

Unternehmenserfolg, der Sinn macht



Die «Tour des Lebens» ist fester Bestandteil des Ausbildungsprogramms der Hotelgruppe Upstalsboom: Anfang 2016 ging es auf den Kilimandscharo.

Wer bei Upstalsboom arbeitet, soll Sinn darin sehen. Dafür sendet Chef Bodo Janssen seine Mitarbeitenden auch ins Kloster. Zahlen interessieren ihn wenig, trotzdem stimmen sie.

GUDRUN SCHLENCZEK



Bodo Janssen
Monique Wüstenhagen

Als Nächstes möchte Bodo Janssen mit seinen Auszubildenden an den Nordpol – oder am härtesten Radrennen der Welt teilnehmen. Anfang Jahr bestieg er bereits mit 15 Lernenden den höchsten Berg Afrikas. Seine Ziele sind hoch gesteckt, aber nicht im materiellen Sinne. Der Inhaber der deutschen Upstalsboom Hotel und Freizeit GmbH interessiert sich nämlich nicht für Zahlen und Budgets. Zumindest nicht als Ziele. «Zahlen sind nur interessant als Ergebnis.» Klassische Budgets werden bei der zehn Hotels und rund 50 Ferienwohnungsanlagen umfassenden Gruppe künftig keine mehr erstellt. «Wirtschaftlichkeit ist nicht Sinn unseres Handelns, sondern ein Er-

gebnis davon.» Der Sinn der Arbeit ist bei Upstalsboom kein «nice to have», sondern Bedingung. Dafür schickt Bodo Janssen seine Mitarbeiter – vom Auszubildenden bis zum Kader – auch ins Kloster. Oder geht mit ihnen zusammen an persönliche Grenzen, wie bei der «Tour des Lebens» auf den Kilimandscharo. Solche Trips sind neu fester Bestandteil des Ausbildungsprogramms von Upstalsboom. Bodo Janssen lehnt seine Unternehmenskultur an die Maslow-Pyramide an und legt auf die höchste Stufe, jene der Selbstverwirklichung und Transzendenz, den Schwerpunkt. Eine Stufe, von der Abraham Maslow selbst sagte, dass die meisten Menschen sie wohl nie erreichten.

Oberste Stufe der Maslow-Pyramide als Massstab

Anders bei Upstalsboom. Bodo Janssen lockt seine Mitarbeitenden aus der Reserve und fordert und fördert ihre Potenzialentwicklung. Das Schulungskontingent ist unbegrenzt und Weiterbildung ist Arbeitszeit. Einzige Bedingung: Der Kurs muss aus der Liste der vorgegebenen Bildungspartner stammen. Das Material für deren Inhalt liefert der spirituelle Ansatz, die positive Psychologie auf Basis von Martin E.P. Seligman,

bei der die eigenen Stärken und die Bedeutung einer Tätigkeit zentral sind, sowie die Neuropsychologie, insbesondere die Forschungsergebnisse des deutschen Neurobiologen Gerald Hüther. Ebenfalls Programm: im Durchschnitt zwei Tage soziales Engagement pro Jahr.

Janssen sucht sich als Mitarbeitende nicht die guten Schüler oder erfolgreichen Fachkräfte. Langzeitarbeitslose sind genauso willkommen wie Quereinsteiger. «Es ist schwieriger das in der Gastgewerbebranche verankerte Hierarchiedenken zu beseitigen als Fachwissen zu vermitteln.» Den Anteil der Auszubildenden an der Gesamtbelegschaft will er auf 20 bis 25 Prozent verdoppeln. «Führungskräfte aus dem eigenen Haus sind das Beste,» ist Janssen überzeugt.

Wobei es die klassische Karriere bei Upstalsboom immer weniger gibt. «Beförderung ist bei uns kein Thema.» Es gehe nicht um die Position, sondern wer welche Aufgabe übernehmen will. Horizontale statt vertikale Veränderung also. Ziel ist eine echte Verbundenheit aller Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Und dazu passen hierarchische Strukturen immer weniger: Bei der letzten Besetzung eines Hoteldirektions-

postens wurde der «Chef» von der Belegschaft des Hauses selbst ausgewählt.

Wie passt diese Orientierung am Nicht-Materiellen zu einer Hotelgruppe im mittleren bis Luxussegment? Kann ein Mitarbeitender hier seinen Sinn finden? Das Ganze sei natürlich ein Prozess, so Janssen. Doch den Sinn, den würden die Mitarbeitenden sich schon suchen: So dient das Upstalsboom Bio-Hotel Meer-sinn mit eigenem Bauernhof auf Rügen als Vorbild für die Hotelgruppe. Immer mehr Gäste würden den Upstalsboom-Weg schätzen und sich bewusst für ein Hotelzimmer oder eine Ferienwohnung der Gruppe entscheiden. Das verleiht dem Gastgebertum Bedeutung und verändert.

Vom «Focus» zum Arbeitgeber 2016 gekürt

Auch wenn der materielle Erfolg kein Ziel ist, ausgeblieben ist er nicht. Zwischen 2011 und 2014 wuchs der Umsatz jedes Jahr um 25 Prozent, letztes Jahr lag das Plus zwar nur bei 3,2 Prozent, da-

Upstalsboom Ferienanbieter an Nord- und Ostsee

Die Upstalsboom Hotel+Freizeit GmbH & Co. KG, Emden ist einer der führenden Ferienanbieter an der Nord- und Ostsee: Sie betreibt 10 Hotels und rund 50 Ferienwohnanlagen im 3- bis 5-Sterne-Segment mit insgesamt 1788 Zimmern. Der Nettoumsatz lag 2015 bei 44,6 Mio. Euro (+3,2%). Die durchschnittliche Zimmerrate (ARR) konnte um 5,8% auf 91 Euro gesteigert werden. Die Gruppe beschäftigt 635 Mitarbeiter.

für konnte man das Ergebnis verdoppeln, betont Janssen. Die Krankheitsquote ist seit 2012 von 9 auf unter 3 Prozent gesunken, im Durchschnitt bleibe ein Mitarbeitender inzwischen sechs Jahre bei Upstalsboom, und die Anzahl der Bewerbungen verfünffachte sich in den letzten zwei Jahren. Die Bewerber kommen immer mehr auch aus anderen Branchen, bemerkt Janssen: aus der Industrie, der Medizin, der Psychologie. Als Arbeitgeber gilt Bodo Janssen inzwischen branchenübergreifend als Vorbild. Der Harvard Business Manager spricht von dem bedeutendsten Wandel in der deutschen Managementgeschichte. Das Nachrichtenmagazin «Focus» hat die Emdener Unternehmensgruppe zum besten Arbeitgeber 2016 der Tourismus- und Gastgewerbebranche gekürt. Und Janssens kürzlich erschienenen Erstlings-

«Wirtschaftlichkeit ist nicht Sinn unseres Handelns, sondern nur ein Ergebnis davon.»

Bodo Janssen
Upstalsboom Hotels+Freizeit GmbH

werk «Die stille Revolution» steht bei den Wirtschaftsbestsellern des deutschen Buchreports aktuell auf dem vierten Platz.

Das Konzept des Emdener Querdenkers spricht auch Geldgeber an. Vor zwei Wochen

konnte Bodo Janssen einen Betreibervertrag mit dem sauerländischen Investor Wolfgang Müller für ein Wellness-Resort auf der nordfriesischen Insel Föhr unterzeichnen. Investitionssumme: 60 Mio. Euro. Überzeugt haben Müller die hohe Managementkompetenz – und die Wertschätzung des Menschen bei Upstalsboom. Dabei will Janssen mit seinem Unternehmen gar nicht so viel wachsen. Der Upstalsboom-Chef gibt inzwischen sowieso vor allem Seminare – im Kloster. Und begleitet dort eigene Mitarbeitende und auch immer mehr solche anderer Unternehmen auf dem Weg zu sich selbst und einem erfüllten Arbeitsleben.