

## Weckruf durch die Mitarbeiter

**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.**

Online 14.10.2015:

<http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/weckruf-durch-die-mitarbeiter>

„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 hätte es zumindest 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.

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. Die gemeinsame Schrift mit dem Unternehmensberater Assländer wendet sich direkt an Menschen in Führungspositionen. Es bietet einen spirituellen Leitfaden zu einer ehrlichen Selbstwahrnehmung und soll die Integration christlicher Tugenden in den Berufsalltag ermöglichen.

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 Führungskräfte 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 kennen gelernt 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 einlud. So saßen dann die Küchenchefs verschiedener Hotels zusammen, folgten den Benediktinerregeln und übten sich in Gruppenseminaren in gemeinsamer Einkehr.

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. Für den Geschäftsführer war dies jedoch kein Problem. Er war ohne konkrete Erwartungshaltung an die ersten Seminare gegangen, wie er sagt.

## Ein 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 letzten 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 mit 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 gesteigerter 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

Der Geschäftsführer von Upstalsboom 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 Saisonalbetrieb.

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 im Gespräch 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. Auch die vielen persönlichen Glückwünsche seiner Mitarbeiter, die er kurz vorm Gespräch zu seinem 40. Geburtstag erhalten hat, sind für ihn eine weitere Bestätigung seines neuen Führungsstils. Einige davon trägt er sogar bei sich.

Der Geschäftsführer sieht sein Unternehmen mittlerweile nur noch 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. Bis zu 50 Tage im Jahr behält sich Janssen für Vorträge und Seminare vor. Zudem zieht er sich einmal im Monat 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. Für Janssen war die Zeit bei Pater Anselm ein einschneidendes Erlebnis. Daher gibt er seinen Mitarbeitern auch heute noch die Gelegenheit, seine Erfahrungen im monastischen Alltag des Klosters nachzuerleben.

Janssen ist ein gefragter Referent, die erfolgreichen Geschäftszahlen haben auf Upstalsboom aufmerksam gemacht. Dabei bleibt er jedoch realistisch. Die meisten Anfragen kommen noch von außerhalb der Hotellerie. Seinen Auftritt beim brancheneigenen [Hotelkongress](#) im Januar dieses Jahres weiß er daher einzuschätzen und kennt die Skepsis seiner Kollegen. Schließlich bedurfte es auch bei ihm einer Mitarbeiterbefragung mit schockierenden Ergebnissen, um die eigene Vorstellung von Führung zu überdenken.