

Der Upstalsboom Weg

EINE ERFOLGSGESCHICHTE DURCH POTENZIALENTFALTUNG



HOSPITALITY AWARD
1. Platz



QUERDENKER AWARD
Shortlist



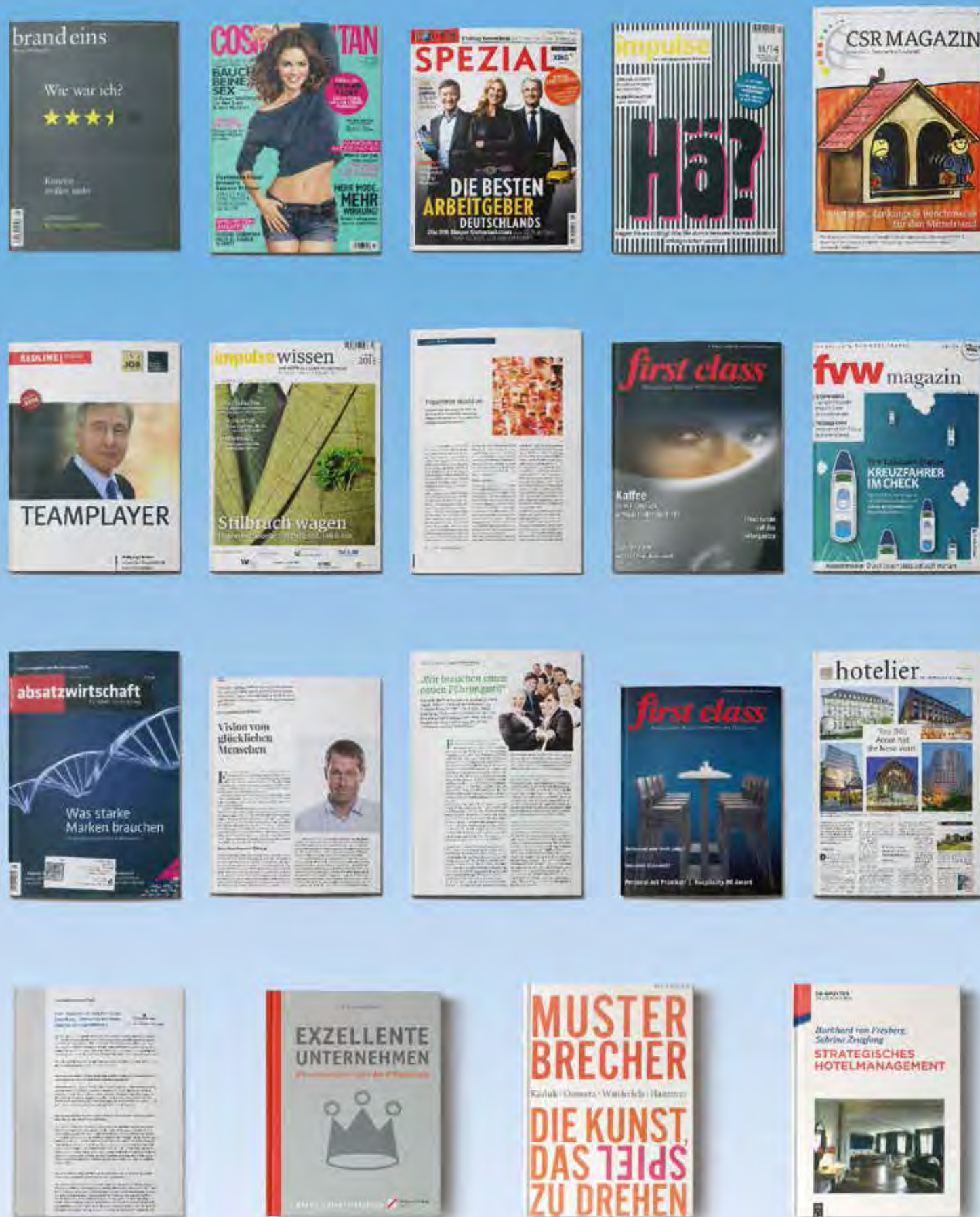
HUMAN RESOURCES
EXCELLENCE AWARDS
Shortlist



BOB AWARD
Shortlist

Produktion: GRÜNFILM MEDIENPRODUKTION | Regie: Kristian Gründling | Drehbuch/Idee: Bodo Janssen, Kristian Gründling | Kamera: Christof Oefelein
2nd Unit Kamera: Tobias Castorph | Kameraassistent: Aleksandr Chichon | Licht: Olivier Moser | Ton: Robin Hörrmann | Schnitt: Tim Trachte | Musik: westone music

EIN KRISTIAN-GRÜNDLING-FILM NACH DER VISION VON BODO JANSSEN



INHALT

5	brand eins
13	Cosmopolitan
19	Focus
21	impulse
25	CSR Magazin
29	Teamplayer
37	impulse wissen
45	Personalwirtschaft
49	first class
53	fww magazin
57	absatzwirtschaft
59	Human Resources
63	Cost & Logis
67	first class
73	hotelier
75	braun-hoeller.de/blog/
79	Buch Exzellente Unternehmen
95	Buch Musterbrecher
101	Buch Strategisches Hotelmanagement

„Wir haben keine Angst mehr.“



BRAND EINS | MAI 2014

Wir haben keine Angst mehr



Zufriedene Mitarbeiter sind gut fürs Geschäft.
Das ist jedenfalls die Überzeugung des Hotelbetreibers Bodo Janssen.

Text: Peter Laudenbach

Foto: Hep Shun

• Ein Personalleiter, der neu ins Unternehmen kommt und dem Eigentümer nach zahlreichen Mitarbeitergesprächen als Erstes die Botschaft überbringt, dass die Stimmung in der Belegschaft miserabel sei, macht sich nicht unbedingt beliebt. Erst recht nicht, wenn der Eigentümer ein Mittelständler ist, der sich bis dahin für einen umgänglichen Chef gehalten hatte. Aber was hätte Bernd Gaukler tun sollen, nachdem er erfahren hatte, dass es in den Upstalboom-Hotels gärte?

Und wie hätte Bodo Janssen, der Eigentümer, reagieren sollen? Am einfachsten wäre es gewesen, er hätte den neuen Kollegen darum gebeten, es mit dem Engagement bitte nicht zu weit zu treiben. Denn das Geschäft lief ja gut. Er hätte auch genervt fragen können: Was wollen die Leute jetzt schon wieder?

Aber Bodo Janssen hat sich für die dritte Möglichkeit entschieden: Er hat die schlechten Nachrichten ernst genommen. Dass das Unternehmen auch mit unzufriedenen Mitarbeitern zufriedenstellende Zahlen erwirtschaftete, genügte ihm nicht. „Der Schock saß tief“, sagt Janssen. „Ich dachte, ich hätte alles im Griff, und dann kommt der Herr Gaukler und hält mir den Spiegel vor. Das war eine Kränkung. Da hat man die Wahl, ob man in den Spiegel schaut, auch wenn es unangenehm ist, oder ob man den Spiegel zerschlägt. Ich habe reingeschaut.“

In den vergangenen vier Jahren haben die beiden die Unternehmenskultur von Upstalboom, einem Betreiber von Ferienhotels und Ferienwohnungsanlagen mit Sitz im ostfriesischen Emden, komplett umgekrempelt. Und weil sie dabei offenkundig erfolgreich waren, wird das Ergebnis inzwischen auch von weit größeren Konkurrenten aufmerksam beobachtet. Auf vielfältige Weise signalisiert das Unternehmen den Mitarbeitern, dass es sie braucht. „Letztlich ging es um eine andere Haltung. Früher wurden Entscheidungen zugunsten der Ausschüttungen getroffen, auf Kosten der Nachhaltigkeit, der Substanz, der Mitarbeiter. Das rächt sich irgendwann. Wir haben das konsequent gedreht“, sagt Janssen.

Heute gehören zum Leitbild auch Persönlichkeitsentwicklung und die „Vision von glücklichen Mitarbeitern“. Im vergangenen Jahr gab es dafür den Hospitality HR Award 2013 der Deut- ▶

schen Hotelakademie. Im März dieses Jahres landete der Mittelständler in einer Umfrage von Xing und »Focus« in der Kategorie »Tourismus und Fitness« weit vor Branchenriesen wie Kempinski auf dem dritten Platz der »Top-Arbeitgeber Deutschlands«.

Das Ziel: mehr Kundenzufriedenheit

Dass Janssen und Gaukler die schlechte Stimmung beim Personal nicht als Gejammer abgetan haben, hatte gute Gründe. In der Ferienhotellerie hängt die Zufriedenheit der Kunden unmittelbar vom Engagement des Personals ab. Wenn die Damen und Herren an der Rezeption nur desinteressiert ihre Antworten abspulen, Stress am Gast auslassen oder von jeder Kleinigkeit überfordert sind, kommt keine rechte Urlaubsstimmung auf.

Die Drei- bis Fünf-Sterne-Hotels der Kette können ihre Preise nur durch guten Service rechtfertigen. Aber Freundlichkeit und echtes Interesse am Wohlergehen der Gäste lässt sich nicht verordnen. Druck und Kontrolle sorgen höchstens für mechanisches Lächeln. »Ich habe die Mitarbeiterkultur anfangs als angstgeprägt erfahren«, sagt Gaukler. Bei einem Workshop sollten Mitarbeiter ihre Befürchtungen an eine Wand schreiben. »Das ging bis hin zur Angst, den Job zu verlieren, weil man irgendwo aneckt«, sagt Lars Oltmanns, 46, ein Hotelfachmann, der im »Hotel am Strand« in Wangenland an der Nordsee arbeitet.



Veränderung beginnt bei einem selbst: Bodo Janssen

Das Klima war angenehm für Vorgesetzte, die am liebsten im Befehlston führen. Im Interesse des Unternehmens war es nicht. Schließlich überträgt sich die Stimmung in der Belegschaft auf die Atmosphäre im Hotel und damit auf die zahlenden Gäste. Gaukler war, bevor er zu Upstalsboom kam, acht Jahre Personalleiter im Hamburger Hotel »Atlantic«. Er ist davon überzeugt, dass nicht nur der Glanz des Gebäudes, sondern vor allem die Menschen, die darin arbeiten, für zufriedene Gäste sorgen.

Das gilt besonders in der Hotellerei. Denn der Branche gehen die guten Leute aus. Schlechte Löhne und lange Arbeitszeiten schrecken viele ab. »Die Anzahl der Schulabgänger, die eine Hotelausbildung machen, ist im Osten in den vergangenen Jahren um 70 Prozent gesunken«, sagt Janssen. Dass die meisten seiner Hotels an der dünn besiedelten Nord- und Ostseeküste liegen, viele davon auf Inseln, macht die Sache nicht leichter. Das ganze Jahr über für wenig Geld auf einer kleinen Insel zu arbeiten ist nicht jedermanns Sache.

Von den eigenen Sorgen einmal abgesehen, nennt Bodo Janssen noch einen weiteren Grund, warum er die Unternehmenskultur auf den Kopf

Zufriedene Mitarbeiter, glückliche Gäste: Hotel von Upstalsboom in Berlin



stellen wollte: Seinen 600 Angestellten soll es leicht und einfach gut gehen.

Offenbar haben Janssen und seine Leute in den vergangenen Jahren viel richtig gemacht. Die Weiterempfehlungsquote, ein wichtiger Indikator der Kundenzufriedenheit, liegt heute bei 98 Prozent. Die in regelmäßigen, anonymisierten Befragungen gemessene Mitarbeiterzufriedenheit ist seit 2011 um 80 Prozent gestiegen. Es gibt weniger Krankmeldungen und weniger Fluktuation. Im Schnitt bleiben Upstalsboom-Mitarbeiter sieben Jahre im Unternehmen. Der Branchenschnitt sind anderthalb Jahre.

Der Umsatz hat sich seit 2009 verdoppelt, bei einer höheren Umsatzrendite und nahezu gleicher Bettenzahl. »Wir hatten unzufriedenere Gäste, eine schlechtere Auslastung und niedrigere Preise. Die Auslastung lag 2009 bei etwa 57 Prozent, heute sind es zehn Prozent mehr. Wir sind gegen den Branchentrend gewachsen«, sagt Janssen. »Die Arbeit ist die gleiche geblieben, aber der Umgang hat sich geändert«, sagt der Personalleiter Bernd Gaukler.

Mentalitätswechsel

Als Bodo Janssen, Jahrgang 1974, vor neun Jahren ins Unternehmen seiner Eltern einstieg, hat er einige Bedingungen gestellt. Bisher war Upstalsboom ein Dienstleister, der für mittelsrandische Investoren Hotels und Ferienanlagen gemanagt hat. Das Unternehmen war ursprünglich als Bauträger und Projektentwickler tätig, der Managementservice rundete das Angebot ab. Ein klassisches Bauherrenmodell: Upstalsboom baute und führte die Hotels, die Investoren konnten sich über regelmäßige Ausschüttungen freuen.

Nachdem 1976 das erste Hotel auf Langeoog eröffnet hatte, baute Upstalsboom zügig neue Herbergen und Ferienanlagen, das Geschäft lief. Bodo Janssen betrieb ab 2005 eine Neuausrichtung: Das Unternehmen übernahm kreditfinanziert einen Teil der Hotels und wurde vom Management-Dienstleister zum Eigentümer. Es schüttete die Erträge der familieneigenen Hotels nicht mehr aus, sondern reinvestierte sie komplett. 2007, nach dem Unfalltod seines Vaters, wurde Janssen mit 32 Jahren, früher als geplant, zum Geschäftsführer. Heute sind drei der Hotels in Familienbesitz, in den nächsten Jahren sollen weitere dazukommen.

Was Janssen seiner Familie und den Investoren abverlangt, ist ein Mentalitätswechsel. Dazu gehört, den Investitionsstau in den in die Jahre gekommenen Häusern auf Kosten der Ausschüttungen zu korrigieren. Heute reinvestiert Upstalsboom bis zu 15 Prozent des Umsatzes ins Unternehmen, branchenüblich seien laut Janssen drei Prozent. Als dann auch noch herauskam, dass die Mitarbeiter unzufrieden seien, investierte er nicht mehr nur in die Gebäude, sondern auch in die Belegschaft. Es war ein Wechsel vom zahlenfixierten Betriebswirt hin zu der Erkenntnis, dass es Menschen sind, die Gewinn erwirtschaften.

Erster Schritt: radikale Transparenz

Gauklers und Janssens Reaktion auf die müese Stimmung unter den Mitarbeitern war eine Radikalkur. Statt einfach ein paar Coachings und Seminare einzukaufen und Gute-Laune-Veranstaltungen anzubieten, stellten die beiden prinzipielle Fragen. Zum Beispiel die, was Führung bedeutet. Oder was die Arbeit in einem Hotel mit einem erfüllten Leben zu tun hat.

Der erste Schritt bestand darin, die Probleme zu benennen. Auf Gauklers Gespräche mit etwa 200 Mitarbeitern folgte eine Befragung von rund 600 Mitarbeitern. Das Ergebnis war niederschmetternd. Es gab seitenlange Antworten, die zum Teil sehr emotional waren. Offenbar hatte sich viel Frust angestaut. »Das Hauptproblem war die Haltung der Führung«, sagt Janssen. »Es wurde schlecht kommuniziert, es wurden über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg Ziele und Strategien definiert. Die Mitarbeiter wurden nicht in Entscheidungsprozesse integriert. Sie wurden gemanagt wie Kennzahlen und fühlten sich nicht als Menschen wahrgenommen. Das ging durch alle Hierarchieebenen.« Die Angestellten wünschten sich mehr Transparenz bei der Bezahlung, bessere Planbarkeit von Arbeitszeiten. Auch dass bis dato nur Führungskräfte zu Schulungen durften, wurde als ungerecht erlebt. »Wir haben viel erfahren und konnten auch vieles umsetzen«, sagt Gaukler.

Überbringer schlechter Nachrichten: Bernd Gaukler



Um den Führungsstil zu verändern, haben sich Gaukler und Janssen für eine Schocktherapie entschieden. Sie präsentierten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in jedem ihrer zehn Hotels. Die Direktoren und das mittlere Management mussten sich der schlechten Stimmung vor versammelter Mannschaft stellen. „Wenn ich Menschen bewegen will, muss es unter die Haut gehen. Das kann auch ein Erschrecken darüber sein, wie Mitarbeiter mich wahrnehmen. Das hat so tief gesessen, dass dadurch viele Prozesse in Gang gekommen sind“, sagt Janssen. Gaukler ist überzeugt, dass sie gar keine andere Wahl hatten: „Ich hatte das Gefühl, dass die Leute erstaunt waren, wie offen wir mit den Ergebnissen umgegangen sind. Jeder einzelne Kommentar stand an der Wand. Wenn wir das erste Ergebnis geschönt präsentiert hätten, hätten wir an Glaubwürdigkeit verloren.“ Etwa 15 Führungskräfte haben nach dieser ersten Mitarbeiterbefragung gekündigt, weil sie die offene Kritik nicht akzeptieren wollten.

Zweiter Schritt: gemeinsam lernen

Dass die Probleme offen auf dem Tisch liegen, hilft, löst sie aber noch nicht. Was Janssen und Gaukler, aber auch ihre Mitarbeiter über den Veränderungsprozess der vergangenen vier Jahre erzählen, klingt nach einem gemeinsamen Lernprozess. „Es ist eine Haltung, um die es uns geht, und die entwickelt sich durch immer neue Themen weiter, durch Probleme, die gelöst werden müssen“, sagt Janssen. Aus seiner Sicht ist das gute an Problemen die Chance, gemeinsam an ihnen zu wachsen. Deshalb hat er seinen Leuten zu Jahresbeginn auch völlig unironisch viele Probleme gewünscht. Seine Aufgabe ist es, für eine Umgebung zu sorgen, in der die Probleme angesprochen und bearbeitet werden.

Mirco Hitzgrath, Direktor im Hotel „Meer-Sinn“ in Binz auf Rügen, 70 Angestellte, 60 Zimmer, berichtet, dass „heute die Mitarbeiter größere Entscheidungskompetenz haben, bis hin zu den Preisen für die Hotelzimmer. Wir analysieren gemeinsam, was war gut? Was war schlecht? Wo wollen wir hin? Ich bin dabei der Moderator. Zur Transparenz gehört, dass alle Mitarbeiter die Zahlen kennen.“

Auch sein eigener Führungsstil habe sich geändert. Inzwischen schaue er beispielsweise einmal in der Woche beim gemeinsamen Frühstück der Putzkolonne vorbei, einfach um zu fragen, ob alles in Ordnung sei. Es gibt regelmäßig Frühstücke, bei denen acht zufällig ausgeloste Mitarbeiter aus allen Abteilungen aufeinandertreffen: der Spüler sitzt neben der Ärztin aus dem Gesundheitszentrum, ein Haustechniker neben einer Verwaltungsmitarbeiterin. Das sorgt, wenn es gut läuft, dafür, dass die Reibungsverluste zwischen den Abteilungen geringer werden.

Und bringt so manchen auf neue Ideen. Als eine Putzfrau Hitzgrath mitteilte, sie wolle nicht ihr Leben lang Zimmer putzen, sondern Hausdame werden, hat er sie zu drei Weiterbildungs-



Ist keine Ja-Sagerin mehr: Katrin Nischang

seminaren geschickt. Nichts davon sehen die Gäste. Das Ergebnis, ein besseres Arbeitsklima, spüren sie, hofft Hitzgrath.

Wie tief der Prozess der Veränderung geht, kann man an regelmäßigen Seminaren sehen, die Curriculum genannt werden. Die Themen reichen von der Organisationskultur und der Verantwortung des Einzelnen („Sich selbst und andere führen“) bis hin zu eher persönlichen Fragen („Was ist für mich wesentlich?“). Janssen ist begeistert von den Gesprächen, die dabei entstehen. So habe er beispielsweise einmal lange mit einem Spüler darüber diskutiert, was im Leben wirklich wichtig sei.

Nur wer sich ändert, kann etwas verändern

Der Unternehmer wollte den Transformationsprozess nicht delegieren, sondern bei sich selbst anfangen. Über anderthalb Jahre nahm er regelmäßig an Führungseminaren bei Pater Anselm Grün in einem Benediktiner-Kloster teil. „Da wurden bei mir Steine ins Rollen gebracht“, sagt er. „Zwei Sätze waren besonders wichtig: Führung ist Dienstleistung und kein Privileg. Und: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Über diese Sätze kam ich ins Nachdenken.“ Janssen wollte seinen Mitarbeitern zumindest die Chance geben, ähnliche Erfahrungen zu machen. Also hat er alle 70 Führungskräfte seines Unternehmens eingeladen, an solchen Seminaren teilzunehmen. „Es gab Leute, die mit

dem Angebot der Meditation und des Klosters etwas anfangen konnten, andere nicht“, sagt Personalleiter Gaukler.

Um weiter an der Veränderung zu arbeiten, holte Janssen den Berater und Psychologen Oliver Haas ins Boot. Dessen Ansatz: Wer lernt, mit sich und seinen Möglichkeiten besser umzugehen, wer klare Prioritäten setzt und Verantwortung übernimmt, kann die eigenen Potenziale besser entfalten. In zahlreichen Seminaren bilden Haas und seine Kollegen Upstalsboom-Mitarbeiter zu „Corporate-Happiness-Beauftragten“ weiter, um so den Mentalitätswandel flächendeckend in der Belegschaft zu verankern.

Das Muster ist auch hier: von der Arbeit an sich selbst zur besseren Arbeit im Unternehmen. Das alles ist aufwendig und nicht ganz billig. 2014 werden diese Investitionen knapp 700 000 Euro kosten, fast zwei Prozent des Umsatzes. „Aber wir sehen, dass es zurückkommt“, sagt Janssen. Seine Formel dafür: „Wertschöpfung durch Wertschätzung“.

Wir wollen mitdenken

Mit seinem Programm hat Janssen dafür gesorgt, dass sich die Mitarbeiter weniger gefallen lassen. Ein Beispiel: In einem Hotel beschwerte sich eine Angestellte beim Direktor darüber, dass die Auszubildenden ausgenutzt und nicht ausreichend angeleitet werden. Nicht nur dieser Direktor musste versuchen, das zu än-

Mehr an Menschen denken: Lars Oltmanns



Upstalsboom in Zahlen

Mitarbeiter	600
Nettoumsatz 2013	42 Millionen Euro
(Veränderung zum Vorjahr)	+ 12 %
Zahl der Übernachtungen (Hotel + Fewo)	344 355
(Veränderung zum Vorjahr)	+ 5 %
Durchschnittlicher Zimmerpreis in den Hotels	85 Euro
(Veränderung zum Vorjahr)	+ 4 %
Zahl der Hotels, 3 bis 5 Sterne	10
(Veränderung zum Vorjahr)	+ 1
Auslastung der Hotels	66,5 %
(Veränderung zum Vorjahr)	+ 2 %

dem. Problem und Lösung wurden ins gesamte Unternehmen kommuniziert.

„Corporate Happiness war für mich auch die Chance, wieder mehr mit Menschen statt immer mit Zahlen zu tun zu haben“, sagt Lars Oltmanns, Betriebsassistent und Hotelfachmann in Wangerland an der Nordsee. „Ich sitze viel am PC. Meine Freude an Kommunikation war im Beruf in der vergangenen Zeit sehr eingeschränkt. Das fehlte mir, ohne dass ich das so richtig gemerkt habe. Ich habe durch diese Seminare gelernt, damit umzugehen und meine Lage klarer zu sehen.“ Katrin Nischang, gelernte Hotelfachfrau, war im Berliner Upstalsboom-Hotel anderthalb Jahre Putzkraft und hat nebenbei die Minibars kontrolliert. „Ich habe mich schlicht unterfordert gefühlt. Das war nicht das, was ich eigentlich wollte“, erzählt sie. „Die Frage war: Ändere ich jetzt was, oder bleibe ich in diesem Trott? Das ist meine eigene Verantwortung.“ Heute arbeitet sie an der Rezeption.

Auch in einer betont freundlichen Kultur geht es am Ende darum, dass die Kasse stimmt. Corporate Happiness ändert weder etwas an den bescheidenen Gehältern noch an der knappen Personaldecke. „Der eigene Gestaltungsspielraum ist nur minimal größer geworden“, stellt Nischang nüchtern fest. Immerhin: „Jetzt reden mehr Leute mit, auch wenn das nicht bei jedem Vorgesetzten immer gut ankommt.“

Katrin Nischang sagt, sie habe heute keine Angst mehr, unbequeme Dinge anzusprechen. „Ich weiß, was ich leiste, und ich weiß, dass meine Chefs das auch wissen. Das ist ein großer Gewinn, nicht nur für die Arbeit, sondern auch für die eigene Persönlichkeit. Man ist nicht der Ja-Sager.“ Sie ist eine der Corporate-Happiness-Beauftragten, die den Veränderungsprozess ins Unternehmen tragen. Ihr Kollege Lars Oltmanns sieht es ähnlich: „Wir haben keine Angst mehr. Wir sind uns unserer Stärken bewusst geworden. Wir wissen, dass wir auch woanders arbeiten könnten. Wir sind keine Mitläufer, wir wollen mitdenken.“ Dass das für die Organisationskultur eine Herausforderung ist, scheint dem Unternehmen gut zu tun. Und den Gästen auch. ■

„Happy & erfolgreich“



COSMOPOLITAN | OKTOBER 2014

HAPPY & ERFOLGREICH



Es ist erwiesen:
Wer glücklich ist mit
seinem Job, hat mehr
Erfolg. Das Beste
daran: Man hat seine
Zufriedenheit
selbst in der Hand.
Happiness-Experten
verraten, wie Sie
Ihr Karriere-Glück
finden

Bei all den Papier-, Akten- und Post-it-Bergen, die wir tagtäglich abarbeiten, geht die wichtigste Frage schon mal unter: Machen wir den Job eigentlich gern? Die allerwenigsten Chefs fragen bei der morgendlichen 9-Uhr-Konferenz, ob denn alle zufrieden sind. Sollten sie aber! Denn wer sich wohlfühlt in seinem Beruf, arbeitet effizienter und ist erfolgreicher. Das erkannte auch Bodo Janssen. Der Geschäftsführer der Hotelkette Upstalsboom sah sich 2010 mit dem desaströsen Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung konfrontiert: Der Großteil war unzufrieden, hoher Krankenstand und starke Fluktuation die Folgen. Also fragte er sich, wie er das ändern könnte. Sein neues Ziel lautete: Hotels, in denen alle glücklich sind – die Gäste genauso wie die Mitarbeiter. Mit Dr. Oliver Haas, dem Begründer des Führungs-

ansatzes „Corporate Happiness®“, entwickelten Janssen und sein Team gemeinsame Werte, analysierten Stärken und schufen ein offenes Kommunikationsklima, in dem jeder Mitarbeiter Kritik äußern kann. Der Plan ging auf: Die Zufriedenheit der Angestellten stieg fast um ein Drittel, der Umsatz sogar um knapp 100 Prozent. Und weil sich die Hotelkette besonders stark für arbeitende Frauen einsetzt, bekam Upstalsboom von Cosmopolitan den Arbeitgeber-Award TOP JOB in der Kategorie Sonderpreis „Fokus Frau“ verliehen (Bewerbungen für TOP JOB 2015 bis 10. Oktober unter topjob.de). Ihr Boss ist leider nicht so aufgeschlossen wie Bodo Janssen? Schade, aber nicht tragisch. Auch ohne Unterstützung aus der Chefetage kann man seine Job-Zufriedenheit aufpolieren und mit mehr Spaß und Energie neu durchstarten. Bitte umblättern!

COSMOPOLITAN

61



Denken Sie morgens auf dem Weg ins Büro daran, warum Sie diesen Job haben wollten und was Ihnen daran so viel Spaß macht!

1 **Freuen Sie sich auf den nächsten Tag.** Menschen, die sich gut fühlen, leisten und verdienen mehr. Also: Trainieren Sie Ihr Glücksareal im Gehirn. Die Hirnforschung hat nämlich nachgewiesen, dass es ein Zentrum für positive Gedanken und Gefühle gibt, das man schulen kann. Schon nach wenigen Trainingstagen wächst dieses Areal und die Glücksmomente werden häufiger und stärker. Entscheidend für den Erfolg ist Ihre Entschlossenheit glücklicher zu werden und das Jammern zu lassen. Personal-Coach Dorette Segsneider weiß, wie's geht: „Nehmen Sie sich täglich direkt nach dem Aufwachen drei Minuten Zeit und denken nur an Ereignisse, auf die Sie sich freuen.“

2 **Fröhen Sie Ihre Motivation.** In der TK-Stressstudie 2013 wurde nachgewiesen, dass „Spaßarbeiter“ gegenüber „Broterwerbarbeitern“ weniger erschöpft und seltener depressiv sind. Konzentrieren Sie sich also wieder darauf, warum Sie Ihren Job ausgewählt haben und was Ihnen daran Spaß macht: Helfen Sie gern Menschen oder lieben Sie es, mit Zahlen zu spielen? Denken Sie darüber auf dem Weg zur Arbeit nach. Psychologen haben herausgefunden, dass genau diese Extra-Motivation den Erfolg bringt.

3 **Begleiten Sie mit großen 3-ochen.** Prioritäten zu setzen und abzuwickeln, ist ein Effizienz-Booster. Statt lästige Termine vor sich herzuschieben, und sie so immer bedrohlicher werden zu lassen, sollten Sie sie direkt anpacken. Sie werden stolz sein, es geschafft zu haben. Das heißt auch, alles genau dann zu tun, wann es ansteht. Also vertagen Sie ungeliebte Arbeiten nicht, sondern erledigen Sie sie, wenn sie auf Ihren Tisch kommen. Positiver Nebeneffekt: Das Gehirn belohnt Sie mit einer Extraportion Dopamin, das Sie den ganzen Tag produktiver arbeiten lässt.

4 **Nutzen Sie den Flow.** Es gibt fünf Arten von Wohlbefinden: das tätige, soziale, finanzielle, physische und gemeinschaftliche. Die Tätigkeit hat doppelt so großen Einfluss auf unser Glücksgefühl wie alle anderen. „Die größte Ausschüttung des Wohlfühl-Botenstoffes Dopamin bekommen Sie, wenn Sie sich so in Ihre Arbeit vertiefen, dass Sie die Zeit vergessen“, weiß Diplom-Psychologin Dr. Ilona Bürgel. Ihr Rat: „Schalten Sie dazu vorübergehend alle Störquellen aus und leiten Sie das Telefon um.“ Oder gönnen Sie sich mittags draußen eine Auszeit. Sonne und Bewegung an der frischen Luft wirken möglichem Licht- und Dopaminmangel, der aufs Gemüt schlägt, entgegen.

5 **Setzen Sie Ihre Deadlines.** Setzen Sie sich feste Zeiten für Aufgaben und halten Sie sich uneingeschränkt an diese Limits. Effizienz und Freude steigen sofort. „Besonders, wenn Sie dazu neigen, immer noch etwas zu überarbeiten“, weiß Psychologin Ilona Bürgel.

6 **Erkennen Sie Chancen.** Für Optimisten steckt die Welt voller Chancen. Bei Rückschlägen suchen sie sofort nach einer neuen Gelegenheit, um ihre Sache beim nächsten Mal besser zu machen. Psychologin Ilona Bürgel rät: „Wenn Sie etwa eine Präsentation verpatzt haben, planen Sie gleich die nächste, um keine Ängste aufzubauen.“ Sehen Sie Fehl-ler als Entwicklungschance und überlegen Sie, was Sie verbessern können.

7 **Verstehen Sie Lob.** Zufriedenheit entsteht durch ein gutes Verhältnis zu direkten Kollegen und Chefs sowie durch Lob und Anerkennung. Gehen Sie mit positivem Beispiel voran und verteilen Sie Wertschätzung, wo immer möglich: an Ihren Azubi, der mit seiner Arbeit eher fertig war, oder an die Kollegin für ihr tolles Kleid. Der kanadische Psychologe Prof. Albert Bandura konnte nachweisen, dass sich Menschen, die regelmäßig gelobt werden, höhere Ziele stecken und sich bemühen, dem Lob gerecht zu werden. Anerkennung steigert demnach unseren Leistungswillen nachhaltig, dafür gibt es sogar chemische Gründe: Als Folge von Lob schüttet das Gehirn vermehrt Dopamin aus, das dafür sorgt, dass das positive Erlebnis im Langzeitgedächtnis abgespeichert wird. Ein Gehaltsplus motiviert maximal einen Monat. Ein Chef, der seine Mitarbeiter regelmäßig lobt, steigert dagegen die Motivation langfristig. Segsneiders Drei-Punkte-Plan für Lob: „Fangen Sie bei sich selbst an und schreiben Sie jeden Abend auf, was Ihnen heute gelungen ist. Dann loben Sie Kollegen. Drittens fordern Sie es selbst ein: Bitten Sie Menschen aus Ihrem direkten Umfeld um Feedback.“

8 **Bedenken Sie den Erfolgs-Journal 3.** Weil negative Gefühle stärker wirken als positive, sollten auf eine Portion Ärger drei Portionen Freude kommen. Klingt schwierig? Ist es nicht! Unser Leben ist voller schöner Dinge – wir schätzen sie nur nicht. Ilona Bürgel gibt ein Beispiel: „Sie haben den erhofften Auftrag nicht bekommen? Sehen Sie mindestens drei Vorteile darin: dass Sie mehr Luft haben, ihre anderen Aufgaben zu erledigen. Dass Sie den nervigen Projektmanager nicht mehr treffen müssen und dass Sie endlich mal wieder pünktlich nach Hause kommen.“

9 **Schützen Sie ab.** Meistens baut man sich selbst Druck auf, und meint, man müsse immer und überall erreichbar sein. Fakt ist: Für die meisten Arbeitgeber ist es völlig okay, wenn Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit keine Mails beantworten. Ilona Bürgels Rat: „Schalten Sie das Handy beim Essen, in Meetings und vor allem nachts aus. Und lesen Sie nie morgens als erstes oder abends als letztes berufliche Mails. Nie!“ Ihre Arbeit ist Teil des Lebens – nicht umgekehrt. Auch

Glück Macht Erfolg Dorette Segsneider zeigt an vielen Beispielen, wie Glück zu mehr Rendite führt. FAZ Verlag, 24,95 Euro



COSMOPOLITAN

62



Corporate Happiness

Oliver Hias verrät, wie das eigene Wohlbefinden Erfolg und Kreativität erhöht. Erich Schmidt Verlag, 34,95 Euro

lästige Gedanken kann man abstellen, zum Beispiel mit diesem dreiminütigen Mindset-Training zum Download unter: dorettesegschneider.de/site/shop/shop.

10 **Nicht aufessen lassen** Die Hirnforschung zeigt: Je häufiger wir etwas wiederholen, umso stärker werden die neuronalen Verknüpfungen im Gehirn. Also raus aus der Problem-, hin zur Lösungsorientierung! 95 Prozent seiner Zeit verbringt der Mensch mit einem Problem – nur fünf Prozent widmet er der Lösung. Probieren Sie's mal kurz aus: Sie wollen heute früher Feierabend machen, haben aber noch einen Berg Arbeit vor sich? Ärgern Sie sich nicht über den Berg, sondern sagen Sie sich: „Wenn ich heute fleißig bin, kann ich früher gehen.“ Alles nur eine Frage der Perspektive! Um in Stressphasen runterzukommen, hilft die „Stop-Technik“: Gedanken bewusst kurz anhalten, durchatmen, Situation beobachten und erst dann fortfahren. Oder lenken Sie den Fokus auf ein anderes, erfreulicheres Thema. Wie gut das gelingt, erfuhr Christin Richter, stellvertretende Veranstaltungsleiterin des Hotels Upstalsboom im Ostseebad Kühlungsborn: „Als der Zeitplan eines Events durch die verspätete Ankunft der Teilnehmer völlig über den Haufen geworfen wurde, fragte mich meine Kollegin, was ich am Vortag Schönes erlebt hätte. Ich erzählte vom selbst gebackenen Kuchen meines Freundes, musste lächeln und hatte den aktuellen Stress kurz völlig vergessen.“

11 **Denken Sie sich die Arbeit um** Freuen Sie sich über den Tag hinweg auf alle bevorstehenden, positiven Termine wie das nette Geschäftsessen im Lieblingslokal, einen sympathischen Kunden, den Sie endlich persönlich kennenlernen oder den After-Work-Drink mit dem witzigen Kollegen. Wer eine Positiv-Agenda hat und das Gute bei der Arbeit erwartet, startet voller Energie und bleibt bei bester Laune.

12 **Keine Vorurteilsgleichung** Die Abteilungsleiterin grüßt nicht, der Auftraggeber ruft nicht zurück? Schluss mit den Annahmen über mögliche Ursachen – das raubt nur Energie. „Bleiben Sie neutral“, rät Ilona Bürgel, Expertin für positive Psychologie. Was sind wirklich Tatsachen und wo geht die Fantasie mit Ihnen durch? Wenn Ihr Kunde auch nach einer Woche nicht angerufen hat, dann rufen Sie ihn einfach an. Eventuell freut er sich sogar, dass Sie ihm Arbeit abnehmen. Bürgel empfiehlt: „Beschäftigen Sie sich erst mit dem Gespräch, wenn Sie anrufen und stoppen Sie jede negative Überlegung in Vorfeld.“

13 **Belohnen Sie sich** „A Arbeit soll Spaß machen. Dann ist sie keine Pflichterfüllung mehr, für die der Anreiz ständig erhöht werden muss. Dr. Bürgel: „Wenn die Tätigkeit selbst Belohnung ist, sei es durch zufriedene Kunden, Wissenserweiterung oder die Freude



Sie sprechen Spanisch? Können Ihre Kollegen ja nicht ahnen! Zeigen Sie Ihre Stärken und machen Sie einen Vorschlag, wie Sie diese einbringen wollen.

darin, das Beste zu geben, herrschen eine andere Moral und Produktivität.“ Firmen, denen Selbstbestimmung wichtig ist, haben eine viermal höhere Wachstumsrate und erwirtschaften ein Drittel mehr. Ein Glücksökonom fand in einer Studie außerdem heraus, dass Selbstständige zufriedener sind als Angestellte: Sie ziehen ihr Glück nicht aus dem Einkommen, sondern aus Selbstbestimmtheit und Unabhängigkeit. Angestellten rät Job-Coach und Buchautorin Dorette Segschneider daher: „Machen Sie Ihrem Vorgesetzten Vorschläge, in welchen Bereichen Sie mehr Verantwortung übernehmen wollen. Die meisten Chefs nehmen Verbesserungen, die ihnen Arbeit erleichtern, gern an.“

14 **Zeigen Sie Ihre Stärken** Wer seine Talente bei der Arbeit nutzt, ist sechsmal engagierter. Ein Beispiel aus dem Hotel Upstalsboom: Frau Kirschner vom Frühstücksbüfett liebt Blumen und ist sehr kreativ. Seit ihr Team das weiß, kümmert sie sich bei Festen und an Feiertagen um die Dekoration, wird dafür stundenweise freigestellt, arbeitet hochmotiviert – und das Haus profitiert vom tollen Blumenschmuck. Wer seine eigenen Stärken noch nicht kennt, fragt gute Freunde oder ermittelt sie unter charakterstaerken.org. Sie wissen um Ihr Talent? Überlegen Sie sich, wie Sie es im Job noch besser einbringen können und diskutieren Sie mögliche Benefits mit Ihrem Boss. Der ahnt vielleicht noch gar nicht, was alles in Ihnen steckt.

15 **Themaastieren Sie Erfolge** Beginnen Sie Meetings mit Gelungenem. Sprechen Sie etwa positive Erlebnisse der Woche an, lesen Sie eine nette Feedback-Mail von einem Kunden vor oder bringen Sie Fotos des gelungenen Firmenevents mit, damit sich Ihre Kollegen als Teil des ausgezeichneten Teams sehen oder noch besser: Nehmen Sie sie zu einer erfolgversprechenden Firmenveranstaltung mit. Beim Upstalsboom entschied etwa das Los, welche drei Mitarbeiter Bodo Janssen zur TOP-JOB-Verleihung begleiteten.

16 **Suchen Sie sich Ihr Optimismus-Motto** Es gibt immer Situationen, in denen etwas schief läuft. Dann brauchen Sie eine Aufmunterung. Besonders bewährt: ein kurzes, knackiges Motto wie „Am Ende wird alles gut. Ist es noch nicht gut, ist es noch nicht zu Ende“. Auch Gelassenheit kann man üben. Sabrina Göhring, Corporate-Happiness-Beauftragte im Upstalsboom, gelang das mit dem Armband-Trick: „Immer wenn ich mich über etwas oder jemanden geärgert habe, musste ich es auf den anderen Arm ziehen. Ziel war, dass es drei Wochen auf einer Seite bleibt.“ Auch wenn das nicht ganz gelang, ist sie heute trotzdem viel gelassener: „Das Meckern habe ich weitestgehend abgestellt.“

Die Kunst, die Arbeit zu genießen

Dr. Ilona Bürgel zeigt auf, dass Lebensfreude im Job mindestens so wichtig ist wie Erfolg. Kreuz Verlag, 14,95 Euro



17 **Man muss es wissen** Schluss An Unerledigtes erinnert man sich häufiger als an Erledigtes: Zeigarnik-Effekt heißt dieses psychologische Phänomen. Das blöde Gefühl, nicht genug geschafft zu haben, entsteht, wenn wir zu viel anfangen und uns ablenken lassen. Psychologin Ilona Bürgel rät zum klaren Abschluss jeder kleinen Tätigkeit: „Wenn Sie Rechnungen geschrieben haben, tüten Sie sie erst ein, kopieren sie und heften sie ab, bevor Sie etwas Neues im Netz recherchieren.“

18 **Nutzen Sie positive Bilder** Arbeiten Sie regelmäßig mit der Kraft von Bildern: Stellen Sie sich genau vor, wie erfolgreich die nächste Präsentation läuft, wie Sie Kunden begeistern. Je konkreter, desto besser!

19 **Lächeln Sie** Der scheinbar banale Tipp wird von vielen Studien bestätigt: Ein Lächeln bewegt 60 Muskeln im Gesicht, die dem Hirn signalisieren „Es geht mir gut“. Heißt: Es wirkt auch, wenn wir uns gar nicht so fühlen. Ausprobieren, rät Job-Coach Dorette Segschneider: „Lächeln Sie fünfmal am Tag, im Auto, beim Fahrradfahren oder Spazierengehen einfach so, ohne Grund. Anfangs fühlt es sich merkwürdig an, mit der Zeit wird es besser – und Sie gewinnen an positiver Ausstrahlung.“

20 **Variieren Sie Ihre Arbeit** Experten sagen, dass „job crafting“, die Modifizierung der Arbeit, uns mehr erfüllt. Das gelingt, indem Sie Anzahl, Umfang oder Art der Aufgaben oder mentale Bezüge ändern. Wenn Sie etwa in einer Versicherung arbeiten, denken Sie nicht an den Schadensfall, sondern die Menschen, denen Sie mit der Bearbeitung helfen! So ändern Sie die Perspektive, finden immer wieder neuen Sinn für das, was Sie tun und werten Ihre Arbeit neu auf. „Ihr Gehirn kann jederzeit ein Update vornehmen – und das lässt sich trainieren“, sagt Dorette Segschneider.

21 **Ändern Sie, was Sie stört – sofort** Die Tür quietscht, der Rechner steht ungünstig, die Neonröhre flackert? Worauf warten Sie? Jetzt ist der Zeitpunkt, alles zu ändern, das sonst weiter Aufmerksamkeit und Wohlbefinden kostet. Rufen Sie den Hausmeister, damit er die Tür ölt, statt zu warten, bis jemand sich zuständig fühlt. Erfolg hat auch hier drei Buchstaben: TUN!

22 **Schaffen Sie Abstand** Geben Sie die Illusion auf, Arbeit und Privatleben trennen zu müssen. Sorgen Sie lieber dafür, fröhlich heimzukommen. Psychologin Ilona Bürgel rät: „Gehen Sie zu Fuß, Bewegung baut das Stresshormon Cortisol ab. Oder hören Sie im Auto Ihre Lieblings-CD. Wenn Sie gute Laune mit nach Hause bringen, kommt diese von dort auch zur Arbeit zurück.“

// TEXT: SVENJA LASSEN

„Platz 3: Upstalsboom“



FOCUS | FEBRUAR/MÄRZ 2014

Branchenreport mittelgroße Unternehmen Block House

Mit Schulung und Sonder-Bonus

Die Steakhaus-Kette Block House aus Hamburg weiß, wie sie mit Training, zahlreichen Zulagen und **viel Anerkennung** ihre Mitarbeiter motiviert.

Ja, die Arbeitsbedingungen in der Gastronomie sind etwas anstrengend, räumt Stephan von Bülow, Vorstandschef der Block-House-Restaurants, ein. „Viele unserer Mitarbeiter müssen abends, am Wochenende und an Feiertagen arbeiten, wenn andere frei haben.“

Das Familienunternehmen lässt sich einiges einfallen, um diese Belastungen auszugleichen. Wie andere Firmen auch stellt Block House fest, dass junge Nachwuchskräfte mehr Wert auf Privatleben legen als frühere Generationen: „Wenn sie als Unternehmen diesen Wünschen nicht entsprechen können, wird es schwierig.“

Um etwa den Köchen attraktivere Arbeitszeiten bieten zu können, werden Suppen, Saucen und Beilagen in einer zentralen Produktion gekocht und dann rasch auf null bis sieben Grad Celsius heruntergekühlt („cook and chill“). Im Restaurant werden die Speisen später fertig gegart. Das Küchenpersonal muss also weniger vorbereiten.

Die Mitarbeiter der auf frisch gegrillte Steaks spezialisierten Lokale dürfen ihre Dienstpläne selbst schreiben. Der Restaurantleiter passt den Plan nur an, wenn sich zum Beispiel zu wenig Leute für Hauptzeiten eingetragen haben.

Von Bülow trifft sich regelmäßig mit seinen Mitarbeitern, „wir suchen den direkten Kontakt.“ Alle paar Wochen finden ungezwungene „Kamingespräche“ statt.



Block House

Die Gastronomiekette betreibt 42 Restaurants in Europa, davon 35 in Deutschland. Spezialität: Steaks aus der eigenen Fleischerei.

Gegründet 1968
Umsatz 105 Millionen Euro (2013)
Mitarbeiter in Deutschland 1150
Hauptsitz Hamburg
Vorstandschaft Stephan von Bülow

Das TOP 5		
Platz	Unternehmen	Punkt-wert*
1	Block House	8536
2	Lindner Hotels & Resorts	7978
3	Upstalsboom	7096
4	Enterprise Rent a Car	7056
5	Kempinski	6928

*Wert von 0 bis 10000 (Basis: Beherbergung)

Beschäftigte sprechen dort Themen an, die sie bewegen, zum Beispiel wenn es Probleme mit einer neuen Uniform gibt. Oder sie schlagen Verbesserungen bei Arbeitsabläufen bzw. Gerichten vor.

Einmal im Jahr lädt Block House aus jedem Restaurant die jeweils beste Service-Kraft für eine Woche nach Mallorca zum Seminar. „Die Leute wollen gefördert werden, sich weiterentwickeln“, sagt der Vorstandschaft.

Und sie wollen ausreichend verdienen. „Wir zahlen immer besser als der Markt, um die besten Mitarbeiter zu bekommen“, sagt von Bülow. Das Unternehmen beteiligt Bedienungen mit drei Prozent an dem Umsatz, den sie machen. So lohnt es sich für die Service-Kräfte, zu hektischen Zeiten zu arbeiten. Wer am Grill steht und daher kein Trinkgeld bekommen kann, erhält zum Ausgleich einen leistungsabhängigen Bonus. Block House schüttet zudem etwa zehn Prozent des Gewinns an die Mitarbeiter aus.

Verdienten Beschäftigten spendiert das Unternehmen schon einmal ungewöhnliche Treueprämien. So schickte es 2013 zwei Mitarbeiter nach 40 Jahren Block House ein Jahr früher in Rente als gesetzlich vorgesehen – und zahlte das Gehalt zwölf Monate weiter. Einer der beiden schenkte die Firma als Anerkennung für ihr außerordentliches Engagement auch noch eine Kreuzfahrt zum Abschied. ■

NADIA MATTHIES

FOCUS-SPEZIAL



IMPULSE | 11/2014

GESAGT

„Ich kann den Auftrag für die Produktion einer neuen Telefonschleife an einen Studenten übergeben, der hat es in zwei Wochen fertig.“

GEMEINT

Ich kann das Projekt auch an einen externen Mitarbeiter vergeben, um dich zu entlasten.

VERSTANDEN

... vom Mitarbeiter, der mit der Projektleitung beauftragt war: „Sie halten mich wohl für zu doof dafür, dieses Projekt fertigstellen zu können.“

Bodo Janssen,
Inhaber und Geschäftsführer der Hotelkette Upstalsboom, über diese Situation:

Wir hatten die Produktion einer neuen Telefonschleife schon sehr lange auf der Projektliste, waren aber noch immer nicht weitergekommen. Als ich anbot, das Projekt an einen externen Mitarbeiter zu vergeben, sprang mein Mitarbeiter plötzlich auf und verließ hoch emotional den Raum. Im anschließenden Gespräch stellte sich dann heraus, dass er das Gefühl hatte, ich würde seinen Einsatz und seine Arbeit nicht sehen und nicht wertschätzen, ich hielt ihn gar für zu „doof“, um das Projekt umzusetzen.

TAGESGESCHAFT KOMMUNIKATION

sonders penibel und pünktlich arbeiteten. Und bei Terminvereinbarungen zum Beispiel sagten: „Wir kommen am Montag zwischen acht Uhr und viertel nach acht.“ Ruffert unzufriedener Kunde an, orientieren sich Schulzes Mitarbeiter an sogenannten Ankern. Das sind Gesprächsleitfäden, die etwa für die Auftragsannahme stichwortartig Anhaltspunkte liefern, wie mit Beschwerden umzugehen ist. Da heißt es dann Punkt für Punkt: zuhören, Verständnis zeigen, Details erfragen, genau dokumentieren und klären, wer sich um das Problem kümmert.

Solche Gesprächsmuster hat sich auch Produktdesigner Gahlow zurechtgelegt. Der Vorteil: In kritischen Gesprächssituationen kann er sie, gedanklich bereits strukturiert, immer wieder abrufen. Eine klassische Kommunikationsfalle ist für ihn die „Sackgasse“. „Immer wieder passiert es mir, dass ich mich unnötig in die Position manövriere, dem Kunden Entgegenkommen zu signalisieren“, sagt Gahlow. Ein typischer Fall: Das Gespräch mit dem Einkäufer des Auftraggebers läuft prima – bis der gewiefte Kerl am Ende den Killerspruch bringt: Beim Honorar müssen Sie uns entgegenkommen. „Das zieht einem den Teppich unter den Füßen weg, wenn man nicht vorbereitet ist“, sagt Gahlow. Er könnte klein beigeben und sagen: „Wie hoch dürfte mein Honorar sein, damit wir ins Geschäft kommen?“ Er könnte auf Konfrontation gehen: „Tut mir leid, da habe ich keinen Spielraum.“ Gahlow aber stellt eine Gegenfrage: „Was stellen Sie sich als Preis vor? Welche Bestandteile des Angebots könnten dafür entfallen?“ Auf diese Weise entstehe eine klare Verbindung von Preis und Leistung.

TIPPS UND TRICKS

Mehr auf der Impulse-Website: Sprachwissenschaftler Stefan Goes nennt im Interview typische Kommunikationsfehler – und wie man sie vermeiden kann. Zum Beispiel indem man als Chef seinen Mitarbeitern eine Bedienungsanleitung von sich selbst gibt.

Doris Martin, Autorin des Buches „Smart Talk. Sag es richtig“, gibt zehn Tipps, wie Selbstständige Smalltalk im Berufs- und Privatleben nutzen können, um sich ins Gespräch zu bringen. www.impulse.de/kommunikation

Ich benutzte unüberlegt Wörter wie „man“ und ständig den Konjunktiv

Bodo Janssen
Inhaber der Hotelkette Upstalsboom

kette Upstalsboom mit einem Dutzend Hotels und 40 Ferienwohnanlagen, überwiegend an der Ost- und Nordseeküste, die einen Umsatz von rund 42 Millionen Euro erwirtschaften. Das miserable Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung nahm Janssen vor vier Jahren zum Anlass, seinen bis dato nachlässigen Kommunikationsstil zu ändern. „Ich benutzte völlig unüberlegt unbestimmte Fürwörter wie ‚man‘ und ständig den Konjunktiv“, sagt er. Doch mit Wörtern wie „sollte“, „müsste“, „könnte“ lässt sich eben kein Dienstleistungsunternehmen erfolgreich leiten, das in besonderem Maße von der Motivation seiner Mitarbeiter lebt. Wertschöpfung durch Wertschätzung heißt seitdem seine Unternehmensphilosophie. Wenn er heute einen seiner Hoteldirektoren lobt, erwähnt er nicht mehr ganz allgemein das „tolle Ergebnis“, sondern ganz genau „den Mut für diese ungewöhnliche Vertriebsidee“, mit der er an den Markt gegangen ist. Er lobt die Assistentin nicht mehr nur für eine „gute Besprechung“, sondern für ihre „geschickte Argumentation und Gesprächsführung“, mit der sie einen Geschäftspartner überzeugt hat.

Janssen geht achtsamer mit seiner Sprache um und in der Folge auch mit seinen Mitarbeitern. „Wir wollen mit Menschen sprechen, nicht über sie.“ Für seine Führungskräfte hat er ein Fortbildungsprogramm aufgelegt, das etwa zur inneren Einkehr bei einem Klosteraufenthalt einlädt: Wer bin ich? Wie spreche ich? Wie wirke ich? Methoden, die besonders in der Hotellerie mit ihrem traditionell harschen Umgangston viel Zeit benötigen, um sich dauerhaft in den Köpfen und schließlich im Verhalten der Mitarbeiter niederzuschlagen. Manchmal gedienter Hotelmanager hadert noch mit Janssens Ansatz, die Jungen ziehen mit.

Wie Rosse Willenberg. Der 19-Jährige absolviert im Viersternehotel in Kühlungsborn eine Ausbildung zum Hotelkaufmann. Ein Mann mit Manieren. Das hinderte ihn nicht daran, zu

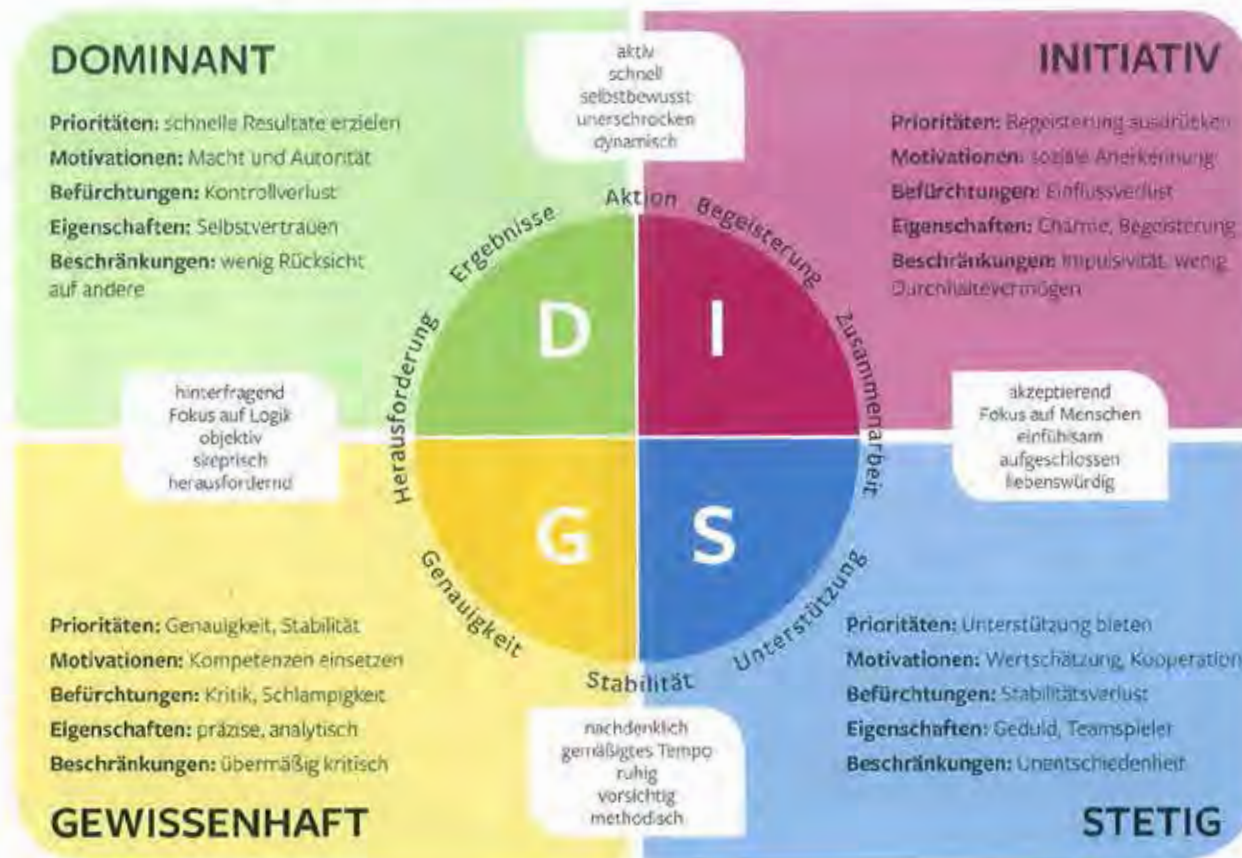
Wertschätzende Sprache benutzen

Bedeutend für den Erfolg eines Unternehmens ist auch die Kommunikation innerhalb der Firma. Simon Wieser, Inhaber eines Elektrohandwerksbetriebs im oberbayerischen 1500-Seeiten-Örtchen Frauenneuharting, hat das erkannt. In festen Rhythmen kommt er mit seinen 20 Mitarbeitern ins Gespräch. Dazu gehört das zwanglose Feierabendbier mit den Monteuren ebenso wie die regelmäßigen Treffen mit Führungskräften, bei denen Personalfragen besprochen werden (siehe Seite 51).

Anlässe zu schaffen ist der erste Schritt. Der zweite ist der bewusste Umgang mit Sprache. Darauf legt Bodo Janssen großen Wert. Dem locker auftretenden 40-Jährigen – Dreitagebart, Jeans, offenes Hemd – gehört die Hotel-

WARUM MENSCHEN OFT ANEINANDER VORBEIREDEN

Kommunikation ist auch eine Frage der Persönlichkeit. Wer welchem Typ entspricht, zeigt etwa der DISG-Test.



Der DISG-Test ist einer von vielen Tests, mit deren Hilfe sich grundlegende Persönlichkeitsmuster bestimmen lassen. DISG steht für die Anfangsbuchstaben von vier Persönlichkeitstypen: der Dominante, der Initiative, der Stetige und der Gewissenhafte. Das hier auszugewiesene DISG-Diagramm gibt auch Hinweise auf das jeweilige Kommunikationsverhalten und mögliche Konflikte zwischen den

Typen. Ein D-Typ zum Beispiel möchte stets schnelle Ergebnisse erzielen und Aktionen initiieren, die zu kühnen Resultaten führen. Hat er es mit einem G-Typ zu tun, kann das leicht zu Reibungen in der Kommunikation führen, weil dieser genaue Arbeit und Qualität abliefern möchte, Schlämpigkeit fürchtet und neue Ideen erst mal sorgfältig analysieren will und sie eher infrage stellt.

Quelle: DIM Deutsches Institut für Marketing

bemängeln, statt der vereinbarten zehn Wochen doppelt so lange in der Reinigungstruppe eingeteilt zu sein, wo er etwa wegen Personal-mangels auch die Toiletten putzen musste. Überhaupt vermisste er einen fundierten Ausbildungsplan, schließlich wolle er ja hinterher „nicht ein Leben lang kellnern“.

Willenbergs Verhalten zeigt: Janssens Botschaft kommt an, seine Mitarbeiter trauen sich, Unzufriedenheit, Fehler, Missstände offen zu äußern, damit die Ursachen geklärt werden können und Abhilfe geschaffen werden kann. Wenn heute ein Kollege aus dem Restaurant dem Auszubildenden zuruft: „Los, los, komm

schnell in die Küche, du musst hier aushelfen!“, dann dreht sich Willenberg um, zeigt mit dem Finger auf ein Poster an der Bürotür. Darauf steht der Wertekanon von Upstalsboom mit dem Punkt „Herzlichkeit – jedes Lächeln kehrt zu dir zurück“. Er sagt: „Wie war's mit: Herr Willenberg, wir haben hier einen Engpass, könnten Sie uns mal rasch aushelfen?“

UNTERRAM STRICH: Seine kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern macht vieles leichter. Die wichtigsten Elemente: präziser sprechen, richtig zuhören, passende Gesprächsanlässe schaffen.



CSR MAGAZIN | AUSGABE 3/2013

Wenn Menschlichkeit kein Zufall ist

Langes Schuften, schlechter Lohn, Dauerstress in der Saison – wer sich trotz alledem für die Gastronomie entscheidet, muss triftige Gründe haben. Einige Arbeitgeber der Branche finden gegen den Trend genug Mitarbeiter. Sie wissen, worauf es ankommt. VON ELKE BIEBER

Man könnte ja einfach ausrechnen, was es kostet, seine Beschäftigten zu frustrieren: Nach dem aktuellen Engagementindex des Beratungsunternehmens Gallup hat jeder vierte Mitarbeiter in Deutschland bereits innerlich gekündigt, 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. Die Folge: weniger Einsatz, weniger Ideen, mehr Fehltag, höhere Fluktuation. Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotel- und Ferienhauskette Upstalsboom, kennt diese Zahlen. „Wenn von meinen 700 Mitarbeitern 85 Prozent unzufrieden sind und deshalb nur 75 Prozent ihrer Leistung bringen, entstehen mir Jahr für Jahr hohe Kosten ohne Gegenleistung“, sagt er. „Das Geld, das ich in Mitarbeiterzufriedenheit investiere, ist daher wirtschaftlich angelegt.“ Doch der studierte Betriebswirt und Sinologe sagt, die Gewinnorientierung stehe nicht im Mittelpunkt seines Handelns, schon gar nicht, wenn es um den

Umgang mit Menschen geht: „In Deutschland werden Mitarbeiter gemanagt wie Kennzahlen und Prozesse und dabei ausgequetscht wie Zitronen. Das ist keine Führung.“

Corporate Happiness zieht ein

Allerdings sah es bei Upstalsboom noch 2010 nicht anders aus als in der allseits ernüchternden Arbeitswelt. Die Mitarbeiter erteilten dem Unternehmen und seinen Führungskräften die Schulnoten vier bis fünf. Daraufhin ging Bodo Janssen parallel zum Geschäftsbetrieb ins Kloster, ließ sich von Pater Anselm Grün und einem Spezialisten für positive Psychologie, Oliver Haas, inspirieren. Das Ergebnis: Corporate Happiness, ein ausgefeilter Ansatz zur Belebung der Unternehmenskultur, hält nun Einzug in Upstalsboom. Das Herzstück des Wandels: Führungskräftebildungen, die Managern ein neues Selbstverständnis vermitteln, und das Ausbilden von Corporate-Happiness-Beauftragten, die darüber wachen, dass mehr Menschlichkeit, Dankbarkeit und soziale Kompetenz im Alltag praktiziert werden. So ist es zum Beispiel Lars Oltrmanns Aufgabe, Missstimmungen im Team aufzudecken und zu beheben, für angenehme Personalaräume sowie für Lob und Anerkennung zu sorgen. Nicht alle Hoteldirektoren wollen diesen Aufwand treiben, hat der Corporate-Happiness-Beauftragte aus Horemersiel, Schillig, festgestellt. „Hier müssen wir ein Umdenken erreichen.“ Für die Bankrottleiterin Anne Stickdorn vom Landhotel Friesland in Varel ist der Unterschied zum Normalbetrieb in der Branche bereits spürbar. „Ob man Angst haben muss, dass der Chef um die Ecke kommt, oder ob man hinter einer Sache steht – wie dem von uns Mitarbeitern entwickelten Leitbild und mit dem Team was reißen will, ist eben etwas anderes.“ Zwei persönliche Glücksziele hat Anne Stickdorn bei Upstalsboom erreicht: eine verantwortungsvolle Position, die zu ihr passt, und eine bessere Work-Life-Balance. „Ich bin ein arbeitsfroher Mensch, aber brauche auch ein Privatleben, um ausgeglichen durchs Leben zu gehen“, sagt sie. „Das wird völlig respektiert.“

Pilgerstätte für Herzlichkeit

Händlungsspielraum, ein solidarisches Team und unterstützende Vorgesetzte helfen, besondere Belastungen im Job zu stemmen. Der Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin nennt dies ausdrücklich als Schutzfaktoren gegen Stressfolgen. Und ob in Küche oder Restaurant, Empfang, Eventmanagement oder Zimmerservice: Immer muss es schnell gehen. Wochenend- und Schichtarbeit sind selbstverständlich, Pausen fallen häufig aus. Der jährlichen DGB-Repräsentativerhebung „Gute Arbeit“ zufolge liegt der Anteil der Gehetzten im Gastgewerbe im Branchenvergleich mit 70 Prozent am höchsten. Die Kunst ist, dies mit äußerster Kundenorientierung zu verbinden, besser noch: mit Herzlichkeit.

Als „Pilgerstätte für Herzlichkeit“ sieht sich das Nürnberger Tagungshotel Schindlerhof, das seit Jahren für seine zahlreichen Qualitätsmerkmale mit Preisen bedacht wird, darunter 2013 wieder mit der Auszeichnung „Great Place to Work“ des gleichnamigen Beratungsinstituts. Wenn Mahsa Amoudadashi den Schindlerhof betritt, legt sie einen inneren Schalter um, weil sie weiß: Schlechte Laune hat hier keinen Platz. Allerdings ist die Herzlichkeitsbeauftragte des Unternehmens von Natur aus freundlicher, als es ein geborener Griesgram in allen Freundlichkeitstrainings der Welt je lernen kann. Ihr obliegt es, Gäste und Mitarbeiter permanent mit Aufmerksamkeiten zu erfreuen, und sie kennt die große Wirkung kleiner Gesten. Der Schindlerhofgründer Klaus Kobjoll ruft jeden Mitarbeiter zum Geburtstag an. „Als ich im ersten Lehrjahr war und er mir per Telefon gratulierte, hat das unglaublich viel in mir ausgelöst“, erinnert sich die ausgebildete Hotelfachfrau. Jedes Jahr geht auf die 67 Mitarbeiter ein Regen von rund 200 Blumensträußen nieder; es gibt Geschenke für viele Anlässe, Ausflüge und alle vier bis sechs Wochen Mitarbeiterpartys. Für die Azubis und ihre Eltern richtet der Schindlerhof ein großes Willkommensfest aus. Die Berufsanfänger – meist Zugewogene – erhalten eine „Schulstute“. In der beispielsweise ein Stadtführer für Nürnberg, Friseur- und Restaurantgutscheine stecken. Sie profitieren auch von Klaus Kobjolls Azubiseminar. Hier vermittelt er die Unternehmensphilosophie, Zeitmanagement und Sozialkompetenzen. An der Schindlerhof-Akademie kann sich darüber hinaus jeder



„Nach einer harten Woche stand unsere Führungskraft mit Blumensträußen vor uns – man weiß, die Leistung wird gesehen.“
Mahsa Amoudadashi,
Schindlerhof

Mitarbeiter in Fach- und Schlüsselqualifikationen weiterbilden.

Leistungstransparenz und Wunschgehälter

Dafür verlangt der Schindlerhof besondere Leistung. Mit der Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt hat er den Mitarbeiter Aktien Index entwickelt, der völlige Transparenz über die Unternehmens-, Team- und Individualergebnisse gibt. Dies dient unter anderem als Grundlage dafür, dass die Mitarbeiter ihre Gehälter selbst bestimmen. „Anfangs liegen diese leicht über Tarif“, berichtet Unternehmensnachfolgerin Nicole Kobjoll, „im Laufe der Zeit entwickeln sie sich natürlich weiter“. Über unbesezte Lehrstellen kann sich der Schindlerhof nicht beklagen. „Wir bekommen pro Jahr ca. 100 ungefragte Bewerbungen für Azubis und ca. 200 ungefragte Bewerbungen für Profistellen und können uns den Luxus erlauben, die besten für uns herauszufiltern“, sagt sie. Nach der Ausbildung verlassen die jungen Leute das Unternehmen, doch Nicole Kobjoll bleibt per Facebook mit ihnen in Kontakt, um sie später wieder anzuwerben: „Fast alle unsere Führungskräfte sind Ehemalige.“

Fehlende Auszubildende, hohe Abbrecherquote

Von einer solch komfortablen Position können andere nur träumen. Denn der Fachkräftemangel ist in der Branche angekommen. Das bestätigten 92 Prozent der Gastgewerbe-Manager, die an einer Online-Erhebung der GVO

„Wir geben täglich ein positives Feedback. Das bestätigt die jungen Leute.“
Ines Bulzer,
Nellys Park Hotel





Das motiviert: Als derzeit beste Auszubildende des Nells Park Hotels bekommt die angehende Hotelfachfrau Tina Enschede für drei Monate das Azubi-Car.

Personal GmbH und der Fakultät für Tourismus an der Hochschule teilnahmen.

Insgesamt schrumpfte die Zahl der neuen Auszubildungsverhältnisse im Gastgewerbe zwischen 2007 und 2012 von gut 46.000 auf etwa 29.000. Das entspricht einem Rückgang um 37 Prozent. Zwar führen sinkende Schulabgängerzahlen in fast allen Berufen zu mehr unbesetzten Ausbildungsstellen. Doch deren Anteil liegt in Gastronomieberufen auffallend hoch: Für knapp jeden dritten Ausbildungsplatz zur Restaurantfachfrau fanden die Betriebe 2012 keine Bewerber. In den Berufen Fachfrau für Systemgastronomie und Hotelfachfrau blieben jeder fünfte beziehungsweise jeder siebte Ausbildungsplatz unbesetzt. Auch was die Abbrecherquote betrifft, liegt das Gastgewerbe an der Spitze. Jede zweite angehende Fachkraft beendet die Ausbildung nicht. „Wenn junge Menschen als billige Arbeitskräfte ausgenutzt werden und ihnen keine attraktiven Perspektiven angeboten werden“, mahnt der Berufsbildungsbericht 2013, „bewerben sie sich in diesem Unternehmen nicht mehr.“

Azubis haben die Wahl

Die 25-jährige Tina Enschede hatte für ihren Ausbildungsplatz klare Auswahlkriterien: Sie wollte unbedingt in ein Familienunternehmen, um in einem überschaubaren Team zu arbeiten. Die Kollegen sollten sich gut verstehen. Und die Ausbildung sollte anspruchsvoll sein, ihre Vorkenntnisse als Kellnerin berücksichtigen. Vom Nells Park Hotel in Trier, wo ihr Bruder bereits Koch gelernt hatte, wusste sie, dass die Ausbildung Qualität hat. Heute ist sie dort im zweiten Lehrjahr zur Hotelfachfrau, findet das Arbeitsklima „großartig“ und ist stolz, dass ihre Vorgesetzten ihr viel Verantwortung übertragen. Als derzeit beste Azubi des Unternehmens darf sie für drei Monate das Azubi-Car fahren, einen bunten

Zum Weiterlesen

- Haas, Oliver: Corporate Happiness als Führungssystem. Glückliche Menschen leisten gerne mehr. Berlin 2010, Verlag Erich Schmidt, 34,95 €.
- Haitzer, Axel: Bewerbermagnet. 365 inspirierende Ideen, wie Ihr Unternehmen Top-Bewerber magnetisch anzieht. Neubeuern 2011, Verlag Quergeist, 29,90 €.
- Kobjoll, Klaus; Wiesmann, Klaus: MAX, das Stimmungsbarometer. Mitarbeiterführung mit Werten und Zielen. Zürich 2012, Orell Füssli, 29,95 €.

VW up, mit dem die Inhaber Thomas und Denise Pütter ihre jungen Mitarbeiter für hervorragende Leistungen belohnen. Dieses ungewöhnliche und werbewirksame Mittel der Wertschätzung ist nur einer von acht Bausteinen des unternehmenseigenen Azubi-Förderprogramms „Move up“. Es enthält Schulungen, externe Praktika, Ausflüge, monatliche Feedbacks und vor allem: Spaß. „Wir wollen mehr bieten als Fachliches“, erläutert Ines Eulzer, die im Nells Park Hotel für Personalentwicklung zuständig ist, „und die hohe Motivation unserer Azubis erhalten.“ Das funktioniert so gut, dass die jungen Mitarbeiter in der Berufsschule von Move up erzählen. Auch die Geschäftsleitung präsentiert ihr Programm vor der IHK und Branchenorganisationen. „Das Konzept soll sich ruhig verbreiten“, sagt Ines Eulzer. „Wenn die Unternehmen auch nur ein Modul übernehmen, hat das eine ganz große Wirkung.“



Ein kritisches Interview und ein Praxisbeispiel lesen Sie hier:
www.link.csr-news.net/11_Hotel

„Ist ein erfolgreicher Mensch auch glücklich? Eher nicht. Aber ein glücklicher Mensch ist erfolgreich.“

Bodo Janssen, Upstalsboom



Elke Bieber ist freie Autorin in Troisdorf.
elke.bieber@csr-magazin.net



TEAMPLAYER | SONDERDRUCK 2014



Upstalsboom bietet Hotels und Ferienwohnungen an den schönsten Standorten der Nord- und Ostsee und in Berlin.



Eine einzigartige Kultur der Authentizität hat die Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG unter der Leitung von Geschäftsführer Bodo Janssen eingeführt. Hier sind die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter dazu aufgefordert, ihre Persönlichkeit zu entfalten und bewusst die eigenen Stärken auszuleben. Mit dieser Ausrichtung erzielt man zufriedene Angestellte, überzeugende Geschäftserfolge – und ausgezeichnete Ergebnisse in der TOP JOB-Kategorie „Kultur & Kommunikation“.

Jede Menge Entspannung finden Touristen in den Hotels und Ferienwohnungen von Upstalsboom. Die gute Atmosphäre in den Häusern ist kein Zufall. Denn die hier gelebte Kultur ist geprägt von Mitarbeitern, die in Klosterworkshops und in wissenschaftlich geführten Corporate-Happiness-Schulungen ihre wahren Anliegen entdecken. Sie beschäftigen sich mit Fragen wie: Was ist mir wirklich wichtig? Was macht mir Freude? Was kann ich richtig gut? Geschäftsführer Bodo Janssen erklärt: „Die Schnittmenge aus den Antworten zeigt, was den einzelnen Mitarbeiter wirklich bewegt. Sie führt zu Authentizität, der Grundlage unserer Unternehmenskultur.“

Werte zum Leben erwecken
Auch in der Kultur des Miteinanders ist Authentizität gefragt. Gemeinsam haben die Mitarbeiter zwölf Werte für ihren Umgang miteinander herausgearbeitet, etwa „Offenheit“, „Loyalität“ und „Lebensfreude“. Passend dazu hat man sich auf Verhaltensweisen geeinigt, die diese Werte im Arbeitsalltag zum Leben erwecken. So lautet eine beliebte Devise: „Mit den Menschen sprechen, statt über sie zu reden.“ Bodo Janssen erläutert: „Das kann auch heißen, einen Konflikt direkt und persönlich anzugehen. Viele Mitarbeiter beweisen diesen Mut und sind begeistert von den Resultaten.“

Die Kräfte pflegen
In der TOP JOB-Kategorie „Familienorientierung & Demografie“ überzeugt Upstalsboom mit sehr flexiblen Urlaubsregelungen, sodass die Mitarbeiter mit Kindern problemlos ihre Ferienzeit genießen können. Selbst Urlaubszeiten von drei Wochen genehmigen die Führungskräfte gern und unterstützen damit eine optimale Erholung. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice für Verwaltungsangestellte und ein umfassendes Gesundheitsmanagement sind in den Hotels ebenso gegeben wie die Organisation von Tagesmüttern. „Persönlichkeitsentfaltung ist nicht zuletzt eine Frage von Familienharmonie und Fitness. Deshalb können unsere Mitarbeiter auch in diesem Punkt mit unserer vollen Unterstützung rechnen“, unterstreicht Bodo Janssen.

Persönlichkeit entfalten

Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG	
Friedrich-Ebert-Straße 69-71	
26725 Emden	
Telefon 04921 8997-0	
www.upstalsboom.de	
621 Beschäftigte (D)	
Hotel/Gastronomie	



„Eine Unternehmenskultur ist dann authentisch, wenn alle das leben können, was wirklich für sie zählt.“
Bodo Janssen,
geschäftsführender Gesellschafter

„Wir nehmen die Anliegen unserer Mitarbeiter ernst!“

„Kurzfristige Belohnungen motivieren auch nur kurzfristig. Neues selbst zu erleben, das bringt die eigene Persönlichkeit weiter.“
Bodo Janssen,
geschäftsführender Gesellschafter



Potenzialentfaltung steht bei der Mitarbeitermotivation von Upstalsboom an erster Stelle. Was sind die erstaunlichsten Ergebnisse, die Sie mit diesem Prinzip bisher erreicht haben?

Da gäbe es einiges zu nennen! Sehr anschaulich ist der Fall eines Mitarbeiters, der als Koch bei uns angestellt war. Er entdeckte die enorme Motivationskraft seiner Leidenschaft für Zahlen, für logische Verknüpfungen und Ordnung. In gemeinsamen Gesprächen fanden wir heraus, dass er für die Aufgaben eines Controllers wie geschaffen war, und versetzten ihn in diesen Bereich. Eines unserer Zimmermädchen stellte im ersten Jahr ihrer Corporate-Happiness-Ausbildung fest, dass sie Freude an Dialog und Organisation hat. Sie unterstützt uns heute sehr erfolgreich an der Rezeption. Seit wir die Klosteraufenthalte und die Corporate-Happiness-Schulungen anbieten, hat sich unsere Mitarbeiterzufriedenheit um rund 80 % verbessert, die Weiterempfehlungsrates der Gäste stieg von 92 % auf 98 %.

Was genau sind die Inhalte ihrer Programme, und wer darf daran teilnehmen?

Unsere Programme stehen allen Mitarbeitern offen. Für persönliche Motivation und Weiterentwicklung gibt es bei Upstalsboom keine Begrenzung. Die Seminare in einem Benediktinerkloster dienen der Selbstreflexion und der Achtsamkeit. Ich selbst habe auf diesem Weg wertvolle Lösungen gefunden, um unsere Mitarbeiter zu einer neuen Zufriedenheit

zu führen. Viele unserer Kollegen nehmen aus ihrer Zeit im Kloster kostbare Anregungen für ihre Alltagsgestaltung, für den Umgang mit sich selbst und mit anderen mit. Die Ausbildung zum Corporate-Happiness-Beauftragten vermittelt Grundlagen und Techniken der positiven Psychologie, die der Unterstützung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen.

Gibt es weitere Instrumente, die Sie zur Steigerung von Motivation und Dynamik einsetzen?

Wir haben festgestellt, dass die Motivationskraft persönlicher Erfahrung durch nichts zu ersetzen ist. Keine Gehaltserhöhung oder andere Boni erzeugen eine solche Dynamik und Nachhaltigkeit. Deshalb binden wir unsere Mitarbeiter in Sonderprojekte ein, die ihnen persönliche Erfahrungen vermitteln. Eines davon ist der Aufbau einer Schule in Ruanda. Wir fliegen mit 70 Führungskräften und selbst gesammelten Spenden nach Ruanda und helfen dort beim Aufbau der Schule. Auch haben wir vor, mit 30 unserer Servicemitarbeiter für einige Tage in die USA zu fliegen, um amerikanische Servicestandards kennenzulernen. Das sind Dinge, die man nicht aus einem Papier lernen kann, sondern nur durch eigenes Erleben!

Zufriedene Mitarbeiter sind keine Selbstverständlichkeit. Bodo Janssen erläutert die hohe Kunst der Motivation bei Upstalsboom.



Upstalsboom Hotel + Freizeit
GmbH & Co. KG

TOP-ARBEITGEBER HOTEL & GASTRONOMIE 2014

Unter der wissenschaftlichen Leitung des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen wurden die besten Arbeitgeber im Mittelstand ermittelt. Die Prüfung des Personalmanagements des oben genannten Unternehmens brachte hervorragende Ergebnisse. Das Unternehmen zählt zu den besten Arbeitgebern aus Hotellerie und Gastronomie.

PROF. DR. HEIKE BRUCH
Institut für Führung und Personalmanagement
Universität St. Gallen

WOLFGANG CLEMENT
Bundeswirtschaftsminister a. D.
Mentor von TOP JOB

Juni 2014

www.topjob.de





Der Fachkräftemangel wird immer akuter. Selbst das duale Ausbildungssystem, das bisher die Zukunft mittelständischer Unternehmen sicherte, verliert an Wirkkraft – es fehlt schlicht an jungen Bewerbern. So ist ein überzeugendes Arbeitgeberbranding heute wichtiger denn je. Deshalb hat TOP JOB auch in diesem Jahr die besten Arbeitgeber des deutschen Mittelstands ausgezeichnet. **Wolfgang Clement**, Mentor des Projekts und Herausgeber dieses Buchs, präsentiert die vorbildlichen Firmen in bebilderten Porträts und Interviews. Fachbeiträge namhafter Experten runden das Werk ab.



Bodo Janssen | Upstalsboom Hotel + Freizeit



Kerstin Ritter | Kerstin Ritter Hörgeräte



Michael Klee | Volksbank Neckartal eG



Friderike Bostelmann | KLAX Berlin gGmbH



Lutz Hohmann | PROFI Engineering Systems AG



Ulla Böhringer | Philipp Hafner GmbH & Co. KG



„Anders ist besser.“



IMPULSE WISSEN | HERBST 2013

Anders ist besser

Der Chef entscheidet, die Mitarbeiter folgen. Nach diesem Muster führen die meisten Unternehmer ihren Betrieb. Manche gehen jedoch radikal neue Wege – mit großem Erfolg. Für diese Querdenker haben Wissenschaftler einen Begriff geprägt: Musterbrecher

Bodo Janssen hat eine Mission: Er will die Stimmung in seinem Unternehmen optimieren. Mehr noch: Der 39-Jährige betrachtet das als eine seiner Hauptaufgaben als Chef von Upstalsboom, einer Firma mit 700 Mitarbeitern, die eine Hotelkette betreibt und Ferienhäuser vermietet. Janssen – groß, schlank, Dreitagebart – versteht sich aber nicht als Stimmungskanone, die das Personal mit launigen Ansprachen aufzuheitern versucht. Freundlich und zurückhaltend tritt er auf, geradezu bedächtig. Bei einem Treffen in Hamburg legt er ein Papier mit neun Seiten auf den Tisch. Titel: „Eine Vision von glücklichen Mitarbeitern“. Punkt eins: Es gibt einen deutlichen Unterschied zwischen Führung und Management. Punkt zwei: Führung bezieht sich auf einen selbst (My Happiness) und auf andere (Corporate Happiness). Führung als Anleitung zum Glück – Janssen ist davon überzeugt. Er lässt die 70 leitenden Mitarbeiter von Upstalsboom in Seminaren und Workshops lernen, sich selbst zu führen. „Nur wer das kann, kann auch andere führen“, sagt Janssen.

Suche nach dem alternativen Ansatz

Der Hotelier hält sich nicht an Konventionen. Er stellt den üblichen Management-Werkzeugkasten mit Projektplänen, Scorecards und Zero-Base-Budgeting beiseite und sucht einen anderen Ansatz. Musterbrecher nennt Stefan Kaduk Menschen wie Janssen. Kaduk, der an der Universität der Bundeswehr in München Wirtschafts- und Organisationswissenschaften lehrt, hat den Begriff vor etwa zehn Jahren mit seinen Kollegen Dirk Osmetz und Hans Wüthrich geprägt. Um genauer analysieren zu können, wie Musterbrecher arbeiten, haben sie 2006, später verstärkt durch Dominik Hammer, ein großes Projekt gestartet. Seitdem haben sie mit mehr als 450

Führungskräften in unterschiedlichsten Unternehmen und Organisationen gesprochen, vom kleinen Mittelständler bis zum DAX-Konzern oder Verbänden wie der Caritas. Die Auswertung der Interviews fassen die Forscher in ihrem neuen Buch zusammen: „Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen“.

Der Startpunkt dieses Spiels, stellen die Autoren heraus, ist die Ablehnung einer Vorstellung, die in Wissenschaft und Praxis weit verbreitet ist: der Glaube, dass komplexe Systeme rational gesteuert werden können. Oder, einfacher ausgedrückt, dass ein Unternehmen nach Plan zu führen ist. Kaduk hält dem entgegen, es sei aus

der Forschung lange bekannt, „dass wir erst handeln und nachträglich eine Begründung finden.“ Ein Musterbrecher hat das verstanden und akzeptiert das Dilemma, das sich daraus ergibt. „Mitarbeiter steuern? Ja, aber in dem Bewusstsein, dass man im Grunde nicht steuern kann“, sagt Kaduk. ►

Mitarbeiter steuern? Ja, aber in dem Bewusstsein, dass man im Grunde nicht steuern kann

Stefan Kaduk Wirtschaftswissenschaftler an der Universität der Bundeswehr, München

Abstract Seit zehn Jahren sucht ein Team von Wirtschaftswissenschaftlern nach Unternehmen und Organisationen, in denen die gängigen Führungs- und Organisationsmuster durchbrochen werden. Interviews mit mehr als 450 Führungskräften zeigen, was diese - Musterbrecher genannten - Menschen auszeichnet: Sie haben den Mut zu Experimenten, geben ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Verantwortung und setzen auf die kollektive Intelligenz ihrer Angestellten. Zahlreiche Praxisbeispiele belegen, dass ein unkonventioneller Führungsstil den Erfolg der Firma steigern kann.



„Es wird zu viel gemanagt und zu wenig geführt“

○ **Bodo Janssen**, 39, Chef der Hotel- und Ferienhauskette Upstalsboom mit 700 Mitarbeitern und 2013 voraussichtlich rund 42 Millionen Euro Umsatz

Als Janssen 2005 ins Familienunternehmen einstieg, führte er die Firma drei Jahre lang wie ein typischer Kaufmann: Mit einem Plan für die Übernachtungszahlen, einer Kalkulation für den Material- und Personalaufwand erzielte er einen guten Ertrag. Dann gab es ein Problem. Janssen bekam nicht mehr genügend Fachkräfte, sein Plan ging nicht mehr auf. Eine Erklärung bot eine Befragung der Mitarbeiter, die ihrer Zufriedenheit im Unternehmen lediglich Schulnoten zwischen vier und fünf gaben. Ein Schock, der Janssen erst mächtig ins Grübeln brachte

und dann ins Kloster. „Eineinhalb Jahre lang ging ich parallel zum operativen Geschäft zu Persönlichkeiten wie dem Benediktinerpater Anselm Grün, um im Spannungsfeld zwischen Spiritualität und Wissenschaft über Führung zu meditieren.“

Zwei Erkenntnisse hat er in dieser Zeit gewonnen. Erstens: „Es wird zu viel gemanagt und zu wenig geführt.“ Für Janssen ist beides seither strikt getrennt. Führung begreift er als Dienstleistung. Er müsse seinen Mitarbeitern Wege aufzeigen und Instrumente geben, die sie zu Höchstleistungen befähigen. Management sei der praktische Teil der Unternehmensleitung, etwa der Aufbau der Organisation. Seine zweite Erkenntnis: „Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen.“ Jans-

sens 70 Führungskräfte können diese Fähigkeit bei Seminaren erlernen, in denen es etwa um folgende Fragen geht: Was ist für mich wesentlich? Welche Werte bedeuten mir etwas? Beim Thema „Andere führen“ beschäftigen sie sich mit der Macht und Autorität im Management, reden aber auch über Achtsamkeit und Demut sowie sprachliche Instrumente wirksamer Führung. Janssens Rat: „Verzichten Sie auf den Konjunktiv zwei.“ Viele Führungskräfte ahnten nicht, wie sehr eine distanzierende Ausdrucksweise dazu beitrage, Menschen zu entmündigen. Klingt alles ein wenig esoterisch? Mag sein, doch die Zahlen geben Hotelier Janssen recht: Seit 2010 nahm die Zufriedenheit der Mitarbeiter jährlich um bis zu 30 Prozent zu. Der Umsatz von Upstalsboom stieg in den vergangenen 3 Jahren kräftig.



„Die Mitarbeiter mussten alle Entscheidungen selber treffen“

○ **Detlef Lohmann, 55, Chef des Ladegutsicherungsherstellers Allsafe Jungfalk mit 140 Mitarbeitern, Umsatz 2012: 35 Millionen Euro**

Was passiert, wenn die Mitarbeiter alles selbst entscheiden und der Chef im Alltag überflüssig ist? Bei Allsafe Jungfalk lautet die Antwort: Das Unternehmen wird erfolgreich wie nie. Zufälliges Resultat anarchischer Zustände ist das nicht, eher das Ergebnis eines mutigen Experiments.

Jungfalk-Chef Lohmann fährt jeden Mittag für eineinhalb Stunden zum Essen nach Hause. Es ist Kern seiner Unternehmensphilosophie, sich entbehrlich zu machen. Pro Woche ist er selten länger als 35 Stunden im Betrieb. Wie das geht, hat Lohmann in seinem Buch „...Und mittags geh ich heim“ beschrieben.

Besser gesagt: beschreiben lassen. Auch das ist Prinzip. Dinge, die andere besser können, sollen sie selbst erledigen. Lohmanns Mitarbeiter sind Arbeitsprozessen statt Abteilungen zugewiesen; Hierarchien sind fast völlig abgeschafft. Die Entscheidungen trifft jeder Mitarbeiter selbst. Offenbar die richtigen. Bei Lohmanns Einstieg im Jahr 1999 machte das Unternehmen zehn Millionen Euro Umsatz, bei einer Umsatzrendite von vier Prozent. 2012 waren es 35 Millionen Euro Umsatz, bei einer Rendite von zwölf Prozent.

Zum Unternehmer hatte ihn ein Karriereknick gemacht. „Ich war ein sehr schwieriger Mitarbeiter und wollte nur das tun, was ich für richtig hielt“, sagt er. Sowohl bei Daimler als auch bei mittelständischen Automobilzulieferern war für ihn im unteren Management

Endstation. Mit einem Investor kaufte er sich bei Allsafe ein. „Vom operativen Geschäft hatte ich anfangs keine Ahnung.“ Sein Glück: Der Laden lief auch ohne ihn. Er beobachtete Abläufe und führte seine Leute durch Fragen. Wenn er im Auto unterwegs war, stellte er das Handy ab. Bis er zurückkam, hatte sich das Meiste erledigt.

Anfangs war Lohmanns Führungsstil mehr Zufallsprodukt als Strategie. Über die Jahre aber hat er sein Konzept weiterentwickelt. Statt über E-Mails zu kommunizieren, arbeiten die Mitarbeiter im Großraumbüro in Teams. Das Ergebnis sind kurze Entscheidungswege. Die Strukturen verlangen den Mitarbeitern allerdings einiges ab. Ohne viele neu eingestellte Kollegen wäre der Wandel wohl nicht gelungen, glaubt Lohmann. **Kerstin Konz**

Tina Ruisinger für impulse

Und wie soll das gehen? Die Münchener Forscher haben herausgefunden, dass Musterbrecher auf die Fähigkeiten und Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters setzen, dem Personal Freiräume geben und den Angestellten Entscheidungen im Tagesgeschäft abverlangen. Das setzt voraus, in besonderem Maße auf die Haltung der Mitarbeiter zu achten, zum jeweiligen Job, zum Unternehmen und zur Umwelt insgesamt.

Musterbrecher arbeiten laut Kaduk an den sogenannten Wettbewerbsvorteilen zweiter Ordnung, den weichen, unsichtbaren, unzählbaren Erfolgsfaktoren jedes Unternehmens. Etwa an der Leidenschaft der Mitarbeiter für ihre Aufgabe und an der Nutzung der kollektiven Intelligenz im Betrieb. So wie Götz Werner, der Gründer der Drogeriemarktkette dm. Er sagt: „Eine Führungsperson ist nicht jemand, der alles besser weiß, sondern derjenige, der die notwendigen Fragen stellt.“

Es geht Musterbrechern nicht darum, die Ordnung von Märkten oder des Wettbewerbes infrage zu stellen. Nein, sie bewegen sich weiter im angestammten Spielfeld nach den geltenden Regeln, nur agieren sie unkonventionell. Wie der Designmöbelhersteller Nils Holger Moormann. Wachstum hält der knorrige Urbayer nicht für erstrebenswert. Sein Ziel: „So wenig Einzelhändler wie möglich beliefern.“ Dafür aber solche, die seine

Möbel lieben. Das scheint gut zu funktionieren. Mit 27 Mitarbeitern weist Moormann für 2012 einen Gewinn von rund 1,4 Millionen Euro aus.

„Bei unserer Suche nach Musterbrechern haben wir keine Aussteiger gesucht, sondern Leute, die Dinge auf eine intelligente Art anders machen“, sagt Kaduk. Rund 90 Prozent der Unternehmer verbringen ihre Zeit mit Verbesserungen des Bestehenden und mit allgemeinen Effizienzsteigerungen, hat Kaduk festgestellt. Nur zehn Prozent seien fähig und bereit, neue Wege zu gehen. Sie seien bereit, auch sich selbst und die eigene Rolle als Chef zu verändern.

Loslassen lernen

Das erfordert persönliche Reife. „Krisen bringen einen weiter“, sagt Hotelier Bodo Janssen. Dazu zählt er, mit dem Abstand vieler Jahre, auch die schrecklichsten Tage seines Lebens. Im Juni 1998 war der Millionärssohn im Alter von 24 Jahren entführt worden. Acht Tage lang hielten die Kidnapper ihn in einer Hochhauswohnung fest, mitten in Hamburg. Acht Mal quälten ihn die Entführer mit Scheinhinrichtungen. Aus diesem brutalen Übergriff gewann er eine wesentliche Erkenntnis: Gehe achtsam um mit deinem Leben. „Ich musste lernen loszulassen“, sagt Janssen.

Viele Musterbrecher mussten radikale Einschnitte in ihrem Leben verarbeiten, viele weisen Brüche in ihren Biografien auf, sagt Kaduk. Ein Indiz für die Entwicklung zum Musterbrecher, aber kein Muster selbst. Meist braucht es noch einen zusätzlichen Anstoß. Auch bei Janssen, der das Unternehmen seines Vaters nach seinem Einstieg im Jahr 2005 zunächst mit den klassischen Kaufmannstugenden geführt hatte: Oben macht der Chef den Plan, unten führen die Mitarbeiter ihn aus.

Janssens Anstoß waren die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010. Er und seine Führungsmannschaft erhielten Schulnoten zwischen vier und fünf. In vielen Firmen hätte die Geschäftsleitung sich kurz über die miese Stimmung im Laden gewundert und wäre wieder zur Tagesordnung übergegangen. Janssen ging der Sache nach. Er hatte erkannt: Er selbst und sein Führungsstil waren das Problem, nicht die überzogenen Erwartungen seiner Mitarbeiter.

So machte er die Verbesserung der Stimmung im Unternehmen zur Chefaufgabe – auf seine ►

Führen wie ein Musterbrecher

Forschung abseits der üblichen BWL machte Erkenntnisse über die Charakteristika von Musterbrechern möglich

Die Einsicht Es ist nicht möglich, Führung und Organisation, also die weichen Themen des Managements, nach eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu untersuchen. Das besagt der philosophische Konstruktivismus. Die Suche nach quantifizierbaren Erfolgsfaktoren haben die Musterbrecher-Forscher daher verworfen, wie inzwischen viele Vertreter der klassischen Betriebswirtschaftslehre.

Die Methode Sogenannte narrative Interviews, in denen der Befragte frei erzählt, ermöglichen den Blick in die Realität. Es gelingt, Erkenntnisse über

die Funktionsweise von Teilen einer Organisation zu gewinnen.

Die Ergebnisse Die Forscher stellten Gemeinsamkeiten bei den Führungs- und Organisationsformen der Musterbrecher fest: Sie vermeiden den Top-Down-Ansatz, indem sie Entscheidungskompetenzen auf niedrigere Hierarchiestufen verlagern. Ihr Führungsstil basiert auf vertrauensvollen Beziehungen zu den Mitarbeitern. Sie verlassen das System von Plan und Ziel und lassen sich auf Experimente ein. Wachstum ist für sie mitunter kein unternehmerisches Ziel.

„Firmen werden zu sehr über den Ertrag definiert“

○ **Nils Holger Moormann**, 60, Gründer des gleichnamigen Designermöbelherstellers mit 24 Mitarbeitern. Bilanzgewinn 2012: 1,36 Millionen Euro

Moormann fährt mit dem Finger über den langen Tisch, Modell „Kampenwand“. Er stoppt an einer Kerbe. Viele Designermöbelhersteller würden jetzt vom unverfälschten Naturmaterial sprechen. Moormann sagt: „Das wäre eigentlich eine Reklamation. Da ist eine Delle drin.“ So ist das, wenn ein Unternehmer Transparenz zu einem seiner obersten Prinzipien erklärt: Selbst über kleine Nachteile seiner Produkte spricht er ganz offen. Moormann baut seit 31 Jahren Möbel im bayerischen Aschau. Geplant werden sie in einem großen, alten Bauernhaus, gebaut von Handwerkern in der Region.

Moormanns Möbel gewinnen nicht nur beständig Designpreise. Sie haben die Firma erfolgreich gemacht. Für 2012 weist Moormann 1,36 Millionen Euro Bilanzgewinn aus. Das steht im Bundesanzeiger. Der Unternehmer selbst spricht nicht über Zahlen. „Firmen werden zu sehr über den Ertrag definiert“, sagt er. Moormann definiert sein Unternehmen lieber über die Unabhängigkeit, die er und seine Mitarbeiter sich aufgebaut haben, etwa ohne Schulden bei der Bank. „Freiheit ist einer der wichtigsten Werte überhaupt“, sagt er. Um das zu verwirklichen, strebt Moormann nicht nach ständigem Wachstum, sondern eher nach dem Gegenteil. Er will so wenig Einzelhändler wie möglich beliefern. „Wir sind so leidenschaftlich, dass wir bei ganz wenigen Leuten ein Lichtlein anzünden. Die brennen dann aber.“ Damit das funktio-

niere, sei eines ganz wichtig: „Entscheidend ist, dass die Firma nicht zu groß ist.“

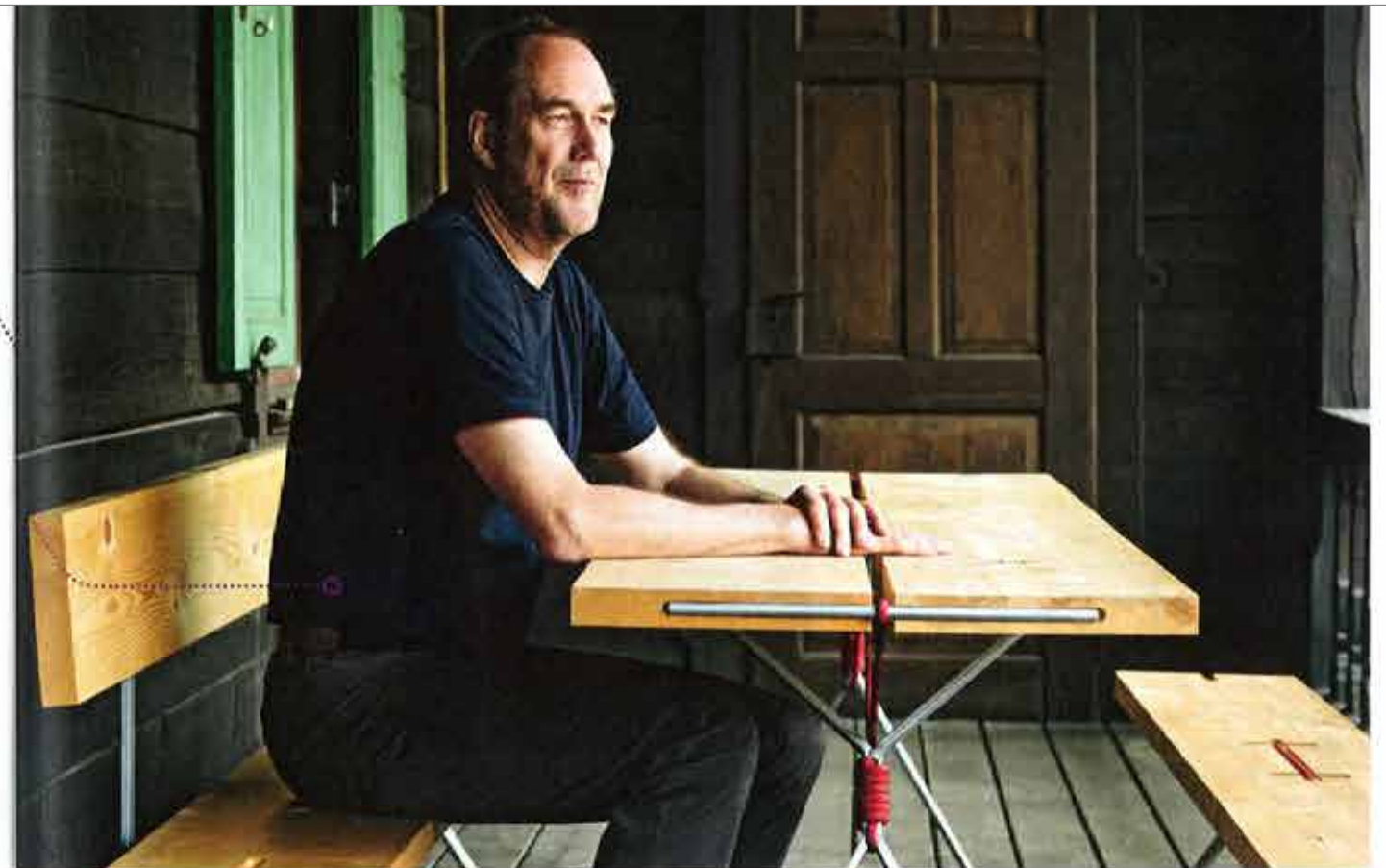
Um Buchhaltung, Logistik und Geschäftsführung kümmern sich zwei Kollegen und ein Prokurist, Moormann ist ständig unterwegs. Er besucht die Händler in Deutschland, Österreich und der Schweiz, fährt jährlich Zehntausende Kilometer. Hotels mag er nicht, schläft meistens in seinem Kombi. So ist er ganz nah am Markt und den Kunden. Standardmethoden aus dem BWL-Werkzeugkasten schätzt er nicht. Ab und an lasse er Unternehmensberater ins Haus. Jeder rate ihm sogleich, die hohen Lagerbestände zu reduzieren – ein riesiges Einsparpotenzial. Und jeder handle sich eine prompte Abfuhr vom Chef ein. Moormann: „Ich finde das geil. Mit dem großen Lager können wir immer schnell liefern.“ **Bernhard Hübner**

ganz eigene Art. Neben dem Job ging er regelmäßig in die Benediktinerabtei Münsterschwarzach, um zu lernen, seine Mitarbeiter nicht mehr allein als betriebliche Ressource zu sehen. Seine wichtigste Lektion: Führung ist Dienstleistung. Parallel lernte er Oliver Haas kennen, den Begründer des Corporate-Happiness-Ansatzes, mit dem er auf Basis der positiven Psychologie die Stimmung im Unternehmen verbessern wollte. Inzwischen bewertet das Personal Janssens Führungsteam deutlich besser, nun liegen die Noten zwischen eins und drei. Aus Janssens Geschichte wie aus den anderen untersuchten Fällen konnten die Münchener Forscher ein zentrales Charakteristikum von Musterbrechern ableiten. Es herrscht kein anonymes Mit- oder Nebeneinander in den Firmen. „Es geht um den Aufbau echter Beziehungen“, sagt Kaduk, „zu sich selbst, zu den Mitarbeitern, zu den Kunden.“ Und das führt oft zu mehr geschäftlichem Erfolg. Janssens Firma steigerte den Umsatz seit 2010 von 26 auf voraussichtlich 42 Millionen Euro in diesem Jahr. Ein weiteres wichtiges Wesensmerkmal der Musterbrecher ist ihre Experimentierfreude, ihr Mut, etwas Neues auszuprobieren. Frank Roebbers, Chef von Europas größter IT-Verbundgruppe Synaxon,

musste einen Weg finden, das in den Firmenleitbildern festgelegte Ziel der radikalen Selbstorganisation praktisch umzusetzen. Heute führt er Synaxon (Umsatz 2012: rund 42 Millionen Euro) wie die Piratenpartei. Über das Programm Liquid Feedback dürfen seine 160 Mitarbeiter mitbestimmen. Seit Januar 2012 kann jeder anonym via Intranet Projekte vorschlagen. Findet er mindestens zehn Prozent Unterstützer aus der Belegschaft, gibt es eine Abstimmung unter allen Beschäftigten. Dann reicht eine einfache Mehrheit, damit daraus ein Auftrag wird, den das Topmanagement umsetzen muss.

Querdenker ohne Mut

Das mag den meisten Unternehmern absurd erscheinen. Roebbers hält sie für ein zentrales Managementinstrument. Von seinem Vetorecht würde er nur Gebrauch machen, wenn Synaxon als Ganzes gefährdet wäre. „Ich muss und will mit der Demokratie leben“, sagt er. Zähneknirschend akzeptierte er etwa, dass seine Mitarbeiter eine Regel abschafften, die Besitzer dienstlicher Smartphones verpflichtete, regelmäßige Standortmeldungen über den Onlinedienst Foursquare abzusetzen.



LITERATUR

Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und Dominik Hammer: *Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen*, Murmann Verlag, erscheint am 1. Oktober 2013



Dr. Stefan Kaduk ist Forschungspartner der Professur für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr, München. Spezialgebiet: Experimentelle Gestaltung von Veränderungsprozessen.



Dr. Dominik Hammer ist Dozent für strategisches Management im MBA-Programm bei CASC/Universität der Bundeswehr München. Er promovierte über Mut im Management.



Dr. Dirk Osmetz ist Lehrbeauftragter für Managementlehre an der Universität der Bundeswehr München sowie in verschiedenen MBA-Programmen zum Thema Strategisches Management.



Prof. Dr. Hans A. Wüthrich ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählt Change Management.

Doch an anderer Stelle hat er dank Liquid Feedback Geld und Zeit gespart. Der Vorschlag, einen Betriebskindergarten einzurichten, fand nur drei Befürworter. Roebbers brauchte sich nicht weiter darum zu kümmern.

„Rund 90 Prozent aller Unternehmer halten sich in ihrer Selbstwahrnehmung für Nonkonformisten“, sagt Experte Kaduk. Viele Chefs, insbesondere im Mittelstand, sind tatsächlich Querdenker. Sie beherrschen die Kunst, die Logik des Konventionellen zu durchbrechen. Nur leider, meint Kaduk, trauen sich die meisten am Ende doch nicht, ihren verquerten Gedanken konsequent zu folgen.

„Auf der Oberfläche wird Einzigartigkeit propagiert, hinter den Kulissen findet die Einebnung statt“, schreiben Kaduk und seine Koautoren. Sie verweisen auf einen Prozess, der in der Organisationssoziologie als Isomorphie bezeichnet wird. Danach gleichen sich Unternehmen in ihren Strukturen immer mehr an, ganz gleich welcher Branche sie angehören.

Die Ausbildung der heutigen Unternehmergeneration tut ihr Übriges. Die Lehre an der Mehrzahl der Universitäten hänge den Erfordernissen einer zeitgemäßen Menschen- und Betriebsführung ►

meilenweit hinterher, sagt Kaduk. „Da wird, mit Ausnahme einiger Exoten wie der Uni Witten/Herdecke und der Zeppelin Universität, ganz klassisch das Wissen aus den 50er- und 60er-Jahren vermittelt.“ Im Firmenalltag bleibt dann vom großen Wunsch nach Andersartigkeit nicht viel übrig. Es wird permanentes Change-Management betrieben, angeschoben, in Bewegung gehalten. Detlef Lohmann entschied sich vor 14 Jahren für die Karriereoption volles Risiko. Mit einem Investor kaufte er sich beim Ladegutsicherungshersteller Allsafe Jungfalk ein. Und schaute dann erst mal nur zu. „Vom operativen Geschäft hatte ich keine Ahnung. Die Mitarbeiter mussten alle Entscheidungen selber treffen“, sagt er. Der Betrieb lief problemlos weiter. Lohmann fragte sich, wie er diesen Effekt nutzen konnte – und stellte die Firma auf den Kopf. Die übliche Organisationspyramide, die Mitarbeiter unten, der Chef an der Spitze, hat Lohmann umgedreht. Die Mitarbeiter entscheiden in Teams selbst, was sie tun und wie sie es tun.

Mehr Zeit fürs Wesentliche

So wuchs eine Firmenkultur, in der der Mann an der Spitze nicht mehr der übliche Über-Entscheider ist. Der Erfolg gibt Lohmann recht. Als er in die Firma einstieg, machte sie zehn Millionen Euro Umsatz, bei einer Umsatzrendite von vier Prozent. Heute sind es 35 Millionen Euro Umsatz, bei einer Rendite von zwölf Prozent. Die Stammbesellschaft stieg von 40 auf 140 Mitarbeiter. Lohmann sieht seine Aufgabe darin, die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Etwa, sich ums Risikomanagement zu kümmern. Was wäre etwa zu tun, wenn ein wichtiger Lieferant plötzlich pleiteginge? Das sind die Fragen, mit denen er sich beschäftigt. Der schöne Effekt: Der Chef gewinnt das, wovon er am wenigsten hat – Zeit. Zeit, um über Innovationen und die strategische Ausrichtung nachzudenken. Zeit – und jetzt festhalten – um weniger zu arbeiten. Lohmann hat sogar ein Buch darüber geschrieben: „... und mittags geh ich heim“. Darin erzählt er, dass er dank seiner unorthodoxen Art der Unternehmensführung selten länger als 35 Stunden pro Woche in der Firma sitzt. Und zum Mittagessen nach Hause fährt. Klingt gut, aber stimmt es auch? Fangfrage beim Besuch in seiner Firma: Herr Lohmann, was gab es gestern? Die Antwort kommt prompt: „Königsberger Klopse – lecker.“ Claus G. Schmalholz



„Eine Führungskraft weiß nicht alles besser, sondern stellt die notwendigen Fragen“

Götz Werner, 69, Gründer und Aufsichtsrat der dm-Drogeriekette mit 44.000 Mitarbeitern in Europa und zuletzt 6,9 Milliarden Euro Umsatz

Schon mit Mitte 30 erkannte Werner beim Aufbau seiner Drogeriekette, dass etwas schief läuft mit seiner Rolle als Chef. Egal, wo er hinkam, ständig musste er irgendwelche Fragen seiner Mitarbeiter beantworten. Die meisten Führungskräfte finden das gut, definieren genau so ihre Position im Unternehmen. Werner nicht. „Schon damals beschäftigte ich mich mit geisteswissenschaftlichen Themen und hatte gelesen, dass in jeder Frage bereits die Antwort stecke“, sagt er. Seine Erkenntnis: Die Mitarbeiter wollen sich mit ihren permanenten Fragen nur rückversichern, damit sie im Fall des Scheiterns sagen können: Herr Werner, das haben Sie doch so entschieden. Fortan gab

Werner keine Antworten mehr, sondern stellte auf jede Frage immer selbst drei Fragen. Er hatte erkannt: Führung bedeutet nicht, alles besser zu wissen, sondern die richtigen Fragen zu stellen. „Das war für mich die kopernikanische Wende in der Führung“, sagt er. Daraus entwickelte Werner das Führungsprinzip, alles zu verhindern, was Druck erzeugt. Es gibt keinen Wachstumszwang und keine leistungsorientierte Bezahlung: „Das ist der absolute Sargnagel für die Unternehmenskultur, denn dadurch entsteht ja wieder Druck.“ Seine Führungskräfte sind angehalten, die Zahl der Vorgaben und Anweisungen auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Um das eigenständige Denken und Handeln seiner Mitarbeiter zu fördern, dürfen sie zum Beispiel bei Personaleinstellungen ebenso mitreden wie bei der Sortimentsgestaltung der Filialen.



PERSONALWIRTSCHAFT | 08/2012

Happiness steckt an

Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter vor Stress schützen? Die Hotelkette Upstalsboom hat einen Weg gefunden, dies zu erreichen. Das Zauberwort: Corporate Happiness.



Die Krankheitsbilder der Menschheit haben sich in den vergangenen hundert Jahren extrem verändert. Unsere Vorfahren waren vor allem Infektionskrankheiten ausgesetzt, heute sind es Herz-Kreislauferkrankungen, Diabetes, Krebs, Magengeschwüre und vieles mehr. Diese Krankheiten sind eine Folge der schleichenden (Fehl-)Entwicklungen in unserem Körper. Fast immer ist eines der Grundübel ein fortdauernder Stresszustand. Doch was ist Stress und warum ist er schädlich?

Stellen Sie sich vor, Sie leben in der Steinzeit und streifen durch die Savanne. Plötzlich hören Sie ein leises Rascheln im Gebüsch – ein Säbelzahniger? Sekunden entscheiden über Ihr weiteres Leben. Genau für diese Situation hat unser Körper eine unglaubliche Fertigkeit entwickelt – den Stress. Dieser mobilisiert in kürzester Zeit alles, was uns zur Flucht oder im Kampf helfen kann. Um jede Energiereserve zielgerichtet gegen den lebensbedrohlichen Angriff einsetzen zu können, reduziert unser Körper alle Aktivitäten, die er nicht benötigt. Im Stress-

fall kümmert sich unser Körper nicht um Verdauung, Wundheilung oder das Immunsystem. Erst wenn wir in Sicherheit sind, stellt unser Körper fast automatisch unser anfängliches Gleichgewicht her. In der heutigen Zeit sind wir kaum noch lebensbedrohlichen Angriffen ausgesetzt. Doch es gibt viele Anlässe, die uns stressen können.

Stärken einsetzen

Ob wir uns vor der Finanzkrise oder Arbeitslosigkeit fürchten, ob wir verzweifelt versuchen, unseren Terminplan einzuhalten oder zu wenig Zeit mit unseren Kindern haben, all das stresst uns. Exakt wie in der Steinzeit schaltet der Körper die Stressreaktion ein. Mit einem entscheidenden Unterschied, der uns krank macht: Die Stresssituationen unserer Vorfahren dauerten ein paar Minuten. Heutzutage ist es ein Dauerzustand, denn unsere Sorgen und Ängste belasten uns ständig. Der Nährboden für moderne chronische Krankheiten ist bereitet. Durch den Führungsansatz „Corporate Happiness“ sowie einer Reihe anderer

Maßnahmen, hat es die Hotelkette Upstalsboom mit ihren rund 700 Mitarbeitern geschafft, sich besser vor Stress zu schützen. Dadurch ist das Betriebsklima besser, die Mitarbeiter sind gesünder, zufriedener und leistungsfähiger.

Der ungarische Forscher Mihaly Csikszentmihalyi war von Künstlern fasziniert, die voll und ganz in ihrem Tun aufgehen, Raum und Zeit vergessen und ihre innere Freude und Schaffenskraft förmlich ausstrahlen. Er ging der Frage nach, ob so etwas auch bei „normalen“ Tätigkeiten und Berufen möglich ist. Dabei stellte er fest, dass ein „Flow-Zustand“ bei allen Tätigkeiten möglich ist, wenn die Person ihre Stärken bei der Aufgabe voll mit einbringen kann.

Diesen Flow-Zustand sollten auch die Mitarbeiter von Upstalsboom erleben. Deshalb beschäftigen sich die Mitarbeiter 1,5 Tage, unter Anleitung der Geschäftsführung, mit sich selbst. Das Ziel: Jeder Mitarbeiter soll für sich persönlich die für ihn wesentlichen und wichtigen Tätigkeiten und Werte finden. Konkret bedeutet das, dass die Mitarbeiter mit Hilfe von

Stärkentests und Interviews herausfinden, welche Stärken sie haben. Als nächsten Schritt überprüft Upstalsboom, wo im Unternehmen diese Talente benötigt werden. Ein Beispiel: Der Unternehmens-Controller war früher Koch. Er hat erkannt, dass er viel lieber mit Zahlen als mit Lebensmitteln jongliert – ein echter „Excel-Fetischist“. Deshalb wurde er schrittweise zum Controller ausgebildet. Das bedeutet für ihn mehr Spaß bei der Arbeit – sein Job wird zur Berufung. Und das Unternehmen hat auch etwas davon.

Arbeitszeiten vs. Körperuhr?

Bei Upstalsboom wird aber nicht nur auf die Stärken geachtet, sondern auch auf die innere Uhr. Die Führungskräfte sind dazu angehalten, sich mit dem Mitarbeiter als Mensch zu beschäftigen und dabei auch auf deren innere Uhr zu achten. Ist der Mitarbeiter ein „Morgenmensch“, so sollen die Führungskräfte ihn eher in den Frühschichten und einen „Nachtmenschen“ in der Spätschicht einsetzen. Überdies wurde damit begonnen, dass Mitarbeiter sich ihre Arbeitszeit an einzelnen Tagen komplett selbst einteilen können oder sogar von zu Hause aus arbeiten. Ein Mitarbeiter berichtete der Geschäftsführung, dass er es nicht für möglich gehalten hätte, aber seit er nach seiner Körperuhr arbeiten würde, fühle er sich ausgeglichener, vitaler und am Ende des Tages lange nicht so erschöpft wie zuvor. In Verbindung mit Klosteraufenthalten sollen die Mitarbeiter von Upstalsboom lernen, achtsamer durch den Tag zu gehen und zu meditieren. Im Kloster wird geübt, die Gegenwart intensiv wahrzunehmen und durch Meditation auch mit dem Nichtstun umzugehen. Kurz- bis mittelfristig wird in jedem der Upstalsboom-Hotels hierfür eine räumliche Möglich-

keit geschaffen. Dadurch ist es gelungen, dass zum Beispiel ein sehr perfektionistisch veranlagter Mitarbeiter auch einfach mal lernt, „loszulassen“ und die Dinge so belassen kann, wie sie sind. Dieser Mitarbeiter setzt sich seitdem nicht mehr selbst so unter Druck und ist mittlerweile wieder dazu in der Lage, sechs Stunden durchzuschlafen.

Gesundes Verhältnis zwischen Erlebnis und Ergebnis

Bei der Unternehmenskultur von Upstalsboom wird speziell darauf geachtet, dass ein gesundes Verhältnis zwischen Erlebnis- und Erlebnisorientierung herrscht. Konkret bedeutet das, dass partiell damit begonnen wurde, dass Mitarbeiter täglich während ihrer Arbeitszeit 30 Minuten meditieren können – zusätzlich zur Mittagspause natürlich und ohne dadurch die Arbeitszeit verlängern zu müssen.

Seit die ersten Hotelmitarbeiter freiwillig damit begonnen haben zu meditieren, ist die Gästezufriedenheit in den Hotels markant gestiegen. Aber auch die Mitarbeiter selbst bemerken die Veränderung. Obwohl die Terrasse in der Hochsaison gleich voll ist wie früher, sind sie trotzdem weniger gestresst. Wer nicht meditieren möchte, kann auch einfach mal nichts zu tun. Als Medium hierfür wird oft Käthe, der Bürohund genutzt. Dieser ist nahezu permanent mit den Mitarbeitern zum Spaziergehen unterwegs.

Multitasking reduzieren – Konzentration lernen

In allen Schulungen für die „Upstalsboomer“ wird sehr viel Wert auf das Thema Konzentration gelegt. Durch Übungseinheiten sollen Impulse gegen das vermeintliche „Zeitgeschenk“ Multitasking gesetzt werden. Bei Upstalsboom wird das Thema durch eine sukzessive Reduzierung der zeitgleich zu bearbeitenden Projekte intensiv unterstützt. Die Mitarbeiter haben damit begonnen, sich Zeiträume als „heilige Zeit“ zu reservieren. In dieser Zeit sind sie für niemanden zu sprechen und bearbeiten wichtige Aufgaben.

Überdies haben sie es sich abgewöhnt, bei der Bearbeitung „störenden Gedanken“ nachzuhängen, sondern sie aufzuschreiben und später aufzugreifen.

Die Qualität der abgegebenen Arbeiten habe sich so positiv verändert, die bisherige Nachbearbeitungszeit durch und mit dem Vorgesetzten ist signifikant reduziert worden. Die Anzahl der dafür erforderlichen Besprechungen ist um mindestens 50 Prozent gesunken.

Die Konsequenz: Wer Mitarbeitern eine weitgehende Eigenverantwortung gibt, schützt diese vor den negativen Auswirkungen von Stress, der sich nicht nur in gesundheitlichen Spätfolgen zeigt, sondern vor allem auch in einer verminderten Leistungsfähigkeit. Nur wer konsequent seine Mitarbeiter verantwortlich arbeiten lässt, profitiert vom Glücksgefühl seines Teams. Doch die Beschäftigung allein mit dem Thema Stress reicht in unserer hektischen Arbeitswelt nicht mehr aus. Wir müssen lernen, die weiteren Prozesse zu verstehen, die für ein glückliches und damit erfülltes und kreatives Leben entscheidend sind.

Durch Corporate Happiness gelingt es Unternehmen, Stress zu minimieren und Energien freizusetzen. Die Mitarbeiter lernen ihre Potenziale zu entfalten, Grenzen zu sprengen und haben Spaß im Unternehmen. „Happiness“ steckt an und ist ein ganz neuer Denkansatz, um in Unternehmen mehr Rendite zu erwirtschaften.



Autor
Dr. Oliver Haas,
Geschäftsführer Dreamteam
Academy GmbH, München,
haas@corporate-happiness.de



Autor
Bodo Janssen,
Geschäftsführer,
Upstalsboom Hotel +
Freizeit GmbH & Co. KG,
b.janssen@upstalsboom.de



FIRST CLASS | JANUAR/FEBRUAR 2014

Mit Glückskonzept,
Kloster und viel Dienstleistung
überzeugt Upstalsboom
derzeit Personaler aus allen Branchen. Der
Hospitality HR Award hat
dabei einiges ausgelöst.

Die Kamera in der Lobby des Upstalsboom Hotelresidenz & Spa Kühlungsborn stellt sich ein, das Licht sucht sein Konterfei und der neue Interviewpartner seinen Platz auf dem Klebeband am Boden. Alles steht auf Entspannung beim Leuchten der roten Kameralampe und auf Spannung über das Gesagte – und bald philosophieren die Mitarbeiter und Partner von Upstalsboom begeistert und besonnen über die vielen kleinen Wunder, die sie in der Arbeit in dem Unternehmen erleben.

Seit Wochen bereits reist das Filmteam zu Hochschulprofessoren, Glaubensvertretern und Personaltrainern, lässt sich ihre Arbeit mit der Gruppe beschreiben und fängt die Innovationskraft ein. War es zuerst die Idee, einen Bewerbungsfilm für den Querdenker Award zu produzieren, so ist daraus auch ein hoteleigener Imagetrailer geworden,

und irgendwann will der Regisseur Kristian Gründling daraus auch einen 45-minütigen Dokumentarfilm machen, der vielleicht einmal im Fernsehen ausgestrahlt wird. „Wir haben einfach so viel spannendes Material. Das Thema und seine Umsetzung durch die Hotelgruppe ist einfach spannend“, betont Kristian Gründling, der bereits Film- und Werbeprojekte für diverse Branchen realisiert hat. Ein Dokumentarfilm über einen goldenen Mitarbeiterweg in der Fachkräftemangel geplagten Hotellerie – so viel Strahlkraft hat vermutlich so mancher in der Hotellerie der eigenen Branche in Personalfragen nicht zugetraut.

„Eigentlich ist diese Aufmerksamkeit durch den Gewinn des Hospitality HR Awards erst ins Rollen gekommen“, stellt Bodo Janssen, der Geschäftsführende Gesellschafter bei Upstalsboom bei einer Apfelschorle wenig später am Lokaltisch fest. Gestern noch war er mit den Azubis beim Essen und entlockte ihnen mit freundlich-bohrenden Fragen ihre Wünsche, Träume und Motivationen. Heute schon wurde er vom Team über den Abend

gelöchert und weiß, dass einige Azubis bereits in der Berufsschule von ihrem Abendessen mit dem Chef erzählt haben. Aber was hat das mit dem Preis zu tun? Als Bodo Janssen Anfang 2013 von der erstmaligen Vergabe des von **first class** und der Deutschen Hotelakademie (DHA) ausgeschriebenen Hospitality HR Awards für erfolgreiche Personalkonzepte liest, nimmt er dies zum Anlass, erstmals seinen Personalweg aufzuschreiben – und überzeugte die Jury sofort mit dem Gewinn des ersten Platzes in der Kategorie Kettenhotels. Es folgten etliche Einladungen zu Tagungen, Kongressen und Buchprojekten in Bereichen und Branchen aller Art, das Angebot für einen Lehrauftrag und schließlich der Gewinn weiterer Preise. Bodo Janssen hat quasi eine HR-Karriere genommen, doch das würde er nie so sagen. „Eines hat das andere ergeben“, erklärt er mit geläutertem Blick. „Durch das Kennenlernen neuer Menschen und ihrer Projekte haben wir zusammen immer wieder etwas Neues anstoßen können.“ Man muss weiter zurückspulen – etwa fünf

Jahre – um zu verstehen, welchen Weg die ostfriesische, familiengeführte Hotelgruppe gegangen ist. Damals war vieles nicht in Ordnung. Stimmt zwar die Zahlen und Wachstumsprognosen, so zeigten sich deutliche Risse im Personalfundament. Ein Mitglied aus dem Führungsteam blickte sich in der Folge im Team um, hörte den Kollegen zu und erklärte Bodo Janssen schließlich irgendwann ohne Umschweife, dass das Bild, das er von seinem Unternehmen hat, nichts mit der Realität zu tun hat. Eine interne Mitarbeiterumfrage 2010 macht dies schließlich amtlich: Mehr als eine Schulnote zwischen vier und fünf gaben die Mitarbeiter in puncto Zufriedenheit nicht. Viele haben vor allem Probleme mit dem Führungsstil ihres direkten Vorgesetzten und fühlen sich schlichtweg schlecht geführt. Bodo Janssen ist geschockt und betroffen. Es nagen Selbstzweifel am Sinn und Ziel des Unternehmens, das er ein paar Jahre zuvor von seinen Eltern übernommen hatte, und er fängt an, neben des operativen Geschäfts, sich selbst neu zu hinterfragen, will wissen,

was glückliche Mitarbeiter und Unternehmer ausmacht und sucht und findet Antworten u. a. im Kloster bei Pater Anselm Grün und dem Psychologen Dr. Friedrich Aszländer – eineinhalb Jahre lang. „Im Spannungsfeld zwischen Spiritualität und Wissenschaft begannen wir hier, über das Thema Führung zu „meditieren“, erklärt er und zeichnet dabei auf der Serviette mit dem Finger immer wieder Pyramiden und Kreise auf. Zwei deutliche Erkenntnisse brachte der reflektierende Weg zu Tage: Es wird zu viel geführt und zu wenig gemanagt. Und: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Führung ist in diesem Sinne kein Privileg, sondern eine Dienstleistung und sollte dem Team optimale Rahmenbedingungen schaffen. Eine werteorientierte Führung kann die Zufriedenheit wesentlich steigern. Als Bodo Janssen nun mit diesen Erkenntnissen im Hintergrund sein Führungsteam mit den Ergebnissen der Mitarbeiterumfrage konfrontiert, erlebt er auch hier zunächst ungläubiges Entsetzen und vor allem eine sich ausbreitende Leere. Schnell

Der Dienstleistungsweg

karriere



Mit dem Preis kam die Aufmerksamkeit: Bodo Janssen (2.v.r.) mit Dr. Oliver Haas (3.v.r.) bei der Verleihung des 1. Platzes beim Hospitality HR Award 2013.

Neue glückliche Generation

Bis heute leitet Bodo Janssen persönlich das Curriculum und hat inzwischen mit Dr. Oliver Haas in mehreren Modulen Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hierarchien seines Unternehmens zu Corporate Happiness-Beauftragten geschult, die wiederum weitere Mitarbeiter in Trainings zu zufriedeneren Mitarbeitern machen. Parallel dazu hat er z. B. auch ein aus dem Portfolio genommenes Haus auf Borkum mit einer frischen Hotelmanagement-Absolventin als Direktorin besetzt, die das Haus in das erfolgreichste seiner 34-jährigen Geschichte geführt hat. Demnächst wird er der Hochschule München ein Lehrhotel bereitstellen. Die Zufriedenheitskurve der Mitarbeiter ist mit Initiativen wie diesen deutlich gestiegen, das zeigen auch immer wieder die Umfragen – bei einem Wachstum des Unternehmensumsatzes um 100 % allein zwischen 2009 und 2012. Bei der letzten Hotelöffnung bewarben sich 30 Bewerber auf eine Stelle.

„Unsere Vision von glücklichen Mitarbeitern ist ein Stück weit Realität geworden, aber wir können noch sehr viel mehr tun und dies vor allem auch künftig in einem weiterentwickelten Hotelprodukt erreichen“, deutet Bodo Janssen an. „Bei allen Lorbeeren, die unser Konzept in den letzten Monaten in der Öffentlichkeit erhalten hat, werden wir uns nun wieder mehr in unser Schneckenhäus zurückziehen, um uns weiter neu finden zu können.“

syk

überzeugt er die meisten, an Führungsseminaren im Kloster oder – wer mehr auf Wissenschaft setzt – bei Dr. Oliver Haas, der das Corporate Happiness-Konzept entwickelt hat, teilzunehmen. Bereits bei Schalke 04 findet dessen Theorie, die auf der Basis einer positiven Psychologie auf eine Steigerung des Glücksempfindens im Privat- und Berufsleben zielt, in Trainings Eingang. Die Mitarbeiter sollen selbst ihre privaten und beruflichen Lebensziele formulieren

lernen und hier mehr Glück, Spaß und Eigenverantwortlichkeit entwickeln. „Es geht darum, eine deutliche partnerschaftliche Kommunikation zu initiieren, die die Stärken statt die Schwächen des Einzelnen stärkt“, betont Bodo Janssen. „Gerade die vielzitierte Generation Y fühlt sich vor allem durch ein häufiges Bestätigen ihrer Arbeit motiviert. Mit dem Brechen des Mitarbeiter, wie es noch in unserer Generation üblich war, verliert man sie.“



FVW MAGAZIN | JULI 2014



Glückliche Visionen

Employer Branding ist nur etwas für Konzerne, sagen **MITTELSTÄNDLER** und vergeben die Chance, Top-Mitarbeiter zu bekommen und zu halten. Wer dagegen das Thema ernst nimmt, punktet.

EVELYN SANDER

EMPLOYER BRANDING

➔ **MASSNAHME**, bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um Bewerbern zu zeigen, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und was es einzigartig macht. Ziel ist es, eine Firma als attraktiven Arbeitgeber darzustellen.

FOTOS: UPSTALSBOOM(Z), PRIVAT

Es war alles in bester Ordnung. Als Bodo Janssen das Unternehmen Upstalsboom von seinen Eltern übernahm, stimmten die Zahlen, das Geschäft lief gut, die Kollegen lächelten. „Ich dachte, ich habe alles im Griff“, sagt Janssen, der sich gleich daran machte, den Gewinn zu maximieren. Der Klassiker. Doch als der Betreiber von Hotels und Ferienwohnungsanlagen aus dem ostfriesischen Emden den Personalleiter Bernd Gaukler einstellte, wurde alles anders. Nach vielen Gesprächen hatte der Neue schlechte Neuigkeiten für seinen Chef: Die Stimmung in der Belegschaft sei mies, das Lächeln nur aufgesetzt. Janssen hätte es ignorieren können, das Geschäft lief ja auch mit unzufriedenen Kollegen gut, doch er wollte es genau wissen und startete eine anonyme Umfrage unter den rund 700 Mitarbeitern. „Das Ergebnis war schlimmer, als ich befürchtet hatte“, erinnert sich der 40-Jährige. Es begann bei fehlenden Kaffeelöffeln, betraf aber vor allem die Führungsetagen, den rüden Umgangston, fehlen-

de Anerkennung, unklare Aufgaben. „Sie hielten mir einen Spiegel vor“, sagt Janssen. Kein schönes Bild! Doch statt die Kritik in der Schublade zu versenken und die Führungsriege ein paar Coachings absitzen zu lassen, entschied er sich zu einem radikalen Schritt: Er legte die Kritik für alle Mitarbeiter sichtbar auf den Tisch. Eine Offenheit, die keiner erwartet hätte. Das Ergebnis schockierte. „Aber nur wenn man Menschen berührt, kann man etwas bewegen“, ist der Vater von drei Kindern überzeugt.

Einige Führungskräfte kündigten, die meisten blieben und krempelten die Ärmel hoch. Und zwar richtig. Der junge Geschäftsführer ging erst mal ins Kloster. Bei Pater Anselm Grün suchte und fand er eine neue Führungsrolle, eine andere Haltung: „Früher hatte ich nur den Umsatz im Blick, auf Kosten der Nachhaltigkeit und der Mitarbeiter. Das rächt sich irgendwann.“ Führung ist für ihn heute eine Dienstleistung und kein Privileg. Sein Leitbild ist seitdem die „Vision vom glücklichen Mitarbeiter“. So viel Mut haben nur wenige. Dabei wird es angesichts der demografischen Entwicklung immer wichtiger, sich mit seiner Rolle als Arbeitgeber auseinanderzusetzen – gerade für Mittelständler. Schon jetzt haben sechs von zehn Firmen offene Stellen, die sie mangels Bewerbern nicht besetzen können, ergab eine Umfrage der Beratungsgesellschaft Ernst & Young. „Kleinere Firmen müssen dringend mehr für ihre Selbstvermarktung tun“, betont Walter Dreher von der Hamburger Kommunikationsagentur Oberwasser. Nur wer als Top-Arbeitgeber wahrgenommen wird, kann die Belegschaft an sich binden und seine Chancen verbessern, Top-Fachkräfte zu finden. Zwar wissen auch Mittelständler, dass das Thema

Ausgezeichnet: Upstalsboom gewinnt heute viele Arbeitgeber-Preise, hier der jüngste „Top Job“-Award mit Mentor Wolfgang Clement.



Professionelle Personalarbeit ist das Thema unseres neuen fvw-Events am 24. September

@➔ fvw.de/fachtagungpersonal



Erfolgreiche Kehrtwende: Upstalsboom-Chef Bodo Janssen geht seit vier Jahren neue Wege.

STUDIE: DIE KRUX MIT EMPLOYER BRANDING

DIE AGENTUR OBERWASSER analysierte branchenübergreifend das Employer Branding von 100 innovativen Unternehmen im Mittelstand.

➔ **ZUSTÄNDIGKEITEN:** Oft hapert die Umsetzung an fehlenden Fachleuten oder unklaren Zuständigkeiten zwischen den Abteilungen.

➔ **KARRIERE-WEBSITES:** Zwar haben 85 Prozent eine Karriere-Website, aber lediglich 18 Prozent betreiben hier Employer Branding.

➔ **PERSPEKTIVE:** Die Mehrzahl (66 Prozent) stellt sich mit ihrer

Produktwelt vor, dabei müssten sie die Bewerberperspektive einnehmen und ihre Arbeitgeberqualitäten präsentieren. Videos kommen kaum zum Einsatz: Nur 17 Prozent nutzen Filme, vier Prozent davon sind glaubwürdige Mitarbeitervideos.

➔ **BENEFITS:** Obwohl es für viele Bewerber sehr wichtig ist, thematisieren nur 15 Prozent Work-Life-Balance. 11 Prozent nennen Vorteile ihres Standorts, immerhin 25 Prozent erwähnen Benefits wie eine Kantine oder ÖPNV-Tickets.



OLIVER MATTERN, Director Employer Brand Management, Agentur Milch & Zucker

„Mittelstand steht unter Druck“



Warum scheuen sich kleinere Unternehmen, das Thema Employer Branding anzugehen?

Das liegt sicher an dem englischen Begriff, der eher wie eine abgehobene Management-Mode wirkt. Ich würde bei kleineren Firmen weniger vom Employer Branding, also der Bildung einer Arbeitgeber-Marke, sondern eher von Arbeitgeber-Marketing sprechen. Tatsächlich basiert das Ganze auf gesundem Menschenverstand, Empathie und der Herausbildung der Stärken. Das Problem ist, dass die Konzerne bei diesem Thema schon viel weiter sind. Der Mittelstand gerät hier immer mehr unter Druck, denn sie fischen ja alle im gleichen Teich nach guten Mitarbeitern.

Wie kann der Mittelstand hier aufholen?

Die kleinen Firmen sollten nicht versuchen, das Employer Branding der Konzerne zu kopieren. Doch sie müssen sich viel mehr um strategische Fragen kümmern: Was macht uns aus? Wer wollen wir sein? Wo wollen wir hin? Für diese zentralen

Fragen braucht man kein Mega-Budget, sondern nur einen Tag, an dem sich das Team zusammensetzt. Nach dem Motto „weniger ist mehr“ würde ich mich auf ein bis drei Kernwerte beschränken. Nur wer seine Stärken als Arbeitgeber kennt, kann darauf seine Kommunikation aufbauen.

Wie geht's dann weiter mit dem Recruiting?

Jede Firma muss versuchen, ihre Besonderheit zu vermitteln. Ist es der familiäre Umgang? Ist es das kleine Team, in dem jeder über sich hinauswachsen kann und muss? Versuchen Sie nicht Everybody's Darling zu sein, man kann es nicht jedem recht machen. Wichtig ist, die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse im Blick zu haben. Groß angelegte Karriere-Websites sind da nicht zwingend, gehen Sie direkt auf potenzielle Bewerber zu. Junge Nachwuchskräfte erreicht man zum Beispiel beim Bäcker neben der Berufsschule. Und da könnte man als Arbeitgeber auf Kaffeebechern für sich werben. ES

drängt, „aber es hapert an der Umsetzung, es gibt viel Nachholbedarf“, sagt Dreher, der dazu eine Studie erarbeitet hat (siehe S. 87). Karriere-Websites werden oft nur genutzt, um offene Stellen zu annoncieren, von Selbstvermarktung keine Spur. Dreher: „Die meisten vertändeln die Chance, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.“ Dabei zeige die Erfahrung, dass die Zahl der Bewerbungen mit einer guten Website sprunghaft ansteigt. Bei der Frankfurter Ibero-Gruppe mit vier Reisebüros und Airport-Service (der Veranstalter Ibero Tours wurde vor Kurzem verkauft, siehe S. 21) hat

man keine Probleme mit zu wenig Bewerbern. Hier setzt man vor allem auf flache Hierarchien und offene Kommunikation. „Es ist auch eine Mischung aus Verantwortung und Vertrauen“, sagt Geschäftsführer Alexander Barthold, der Massagen für Kollegen bezuschusst und gute Arbeit mit Restaurantgutscheinen belohnt. Vor allem will er seinen rund 70 Mitarbeitern einen sicheren Job bieten. Sein Credo: „Die Kollegen sind das Wichtigste, was wir haben.“

NEUES LEITBILD BRINGT ERFOLG

Das hat auch Upstalsboom geschafft. Für den Mentalitätswechsel wurde in vier Jahren ein neues Leitbild erarbeitet. Nicht von der Werbeagentur, sondern von den Mitarbeitern selbst, die einen Baum mit ihren wichtigsten Werten auf den Blättern an die Wand malten. Jeder kümmert sich darum, dass die Werte keine leeren Floskeln bleiben. So helfen Kollegen eine Schule in Ruanda aufzubauen, im Restaurant wird mit Kindern aus sozialen Brennpunkten gekocht und statt erste Strategie-Erfolge mit einem schicken Essen zu feiern, zogen alle ihre Gummistiefel an und halfen Flutopfern an der Elbe.

„Es ist unglaublich, wie viel Kraft entsteht, nur weil Menschen glücklich sind“, findet Upstalsboom-Chef Janssen. Der Umgang miteinander ist ein anderer. „Hielten sich Führungskräfte früher für unersetzbar, fahren sie heute mindestens drei Wochen in Urlaub.“ Das Ganze habe eine enorme Dynamik entwickelt. Das Geschäft läuft bestens, Upstalsboom gewinnt einen Preis nach dem anderen – allein 13 Auszeichnungen in den vergangenen Monaten – und rangiert auf den vordersten Plätzen der Top-Arbeitgeber. Der Imagefilm wurde 40.000-mal runtergeladen und die Zahl der Bewerbungen schnellte um 500 Prozent hoch. Janssen bleibt dagegen auf dem Teppich. In 40 Jahren würde er gern im Ohrensessel sitzen, Enkel auf dem Schoß haben und ihnen eine Gutenachtgeschichte über glückliche Menschen erzählen. Er schmunzelt: „Früher habe ich die Antworten gegeben, heute stelle ich Fragen.“ Es wird wohl eine lange Geschichte. **fw**

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“



ABSATZWIRTSCHAFT | 3/2014

→ MC Weser/Ems

Wertschöpfung durch Wertschätzung

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“ – Das Unternehmen Upstalsboom hat vor vier Jahren einen einzigartigen Weg eingeschlagen: den Upstalsboom-Weg! Ausgangspunkt war eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010, die – milde gesagt – verheerend ausfiel. Zwar bewegten sich die Zahlen durchaus im grünen Bereich, doch fragte man die Mitarbeiter, so waren sie alles andere als zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz und ihrem Arbeitgeber.

„Es muss etwas geschehen!“, sagte sich Bodo Janssen, damals Mitte 30. Dabei wurde er von der Erkenntnis geleitet, dass er zunächst an sich selbst arbeiten muss, bevor er das System verändern kann. In einem Kloster lernte er über einen Zeitraum von anderthalb Jahren für mehrere Tage im Monat in verschiedenen spirituellen Seminaren, was Führung überhaupt bedeutet. „Führen beginnt bei dir selbst“, sagt er heute. „Es ist kein Privileg, sondern eine Dienstleistung. Als Führungskraft muss ich für optimale Bedingungen sorgen.“

Irgendwann begann Janssen, seine Führungskräfte im Unternehmen im Rahmen von Curricula mit eben diesem Thema vertraut zu machen. Er nahm sich Zeit und erklärte, dass es nicht um eine fachliche, sondern um eine persönliche Weiterentwicklung geht. Die Mitarbeiter sollen nicht motiviert, sondern inspiriert werden. Denn wer seinem Team – vom Auszubildenden bis zur Führungskraft – Vertrauen und Freiheit schenkt, der wird mit überproportionaler Leistung belohnt: In Zeiten von Fachkräftebedarf hat sich die Zahl der Bewerbungen bei Upstalsboom vervielfundert. Der Krankenstand ist seitdem auf ein Minimum von unter drei Prozent gesunken. Und der Umsatz in den vergangenen drei Jahren stieg um nahezu das Doppelte, auch die Zufriedenheit der Gäste konnte deutlich gesteigert werden. Gemeinsam mit 70 Mitarbeitern wurde – von innen heraus – ein Leitbild entwickelt, in dem einerseits von Herzlichkeit, andererseits



Mitarbeiter nicht motivieren, sondern inspirieren: Bodo Janssen (Geschäftsführer Upstalsboom) mit Helmut Loerts-Sabin (Präsident MC) (v.l.).

aber auch von gesundem Wachstum die Rede ist: „Wir gestalten unser Miteinander und Füreinander klar, konsequent und verbindlich. Jeder ist für das Wohlergehen, das Glück und die Freude unserer Kollegen innerhalb unseres Unternehmens verantwortlich und trägt ständig dazu bei, dass es so bleibt. Für die Umwelt, in der wir leben, stellen wir nicht nur einen wirtschaftlichen, sondern auch geistigen und sozialen Wert dar und orientieren uns daher an Menschlichkeit, Toleranz, Loyalität und Ethik. (...) Wir erstreben ein gesundes Wachstum auf einem gesunden Fundament. Nicht nur gegenwärtig, sondern auch mittel- und langfristig schaffen wir Raum für die erfolgreiche Weiterführung unseres Unternehmens.“

Das Unternehmen Upstalsboom schreibt mit dieser Entwicklung gerade Geschichte. Das Innen wirkt nach außen – und umgekehrt. Mehrfach schon wurde das Unternehmen für seinen Stil und die Art der Führung ausgezeichnet. Es gibt einen prämierten Film mit dem Titel „Der Upstalsboom-Weg“, zu sehen im Internet und demnächst sogar im Kino.

Mehr Infos

www.upstalsboom.de/der-upstalsboom-weg/#submenu_anker



HUMAN RESOURCES | JULI 2014

Schlechter hätten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bei dem Hotelbetreiber Upstalsboom nicht sein können. Geschäftsführer Bodo Janssen zog daraufhin Konsequenzen. Er ging erst einmal ins Kloster.

Von **CHRISTOPH UNRAST**

Vision vom glücklichen Menschen

Es war wie ein Schlag ins Gesicht“, sagt Bodo Janssen, Geschäftsführer von Upstalsboom, einem der führenden Hotelunternehmen an der Nord- und Ostsee. Man merkt ihm immer noch an, dass ihn die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung überraschten. Doch genau dieses negative Feedback der damals circa 350 Mitarbeiter brachte eine Entwicklung ins Rollen, dessen Ende immer noch nicht absehbar ist.

2006 war er nach langwieriger Bedenkzeit ins elterliche Unternehmen gewechselt, das er nach dem Tod des Vaters 2007 übernahm. Der Jungunternehmer arbeitete sich ein und grundsätzlich gefiel ihm, was er sah.

Er habe auf einem hohen Ross gesessen, offenbart er im Gespräch. Sich selbst auf die Schulter zu klopfen gehörte schon ein wenig dazu. Einen konkreten Anlass hatte es für eine Mitarbeiterbefragung nicht gegeben. Mitarbeiterfluktuation und Krankenstand waren zwar nicht zufriedenstellend, passten aber in das Gesamtbild der Branche. Und dennoch entschied sich Janssen irgendwann, einen Personaler einzustellen, der sich das Unternehmen und die einzelnen Hotelbetriebe genauer ansehen sollte. In sechs Monaten führte dieser circa 200 Gespräche und konfrontierte Janssen mit einem Bild, das in keiner Weise mit der positiven Selbsteinschätzung des jungen Geschäftsführers übereinstimmte.

Wunsch nach besserer Führung

Janssen wollte nachhaken und konzipierte mit dem Personaler dann doch eine Mitarbeiterbefragung, in der die Beschäftigten anonym das Unternehmen benoten und Probleme offenlegen konnten. Nach weiteren zwei Monaten hatte der Geschäftsführer die Unzufriedenheit seiner Mitarbeiter schwarz auf weiß vor sich liegen. Viele gaben an, dass sie höchstens noch Dienst nach Vorschrift verrichten würden, ohne jegliche Inspiration oder Anleitung. Sie fühlten sich schlecht oder gar nicht geführt. Etliche Mitarbeiter nannten ihren direkten Vorgesetzten beim Namen, verbunden mit dem Wunsch, mit jemand anderem arbeiten zu dürfen.



Foto: Peter Luehr

Die Erkenntnis, dass seine einzelnen Betriebe schlecht geführt wurden, fiel direkt auf Bodo Janssen zurück. Die Erinnerung an diesen Moment scheint noch sehr frisch und Janssen wirkt aufgewühlt, wenn er über die vielen negativen Stimmungen in seinem Familienbetrieb spricht. Er überdachte seinen eigenen Führungsstil und wollte weg von der reinen Verwaltung des Personals.

Eine Bekannte hatte ihm bereits zuvor ein Hörbuch von Pater Anselm Grün und Friedrich Assländer geschenkt. Pater Anselm ist Benediktinermönch und beschäftigt sich in über 300 Publikationen unter anderem mit dem Thema Menschenführung. Gleichzeitig stand Janssen im Kontakt mit Oliver Haas, der zu der Zeit die Arbeit am Buch „Corporate Happiness“ abschloss. Basierend auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie bildet es die Grundlage für das gleichnamige Coaching-Produkt, das in Seminaren und Ausbildungen an Unternehmen und Führungs-

kräfte weitergegeben wird. Janssen wollte der Führungskrise in seinem Unternehmen begegnen, indem er einen ähnlichen Weg einschlägt.

Der Gang ins Kloster als Schritt aus der Krise

Der Geschäftsführer von Upstalsboom entschied sich, die eigene Erfahrung im Kloster bei Pater Anselm zu suchen. Der Alltag war bestimmt durch die Regeln der Benediktinermönche und gefüllt von Meditation und Momenten der Selbstreflexion. Hinzu kamen die gemeinschaftlichen Seminare, angeleitet vom Pater selber, die Janssen bis heute prägen.

Die kurze aber intensive Zeit im Kloster bereitete ihn auf das vor, was folgen sollte. Janssen nahm die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und präsentierte sie unverändert und unverblümt seinen Mitarbeitern höchstpersönlich. Es war gerade diese Transparenz, die zum kollektiven Schock führte. Manche Führungskraft fühlte sich überrumpelt angesichts der schonungslosen Offenheit, mit der die Mitarbeiterkritik aufgearbeitet wurde.

„Für viele der leitenden Angestellten war Führung ein Privileg, keine Dienstleistung“, sagt Janssen. Er wollte diesen Umstand ändern und griff auf die Methoden zurück, die er im Kloster kennengelernt hatte. Er erstellte ein Lehrprogramm, bestehend aus drei Modulen, wovon nur das erste für seine Führungskräfte verpflichtend war. Um auch dem bestehenden Inseldenken entgegenzutreten, holte er Mitarbeiter in vergleichbaren Führungspositionen aus verschiedenen Betrieben zusammen, indem er seine insgesamt 70 leitenden Angestellten nach und nach ins Kloster lud. So saßen dann die Küchenchefs verschiedener Hotels zusammen, folgten den Benediktinerregeln und übten sich in Gruppenseminaren in gemeinsamer Einklehr.

Selbstreflexion und Selbstführung sollten die leitenden Angestellten erleben und vermitteln können. Die Seminare wurden so zu einer emotionalen Erfahrung, bei der sich die Führungskräfte öffneten und auch manche Träne floss. Nicht jedem gefiel die neue Art. Insgesamt zehn Prozent der Führungskräfte verließen Upstalsboom. Manche wollten sich nicht mit dem neuen Stil anfreunden. Für sie war der Schreibtisch als Begrenzung zum Untergebenen eine notwendige Bedingung ihrer leitenden Tätigkeit. Die neue Offenheit und Emotionalität im Führungsstil schreckte ab. Andere hatten für sich erfahren, dass die Hotelbranche an sich nicht ihre Berufung gewesen ist.

Eine langsamer Kulturwandel

Janssen gibt zu, dass sich nicht alles sofort zum Guten wandelte. Zwar wurden seine Seminare für sich genommen positiv bewertet, aber sie führten nicht zu spürbaren Erfolgen. Zu Beginn des vergangenen Jahres veranstaltete Upstalsboom auf Initiative der Mitarbeiter einen Workshop, um ein gemeinsames Leitbild für das Gesamtunternehmen zu erarbeiten. Zwölf Werte waren das Ergebnis, mit der „Achtsamkeit“ als bedeutendstem. So entstand langsam eine neue Kultur im Betrieb. Die Achtung der Loyalität führte zum Beispiel dazu, dass über Dritte nicht mehr gesprochen wurde, wenn die nicht darüber informiert waren. Direkte Kommunikation ersetzte so das Gespräch hinterm Rücken.

„Dieser Workshop verstärkte die Dynamik im Unternehmen und führte zu Ergebnissen, die ich mir kurz nach der Mitarbeiterbefragung nicht erträumt hatte“, zeigt sich Janssen heute noch euphorisch. Das lässt sich mittlerweile auch mit Zahlen belegen. Der Nettoumsatz von Upstalsboom stieg von 18,5 Millionen Euro im Jahr 2009 auf 42 Millionen Euro für das Geschäftsjahr 2013. Janssen führt dies neben einer Expansionsstrategie im Hotelbereich vor allem auf die höhere Verweildauer der Gäste aufgrund von gestiegener Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zurück. Hinzu kommen eine gesunkene Krankheitsquote und eine durchschnittliche Beschäftigungsverweildauer von sechs Jahren, die damit deutlich über dem Branchenschnitt von zwei Jahren liegt. Auch die Bewerberzahlen für Lehrstellen übersteigen die Durchschnittszahlen der Hotellerie. Somit beschäftigt Upstalsboom mittlerweile 600 Mitarbeiter.

Für den Geschäftsführer liegt das Erfolgsrezept in der Abkehr von der Gewinnmaximierung hin zur Potenzialentfaltung des einzelnen Mitarbeiters. Für Janssen steht fest, dass glückliche Menschen mehr leisten. „Unsere Branche bietet dafür die perfekten Möglichkeiten“, stellt er fest. Gerade der permanente Umgang mit Menschen und die Gelegenheit zum positiven Feedback seien optimale Voraussetzungen, um Mitarbeiter zu inspirieren.

Entscheidungen nach Bauchgefühl

Janssen treibt dieses Prinzip zum Teil auf die Spitze, wie er selber eingesteht. So übergab er einer Studierenden, die im Zuge der Kooperation mit Haas ihre Abschlussarbeit über Upstalsboom geschrieben hatte, kurzerhand die Verantwortung für ein geschlossenes Problemobjekt auf Borkum. Diese Idee sei ihm im Gespräch mit der Studierenden gekommen. Das Angebot war weder abgesprochen noch in irgendeiner Form durchkalkuliert. „Die Ratio stand uns oft im Weg. Ich hatte nach Bauchgefühl entschieden und ihr dasselbe geraten“, so Janssen. Nach kurzer Bedenkzeit nahm die Studierende das Angebot an und eröffnete mit Unterstützung weiterer Führungskräfte aus der Region das bis dato geschlossene Objekt als Saisonbetrieb.

Die Ergebnisse waren für Janssen überzeugend. Entscheidungen nach Bauchgefühl gehören für ihn mittlerweile mehr denn je zum Führungsstil. „Durch meine Zeit im Kloster habe ich mein persönliches Leitbild entwickeln können, eine Vision vom glücklichen Menschen“, sagt er. Dies merkt man ihm auch an. Statt auf seine Geschäftszahlen zu verweisen, erzählt er lieber kleine Episoden seiner Mitarbeiter. Die Geschichte vom sonst eher rauen Küchenchef, der bei einem ehrenamtlichen Engagement der Belegschaft mit sozial benachteiligten Kindern zu Tränen gerührt wird, bewegt Janssen noch heute.

Bodo Janssen sieht sein Unternehmen mittlerweile vor allem als Plattform für seine persönliche Vision vom glücklichen Menschen. Deswegen verwendet er auch viel Zeit, sich selbst immer wieder weiterzuentwickeln und dies an andere Menschen weiterzugeben. Einmal im Monat zieht er sich ins Kloster zurück. Er fühlt sich in seinem neuen Führungsstil bestätigt und möchte lieber Impulse geben und die Mitarbeiter zur produktiven Selbstentfaltung anleiten. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ ist dabei das Credo, das er auch an seine Führungskräfte vermitteln will.

„Wir brauchen einen neuen Führungsstil“



COST & LOGIS

„Wir brauchen einen neuen Führungsstil“

Was kann die Hotellerie gegen rückläufige Azubi-Zahlen, hohe Fluktuation und Abwanderung in andere Branchen tun? Cost & Logis sprach darüber mit Merle Losem, Geschäftsführerin der Deutschen Hotelakademie sowie Elke Schade, Hotelberaterin und seit Anfang des Jahres Vorsitzende des DHA-Fachbeirats.



FRAU SCHADE: WIE BEURTEILEN SIE DIE SITUATION AUF DEM ARBEITSMARKT?

Elke Schade: Die Situation für Hotelbetriebe spitzt sich zu. Schon immer hatten wir mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen. Der demografische Wandel verschärft die Probleme, qualifizierte Kräfte zu finden, drastisch. Wir stehen mit anderen Branchen im Wettbewerb um die wertvollste aller Ressourcen – Mitarbeiter. Zweifellos hat die Industrie eine bessere Ertragslage als die Hotellerie und kann deshalb auch mit höheren Einkommen werben. Daran lässt sich aber auch etwas ändern: Im internationalen Vergleich hinken unsere Zimmerpreise weit hinterher. Die Hoteliere unterbieten sich, statt ihre Leistung zu verkaufen. Und diese Leistung ist ja auch die Leistung der Mitarbeiter. Bisher haben nur die klugen Hoteliere verstanden, dass eine Investition in die Mitarbeiter auch eine Investition in den eigenen Betrieb ist.

Merle Losem: Wer nur in die „Hardware“ investiert, wird große Probleme bekommen. Unsere Branche lebt von Menschen, die miteinander und füreinander arbeiten. Bei unserem Hospitality HR Award, den wir 2013 ins Leben riefen, haben wir eine Fülle wegweisender Ansätze gefunden, wie Mitarbeiter erfolgreich gewonnen und gebunden werden können. Es findet ein Umdenken statt. Das merken wir als Anbieter berufsbegleitender Weiterbildungen auch an einem steigenden Interesse und einer zunehmenden Bereitschaft der Arbeitgeber, die eigenen Mitarbeiter weiterzubilden.

WAS MÜSSEN ARBEITGEBER SONST NOCH TUN?

Elke Schade: Es reicht nicht, mit den üblichen, austauschbaren Personalmarketing-Floskeln zu werben: „frühe Verantwortungsübernahme“, „leistungsgerechte Bezahlung“ und „gute Weiterbildungsmöglichkeiten“ – das finden Kandidaten in allen Branchen. Auf Vorträgen und während Diskussionsrunden frage ich häufig: „Wenn es nicht Geld ist – was glauben Sie, was ist heute die wichtigste Belohnung?“ Die Antwort ist meist einstimmig: „Anerkennung und Wertschätzung!“. In kaum einer Branche macht es so viel Freude, zu arbeiten, wie in der Hotellerie und Gastronomie. Das sind

beste Voraussetzungen. Wir tun alles, damit sich die Gäste bei uns wohlfühlen. Doch was tun wir für unsere Mitarbeiter? Ist es uns wirklich wichtig, dass sie sich bei uns wohl fühlen? Fordern und fördern wir sie individuell? Was wir brauchen, ist ein neuer Führungsstil.

WELCHE KONKRETEN LÖSUNGSANSÄTZE GIBT ES AUS IHRER SICHT, FRAU LOSEM?

Merle Losem: Es gibt viele Chancen, die Führungskräfte ergreifen können, um Arbeitsplätze nachhaltig attraktiver zu gestalten. Dahinter steht aber immer, wie Elke Schade sagt, ein neuer Führungsstil. Unser Award-Preisträger Bodo Janssen von Upstalsboom brachte es auf den Punkt: Der Fisch beginnt vom Kopf zu stinken – zunächst muss sich die Führungsebene hinterfragen. Bei Bodo Janssen hat dieser Prozess zu einer ganz neuen Unternehmenskultur geführt – mit zufriedenen Mitarbeitern und gewachsenem wirtschaftlichen Erfolg.

GROSSE MARKEN UND KETTEN VERFÜGEN ÜBER GRÖßERE RESSOURCEN FÜR RECRUITING UND DIE HR-ARBEIT. GEHEN INDIVIDUALHOTELS IM WETTBEWERB UM TALENTE KÜNFTIG LEER AUS?

Elke Schade: Die Größe des Betriebes ist unerheblich, wenn es um die Attraktivität des Arbeitsplatzes geht. Kleine und mittlere Betriebe sind schneller und flexibler, haben meist eine konstantere Führung und denken langfristiger. Und genau darin liegt ihre Chance. **Merle Losem:** Viele Individualhotels betreiben ein Mitarbeiter-Management, von dem große, internationale Marken lernen können – etwa der Schindlerhof in Nürnberg, das Nells Park Hotel in Trier oder die Geisel Privathotels in München, die auch Preisträger unseres Awards waren. Finanzielle Ressourcen sind hilfreich. Am Ende aber geht es um Wertschätzung. Sie ist die Grundlage für ein Umfeld, in dem Menschen gerne arbeiten. Und das kann ein kleinerer, inhabergeführter Betrieb genauso schaffen.

ZWEI BEISPIELE FÜR ERFOLGREICHE HR-ARBEIT:

UPSTALSBOOM

Im Jahr 2010 entschloss sich Bodo Janssen, geschäftsführender Gesellschafter von Upstalsboom, zum Kurswechsel. Nicht Gewinnorientierung sollte länger im Mittelpunkt seines Personalmanagements stehen. Größere Wirtschaftlichkeit entstehe vielmehr, wenn Mitarbeitern die „ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Nachhaltigkeit ihres Wirkens bewusst werde“, entdeckte der studierte Betriebswirt und Sinologe. Herzstück des Wandels waren eine Führungskräfte-Schulung, die Managern ein neues Selbstverständnis vermittelt, und das Ausbilden von Corporate-Happiness-Beauftragten. Ziel: mehr Menschlichkeit, Dankbarkeit und Kompetenz in der Führung sowie mehr Glück im Privatleben, mehr Ausstrahlung und mehr Spaß bei der Arbeit. Die Ergebnisse: Seit 2010 steigt die regelmäßig ermittelte Zufriedenheit der Mitarbeiter rasant. Rekrutierung ist kein Problem mehr. Die Fluktuation sinkt, Upstalsboom glänzt in externen Arbeitgeberbewertungen. Damit einher geht eine steile betriebswirtschaftliche Aufwärtsentwicklung: Das Unternehmen steigerte den Umsatz von 2009 bis 2012 um hundert Prozent und erzielte 2013 den ersten Platz beim Hospitality HR Award. Im gleichen Jahr wurde das Unternehmen für den Querdenker Award nominiert. Das neue Credo des Bodo Janssen: „Unsere Gäste werden nicht nur wegen Zimmern und Ausstattung zu uns kommen. Sie werden sich für uns entscheiden, weil sie gut finden, was wir tun. Weil wir es mit Überzeugung und Hingabe tun.“

KEMPINSKI

Mit der Strategie „Kempinski trainiert Kempinski“ hat die Gruppe beim Hospitality HR Award den zweiten Platz erzielt. Die Trainings-Philosophie fördert die Professionalität der Mitarbeiter und zeigt ihnen Karriere-Perspektiven auf. Von anderen lernen, die eigenen Kollegen unterstützen, wertvolles Wissen weitergeben – umgesetzt wird diese Idee in drei Programmen, die auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. „Fundamentals“ ist die Basis: Alle

20.000 Mitarbeiter absolvierten dieses Programm. Bei „Essentials“ sind die Trainings auf Abteilungen sowie deren Aufgabengebiete und Herausforderungen zugeschnitten. Um auch das mittlere Management und die Leitungsebene auf dem Karriereweg zu begleiten, hat Kempinski bereits 1998 einen eigenen EMBA entwickelt – mit dem Ziel, alle General Manager mit einer EMBA-Teilnahme zu fördern. 114 Executives haben mittlerweile den Master of Business Administration abgeschlossen. Um die Lücke zwischen den E!-Programmen und dem EMBA zu schließen und auch die Spezialisten, Abteilungsleiter, stellvertretenden Hotel Manager und Hotel Manager auf ihrem Karriereweg zum General Manager zu begleiten und zu fördern, hat Kempinski Training & Education im Jahr 2012 das Essential! Management Programm ins Leben gerufen. Auch dieses Programm verfolgt die Philosophie „Kempinski trainiert Kempinski“. Das Kempinski Management Board gibt sein Know-how direkt an die High Potentials weiter.



MERLE LOSEM

ist Geschäftsführerin der Deutschen Hotelakademie. Die Expertin für berufliche Weiterbildung im Gastgewerbe gründete die Deutsche Hotelakademie (DHA). Als Fachakademie bietet die DHA berufsbegleitende Fernlehrgänge und Weiterbildungen für das Gastgewerbe an – etwa zum Hotelbetriebswirt, Revenue Manager, Fachwirt im Gastgewerbe und Küchenmeister.



ELKE SCHADE

ist Hotelpertin und -beraterin sowie Vorsitzende des Fachbeirats der Deutschen Hotelakademie. Die Hotelkauffrau und Hotelbetriebswirtin verfügt über gut 35 Jahre Berufserfahrung. Zu den Stationen ihrer Karriere gehören Unternehmen wie Steigenberger, Mövenpick, Penin und Ringhotels. Seit Juni 2012 leitet sie ihre eigene Beratungsgesellschaft und ist seit 2014 Vorsitzende des DHA-Fachbeirats.

„Ein Preis für alle“



FIRST CLASS | 5/2013

Ein Preis für alle!

Wir sind gut, wir können Mitarbeiterführung und haben gute und neue Ideen“, das betonte bei der Verleihung nicht nur die Hotelberaterin Elke Schade, sondern dieses Motto ließ vor allem die ersten Preisträger des neuen Hospitality HR Awards – wie Upstalsboom und der Schindlerhof – nach außen strahlen. Ohne Chichi und Gala-Manier erhielten die Preisträger bei der Awardpremiere am 17. April 2013 im Maritim Hotel Köln eine besondere Bühne. „Genau so sollte es sein“, waren sich Merle Losem, Geschäftsführerin des DHA, und Sylvie Konzack, Chefredakteurin der *first class*, einig. „Wir hoffen, dass der Award und die ausgezeichneten Ideen viele Hotels motivieren, künftig mehr in den Bereich Human Resources zu investieren, um die Branche für engagierte Fachkräfte attraktiv zu gestalten“, ergänzte Merle Losem. Erst vor gut einem Jahr hatten sich beide zur Ausrichtung des Preises entschlossen, um weniger den Fachkräftemangel zu beklagen als mehr herausragenden Ideen eine größere Strahlkraft zu verleihen. Die Idee fand schnell Förderer, allen voran die Branchenstellenbörse Hotelcareer als Premiumsponsor sowie weitere Sponsoren wie Diavendo, das International Wine Institute und das Maritim Hotel Köln, das die Veranstaltung bestens austrug. „Wenn wir in diesem Jahr

leider kein passendes Konzept präsentieren konnten, um den Award zu gewinnen, so wollten wir wenigstens als Austragungsort auf die Bedeutung und Wichtigkeit dieser Auszeichnung aufmerksam machen und den Preisträgern den gebührenden Rahmen bieten, den die Ideen und Konzepte verdient haben“, begründet Hartmut Korthäuer, Direktor des Maritim Hotel Köln, sein Engage-

Verleihen, was der Branche wirklich *Impulse* verleiht – unter diesem Credo hat *first class* mit der Deutschen Hotelakademie (DHA) den ersten *Hospitality HR Award* vergeben.

ment. Die Sieger der originellen Einzelideen oder umfassenden HR-Strategien ermittelte eine achtköpfige Jury aus Branchenexperten in einem mehrstufigen Auswahlverfahren aus rund 70 Bewerbungen nach den Kriterien Idee, Effektivität und Umsetzung. Ob Theaterstück, Herzlichkeitsbeauftragte oder Azubi-Auto – auffallend war dabei die Mannigfaltigkeit der erfolgreichen Personalmanagementkonzepte, egal wie groß der Hotelbetrieb ist und über welche Mittel er verfügt. „Die Ideen der Preisträger zeigen, dass es trotz des demografischen Wandels gelingen kann, das Problem des Fachkräftemangels zu lösen“, ist Arne Lorenzen, Vorstand von



Hotelcareer, überzeugt. In den zwei Kategorien „Kettenhotels und Kooperationen“ sowie „Individualhotels“ wurden die jeweils drei Besten mit Weiterbildungspaketen ausgezeichnet. Allein die Sieger erhielten Preise im Wert von jeweils ca. 10.000 €.

Vision von Glücklichen

„Wir brauchen einen neuen Führungsstil – einen individualisierten, wertschätzenden Führungsstil“, bringt es Elke Schade in ihrer einführenden Rede auf den Punkt. Gemeint sei dabei kein Führen durch Selbstaufgabe, sondern mittels emotionaler Intelligenz, Querdenken, Mut und mehr Selbstreflexion. Upstalsboom Hotel + Freizeit, ein Ferienanbieter an Nord- und Ostsee mit ca. 600 Mitarbeitern, hat in seiner Bewerbung diesbezüglich eines der originellsten Mitarbeiterkonzepte vorgelegt und Platz 1 in der Kategorie Kettenhotels und Kooperationen erreicht. Dabei war die Initialzündung die persönliche Enttäuschung des Geschäftsführers Bodo Janssen über die in einer Mitarbeiterumfrage ermittelte Unzufriedenheit, trotz guter Geschäftsergebnisse. In der Folge zog es den Betriebswirt und Sinologen ins Kloster zu Benediktinerpater Anselm Grün und beide arbeiteten an einer Belebung der Upstalschen Unternehmenskultur. Mit dem Corporate-Happiness-Pionier in Deutschland, Dr. Oliver Haas, entwickelte das Team systematisch einen besseren Führungsstil und Umgang. „Die Kette hat den Ansatzpunkt verinnerlicht, dass nur jene andere gut führen, die eine gute Selbststeuerung haben“, erklärt Prof. Dr. Celine Chang vom Lehrstuhl Human Resources Management der Fakultät für Tourismus an der Hochschule München und Jury-Mitglied. Das Ziel: mehr Menschlichkeit, Dankbarkeit und Kompetenz in der Führung sowie mehr privates Glück, Ausstrahlung und Spaß bei der Arbeit. Die Ergebnisse: Seit 2010 steigt die regelmäßig ermittelte **Mitarbeiterzufriedenheit** rasant, das Personal ist bei sinkender Fluktuation leicht zu finden, und Upstalsboom glänzt in externen

Arbeitgeberbewertungen. Der Unternehmensumsatz ist wiederum von 2009 bis 2012 um 100 % gestiegen. „Wir haben mit dem Preis eine große Bestätigung dafür gefunden, aber wir wissen, dass wir weiter daran arbeiten müssen“, erklärte Bodo Janssen bescheiden bei der Verleihung. Überzeugte die Jury etliche Gesamtkonzepte, so schnitten im Einzelvergleich auch einige vorgestellte Weiterbildungsprogramme gut ab. So konnte vor allem Kempinski mit der Trainingsstrategie „Kempinski trainiert Kempinski“ als zweitbestes HR-Konzept in der Kategorie Kettenhotels und Kooperationen punkten. Im Fokus steht dabei die Idee, dass die Top-Führungsriege den besonders talentierten Führungsnachwuchs selbst trainiert – unterstützt von Professoren der Reims Management School. In der Praxis heißt das, dass Präsident & CEO Reto Wittwer selbst die Teilnehmer schult oder CFO Colin Lubbe Finanzfragen im Seminar erörtert. „Wir als Mitarbeiter erwecken unser Markenversprechen zum Leben. Gleichzeitig wird Kempinski damit als Arbeitgeber attraktiver“, beschreibt Marc Feller, Corporate Director des Essential! Training Programm, einen Effekt. Weiterbildung ist auch beim Drittplatzierten in dieser Kategorie, den Lindner Hotels & Resorts, das Motto. Das Blended Learning-Konzept verknüpft E-Learning-Angebote mit Praxisworkshops sowie Präsenzveranstaltungen und ermöglicht so ein noch effektiveres, vielseitigeres Lern- und Fortbildungsangebot für jeden Mitarbeiter – egal ob Direktor oder Berufsanfänger. Umgesetzt wird das Konzept derzeit von einer externen Plattform.

App und Auto

Im Bereich Individualhotels gewann ein bereits häufig ausgezeichnete Pionier, der Schindlerhof in Nürnberg, die begehrte Trophäe. Mit der Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt hatte er ein umfassendes Leistungs- und Anerkennungssystem entwickelt, das die Erfolge des Einzelnen, der Teams und des Gesamtunternehmens durch Kriterien wie



Elke Fischer (l.) und Caterina Wehner vom Schindlerhof freuten sich über Platz 1 in der Kategorie Individualhotels.



Thomas Scheuchl (r.) von der Spa Therme Blumau erhielt den Ehrenpreis überreicht von Birgit Ladwig (DHA) und Alexander A. Kohnen (International Wine Institute).



Der 2. Platz in der Kategorie Kettenhotel und Kooperationen ging an Katherine De Fontaine und Marc Feller von den Kempinski Hotels.

12 **first class** 5/2013



3. Platz für die Geisel Privathotels in der Kategorie Individualhotels: Die Personalleiterin Cornelia Heymer (l.) und Thomas Kösters (M.) erhalten den Preis von Steffen Schock von Diavendo.



v. l.: Bernd Gaukler, Franz-Josef König (König-Strategie), Dr. Oliver Haas (Dreamteam Academy) und Bodo Janssen von Upstalsboom überzeugten und gewannen in der Kategorie Kettenhotels und Kooperationen.



3. Platz für die Lindner Hotels & Resorts in der Kategorie Kettenhotels und Kooperationen: Gunnar von Hagen, Dominique Siebert und Jens Möse (v. l.).

Horst Kilburg, Nadine Martin und Thomas Pütter (v. l.) vom Nells Park Hotel in Trier freuten sich über den 2. Platz in der Kategorie Individualhotels.



Pünktlichkeit, Fehlerquote und Umsatz sowie Ideenreichtum oder Bildungsentwurf transparent macht. Jeder kann hier Verantwortung übernehmen und den Erfolg beeinflussen. Zugleich werden besondere Leistungen honoriert. Prof. Dr. Celine Chang erklärt: „Besonders an diesem Gesamtkonzept ist die Vielfalt an Maßnahmen, die die Mitarbeiterwertschätzung ausdrücken – von den ca. 200 Blumensträußen pro Jahr bis zur Herzlichkeitsbeauftragung, die es seit zwei Jahren gibt. Zugleich sind Aktivitäten wie eine Mitarbeiter-App, die aktuelle Informationen, Dienstpläne, Kennzahlen etc. enthält, wirklich innovativ.“

Kategorie Individualhotels:

1. Schindlerhof
2. Nells Park Hotel
3. Geisel Privathotels

Kategorie Kettenhotels und Kooperationen:

1. Upstalsboom Hotel + Freizeit
2. Kempinski Hotels
3. Lindner Hotels & Resorts

Gewinner des Ehrenpreises:

Spa Therme Blumau

PREISTRÄGER

„Move-up“ ist das Credo des Nells Park Hotel und bescherte dem Trierer Individualhotel den zweiten Platz. Für die Azubis des 80-Mitarbeiter-Hauses heißt dies vor allem, dass „Leistung Freude machen soll“ und die Inhaber Thomas und Denise Kraft-Pütter mit Azubi-Woche oder Aktionstagen für ein erfolgreiches Recruiting und eine abwechslungsreiche Ausbildung sorgen. Als ein Highlight agiert das AzubiCAR, das als Blickfang bei Veranstaltungen und Jugendtreffs für den Hotelberuf wirbt und zugleich Leistungen auszeichnet, indem der Quartalsbeste drei Monate mit dem Auto fahren kann. „Eine sichtbare Auszeichnung wie diese ist die beste Motivation“, weiß Thomas Pütter.

Über 100 Jahre am Markt und Mitarbeiter mit über 50-, 30- und 20-jähriger Betriebszugehörigkeit – die Geisel Privathotels

haben in diesem Sinne mit ihrer wertbeständigen HR-Gesamtstrategie die graue Theorie der Mitarbeiterbindung zum Best-Practice-Beispiel gemacht. Daher fuhr das 420-Mitarbeiter-Familienunternehmen mit seiner HR-Fünf-Säulen-Strategie einen überzeugenden 3. Platz ein. „Wir bauen sukzessive die fünf Kernbereiche Arbeitsplatz, Benefit-Leistungen, Freizeit, Wohnen und die Mitarbeiterweiterentwicklung aus, um das Leben der Mitarbeiter so angenehm wie möglich zu gestalten“, erklärt Cornelia Heymer, Personalleiterin der Geisel Privathotels.

Für ein Unternehmen, das sich in besonderem Maße um die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung verdient gemacht hat, vergaben die DHA und **first class** am Ende einen Ehrenpreis an die Spa Therme Blumau in Bad Blumau/A. Mit einem der allumfassendsten Konzepte stach sie im gesamten Bewerberfeld hervor. „Besonders ist hier vor allem die Vielfalt der Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Azubis“, stellt Prof. Dr. Celine Chang heraus. „Die Mitarbei-

ter können sich hier individuell weiterentwickeln, z. B. in Form einer Integrierten Ausbildung für Azubis mit Behinderungen oder Azubis, die gleichzeitig Abitur machen wollen.“ Auch bei den Benefits zeige das Hotel, wie man sich mit Aufmerksamkeiten, die zuweilen wenig kosten, stark abgrenzen kann.

Die DHA und **first class** werden auch 2014 die entscheidenden Unterschiede ehren. Infos über den Bewerbungsstart des 2. Hospitality HR Award erhalten Interessierte demnächst.

Sie wollen die Gewinnerkonzepte besser kennen lernen? In den nächsten Ausgaben der **first class** stellen wir die Gewinner, ihre Ideen und ihr Team vor.

Mehr Eindrücke unter www.gastroinfoportal.de/Management/Personalien.html

„Platz 4 der Top Plusmacher“



HOTELIER | JULI 2014

Top Plusmacher im 1. Halbjahr 2014*

Rang	Betrieb	Umsatzplus im 1. Halbjahr 2014 in %
1	B & B Hotels GmbH	37,6
2	Arcona Management GmbH	21,1
3	Motel One Group	14,0
4	Upstalsboom Hotels + Freizeit GmbH & Co.	12,0
4	Privathotels Dr. Lohbeck	12,0
6	Hospitality Alliance AG/Ramada Worldwide	10,0
6	DSR Hotel Holding GmbH	10,0
6	IFA Hotel & Touristik AG	10,0
9	Nordic Hotels AG	9,0
10	RIMC International Hotel Resort Management and Consulting GmbH	8,9

* Im Vergleich zum 1. Halbjahr 2013 Grafik: AHGZ

Auch bei den Gewinnerwartungen der Großen zeigt sich eine positive Tendenz. 21,6 Prozent gehen derzeit von „viel besseren“ Gewinnen für das laufende Jahr aus (Vorjahr: 13,9%). „Etwas bessere“ Gewinne erwarten sogar 51,4 Prozent, nach genau 50 Prozent im Vorjahr. 16,2 Prozent rechnen damit, dass ihre Gewinne „gleich“ bleiben – wovon im Vorjahr noch mehr als ein Viertel (27,8%) der Befragten ausging. Der Anteil derjenigen, die „etwas schlechtere“ Gewinne erwarten, liegt mit 10,8 Prozent jedoch ebenfalls etwas höher als im Vorjahr (8,3%).

Der Kennzahlen-Kasten auf Seite 6 fasst die Umsatzprognosen der Ranking-Teilnehmer zusammen. 35 Gesellschaften haben diesmal eine Prognose abgegeben, im Vorjahr hatten sich 32 Gruppen beteiligt. Diese haben 2013 zusammen 3,25 Mrd. Euro Umsatz gemacht, und ihr geplanter Gesamtumsatz für 2014 liegt bei 3,42 Mrd. Euro. Trifft das ein, entspricht es einem Plus von 5,23 Prozent.

Wie sich die Umsatzerwartungen für 2014 und die im ersten Quartal bereits erzielten Umsätze verteilen, zeigt die Grafik unten. Rund zwei Drittel der Unternehmen erwartet demnach ein Umsatzplus, der Rest geht von Umsatzeinbußen aus. Wenn man das berücksichtigt, haben einige Hotelgruppen also noch einmal deutlich höhere Wachstumserwartungen als die sich aus den Durchschnittswerten ergebenden 5,23 Prozent. Bei den bereits realisierten Umsätzen des ersten Quartals haben rund 80 Prozent der Gruppen ein Plus erreicht. Knapp 17 Prozent beträgt der Anteil der Ketten mit rückläufigen Erlösen in den ersten drei Monaten des laufenden Jahres. Weniger als 3 Prozent melden eine konstante Erlössituation.

Welche Hotelunternehmen ihren Umsatz zwischen Januar und Juni 2014 im Vergleich zum ersten Halbjahr 2013 am stärksten gesteigert haben, zeigt die Tabelle der Top-Plusmacher oben auf der Seite. Dabei besteht oft ein enger Zusam-

menhang zum Wachstumskurs der Ketten: Wer gerade neue Häuser eröffnet hat, dem fallen Umsatzsprünge leichter. Die Tabelle oben rechts listet die 2014 bereits erfolgten und noch geplanten Neueröffnungen der Ketten auf.

Die Rangfolge der **Top-Plusmacher** hat sich im Vergleich zum letzten Ranking deutlich verändert. Das Rennen macht B&B Deutschland (Vorjahr: Platz 4) mit großem Vorsprung: Die Budgetkette mit französischen Wurzeln hat ihren Umsatz um stolze 37,6 Prozent erhöht. Bereits 2013 kamen 13 neue Hotels in Deutschland hinzu, dieses Jahr folgen elf weitere. Dieser Expansionsdrang hat B&B-Deutschland-Gesellschaftsführer Mark Thompson an die Spitze des Feldes katalysiert. Der sieht das Ende der Fahnenstange noch nicht erreicht, wie seine Planung verrät. Er will sein Portfolio hierzulande in den nächsten Jahren verdoppeln und sich als führende Hotelmarke im Economy-Sektor etablieren. „Eine

„Mitarbeiterfindung und -bindung schreien nach neuen Wegen“

Marcus Smola
Best Western Deutschland

wichtige Rolle nimmt die zügige Entwicklung neuer Projekte ein“, unterstreicht er. Gerade öffnet das B&B Hamburg Nord im Stadtteil Barmbek. Das dritte Haus der Gruppe in der Hansestadt verfügt über fast 450 Zimmer.

Auf Platz 2 der Top-Plusmacher hat es aus dem Nichts Arcona geschafft, dessen Umsatz um 21,1 Prozent zulegte. Das Unternehmen ist zuletzt stark als Franchisenehmer von Steigenberger gewachsen. Nun soll ein Fokus auf den Eigenmarken Arcona und dem Boardinghouse-Konzept Arcona Living liegen. Deren Profil soll geschärft und die Zahl der Häuser ausgebaut werden. Im Herbst dieses Jahres soll ein Arcona Living in München an den Start gehen. Motel One ist von Rang 10 auf Rang 3 gesprungen, mit einem Umsatzzuwachs von 14 Prozent. Die Budgetdesign-Kette hat in Deutschland gerade wieder einen Wachstumsschub, sechs Häuser kommen 2014 zum Portfolio dazu.

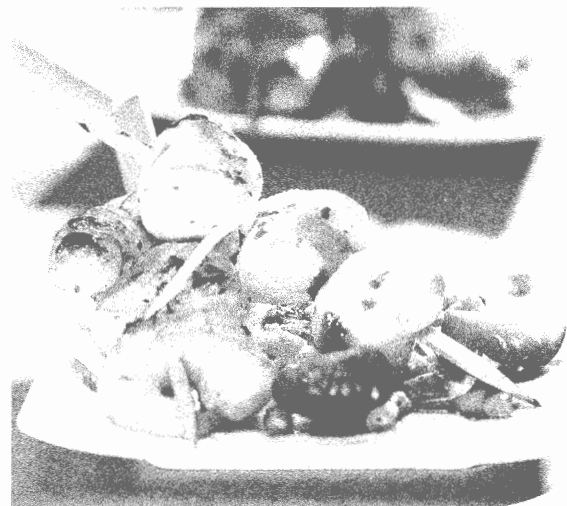
Fortsetzung auf Seite 8

Neueröffnungen & Übernahmen 2014

Hotelgesellschaft	Betriebe	Zimmer	Standort
Best Western Hotels Deutschland	20	2000	u.a. Götting, Kassel, Zwickau, Passau und Berlin
Accor Hospitality Germany GmbH (Accor Hotellerie Deutschland)	16	2517	Berlin, Osnabrück, Erding, Ludwigsburg, Hildesheim, Heilbronn, Bochum, Dortmund, Düsseldorf, Hannover, 2x München, Kamen, Köln, 2x Hamburg
B & B Hotels GmbH	11	1140	2x Hamburg, Oldenburg, München, Hamm, Schweinfurt, Bad Homburg, Frankfurt, Lübeck, Köln, Erfurt
Grand City Hotels GmbH	6	858	Deutschland (versch. Standorte)
Motel One Group	6	-	Frankfurt, Köln, Leipzig, Bremen, Magdeburg, Berlin
Intercontinental Hotels Group	4	673	Düsseldorf, Lübeck, Heidelberg, Berlin
Steigenberger Hotels AG	3	758	Ingolstadt, Berlin, Hamburg
Foremost Hospitality GmbH	3	356	2x Nürnberg, Heidelberg
Nordic Hotels AG	3	250	Leipzig, 2x Berlin
Hospitality Alliance AG/Ramada Worldwide	2	536	2x München
Arcona Management GmbH	2	224	München, Schaffhausen (CH)
Achat Hotels Deutschland	2	258	Schwarzheide, Neustadt
Lindner Hotels AG	1	75	Schlüsselfeld
Sol Melid Deutschland GmbH	1	219	Wolfsburg
DSR Hotel Holding GmbH	1	222	Grömitz
Althoff Hotels	1	192	Hamburg
Choice Hotels Franchise GmbH	1	88	Stuttgart
Göbel Hotels	1	82	Bad Sachsa
Relexa Hotel GmbH	1	121	München
PPHE Hotel Group	1	140	Nürnberg
Success Hotel Management GmbH	1	126	Ludwigsburg
Privathotels Dr. Lohbeck	1	48	Schneverdingen

Grafik: AHGZ

Anzeige



Besonderes – von Hiestand

Es ist das Besondere, das Gäste wertschätzen. Mit den verführerischen Leckereien der Marke Coup de Pates® bieten Sie Ihren Gästen eine Vielfalt an exquisiten Produkten in Top-Qualität. Bereichern Sie Ihr Angebot mit unseren Feinheiten und sorgen Sie in Kombination mit Ihrem individuellen Service bei Ihren Gästen für unvergessliche Momente.

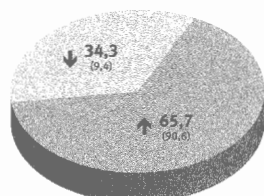
Mit über 800 Produkten und 115 Mitarbeitern im Außendienst bietet Hiestand Qualität, Vielfalt und besten Service.

HIESTAND & SUHR Handels- und Logistik GmbH
Tel.: +49 7662 9303-16 | kontakt@hiestand-suhr.de
www.hiestand-suhr.de

Hiestand

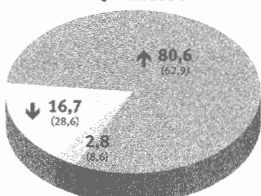
Umsatzprognosen 2014 (Vorjahreswert in Klammern)

Umsatzerwartung 2014*



* 35 Nennungen (Vorjahr: 32 Nennungen)

Tatsächliche Umsätze** 1. Quartal 2014



** 36 Nennungen (Vorjahr: 35 Nennungen)

Umsatzplus
Umsatzminus
gleicher Umsatz

Grafik: AHGZ

BRAUN-HOELLER.DE/BLOG/ | SEPTEMBER 2014



Vom Hamsterrad zum Fels in der Brandung – Interview mit Bodo Janssen von Upstalsboom



"Auf Sie freue ich mich ganz besonders" war mein spontaner Ausruf, als ich Bodo Janssen, Geschäftsführer von Upstalsboom am Registrierungscouter des Humanomic-Kongresses am 24.09.2014 in den Balloni-Hallen in Köln traf. Ich hatte schon so viel über sein Unternehmen gehört, gesehen und darüber geredet, ohne den Menschen dahinter persönlich zu kennen. Und als ich dann erfuhr, dass er der Einladung zum Kongress von pme Familienservice gefolgt war, dachte ich: "Nichts wie hin nach Köln und ihn für ein Interview gewinnen."

Hier ist es nun! Am Kongresstag eingefädelt und zwei Tage später am Telefon geführt. Und das mit dem größten Vergnügen. Doch lesen Sie selbst:

Die Kongresse vom pme Familienservice sind ja dafür berühmt, dass sie anders sind als andere Kongresse. Was hat Ihnen daran besonders gut gefallen?

Das Format und das Ergebnis. Alle Beteiligten waren integriert und konnten in einer völlig ungezwungenen Wohlfühlatmosphäre mitgestalten. Es war toll von den Veranstaltern organisiert und den Kommunikationslotsen moderiert. Besonders beeindruckt haben mich die Ergebnisse, die aus der Gruppe entstanden sind. Das, worauf es ankommt, steckt in den Menschen ja schon drin, man braucht nur einen Schlüssel, um daran zu kommen. Und das ist mit dieser Veranstaltung gelungen und hat mir sehr gut gefallen.

Ihren Weg beschreiben Sie selbst mit dem Bild: Vom Hamsterrad zum Fels in der Brandung. Wie ist Ihnen dieser Schritt gelungen?

Nun ja, das mit dem Fels in der Brandung wechselt auch manchmal (lacht). Man kann es einfach zusammenfassen: Je bewusster ich mir meiner selbst werde, um so freier bin ich, desto unabhängiger bin ich von den äußeren Umständen, weniger abhängig von der Meinung anderer Menschen, weniger abhängig von materiellen Zwängen. Wenn ich weiß, wie viel Glück in mir selbst steckt, dann komme ich sehr schnell zum Fels in der Brandung. Im Hamsterrad war ich, als ich mit meinem Geist mehr in der Zukunft als im Jetzt war. John Lennon hat es in seinem Lied "Beautiful Boy" schön formuliert: "Life is what happens to you, while you're busy making other plans." Es geht letztlich darum, sich seiner selbst bewusst zu werden. Was will ich? Was kann ich? Was ist für mich bedeutsam? Was macht mir Spaß? Und dann kompromisslos danach zu leben. Dann kommt der Fels in der Brandung von ganz allein.

Wo gab es auf Ihrem Weg zum Fels in der Brandung Momente, an denen Sie gezweifelt haben, wo es unrund lief und wie sind Sie damit umgegangen?

Die Momente gab es und sie sind auch sehr wertvoll. Ein Beispiel: Ich hatte mir vorgenommen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, habe viel Zeit und auch viel Geld investiert, um das zu erreichen, und habe dann erfahren, dass es dafür zunächst keine Resonanz gab. Boah! Es gibt ja dieses chinesische Sprichwort: "Das Gras wächst nicht schneller, nur weil ich daran ziehe". Diese fehlende Resonanz hat dazu geführt mich zu hinterfragen, warum machst du das überhaupt? Und dann habe ich festgestellt, dass ich besonders dann Resonanz habe, wenn ich Dinge mache, die mir sehr viel Spaß machen, wenn ich sie nicht mit großen Erwartungen verknüpfe, wenn ich bei meinem persönlichem Leitbild bin, dem

Bild von glücklichen Menschen. In dem Moment, als ich den Mitarbeitern gesagt habe, es gibt kein richtig und kein falsch, kein gut und kein schlecht, macht das, woran ihr Freude habt, was euch glücklich macht, in dem Moment hat das zu einer großen Gelassenheit bei allen Beteiligten geführt.

Sie bezeichnen sich selbst als Musterbrecher. Können Sie mir Muster nennen, die Sie gebrochen haben?

Oh ja, zum Beispiel: Führung ist kein Privileg, sondern Führung ist Dienstleistung. Weg von Macciavelli, hin zum Dienenden. Nicht motivieren, sondern inspirieren. Lebenszeiten betrachten. Nicht zwischen Arbeit und Freizeit differenzieren. Den Menschen sehen und nicht die Generation oder das Geschlecht.

Sie sind ja auch dafür bekannt, dass Sie völlig ungewöhnliche Dinge aus Ihrer Intuition heraus tun, wie beispielsweise die Übertragung der Hotelführung an eine Bachelor-Studentin. Wie kam es dazu und was wurde daraus?

Wir hatten eine Studentin, die bei uns gerade eine Bachelor-Arbeit schrieb, als in dieser Zeit ein kleines Hotel, das wirtschaftlich nicht mehr rund lief geschlossen wurde. Nach Abschluß ihrer Arbeit fragte sie mich nach einem Job. Und da fiel mir dieses kleine Hotel ein. Es war Februar und aus dem Bauch heraus fragte ich sie, ob sie sich als Ferienjob vorstellen könne, dieses Hotel für eine Saison zu öffnen. Ich erntete natürlich einen erstaunten Blick und sie bat um Bedenkzeit. Eine Woche später kam sie zu mir, zählte mir ihre Stärken und Schwächen auf und sagte mir, was sie brauche, um diesen Schritt zu gehen. Ich sagte ihre jede Unterstützung zu, veränderte die Rahmenbedingungen so, dass sie genau auf die Stärken dieser künftigen Hotelchefin passten. Wir schlossen zum Beispiel das Restaurant und boten nur Übernachtung mit Frühstück an. Ja, und dann hat sie los gelegt, sich Mitarbeiter gesucht und gemeinsam mit ihnen das beste Ergebnis der 30jährigen Geschichte dieses Hotels erzielt. Wir haben also etwas ganz Einfaches gemacht, wir haben Vertrauen geschenkt, an die Menschen geglaubt und ihnen das Gefühl gegeben, dass sie das können. Mittlerweile dient dieses Hotel für Hochschulzwecke, ist Leuchtturm geworden und eine richtige Erfolgsgeschichte.

Ihre Geschichte ist eine Mut-Mach-Geschichte für andere Unternehmer. Wenn sie sich auf diesen Weg begeben wollten, womit sollten sie anfangen?

Ganz einfach: Zunächst bei sich selbst. Sich einlassen auf diese abenteuerliche Reise, wo ich versuche, wieder die Bilder zu sehen, die mich als Kind begeistert haben und für sich zu erkennen, wozu bin ich da, was ist für mich bedeutsam, was kann ich, was sind meine Talente. Und wenn ich dann, egal wo ich arbeite, das Gefühl habe, hier kann ich all das leben, umsetzen, dann ist das aus meiner Sicht der richtige Weg.

Sie treten als Redner auf Kongressen auf, über Sie wird flächendeckend geredet, Sie dienen als Best-Practice-Beispiel für die Themen Unternehmenskultur, Achtsamkeit, Wertschätzung. Was glauben Sie, woran liegt die große Nachfrage nach Ihrer Geschichte?

Darüber habe ich mir auch schon Gedanken gemacht und ich glaube, es liegt daran, dass wir versuchen nicht zu bewerten und moralisieren, sondern Geschichten erzählen, wonach sich offensichtlich viele Menschen sehnen. Dann sind es auch Impulse, die wieder Impulse für einen weiteren Schritt wurden. Ein Beispiel: Ich hielt auf einem Personalkongress einen Vortrag zum Thema "Wertschöpfung durch Wertschätzung". Dort war jemand, der mich als Redner für einen Unternehmens-Workshop empfahl, dann kam der Anruf der Musterbrecher, ob ich für ihr Buch unsere Geschichte erzähle, was wiederum ein Journalist von einem Wirtschafts magazin erfuhr, der dann ein Interview machte. All dies habe ich nicht initiiert, aber ich habe die Tür aufgemacht, als die Chance anklopfte. Es hat sich also medial langsam aufgebaut. Hinzu kam ein Award und da habe ich festgestellt, dass so ein

Award etwas ganz Tolles ist. Nicht nur wegen der Außenwirkung, sondern weil er mich dazu bringt, das Erreichte komprimiert zu reflektieren. Also, Vorträge, Awards, aber auch unser Film schaffen mediale Aufmerksamkeit, was unsere Mitarbeiter ganz besonders freut, denn sie spüren darüber eine Resonanz der Öffentlichkeit und das gibt auch intern wieder tolle Impulse.



Welche anderen Beispiele kennen Sie, wo ein ähnlicher Kulturwandel vollzogen wurde?

Da sind Granini, Schalke 04 oder dm mit dem großen Vorbild Götz Werner. Da ist aber auch die Berliner Stadtreinigung und dieses Beispiel ist deshalb so besonders, weil sie diesen städtischen behördlichen Hintergrund haben und der Kulturwandel funktioniert trotzdem.

Glauben Sie, dass diese Art der Unternehmensführung übertragbar ist auf andere Unternehmen, die nicht familiengeführt sind?

Ich glaube ja. Und zwar dann, wenn ich die Chance habe, als Führungskraft eine Enklave zu bilden. Und wenn ich mir in dem mir zur Verfügung gestellten Rahmen Raum für diese Entwicklung gebe. Für große Unternehmen ist es eher unwahrscheinlich, einen solchen Kulturwandel-Prozess flächendeckend anzustoßen. Aber in kleineren Einheiten gelingt das. Und wenn die eine Abteilung anfängt und dadurch andere darauf aufmerksam werden und den Weg auch gehen wollen, so ist das doch auch eine schöne Entwicklung.

Und zum Schluss: Welche Frage ist Ihnen noch nie gestellt worden, auf die Sie aber sehr gerne antworten würden?

Eine Frage, die mir noch nie gestellt wurde, weil sie vielleicht auch zu philosophisch ist, ist die Frage nach dem Ursprung der Haltung. Was ist der Ursprung meiner Haltung, um vielleicht nicht zu bewerten, nicht zu moralisieren und ein Gefühl im Umfeld zu erzeugen, das geprägt ist von einer Authentizität. Grundfaktor dieser Haltung ist für mich die Liebe, die sich im Spannungsfeld zwischen Verbundenheit und Freiheit bewegt. Einerseits das Gefühl zu haben, mit anderen Menschen verbunden zu sein und auf der anderen Seite die Freiheit und das eigene Wachstum nicht zu verlieren. Wenn ich mich in diesen beiden Polen im rechten Maß bewege, dann entsteht eine Haltung bedingungsloser Liebe. Ein Beispiel dazu von Gerald Hüther: Mutter und Kind. Auf der einen Seite das Bedürfnis der Mutter, das Kind zu beschützen, darauf aufzupassen und an sich zu binden, auf der anderen Seite das Bedürfnis des Kindes zu wachsen, sich zu entwickeln, groß zu werden. Und für mich ist dann die Liebe als Haltung da, wenn die Mutter zulassen kann, dass sich bei aller Verbundenheit das Kind so entwickeln kann, wie es für das Kind gut ist. Es so sein zu lassen, wie es ist und sich trotzdem verbunden fühlen.

Lieber Herr Janssen, vielen Dank für das Gespräch, es war mir eine Freude!





Mitarbeiter
650

Davon Auszubildende
50

Umsatz
42 Mio. Euro

Gäste
350.000 pro Jahr

Immobilien
10 Hotels
50 Ferienwohnungsanlagen

Adresse
Friedrich-Ebert-Straße 69–71
D-26725 Emden

Internet
www.upstalsboom.de



Unternehmer**Energie**
In exzellenter Anwendung

198



Wertschöpfung durch Wert- schätzung

BODO JANSSEN

UPSTALSBOOM HOTEL + FREIZEIT GMBH & CO. KG

Upstalsboom steht für erholsame Ferien an den schönsten Stränden der Nord- und Ostsee

199



*Einzigartige Lage auf der Deichkrone:
das Upstalsboom Hotel Deichgraf in Wremen*



Seit nahezu 40 Jahren steht der Name Upstalsboom für individuellen Urlaub und Erholung. Der Begriff Upstalsboom kommt aus dem Altfrisischen. Er bezeichnet den Baum („Boom“), an dem die Pferde festgemacht, nämlich aufgestellt („upstallt“), wurden, wenn die Häuptlinge zur Beratung und zum Feiern zusammenkamen, um in der Gemeinschaft Gleichgesinnter neue Kraft zu schöpfen. Dem fühlt man sich auch heute noch den Gästen gegenüber verpflichtet. Sie sollen den Alltag hinter sich lassen, entspannen und sich in angenehmer Umgebung von herzlichen Gastgebern verwöhnen lassen. Die Standorte der zehn Upstalsboom-Hotels und 50 Ferienanlagen reihen sich einer Perlenkette gleich entlang den Küsten und Inseln an Nord- und Ostsee. Zwei Stadthotels in Emden (gleichzeitig der Sitz der Firmengruppe) und Berlin ergänzen das Angebot. „Sich vom Markt abzuheben, ohne selbst abzuheben“ war die Devise des Unternehmensgründers Werner H. Janssen, dem Vater des heutigen geschäftsführenden Gesellschafters Bodo Janssen. Diesem Dogma fühlt sich die Unternehmensgruppe auch heute noch verpflichtet.

HISTORIE

- 1976** Werner H. Janssen gründet das Unternehmen Upstalsboom als Bauunternehmen. Im gleichen Jahr wird das erste Hotel auf der Insel Langeoog gebaut. In den Folgejahren entstehen Zug um Zug weitere Hotels und Ferienwohnanlagen.
- 1992** Das regionale Unternehmen wird überregional. In der Hauptstadt Berlin wird nach der Wende das Hotel Friedrichshain gebaut.
- 1998** Der heutige geschäftsführende Gesellschafter Bodo Janssen wird entführt und kommt acht Tage später nach Zahlung eines Lösegeldes wieder frei.
- 2001** Beendigung des Bauträgergeschäftes und Konzentration auf den Betrieb der Hotels und Ferienwohnanlagen.
- 2005** Bodo Janssen tritt in das Unternehmen ein und wird geschäftsführender Gesellschafter.
- 2007** Firmengründer Werner H. Janssen, der die Geschicke des Unternehmens zu dieser Zeit noch mit leitet, kommt bei einem Flugzeugabsturz ums Leben.
- 2010** Paradigmenwechsel in der Führung des Unternehmens.
- 2011** Das zuletzt eröffnete Hotel in Kühlungsborn erzielt den zweiten Platz im Europäischen Vergleich der „Hotelimmoblie des Jahres 2011“.
- 2013** Upstalsboom gewinnt den ersten Human Ressource Hospitality Award vor Branchengrößen wie Kempinski und Lindner und erzielt Rekordwerte in Sachen Umsatz, Ertrag, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsrate und Mitarbeiterbewerbungen.



BODO JANSSEN: ES GEHT UM DIE HALTUNG

Acht Jahreszahlen sind es, die den Lebensweg von Bodo Janssen entscheidend markieren. 1974 wird er geboren, 1998 entführt und nach acht Tagen aus der Hand seiner Kidnapper befreit, 2005 steigt er ins elterliche Unternehmen ein. 2006 heiratet er seine Frau Claudia, im gleichen Jahr wird ihr erstes Kind geboren. 2007 kommt sein Vater bei einem Flugzeugabsturz ums Leben. 2009 wird er zum zweiten Mal Vater. 2010 vollzieht er einen Paradigmenwechsel in seiner Art der Unternehmensführung. Und 2011 kommt das dritte Kind von Bodo und Claudia Janssen zur Welt.

Die erste Hälfte des bisherigen Lebens von Bodo Janssen verläuft wie die eines klassischen Unternehmersohns: Schule, Abitur, Zivildienst, Studium. 1993 blitzt erstmals sein unternehmerisches Talent auf. Um sein Studentensalär aufzubessern, heuert er in einer Hamburger Bar an und fühlt sich wie Tom Cruise in der amerikanischen Filmkomödie „Cocktail“. Er gründet Hamburgs erste mobile Cocktailbar und tourt an Wochenenden von Hochzeit zu Hochzeit und anderen Festlichkeiten. Während des Studiums bereist er viele Länder, allerdings nicht als Tourist, sondern als Arbeiter. Das Geld, das er für die Reisen benötigt, verdient er sich jeweils vor Ort.

WORAUF ES ANKOMMT

Sein Job als Barkeeper ist der Ausgangspunkt für seinen wahrscheinlich bedeutendsten Lebenschnitt. Über zwei Jahre hinweg baut ein Krimineller ein Vertrauensverhältnis auf, das in Bodo Janssens Entführung durch eine organisierte Bande im Jahr 1998 endet. Unter einem Vorwand wird er in einen Hinterhalt gelockt und entführt. Was es heißt, acht Tage in den Händen von Entführern zu sein und Scheinhinrichtungen über sich ergehen lassen zu müssen, kann nur der nachvollziehen, der es am eigenen Leib verspürt hat. Die Kidnapper fordern

Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG | 203

Lösegeld. Die Geschichte zielt tagelang die Schlagzeilen der deutschen Medien. Das Lösegeld wird übergeben, der Entführte von einem Sondereinsatzkommando der Polizei befreit. Die Täter werden gefasst und mit bis zu zwölf Jahren Haft verurteilt, der Anführer kommt in anschließende Sicherungsverwahrung. Bodo Janssen kann aber selbst diesen schrecklichen Erlebnissen noch etwas Positives abgewinnen. „Dadurch, dass mir Menschen das Leben nehmen wollten, haben sie mir mein wirkliches Leben geschenkt“, lautet seine Erkenntnis aus diesen Tagen. Seit dieser Zeit sieht er das Leben mit anderen Augen, lebt mehr in der Gegenwart und weiß, auf was es im Leben ankommt.

FRÜHE UNTERNEHMERJAHRE

Parallel zum Studium macht sich Bodo Janssen selbstständig. In Emden übernimmt er eine sanierungsbedürftige und insolvente Sport- und Freizeitanlage und entwickelt daraus mit seinen Partnern ein modernes Sport- und Freizeitzentrum (www.freizeitcenter-emden.de und www.okidoki-emden.de), wo er heute noch geschäftsführender Gesellschafter ist und 20 Mitarbeiter beschäftigt. Die Zahl der Besucher der Anlage stieg von jährlich anfänglich 20.000 auf heute nahezu 170.000. Die elterlichen Betriebe interessieren ihn zu dieser Zeit noch wenig, aber das Sport- und Freizeitzentrum spielt eine wichtige Rolle für seinen Einstieg ins elterliche Unternehmen. **Schon damals inspiriert ihn ein Motto von Albert Schweitzer: Das Heil dieser Welt liegt nicht in neuen Managementmethoden, sondern in einer neuen Gesinnung.**

FRAGEN AN BODO JANSSEN

Herr Janssen, ein zentrales Führungsinstrument ist Ihr neues Leitbild. Ist Exzellenz ein Thema in Ihrem Leitbild?

Für uns wirkt Führung auf Menschen. Exzellenz bedeutet für uns, dass die in unserem Leitbild verankerten Werte und Grundsätze exzellente

Rahmenbedingungen zur Potenzialentfaltung unserer 650 Mitarbeiter schaffen. Insgesamt sind in den letzten zwei Jahren weit über 5.000 Mitarbeiterstunden in die Leitbildentwicklung eingeflossen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Art und Weise unserer Erarbeitung einen großen Einfluss auf Art und Grad der Menschlichkeit bei Upstalsboom hat.

Durch Exzellenz in welchen Bereichen unterscheiden Sie sich von der Masse der Ferienhotels und -wohnanlagen?

Im Gegensatz zu der in unserer Branche weit verbreiteten Ressourcenausnutzung sehen wir eine erfolgreiche Zukunft in der Potenzialentfaltung. Aus diesem Grund haben wir uns von den antiquierten Betrachtungs- und Vorgehensweisen der klassischen BWL verabschiedet und auf die Erkenntnisse aus der positiven Psychologie, Spiritualität und Biokybernetik konzentriert. Unsere Führungsdienstleistung besteht darin, diese Erkenntnisse unseren Mitarbeitern zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit zugänglich zu machen.

Was kann die Tourismusbranche insgesamt von Upstalsboom lernen?

Wir haben gezeigt, dass Wertschöpfung durch Wertschätzung sehr erfolgreich sein kann. Hierin liegt auch unser Vorbildcharakter. Auf der Homepage des renommierten deutschen Hirnforschers und Buchautors Prof. Dr. Gerald Hüther (www.kulturwandel.org) werden wir als eines von acht „Unternehmen des Gelingens“ in Europas deutschsprachigen Raum beschrieben. Wir wünschen uns viele „Unternehmen des Gelingens“.

Wo sehen Sie noch Schwächen in Ihrem Unternehmen bzw. wo können Sie noch mehr an Ihrer Exzellenz arbeiten?

Aufgrund unseres Paradigmenwechsels sehen wir zurzeit noch eine Schwäche in der Auswahl der zu unseren bestehenden Teams passenden Mitarbeiter. Unser Erfolg basiert auf Werten wie Achtsamkeit,

Wertschätzung und Vertrauen. Gerade in unserer Branche haben wir die Erfahrung gemacht, dass z. B. das Anbieten von Unterstützung als Geringschätzen der eigenen Kompetenz empfunden wird. In dieser Situation erfordert der Aufbau des Selbstbewusstseins der betroffenen Person eine hohe Investition.

Fehler passieren in jedem Unternehmen. Haben Sie durch Ihren Paradigmenwechsel eine andere Einstellung zu Fehlern?

Bei uns geht es nicht um richtig oder falsch, gut oder schlecht. Bei uns geht es darum, einander zu respektieren, Erfahrungen zu sammeln und gemeinsam Ziele zu erreichen. Sofern jeder seine gesammelten Erfahrungen nutzt, um sein Verhalten im persönlichen Sinne, aber auch im Sinne der Gäste, der Gemeinschaft und des Unternehmens weiterzuentwickeln, ist für uns die Welt in Ordnung. Fehler dürfen ausdrücklich einmal gemacht werden.

UPSTALSBOOM: FÜHRUNG IST KEIN PRIVILEG, FÜHRUNG IST DIENSTLEISTUNG

Die Upstalsboom-Hotels und -Ferienwohnanlagen sind über viele Jahre hinweg Mittel zum Unternehmenszweck. Werner H. Janssen und seine Frau Gretchen hatten sich in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ursprünglich dem Bauträgergeschäft verschrieben. Ein Hotel auf der Insel Langeoog ist dann im Jahr 1976 das erste Hotelprojekt. Es ist ein klassisches Bauherrenmodell. Investoren erwerben Anteile, das Unternehmen baut das Objekt und betreibt es, die Anteilseigner erhalten eine Rendite. Die komplette

Wertschöpfungskette wird so bedient. Mit der Eröffnung des Hotels auf Langeoog bricht Werner H. Janssen eine Regel und wird von allen dafür anfangs belächelt. Das Hotel ist ganzjährig geöffnet. Ein absolutes Novum, denn die Saison geht bis dahin nur von Ostern bis September. Im Jahresrhythmus kommen neue Häuser hinzu. Bis 2005 entsteht ein Großteil der Anlagen.

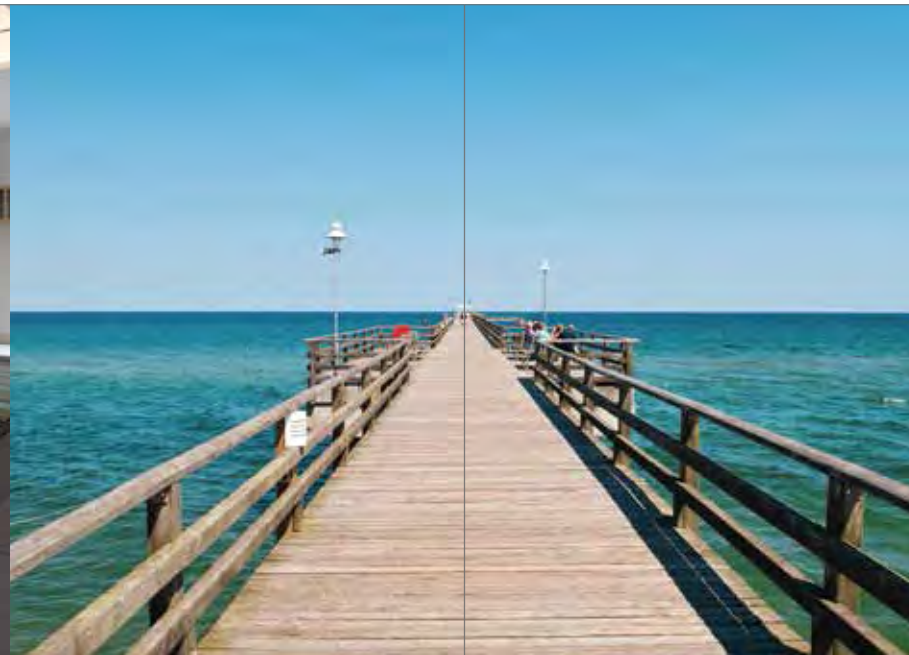
DER START HÄLT MANCHE HINDERNISSE BEREIT

Bodo Janssen sieht sich bis dahin die Unternehmensgruppe von außen an. Sein Sport- und Freizeitzentrum macht ihn unabhängig. Er kann in Ruhe prüfen, ob er einmal ins „Upstalsboom-Boot“ einsteigen will. Ein Jahr lang analysiert er, sieht sich jedes Haus von innen an, prüft es auf Herz und Nieren, spricht mit vielen Mitarbeitern und trifft nach reichlicher Überlegung die Entscheidung, ins Unternehmen einzusteigen. Zwei Bedingungen stellt er: Mittelfristig soll ein Teil der Hotels in das Eigentum der Familie überführt werden. Und 100 % der Erträge müssen dort, wo die Familie die Majorität hat, in die Häuser reinvestiert werden. In den ersten Jahren kommt so durchschnittlich ein Hotel pro Jahr in den Familienbesitz.

Die Zusammenarbeit zwischen Vater, Mutter und Sohn läuft prächtig, als im Mai 2007 Werner H. Janssen bei einem Flugzeugabsturz ums Leben kommt. Die Unternehmensnachfolge bekommt von einem Tag auf den anderen höchste Priorität. Bis dato gibt es fünf Geschäftsführer in der Unternehmensgruppe. Heute leiten Mutter und Sohn zusammen mit Franz-Josef König als Prokuristen die Geschicke des Unternehmens. Gretchen Janssen kümmert sich um die Gesellschaftsstrukturen, Bodo Janssens Disziplin sind die Menschen im Unternehmen, die Strategie, das Image und die Innovationen. Franz-Josef König konzentriert sich auf die wirtschaftliche, qualitative und strukturelle Zukunftssicherung. „Die Arbeit meiner Mutter ist nach wie vor essentiell für den Unternehmenserfolg. Sie hält mir den Rücken frei, um das Unternehmen weiterentwickeln zu können“, sagt Bodo Janssen bestimmt und emotional zugleich. Man spürt, welchen Wert seine Mutter für das Unternehmen hat.



Poolbereich in der Upstalsboom Hotelresidenz & SPA Kühlungsborn



Kühlungsborner Seebrücke



Wiener Café in der Upstalsboom Hotelresidenz & SPA Kühlungsborn

VON DER RESSOURCENAUSNUTZUNG ZUR POTENZIALENTFALTUNG

Mit systemischer Unterstützung von Franz-Josef König konzentriert sich der geschäftsführende Gesellschafter die ersten Jahre auf die „qualitative und wirtschaftliche Verdichtung des Portfolios“, wie er es bezeichnet. Dahinter verbergen sich die Implementierung des Serqua-Managementsystems sowie Investitionen in die Häuser und Servicequalität. Der Name Upstalsboom ist bei Banken seit jeher ein Synonym für Qualität und Zuverlässigkeit. Sie wenden sich an das Unternehmen, wenn sie schwierige Fälle in ihrem Portfolio haben.

2009 der Schock. Eine Führungskraft sagt zu Bodo Janssen: „Ich arbeite für zwei Unternehmen. Eines, das Sie mir schildern, und eines, wie es mir unsere Mitarbeiter schildern.“ Es folgt eine Mitarbeiterbefragung, welche die Aussage der Führungskraft bestätigt. Der Unternehmer vollzieht ab diesem Tag einen Kulturwechsel von der „Ressourcenausnutzung“ zur „Potenziale entfaltung“. Er verabschiedet sich von den antiquierten Betrachtungs- und Vorgehensweisen der BWL. Er kreiert den „Upstalsboom-Weg“, dem seine Vision von glücklichen Menschen zugrunde liegt. Wertschöpfung durch Wertschätzung wird zum zentralen Führungsziel.

Über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren geht Bodo Janssen parallel zum operativen Geschäft mehrmals ins Kloster. Der Benediktinerpater Dr. Anselm Grün, der Psychologe Dr. Friedrich Assländer und der Begründer des Corporate Happiness Ansatzes Dr. Oliver Haas werden zu seinen Mentoren in Führungsangelegenheiten. Die gewonnenen Erkenntnisse münden im Ziel, die Stimmung im Unternehmen durch eine wirksame, nachhaltige und werteorientierte Führung der Mitarbeiter zu steigern.

VIELES WIRD AUF DEN KOPF GESTELLT

Im ersten Schritt erhalten die 70 Führungskräfte eine Einladung ins Kloster, um sensibel für die neuen Führungsziele zu werden. Für diejenigen, die sich dem Thema Kloster und Spiritualität verschließen, gibt es den wissenschaftlichen Ansatz von Corporate Happiness. Die Führungskräfte lernen, achtsamer mit dem Tag und den Menschen umzugehen. Sie lernen, sich selbst zu führen, andere zu führen und erhalten sprachliche Instrumente wirksamer Führung („miteinander sprechen, anstatt übereinander zu reden“). SchmidtColleg und Cay von Fournier helfen bei der Erarbeitung des neuen Upstalsboom-Leitbildes. Dieser Prozess dauert über eineinhalb



Dünen unweit des Upstalsboom Seehotels auf der Nordseeinsel Borkum

Jahre, dann steht das Ergebnis, mit dem sich die Mitarbeiter zu 100 % identifizieren können.

Beispiele für die neue Führungskultur sind, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten an ihrer genetisch bedingten „inneren Körperuhr“ ausrichten können. „Morgenmenschen“ arbeiten in der Frühschicht, „Nachtmenschen“ in der Spätschicht. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, zusätzlich zur Mittagspause 30 Minuten zu meditieren oder ganz einfach einmal nichts zu tun, ohne die Arbeitszeit verlängern zu müssen. Jeder Mitarbeiter bekommt jährlich bis zu zwei freie Tage, um sich auf Kosten des Unternehmens sozial zu engagieren. Das sind jährlich 1.200 Tage soziales Engagement der Upstalsboomer. Neues Projekt: Bodo Janssen hat seine 70 Führungskräfte eingeladen, mit ihm nach Ruanda zu fliegen, um sich dort am Aufbau einer Schule zu beteiligen.



Das Upstalsboom Strandhotel Gerken auf der Nordseeinsel Wangerooge

DER NEUE WEG HAT SICH GELOHNT

Die Ergebnisse der neuen Führungskultur können sich sehen lassen. Die Mitarbeiterzufriedenheit stieg seit 2010 um 80 %. Die Weiterempfehlungsrates der Gäste von 92 % auf 98 %. Der Umsatz verdoppelte sich bei gleichzeitiger Steigerung der Umsatzrendite. Die Anzahl der Bewerbungen nimmt zu, bei der letzten Hoteleröffnung kamen 3.000 Bewerbungen für 100 Stellen.

Ein Ziel treibt Bodo Janssen derzeit an. Bei Pater Anselm Grün hat er gehört, dass dieser seine klösterlichen Betriebe im unterfränkischen Münsterschwarzach (360 Mitarbeiter) ohne Budgets und ausschließlich mit den im Benediktinerorden verankerten Werten führt. Soweit will er mit Upstalsboom auch kommen. Der Hotelier von der Nordseeküste wird einen Weg finden.



nachdenken, die nicht bereits tausendfach beschritten wurden. In diesem Sinne ist die Förderung des Sprachbewusstseins alles andere als ein bildungsbürgerlich inspirierter Selbstzweck.

Es hätte nicht zu Bodo Janssen gepasst, das Interview wenige Minuten vor der vereinbarten Zeit abzusagen. Als wir an der Rezeption des Hotels Deichgraf in Wremen nach ihm fragen, sieht es jedoch zunächst genau danach aus. Janssen komme leider erst in zwei Stunden, so die freundliche Receptionistin, und habe dann gleich Schulungstermine vereinbart. Glücklicherweise handelt es sich um ein Missverständnis, denn wenige Minuten später betritt der gebürtige Emden die Lobby. Er ist Geschäftsführer der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH, mit derzeit rund 50 Hotels und Ferienwohnanlagen der an der Nord- und Ostsee führende Ferienanbieter im oberen Preissegment.

Janssen wählt seine Worte sorgfältig, er spricht mit Bedacht, ruhig und klar. Wir merken, dass ihm Sprache etwas bedeutet. »Die Mitarbeiter erhalten nicht nur das notwendige Fachwissen, sondern durchlaufen ein Curriculum zur Persönlichkeitsentwicklung, das aus drei Modulen besteht. In den ersten beiden beschäftigen sie sich mit der Frage, wie man sich selbst beziehungsweise andere führt. Im dritten Modul werden die Instrumente nachhaltiger und wirksamer Führung behandelt. Klingt sehr klassisch, ist es aber nicht. Denn es geht dabei insbesondere um die Schulung des Sprachbewusstseins. Die Sprache, die ein Mensch verwendet, ist ganz entscheidend dafür, wie er sich selbst und andere führt. Sie ist ein Instrument. Sie ermöglicht einen Blick ins Innere des Menschen.«

Der 39-jährige Hoteller, der Sinologie und Betriebswirtschaftslehre studiert hat, trennt bewusst zwischen Führung und Management. Er befasse sich so gut wie nicht mit Zahlen und Prozessen. »Dafür habe ich Kollegen, die sich mit den klassischen Managementthemen hervorragend auskennen. Ich will mit Menschen arbeiten, sie inspirieren, ihnen neue Wege aufzeigen, die sie dann allerdings selbst gehen müssen. Das ist für mich Führung«, so Janssen, der sich jahrelang mehrmals im Monat in Benediktinerklöstern eine Auszeit zur Reflexion nahm. Die Hälfte seiner Zeit investiere er in die Entwicklung seiner knapp 700 Mitarbei-

ter – ganz persönlich, indem er die Curricula entwerfe, Dialoge führe, Workshops und Seminare selbst leite. Bei allen Entwicklungsangeboten greife er auf die Erkenntnisse der positiven Psychologie und der modernen Hirnforschung zurück. Immer wieder merke er im Austausch mit seinen Mitarbeitenden, dass Sprache unmittelbare Auswirkungen auf das Befinden eines Menschen habe und Emotionen auslösen könne. »In Workshops mache ich oft eine einfache Übung. Zunächst bitte ich die Teilnehmer, die Augen zu schließen und zur Ruhe zu kommen. Dann stelle ich Begriffe in den Raum, mitunter ganz einfache. Ein jeder führt bei den Leuten zu ganz unterschiedlichen Aktivierungsmustern im Gehirn. So werden beispielsweise durch ein und denselben Begriff Gefühle unterschiedlicher Qualität und Intensität ausgelöst – je nachdem, welche konkreten Erinnerungen durch den Begriff aktiviert werden. Das ist eine überaus simple Übung, die zeigt, dass Sprache etwas darüber aussagt, woher jemand kommt und was er erlebt hat.«

Bodo Janssen ist in der Lage, diese Szene so nachzuerzählen, dass man sich gut vorstellen kann, was diese Übungen bewirken. Es sei ihm sehr wichtig, dass die Upstalsboom-Mitarbeiter lernen, achtsam mit Sprache umzugehen. So sagte er kürzlich einer Mitarbeiterin, die ihn nach Abschluss des Curriculums fragte, wie sie selbst an ihrer Entwicklung weiterarbeiten könne: »Es ist ein nur scheinbar kleiner Schritt, aber vermeiden Sie in Ihrem mündlichen Sprachgebrauch den Konjunktiv zwei, und es wird sich viel ändern!« Janssen, der mit einem Institut zusammenarbeitet, das den bewussten Umgang mit Sprache lehrt, begründet seinen Rat wie folgt: »Wir sind uns oft nicht darüber im Klaren, wie sehr eine solche Form distanzierender Ausdrucksweise dazu beiträgt, Menschen zu entmündigen. Sprache wurde historisch schon oft in manipulativer Weise dafür verwendet, dass Menschen sich von sich selbst entfernen.« Als uns Bodo Janssen dies erzählt, merken wir, dass wir unsere Fragen nicht mehr so spontan stellen. Offenbar prüfen wir nun unbewusst jede unserer Formulierungen sehr genau.

In der Unternehmenszentrale in Emden, so erfahren wir, wird seit einiger Zeit in besonderer Weise mit Sprache gespielt: »Wir haben ein Set mit Karten, auf deren Vorderseite die normale, die typische Formulierung steht. Auf der Rückseite werden Vorschläge für eine alternative

Ausdrucksweise gemacht. Damit experimentieren wir regelrecht in unseren Besprechungen, machen Rollenspiele, reflektieren immer wieder über das jeweils auslösende Moment einer Formulierung. Wir überprüfen sie auf ihre Authentizität hin. Diese Sprachspiele mache ich mit meinen Mitarbeitern auch regelmäßig im Rahmen von Kamingesprächen, wenn ich durch unsere Häuser reise.« Es beeindruckt uns, dass sich in einer Zeit, in der häufig, wie Janssen es nennt, eine »Wischwaschi-Sprache« gepflegt wird, ein Unternehmen so intensiv mit der Arbeit an der Sprache befasst.

Auf dem Weg zum Mittagessen erkundigen wir uns bei unserem Gesprächspartner, ob diese Spracharbeit im Grunde nicht doch ein wenig Luxus sei, fragen ihn, worin letztlich der Nutzen liege. Der außergewöhnliche Unternehmer antwortet voller Überzeugung: »Wir setzen der Spracharmut aktiv etwas entgegen. Meine Mitarbeiter spiegeln mir immer wieder zurück, dass sie eine Veränderung in ihrem eigenen Sprachgebrauch und dadurch in ihrem Umfeld bemerken. Viele sagen, dass sie wieder besser auf ihre eigene Spur kommen. Sie können zwar nicht genau sagen, was sich verändert hat, spüren aber deutlich, dass sich etwas verändert hat. Diese Rückmeldung reicht mir als Bestätigung.«

Bodo Janssen arbeitet im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung kraftvoll gegen die Spracharmut, die sich in einigen Teilen der Gesellschaft und in fast allen Unternehmen breitmacht. Jeder von uns sollte prüfen, wenn er wieder in einer Besprechung sitzt oder einfach nur den Ausführungen eines TV-Experten lauscht, wie selbstverständlich der Gebrauch dieser »Plastikwörter« geworden ist. Es war Uwe Pörksen, emeritierter Freiburger Sprachwissenschaftler, der diese so bildhafte Bezeichnung vor 25 Jahren erfand. Sein damals erstmalig erschienen Buch *Plastikwörter – Die Sprache einer internationalen Diktatur* hält für diese Überprüfung eine ganze Reihe von Kriterien bereit, zum Beispiel:³⁶

- * »Durch ihre unendliche Allgemeinheit erwecken sie den Eindruck, eine Lücke zu füllen, befriedigen sie ein Bedürfnis, das vorher nicht bestand.
- * Ihr Gebrauch hebt den Sprecher ab von der unscheinbaren Alltagswelt und erhöht sein soziales Prestige; sie dienen ihm als Sprosse auf der sozialen Leiter.
- * Die Wörter tauchen in ungezählten Kontexten auf, sie sind räumlich oder zeitlich in ihrem Anwendungsbereich kaum begrenzt.
- * Der (...) Referent ist nicht leicht zu fassen; die Wörter sind gegenstandsarm, wenn nicht gegenstandslos.
- * Durch ihre wissenschaftliche autorisierte Objektivität und die ihr entsprechende Universalität lassen sie die älteren Wörter des Umgangs als ideologisch erscheinen. Ein Wort wie »Kommunikation« lässt bisherige Wörter – Gespräch, Unterhaltung, Plausch – plötzlich veralten.«

Wir können unsere Erkenntnisse über Sprache nun zusammenfassen:

1. Musterbrecher fangen sprachlich und begrifflich noch einmal von vorne an.
2. Musterbrecher mögen keine tote Sprache, die nur scheinbar lebt.
3. Wenn es nötig ist, sagen Musterbrecher: »Die Worte sind nackt!«
4. Musterbrecher wissen, dass sie im Spiel der »Rationalitätsmythen« teilweise mitspielen müssen. Sie sind aber schlau genug, die Symptome hinter den Begriffen zu deuten.
5. Musterbrecher lassen sich nicht durch Plastikwörter blenden. Sie wissen, dass ein neues Denken nur durch Begriffsarbeit entsteht.



DIE WERTE VON UPSTALSBOOM

Das ostfriesische Unternehmen „Upstalsboom Hotels und Ferienwohnungen“ ist einer der renommiertesten und größten Beherbergungsanbieter an der Nord- und Ostsee. Sein Eigentümer Bodo Janssen investiert überdurchschnittlich viel Zeit in die Entwicklung und Implementierung von Unternehmenswerten.

Hinter dem Mission Statement:

„Upstalsboom – friesisch, offen, herzlich – Einfach anders, das sind wir!“

stehen definierte Werte, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können:

Achtsamkeit

„Wir leben den Moment und gestalten die Zukunft.“

Vorbild

„Wir leben unsere Werte.“

Vertrauen

„Wir glauben an Dich, glaube Du an uns.“

Verantwortung

„Entscheide Du und steh dazu!“

Offenheit

„Trau Dich!“

Herzlichkeit

„Jedes Lächeln kehrt zu Dir zurück.“

Zuverlässigkeit

„Ein Upstalsboomer, ein Wort.“

Wertschätzung

„Erkenne Gutes und sprich darüber.“

Fairness

„Gleiche Regeln für Alle!“

Qualität

„Es ist unser Anspruch, Menschen zu begeistern.“

Loyalität

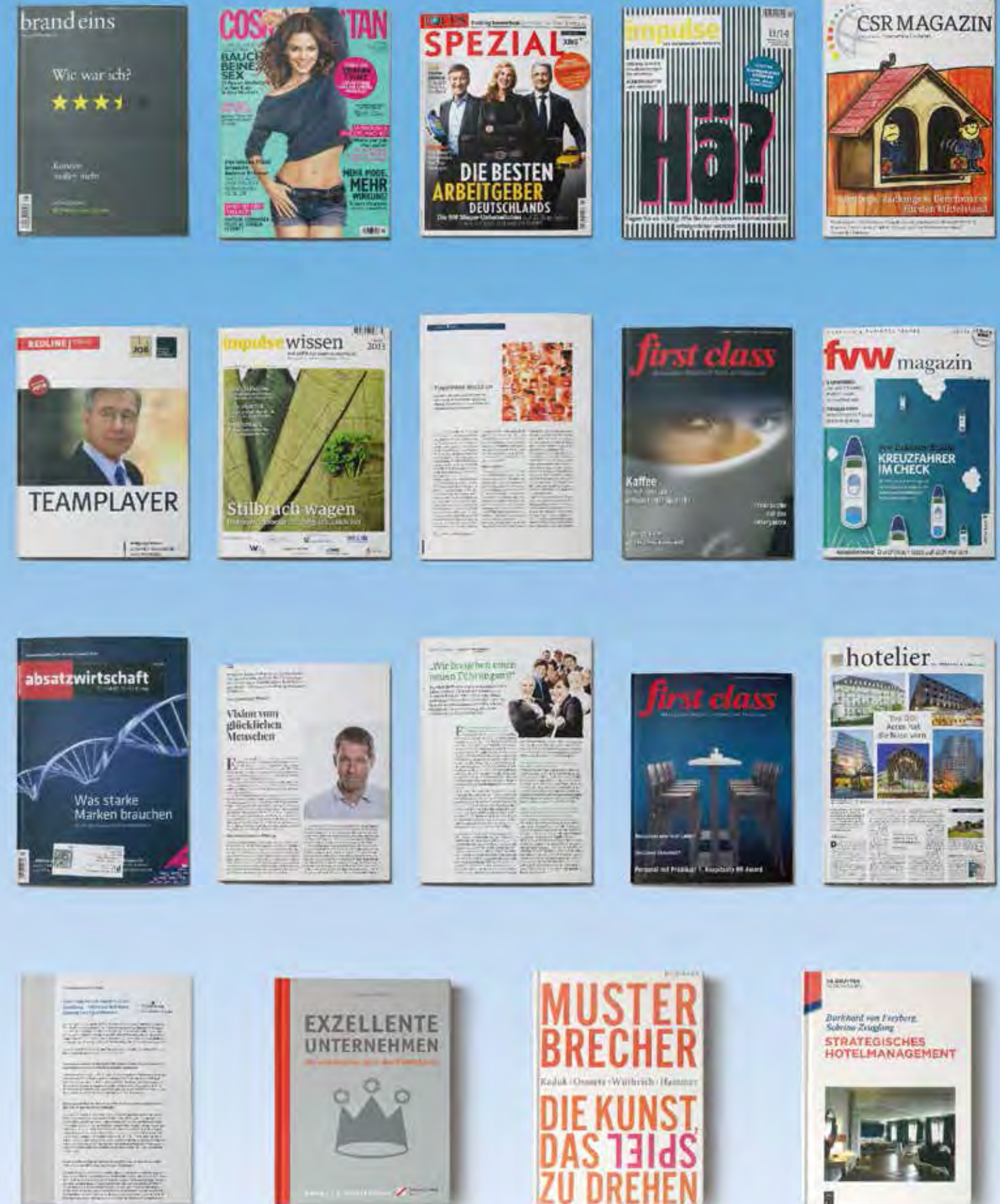
„Mit Menschen sprechen, anstatt über sie zu reden.“

Lebensfreude

„Wir überraschen den Alltag.“

„Wir schauen positiv in die Zukunft.“

Quelle: Upstalsboom, 2013 (Presseabteilung)



AusGezeichnet.



Im März 2013 versammelten sich erstmalig 70 *Upstalsboom*-Mitarbeiter, um gemeinsam über Werte und Ziele zu sprechen und um das Leitbild der Unternehmensgruppe mit viel Engagement und Leidenschaft zu erarbeiten. Die daraus entstandene *Upstalsboom*-Mission „**Upstalsboom – friesisch, offen, herzlich – Einfach anders, das sind wir!**“ begeistert seitdem nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch zahlreiche Bewerber – und natürlich auch Sie, unsere Gäste. Mehr Achtsamkeit, Herzlichkeit und Wertschätzung untereinander setzen neue Kräfte frei. Die Entwicklung der *Upstalsboom*-Mission, die Umsetzung sowie die gelebten Ergebnisse sind im – inzwischen mehrfach prämierten – Kurzfilm

„**Der Upstalsboom-Weg**“ eindrucksvoll zu sehen. Dass die Idee und die damit verbundene Arbeit nicht nur unternehmensintern ein Erfolg ist, sondern auch von den Gästen und Bewerbern positiv empfunden wird, zeigen die zahlreichen Awards, die *Upstalsboom* als Top-Arbeitgeber in Empfang nehmen durfte. 

Hier geht's zum
Upstalsboom-Film

