

Stephen R. Covey

Der 8. Weg

Mit Effektivität zu wahrer Größe

Mit 8 Filmen auf DVD

**Aus dem Englischen von
Ingrid Proß-Gill**

**Textauszug über
Muhammad Yunus**

GABAL
management



FranklinCovey®

Statt die *innere Stimme* jetzt noch genauer zu beschreiben, möchte ich sie lieber durch die wahre Geschichte eines Mannes veranschaulichen. Als ich **Muhammad Yunus, den Gründer der Grameen Bank** – einer einzigartigen Organisation, deren Daseinszweck allein die Vergabe von Kleinstkrediten an die Ärmsten der Armen in Bangladesch ist –, kennen lernte, fragte ich ihn, wann und wie seine Vision entstanden sei. Er sagte, das alles habe überhaupt nicht mit einer Vision angefangen. Er habe schlichtweg einen Menschen mit einem Bedürfnis gesehen, habe versucht, es zu erfüllen, und dann habe sich die Vision entwickelt. Muhammad Yunus' Vision von einer Welt ohne Armut entstand durch eine Begebenheit auf den Straßen von Bangladesch. Bei einem Interview für meine Kolumne zur Führung⁵ erzählte er mir diese Geschichte:

Der Beginn liegt 25 Jahre zurück. Damals war ich an einer Universität in Bangladesch Dozent für Volkswirtschaft. Das Land litt unter einer furchtbaren Hungersnot, und ich fühlte mich schrecklich. Im Hörsaal trug ich, mit der Begeisterung eines frisch gebackenen Doktors aus den USA, all die tollen Wirtschaftstheorien vor. Draußen aber sah ich überall nur bis auf die Knochen abgemagerte Menschen – Menschen, die auf ihren Tod warteten.

Alles, was ich gelernt hatte und lehrte, war offenbar nur schöner Schein, es hatte keinerlei Bedeutung für das Leben der Menschen. Daher fing ich an zu recherchieren, wie die Leute in dem Dorf lebten, das unmittelbar an das Universitätsgelände angrenzte. Ich wollte herausfinden, ob ich irgendetwas tun konnte, um den Tod hinauszuzögern oder zu verhindern, und sei es nur für eine einzige Person. Ich gab die Vogelperspektive auf, aus der wir die Dinge von oben sehen, vom Himmel herab, und wechselte in die Froschperspektive, sodass ich alles aus der Nähe sah, es riechen und berühren konnte, um eventuell helfen zu können.

Dann hatte ich ein Erlebnis, das mich in eine neue Richtung führte: Ich begegnete einer Frau, die aus Bambus Stühle anfertigte. Bei einem langen Gespräch erfuhr ich, dass sie nur zwei US-amerikanische Cent am Tag verdiente. Das konnte ich nicht fassen – wie war es möglich, dass jemand, der so hart arbeitete und so schöne Bambusstühle herstellte, nur einen so winzigen Gewinn machte? Die Frau erklärte mir, dass sie kein Geld hätte, um den Bambus zu kaufen, und ihn sich daher von dem Händler leihen müsste; und der Händler verlangte von ihr, dass sie ihre Stühle ausschließlich an ihn verkaufte, und zwar zu einem Preis, den er bestimmte.

Deshalb verdiente sie am Tag nur zwei Cent – sie war praktisch die Leibeigene des Händlers! Und wie viel kostete der Bambus? Sie sagte: »Oh, ungefähr 20 Cent. Besonders guter 25 Cent.« Ich dachte: »Die Leute leiden wegen 20 Cent und man kann nichts dagegen tun?« Erst wollte ich ihr 20 Cent geben, doch dann fiel mir etwas Besseres ein: Ich würde eine Liste aller Leute machen, die Beträge dieser Größe brauchten. Also zog ich mit einem meiner Studenten tagelang durch das Dorf. Schließlich enthielt unsere Liste 42 Namen. Als ich die benötigten Beträge addierte, bekam ich den größten Schock meines Lebens: Die Summe belief sich auf ganze 27 Dollar! Ich schämte mich, weil ich zu einer Gesellschaft gehörte, die 42 hart arbeitenden, geschickten Menschen nicht einmal 27 Dollar zur Verfügung stellen konnte.

Um der Scham zu entfliehen, nahm ich das Geld aus meinem Portemonnaie und gab es dem Studenten: »Bringen Sie dieses Geld den 42 Leuten, mit denen wir gesprochen haben. Sagen Sie ihnen, dass es sich um ein Darlehen handelt, dass sie es mir aber erst zurückzahlen brauchen, wenn ihnen das möglich ist. Inzwischen können sie ihre Produkte überall verkaufen, wo sie einen guten Preis bekommen.«

*Damit das Böse triumphieren kann, ist nur eins nötig:
dass gute Menschen nichts tun.⁶*

EDMUND BURKE

Als diese Leute das Geld in den Händen hielten, waren sie ganz aufgeregert. Und ich dachte: »Was kann ich noch tun?« Mir fiel die Bankfiliale auf dem Universitätsgelände ein. Ich ging zu dem Zweigstellenleiter und schlug ihm vor, den Armen, die ich im Dorf kennen gelernt hatte, Geld zu leihen. Dieses Ansinnen verschlug ihm fast die Sprache. »Sie sind ja verrückt! Das ist völlig unmöglich. Armen können wir kein Geld leihen, sie sind nicht kreditwürdig!« Ich verlegte mich aufs Bitten: »Versuchen Sie es doch wenigstens – es handelt sich ja nur um einen kleinen Betrag!« Er blieb hart: »Nein. Das wäre gegen unsere Regeln. Sie können keine Sicherheiten bieten, und das Verleihen so kleiner Summen lohnt sich nicht.« Er riet mir, mich an die hohen Tiere in der Bankenhierarchie in Bangladesch zu wenden.

Das machte ich dann auch. Ich ging zu den Leuten, die im Bankwesen etwas zu sagen hatten – und bekam überall die gleiche Ant-

wort. Nachdem ich mir tagelang die Füße wund gelaufen hatte, bot ich mich schließlich als Bürge an: »Ich bürgе für das Darlehen. Ich werde alles unterschreiben, was Sie wollen; dann können Sie mir das Geld auszahlen, und ich gebe es den Leuten, denen ich es geben will.«

So fing es also an. Die Bankleute warnten mich immer wieder, die Armen würden das Geld niemals zurückzahlen. Ich sagte, ich würde es darauf ankommen lassen. Und die Überraschung war: Sie zahlten mir tatsächlich jeden Cent zurück! Ich ging wieder zu dem Zweigstellenleiter und sagte: »Sehen Sie nur, sie zahlen doch zurück, es gibt kein Problem!« Er aber erwiderte: »Oh nein, sie machen Ihnen nur etwas vor. Bald werden sie mehr Geld nehmen, und das zahlen sie Ihnen dann nie mehr zurück.« Also gab ich ihnen mehr Geld, und sie zahlten es mir wieder zurück. Als ich das dem Zweigstellenleiter erzählte, sagte er: »Na ja, in einem einzigen Dorf mag das funktionieren ... Aber in zwei Dörfern ganz bestimmt nicht!« Daraufhin machte ich es in zwei Dörfern – und auch dort klappte es.

Die Sache wurde gewissermaßen zu einem Kampf zwischen mir und dem Zweigstellenleiter und hochrangigen Bankleuten. Sie sagten, eine größere Zahl von Dörfern – fünf wahrscheinlich – würde zeigen, dass sie Recht hätten. Also machte ich es in fünf Dörfern, und wieder zahlten alle das Geld zurück. Aber die Bankleute gaben sich nicht geschlagen. Sie sagten: »Zehn Dörfer. 50 Dörfer. 100 Dörfer!« Zwischen uns entwickelte sich ein richtiger Wettkampf. Ich präsentierte ihnen Ergebnisse, die sie nicht abstreiten konnten – schließlich verwendete ich ja ihr Geld. Sie wollten diese Ergebnisse jedoch nicht akzeptieren, da man ihnen bei ihrer Ausbildung beigebracht hatte, dass Arme nicht zuverlässig seien. Ich hingegen war zum Glück nicht so ausgebildet worden und konnte daher alles glauben, was ich mit meinen eigenen Augen sah. Die Köpfe und Augen der Bankleute aber waren blind – blind durch ihr Wissen.

Schließlich kam ich auf die richtige Idee: Warum versuchte ich eigentlich, sie zu überzeugen? Ich war doch völlig sicher, dass Arme sich durchaus Geld leihen und es zurückzahlen können. Warum sollte ich da keine eigene Bank gründen? Die Idee begeisterte mich! Ich schrieb meinen Vorschlag auf und wendete mich an die Behörden, um die Genehmigung dafür zu bekommen. Nach zwei langen Jahren erhielt ich sie endlich.

Am 2. Oktober 1983 wurden wir eine Bank – eine offizielle, unabhängige Bank! Nun konnten wir nach Belieben expandieren. Genau das taten wir auch.

Wenn wir durch ein großes Ziel inspiriert werden, durch ein außergewöhnliches Projekt, sprengen unsere Gedanken alle Schranken. Unser Verstand erhebt sich über Grenzen, unser Bewusstsein dehnt sich in alle Richtungen aus und wir finden uns in einer neuen, großartigen, wundervollen Welt wieder.

AUS DEM JOGASUTRA VON PATANJALI

Heute hat die Grameen Bank in Bangladesch 1267 Filialen mit über 12000 Angestellten und ist in mehr als 46000 Dörfern tätig. Sie hat über 4,5 Milliarden US-Dollar als Darlehen vergeben; die Beträge liegen jeweils bei 12 bis 15 Dollar, im Durchschnitt unter 200 Dollar. Sie gewährt jedes Jahr Darlehen im Wert von insgesamt etwa einer halben Milliarde Dollar – sogar Bettlern, damit sie sich eine Existenz aufbauen können. Ein Hausbaukredit liegt bei 300 Dollar. Im Bankwesen sind das natürlich kleine Summen, doch für den Einzelnen bewirken sie unendlich viel: Die Summe von 500 Millionen Dollar im Jahr bedeutet, dass 3,7 Millionen Menschen (zu 96 Prozent Frauen) den Entschluss fassen mussten, etwas zu unternehmen, um ihr eigenes Leben und das Leben ihrer Familien zu verändern; 3,7 Millionen Menschen kamen zu dem Schluss, dass sie Veränderungen herbeiführen konnten; 3,7 Millionen Menschen erlebten eine schlaflose Nacht und standen am nächsten Morgen zitternd, aber entschlossen in einer Filiale der Grameen Bank. Den Kern dieser Bewegung bildeten einzelne Frauen, die sich individuell und in synergetischen Gruppen dafür entschieden, selbstständige, unabhängige Unternehmerinnen zu werden, die Güter in ihrem Haus oder Hof produzieren, um wirtschaftlich überlebensfähig und erfolgreich zu werden. Sie alle haben ihre innere Stimme *gefunden!*

Ich habe mich mit einigen großen Führern der Welt beschäftigt und auch persönlich mit ihnen gesprochen. Dabei fiel mir auf, dass ihr Gefühl für ihre Vision und innere Stimme sich gewöhnlich langsam entwickelt hatte. Ich bin mir sicher, dass dies Ausnahmen waren. Bei einigen werden Visionen auch plötzlich und unvermittelt ins Bewusstsein brechen. Ich habe jedoch festgestellt, dass Visionen meist dann kommen, wenn die Leute irgendwo ein Bedürfnis erkennen und auf ihr Gewissen reagieren, um dieses Bedürfnis zu erfüllen. Wenn ihnen das gelungen ist, sehen sie ein weiteres Bedürfnis, das sie wiederum

erfüllen, und so weiter. Allmählich fangen sie an, dieses Gespür für Bedürfnisse zu verallgemeinern und darüber nachzudenken, wie sie ihre Bemühungen institutionalisieren können, um sie nachhaltig zu machen.

Muhammad Yunus ist ein Beispiel für solch ein Handeln: Er spürte die *Bedürfnisse* anderer Menschen und folgte seinem *Gewissen*, indem er sein *Talent* und seine *Leidenschaft* anwendete, um diese Bedürfnisse zu erfüllen – zunächst persönlich, dann durch den Aufbau von Vertrauen und die Suche nach kreativen Lösungen für die Probleme und schließlich durch die Institutionalisierung der Fähigkeit, die Bedürfnisse der Gesellschaft durch eine Organisation zu erfüllen. Er fand seine eigene innere Stimme, indem er andere dazu inspirierte, die ihre zu finden. Heute breitet die Kleinstkredit-Bewegung sich über die ganze Welt aus.

Nur wenige von uns können Großes tun, doch wir alle können mit großer Liebe kleine Dinge tun.

MUTTER TERESA