

Wertschöpfung durch Wertschätzung Ilse Hantschk

Eine meiner spannendsten Lernreisen ermöglichte mir, den Unternehmer Bodo Janssen kennen zu lernen. Er ist Inhaber der Hotelkette Upstalsboom im Norden Deutschlands, die er in zweiter Generation führt. Ich hatte vorher schon von Herrn Janssen gehört und über ihn gelesen. Er gilt als wichtiger Exponent einer modernen Führungsphilosophie auf Basis der Positiven Psychologie und der neueren Erkenntnisse der Gehirnforschung.

Ein Video über den Upstalsboom-Weg auf youtube – als Information für seine Mitarbeitenden gedreht, von diesen ins Netz gespielt und seither viele tausend Mal angeklickt – steigerte meine Neugier. Dieses Video gefiel mir, war aber fast zu schön, um wahr zu sein, und so beschloss ich, genauer hinzuschauen und nachzufragen ...

„Ich habe eine Vision von glücklichen Menschen“, erklärt Bodo Janssen (selbst ausgebildeter Wirtschaftswissenschaftler) das Idealbild für seine Hotelkette. „Wenn ich mal Großvater bin und meine Enkel um mich versammelt habe, will ich ihnen erzählen können, wie das in unserem Familienunternehmen gelungen ist.“

Auch wenn Bodo Janssens Vision nach einem hehren Ziel klingt, verdoppelte das Unternehmen seinen Umsatz zwischen 2009 und 2013 auf 42 Millionen Euro. Die Hälfte dieses Umsatzwachstums führt Bodo Janssen unmittelbar auf die neue Unternehmenskultur und die dadurch gestiegene Leistungsbereitschaft zurück. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist drastisch gestiegen. Während die durchschnittliche Verweildauer im Betrieb in der Branche von 2 auf 1.5 Jahre gefallen ist, stieg sie bei Upstalsboom auf 6 Jahre an.

Dieser Wandel scheint sich in der Branche herum zu sprechen. Für eine aktuelle Hoteleröffnung erhielt das Unternehmen im Vorfeld nahezu 3.000 Bewerbungen. Die bessere Stimmung der Mitarbeitenden spüren auch die Gäste. Die unabhängig gemessene Weiterempfehlungsrates für Upstalsboom-Hotels stieg auf 98 Prozent.

Was ist das Geheimnis hinter diesem Erfolg?

Die Neurobiologen Joachim Bauer und Gerald Hüther stellten fest, dass Motivation, Zielstrebigkeit und lebenslanges Lernen nicht nur eine psychologische Angelegenheit sind. Der Körper muss neuroplastische Botenstoffe produzieren, um das Motivations- und Belohnungssystem des Gehirns zu aktivieren. Erst damit entsteht Lust an der Leistung und Motivation. Diese Botenstoffe regen auch die Bildung von neuen Vernetzungen im Gehirn an oder sorgen dafür, dass sich bestehende Netze verdichten. Damit wird Lernen möglich.

Solche Botenstoffe werden dann freigegeben,

- wenn es möglich ist, positive emotionale Erfahrungen zu machen (z.B. mit Erfolgserlebnissen),
- wenn Menschen wertschätzend mit ihren Stärken und Schwächen wahrgenommen bzw. beachtet werden und damit das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten erhalten bleibt,
- wenn sich Menschen bedeutsam fühlen können,
- und wenn sie in gute psychosoziale Beziehungen eingebettet sind, die emotionale Sicherheit vermitteln.

Die Positive Psychologie um Martin Seligmann widmet sich seit rund zehn Jahren der Erforschung der Bedingungen des Wohlbefindens und der guten Lebensführung bei gesunden Menschen. Sie setzt dabei einen Schwerpunkt bei den Themen „Arbeitszufriedenheit“ und „Leistungsfreude“. Auf Basis von zahlreichen Untersuchungen argumentiert sie, dass die Leistungsfreude dann entsteht,

- wenn sich Menschen als wirksam erleben können, wenn sie mitgestalten und Ziele erreichen können,
- wenn sie Interesse an der Arbeit, Engagement oder sogar Enthusiasmus (gemeint ist ein energiegeladenes Anpacken, nicht etwa mit Aktionismus zu verwechseln) entwickeln können,
- wenn sie in positive Beziehungen eingebettet sind (freundliche Handlungen von anderen Menschen tragen mehr zur Steigerung des eigenen Wohlbefindens bei als alle anderen Einflussfaktoren, die getestet wurden),
- wenn sie Selbstachtung und eine optimistische Lebenseinstellung entwickeln können
- und nicht zuletzt, wenn sie Sinn erleben und/oder zu etwas gehören oder etwas dienen, was sie als grösser einschätzen, als ihre eigene Person.

Supportive Leadership

Der oben genannte Gerald Hüther betont immer wieder, dass es in Organisationen unterstützende Führung braucht. Es geht um Führungskräfte, die Menschen differenziert wahrnehmen und zwar mit Herz und Verstand, die Zeit in die Beziehungspflege investieren, die **einladen, ermutigen und inspirieren**, die klare Erwartungen und Ziele formulieren und ehrliche Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen geben.

Bodo Janssen und sein Unternehmen sind für mich deshalb so beeindruckend, weil er die genannten Erkenntnisse und Forderungen konsequent umsetzt und zwar in einer Radikalität, die imponiert. Der Schwerpunkt wurde vom Management von Prozessen und Zahlen zugunsten der Führung von Menschen verschoben. Es geht darum, optimale Rahmenbedingungen für zufriedene und leistungsstarke Mitarbeitende zu schaffen. Führung wird nicht als Privileg, sondern als Dienstleistung verstanden.

Von der Ressourcennutzung zur Potentialentfaltung

Bei Upstalsboom führte ein breit angelegter Entwicklungsprozess, der beim Chef und im Leitungsteam begann, zur Entwicklung einer Unternehmenskultur, die von Transparenz, Stärkenorientierung, Wertschätzung und Achtsamkeit geprägt ist. Dabei spielten freiwillige Klostersaufenthalte für Führungskräfte, zahlreiche Maßnahmen zur Förderung des Glücks jedes Mitarbeiters sowie firmeninterne mehrstufige Persönlichkeits-Trainings eine wesentliche Rolle.

Die Trainings, die immer noch durchgeführt werden, geben die Möglichkeit, den eigenen bisherigen Lebensweg zu reflektieren und einen Entwurf für die kommenden Jahre zu erarbeiten. Sie legen großen Wert darauf, dass

Stärken identifiziert und weiter entwickelt sowie Selbstvertrauen und eine positive Lebenseinstellung gestärkt werden. Die Themen „sich und andere führen“, „wertschätzende Partnerschaften“, „Energiemanagement“ sowie „affirmative Kommunikation“ sind von zentraler Bedeutung. Heute stehen die Trainings nicht nur Führungskräften sondern auch Mitarbeitenden offen.

Zur Stärkung der Unternehmenskultur entwickelten die Mitarbeitenden in Workshops zwölf Leitwerte. Das Jahr 2013 stand unter dem besonderen Leitbild der „Achtsamkeit“ – mit sich selbst, mit den Kolleginnen und Kollegen und natürlich den Gästen des Hauses. *„Ich habe meine Arbeitsweise spürbar verändert“*, erzählt eine Hotelmanagerin. *„Ich gehe noch mehr auf andere zu. Zugleich schütze ich mich selbst vor zu großer Belastung.“*

Corporate Happiness Beauftragte wurden ernannt und ausgebildet. Sie sind heute begehrte Ansprechpartner für viele berufliche und persönliche Belange ihrer Kolleginnen und Kollegen. In diesen Gesprächen verfolgen sie den Ansatz: weg vom Problem, hin zur Lösung. Dabei helfen zwei Fragen, die jeder im Unternehmen schon mehrfach gehört hat: Erstens: Was kann man daraus lernen? Zweitens: Was können wir selber tun, um das Problem zu lösen? Einmal jährlich moderieren sie eine Standortbestimmung, um die Rahmenbedingungen für eine optimale Entwicklung von Mitarbeitenden weiter zu verbessern. Herausfordernde Aufgaben lassen Mitarbeitende wachsen, stärken das Selbstvertrauen und führen zu Engagement und Begeisterung.

„Wir sind mehr als auf dem richtigen Weg“, kommentiert Thomas Peruzzo, Hoteldirektor eines Hauses an der Ostsee die erlebte Entwicklung. *„In den 17 Jahren, die ich in der Hotellerie-Branche arbeite, habe ich zuvor noch nicht gesehen, was hier gelebt wird. Der Mitarbeiter als Mensch wird auf eine gute Art und Weise sehr in den Mittelpunkt gestellt.“*

Seit längerer Zeit beschäftige ich mich mit den Erkenntnissen der neueren Gehirnforschung sowie der Positiven Psychologie und deren Anwendung in der Organisationsberatung und im Coaching. Die eindrucksvolle Wirkung, die Bodo Janssens Vision entfaltet, hat mich darin bestärkt, das noch konsequenter zu tun und Wertschöpfung durch Wertschätzung ins Zentrum unserer Arbeit zu stellen.

Quellen

- http://www.upstalsboom.de/der-upstalsboom-weg/#submenu_anker
30.09.2014
- <http://www.kulturwandel.org> 30.09.2014
- Joachim Bauer (2013): Arbeit: Warum unser Glück von ihr abhängt und warum sie uns krank macht
- Joachim Bauer (2008): Lob der Schule. Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern
- Tobias Esch (2014): Die Neurobiologie des Glücks. Wie die Positive Psychologie die Medizin verändert. 2. vollständig überarbeitete Auflage
- Oliver Haas (2010): Corporate Happiness als Führungssystem – Glückliche Menschen leisten gerne mehr
- Gerald Hüther (2010): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn
- Gerald Hüther (2013): Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher
- Gerald Hüther (2014): Die Macht der Inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern
- Peter Laudenbach (2014): Wir haben keine Angst mehr, Brand eins 05/2014
- Martin Seligmann (2012): Flourish – Wie Menschen Aufblühen