

## Ihre Perspektive? Isabella Chacón Troidl über mehr Eigenverantwortung



**Isabella Chacón Troidl**

CEO/Vorsitzende der Geschäftsführung, BNP Paribas Real Estate Investment Management Germany

### Wir brauchen mehr Mut in der Umsetzung

Wir müssen, können und wollen mehr tun für die nachhaltige Transformation unserer Branche. Das hat sich inzwischen herumgesprochen. Doch die Umsetzung hinkt noch immer hinterher. Wo also ist das Problem? Lösungen gibt es inzwischen zuhauf, die auf das ökologische „E“ oder das soziale „S“ in ESG einzahlen.

Die Krux liegt in meinen Augen in der Reihenfolge des Buchstaben-Trios ESG. Die technischen Möglichkeiten sind lediglich Instrumente. Es hapert jedoch an der Umsetzung, und das wiederum liegt allzu oft an fehlender Entscheidungsfreude. Es fehlt leider immer noch zu oft an Mut und Wille auf der Führungsebene. Deshalb gehört das „G“ für Governance in der ESG-Logik weiter nach vorne: „GSE“ statt „ESG“ wäre die konsequentere Reihenfolge.

Wir haben es uns zu bequem gemacht. Eine Veränderung von gewohnten Verhaltensmustern, womöglich sogar Verzicht, werden sofort negativ konnotiert. Wir sehen immer zuerst das Problem anstatt der Lösung. „German Angst“ ist inzwischen zum weltweit geflügelten Wort geworden. Die Ursache liegt in einer Führungskultur, die noch viel zu stark dem „Heldenmythos“ von der Unfehlbarkeit der Vorgesetzten nachjagt und verhindert, dass andere sich ebenfalls Verantwortung zutrauen.

Stattdessen brauchen wir einen transformatorischen Führungsstil, zu dem hierarchische Strukturen und Heldenmythos nicht passen. Dabei ist es essenziell, jedem Einzelnen mehr Freiraum zu geben und dafür gleichzeitig stärker in die Verantwortung zu nehmen. Das Übertragen von Eigenverantwortung ist Ausdruck von Vertrauen und Wertschätzung, was Motivation und Leistungsbereitschaft fördert. Dazu brauchen wir mehr Transparenz, Entscheidungsfreude, Mut zu Kollaboration, Innovation und Humor sowie eine „Feedforward-Kultur“. Transformatorische Führungskräfte setzen nicht nur auf Teamgeist, Verantwortung und Innovation und stellen bestehende Prozesse infrage, sie fördern auch Diversität in ihrem Team. Letzteres ist keine Modeerscheinung, sondern für die Schaffung und den Erhalt von Werten langfristig unerlässlich.

*Erstveröffentlichung: Der Artikel erschien als Kommentar im immobilienmanager 03/2024.*