

# Ein Herz für Talente

KOLUMNE MANUELA ROUSSEAU



**Führung ist nicht nur rationale Analyse, sondern auch Gefühl. Das macht weiche Faktoren wie Empathie zur harten Karrierewährung.**

**Ich spürte eine Mischung aus Wut und Hilflosigkeit** bei der jungen Produktmanagerin. Sie war erst vor ein paar Wochen in eine mittlere Führungsposition befördert worden. Nun saß sie vor mir, den Tränen nahe: „Noch nie wurde mir so wenig Wertschätzung von Vorgesetzten entgegengebracht, wurde ich derart von oben herab behandelt.“ Sie und ihr Team hatten eine aufwendige Recherche zur Einführung eines neuen Produkts durchgeführt und die Ergebnisse in wochenlanger Vorbereitung für die Geschäftsführung aufbereitet. Doch die Präsentation fiel nach 20 Minuten mit einer knappen Begründung des Geschäftsführers durch: „Das hatte ich mir anders vorgestellt.“

Ich konnte ihre Enttäuschung gut nachvollziehen. Als Mentorin begleite ich die junge Frau und andere Kolleginnen wie Kollegen. Dabei erlebe ich immer wieder, dass gestresste Chefs ungeduldig reagieren, manchmal sogar arrogant. Dass sie auf das überholte Führungsprinzip der Alleinherrschaft setzen, nicht auf Augenhöhe kommunizieren.

Statt den Vortrag mit einem Satz abzuschmettern, hätte der Geschäftsführer Anerkennung für die Arbeit aussprechen können – und anschließend anregen, was er noch vermisst. Mit solch einer konstruktiven Kritik hätte er die Kollegin angespornt. So aber hat er sie ins Grübeln gebracht, ob sie in diesem Unternehmen wirklich richtig ist. Doch nicht nur der Geschäftsführer hatte in der Situation Fehler gemacht. Kommunikation ist schließlich keine Einbahnstraße: Statt verunsichert den Raum zu verlassen, hätte die Produktmanagerin im Nachgang ein klärendes Gespräch unter vier Augen mit ihrem Chef suchen können. Ihr fehlte der Mut, den es braucht, trotz Widerständen im Dialog zu bleiben. So verhakten sich beide in ihren unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Emotionen.

**Moderne Führung bedeutet**, Menschen auch emotional mitzunehmen.

Führung ist eben mehr als eine Sprosse auf der Karriereleiter, sie beinhaltet, die eigene Überzeugungskraft trotz alltäglicher Hindernisse zu trainieren und die eigenen Emotionen klug zu steuern, um andere Menschen wirklich mitzunehmen. Das heißt als Erstes: die eigenen Gefühle im Griff zu haben – als angehende Führungskraft genauso wie als erfahrener Vorgesetzter. Nur wer in der Lage ist, sich selbst realistisch einzuschätzen, kann anderen Orientierung geben. Die größte Unsicherheit entsteht, wenn es der Führungskraft an einer klaren Haltung fehlt. Talente entwickeln und binden wir, wenn wir Verständnis herstellen. Deshalb werden scheinbar weiche Faktoren wie Empathie immer mehr zu einer harten Währung. Leader unterstützen und fördern Eigenverantwortung. So kann eine Kultur des Miteinanders entstehen, um den tradierten Weg der Hierarchie, der viele Talente blockiert, zu verlassen. ■

## MANUELA ROUSSEAU

ist stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende von Beiersdorf, Professorin für Kultur- und Medienmanagement und Autorin des Buches „Wir brauchen Frauen, die sich trauen“. Das Motto der Top-Managerin: Machen ist mutiger als wollen.