

Interview: Bodo Janssen, Geschäftsführer Upstalsboom

„Führung ist eine Dienstleistung“

Bodo Janssen über moderne Vorgesetzte, Glück im Berufsleben, Weiterbildung und Bezahlung bei dem norddeutschen Hotelunternehmen.

► *Sie haben auf dem Online-Portal kunu.com Spitzennoten als Arbeitgeber. Wie gelingt Ihnen das?*
Janssen: Das war nicht immer so. Bis 2010 konzentrierten wir uns ausschließlich auf die Schwerpunkte Qualität und Wirtschaftlichkeit. Das Umdenken setzte mit dem Feedback eines Mitarbeiters ein, der mit dem Personalmanagement unzufrieden war.

► *Und dann?*

Janssen: Wir rückten das Thema Menschlichkeit stärker in den Fokus und führten eine anonyme Mitarbeiterbefragung durch. Dabei kamen zum Teil schlechte Werte heraus. Unsere Mitarbeiter hatten sich ja nicht über die Arbeitszeiten oder ein zu geringes Gehalt beklagt, sondern dass sie sich schlichtweg nicht gut geführt fühlten. Ich habe dann das Thema über einen längeren Zeitraum intensiv weiterverfolgt, unter anderem mit Pater Anselm Grün als Mentor.

► *Was waren Ihre Hauptkenntnisse dabei?*

Janssen: Die erste Erkenntnis lautete: Führung ist eine Dienstleistung, kein Privileg! Die dringendste Aufgabe einer Führungskraft ist

es, perfekte Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen. Die zweite Erkenntnis: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Dem stellen und stellen wir uns. Unser Führungsteam ist ins Kloster gegangen, hat sich überdies mit positiver Psychologie sowie Corporate Happiness beschäftigt und das komplette Personalmanagement neu aufgebaut. Wir haben heute nicht nur eine wesentlich höhere Gäste- und Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch weniger Fluktuation, die Krankheitsrate von 5 Prozent auf 1 bis 2 Prozent gesenkt und zudem eine starke Bewerberquote.

► *Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen insgesamt?*

Der Briehof ist ein traditionsreiches Haus, das direkt am Fuße der Burg Hohenzollern gelegen ist. Die Stammung des ehemaligen deutschen Kaiserhauses wird jährlich von rund 900.000 Besuchern aus aller Herren Länder besucht und bestaunt. 220 Sitzplätze stehen in Briehof auf 5 Räume verteilt zur Verfügung: Platz genug für Feste und Veranstaltungen aller Art in unvergleichlichem traditionsreichem Ambiente.

Der Briehof ist die ganz besondere Adresse für das Geburtstagsfest, die feierliche Jubiläum oder eine

Janssen: Je nach Saison sind es im Winter weniger, im Sommer mehr, über das Jahr zwischen 600 bis 650 Mitarbeiter.

► *Der klassische Ferienbetrieb ist meist stark saisonabhängig. Was bedeutet das fürs Personalmanagement?*

Janssen: Es hat für uns vor allem Vorteile, weil wir eine Art Sinuskurve haben. Nach Zeiten starker Belastung nutzen wir die Zeiten mit weniger Geschäft intensiv zur Weiterbildung unserer Mitarbeiter und zur Vorbereitung auf die nächste Saison. Da wir auch Stadthotels im Portfolio haben, die kaum saisonale Schwankungen aufweisen, können wir die gebundenen Kapazitäten entsprechend steuern.

► *Der Ruf der Tourismus- und Hospitality-Branche als Arbeitgeber ist insgesamt nicht der Beste. Ist es für Sie schwer, neue Mitarbeiter zu rekrutieren, vor allem zum Saisonstart im Frühjahr?*

Janssen: Für einige in der Branche ist das bestimmt eine Herausforderung, aber wir haben damit nicht so viele Sorgen. Wir haben den Ruf, attraktiv für Arbeitnehmer zu sein. Wir haben unter anderem einen namhaften Human-Resources-

Award gewonnen, erhalten Anfragen von Buchautoren, halten Vorträge. Auch hat die Universität für Wirtschaftswissenschaften in Wien bei uns angefragt, ob wir einen Lehrauftrag zum Thema Führungsbewusstsein übernehmen. Das alles strahlt positiv aus und stärkt unsere Arbeitgebermarkenbildung enorm. Erst kürzlich erhielten wir bei der Neueröffnung eines Hotels 30 Bewerber auf eine Stelle, insgesamt also 3000 Bewerbungen. Das war eine schöne Bestätigung.

► *Sie haben Corporate-Happiness-Befragte. Was darf man sich darunter vorstellen?*

Janssen: Das sind aktuell neun geeignete Mitarbeiter, die 20 bis 25 Prozent



Bodo Janssen: „Konfliktkultur ist in unserem Leitbild verankert“

Foto: Hotel

ihrer Arbeitszeit damit verbringen, die Stimmung in den Hotels und in der Zentrale zu erfassen und zu recheckieren, woran es den Angestellten vielleicht fehlt, um noch besser drauf zu sein. Sie organisieren Veranstaltungen, Übungen, Workshops. Geplant ist ein hauptamtlicher Corporate Happiness Coach. Er soll zum Beispiel herauszufinden, wie wir unsere Stärken besser nutzen können. Was kann ein Mitarbeiter besonders gut? Wie kann er sich damit wo einbringen? Das trägt Früchte. Wir haben zum Beispiel einen Koch, der jetzt als Controller arbeitet, weil ihm der Umgang mit Zahlen liegt.

► *Sind auch finanzielle Anreize wichtig zur Steigerung der Motivation?*

Janssen: Es ist ein Punkt, doch für uns nicht der wesentlichste! Wir haben sukzessive begonnen, alle Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Bis 2014 soll dieser Prozess abgeschlossen sein.

► *Welche Vergünstigungen halten Sie außer Geld – für angemessen?*

Janssen: Bei uns ist eine fast maßlose Weiterentwicklung möglich. Es gibt einen Katalog mit externen und internen

Seminaren, die zahlen wir alle und niemand muss dafür Freizeit opfern. Alles passiert freiwillig, das ist ein ganz wichtiger Punkt. 2012 kamen dabei 10.500 Trainingsstunden zusammen. Wir nennen das den „Upstalsboom-Weg“.

► *Bieten Sie auch Saisonkräften Qualifizierungs- und Karrieremöglichkeiten oder beschränkt sich das auf festangestellte Personal?*

Janssen: Bei uns gelten die gleichen Regeln für alle, vom Praktikanten bis zur Führungskraft.

► *Was ist, wenn es zu Konflikten innerhalb eines Hotels oder Ferienresorts kommt? Welche Möglichkeiten haben Ihre Mitarbeiter dann, diese zu klären?*

Janssen: Konfliktkultur ist in unserem Leitbild verankert. Dazu gibt es sogar ein eigenes Schulungsthema. Dinge werden offen ausgesprochen. Das gilt auch gegenüber Führungskräften und für mich. Es ist ein Ausdruck des Vertrauens. Die Menschen müssen sich trauen können, Führungskräfte müssen berechenbar sein. Nur eine starke Gemeinschaft kann Dinge positiv in Bewegung bringen.

Die Frager stellte Petra Mewes

Block Gruppe bietet Akademie und Kindergarte

HAMBURG. Eigentlich ist es ganz fach. Um Mitarbeiter für sich zu gewinnen, sollte man ein guter Arbeitgeber sein, wie zum Beispiel die E House Restaurantbetriebe. Das Unternehmen wurde kürzlich von einem breiten Aktionsbündnis in der Fiedelskammer zu einem der besten Arbeitgeber der Stadt gekürt. Aber schafft man das?

„Die Mitarbeiter sind das Herz der Block Gruppe. Deshalb nehmen wir uns ausreichend Zeit, die Mitarbeiter zu finden und anschließend gezielt zu fördern“, sagt / Brethfeld, Leiterin des Head Col der hauseigenen Akademie.

Das 1989 gegründete Head Co kümmert sich um die insgesamt Mitarbeiter aus den 19 Firmen Block Gruppe, wozu auch die E House Restaurantbetriebe gehören. Von zentraler Bedeutung seien die Personalentwicklungsgespräche, die regelmäßig mit jedem Mitarbeiter führt werden, um den individuellen Fortbildungsbedarf zu ermitteln. „Der größte Teil unserer Führungspositionen können wir so interpositionen“, so Brethfeld. Eine Karriere der Servicekraft zum Betriebsleiter keine Seltenheit, lange Betriebszugehörigkeiten von zum Teil zwanzig Jahren und mehr die Regel.

Anne Brethfeld ist dagegen erst gut einem Jahr zur Block Gruppe gekommen – als Leiterin des Head lege. Doch schon eine ihrer ersten Fahrungen war prägend. Alle Führungskräfte müssen bei Block zum sämtlichen Tätigkeiten durchlaufen kennenlernen. In der Mittagspause be eine Küchenhilfe, die Anne Brethfeld für ihre neue Kollegin hielt, sie gesprochen und ihr Mut gemerkt. „Das war eine gute Entscheidung zu kommen. Wir haben hier ein Betriebsklima.“

In einer Branche mit hohem Fienanteil ist die Vereinbarkeit von Familie besonders wichtig. dem Elysée Kindergarten hat E hier schon früh Pionierarbeit geleistet. Die Einrichtung, die gerade ihr, 20-jähriges Bestehen gefeiert hat, t Platz für 46 Kinder im Alter von Monaten bis zum Schuleintritt. Die haben die Eltern nicht nur die Gezeit gut untergebracht sind. „Wenn Kind krank ist und abgeholt werden muss, kann der Mitarbeiter oder Mitarbeiterin auch mit dem Verständnis des Arbeitgebers rechnen“, sagt Kindergartenleiter Pa Becker.

Der Kindergarten erfüllt alle öflichen Auflagen und steht prinzipiell auch externen Kindern offen. Er zwei ganz besondere Bonbons zu ten. Die Kinder werden bilingu: Deutsch und Englisch erzoogen, das Essen kommt täglich frisch au Küche des benachbarten 5-Sterne: tels Grand Elysée. Mathias 7

Anzeige

erwartung liebt überraschung

Entdecken Sie die berufliche Vielfalt im führenden Chemieunternehmen der Welt

Gastronomie bei BASF?

Ja, für unsere Hotels und Restaurants suchen wir regelmäßig Fachkräfte aus





Retzt Sie die Herausforderung in einem motivierten Team zu arbeiten?
Dann sollten Sie sich bei uns als

Küchenchef (m/w)

Chef de Partie (m/w)

Jungkoch (m/w)

bewerben.

Wir bitten um schriftliche Bewerbung – gerne auch per E-Mail.
Nehmen Sie hierzu Kontakt mit uns auf:
Hotel Briehof
An der B27, 72379 Hechingen,
Deutschland

Der Briehof ist ein traditionsreiches Haus, das direkt am Fuße der Burg Hohenzollern gelegen ist.
Die Stammung des ehemaligen deutschen Kaiserhauses wird jährlich von rund 900.000 Besuchern aus aller Herren Länder besucht und bestaunt.
220 Sitzplätze stehen in Briehof auf 5 Räume verteilt zur Verfügung: Platz genug für Feste und Veranstaltungen aller Art in unvergleichlichem traditionsreichem Ambiente.
Der Briehof ist die ganz besondere Adresse für das Geburtstagsfest, die feierliche Jubiläum oder eine