

Indiens Armut unter der Lupe Positive Wirkung der Wirtschaftsreformen

Von unserem Korrespondenten in Indien, Bernhard Imhasly

In Indien, dem klassischen Land der Armut, leben trotz der wirtschaftlichen Wende «bloss» noch 29% der Bevölkerung unter der Armutsgrenze. Der Grund ist u. a. darin zu sehen, dass die Armutsbekämpfung in staatlicher Hand liegt.

Delhi, Anfang Mai

Indien ist das klassische Land der Armut in unserer modernen Welt. Noch immer sind mit 350 Mio. Menschen über ein Drittel aller Armen indische Bürger. Die Verantwortung für Armut und ihren sichtbarsten Ausdruck, den Hunger, ist früher der britischen Kolonialmacht angelastet worden. Sie hatte vor 300 Jahren das damals neben China weitaus reichste und fortschrittlichste Land der Welt durch systematischen Ressourcenzug in eine Serie von Hungersnöten geführt. Doch auch die Befreiung vom Kolonialjoch hat das Bild eines armen Indien nicht auflösen können. Zwar gab es nach 1947 keine Hungersnot mehr, doch das von einer dirigistischen Politik generierte Einkommenswachstum zwischen 1% und 3% reichte nicht, um die Bevölkerungszunahme aufzufangen. Die Zahl der «absolut Armen» stagnierte bis in die siebziger Jahre und sank in den 20 folgenden Jahren nur um zehn Prozentpunkte.

Signifikant weniger Armut

Die nach 1991 einsetzende wirtschaftspolitische Wende hat die Frage ins Zentrum gerückt, ob die stärkere Orientierung der Wirtschaft Richtung Markt auch das Los der Armen verbessert hat. Die Wachstumsrate der Gesamtwirtschaft stieg (mit über 5% pro Jahr) rascher an, und mit einem signifikanten Rückgang der Geburtsrate auf unter 2% nahm auch das Pro-Kopf-Einkommen zu. Doch würde dies auch bis zu den Bevölkerungsgruppen dringen, die in der Regel ausserhalb der Marktwirtschaft leben? Oder würden die Wachstumsgewinne von der Ober- und Mittelklasse absorbiert werden und damit das Einkommens- und Sozialgefälle noch ausweiten? Erste Untersuchungen in der Mitte des letzten Jahrzehnts bestätigten zunächst die zweite Vermutung; der Anteil der Menschen unter der Armutsgrenze sank, so konstatierte 1997 die *Lakdawala-Kommission*, lediglich von 39% auf 36%. Angesichts des Bevölkerungswachstums hiess dies, dass die absolute Zahl der ärmsten Menschen sogar zugenommen hatte. Spätere Untersuchungen ergaben widersprüchliche Resultate.

Ökonomen erwarteten daher mit Spannung die Ergebnisse der grossen Umfrage, welche die National Sample Survey Organisation (NSSO) im Jahr 2000 durchführte. Zur allgemeinen Überraschung stellte sie fest, dass die Zahl der absolut Armen zwischen 1993/94 und 1999/2000 signifikant gefallen war – von 36% auf 26% der Gesamtbevölkerung. Während die Regierung die Resultate breitschlug, weil sie darin Munition für ihre Reformpolitik fand, kamen die Zahlen von anderer Seite unter scharfen Beschuss. Statistiker monierten, dass die NSSO ihre Methode geändert und deshalb unzuverlässige Resultate geliefert hatte. Im Januar 2003 präsentierten die Kritiker bei einem von der Weltbank und der Plan-Kommission organisierten Workshop ihre Folgerungen. Sie bestätigten in ihrer grossen Mehrheit die Resultate des «Sample Survey»: «Nur» noch rund 29% der Bevölkerung hatten ein so geringes Einkommen, dass sie sich nicht selbst voll ernäh-

ren konnten. – Bemerkenswert am Nachlassen der Armut ist, dass sie mit einem gleichzeitig erfolgenden *Rückgang der Beschäftigung* im wichtigsten Armutsbereich, der *Landwirtschaft*, einhergeht. Diese Entwicklung erklärt sich durch eine erhöhte Produktivität, höhere Reallöhne und damit eine Verbesserung der Einkommen. Selbst landlose weibliche Beschäftigte in der Landwirtschaft – die Gruppe mit dem tiefsten Einkommen – arbeiten weniger und verdienen mehr. Zudem wurden die überzähligen Beschäftigten aus der Landwirtschaft von modernen Sektoren absorbiert, z. B. im Bau- und im Gastgewerbe als grossen Auffangbecken mit einer Beschäftigtenzahl von rund 85 Mio.

Lebensbedrohende Realität

Der Zufall wollte es, dass in Delhi gleichzeitig mit dem Armutskonvent der Weltbank ein öffentliches Hearing über Hunger stattfand. Eine NGO hatte Menschen aus allen Regionen Indiens in die Hauptstadt gebracht, die davon berichteten, wie die Dürre der letzten Jahre zahlreichen Menschen in ihren Dörfern Hunger und nicht selten auch den Tod gebracht hatte. Sie bewiesen, dass *Armut* in vielen Gegenden immer noch eine *lebensbedrohende Realität* ist. Allein die Kältewelle, die in jenen Januar-Tagen über Nordindien zog, hatte

Wie lässt sich Armut messen?

By. Wenn indische Demographen und Statistiker von «Armut» und «Armutsgrenze» sprechen, meinen sie nicht das, was im Westen landläufig als «arm» verstanden wird, nämlich Menschen, die «mit bescheidenen Mitteln» und in «einfachen Verhältnissen» leben. In Indien gilt als arm, wer unter die berüchtigte BPL – «Below the poverty line» – fällt. Gemeint sind dabei Personen und Familien, deren Einkommen es nicht erlaubt, so viel auszugeben, um täglich 2400 Kalorien (in Städten: 2100 kcal.) aufzunehmen. Mit dem Nahrungsmangel ist der Grundinstinkt des Überlebens gemeint, der sich nicht unterschreiten lässt. Zwar kann auch ein Mensch mit 1800 Kalorien überleben, doch erlaubt ihm dies kein Leben im Vollbesitz der körperlichen und geistigen Kräfte.

Die *National Sample Survey Organisation* (NSSO) ist das wichtigste Mittel der indischen Regierung, Armutstrends zu messen. Die NSSO führt jedes Jahr eine Kurzumfrage zu Konsum und Beschäftigung durch, jedes fünfte Jahr eine systematische Runde. Die Grösse der Stichproben kann bis zu 250 000 Personen bzw. Haushalte umfassen. Die Befragten berichten, wie viel sie in den letzten 7, 30 und 365 Tagen für welche Güter ausgegeben haben. Auf Grund des Einkommens und der Ausgaben kann errechnet werden, wie viel ihnen für die Befriedigung der Grundbedürfnisse zur Verfügung stand. Für die Kategorie Nahrungsmittel wird dann errechnet, wie gross die zur Verfügung stehende Kalorienzahl war.

rund 1000 Menschen dahingerafft. Die meisten von ihnen, sagte Nobelpreisträger Amartya Sen am Hearing, waren Opfer chronischer Unterernährung. Die Anhörung von Leidtragenden war von der NGO «Right to Food Campaign» veranstaltet worden, die dafür kämpft, dass die enormen Lebensmittelvorräte des Staats – sie entsprechen 1 t für jede unterernährte Familie – zur Verteilung an die Bedürftigsten eingesetzt werden. Für die Aktivisten sind die riesigen Vorräte von über 60 Mio. t Getreide nicht ein Indiz für sinkende Armut, sondern im Gegenteil für zunehmende Not. «Die Regierung hat auf Druck der Weltbank die Subventionen für Lebensmittel an speziell Bedürftige Haushalte gekürzt», lautete ihr Argument. Das Resultat sei, dass viele sich den Gang zu den «Fair Price Shops» nicht mehr leisten können, die ihrerseits auf ihren Vorräten sitzenbleiben.

Auch die Ökonomen von Weltbank und Regierung waren sich einig, dass die eindimensionale Messung von bodenloser Armut das Problem in seiner Komplexität nur schematisch erfasst. Eine Studie über den Bundesstaat *Uttar Pradesh*, in dem allein 8% der Armen der Welt leben, zeigte, dass die Definition von Armut als rein materielle Bedürftigkeit zu kurz greift. Sie stellte nicht nur eine Korrelation zwischen materiellem Notstand einerseits und Gesundheitsschäden, mangelnder Entfaltung geistiger Fähigkeiten und geringem Schulbesuch her. Armut geht noch weiter, sagt *Valerie Kozel*, eine der Autorinnen der Studie. «Es ist auch ein Verlust von sozialer Kontaktfähigkeit, der eigenen Stimme und Durchsetzungskraft in der Öffentlichkeit.» Eine Reihe von Bundesstaaten haben nun begonnen, periodisch über den Stand der «menschlichen Entwicklung» zu berichten. Die Berichte nehmen neben dem Kriterium von Einkommen und (Kalorien-)Konsum einen umfassenderen «Human Development Index» (HDI), wie er inzwischen auch von Weltbank und UNDP (United Nations Development Programme) verwendet wird, als Massstab. Er definiert Armut als «Mangel an Wahlmöglichkeiten», sei es in Bezug auf Nahrung, Erziehung, Gesundheit, Menschenrechte, politische Freiheit oder Selbstwert.



Wenn Mitarbeiter dem sozialen Gewebe im Unternehmen nicht mehr trauen, entstehen egozentrierte Absicherungsstrategien. (Bild ap)

Die Sache mit dem Vertrauen Gefährdete soziale Netze in den Unternehmen

Von Christof Schmitz*

Nicht nur zwischen der Öffentlichkeit einerseits und den Börsen und den wirtschaftlichen Eliten andererseits herrscht ein Vertrauensmangel. Ein analoges Problem stellt sich auch innerhalb der Unternehmen. Motivationsschwund und ein Rückzug auf egozentrierte Verhaltensweisen gefährden die Qualität des «sozialen Kapitals».

«Vertrauen schaffen» – nicht nur das jüngste WEF beschäftigte sich mit den Vertrauensverlusten der letzten Jahre. Viele aktuelle Beiträge zur Corporate-Governance-Diskussion beziehen sich darauf. Zentral beschäftigt dabei das Vertrauen in die Börsen. Dieses wieder zu gewinnen, steht ganz im Fokus. Die Vertrauensverluste ziehen allerdings viel weitere Kreise. Neben ihren gesellschaftlichen Konsequenzen – z. B. steigendes Misstrauen gegenüber der wirtschaftlichen Elite – geben speziell unternehmensinterne Auswirkungen zu denken. So wird markant von den «Keilen des Motivationsschwundes» und «des Misstrauens» gesprochen, die ins soziale Gefüge der Unternehmen getrieben werden.¹

Rückzug auf egozentriertes Verhalten

Solches ist tatsächlich an vielen Orten zu registrieren. Vormalig homogenes soziales Gewebe von Unternehmen droht zu zerreißen. Die Auswirkungen dieser Art von «Keilerei» geraten erst langsam ins Blickfeld. Dabei sind die Wirkungen beachtlich. Gemäss einer neuen Gallup-Umfrage sind in Deutschland nur 15% der Arbeitnehmenden wirklich engagiert in ihrem Beruf. 69% sind passiv unengagiert, 16% gar aktiv unengagiert. Das sind erschreckende Zahlen; die geschätzten volkswirtschaftlichen Kosten dieser Haltung belaufen sich auf 220 Mrd. €. Aktuelle «Handgelenk-mal-Pi-Schätzungen» aus einer Schweizer Grossbank gehen davon aus, dass 25% der Mitarbeiter aktiv engagiert sind.

«Vor fünf Jahren war ich noch stolz, bei der X-Bank zu sein, aber heute . . .?», ist die symptomatische Aussage einer Bankmanagerin. Wir beobachten, wie zunehmend Identifikationen von Mitarbeitern wie Führungskräften mit «ihren» Unternehmen abnehmen. Die Folge sind geringere Engagements sowie egozentrierte Absicherungsstrategien der Beteiligten. Das ist wenig verwunderlich. Wenn bisher vertraute und funktionierende Verhaltensorientierungen nicht mehr gelten, ohne dass Ersatz zur Stelle wäre, tritt Orientierungslosigkeit ein, begleitet von Kommunikationsstörungen, Missbräuchen und Selbstbedienungen. Diese Phänomene bedrohen nicht nur die Qualität des Lebens der Menschen in den Organisationen, sondern auch das reibungslose Funktionieren wichtiger Unternehmensprozesse. Denn angesichts der dynamischen und komplexen Verhältnisse hängt Unternehmenserfolg heute mehr denn je davon ab, wie sehr ein intensives, gleichzeitig sorgsames wie reibungsaktives Zusammenspiel der verschiedenen Beteiligten genutzt werden kann.

«Abstürzende» Entscheidungen

Allenthalben wird beschworen, dass mit dem Platzen der New-Economy-Blase die Vernunft wieder eingekehrt sei. Realistische Beurteilungen und kühler Sachverstand stünden wieder an der Stelle willigen Sich-verführen-Lassens durch «good stories». Ungeachtet dieser Beschwörungen sind jedoch die schwierig zu kalkulierenden Situationen, denen sich Unternehmen heute gegenübersehen, nicht einfacher geworden. Im Gegenteil, die Zukunft bleibt, so könnte man sagen, ungewisser denn je, und die Anhaltspunkte für vernünftige Entscheidungen damit weiterhin problematisch. Qualität kann in solchen Situationen nur aus der Verarbeitung und Interpretation vielfältigster, oft widersprüchlicher und schwacher Signale aus verschiedensten Orten resultieren. Diese Leistung benötigt gemeinschaftliche Auseinandersetzungen im Unternehmen. Damit

kommt dem funktionierenden Zusammenspiel der Beteiligten enorme Bedeutung zu. Dieses definiert die Qualität der Entscheidungen mindestens ebenso wie die Qualität jedes Einzelnen. Aus den Untersuchungen von Flugzeugabstürzen wissen wir heute, dass 70% dieser Katastrophen auf menschliche Fehler zurückzuführen sind, die ihrerseits Produkte ungenügenden sozialen Zusammenspiels waren. Entsprechend werden Flugzeugbesatzungen heute trainiert. Auch in den «Absturz» führende Managemententscheidungen können wesentlich als Folgen ungenügender Zusammenspiele angesehen werden. Nicht zuletzt das historische Grounding der Swissair vom Oktober 2001 muss wohl als Folge solchen Ungenügens betrachtet werden.

Organisationen unterliegen heute dem kalten Marktkauf genauso wie Kakaopulver, Hardwareteile oder Autozulieferungen. Sie haben sich den Bewegungen der Märkte anzupassen, sie werden reorganisiert, zerlegt, zusammengefügt und gehandelt wie andere Güter auch. Diese Bestrebungen übersehen gerne, dass es sich bei Organisationen um historisch gewachsene soziale Gebilde handelt, die kulturell sensibel sind und in ihrem Zusammenspiel verletzt, ja zerstört werden können. Vertrauensverluste erweisen sich hierbei als besonders prekär. So wie manches Unternehmen einem «Unbundling» unterworfen wird, lockern sich auch die Beziehungen zwischen den sich dissoziierenden Organisationen und ihren Mitgliedern. Wie können solche Organisationen noch als Kristallisationspunkte für stabile Beziehungen zwischen Organisationen und Mitgliedern dienen? Wenn Mitarbeiter erleben, wie sich «ihre» Unternehmen in der Folge von Restrukturierungen oder Fusionen zu einem Gebilde von hoher Anonymität bei gleichzeitig geringer Berechenbarkeit entwickelt, sind für sie Vertrauensverluste fast unumgänglich. Der klassische psychologische Kontrakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmen ist darum längst ins Wanken geraten und das erfolgskritische «soziale Kapital» gefährdet.

Keine Rückkehr zu alten Verhältnissen

Was ist zu tun? Der Blick ist verschärft darauf zu lenken, dass es keine Wiederkehr der alten kohärenten Verhältnisse mehr geben wird. Die Dynamik der unternehmerischen Verhältnisse wird sich nicht verringern. Shareholder-Value bleibt zentraler Führungsfokus. Gleichzeitig ist dem Raubbau am «sozialen Kapital» Einhalt zu gebieten. Verstärkt ist zu fragen, wie funktionierende Alternativen gewonnen werden können. Einige Leitfragen dazu: Wie organisieren und pflegen wir unsere intelligenten «Zusammenspiele»? Woran erkennen wir kohärente Führung? Wie können wir Gemeinsamkeit erzeugen? Wie erhalten wir Engagement und Verbindlichkeit in inkohärenten Zuständen? Wie vermögen wir die Spannkraft sozialer Netze besser zu beobachten und einzuschätzen? Fragen wie diese werden verstärkt in den Vordergrund rücken.

Zweierlei ist dabei zu berücksichtigen. Erstens sind solche Fragen nicht vom oberen Management im Alleingang zu beantworten, und zweitens kommt es nicht nur auf bessere Kommunikationsleistungen an. Optimierte interne PR ist zu wenig, um Vertrauen zu gewinnen. Worauf es ankommt, ist das konkrete Erleben der Beteiligten in den Vernetzungen des Unternehmens. Diese Vernetzungen sind zu (re)vitalisieren, einzig in ihnen sind die gültigen Antworten zu erarbeiten. Dort finden sich die Spuren der Keile, und nur dort können neue, heilsame Verbindungen entstehen.

¹ Henry Mintzberg, Robert Simons, Kunal Basu: Jenseits des Egoismus. In: GDI-Impuls 4.02.

* Der Autor ist Gründer von Corporatepragmatics, Zürich.

Armut und Demokratie

By. Nobelpreisträger *Amartya Sen* hat in mehreren Studien gezeigt, dass die Demokratie mit ihren institutionalisierten Alarmgebern – Medien, Opposition – dafür verantwortlich ist, dass Indien nach der Unabhängigkeit keine Hungersnot mehr erlebt hat. Eine Katastrophe wie jene 1958–61 in China, bei der zwischen 23 Mio. und 30 Mio. verhungerten, wäre in Indien nicht mehr möglich gewesen. Wie lässt sich aber erklären, dass die Hälfte aller indischen Kinder unterernährt sind, dass 4 Mio. Inder jedes Jahr frühzeitig sterben, weil sie ungenügend ernährt sind – Zahlen, die im undemokratischen China nicht mehr tragbar wären? Demokratie, anerkennt auch Sen, hat Massen hunger verhindern können, trägt für sich allein wenig bei zum Aufbau effektiver Mechanismen gegen die Armut. Die Medien und die Politiker sind präsent, wenn es gilt, eine Katastrophe zu verhindern. Hunger im Alltag aber ist keine Nachricht wert.

Der eigentliche Grund für die Schwäche der Demokratie, meint *Bibek Debroy*, der Leiter des Rajiv-Gandhi-Instituts in Delhi, liegt darin, dass sie die Armutsbekämpfung dem Staat überlässt. In Indien allein gebe es über 350 «Anti-Poverty Programmes», die einen guten Teil der kanalisirten Mittel selbst absorbieren oder in falsche Kanäle leiten. Getreide, das die Regierung auf Geheiss des Obersten Gerichts und Druck der Medien an die Bundesstaaten schickte, endete auf dem Schwarzmarkt, blieb in den Lagerhallen oder wurde zurückspeidiert. Nur ein Drittel erreichte die Bedürftigen. Die indische Demokratie kennt endemische Korruption ebenso wie die Macht von Gruppeninteressen. Wie lässt sich dann erreichen, dass der Staat Armut vermindert, statt die Armutsbekämpfung zu verhindern? Nur dann, meint der Ökonom *S. Srinivasan*, wenn er ein *Gegengewicht in Form des Marktes* erhält. Demokratische Freiheiten sind wenig brauchbar, wenn sie nicht mit ökonomischen gepaart sind.