

"Öfter mal innehalten und nachdenken Ein Banker und ein Missionar im DSZ-Gespräch

Die DekaBank unterstützt im sechsten Jahr die Arbeit der Don-Bosco-Mission mit einer Spende von 20 000 Euro. Das Geld erhält in diesem Jahr das Kinderkrankenhaus „Padre Luis“ im bolivianischen San Carlos. Bolivien ist eines der ärmsten Länder der Erde, das katholische Jugendlichenhilfswerk versorgt dort seit 1989 unterernährte Kinder und schult deren Mütter in Fragen der Ernährung und der Gesundheit. Franz S. Waas, Ph. D., Vorstandsvorsitzender der DekaBank, und Jean Paul Muller, Leiter der in Bonn ansässigen Don-Bosco-Mission, trafen sich jetzt zu einem Gespräch, das die SparkassenZeitung moderierte. Es zeigt erstaunliche Anknüpfungspunkte zwischen nachhaltigen Bankgeschäften und christlichen Hilfsprojekten in armen Ländern. Und es macht deutlich: Entwicklungshilfe geht alle an.

DSZ: Herr Muller, was fällt Ihnen als Kirchenmann ein, wenn Sie das Wort „Banken“ hören?

Muller: Banken stehen bei mir für einen persönlichen Lernprozess. Wie viele Bürger habe ich sie zunächst von außen gesehen oder hatte in meiner Rolle als Kunde mit Banken zu tun. Mittlerweile kenne ich viele Banken von „innen“ und habe dabei festgestellt, dass die Banken ähnlich wie die Kirche auf der Suche sind – die Banken sind auf der Suche nach dem „richtigen“ Geschäft, die Kirche ist auf der Suche nach dem „wahren“ Geschäft. Grundsätzlich sind wir Suchende und je mehr ich mit Bankern zusammentreffe, umso mehr spüre ich das auch – die Suche nach Orientierung, nach der richtigen Entscheidung und nach dem, was dazu benötigt wird.

DSZ: Was ist für Sie das „wahre“ Geschäft?

Muller: Das „wahre“ Geschäft ist für mich, wenn das Geld, das ich zur Verfügung habe, langfristig Zinsen bringt. Aber nicht Zinsen im banküblichen Sinne, sondern verstanden als ein erfolgreicher Prozess, die Zivilgesellschaft bei der Lösung von Problemen weiter zu bringen. Als Salesianer mache ich nichts anderes als ein Banker – ich investiere Kapital zum Beispiel in Bildung und Ausbildung und ich will, dass es Erträge bringt zum Beispiel in Form einer Verbesserung der Zustände. Und ich möchte, dass die Erfolge langfristig Wirkung zeigen.

DSZ: Herr Waas, „langfristige Werte schaffen“ – das ist nicht das, wofür Banken in den letzten beiden Jahren standen...

Waas: Da sollte man differenzieren. Eine Pauschalschelte ist nach meiner Meinung nicht gerechtfertigt. Es gibt Geschäftsmodelle und Geschäfte, die sind ausgerichtet auf Nachhaltigkeit, und es gibt andere, die orientieren sich am kurzfristigen Erfolg. Gewinn- und Renditeoptimierung mit kurzfristiger Perspektive halte ich für absolut falsch und schädlich. Das ist nicht der Gedanke der Sparkassenwelt. Hier wird – und das gilt natürlich auch für die DekaBank – der Schwerpunkt auf die Generierung einer nachhaltigen Rendite für unsere Investoren und Eigentümer gelegt. Damit sind wir, zusammen mit den Volksbanken, am besten aus der Krise herausgekommen. Eine Maximierungsstrategie, die einen Zielhorizont für ein bis zwei Jahre hat, ist – und das hat die Krise gezeigt – nicht tragfähig.

DSZ: Was haben Sie als Banker aus der Krise gelernt?

Waas: Dass wir öfter innehalten und darüber nachdenken sollten, ob wir mit unserer Geschäftsstrategie und den Geschäftsmodellen noch auf dem richtigen Kurs sind. Alle Beteiligten wurden in dem Hype mitgetrieben und von den steigenden Erwartungen mitgerissen. Für mich war ein erstaunliches Ergebnis, dass diejenigen, die sich dem Renditewahn entzogen, plötzlich auf der M&A-Liste von Marktkonkurrenten standen und durch sie in einen Abwärtsstrudel gezogen wurden. Denken Sie nur an die als altmodisch und konservativ angesehene große ABN Amro und ihre Aufspaltung auf verschiedene Finanzinstitute, von denen heute jedes schlechter da steht als vorher die Niederländer.

DSZ: Was folgt für Sie daraus?

Fortsetzung

Waas: Dass Mäßigung nicht immer das Schlechteste ist. Maß und Ziel sind benediktinische Werte, von denen sich auch Banker leiten lassen sollten. Übrigens eine Geschäftsphilosophie, die sich bei den Sparkassen seit über 200 Jahre bewährt hat und, wie sich jetzt in der Krise gezeigt hat, auch zukunftstauglich ist.

DSZ: Ein „systemisches Überleben“ - Herr Muller, darüber weiß die katholische Kirche nach 2000 Jahren bestens Bescheid. Was macht diesen Erfolg aus?

Muller: Der Erfolg besteht darin, sich immer wieder auf die Wurzeln zurück zu besinnen. Wenn wir uns in der Kirche von Christus entfernten, vom Evangelium und der Botschaft, und meinten, wir müssten alles Mögliche mitmachen, dann würde das nicht funktionieren. Ein Beispiel sind die amerikanischen, zum Teil sektenartigen Bewegungen, die schnell einen großen Zulauf erhalten und bekannt werden, aber dann genau so schnell wieder verschwinden. Entscheidend ist, sich auf die Wurzeln besinnen und dabei den Blick in die Zukunft zu richten. Ich nenne das die „Reflexion nach vorne“.

DSZ: Konzentration auf das Kerngeschäft ist unter den Managementstrategen wieder en vogue. Besteht der Erfolg der Salesianer Don Bosco nicht auch in ihrer Fokussierung auf die Kinder- und Jugendarbeit?

Muller: Ja, ganz klar. Wir haben eine Zielgruppe, Kinder und Jugendliche, und natürlich ihre Familien, über die wir in die Gesellschaft hineinwirken wollen. Die jungen Menschen sind unsere Protagonisten, sie bestimmen auch unsere Aktivitäten, unsere Dynamik. Und diejenigen, die in unserer Organisation tätig sind, stellen sich immer wieder die Frage: Was habe ich in dieser Welt den Jugendlichen zu sagen und zu geben?

DSZ: Herr Waas, was war für Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausgangspunkt dafür, die Salesianer Don Bosco bei dieser Arbeit zu unterstützen?

Waas: Ein Fussball, den ein Mitarbeiter stiftete, wurde vor einigen Jahren von Herrn Muller mit in den Kongo genommen, und im wahrsten Sinne des Wortes ist dann dieser Ball weitergerollt bis zu unserem heutigen Engagement für das Zentrum für unterernährte Kinder in San Carlos in Bolivien. Darin kommt der Gedanke der Gemeinnützigkeit und unseres gesellschaftlichen Engagements zum Ausdruck. Die Sparkassenfinanzgruppe ist ein Teil der Gesellschaft, nicht nur der deutschen, sondern der Weltgesellschaft.

DSZ: Viele Firmen spenden und machen daraus große Marketingaktionen. Wäre das für Sie auch denkbar gewesen?

Waas: Nein, denn dazu muss man wissen, dass die Idee für die Unterstützung der Mission Don Bosco nicht von unseren Marketingstrategen kam, sondern von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die unser Haus in der weltweiten Verantwortung sehen. Ich finde das so herum viel besser - zeigt es doch, dass die Menschen von ihrer Einstellung her und nicht, weil sie dafür bezahlt werden, engagiert sind. Das gleiche gilt auch für die Weihnachtsspende, mit der wir bürgerschaftliches ehrenamtliches Engagement unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützen.

DSZ: Herr Muller, Sie sagten in einer Veröffentlichung, die zunehmende Globalisierung habe nicht Frieden und Einigkeit gebracht, sondern neue Grenzen geschaffen – Grenzen zwischen Armen und Reichen, zwischen Insidern und Outsidern. Damit stehen Sie im Gegensatz zu vielen international tätigen Managern, die die Globalisierung als Wunderwaffe des 20. Jahrhunderts sehen. Warum sind Sie so kritisch?

Muller: Ich sehe schon die positiven Entwicklungen, die die Globalisierung hervorgebracht hat. Aber ich erlebe durch unsere Projekte auch die Probleme - bei der Frage der Verteilung des weltweiten Wohlstandes, bei den Auswirkungen des Klimawandels auf die Entwicklungsländer oder aber bei der Abschottung der Märkte der Industrieländer gegen Produkte aus den Schwellen- und Entwicklungsländern. Mit Globalisierung verbindet man eigentlich weltweit möglichen Handel, aber den gibt es ja nicht, worunter auch viele Entwicklungsländer leiden. Ein Abschluss der Welthandelsrunde wird seit Jahren von allen politisch Verantwortlichen gefordert, aber ist bis heute nicht erreicht.

Fortsetzung nächste Seite

DSZ: Was können Banken tun, um die Entwicklung in den ärmeren Ländern der Welt zu fördern?

Muller: Wenn die Banken sich bewusst sind, dass sie international agierende Organisationen sind, dann können sie eine ganze Menge tun. Es beginnt bei der Hilfe zum Wissenstransfer, über die Vermittlung ethischer Standards zum Beispiel gegen die Korruption und geht weiter zum Thema der Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Mit solchen Hilfen können Banken Welten verändern und wenn ich es richtig sehe, ist die Sparkassengruppe auch aus solchen Gedanken hervorgegangen.

DSZ: Ein Beispiel?

Muller: Die Bedeutung der Mikrokredite für Bauern und kleine Handwerker ist in vielen Ländern der Welt in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Das hat natürlich nichts mit dem großen Rad zu tun, das die Investmentbanken drehen, aber es geht um viele Existenzen. Und nebenbei sind solche Schuldner meistens wesentlich genauer mit der Rückzahlung ihrer Kredite als andere. Und schließlich haben Banker als sogenannte „white-collar people“, als Beschäftigte mit weißem Kragen, auch in den Entwicklungsländern für viele eine Vorbildfunktion. Wer seinen Job in einer Bank hat, der hat es dem Ansehen nach „geschafft“, eine andere Vorstellung, als sie gerade bei uns angesagt ist. Und deshalb muss auch die entsprechende Verantwortung transportiert werden: Wenn ein Banker korrupt ist, dann schädigt er das ganze System.

DSZ: Was ist Ihre Aufforderung an die westlichen Banken?

Muller: Mein Appell ist, sich vermehrt auf die Finanzierung solcher Projekte einzulassen und nicht nur deren wirtschaftliche, sondern auch deren soziale Dimension zu sehen. Und zum anderen müssten sich mehr Nichtregierungsorganisationen, sogenannte NGO's, engagieren, um gemeinsam mit den Banken ein solches System aufzubauen und Kreditnehmern zu helfen. Wir machen uns oft nicht bewusst, dass ein Kredit schon daran scheitern kann, dass jemand nicht lesen kann.

Waas: Die Aktivitäten von Yunus haben ja gezeigt, dass das System an sich funktioniert. Wir haben erlebt, dass die Kredite, die die S-Finanzgruppe nach dem Tsunami an betroffene Fischer und andere initiierte, vollständig zurückgezahlt wurden. Nur kommen wir gerade jetzt nach der Finanzmarktkrise in die Situation, dass wir mit neuen Anforderungen wieder mehr reglementiert werden. Das gilt auch für die Kreditvergabe.

DSZ: Herr Muller, Banken können in Entwicklungsländern Veränderungen anstoßen. Gibt es auch den Weg zurück in unsere westliche Welt?

Muller: Bei allen Austauschprogrammen, auch bei den Geschäftskontakten, geht es darum, den eigenen Blickwinkel zu vergrößern und das Erlebte zu kommunizieren. Viele Menschen, die in unterentwickelten Ländern gearbeitet haben, kommen zurück und vermitteln, dass die sogenannten „Entwicklungs“länder nicht nur staubig und schmutzig sind, sondern auch über große menschliche Ressourcen verfügen. Und sie haben ein anderes Bewusstsein für die weltweiten Zusammenhänge und die soziale Verantwortung, die wir haben.

DSZ: Was machen Sie mit der Spende der Dekabank?

Muller: Mütter, die mit ihren unterernährten Kindern nach San Carlos kommen, erhalten zunächst Nahrungsmittelhilfe, aber auch medizinische Versorgung. Dabei sind Hunger und Krankheit der Kinder für uns Zugang zu ihren Familien. Die Mütter erhalten Unterweisungen über die Ernährung und auch über gesundheitliche und hygienische Themen. Wenn sie dann in die Dörfer zurückgehen, können sie ihr Wissen weitergeben und sie wissen, dass man uns ansprechen kann. Daraus entsteht ein Netzwerk, das für eine Arbeit mit unterversorgten Menschen in Schwellen- und Entwicklungsländern ganz besonders wichtig ist, da man nicht alle Problemfälle selbst behandeln kann. Ich bin überzeugt, dass durch eine Tätigkeit, wie sie mit Unterstützung der Dekabank in dem Zentrum für unterernährte Kinder geschehen

kann, sich die Lage der nächsten Generation erheblich verbessert und ich hoffe, dass wir dann auch diese Klinik nicht mehr brauchen.

Waas: Genau genommen bieten Sie damit einen Ersatz für öffentliche Aufgaben, in diesem Falle im Gesundheitswesen. Denn es wäre eigentlich Aufgabe des Staates, solche Missstände zu bekämpfen. Doch entsprechende Defizite gibt es nicht nur in diesen Ländern, auch in westlichen Nationen ist Ernährung und gesundheitliche Fürsorge eine schichtenspezifische Frage, deren negative Auswirkungen auf das Wohl von Kindern nicht unterschätzt werden dürfen. In Bolivien hat man es selbstverständlich mit wesentlich breiter gestreuten und stärkeren Mangelerscheinungen zu tun.

DSZ: Zehn Dollar kostet die monatliche Versorgung mit Schulmaterialien, 30 Dollar kostet es, ein Straßenkind betreut unterzubringen, 290 Dollar kostet die Versorgung eines Kindes in der Kinderpflegestation, für die die DekaBank gespendet hat. Dem stehen in der westlichen Welt Millionenboni gegenüber, die jetzt von Banken noch aufgestockt werden, um die höhere Steuer zu umgehen. Wie wirkt das auf Sie, Herr Muller, als jemand, der weltweit schon so viel Not und Elend gesehen hat?

Muller: Die Antwort fällt mir schwer. Nach Zeiten der Enttäuschung habe ich gelernt: Es gibt verschiedene Welten. Man kann nicht das eine Leben mit dem anderen vergleichen. Aber mein Ziel ist schon eine gerechte Welt. Ich sehe in der Besteuerung der Boni und der Abwehr dieser Maßnahme auch einen Ausdruck der Hilflosigkeit des Systems. Für mich sind solche Summen virtuell – ich habe sie nicht für meine Hilfsprojekte und ich bekäme sie auch nicht für die Kinder in Bolivien. Mein Ansatz ist daher, die Menschen davon zu überzeugen, zu helfen – nicht das Leid der ganzen Welt zu lindern, sondern das einzelner Personen. Und das kann man sehr direkt zum Beispiel mit der Übernahme durch Patenschaften oder durch Spenden für bestimmte Projekte, über deren Entwicklung man sich auf dem Laufenden halten kann. Das ist mein Weg, sonst würde ich verrückt mit der Zeit.

DSZ: Sie treffen oft Entscheidungen, die über das Leben von Menschen bestimmen. Wie bewältigen Sie eine solche Bürde?

Muller: Mein größtes Problem ist die Entscheidung, wem man mit bestimmten Geldern hilft. Die Konsequenz ist automatisch, dass anderen Menschen nicht geholfen wird. Ein großes Drama war die Bewältigung der Folgen des Genozids im Kongo. Ich hatte nur eine bestimmte Summe zur Verfügung, die längst nicht ausreichend war, um allen hilfsbedürftigen Menschen beizustehen. Die einen anzunehmen, bedeutete automatisch, dass von anderen Zentren andere weggeschickt werden mussten. Diese Vorgänge beschäftigen mich noch heute, und immer wenn solche Entscheidungen anstehen, trifft mich das sehr emotional. Ich kann dann nur versuchen, noch mehr Geld einzuwerben, aber es wird nie ausreichen. Wir verwalten den Mangel, nicht den Überfluss. Der ist woanders. Die Welt hat viele Schattenseiten und viele Ungerechtigkeiten. Es bleibt nur die Fokussierung und sie liegt für mich in der Kinder- und Jugendarbeit unserer Mission Don Bosco.

Waas: Sie haben gerade die Auswahlprozesse angesprochen, die für Sie sehr schwierig sind. Für uns, für die DekaBank und ihre Mitarbeiter, wären solche Prioritätensetzungen unmöglich. Ihre Entscheidungen schaffen für uns den Zugang zu einer Welt, in der uns die Entscheidungskriterien völlig fehlen. Für uns ist die Partnerschaft mit Ihnen wichtig, weil Sie uns die Projekte vorschlagen und auch die Kontinuität sicherstellen. Das bedeutet Planbarkeit für uns und für Sie und es garantiert die langfristige Unterstützung eines Projektes. Denn Hilfe zur Selbsthilfe mit dem Versuch, gesellschaftliche Veränderungen in Gang zu setzen, bedarf der Kontinuität

und ist auch eine Herangehensweise, die uns in der S-Finanzgruppe nahe liegt.

DSZ: Wäre es ein gangbarer Weg, anstelle der Besteuerung von Boni einen bestimmten Prozentteil eines sehr hohen Gehaltes für die Menschen verpflichtend für soziale Einrichtungen oder weltweite Hilfsprogramme einzusetzen?

Muller: Ich würde mir generell wünschen, dass das Steuer- und Abgabensystem transparenter würde. Das gilt auch für die Ausgaben, die mit der Kirchensteuer gedeckt werden. Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass Menschen gerne Geld spenden,

Fortsetzung

wenn sie wissen, wohin es geht. Wenn ich um Unterstützung bitte, gewährt man sie mir in vielen Fällen, weil man weiß, es geht in die Arbeit mit in vieler Hinsicht unterversorgten Kindern und Jugendlichen. Die meisten Menschen wissen, dass in deren Händen die Zukunft ihrer Länder und indirekt auch unsere Zukunft liegt. Viele sind dann Feuer und Flamme und werden die besten Spender.

Waas: Ich sehe jedes Jahr bei den Anträgen, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine finanzielle Förderung ihres ehrenamtlichen Engagements im Rahmen unserer Weihnachts-spende einreichen können, wo sie sich überall engagieren. Ich glaube nicht, dass das bürgerschaftliche Interesse generell weniger geworden ist, aber es bedarf einzelner Betroffenheit und/oder konkreter Situationen, um Hilfe und Engagement zu mobilisieren. Und ähnlich sehe ich es auch mit der Spendenbereitschaft. Eine ganze Berufsgruppe wie die Banker zu stigmatisieren oder auch mit besonderen Steuern zu belegen, ist sicherlich nicht der Ansatz, wie man sie und die Mehrheit zu größerer finanzieller Beteiligung motiviert.

DSZ: Vor Weihnachten gibt es noch immer eine große Spendenbereitschaft. Aber fehlt nicht bei vielen Menschen die Zeit, sich mit den konkreten Lebenssituationen und den daraus abgeleiteten Projekten in den Entwicklungsländern zu beschäftigen?

Waas: Ich glaube nicht, dass es ein Problem der fehlenden Zeit ist. Vielmehr glaube ich, dass wir eine Gleichgültigkeitsmentalität haben und dass uns die innere Motivation verlorengegangen ist, sich mit diesen Problemen zu beschäftigen. Eine Maßnahme wäre sicherlich die Übernahme einer Patenschaft für ein Kind oder ein Projekt, was automatisch dazu führt, dass man sich längerfristig mit der Entwicklung dieses Menschen oder dieser Organisation beschäftigt. So viel Zeit kostet das nicht, aber man hätte schon am Anfang einen Anreiz.

DSZ: Gäbe es die Möglichkeit über den bestehenden Kontakt zur Mission Don Bosco eine stärkere Bindung zu schaffen?

Muller: Wir haben ein Projekt, in dem seit einigen Jahren deutsche und polnische Schüler in ihren Ferien in Ghana helfen, Schulen zu bauen. Das ist ein Volunteer-, ein Freiwilligenprogramm. Ähnliches könnte man sich auch für bestimmte Projekte und über eine bestimmte Zeit für andere Gruppen vorstellen.

Waas: Ob nun zur Unterstützung oder einfach auch nur, um sich Projekte anzusehen und darüber zum Beispiel in der Mitarbeiterzeitung oder im privaten Kreis zu berichten – ich kann die Mitarbeiter der S-Finanzgruppe nur ermuntern, sich auf Reisen auch mal bei den Salesianern Don Bosco umzuschauen. Das ist etwas anderes, als wenn man nur das übliche Touristenprogramm macht, bei dem man die tatsächlichen Probleme und Zustände der Länder gar nicht kennen lernt. Die Eindrücke, die man vor Ort erhält, sind bleibend und ein Gewinn und geben Kraft für die eigene Arbeit in der Heimat.

(Das Gespräch führte unsere Autorin Dr. Bettina Wiess)

Mehr Information (<http://www.donboscomission.de/>)



Im Gespräch: Franz S. Waas, Vorstandsvorsitzender der Dekabank (links), Jean Paul Muller von der Don-Bosco-Mission. Foto Dekabank