

Wir haben mit Dr. Johannes Conradi über Haltung gesprochen.



Dr. Johannes Conradi FRICS
Partner bei Freshfields Bruckhaus Deringer
Aufsichtsratsvorsitzender der alstria office REIT-AG
Stellv. Vorstandsvorsitzender des ICG und Präsidiumsmitglied des ZIA

Was bedeutet Haltung für Dich?

Haltung ist die eigene Grundeinstellung, der innere Kompass und die persönliche Leitlinie, die Orientierung für das Denken, Wollen und Handeln. Meine Haltung wird bestimmt durch die Wert- und Moralvorstellungen, mit denen ich aufgewachsen bin und die mich prägen, also die Überzeugung davon, was gut oder schlecht, richtig oder falsch, wichtig oder unwichtig ist.

Dabei kommt es aber nicht nur auf die innere Haltung im Sinne einer „moralischen Triebfeder“ an, sondern es geht auch um ihre tatsächliche Umsetzung im täglichen Leben, also um die praktizierte Haltung sowohl privat als auch beruflich. Doch das ist nicht immer einfach, denn oft kommt es zu einem Wertungskonflikt oder einem Dilemma. Da geht es dann nicht schlicht um „gut oder böse“, um „weiß oder schwarz“, sondern um anspruchsvolle, vielschichtige Bewertungen, Abwägungen und Entscheidungen.

Zur Haltung gehört auch der Mut, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen und sich eine unabhängige Meinung zu bilden. Ebenso auch die Bereitschaft, diese eigene Meinung bei Bedarf auch zu vertreten. Haltung äußert sich in Zivilcourage, Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft, im Kampf gegen Ungerechtigkeit, aber auch im Verhalten des „ehrbaren Kaufmanns“, der seinem Geschäftspartner zuverlässig, verantwortungsbewusst, integer und anständig begegnet.

Zur Haltung gehört allerdings auch Toleranz gegenüber denen, die andere Schwerpunkte setzen. Haltung darf nicht in Selbstgerechtigkeit oder Überheblichkeit umschlagen. Anmaßendes Pharisäertum, moralischer Rigorismus und jakobinischer Tugendterror wären völlig fehl am Platze. Jeder kehre vor seiner Tür.

Wie setzt Du das in Leadership um?

Ohne Haltung in diesem Sinne wird man weder Verantwortung ausüben noch Menschen führen können. Haltung bestimmt Führungsstil und Führungskultur. Haltung prägt den Umgang mit meinen Mitarbeiter:innen, macht meine Entscheidungen nachvollziehbar, erzeugt Vertrauen. Nur wenn meine Haltung erkennbar wird und glaubwürdige Umsetzung findet, taue ich als Vorbild für andere, kann erfolgreich Ziele und Leitbilder vermitteln und vermag meine Kolleg:innen nachhaltig zu motivieren, führen und senden. Und das ist es ja, was gute Leadership ausmacht, auch im Zeitalter der agilen Führung.

Aber man will sicherlich nicht zum unerbittlichen Moralapostel werden. Unsere Mitarbeiter:innen sind freie Menschen, die nicht erzogen werden wollen, sondern sich ihr eigenes Urteil bilden und aus eigenem Antrieb denken, wollen und handeln können. Meine Haltung kann den Kolleg:innen als Vorbild dienen, aber sie darf ihnen auch nicht aufgezwungen werden, denn sonst geht das nach hinten los. Haltung und Toleranz sind Zwillinge.

Was ist die zentrale Herausforderung für die Immobilienwirtschaft in den nächsten zehn Jahren?

Vermutlich ist die wichtigste Herausforderung der Klimaschutz und die Anpassung an den Klimawandel, sowohl bei Planung, Entwicklung und Bau neuer Immobilien als auch – viel besser – bei Erhaltung, Renovierung und Modernisierung der Bestandsbauten und natürlich bei Nutzung, Bewirtschaftung und Management aller Gebäude.

Daneben wird immer wieder die soziale Frage gestellt, vor allem im Hinblick auf eine gemeinwohlorientierte Bodenpolitik. Das ist nichts Neues, denn es steht schon seit über 70 Jahren in unserem Grundgesetz: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Die Immobilienwirtschaft wird noch viele weitere Jahre vor die Herausforderung gestellt, genügend bezahlbaren Wohnraum vor allem in den großen Städten bereitzustellen und dabei auch auf Architektur, Städtebau und überhaupt Baukultur zu achten. Das sollte mit gutem Willen und hilfreicher Regulierung machbar sein, auch ohne dass die staatlichen Eingriffsbefugnisse ständig verschärft werden.

Zum Glück gibt es das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG), das Orientierung und Leitlinien bietet für alle Fragen dieser Art.