



Peter Spiegel Muhammad Yunus – Banker der Armen

Der Friedensnobelpreisträger.
Sein Leben. Seine Vision. Seine Wirkung.

HERDER

Peter Spiegel

Muhammad Yunus –
Banker der Armen

HERDER spektrum

Band 5880

Das Buch

Vertrauen heißt auf Latein „credere“, das Ursprungswort unseres „Kredits“. Die Welt gibt Kredite nur an Besitzende – Muhammad Yunus mit seiner „Bank für die Armen“ nur an Besitzlose. Die Welt vertraut in Gelddingen nur Menschen, die bereits Geld haben – der Friedensnobelpreisträger schenkt jenen Menschen volles Vertrauen, die nichts haben, und setzt damit bei ihnen eine erstaunliche Kreativität frei. Der Wirtschaftswissenschaftler aus Bangladesch machte das radikale Querdenken zugunsten der Schwächsten der Welt zum erfolgreichen Modell eines neuen Sozialunternehmertums.

Dank seiner Pionierleistung wurden bislang weltweit mehr als 100 Millionen Mittellose, vor allem Frauen, zu Unternehmern. Yunus erschloss den Ärmsten den Zugang zu sozialer Absicherung, Strom und modernen Kommunikationsmitteln, kurz zu einem Leben der Hoffnung. Das faszinierende Porträt eines Menschen, der durch Zivilcourage, Mut und Charisma schließlich auch die größten Kritiker für seine Idee gewinnen konnte.

Der Autor

Peter Spiegel, geb. 1953, studierte Soziologie und gründete 1994 die NRO „Terra One World Network“, die sich auf die Suche nach besonders innovativen sozialen und ökologischen Projekten in der Welt fokussiert. 2002–2005 war er Generalsekretär des „Club of Budapest“. Heute ist er Generalsekretär des „Global Economic Network“, Sprecher des Wirtschaftsverbands BWA und Leiter des „Terra-Instituts“. Peter Spiegel ist einer der Mitinitiatoren der „Global Marshall Plan Initiative“ und Autor und Herausgeber von gut einem Dutzend Sachbüchern.

Peter Spiegel

Muhammad Yunus – Banker der Armen

Der Friedensnobelpreisträger

Sein Leben. Seine Vision. Seine Wirkung.

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN

Originalausgabe

Alle Rechte vorbehalten – Printed in Germany

© Verlag Herder Freiburg im Breisgau 2006

www.herder.de

Satz: Barbara Herrmann, Freiburg

Umschlaggestaltung und Konzeption:

R·M·E München / Roland Eschlbeck, Liana Tuchel

Umschlagfoto: © John Van Hasselt / Sygma / Corbis

Autorenfoto: Privat

ISBN: 978-3-451-33131-2

Inhalt

<i>„Einfach genau das Gegenteil tun“</i>	
Einleitung	7
<i>1. „Meine neuen Professorinnen sind die Armen“</i>	
Die Universität des Lebens	19
<i>2. Der Banker der Armen</i>	
Ein Erfolgskonzept auf dem Siegeszug	61
<i>3. „Almosen sind die schlimmste Beleidigung der Armen“</i>	
Wie ein Kleinkredit das ganze Leben verändern kann	84
<i>4. Das Ende der Armut</i>	
Lobbyarbeit in aller Welt	104
<i>5. Nachahmung wünschenswert</i>	
Indien, Nepal, Tansania – wie Grameen funktioniert und warum	119

<i>6. Neue Ideen</i>	
Die Grameen-Unternehmensfamilie	137
<i>Ein globaler Marshall-Plan</i>	
Ausblick.....	147
<i>„Richten wir unseren Geist neu aus, so können wir eine andere Welt schaffen“</i>	
Eine Dankesrede von Muhammad Yunus	151
<i>Biographischer Abriss</i>	155
<i>Dank</i>	157

„Einfach genau das Gegenteil tun“

Einleitung

26. Juni 1997, Frankfurt am Main. Ein klein gewachsener Mann, in der unauffälligen Tracht seines Heimatlandes und damit unter Nadelstreifenanzugträgern dann doch wiederum recht auffällig, betritt das Rednerpult im Foyer der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Vor ihm sitzen 100 ausgewählte Banker aus der Bankenmetropole und darüber hinaus Spezialisten aus dem Rest der Republik, die sich bereits seit Längerem mit dem Phänomen ihres so ungewöhnlichen Bankerkollegen beschäftigt haben. Muhammad Yunus, der Wirtschaftsprofessor aus Bangladesch, der mit nahezu allen traditionellen Bankprinzipien gebrochen hat und trotzdem zu diesem Zeitpunkt schon ein bemerkenswert erfolgreicher Banker ist, soll ihnen heute Rede und Antwort stehen. Was hat es denn mit seiner so merkwürdigen Kleinkreditbank für die Ärmsten, der Grameen Bank, wirklich auf sich? Wie wird Yunus sich in dieser mit ungläubiger Neugier aufgeladenen Atmosphäre gegenüber bestausgebildeten und erfahrenen Traditionsbankern verhalten, wie gut wird er sich gegenüber geballter Skepsis schlagen können?

Nach einer sehr kurzen Einführung in seine Kleinkreditbankenwelt, die auch die nichtkundigen Teilneh-

mer zu einer spannenden Diskussion anregen sollte, stellt Yunus eine Frage in den Raum: „Wie Sie sicher schon gehört haben, haben wir eine ganze Menge Probleme bei der Grameen Bank. Lassen Sie uns darüber ganz offen miteinander sprechen. Von welchen Problemen haben Sie gehört?“ Dass Yunus ein ungewöhnlicher Mensch ist, hatte sich in diesem Kreis schon damals herumgesprochen. Dennoch: Warum will er seine Philosophie und Botschaft ausgerechnet dadurch verkaufen, dass er gleich die Probleme ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt? Versteht er sich vielleicht darauf, wie man Kleinkredite an arme Menschen vergeben kann, aber nicht, wie man seine Sache vor einem kompetenten Auditorium erfolgreich vermittelt? Einige zögerliche Stimmen erheben sich. Sie bringen die damals üblichen kritischen Rückfragen vor: Erreicht Grameen, wie immer behauptet, tatsächlich die Ärmsten und nicht nur jene in den ärmeren Bevölkerungsschichten, die bereits über relativ gute unternehmerische Fähigkeiten verfügen? Schickt man die Armen mit Kleinkrediten nicht in einen Markt, den sie viel zu wenig kennen? Müsste man ihnen daher nicht zuerst Anleitung geben, welche Märkte für sie tragfähig sind?

Yunus hört sich alles an, bleibt absolut ruhig und schiebt noch mit intellektueller Ungeduld nach: „Das können doch sicher nicht alle Probleme sein, von denen Sie gehört haben bezüglich unserer Arbeit. Bitte üben Sie keine Rücksicht. Ich bin sehr ernsthaft daran interessiert, von Ihnen zu lernen, was wir falsch machen.“ Die Zurückhaltung ist aufgebrochen. Immer mehr Teilneh-

mer stehen auf und formulieren ihre Bedenken, immer noch in einer Mischung aus Höflichkeit und dem gleichzeitigen Drang, sich zu äußern. Es geht um Kritikpunkte, um tatsächliche oder vermeintliche Probleme, die sie vom Hörensagen oder aus Reportagen kennen oder die ihnen teilweise auch selbst bei Besuchen der Grameen Bank bewusst geworden sind. Der kleine Banker am Rednerpult hört allen aufmerksam zu. Doch er ist nicht zufrieden, lässt nicht locker: „Warum so wenig? Ich kann Ihnen noch endlos von viel mehr Problemen berichten.“ Was treibt diesen Mann an? Weiß er nicht, dass ein Zuviel an nachgewiesenen Problemen ein absolutes K.o.-Kriterium auch für eine noch so gute Idee ist? Gerade Banker haben bekanntlich eine besondere Verpflichtung, möglichst nirgendwo in ihrem Geschäft Probleme auftauchen zu lassen. Und sollten doch welche auftauchen, müssen sie möglichst schnell und geräuschlos beseitigt werden.

Yunus setzt jetzt zu seiner ersten Erwiderung an: „Wissen Sie, wir in der Grameen Bank haben gelernt, dass Probleme der kostbarste Treibstoff für Innovationen sind. Wir haben keine Angst vor Problemen, Probleme sind für uns keine Probleme, sondern unsere Freunde. Sie sind der Einstieg in einen kreativen Prozess, der uns zu immer besseren Lösungen führt. Jedes Problem hilft uns nur, Schritt für Schritt besser zu werden. Ich weiß, dass Sie einen anderen Bezug zu Problemen haben. Aber unser Bezug zu Problemen war und ist für uns überlebenswichtig.“ Und er erzählt, wie alle Banker in Bangladesch, denen er in den 1970er Jahren

die Notwendigkeit und die Chancen der Vergabe von Mikrokrediten in Höhe von wenigen Dollar an die Ärmsten der Armen zu vermitteln suchte, vor ihm eine Mauer von Schwierigkeiten aufbauten, die zu überspringen ihnen vollkommen unmöglich erschien. „Mit diesem Denken hätte es niemals einen Kredit für einen armen Menschen gegeben, geschweige denn ein ganzes Bankensystem für die Armen.“

Das Gespräch nahm einen spannenden Verlauf. Yunus griff jetzt die zuvor aufgeworfenen Kritikpunkte an seiner Grameen Bank auf und zeigte an den erwähnten Problemen: Jedes von ihnen existierte. Und jedes war lösbar.

Die Botschaft war klar: Mit einer anderen Haltung konnte man gerade aus scheinbar unlösbaren Konstellationen heraus eine Welt von Innovationen schöpfen. Doch er beließ es nicht bei dieser Botschaft. Er mutete seinen Zuhörern eine weitere Grunderkenntnis zu, die völlig quer zu dem lag, was sie sonst zu ihren Axiomen zählten: „Irgendwann haben wir dann das einfache Prinzip verstanden, wie wir sehr viel schneller zu unseren Innovationen kommen können: Wir mussten uns nur ansehen, wie es die traditionellen Banken machten, um dann einfach genau das Gegenteil zu tun. Genau so entsteht dann ein funktionierendes Bankensystem für die Armen.“

Wollte Yunus provozieren? Seine Mimik, Gestik, Wortwahl, seine gesamte Erscheinung zeigten keine Spur von Provokation. Es war eher die freundliche Einladung zu einem neuen Denken, zu dem er durch logische Argumente und in klarer Sprache einladen wollte.

Yunus will verändern, viel verändern, daran lässt er keinen Zweifel. Und er will überzeugen. Er will klarmachen, dass Lösungen praktisch umsetzbar sind, die bisher undenkbar erschienen. Dafür setzt er die Mittel scharfer intellektueller Logik ein, gepaart mit der Gestik partnerschaftlichen Lernens. Er setzt niemanden herab, sondern hört immer mit höchster Aufmerksamkeit zu, so als wollte er niemals irgendwo die Lernchance, die in jeder menschlichen Begegnung steckt, versäumen. Er ist nicht der Besserwisser. Aber er hört besser zu als die anderen. Und er pocht darauf, dass jeder Mensch dieselbe Achtsamkeit, dieselbe Qualität des Zuhörens verdient. Yunus ist der Überzeugung, dass ein Großteil der heutigen Weltprobleme dadurch entstanden sind, dass wir eine Hierarchie des Zuhörens schufen, in der nur so genannte Experten wirklich zählen und sich Gehör verschaffen. Wer aber sind die Experten für die Überwindung der Armut der rund drei Milliarden Menschen, die von weniger als zwei Dollar pro Tag leben müssen?

Darauf hinzuweisen, das war das dritte zentrale Thema in jener Frankfurter Rede von Muhammad Yunus. Yunus wandte sich an seine Bankkollegen: „Sie sind gut ausgebildete, kluge, erfahrene und erfolgreiche Manager. Daher möchte ich Ihnen gerne eine Managementaufgabe stellen. Wer von Ihnen fühlt sich in der Lage, eine Familie von weniger als einem Dollar pro Tag zu ernähren?“

Um keinen Zweifel an der Zielrichtung seiner Frage aufkommen zu lassen, fuhr er fort: „Die Frauen in den ländlichen Regionen von Bangladesch vollbringen diese

Managementaufgabe jeden Tag neu und unter den denkbar widrigsten Umständen. Wir sollten erkennen, dass diese Frauen über wunderbare Fähigkeiten verfügen müssen, denn sonst würden sie und ihre Familien nicht überleben.“

Yunus wollte die Banker in Frankfurt nicht abwerten, sondern sie mit den konkreten Lebensproblemen der Ärmsten der Armen konfrontieren. Für ihn sind die Ärmsten, selbst wenn sie Analphabeten sind, dennoch erstaunlich befähigte Menschen. Sie können mindestens so talentierte Unternehmerpersönlichkeiten sein wie jene, die das Privileg hatten, unter besseren Rahmenbedingungen zu leben und zu agieren. Im Vergleich zu den meisten wohlhabenderen Menschen sind diese Ärmsten der Armen sogar die besseren Kreditnehmer.

Das Treffen in der KfW fand einen Tag nach der ersten großen Preisverleihung für Muhammad Yunus in Europa statt, neun Jahre bevor ihm in Oslo der Friedensnobelpreis überreicht wurde. Arrangiert wurden dieses Bankertreffen sowie zwei weitere Meetings, eines mit dem Vorstand der Dresdner Bank und ein Round Table beim „International Bankers Forum“, von Nancy Wimmer, einer unermüdlichen Vorkämpferin für die Yunus'schen Ideen in Deutschland. Mit ihr zusammen hatte ich Yunus davon überzeugen können, zur Vergabe des „Planetary Consciousness Award“ des Club of Budapest nach Deutschland zu kommen. Am 25. Juni 1997 wurde dieser Preis in der Frankfurter Paulskirche gleichzeitig an Michail Gorbatschow, Muhammad Yunus und den Stuttgarter Unternehmer Huschmand Sabet verlie-

hen. Als Laudatoren konnten Richard von Weizsäcker, Sir Peter Ustinov und Lothar Späth gewonnen werden. Noch heute werden die Gäste, die an diesem Ereignis teilnahmen, sich an diesen Sonntagabend wohl nur mit tiefer Emotion erinnern. Selbst Richard von Weizsäcker, der sicher viele große Momente erleben durfte, sagte beim Herausgehen aus der Paulskirche im Gespräch mit dem neben ihm gehenden Lothar Späth, dass er sich an keine derart tief bewegende Veranstaltung erinnern könne.

Einer, der die Bedeutung von Yunus bereits damals sehr klar erkannte, war Lothar Späth. Was er als Laudator sagte, soll hier etwas ausführlicher zitiert werden, weil es das Innovative an Yunus' Konzept zeigt und nicht nur dessen Leistung, sondern auch seine historische Rolle für das Weltgeschehen deutlich macht. In diesem Sinne sind seine Worte auch so etwas wie eine Art Leitfaden für dieses Buch und die Themen, die in der Folge zur Sprache kommen sollen.

Lothar Späth sprach zunächst die erhebliche Stärkung der Wirtschaft und die gleichzeitige Schwächung der Politik im Zuge der Globalisierung an: „Nationale Politik stößt in einer globalen Weltwirtschaft an enge Grenzen; die politischen Mechanismen zur Reaktion auf weltweite Herausforderungen fehlen oder sind nur mit unzulänglichen Befugnissen ausgestattet.“ In dieser Situation fällt zwei Akteursgruppen wesentlich mehr Bedeutung und damit auch Verantwortung zu: den zivilgesellschaftlichen Nichtregierungsorganisationen und der Wirtschaft.

Den Nichtregierungsorganisationen, die sich um einen gewissen Ausgleich der immensen globalen Defizite vor allem im sozialen Bereich bemühen, fehle es aber hoffnungslos an den nötigen finanziellen Mitteln und anderen erforderlichen Durchsetzungsinstrumenten. Hier müsse die Wirtschaft deutlich mehr Verantwortung übernehmen. Die global agierenden Unternehmen hingegen, „die finanziell gesehen kleine Volkswirtschaften sind, sind gleichzeitig in den Industrie- und Entwicklungsländern verankert und stehen den Problemen der Entwicklungsländer somit wesentlich näher als die politischen Instanzen in den Industrieländern. Dieses Ortskenntnis, verbunden mit ihrer Finanzkraft, zeigt das unvergleichlich effizientere und größere Potential der Wirtschaftsunternehmen zur Problemlösung.“

Doch die Wirtschaft hat in der Analyse von Lothar Späth dieses Potential bisher nur in sehr beschränktem Maße eingesetzt: „Die sozialpolitische Flankierung einer globalisierten Marktwirtschaft als Antwort darauf hat nicht stattgefunden. Folge dessen ist die Verelendung weiter Bevölkerungsschichten in den Entwicklungsländern mit einem Teufelskreis aus Armut, Ernährungs- und Gesundheitsproblemen und Arbeitslosigkeit.“ Das weite Aufgabenfeld einer globalen sozialen Marktwirtschaft müsse „im Eigeninteresse der Wirtschaft in den Industrieländern“ mit „größtmöglicher Effizienz“ entwickelt werden, denn „die Wirkungskette von Kinderarbeit, Lohnverfall, Preisverfall und Handelskrise zeigt beispielhaft, auf welche Weise die ‚soziale Frage‘ in den Entwicklungsländern mit den Anliegen der Wirtschaft in