

## Bodo, der Star

Die Uptalsboom Hotels haben einen Medienstar zum Chef. Er schreibt Bücher über Führung, sitzt in Talk Shows, hat einen eigenen Kinofilm. Was bringt's dem Unternehmen?

SABINE PRACHT

Wer kennt sie nicht, diese langweiligen Vorträge mit etlichen Power-Point-Präsentationen, die scheinbar nie zu Ende gehen? Bodo Janssen, Geschäftsführer der Uptalsboom Hotel + Freizeit, macht das ganz anders. Der Chef von 70 Ferienanlagen an Nord- und Ostsee springt auf die Bühne. Erzählt ein paar Anekdoten von Gesprächen mit Mitarbeitern und Gästen. Zeigt einen sehr emotionalen und persönlichen Film über sich – über seine Entführung Ende der 80er, sein damaliges Leben als Model und Sportskanone und seine Wandlung vom zahlen- und kennifferngetriebenen Manager zum verantwortungsvollen Unternehmer, der sich den Menschen, Mitarbeitern wie Kunden, verpflichtet fühlt.

Seine Transformation zur wertschätzenden, Mitarbeiter fördernden Führungskraft hat er vor zehn Jahren im Benediktinerkloster begonnen. Der Anlass für seinen dortigen Besuch: Unzufriedene Mitarbeiter, die sich einen neuen Chef wünschten, eine hohe Fluktuation und enorme Krankheitsquoten – und das trotz wirtschaftlichen Erfolgs.

„Menschen zu stärken, sie nach vorne zu bringen. Das ist mein Auftrag“, sagt der 46-Jährige heute mit fester Stimme und einem Lächeln im Gesicht. Er sieht sich und sein Unternehmen als „Mittel zum Zweck, damit sich Menschen gut und stark fühlen.“ Führung müsse so gestaltet werden, dass „Menschen abends aufrechter nach Hause gehen als sie morgens gekommen sind“. Es gehe darum, Menschen zuzuhören. Es sind vor allem solche herzerwärmenden Sätze, die Bodo Janssen da auf der Bühne zum Besten gibt. Im Raum sitzen Hoteliers von Ketten und Individualhotels, die sich anlässlich

*„Nur Menschen, denen ich zuhöre, fühlen sich zugehörig. Verbundenheit ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis.“*

des Deutschen Hotelkongress in Berlin versammelt haben. Nicht wenige reagieren mit einem geringschätzigen Lächeln oder Kopfschütteln auf die Worte des Upstalsboom-Chef. Denn die Fülle an Weisheiten und philosophischen Fragestellungen zur Arbeitnehmerzentrierten Sichtweise sind für viele Hoteliers, denen der Mindestlohn und die starren gesetzlichen Arbeitszeiten ein Dorn im Auge sind, realitätsfern. Tatsache aber ist: Die Hotellerie hat ein großes Problem, Mitarbeiter zu finden.

**IMMER HÄUFIGER SIND HOTELIERS** dankbar, dass sie noch Quereinsteiger für sich gewinnen können: Friseur, Mitarbeiter aus Call-Centern oder anderen Dienstleistungssparten. Mit Castings statt üblicher Bewerbungsgespräche locken Hotels junge Arbeitskräfte. Digitalisierte Prozesse, die Zusammenlegung von Bar und Rezeption oder mehr Convenience sind für viele Auswege aus der Personalfalle. Die Lindner Hotels, die in ihrer jungen Stadthotelkette Me and all ebenfalls viele Quereinsteiger beschäftigen, kompensieren

den Mangel an Köchen etwa durch die Zulieferung vorgefertigter Gerichte. Diejenigen Hoteliers, die sich mit guten und zufriedenen Mitarbeitern brüsten, erklären, dass sie zunehmend Hierarchien abschaffen. Bei Prizeotel etwa darf jeder Mitarbeiter an der Rezeption selbst Entscheidungen treffen, ohne einen Chef zu fragen. Das beschleunigt Prozesse, bringt Mitarbeiter in die Verantwortung und macht sie am Ende zufriedener. Spitzenbewertungen auf der Arbeitnehmerbewertungsplattform Kununu belegen das.

### „STILLE REVOLUTION“ KOMMT LAUT DAHER

Der Fachkräftemangel in der Hotellerie sei hausgemacht, meint Janssen. „Der Bedarf an ausländischen Mitarbeitern steigt nur, weil sich andere das nicht mehr gefallen lassen“. Nach dem plötzlichen Tod seines Vaters im Jahr 2007 hat er die gesamte Organisation sukzessive auf den Kopf gestellt, betriebswirtschaftlich wie menschlich: Upstalsboom steht heute für eine mitarbeiter- und wertorientierte Führung mit

holokratischen Entscheidungsprozessen. Jeder Mitarbeiter kann sich berufsbegleitend zum Coach ausbilden lassen. Etwa jeder Dritte sucht deshalb den Weg ins Emdener Unternehmen. 2007 erwirtschafteten zehn Hotels 19 Mio. Euro Umsatz, heute sind es 70 Hotels und Ferienwohnungen, die 60 Mio. Euro Umsatz einbringen. „Die stille Revolution“ – so heißen Janssens erstes Buch und der dazugehörige Kinofilm, in denen er seinen Weg beschreibt, kommt für Außenstehende und auch viele Mitarbeiter ziemlich laut daher: Janssen trat in etlichen Talkshows auf, wurde in diversen Büchern als leuchtendes Beispiel für moderne Mitarbeiterführung zitiert. Er zierte Cover von Zeitschriften und alles was in der Medienbranche Rang und Namen hat, widmete ihm seitenlange Artikel.

Manche Mitarbeiter finden die Zurschaustellung nicht so toll. Das ist auch Janssen bewusst. Für ihn überwiegen aber die positiven Effekte: „Wir haben durch die Veröffentlichungen im Durchschnitt 150 Mio. Kontakte. Ich bin jede Woche im Radio“, sagt Janssen, der sonst kaum noch Geld für Werbung ausgibt. Fachkräftemangel kenne er nicht mehr. In der Tat: Während andere Hotelketten massig Mitarbeiter suchen, sind die Stellenanzeigen von Upstalsboom überschaubar. Die Fluktuation liege zwischen neun und zwölf Prozent, vorher bei 30. Auch Krankheitsquoten hätten sich drastisch reduziert, was zu deutlichen Kosteneinsparungen führe und besserer Qualität führe, erklärt Janssen.

Bei Upstalsboom arbeiten etwa 30 Prozent gelernte und 70 Prozent ungelernte Kräfte. Das sei ein gutes Verhältnis. Es gehe nicht in erster Linie um Fachkenntnisse. Es gehe in der Hotellerie um mehr: Mitgefühl, Achtsamkeit, mit Menschen umzugehen. „Das lernt man in der Ausbildung nicht“, so Janssen. Die Sterne will er daher sukzessive abschaffen. „Sterne haben nichts mit Qualität zu tun, die wir leisten möchten“. Bei Beschwerden etwa müsse sich jeder Mitarbeiter fragen: Was kann ich diesem Menschen geben, damit es ihm besser geht?

**ALLE FÜHRUNGSKRÄFTE** hat Janssen ins Kloster geschickt. Gemeinsam haben sie einen Wertebaum verabschiedet, der den Handlungsrahmen für jeden der 850 Beschäftigten vorgibt. Alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit, berufsbegleitend und auf Kosten der Firma Coaching-Ausbildungen zu machen, Seminare im Kloster zu besuchen und Coachings zu geben. „Unsere Mitarbeiter schulen Vorstände von DAX-Konzernen“, sagt Janssen stolz. Das habe auch einen sozialen Aspekt. Sie stockten damit ihr Gehalt auf.

Gespräche mit Mitarbeitern offenbaren: Sie finden es „toll“ für Upstalsboom zu arbeiten. „Man fühlt sich als Teil einer Familie und Bodo ist absolut nahbar.“ Für alle Mitarbeiter ist er der Bodo und per Mail und Telefon erreichbar. „Wenn man ein Problem hat, kann man Bodo einfach anrufen“, sagt eine Mitarbeiterin, die weit von der Emdener Zentrale entfernt arbeitet. Wettbewerber hätten schon versucht, sie für deutlich mehr Gehalt abzuwerben. Doch sie habe abgelehnt. Sie ist überzeugt: „So viele Freiheiten wie bei Upstalsboom habe ich nirgendwo anders.“

Auch bei sozialen Projekten, etwa in Afrika, können sich Mitarbeiter engagieren. In Afrika hat Upstalsboom mit der Stiftung Fly and Help schon sieben Schulen gebaut. Janssens „Vision vom glücklichen Menschen“ ist auch der Grund, weshalb er sein Unter-

## Trend: Reisen zu sich selbst



Upleven – Ort der Einkehr:  
Das alte Hotel Deichgraf  
wurde komplett umgebaut.  
Kosten: 500.000 Euro.

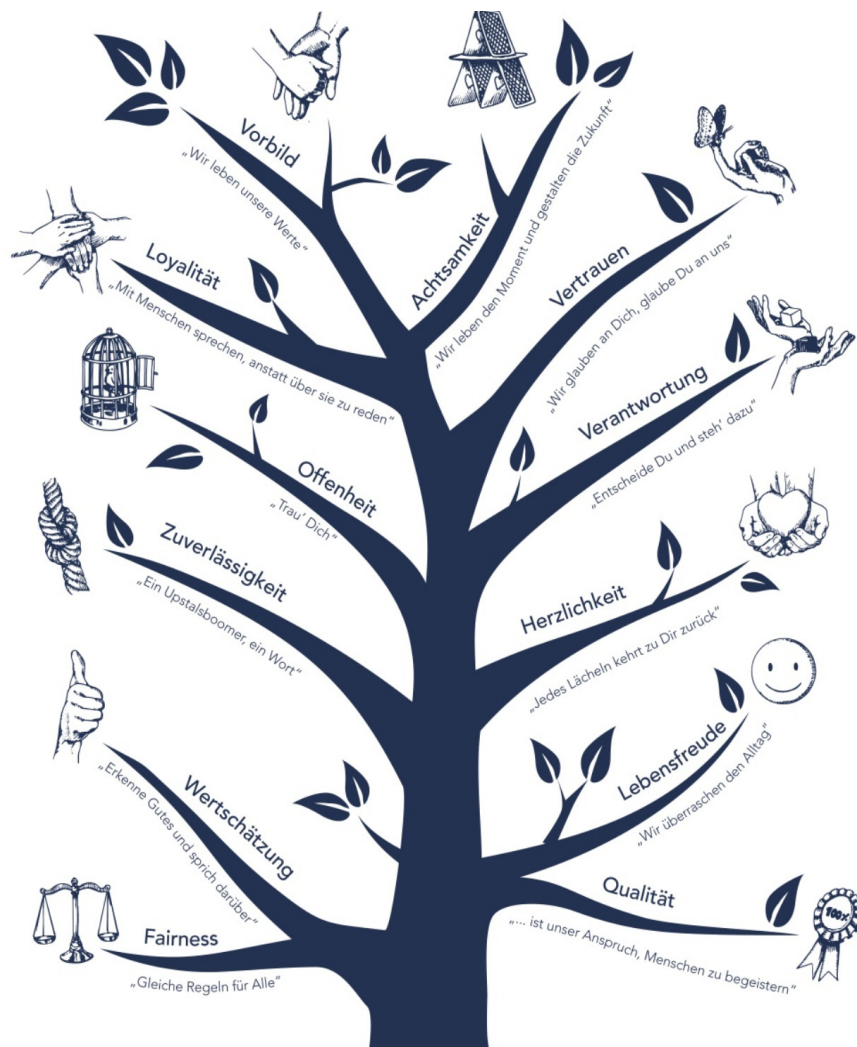
Mit seiner neuen **Hotelmarke Upleven** in Wremen vereint der Upstalsboom-Chef zwei Dinge: Er bedient das Bedürfnis nach Einkehr, Sinnfindung, persönlichem Wachstum und Weiterentwicklung, das immer mehr Menschen haben. Und er verwirklicht damit seine eigene Vision: Menschen sollen innerlich wachsen – Mitarbeiter wie Gäste. Kein Telefon, kein Fernsehen, keine Events. Stille am Deich mit einem Schweizezimmer. Der Wellness-Bereich wurde durch Meditationsräume ersetzt. Mitarbeiter mit Coaching-Ausbildung geben Seminare. Per Aufstellungsarbeit wurde geklärt, wie das Haus organisiert wird. Wer eines der 34 Zimmer oder ein Bett im Mehrbettzimmer bucht, erhält drei Mahlzeiten und sechs Meditationen. „Wir wollen für jeden Platz haben. So wie früher im Kloster, wo jeder an die Tür klopfen konnte“, sagt Bodo Janssen. Gäste werden wie im Kloster in die Arbeit eingebunden. Wer putzt, Unkraut jätet oder kocht, zahlt weniger. Mit diesem Konzept möchte Janssen in ganz Deutschland expandieren, mit der **Marke Upstalsboom** hingegen nur an der Küste. Mehr als 400 neue Einheiten werden auf Langeoog, in Benseniel und Carolinensiel gebaut. Die 70 Anlagen (davon elf Hotels) brachten 2019 etwa 60 Mio. Euro Umsatz, zwei Drittel entfallen auf die Hotels.

nehmen in eine Stiftung überführt. An der Satzung arbeiten die Mitarbeiter gerade. Bis Ende 2020 soll der Prozess abgeschlossen sein. Upstalsboom will an den Standorten mit eigenen Hotels, fünf sind es, Wohnungen für Mitarbeiter als Altersvorsorge bauen und mit Partnern Schulen entwickeln.

Bei neuen Projekten, Vorhaben und Veränderungen bezieht Janssen alle Betroffenen ein. „Ich bitte die Chefs der jeweiligen Abteilungen, die Meinung der Mitarbeiter und Vorschläge einzuholen“, erklärt er seinen holokratischen Ansatz. Chefs werden von den Mitarbeitern gewählt. Wer die meisten Stimmen erhält, wird für zwei Jahre Führungskraft, danach wird wieder evaluiert. Wenn ein Mitarbeiter mehreren Kollegen Probleme bereitet, wird er zunächst von dem Mitarbeiter, dem das aufgefallen ist, darauf angesprochen. Wenn sich nichts ändert, bitten ihn alle unzufriedenen Kollegen um ein Gespräch, und wenn das auch nicht fruchtet, wird er entlassen – vorausgesetzt, es wurde einstimmig dafür gestimmt. „Einstellungen und Entlassungen erfolgen bei uns nur einstimmig“, so Janssen, der Entscheidungen gegenwartsbezogen trifft. Von Wachstumsstrategien und Budgetrunden hat er sich verabschiedet. „Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ergebnisse um sich selbst“, sagt Janssen und lächelt. **fvw**

## Gemeinsame Werte als Basis für Erfolg

Der Upstalsboom dient allen Mitarbeitern als Wegweiser



Die Führungskräfte haben die Werte gemeinsam entwickelt. Doch wie lebt Bodo Janssen die Werte selbst konkret?

**Fairness:** „Im Herbst 2019 habe ich entschieden, dass Mitarbeiter im Osten und Westen gleiches Gehalt bekommen.“

**Wertschätzung:** „Die gebe ich, indem ich zuhöre und versuche, einen Menschen so zu sehen, wie er ist.“

**Zuverlässigkeit:** „Ich bin zuverlässig. Dinge in Bewegung zu bringen. Ich bin unzuverlässig, wenn es um Termine geht.“

**Offenheit:** „Das hat was mit Demut zu tun. Ich glänze nicht nur mit meinen Stärken, sondern gestehe auch Fehler ein.“

**Loyalität:** „Ich habe die Fähigkeit, Menschen ins Gesicht zu sagen, was passt und was nicht.“

**Vorbild:** „Es geht darum, nicht jemandem nachzueifern, sondern darum, einem Verhalten nachzueifern, um mehr in die eigene Kraft zu kommen.“

**Achtsamkeit:** „Es geht darum, sich selbst kennenzulernen. Das ist die Grundlage dafür, sich zu entwickeln.“

**Vertrauen:** „Sich etwas zuzutrauen ist Voraussetzung, anderen etwas zuzutrauen.“

**Verantwortung:** „Bereit zu sein, selbst Antworten zu finden und nicht anderen Antworten zu überlassen.“

**Herzlichkeit:** „Authentisch sein, anfangen zu leuchten und aufhören zu glänzen.“

**Lebensfreude:** „Das ist das, worum es geht und der Sinn des Unternehmens.“

**Qualität:** „Es geht um Beziehungsqualität. Wie gut und stärkend gestaltet man Beziehungen.“