Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 70 (1990)
Heft: 2

Rubrik: Kommentare

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ein Schlüssel zur Innovation

Für eine neue Führungsphilosophie

Organisationsgrad und Vorschriftsgläubigkeit führen in vielen Unternehmen und Organisationen zu Trägheit und Innovationsarmut. Anstelle von Initiative und persönlichem Verantwortungsbewusstsein sind Gremien und Organisationsstrukturen getreten, die weder motivierend wirken, noch in der Lage sind, wegweisende Entscheide zu treffen. Weil aber Nichtentscheide zur Paralyse und letztlich ins Verderben führen, ist es an der Zeit, die Konsequenzen zu ziehen. Den Fähigsten im Lande soll nicht nur das notwendige Wissen vermittelt werden, sondern auch die Möglichkeit, die Strukturen so zu adaptieren, dass ein innovatives Klima und damit die Zukunftssicherung der Volkswirtschaft als Ganzes ermöglicht wird.

«Wohin ich auch blicke, erwachsen aus Problemen Chancen.» Diese Worte werden John Rockefeller zugeschrieben. Ein Mann, der mit dieser Sicht der Welt doch einiges anzufangen wusste. Jedes halbleere Glas ist zugleich halbvoll, sagt der Volksmund zu diesem Sachverhalt. Das würden auch hierzulande alle unterschreiben. Dennoch haben wir, nicht zuletzt dank langjährigen Wohlstands, einer natürlichen Behäbigkeit und helvetischer Selbstgerechtigkeit ein geradezu neurotisches Verhältnis zum Risiko entwickelt. Die meisten meiden es wie der Teufel das Weihwasser.

Der Nationalökonom Joseph Schumpeter bezeichnete wahre Unternehmer als kreative Zerstörer, weil sie mit ihrer Leistung nicht nur etwas Neues schaffen, sondern gleichzeitig das Alte substituieren, also «zerstören» oder abwerfen. Darin liegt der Sinn des Innovativen in der Technik, in der Wirtschaft, im sozialen Umfeld und in der Kultur schlechthin, dass das Neue meistens das Alte ersetzt.

Auf Grund meiner Erfahrung und Beobachtungen meine ich, dass wir alle, und die Ingenieure im besonderen, mehr oder weniger innovativ und leistungswillig wären, hätten wir bloss mehr Gelegenheiten, uns innovativ zu betätigen und unsere Leistungen unter Beweis zu stellen — vor allem in jüngeren Jahren. Stattdessen hat die Verteidigung des Bestehenden mittlerweilen selbst für die Schweiz ungewohnte Ausmasse angenommen. Neues kommt praktisch ausschliesslich von sogenannten Outsidern — welche von denjenigen, die sich für Insider halten, wenig geschätzt werden. Pioniere waren zwar zu allen Zeiten durch den starken Widerstand charakterisiert, welchen sie über Jahre oder gar Jahrzehnte ertragen müssen, ehe ihre Leistungen allgemein gewürdigt werden. Während der Durchsetzungsperiode nennt man sie daher Phantasten, Sturköpfe oder Besserwisser, manchmal sogar Nestbeschmutzer. Sie erscheinen als Feindbild.

Als Pioniere erkannt werden sie in der Regel erst am Ende ihres Lebens oder posthum. Dann erst werden sie dafür geehrt, dass es ihnen gelungen ist,

die Menschheit allen Widerständen zum Trotz ein Stückchen weiter zu bringen.

Jede Pioniertat oder Innovation bedingt Menschen, die «innovieren», und andere Menschen, welche die realisierte Innovation schneller oder langsamer akzeptieren (Bergson-Kurve). Die Lösung dieses Problems liegt im Auffinden und im Unterstützen dieser wenigen Menschen mit der Vision und der Energie, diese Vision in die Realität umzusetzen.

Störfaktor: Perfekte Organisation

Damit stellen sich zwei Fragen: Haben wir heute genügend Menschen, die als Pioniere betrachtet werden können, und stellen wir diesen Pionieren Strukturen zur Verfügung, deren Widerstand gegenüber Neuem nicht zu gross ist?

Grundsätzlich hat man meines Erachtens erkannt, dass nur etwas geschieht, wenn sich engagierte Personen mit einer Idee identifizieren und ihr Engagement in Handlungen umsetzen, wie auch, dass es viele Formen der Innovation bis hin zum sozialen Bereich gibt.

Dennoch steht der Innovation oder Innovationsbereitschaft oft eine «perfekte Organisation» im Weg. Parkinsons Erkenntnis, dass sich in komplexen Organisationsstrukturen der Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung umgekehrt proportional zum damit verbundenen Investitionsvolumen verhält und damit sehr viel Zeit nutzlos verstreicht, wird in der Schweiz nach wie vor durch unzählige praktische Beispiele untermauert.

Wie müsste also die Organisation beschaffen sein, welche Innovationen und eine optimale Leistungsbereitschaft ermöglicht?

Getragen werden muss jede Organisation durch ein innovativ wirkendes Management. Einer kleinen Sportmannschaft nicht unähnlich, muss dieses beweglich, geschickt und aggressiv sein:

— beweglich,
  indem es sich in verschiedenen Märkten betätigt;
— geschickt,
  indem es immer neue Produkte, neue Anwendungen und neue Dienstleistungsformen ausdenkt und realisiert;
— aggressiv,
  indem es um Innovationen, Märkte und Gewinne kämpft.

Sodann muss die Organisation möglichst einfach aufgebaut sein. Einfache Organisationen brauchen wenig Organisationsanweisungen, wenig Abgrenzungen und vor allem wenig Sitzungen.

Und wie erkennt man solche Organisationen? Sicher nicht am konstruierten Leitbild, sondern am Rekrutierungs- und Beförderungssystem (wer wird angestellt, beziehungsweise befördert), am Strom erfolgreicher Produkte und vor allem daran, wie Entscheidungen zustande kommen.

Neuerdings wird der Begriff der Chaos-Toleranz verwendet. Alles, was nicht genau bekannt oder überschaubar ist, ist Chaos. Bereits in einer mittleren Organisation ist es schlechthin unmöglich, alles zu ordnen, alles im Griff zu behalten oder alles zu wissen. Vernünftiges Verhalten ist daher, innerhalb einer Organisation jenes Chaos zu tolerieren, das eher positiv als negativ wirkt. Was heisst das konkret?

Die Zukunft gehört möglichst selbstbewussten und mitdenkenden Mit-

arbeitern. Die Zeiten, in denen dem Manager allein der grösste Durchblick zugestanden werden konnte, sind vorbei. Allen Mitarbeitern, die sich intensiver mit «ihrem» Unternehmen auseinandersetzen wollen, muss dies möglich sein, auch wenn es dadurch vorkommen kann, dass der Mitarbeiter vielleicht einen Mangel bemerkt, dessen Erkennung eigentlich Sache der Führungskraft gewesen wäre. Ein solches neues Führungskonzept kann nicht über Nacht greifen, denn letztlich ist ein Umdenken der Führungskräfte gefordert. Die moderne Führungskraft muss folgende Qualitäten haben: Sie muss Visionen haben, integer sein und die Bereitschaft haben, Risiken zu übernehmen und zu verantworten. Das bringt es mit sich, dass heute nur Führungskraft sein kann, wer glaubwürdig ist, weiss, wo seine Stärken und Schwächen sind, und in der Lage ist, diese im Rahmen der Organisationsgestaltung optimal unterzubringen. Der erfolgreiche Manager von heute weiss, was er will, warum er es so haben will und wie er es seinen Mitarbeitern sagt, damit er sich deren Kooperation und Unterstützung sichern kann. Das heisst, er formt die Organisation nach seinen Vorstellungen, statt dass er sich durch die Organisationsform prägen lässt.

Ein Warnsignal

Von den 100 grössten US-Unternehmen der fünfziger Jahre sind heute mehr als ein Drittel aus den vordersten Rängen verschwunden. Für die Grossen mit mehr oder weniger starren Organisationsformen muss das ein Warnsignal sein. In der heutigen Unternehmerlandschaft — auch in der Schweiz — hat es sich in weiten Kreisen eingebürgert, den Schwerpunkt der Management-Aktivitäten auf die Kostensenkung zu legen. Das ist eine Sache. Wachsen ist eine andere. Überkapazitäten in der Produktion können auch die Folge von Unterkapazitäten in Verkauf und Marketing sein. Am einfachsten wächst daher, wer Schrumpfen vermeidet und sich darüber im klaren ist, dass Gesundschrumpfen auf Dauer eben krank macht.

Wachstum ist die Folge erfolgreicher Innovation, das Produkt der Vereinigung von Kundenbedürfnis und besserer Problemlösung. Ganz im Sinne der Natur, die den Stillstand oder die Konstanz nicht kennt, sondern nur schrumpfen oder wachsen kann.

Ob es sich um eine innovationsfördernde Organisation handelt, welche diese Ziel erreichen kann, oder nicht, erkennt man nicht zuletzt an der Anzahl, beziehungsweise der Stellung der sogenannten Heizer und Bremser im Unternehmen.

Ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass wir den Heizer — in der französischen Übersetzung den Chauffeur — als Fahrer oder Lenker verstehen? Oder, anders gefragt, können Sie sich einen Bremser in einem Autobus als Fahrer vorstellen?

Die Ablehnung des Neuen führt bereits auf mittlere Sicht zum Niedergang und zum gänzlichen Verschwinden von Industrien, wenn sich vorher nicht eine aktive, ja aggressive ausländische Firma findet, welche neue Wertvorstellungen und neue Methoden einführt, die sodann zwangsweise von Bequemlichkeit und Selbstgerechtigkeit wegführen.

Von überholten Bremsern muss man sich lösen, um unvoreingenommen und innovativ die Realisierung gemeinsamer Aufgaben voranzutreiben. Ewig-

gestrige sind als Motoren eines Morgen und Übermorgen ungeeignet.

Modellunternehmer

Der äusseren Dynamik können wir nur mit eigenen, innovativen Überlegungen und den notwendigen Realisierungen begegnen. Die Zeiten des Umbruchs sind Zeiten der Prüfung und der Gelegenheiten. Seien wir also nicht dauernd und ausschliesslich mit der (vermeintlichen) Sicherung des Bestehenden beschäftigt, sondern sichern wir das Bestehende durch das Neue.

Ohne entsprechendes *Know-how* und ohne die richtige Ausbildung gelingt die Innovation auch ohne Bremser wohl nur ganz selten. Also ist Innovation eigentlich auf den Ingenieur zugeschnitten. Dessen Aufgabe besteht ja zunächst in der ständigen Verbesserung der bestehenden Verfahren und Produkte, ebensosehr in der laufenden Schaffung neuer Produkte. Die heutige Technik, die unser praktisches Leben bestimmt, ist erst durch die modernen Ingenieurwissenschaften möglich geworden und beschert, uns auf der Basis der Naturwissenschaften ein immer längeres, weitgehend krankheitsfreies und kraftsparendes Leben.

Vom Ingenieur wird aber — will er innovativ sein — viel gefordert. Nach der als selbstverständlich angenommenen, guten Ausbildung folgt ein Leben des ständigen Weiterlernens und der Anpassung an die wechselnde Wirklichkeit. Er (sie) kann es sich nicht leisten stehenzubleiben. Das ist mit dem Wesen der Technik unvereinbar, ebenso wie Technik und deren Anwendungen unmöglich als etwas Nationales betrachtet werden kann. Neue Techniken und neue Anwendungen sind nun einmal international, und keine Technik wird überleben, welche immer weitere neue Anwendungen übersieht oder gar ignoriert.

Die Frage ist berechtigt, ob unsere Ingenieurschulen und Technischen Hochschulen den innovativen Ingenieur auf seine künftige Tätigkeit richtig vorbereiten. Die Antwort muss heute noch mit einem gewichtigeren Nein und einem bescheidenen Ja beantwortet werden. Die Spezialisierung im kurzlebigen Wissen feiert an den Hochschulen Triumphe, während die Basiswissenschaften wie Physik, moderne Biologie und die praktische Vorbereitung auf das Berufsleben zu kurz kommen. Immerhin sind einige gute Ansätze vorhanden, und ein neues Kräftespiel zwischen Innovatoren und den Traditionalisten wird in der nächsten Zeit ausgetragen werden.

Generell ist es richtig zu fragen, ob der Ingenieur *«sui generis»* gleichzeitig ein guter Unternehmer sein kann. Die obigen Ausführungen zeigen, dass ingeniöses Know-how zwar notwendig, aber für eine optimale Innovationstätigkeit nicht hinreichend ist. Für die Volkswirtschaft als Ganzes ist es daher von grösster Bedeutung, die Menschen zu finden, welche diesen hohen Anforderungen gerecht werden.

Das Ausfindigmachen und Vorstellen der jüngeren Modellunternehmer, die eine Ingenieurleistung mit der unternehmerischen Leistung verbinden, ist der Sinn des Preises «Unternehmer des Jahres». Von den fünf bisherigen Preisträgern sind drei ETH-Zürich- oder ETH-Lausanne-Ingenieure. Das ist um so erfreulicher, als Innovationen vor allem als Veränderungen im Sozialen, also im zwischenmenschlichen Bereich, zu verstehen sind. Mit der Technik werden

wir immer leichter fertig als mit den Mitmenschen. Innovativ kann aber nur sein, wer den Umgang mit beiden beherrscht. Das sollte unseren jungen Leute und Ingenieuren im besonderen Ansporn sein, sich in der schwierigen Disziplin noch vermehrt zu üben, denn wer Talente hat, trägt damit auch die Bürde, diese zum Wohle aller einzusetzen.

Branco Weiss

Machtwechsel in Indien

Kongresspartei auf den Oppositionsbänken

Zum zweiten Mal, seit Indien vor vier Jahrzehnten unter der Führung des Indian National Congress die Unabhängigkeit erlangt hatte, befindet sich die Kongresspartei Jawaharlal Nehrus im indischen Unterhaus auf den Oppositionsbänken. Ende der siebziger Jahre hatte, als politische Nachwirkung des von Indira Gandhi von 1975 bis 1977 verhängten nationalen Notstands, kurzzeitig eine überhastet aus verschiedenen konträren Oppositionsparteien gebildete Janata-Front die Regierung inne. Seit dem letzten Dezember, fast genau fünf Jahre nach dem Erdrutschsieg Rajiv Gandhis im Gefolge der Ermordung seiner Mutter, liegt die Regierungsverantwortung erneut in den Händen einer bunten Koalition von langjährigen und auch weniger traditionellen Gegnern der Kongresspartei. Im Vergleich zum vorzeitig abgebrochenen Janata-Experiment erscheint indessen diesmal die Situation noch prekärer, verfügt doch die vom Janata Dal geführte Nationale Front von Premierminister Vishwanath Pratap Singh über nur wenig mehr als ein Viertel der Sitze in der Lok Sabha (Unterhaus).

Abfuhr für Rajiv Gandhi

Parlamentswahlen in Indien sind ein in politischer wie logistischer Hinsicht beispielloses Unterfangen. Bei den Wahlen zur neunten Lok Sabha waren — verstärkt durch die Herabsetzung des Wahlalters von 21 auf 18 Jahren — eine Rekordzahl von rund 500 Millionen Menschen wahlberechtigt. Rein numerisch entspräche der an drei Tagen, am 22., 24. und 26. November, durchgeführte Wahlgang damit gleichzeitigen Wahlen in den Vereinigten Staaten, in der gesamten Europäischen Gemeinschaft und in der Sowjetunion. Für die Ordnungsaufgaben allein wurden Polizei- und Armeeverbände in der Stärke von über 400 000 Mann bereitgestellt. Vom Wahlrecht, von den kaum hundert Wahlberechtigte erfassenden Wahllokalen auf den vereisten, nur zu Fuss erreichbaren Hochebenen Ladakhs bis zu den übervölkerten Slums in Bombay oder Madras, machten schliesslich rund 300 Millionen Menschen Gebrauch.

Der Wahlkampf wurde diesmal besonders aufwendig geführt. Zum ersten Mal seit 1967 war es ein Urnen-

gang ohne eigentliche politische oder emotionale Grundwelle. Von Anfang an war klar, dass Rajiv Gandhi den Sieg von 1984, der ihm eine Vierfünftelmehrheit im Unterhaus eingetragen hatte, nicht wiederholen würde. Die Prognostiker stritten sich vielmehr darüber, ob und in welchem Ausmass es Rajiv Gandhi gelingen werde, sich die Mehrheit im Parlament zu sichern. In einer ersten Phase des sehr kurzen Wahlkampfs schienen die Aussichten für den Premierminister günstig zu stehen. Dieser hatte mit der Vorverlegung offensichtlich die Opposition überrascht und sollte zudem von einer prosperierenden Wirtschaft und neuen Initiativen der Zentralregierung zur Delegation von auch finanziell relevanten Kompetenzen an lokale Behörden profitieren können. In der Folge vermochte sich die Opposition indessen bei einer deutlichen Mehrheit der zur Wahl anstehenden 525 Unterhausmandaten auf die Nominierung gemeinsamer Kandidaten zu einigen, wobei wegen der unterschiedlichen regionalen Verankerung der einzelnen Parteien im Gegensatz zu 1977 auf eine gemeinsame Plattform und ein gemeinsames Wahlsymbol verzichtet wurde. Während zu erwarten stand, dass die seit dem Sommer trotz guten Agrarerträgen stark angestiegenen Preise für Grundnahrungsmittel die Wahlchancen der Regierungspartei beeinträchtigen würden, war ungewiss, wie tief die Bestechungsvorwürfe der Opposition ins Volksbewusstsein eingedrungen waren. Auf der andern Seite stand offen, ob es der Kongresspartei gelingen würde, die Wähler mit der Erinnerung an die Instabilität der Janata-Regierung von einem Votum für die Opposition abzuhalten.

Wahlkämpfe und Wahlgänge in Indien sind für Aussenstehende stets eine günstige Gelegenheit, sich von der politischen Mündigkeit des Durchschnittswählers ein Bild zu machen. Auch dieses Mal sollten die Wahlergebnisse einen Beweis für den gesunden politischen Sachverstand der Bürger ablegen. Mehr als ideologische oder personelle Präferenzen bestimmte eine kritische Haltung gegenüber den an der Macht Befindlichen die Stimmabgabe.

Während in Nordindien die Kongresspartei eine vernichtende Niederlage erlitt, vermochte sie in Südindien ihre Position auszubauen. Im Extremfall des nordwestlichen Gliedstaates Rajasthan, wo die Kongresspartei 1984 alle 25 Parlamentssitze gewonnen hatte, errang sie diesmal nicht ein einziges Mandat. Nur wenig besser schnitt sie in Orissa, in Bihar, in Uttar Pradesh und in Gujarat ab. Demgegenüber ist der Erfolg im Süden einerseits traditionell konsistentem Wählerverhalten — auch in den turbulenten Jahren nach der Aufhebung des Notstands hatte der Süden zu Indira Gandhi gehalten — anderseits der Tatsache zuzuschreiben, dass in allen vier südindischen Gliedstaaten, in Karnataka, Andhra Pradesh, Kerala und Tamil Nadu, der Kongress auf landespolitischer Ebene in der Opposition war. In Andhra Pradesh und Karnataka errang die Kongresspartei denn auch bei gleichzeitig mit dem nationalen Urnengang durchgeführten Landtagswahlen überwältigende Siege.

Unverkennbar war der Wählerentscheid im Norden, Westen und im ostindischen Westbengalen, wo die Linksfront als einzige Regierungspartei ihre Stellung nicht nur zu halten, sondern gar noch auszubauen vermochte — ein Votum gegen Rajiv Gandhi und seiner

Führung sowohl der Regierung wie der Kongresspartei. Obschon dem Premierminister die Festlegung des Wahldatums zustand, trat seine Partei weitgehend unvorbereitet an. Überfällige personelle Entscheidungen wurden hinausgeschoben, so dass am Ende in der grossen Mehrheit der Wahlkreise die Bisherigen nominiert wurden, obschon in den meisten Fällen deren parlamentarischer Leistungsausweis höchst unbefriedigend war. Auch wenn der Wählerentscheid nicht direkt durch den Skandal um die Zahlung von illegalen Provisionen bei der Beschaffung der schwedischen Bofors-Haubitze beeinflusst wurde, so war bei Abklärungen vor Ort unverkennbar, dass die in den Zeitungen des städtischen Mittelstandes freimütig geäusserten Korruptionsverdächtigungen gegen den Premierminister ihre Wirkung zeitigten. Immerhin wusste man auch in kleinen Städtchen und Dörfern, dass man den Premierminister in aller Öffentlichkeit einen «chor», einen Dieb, nennen durfte, ohne bestraft zu werden — welch ein Gegensatz zur Ehrfurcht, die Indira Gandhi bei den breiten Massen entgegengebracht wurde. Beobachtungen vor Ort enthüllten denn auch, dass in manchem Wahlkreis Fotografien von Indira Gandhi, ja ihre auf Kassetten festgehaltene Stimme präsenter waren als die Werbung ihres Sohnes.

Konstantes Wählerverhalten

Obschon die indische Parteienlandschaft eher durch Personen als durch Ideologien bestimmt wird, gibt es eine bemerkenswerte Konstanz. Die überwiegende Mehrheit der Wähler ist im politischen Zentrum anzusiedeln. Dessen Präferenzen gehen traditionell an die Kongresspartei, deren Profil am ehesten mit demjenigen der amerikanischen Demokraten zu vergleichen ist, sozialpolitisch progressiv — im Falle des Kongresses gar mit verbalem Bezug auf den Sozialismus —, ein liberales Verständnis des Rechtsstaates und wirtschaftspolitisch pragmatisch. An den Rändern des politischen Spektrums sind die Kommunisten und die Bharatiya Janata Partei anzusiedeln. Die erfolgreichere der beiden kommunistischen Parteien, die ursprünglich an Peking sich orientierende «Communist Party of India/Marxist» (CPI/M) hat sich in den letzten Jahren als Führerin der Linksfrontregierung in Kalkutta von einer Klassenkampfpartei zu einer auf regionale Interessen ausgerichtete Bengalenpartei gewandelt. Auch der jüngste Wahlgang bestätigte, dass, von Kerala und Westbengalen sowie einigen grosstädtischen Einsprengseln abgesehen, der Kommunismus in Indien, insbesondere im volkreichen, wahlentscheidenden Hindigürtel Nordindiens, keine Basis hat. Neben dem Kongress und den Kommunisten hat sich im unabhängigen Indien die «Bharatiya Janata Partei» (BJP) als dritte Konstante etabliert. Die BJP wird, was teilweise richtig ist, als eine ausgesprochen auf die Interessen der Hindus ausgerichtete Partei gesehen. Vor allem wegen der kastenbedingten Zersplitterung der Hindus kann eine solche religiöse Präferenz indessen nicht die politische Basis vermitteln, wie sie beispielsweise im benachbarten Pakistan die «Muslim Liga» von Staatsgründer Mohammad Ali Jinnah hatte. Wesentlicher Bestandteil des Profils der BJP ist deshalb auch deren virulente Gegnerschaft gegen den Sozialismus. Sie spiegelt darin ihre solide Verankerung in den städtischen Mittelschichten, vor

allem auch unter der einflussreichen hinduistischen Händlerklasse wider.

Im Zentrum gibt es einen gewichtigen Unsicherheitsfaktor. Seit der Gründung des Kongresses im Jahre 1885 ist diese Bewegung wiederholt Spaltungen unterworfen gewesen. In den ersten Jahrzehnten verlief der Streit zwischen den moderaten und radikalen Gegnern der britischen Kolonialherrschaft, im letzten Jahrzehnt, vor dem Abzug des Vizekönigs, zerstritt sich der Kongress über seine wirtschaftspolitische Ideologie. Nehru vermochte, obschon in diesem Richtungsstreit eindeutiger Anwalt der sozialistischen Linie, die Partei zusammenzuhalten —, nicht zuletzt wegen des frühen Todes seines konservativen Stellvertreters, Sadar Vallabhbhai Patel. Unter Indira Gandhi zerstritt sich der Kongress gleich zweimal: bei der Auseinandersetzung der jungen Premierministerin mit dem «Syndikat» in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre und später nach der Aufhebung des Notstands.

Bemerkenswert an den Absplitterungen des Kongresses ist, dass sie sich bis heute nicht als überlebensfähige zentristische Alternativen zu etabilieren vermochten. Zwar ist ein grosser Teil der Oppositionsführer aus der Kongressbewegung hervorgegangen, der langjährige Rivale Indira Gandhis und kurzzeitige Premierminister Morarji Desai, der ebenso langjährige Janata-Politiker Chandra Shekhar, der frühere Chefminister von Karnataka, Ramakrishna Hegde, oder — als jüngster «Dissident» — Premierminister Vishwanath Pratap Singh. Doch hat bisher stets jener Teil des Kongresses, der vom Nehru-Gandhi-Klan geführt wird, sich als zentristische Vormacht zu halten vermocht. Die politische Persönlichkeit der beiden heutigen Hauptkontrahenten im Zentrum, V.P. Singh und Rajiv Gandhi, veranlasst manchen Kommentator zur Spekulation, dass diesmal die Entwicklung anders verlaufen könnte.

Aber auch von rein numerischen Aspekten her ist das Wählerverhalten bemerkenswert stabil. Das britischem Vorbild nachgeformte Majorzwahlsystem bringt bereits geringe Verschiebungen bei den Wähleranteilen auf der Mandatsseite disproportional zum Ausdruck. Selbst bei seinem Erdrutschsieg von 1984, der ihm rund vier Fünftel aller Unterhaussitze einbrachte, hatte Rajiv Gandhi nur 48 Prozent der Stimmen für die Kongresspartei gewinnen können. Der Einbruch von über 400 Sitzen auf 193 im vergangenen November wurde durch einen Stimmenverlust verursacht, der deutlich unter zehn Prozent lag. Massgebend für die massiven Mandatsverschiebungen war die Tatsache, dass die Opposition sich in einer Mehrheit der Wahlkreise auf einen Kandidaten einigen konnte, eine Operation, die in Südindien scheiterte, was sich in gravierenden Verlusten für die südindischen Partner in V.P. Singhs Nationaler Front niederschlug.

Prekäre Minderheitsregierung

Auch nach massiven Sitzverlusten ging die Kongresspartei dank ihres Erfolgs in Südindien aus den Novemberwahlen deutlich als stärkste Partei hervor. Die Nationale Front, welche mit 141 Abgeordneten die ebenso eindeutig zweitstärkste Fraktion in der neunten Lok Sabha stellen wird, verfügt indessen nur über etwas mehr als ein Viertel aller Mandate. Am meisten Grund zur Zufriedenheit hatte die Füh-

rung der BJP, die mit 88 Abgeordneten das beste Resultat in ihrer Geschichte erzielte, während die CPI/M mit 32 und die CPI mit 12 Mandaten ebenfalls deutlich stärkere Fraktionen ins Parlament entsenden, aber in einem Haus von insgesamt 543 Sitzen weiterhin eine marginale Grösse bleiben. Stark zurückgegangen ist im neuen Unterhaus die Bedeutung der Regionalparteien. Im letzten Parlament hatte der «Telugu Desam» aus Andhra Pradesh die stärkste Fraktion auf den Oppositionsbänken gestellt, wo beispielsweise die BJP nur über zwei Abgeordnete verfügte. Stärkste Regionalpartei ist nun die mit dem Kongress verbündete Tamilenpartei «All India Anna Dravida Munnetra Kazhagam» (AIADMK).

Der potentiell konfliktträchtige Entscheid des Staatspräsidenten, welcher Fraktionsführer als erster zur Regierungsbildung eingeladen werden sollte, erfolgte in einem Klima der überraschenden Einmütigkeit. Rajiv Gandhi erleichterte die Aufgabe von Präsident R. Venkataraman, indem er kurz nach Vorliegen der Endresultate erklärte, er melde, obgleich Führer der mandatsstärksten Fraktion, auf den Erstversuch bei der Regierungsbildung keinen Anspruch an. Dies öffnete den Weg für V.P. Singh, der sich bei seiner Vereidigung bloss auf die direkte Unterstützung der 141 Abgeordneten der Nationalen Front verlassen konnte. Erklärungen sowohl der BJP als auch der Kommunisten hatten indessen von Anfang an deutlich werden lassen, dass sie unter keinen Umständen bereit seien, einer von Rajiv Gandhi geführten Regierung ihre Unterstützung zu leihen, auch wenn sie gleichzeitig verkündet hatten, dass sie eine von V.P. Singh geführte Koalition, in der die jeweils andere Partei vertreten ist, nicht unterstützen würden. Hinzu kam, dass die erklärten Verbündeten der Kongresspartei dieser bei weitem nicht zur absoluten Mehrheit verhelfen konnten.

Der Wählerentscheid, der von allen Kommentaren als deutlicher Fingerzeig der Bürger an die Regierung jedwelcher Couleur gewertet wurde, es inskünftig mit der Realisierung von Wahlversprechen ernsterzunehmen, hat im nationalen Rahmen Kräftverhältnisse geschaffen, die an die Verhandlungs- und Regierungskunst der Parteiführer höchste Anforderungen stellt. Als erstes ist zu berücksichtigen, dass die Nationale Front, und insbesondere der Janata Dal, nach dem Wählerentscheid die einzige gewichtige Komponente dieser ehemaligen Oppositionsgruppierung, höchst heterogene Gebilde sind. Zum zweiten hatte die BJP neben ihrem Ruf nach einer Beendigung der «Nehru-Gandhi-Dynastie» eine Reihe von Forderungen zur Bedingung für ihre Regierungsunterstützung gemacht, die den Anliegen der Kommunisten sowohl im wirtschafts- wie im gesellschaftspolitischen Bereich diametral entgegenstehen. Und zum dritten verunmöglicht der Wählerentscheid, dass — von einer Verbindung zwischen Kongress und Janata Dal abgesehen — zwei Parteien sich eine tragfähige Mehrheit im Unterhaus sichern können.

Ausblick

Zu den ersten Amtshandlungen Rajiv Gandhis hatte die Einführung eines Gesetzes gehört, das den Fraktionswechsel untersagt. Will ein Abgeordneter seine Partei wechseln, so muss er sich unter seiner neuen Affiliation wieder dem Wähler stellen. Mit diesem Gesetz sollten die in der Vergangenheit

vor allem auf landespolitischer Ebene beliebten Seitenwechsel mit entsprechendem Abgeordnetenkauf verhindert werden. Mit Recht sieht das Gesetz jedoch den Fall vor, dass bei der Absplitterung von mindestens einem Drittel einer Fraktion der Sachverhalt eines individuellen Seitenwechsels nicht mehr gegeben ist. Dies eröffnet für die Mehrheitsbeschaffung von Premierminister V. P. Singh weitere Optionen. Es darf nicht vergessen werden, dass V.P. Singh selbst, sowie einige seiner prominenteren Mitstreiter, vor wenigen Jahren dem Kongress angehörten, ja Mitglieder des von Rajiv Gandhi geführten Kabinetts waren.

Etliche Kongressführer hatten bereits früher erkennen lassen, dass sie mit dieser durch Rajiv Gandhi Regierungsführung ausgelösten Auszehrung der Kongresspartei nicht einverstanden waren. Es ist deshalb möglich, dass in absehbarer Zeit die Kongresspartei sich aufsplittert, um so mehr als bei solch einem Schritt, angesichts der zentristischen Positionen V.P. Singhs und des Janata Dal, keine grösseren ideologischen Hürden zu überwinden wären. Die Möglichkeit einer solchen Entwicklung wächst mit zunehmender Überlebensdauer des Kabinetts Singh. Sollte sich für die an die Regierungsbänke gewöhnten Kongresspolitiker eine längere Phase der harten Oppositionstätigkeit abzeichnen, würden Singhs Abwerbungsvergleiche attraktiver werden.

Wie immer sich die parteipolitische Zusammensetzung der Regierungsmehrheit konsolidieren wird, massive Kurskorrekturen in den wichtigen Regierungsbereichen sind nicht zu erwarten. Das ist nicht nur eine Folge des verhältnismässig geringen Bewegungsspielraums, den eine komplexe Gesellschaft und Wirtschaft von kontinentaler Grösse gewährt — die grosse Mehrheit bevorzugt pragmatische, zentristische Postitionen —, es wiederspiegelt sich darin auch, dass in mehreren Bereichen die Regierung Gandhi so schlecht nicht abgeschnitten hat, wie dies in der gegnerischen Wahlpropaganda dargestellt worden war. Vermutlich wird inskünftig vermehrtes Gewicht auf Landwirtschaft und die Förderung der ländlichen Bevölkerung gelegt werden, als Reaktion auf das allzu städtisch-mittelständische Image der Regierung Gandhi. Auch dürfte die Betonung der Hochtechnologie etwas in den Hintergrund treten, wobei auch hier nicht mit dramatischen Änderungen zu rechnen ist. Hauptsorge, insbesondere der ausländischen Geschäftspartner, ist, dass die Bürokratie, die traditionell über sehr starke Machtpositionen verfügt, diese wegen der prekären Mehrheitsverhältnisse im Parlament ausdehnen könnte.

Selbst instabilere Regierungsverhältnisse, verursacht durch wechselnde Mehrheiten oder gar ein Vorziehen der nächsten Wahlen, dürfen in diesen bewegten Tagen die Bedeutung dessen, was sich Ende November beim Regierungswechsel mittels eines demokratischen Wählerentscheids vollzogen hat, nicht in Vergessenheit geraten lassen. Zum einen wurde man bei der Beobachtung des Wahlvorgangs auch in abgelegenen Dörfern und unter armen Menschen der Unzertrennlichkeit von Menschenwürde und freien, fairen Wahlen gewahr. Man muss den Stolz und die Entschlossenheit in den Gesichtern einfacher Menschen, insbesondere der Frauen gesehen haben, mit denen sie am Wahltag ihrer Bürgerpflicht nachgekommen sind, um die ganze Inhumanität jener Systeme zu

begreifen, in denen selbsternannte Eliten im Namen welcher Ideologie auch immer für sich politische Unfehlbarkeit in Anspruch nehmen. Nicht zuletzt müssten diese Eindrücke sich auch an jene modischen Entwicklungstheoretiker in unseren Breitengraden richten, die — mit Blick auf das chinesische «Modell» — vom Primat der ökonomischen Entwicklung mit Rechtfertigung der «Entwicklungsdiktatur» reden. Zum zweiten hat Indiens Bevölkerung Ende November auf friedliche Art jenen Machtwechsel vollziehen können, der in China im vergangenen Juni durch ein Blutbad in Peking und anderen Städten — vorerst — im Keim erstickt worden ist.

Urs Schöttli

Die ATAG-Gruppe

Wirtschaftsprüfung
Wirtschaftsberatung
Wirtschaftsinformation

ATAG
Allgemeine Treuhand AG
MITGLIED VON ERNST & YOUNG INTERNATIONAL