

IM GESPRÄCH MIT BARBARA HAGEDORN

»Mein Wunsch ist eine leistungsstarke Bauwirtschaft«

Barbara Hagedorn hat das Unternehmen FutureWE gegründet. ABZ-Redakteurin Cornelia Rachow hat sich kürzlich mit ihr ausgetauscht.

Frau Hagedorn, Sie haben über viele Jahre die Hagedorn-Unternehmensgruppe mitgeprägt. Heute stehen Sie mit FutureWE für Themen wie wertorientierte Führung, Diversität und Nachwuchsförderung. Was hat Sie dazu bewogen, diesen neuen Weg einzuschlagen?

Für mich ist das kein neuer Weg, sondern die konsequente Fortsetzung dessen, was mich über mehr als 30 Jahre Unternehmertum begleitet hat. Mit Anfang 20 habe ich bereits unternehmerische Verantwortung übernommen, damals in der Reifen- und Autofachmarkt Branche.

FutureWE versteht sich als Plattform für Beratung, Mentoring und Netzwerkaufbau in der modernen Bauwirtschaft. Wo sehen Sie aktuell die größten kulturellen und personellen Herausforderungen der Branche?

Viele Unternehmen in der Bau- und Abbruchindustrie stehen aktuell vor einer neuen Situation. Die Zeiten, in denen volle Auftragsbücher selbstverständlich waren, sind vielerorts vorbei. Kosten steigen, Projekte werden verschoben und die Unsicherheit nimmt zu. Denn in wirtschaftlich starken Zeiten werden Schwächen oft überdeckt.

Barbara Hagedorn redet über die Bauwirtschaft, Führung und ihr Buch »Schotterblume«, das über den Shop von FutureWE zu bestellen ist.



Dann habe ich über mehr als 25 Jahre gemeinsam mit Thomas Hagedorn und einem großartigen Team ein Unternehmen aufgebaut und geprägt, das von 15 auf 2.000 Mitarbeitende gewachsen ist, zur Nr. 1 in Deutschland und Nummer 4 weltweit in seiner Branche wurde. Diese Zeit hat mich gelehrt, dass Wachstum allein kein Unternehmen erfolgreich macht. Wirklich tragfähig werden Unternehmen durch die Menschen, durch Führung, Vertrauen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Genau diese Themen haben mich schon während meiner gesamten unternehmerischen Laufbahn begleitet. Mit FutureWE habe ich heute die Möglichkeit, diese Erfahrungen weiterzugeben und Unternehmen dabei zu unterstützen, eine Kultur zu entwickeln, die Leistung ermöglicht und gleichzeitig Menschen stärkt. Ich weiß aus eigener Erfahrung, was Wachstum langfristig trägt. Dieses Wissen möchte ich heute weitergeben.

In herausfordernden Zeiten werden sie sichtbar. Die größte kulturelle Herausforderung sehe ich deshalb darin, dass viele Unternehmen noch immer mit Strukturen arbeiten, die für eine andere Zeit geschaffen wurden. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen der Menschen verändert. Junge Generationen erwarten Orientierung, Beteiligung und Entwicklungsmöglichkeiten. Fachkräfte können heute wählen, für wen sie arbeiten möchten. Unternehmen, die diese Veränderungen erkennen, werden erfolgreich sein. Beteiligung und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtig. Sie entbinden aber niemanden von der Verantwortung, seinen Beitrag zu leisten.

Nachwuchsmangel ist seit Jahren eines der beherrschenden Themen der Bauwirtschaft. Was macht aus Ihrer Sicht Unternehmen heute für junge Menschen attraktiv – und welche Fehler werden noch zu häufig gemacht?

Junge Menschen suchen heute vor allem nach klaren Entwicklungsmöglichkeiten, einer wertschätzenden Unternehmenskultur und einem Arbeitsumfeld, in dem Leistung unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Lebensweg anerkannt wird. Unternehmen werden attraktiv, wenn sie transparente Karrierewege aufzeigen, moderne Arbeits- und Führungsmodelle bieten. Ebenso wichtig sind sichtbare Vorbilder und eine frühzeitige Berufsorientierung, die mit veralteten Klischees aufräumt.

Mit Ihrer Initiative »Frau am Bau« setzen Sie sich seit Jahren für mehr Sichtbarkeit von Frauen in der Branche ein. Hat sich die Bauwirtschaft in dieser Frage bereits spürbar verändert oder stehen wir noch am Anfang?

Es hat sich etwas bewegt – aber wir sind noch lange nicht am Ziel. Als ich vor über 30 Jahren angefangen habe, war ich oft die einzige Frau im Raum. Heute sehe ich deutlich mehr Frauen auf Baustellen, in technischen Berufen und auch in Führungspositionen. Das ist eine gute Entwicklung. Gleichzeitig verändern sich die Strukturen nur langsam. Die entscheidende Frage ist nicht, ob Frauen für die Bauwirtschaft geeignet sind, sondern welche Bilder, Erwartungen und Rahmenbedingungen ihnen auf ihrem Weg begegnen. Deshalb habe ich die Initiative gegründet. Vorbilder schaffen Orientierung und zeigen jungen Frauen: Es geht. Aus meiner Sicht braucht die Branche heute nicht nur mehr Frauen, sondern mehr unterschiedliche Perspektiven. Denn die Herausforderungen der Zukunft werden wir nicht mit immer gleichen Lebensläufen lösen.

In »Schotterblume« stellen Sie die Frage: »Wer bist du eigentlich ohne deine Rolle?« Wie schwer fällt es gerade Führungskräften und Unternehmern, diese Frage ehrlich zu beantworten?

Viele Menschen definieren sich über Leistung und Verantwortung. Irgendwann merken sie, dass sie wissen, was sie tun, aber nicht mehr, wer sie sind. Diese Erkenntnis kann der Anfang von etwas Neuem sein.

Das Buch beschreibt keine klassische Erfolgsgeschichte, sondern auch Brüche, Veränderungen und Neuorientierung. Warum halten Sie es für wichtig, gerade diese Seiten von Unternehmertum sichtbar zu machen?

Weil sie zur Wahrheit dazugehören. Natürlich bin ich stolz auf das, was wir aufgebaut haben. Über viele Jahre ist gemeinsam mit einem großartigen Team eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte entstanden. Aber Unternehmertum besteht nicht nur aus Wachstum, Zahlen und Erfolgen. Es besteht aus schwierigen Entscheidungen, Zweifeln, Veränderungen und manchmal auch persönlichen Krisen. Gerade diese Erfahrungen prägen uns oft am stärksten. Mir war wichtig zu zeigen, dass Stärke nicht bedeutet, keine Krisen zu haben. Stärke bedeutet Verantwortung zu übernehmen, durch schwierige Zeiten zu gehen und trotzdem handlungsfähig zu bleiben. Ich glaube, viele Unternehmerinnen und

Unternehmer erkennen sich genau darin wieder. Nicht im perfekten Lebenslauf, sondern in den Momenten, in denen man neu entscheiden muss, wer man sein will und welchen Weg man geht.

Während Ihrer Buchvorstellung in Hamburg sagten Sie, gute Führung bedeute auch, Verantwortung abzugeben. Was müssen Führungskräfte in der Bauwirtschaft heute stärker loslassen, um zukunftsfähig zu bleiben?

Zunächst einmal müssen Führungskräfte den Glauben loslassen, dass sie alles selbst wissen, entscheiden und kontrollieren müssen. Viele Unternehmen sprechen über Fachkräftemangel. Aus meiner Sicht sollten wir viel häufiger über Führung sprechen. Ein Mitarbeiter kündigt selten dem Unternehmen, sondern seiner Führungskraft. Gute Führung beginnt mit Zuhören, Kommunikation und echtem Interesse am Menschen. Viele Probleme entstehen nicht durch fehlende Kompetenz, sondern durch mangelnde Kommunikation. Erwartungen werden nicht ausgesprochen, Informationen nicht weitergegeben und Führungskräfte hören zu wenig zu. Verantwortung zu übertragen, bedeutet allerdings nicht, Ansprüche zu senken. Vertrauen und Eigenverantwortung gehören für mich untrennbar zusammen. Dazu gehört, Wissen weiterzugeben, junge Menschen mitzunehmen und ihnen Schritt für Schritt Verantwortung zu übertragen. Wer dauerhaft alles selbst machen will, wird irgendwann zum Engpass. Wer Menschen entwickelt, schafft Zukunft. Und genau darin liegt für mich moderne Führung.

Wenn Sie einen Wunsch für die Bauwirtschaft der nächsten zehn Jahre frei hätten: Welche Veränderung würden Sie sich bei Führung, Unternehmenskultur und Zusammenarbeit am meisten wünschen?

Ich wünsche mir, dass wir uns wieder mehr mit den Menschen beschäftigen. Natürlich brauchen Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg. Darüber müssen wir nicht diskutieren. Der Druck in Unternehmen ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Und oft bleibt dabei genau das auf der Strecke, was Unternehmen langfristig stark macht: die Menschen. Ich wünsche mir deshalb mehr Mut: den Mut, Prioritäten zu setzen und auch einmal auf kurzfristiges Wachstum zu verzichten, um langfristig gesund zu bleiben. Gleichzeitig fehlt häufig die Zeit für Kommunikation, Entwicklung, Führung und die Dinge, die eigentlich entscheidend wären. Manchmal ist es sogar wirtschaftlicher, sich auf die richtigen Projekte zu konzentrieren, mit einem eingespielten Team zu arbeiten und die Dinge mit Qualität und Konsequenz umzusetzen. Wenn Menschen ihre Aufgaben mit Ruhe, Klarheit und Verantwortung erfüllen können, entstehen bessere Ergebnisse. Mein Wunsch ist eine leistungsstarke Bauwirtschaft, die wirtschaftlichen Erfolg und Menschlichkeit nicht als Gegensätze betrachtet und den Menschen wieder Raum gibt. Nachhaltiger Erfolg entsteht durch Menschen, die Verantwortung übernehmen und gemeinsam wachsen.

Foto: Cornelia Rachow