziel, ihren Kindern eine gute Bildung zu ermöglichen, fest. Sie kämpfte auch in den Jahren der Armut und