

THOMAS HEGEL

Zwischen Macht und Verantwortung.

Thomas Hegel hat feste Wertvorstellungen. Sie bestimmen die Maxime seines Handelns, gaben ihm Orientierung für seine Aufgaben als Vorstandsvorsitzender der LEG Immobilien AG bis 2019 und leiten ihn bis heute. Verbindlichkeit im Umgang mit seinen Mitmenschen und Bestimmtheit in der Sache sind für ihn essenziell. So wirken seine kraftvolle Stimme und sein einnehmendes Lachen nicht nur optimistisch und zugewandt, sondern auch sehr überzeugend.

ZUR PERSON

Thomas Hegel studierte Rechtswissenschaften an der Universität Köln.

Nach dem zweiten Staatsexamen begann er seine berufliche Laufbahn bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in Köln.

1988 – 2002 verschiedene Funktionen bei der Deutschen Bau- und Grundstücks-AG (BauGrund) und ab 1992 als Leiter der Geschäftsbereiche Wohnungswirtschaft und Städtebau/West.

2002 – 2006 Geschäftsführer der Corpus Asset Wohnen GmbH.

Seit 2006 Geschäftsführer der LEG NRW GmbH.

2008 Mitgeschäftsführer der Lancaster GmbH, Konzernmuttergesellschaft der LEG-Gruppe, seit April 2009 Sprecher der Geschäftsführung der LEG NRW GmbH.

Von 2013 bis 2019 Vorstandsvorsitzender der LEG Immobilien AG.

Jetzt arbeitet Thomas Hegel als Rechtsanwalt, Aufsichtsrat, Berater und Coach.

Herr Hegel, welche Bedeutung hat für Sie der Begriff Haltung?

Der Versuch meiner Definition hat mit der persönlichen Einstellung, mit Gesinnung zu tun. Sich darüber bewusst zu sein, dass es eigene, selbstbestimmte Werte gibt, an denen ich mich orientiere – eine Wertvorstellung davon zu haben, was für mich im Leben wichtig ist. Ich bin bei diesem Thema schnell bei Immanuel Kant und dem kategorischen Imperativ, der besagt, dass die Maxime dessen was man selbst tut, auch Maxime für alle anderen sein könnte. Das bedeutet für mich, zu versuchen, eigene Maßstäbe zu haben, nach denen auch andere leben können. Das ist für mich ein Ziel- und Wertekorridor.

Wodurch wurde Ihre Einstellung geprägt?

Sie ist bei mir in frühester Kindheit angelegt worden: durch meinen Großvater, der Oberpostsekretär war und ein aufrichtiger und grundehrlicher Mensch gewesen ist. Es war für mich sehr prägend, mit seinem Vorbild durchs Leben zu gehen. Im Laufe der Jahre habe ich auch nichts gefunden, was dem widersprochen hätte. In meinem Leben gab es viele Situationen, in denen Haltung erprobt wurde, auf die Probe gestellt, im wahrsten Sinne des Wortes. Da sich diese Wertvorstellungen immer wieder bestätigt haben, fühle ich mich darin sehr fest und stark. Tatsächlich bin ich bis heute meinem Großvater für sein Vorbild dankbar.

Haben Ihnen diese Wertvorstellungen im Rahmen Ihrer Führungsaufgaben so etwas wie Halt gegeben?

Ich habe etwas, an dem ich mich orientieren kann. Das hat mir auch immer Halt gegeben. Mir hat diese Haltung nicht nur im Zusammenwirken mit Gesellschaftern, sondern auch mit Chefs oder Geschäftspartnern Sicherheit gegeben. Sie hat mir auch die Möglichkeit gegeben, schwierige Fragestellungen zu meistern, innere Stabilität zu entwickeln und auch mal gegenzuhalten. Haltung zu bewahren und zu beweisen.

Konnten Sie auf diese Weise auch schon anderen Führungskräften Halt geben?

Ja, und zwar in Situationen, in denen es darauf ankam, nicht umzufallen, sich nicht von anderen Aspekten überrollen zu lassen. Das kann man nicht alleine im Unternehmen überstehen, da brauchte ich auch den Halt anderer und die brauchten wiederum den Halt durch mich. Und das hat sehr gut funktioniert.

Reichen Vorbilder wirklich aus?

Haltung entsteht nicht nur durch einzelne Vorbilder. Auch das Vorbild meines Großvaters ist ja immer wieder in Frage gestellt worden. Damit habe ich es reifen lassen können und zum Glück im Leben immer die Bestätigung erhalten, dass ich mit mir und meinem Lebensweg am besten klarkomme, wenn ich mich an meine Haltung erinnere. Das heißt nicht, dass ich ungebremst durch die Wand gehe, sondern, dass ich einfach zunächst selbstbewusst im besten Sinne des Wortes damit umgehe, was für mich wichtig ist: nämlich meine Werte und Wertvorstellungen.

Das hat sich dann immer wieder gespiegelt, so dass ich darüber gelernt habe, welcher Weg für mich der richtige ist. Dieser Weg, mein Weg hat sich immer weiter etabliert und verfestigt, und mit der Zeit habe ich mich von alten Vorbildern und Chefs emanzipiert, ohne diese zu negieren. Sie haben schließlich mein Leben maßgeblich geprägt. Dann habe ich ab einem bestimmten Zeitpunkt versucht, Mitarbeiter, bei denen ich erkannt habe, dass sie empfänglich dafür sind, in diese Richtung zu motivieren. Ich sage bewusst nicht zu prägen, weil die Prägephase bei Erwachsenen vorbei ist. Ich habe versucht, meine Haltung weiterzutragen, und das wiederum hat mich am Ende auch getragen. Ich säße jetzt auch nicht mit meiner Erfahrung und meinem Blick auf Entwicklungen hier, wenn unsere Führungsmannschaft in der Vergangenheit nicht mehrfach – zum Beispiel beim Verkauf des Unternehmens und beim Börsengang – bereit und in der Lage gewesen wäre, so eine Haltung wirklich zu leben. Dazu gehörte in letzter Instanz auch, sich selbst zur Disposition zu stellen. Ich musste schon einmal sagen: „Mit mir nicht, hier ist meine Grenze!“

Da habe ich zum Glück den Beweis dafür erhalten, dass meine Haltung akzeptiert wird.

Ist Haltung in solchen Momenten nicht hinderlich?

Ich habe Haltung bisher nie als hinderlich erlebt. Wenn, dann habe ich sie eher oft als schwierig erlebt im Sinne der Durchsetzung. Nicht umzufallen, wenn es gilt, Position zu beziehen. Ich erlebe das Thema Haltung immer als positiv, nach wie vor. Aber – das stimmt schon – es macht das Leben nicht immer leicht. Ich komme mir schon manchmal vor wie ein Geisterfahrer: Während ich mich zu Haltung, Werten und Wertvorstellungen bekenne, sehe ich gelegentlich Menschen und gesellschaftliche Strömungen, die dafür nicht so viel Sinn haben. Das belastet mich und macht mich sehr traurig, sowohl im privaten Leben als auch im Unternehmen und allgemein geschäftlichem Umfeld. Ich glaube aber, je trauriger ich das finde, desto wichtiger sind genau diese Werte am Ende für Unternehmen und auch für unsere Gesellschaft. Es ist unerlässlich, daran zu arbeiten und an dieser Werteorientierung festzuhalten.

Welche Maßstäbe galten und gelten für Ihr Unternehmen?

Nach wie vor: Das Unternehmenswohl, die Sorge für den Erhalt und für eine gesunde Zukunft des Unternehmens. Die maßgebliche Herausforderung ist es aber, ein Unternehmen zu führen, das ca. 400.000 Menschen bedienen muss und möchte. Ein Wohnungsunternehmen orientiert sich an seinen Mietern, ist für sie da, auch gegen Widerstände.

Diese genannten Maßstäbe müssen mit dem Aktionärsinteresse korrelieren, mit dem Mitarbeiterinteresse und den Arbeitsplätzen. Als börsennotiertes Unternehmen brauche ich die Aktionäre, und diese benötigen aber auch ein gesundes Unternehmen. Die verschiedenen und auf den ersten Blick vielleicht gegensätzlichen Interessen sind nach meiner Überzeugung eher symbiotisch – und das ist der Maßstab.

Viel schwieriger ist nun aber die Frage: Wie schaffe ich mir die Maßstäbe; das sagt sich theoretisch ja recht leicht. Auf die Beantwortung dieser Frage haben wir im Unternehmen mit Mitarbeitern und Führungskräften viel Mühe und Zeit verwandt. Wir haben uns zu vielen operativen Fragen überlegt, was richtig für unsere Kunden, das Unternehmen und seine Mitarbeiter ist. Schwarz-weiß ist dabei nicht angesagt, man lebt vielmehr in einem sehr intensiv wechselnden Graubereich. Das ist die eigentliche Herausforderung: darin die Maßstäblichkeit zu finden. Die Fragen stellten wir uns nochmals besonders bei der Vorbereitung auf die Kapitalmarktorientierung für den Börsengang und bei der Ausarbeitung einer Kapitalmarkt-Story. Da haben wir sehr stark reflektiert und uns gefragt, was macht eigentlich unser Unternehmen aus? Was ist jetzt und in der Zukunft wichtig?

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei Ihren Mitarbeitern besonders?

Authentizität, Aufrichtigkeit, Selbstbewusstsein, herausfordernd aber fair sein, zuhören können und gerecht sein; das sind alles Dinge, die ich von mir und unseren Führungskräften erwarte und die ich heute in meinen beratenden Aufgaben vermittele. Mitarbeiter und Führungskräfte beobachten sehr stark, ob man mit den gleichen Maßstäben misst. Ich kann zum Beispiel nicht sagen, dass mir eine bestimmte Haltung wichtig ist und es dann unkommentiert lassen, wenn jemand nicht entsprechend handelt. Wir waren als Team im Vorstand ein Beispiel dafür, dass gemeinsame Haltung eine

Führungsmannschaft und ein Unternehmen sehr positiv prägen kann, und haben dies auch weitergeben können. Es gibt aber auch Situationen, in denen ich merke, dass meine Haltung nicht immer maßstäblich ist. Es gibt andere Arten von Haltungen, die dann nicht zur Deckung zu bringen sind, aber in den wesentlichen Themen zur Deckung zu bringen sein müssen. Was an Mindestschnittmenge da sein muss, ist letztlich eine Haltung zu haben, um messbar und identifizierbar zu sein.

Wollten oder wollen Sie in Ihrer Position auch Macht ausüben?

Vordergründig: nein. Reflektiert in einem anderen Wortsinn, als man Macht eigentlich sonst verstehen würde: ja. Mich reizt die Möglichkeit, Einfluss nehmen zu können. Mich reizt es aber überhaupt nicht, Macht auszuüben. Ich kann nicht, nur weil ich Vorstand eines Unternehmens bin, irgendetwas durchsetzen. Aufgrund meiner Macht entscheide ich jetzt, und es ist mir egal, was; das reizt mich nicht. Wenn ich nur Macht ausübe, ist die Fehlergeneigtheit größer. Wenn ich versuche, mein Umfeld miteinzubeziehen und dadurch eine Kultur und Atmosphäre schaffe, in der auch Widerspruch möglich ist, vermeide ich, dass ich Dinge übersehe. Ich kann nicht alles wissen und will auch gar nicht alles wissen. Ich will Menschen um mich haben, die zusammen das Richtige produzieren. Ich glaube, dass Machtstreben dem widerspricht, weil ich damit eine Kultur schaffe, in der Menschen die Hacken zusammenschlagen und nicht mehr ihre Meinung sagen. Ich bin mir wohl bewusst, dass ich als Vorstand eine Position und Funktion hatte und in manchen Tätigkeiten bis heute habe, die mit Macht ausgestattet ist. Aber da sind wir dann wieder beim Thema Haltung: Ich habe die Verantwortung, sie nicht auszunutzen.

Denken wir beispielsweise an Steve Jobs – wie stark sollte die Prägung durch eine Führungspersönlichkeit sein?

Es ist schon auffallend, wie stark die Wahrnehmung von Apple als Unternehmen auf eine Person wie Steve Jobs fixiert war, und wie wenig die Führungsmannschaft – zumindest von außen betrachtet – eine Rolle gespielt hat. Ich glaube, dass ein Unternehmen in einer Aufbruch- und Innovationsphase häufig stark an einer Persönlichkeit ausgerichtet ist, aber eben nicht auf Dauer stark darauf fixiert sein sollte. Ein Unternehmen braucht ein Stück weit eine Galionsfigur. Ein Unternehmen braucht auch das Gesicht des Unternehmers, die Möglichkeit, sich auch mal mit einer Person zu identifizieren oder sich an ihr zu reiben. Die Rolle habe ich auch gerne angenommen, aber nur bis zu einer bestimmten Grenze. Diese Grenze ist immer da erreicht, wo ich den Eindruck habe, dass das Unternehmen von mir abhängen würde und von dem, was ich sage und entscheide.

„Wir waren als Team im Vorstand ein Beispiel dafür, dass gemeinsame Haltung eine Führungsmannschaft und ein Unternehmen sehr positiv prägen kann, und wir haben dies auch weitergeben können.“

Das ist aber auch ein Aspekt von Haltung, dafür zu sorgen, dass eine Führungsmannschaft da ist, die ein Unternehmen trägt und weiterbringt. Wir sprachen beispielsweise intensiv über die Frage, wie sicher das Unternehmen wäre, wenn einem Vorstandsmitglied etwas passiert. Die Antwort heißt: Es geht weiter, anders, aber es geht weiter. Dieses Bewusstsein haben wir trainiert. Jetzt schärfte ich dieses Bewusstsein in Unternehmen von außen als Berater. Das ist für mich schon eine schwierige Grenzziehung. Stichwort Vorbild, Stichwort Chef des Unternehmens. Die Führungsperson im Unternehmen zu sein, gleichzeitig aber dafür zu sorgen, dass das Unternehmen nicht nur von einer Person abhängt. Ohne Führung würde ganz schnell ein Vakuum entstehen, und eine geringe Beteiligung der Führungsmannschaft und Mitarbeiter an der Weiterentwicklung des Unternehmens wäre in jedem Fall genauso oder noch bedrohlicher für die Zukunft des Unternehmens.

Die aktualisierte Fassung des Beitrages aus dem Buch „Haltung zeigen. Gut führen.“, veröffentlicht 2014 von ifp | Personalberatung Managementdiagnostik anlässlich ihres 50-jährigen Jubiläums.