

Banken gelten heute oft als profitgierig – und nicht mehr aufs Gemeinwohl ausgerichtet. Bei der Sparda-Bank München, einer Genossenschaftsbank, ist das anders – seit 2011 veröffentlicht sie sogar eine sogenannte Gemeinwohlbilanz. Das wiederum liegt vor allem an Vorstandschef **Helmut Lind**, der am kommenden Dienstagabend bei **Anselm Bilgri** und **Nikolaus Birkel**, beide von der Akademie der Muße, zu Gast sein wird. Ein Gespräch über Achtsamkeit in der Mitarbeiterführung.

■ *Welche Chefs braucht das Land?*

Lind: Chefs, die keine Angst vor Fehlern haben – die sehen: ohne Fehler keine Weiterentwicklung. Und dazu braucht es drei Dinge: Selbstreflexion, Metakompetenz, Schattenintegration. Im Mittelpunkt der Selbstreflexion steht die Beobachtung des eigenen Verhaltens. Unter Metakompetenz versteht man die Fähigkeit, mit seinen, aber auch mit fremden Kompetenzen gut umzugehen: Wie weit bin ich in der Lage auf das Ganze zu schauen? Diese Frage sollte sich *jeder* – gute – Chef stellen.

■ *Und der dritte Punkt, die Schattenintegration?*

Lind: Alle Menschen haben Persönlichkeitsaspekte, mit denen sie sich nicht gern identifizieren – die aber da sind und die uns beeinflussen. Je mehr man sich mit diesen Aspekten auseinandersetzt, umso mehr nimmt man sie auch an. Daraus wiederum kann Mut entstehen, selbst



Setzen auf Achtsamkeit: Helmut Lind (M.), Vorstandschef der Sparda-Bank München eG, Anselm Bilgri (l.) und Nikolaus Birkel, beide von der Akademie der Muße in München. HAAG

schwierigste Entscheidungen zu treffen – und sie eben nicht aus Angst zu unterlassen.

Bilgri: Genau das ist es! Ein guter Chef ist vor allem einer, der wahrnehmen kann, der hören will – und der Demut gegenüber seinen Mitarbeitern und seinem Unternehmen empfindet.

■ *Brauchen solche Chefs bestimmte Unternehmen?*

Birkel: Nein, das kann jedes Unternehmen schaffen – aber es braucht Zeit! So eine Firmen-DNA verändert sich nicht von heute auf morgen. Gute Führungskräfte können den Prozess beschleunigen – hin zum „dienenden“ Unternehmen.

■ *Das klingt sehr positiv, aber in der Praxis klappt es oft nicht so gut. Warum?*

Bilgri: Weil Führungskräfte in der Regel nur nach ihrer Fachkompetenz ausgewählt werden – und meist erst mal wenig Ahnung von Mitarbeiterführung haben. Ich würde aber soweit gehen zu sagen, dass ein Chef zu 80 Prozent führen können muss – und zu 20 Prozent die Fachkompetenz entscheidend ist. Und man darf nicht vergessen: Führen kostet viel, viel Zeit, wenn man diese Aufgabe ernst nimmt ...

Birkel: ... und in den meisten Unternehmen gilt immer noch nur eine Gleichung: Zeit ist Geld, also Kosten.

■ *Und Kosten will man um jeden Preis sparen. Herr Lind, warum verfolgen Sie eine andere Maxime?*

Lind: Ich schaue heute ganz anders auf die Dinge als noch vor zehn, fünfzehn Jahren. Alles, was ich in meinem BWL-Studium gelernt habe, ist nicht tauglich, um Menschen zu führen. Ich selbst habe jahrelang mein „Ich“ optimiert. Ich hatte einen perfekt geführten Terminkalender, für Berufliches und Privates. Da stand auch drin, welche Bücher ich lesen werde und wie oft ich zum Joggen gehen sollte. Jedes Detail war dort enthalten, mein Leben war durchgetaktet – bis ich

feststellte: Ich bin doch keine Maschine!

■ *Und dann?*

Lind: Dann bin ich aufgewacht. Beim Joggen habe ich mich auf einmal gefragt: Vor was läufst du eigentlich davon? Ich habe erkannt, dass Führung ein „Inside“-Job ist, also von innen heraus. Nicht ein „Outside“-Job, von außen gesteuert. Wenn jeder bei sich anfängt, dann ist schon sehr viel erreicht. Erst, wenn du den anderen voll und ganz umarmen kannst, dann bist du wirklich bei ihm. Und knöpfst nichts an eine Bedingung.

■ *Was heißt das genau?*

Birkel: Man verzichtet darauf, andere Schuldige zu suchen. Denn jeder Mitarbeiter übernimmt Verantwortung für sein Tun. Man kann Menschen natürlich nicht missionieren – aber man kann ihnen etwas vorleben, das sie motiviert. Und: Man muss wissen, dieser Prozess hört nie auf, weil wir ständig an uns arbeiten sollten: beruflich und privat.

Interview: **Barbara Nazarewska**

Der Abend mit Helmut Lind

Kommenden Dienstag, 26.7., sprechen A. Bilgri und N. Birkel mit H. Lind. Zeit & Ort: 20 Uhr, Café Luitpold, Brienner Str. 11, 80333 München. Eintritt: frei. Anmeldungen bitte unter: veranstaltung@cafe-luitpold.de Mehr Informationen im Internet www.cafe-luitpold.de/salon-luitpold-kultur-unter-palmen.html www.akademie-der-musse.de

Mit freundlicher Genehmigung des Münchner Merkur