



HOTELS UND FERIEWOHNUNGEN

„Eine Vision von glücklichen Mitarbeitern“

Ausgangssituation

Im Jahr 2010 waren es die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung, die mich als geschäftsführender Gesellschafter von Upstalsboom sehr betroffen gemacht haben. Bis zu den Ergebnissen waren wir in einer Art Hochstimmung, da sowohl die wirtschaftliche als auch die qualitative Entwicklung unseres Unternehmens auf einem sehr guten Weg waren. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bescheinigten uns leider nur eine in Schulnoten ausgedrückte Zufriedenheit zwischen vier und fünf. Nach eingehender Analyse der Ergebnisse kamen wir zu der Erkenntnis, dass die Hauptursache dieser Unzufriedenheit darin lag, dass sich ein Großteil der Mitarbeiter schlecht geführt fühlte. Die Erkenntnis, dass der „Fisch am Kopf (also bei mir und den weiteren Führungskräften) anfang zu stinken“ war sehr ernüchternd. Im Angesicht der eigenen Betroffenheit und in Aussicht auf die „Überhauptkräfteentwicklung“ entschloss ich mich der Entwicklung unserer Stimmung im Unternehmen persönlich anzunehmen. Eineinhalb Jahre ging ich parallel zum operativen Geschäft regelmäßig ins Kloster um in guter Atmosphäre, von namenhaften Persönlichkeiten wie dem Benediktiner Dr. Pater Anselm Grün und dem Psychologen Dr. Friedrich Aszländer (Autoren der Bücherreihe „spirituell führen...“) zu lernen. Parallel hierzu lernten wir Dr. Oliver Haas kennen, dem Begründer des Corporate Happiness Ansatzes, der auf Basis der positiven Psychologie, die Stimmung in deutschen Unternehmen verbessert. Im Spannungsfeld zwischen Spiritualität und Wissenschaft begannen wir über das Thema Führung zu „meditieren“. Das Ergebnis bestand im Wesentlichen aus zwei Erkenntnissen:

- 1. Es gibt einen deutlichen Unterschied zwischen Führung und Management:**
Unserem gewonnen Verständnis nach wirkt Führung auf Menschen und Management auf Abläufe, Prozesse und Zahlen. Unsere Erkenntnis war, dass in Deutschland (und auch bei uns) zu viel gemanagt und zu wenig geführt wird.
- 2. Führung bezieht sich auf einen selbst (my Happiness) und auf andere (Corporate Happiness)**
Wir haben erkannt, dass nur wer sich selbst führen kann, auch andere führen kann.

Zielsetzung

Mit der Erkenntnis aus der Mitarbeiterbefragung und der Zeit im Kloster entwickelte sich das Ziel, die Stimmung im Unternehmen durch eine wirksame, nachhaltige und werteorientierte Führung der Mitarbeiter zu optimieren. Parallel dazu, sollten auch die neusten Erkenntnisse aus der positiven Psychologie in Form des Führungsansatzes Corporate Happiness (siehe auch Buch „Corporate Happiness als Führungsansatz“) in unserem Unternehmen umgesetzt werden. Die Haltung, die wir bei unseren Führungskräften entwickeln wollten, lässt sich sehr einfach ausdrücken:

„Führung ist kein Privileg, Führung ist Dienstleistung“

Für uns geht es seitdem und in Zukunft darum, optimale Rahmenbedingungen für zufriedene und leistungsstarke Mitarbeiter zu schaffen.

Geplante oder angewandte Strategien / Projekte / Maßnahmen

Im ersten Schritt erhielten alle unsere Führungskräfte (70) eine Einladung ins Kloster zu gehen. In Verbindung mit einem Führungsseminar im Kloster (mit Dr. Pater Anselm Grün) wollten wir die Sensibilität zum Thema Führung schaffen. Nahezu alle Führungskräfte nahmen die Einladung an. Für diejenigen, die sich dem Thema Kloster und Spiritualität nicht öffnen wollten haben wir ein zweites, wissenschaftliches Standbein in Form des Projektes Corporate Happiness aufgebaut.

Viele Führungskräfte konnten im Rahmen der Klosteraufenthalte für sich erkennen, dass Führungsarbeit zunächst bei sich selbst beginnt. Dieses zum Anlass haben wir zwei weitere Maßnahmen eingeleitet:

1. Für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit erhielten alle Führungskräfte einen „Freifahrtsschein“ für damit einhergehende Klosteraufenthalte.
2. Unternehmensintern entwickelten wir das Curriculum „sich und andere führen“ das unter der Leitung der Geschäftsführung persönlich stattfand. Es wurden insgesamt 7 Peergroups aufgestellt, die sich aus allen Führungskräften einer jeden Abteilung (FO, HK, F&B, etc.), aus jedem Hotel und der Zentrale zusammensetzten. Jede der 7 Gruppen setzte sich im Spannungsfeld zwischen Geistes-, Natur und Betriebswissenschaften konkret mit den Voraussetzungen von Führung auseinander. In einem Zyklus von drei Modulen arbeiteten wir an ihrem Führungsbewusstsein und der Fähigkeit, nachhaltige Führungsinstrumente wirksam für sich selbst und andere einzusetzen. In der Verbindung zwischen fühlen, denken und handeln reichten die Grundlagen der einzelnen Module hierbei von den Regeln des hl. Benedikt von Nursia bis hin zu den neuesten Erkenntnissen aus der Gehirnforschung und der positiven Psychologie. In der kleinen lernintensiven Gruppe verknüpften unsere Führungskräfte Führungswissen mit Selbsterfahrung und schafften damit gute Voraussetzungen für ihren zukünftigen Führungserfolg. Um die Quellen Ihres Führungserfolges zu erschließen, arbeiteten wir mit Impulsvorträgen, Einzel- und Gruppenübungen, spielerischen Einlagen, Partner- und Teamcoaching sowie Meditation.

MODUL 1: „SICH SELBST FÜHREN“ - „nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen“

In diesem Modul ging es um die Differenzierung zwischen Führung und Management, als auch um die Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten wie Zeitbewusstsein, Selbstbewusstsein, Zielbewusstsein und Werte. Folgenden Fragen gingen wir hierbei nach: Was ist Führung? Was bedeutet es mich selbst zu führen? Was ist Zeit? Was ist für mich wesentlich? Wie werde ich mir meiner selbst bewusster? Wo will ich ihn? Welche Werte bedeuten mir etwas?

MODUL 2 „ANDERE FÜHREN- "Wertschöpfung durch Wertschätzung“

In diesem Modul ging es um die Quellen erfolgreicher Führung, um Führungsaufgaben, sowie um Begriffe wie Achtsamkeit, Disziplin, Dankbarkeit und Demut, aber auch um Begriffe wie Macht und Autorität. Folgenden Fragen gingen wir hierbei nach: Wie wurde ich geführt? Was erwarte ich von einer guten Führungskraft? Was brauche ich um erfolgreich zu führen? Was unterscheidet Motivation von Inspiration?

MODUL 3: „SPRACHLICHE INSTRUMENTE WIRKSAMER FÜHRUNG - „miteinander sprechen, anstatt übereinander zu reden“

In diesem Modul geht es um Sprachbewusstsein und die Kraft der Sprache. Die Sprache die ein Mensch verwendet ist ganz entscheidend dafür, wie er sich selbst und andere führt. Folgende Themen werden wir behandeln: Welche Auswirkung hat Sprache auf das Befinden eines Menschen? Wer fragt führt, emotionale und sachliche Rückmeldungen, Lob und Anerkennung, Ausweg aus der „Wischi-Waschi-Sprache“.

Überdies haben die Geschäftsführung, eine Hoteldirektorin, der Leiter HR sowie zwölf weitere Mitarbeiter aus allen Ebenen, zusammen mit dem Autor des Buches Corporate Happiness und der Hochschule für angewandte Wissenschaften München damit begonnen, den Corporate Happiness Ansatz bei Upstalsboom im Rahmen eines Projektes zu implementieren:

1. Im Rahmen eines Fallstudienseminars (ca. 30 Studenten für 2 Tag am Stammsitz von Upstalsboom) wurde zusammen mit der Hochschule für angewandte Wissenschaften/München unter der Leitung von Prof. Dr. Burkhard von Freyberg (Fakultät Tourismus) im Mai 2011 die Situation bei Upstalsboom unter dem Aspekt von Corporate Happiness analysiert. Im weiteren Verlauf wurden die in der Fallstudie generierten Erkenntnisse in die Operationalisierung der Unternehmensstrategie implementiert.
2. Die zwölf Mitarbeiter wurden in sechs Modulen und in Verbindung mit unserer webbasierten Lernplattform zu Corporate Happiness-Beauftragten ausgebildet.

Ziel dieser Ausbildung war mehr Glück im Privatleben, den Lebenszielen näher zu kommen, Steigerung von Wohlbefinden und Zufriedenheit, Steigerung von Ausstrahlung und Sympathie, finden des Führungsstils der Zukunft und mehr Spaß bei der Arbeit. Die Aufgaben des Beauftragten bestehen in der Anwendung und Sicherstellung von Corporate Happiness in ihrem Wirkungsbereich. Überdies pflegt der Corporate Happiness Beauftragte die Online-Lernplattform als Grundlage weiterer Ausbildungen. Der Inhalt der Ausbildung bestand aus folgenden Schwerpunkten:

3.

i. **Modul 1: Unterbewusstsein/Positives Weltbild**

Das Unterbewusstsein trägt einen gewichtigen Teil für unser Wohlbefinden, für das Entstehen von Konflikten oder Leistungsverweigerung bei. In den Managementmethoden wird dies allerdings viel zu wenig beachtet. Die Führungskräfte und alle anderen Mitarbeiter müssen sich dieser zentralen und übergreifenden Wirkung bewusst sein. Werte wie Dankbarkeit, Großzügigkeit und Eigenverantwortung müssen trainiert werden. In einer angstfreien Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter wissen und spüren, was tatsächlich möglich ist, entstehen Spitzenleistungen. Weitere Inhalte sind: Wie Gefühle entstehen, Prägung des Gehirns, Glücksfallen, Fokussierung, Das Weltbild ändern, Einstellung zum Leben

ii. **Modul 2: Bedeutsamkeit**

Sich der eigenen Lebens- und Arbeitsziele bewusst zu sein und diese zu verfolgen, führt zu einer hohen intrinsischen Motivation der Mitarbeiter. Wirklich für ihre eigenen Ziele entschiedene Angestellte wachsen über sich hinaus. Weitere Inhalte sind: Ziele finden und verfolgen, Liebe zum Leben üben, Lebenszweck erkennen, Prioritäten setzen, Wertschätzung und Respekt

iii. **Modul 3: Eigene Stärken**

Viele Studien haben gezeigt, dass es sehr leistungsfördernd ist, seine eigenen Stärken ausleben zu können und diese auch auf andere Bereiche im Unternehmen auszuweiten. Durch die traditionellen Managementansätze sind wir allerdings gewohnt, unsere Schwächen zu analysieren und zu beheben. Dies führt zu einem sinkenden Selbstbewusstsein. Abteilungsübergreifende, stärkenorientierte Teamentwicklung ist erwiesenermaßen der bessere Weg. Weitere Inhalte sind: Was sind Stärken, Finden und Einsetzen der eigenen Stärken, Peak Performance / Flow, Stärkenorientiertes Denken und Handeln

iv. **Modul 4: Spaß**

Mitarbeiter leisten am meisten, wenn sie Spaß an der Arbeit haben.

Diesen Spaßfaktor zu integrieren, gehört sowohl zu den Aufgaben von Führungskräften als auch deren Mitarbeiter. Spaß ist nicht ausschließlich eine Spontanreaktion und soll nicht nur zufällig entstehen. Weitere Inhalte sind: Lachen, Leidenschaften, Genuss, Humor, Spaß verbreiten, der moderne Hofnarr

v. **Modul 5: Energiemanagement**

Probleme lassen sich eher selten durch reines Nachdenken lösen. Ein hohes Energieniveau der Mitarbeiter ist hierfür viel entscheidender. Ernährung, Erholungsphasen, Sport, Lob und Anerkennung sind wichtige Eckpfeiler. Weitere Inhalte sind: Ins Tun kommen/Beständigkeit, Stress, Zeit und Zeitnot, Multitasking, Sport, Erholung, Ernährung, Meditation

vi. **Modul 6: Partnerschaften Kommunikation**

Den wohl größten Einfluss auf das Wohlempfinden und die Leistungsbereitschaft hat der gegenseitige Umgang zu anderen Personen im Unternehmen bzw. zu Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern. Wertschätzende Kommunikation, der Aufbau geeigneter Trägerfrequenzen sowie potenzialorientiertes Handeln schaffen eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, in der aus Fehlern gelernt wird und keine Angst zu versagen vorherrscht. Weitere Inhalte sind: Freundschaften, Liebe und Beziehungen, Konfliktmanagement, Kommunikation, Grenzen setzen.

2. Die Geschäftsführung, der Leiter HR, eine Direktorin sowie der Autor starteten parallel zur Ausbildung der Corporate Happiness Beauftragten die Projektierung zur Implementierung des Ansatzes in ein Hotel und die Zentrale. Hierbei wurde wie folgt vorgegangen:
 - i. Es wurde in Interviews und Workshops jeweils die Ist-Situation des jeweiligen Hotels heraus gearbeitet. Um ein möglichst realitätsnahes Bild der Ist-Situation zu bekommen, wurde der Input von Geschäftsleitung, Mitarbeitern der Zentrale, der Hoteldirektoren vor Ort, seiner Mitarbeiter sowie des externen Beraters dokumentiert.
 - ii. Im Zusammenspiel zwischen Geschäftsleitung, Mitarbeitern der Zentrale, des Hoteldirektors vor Ort sowie des externen Beraters wurde das Sollkonzept festgelegt sowie die relevanten Zielgrößen.
 - iii. Aufbauend auf dem Corporate Happiness Konzept arbeitet die Projektgruppe unter Anleitung von Dr. Oliver Haas und in Abstimmung mit Herrn Janssen eine Strategie aus, um den jeweiligen Sollzustand in den jeweiligen Hotels zu erreichen → Aktuell überarbeiten alle 70 Führungskräfte des Unternehmens unter Berücksichtigung der Klosterkenntnisse und dem Corporate Happiness das Unternehmensleitbild.
 - iv. Im Blended Learning Ansatz (Upstalsboomeigene Lernplattform) wird die

- Umsetzung vorangebracht, wobei hierbei auf einen Erfahrungsaustausch zwischen den Hotels geachtet wird.
- v. In der regelmäßigen Ergebniskontrolle (z.B. unsere Mitarbeiterbefragung) werden Veränderungen der Zielgrößen untersucht, analysiert und dokumentiert. Es werden Empfehlungen für die weitere Entwicklung des Hotels von der Zentrale ausgearbeitet und dargestellt. Zudem wird die Roll-Out Strategie für die übrigen Hotels von Upstalsboom erarbeitet

Ergebnisse:

1. Unmittelbare Ergebnisse:

- a. Seit 2010 Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit je nach Bereich/Hotel bis 80%; Tendenz stark steigend! (gemessen in Verbindung mit regelmäßigen, webbasierten und anonymen Befragungen),
- b. Lt. Kununu (Arbeitgeberbewertungsportal) ist Upstalsboom der drittbekannteste Arbeitgeber im Bereich Tourismus (die beiden vorplatzierten sind Einzelhotels); Stand Dezember 2012
- c. Lt. Focus (Ausgabe Januar 2014) ist Upstalsboom Deutschlands drittbester Arbeitgeber der Branche
- d. Upstalsboom gehörte/gehört bei folgenden Awards zu den Finalisten:
 - i. Deutschlands bedeutendster Wirtschaftspreis: Querdenker Award (Kategorie: Arbeitgeber)
 - ii. Human Resource Excellence Awards 2013 (Kategorie CSR & Arbeitgebervideo)
 - iii. Deutschlands bedeutendster Kommunikationspreis: BOB Award 2014
- e. Upstalsboom gewann folgende Preise:
 - i. HR Hospitality Award 2013
 - ii. Filmpreis des Cosmic cine Festival (München, Zürich, Karlsruhe und Darmstadt)
- f. Die durchschnittliche Anzahl der Bewerber pro offene Stelle liegt ca. 500% über dem Branchendurchschnitt
- g. Die durchschnittliche Krankheitsquote liegt bei 3%; in der Branche liegt diese über 7%
- h. Durchschnittliche Zugehörigkeit unserer Mitarbeiter liegt nunmehr bei sechs Jahren; in der Branche durchschnittlich nur noch bei 1,5 Jahren
- i. Seit 2011 gibt es ein strukturiertes, auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter ausgerichtetes Beurteilungssystem,

2. Mittelbare Ergebnisse:

- a. Steigerung der durchschnittlichen Weiterempfehlungsrate unserer Gäste von 93% auf 98%,
- b. Erfolgreiche Auditierung des bei uns mitentwickelten und angewandten Managementsystems (SERQUA) durch einen vereidigten Sachverständigen. Die Ergebnisse der Hotels und der Zentrale lagen zwischen 95% und 100% (der bis zu 1000 Kriterien wurden erfüllt). SERQUA erfüllt die Anforderungen nach DIN EN ISO 9001:2000
- c. Steigerung des Unternehmensumsatzes um über 100% (2009-2013)

Corporate Happiness – Glückliche Menschen leisten gerne mehr!

Was ist Corporate Happiness?

Der Führungsansatz Corporate Happiness wurde von Dr. Oliver Haas begründet. Die Basis dieses Ansatzes bildet das in Deutschland weitestgehend unbekanntes Forschungsgebiet der Positiven Psychologie. Diese Wissenschaft wird bereits seit über 10 Jahren an amerikanischen Eliteuniversitäten wie Harvard oder Pennsylvania erforscht und gelehrt.

Die Positive Psychologie geht den Ursachen von glücklichen, erfolgreichen und gesunden Menschen und Organisationen auf den Grund. Wie kann jeder Einzelne das Glückseligkeit erlernen und erleben? Wie kann sich ein Unternehmen auf das Glück seiner Mitarbeiter ausrichten?

Corporate Happiness nutzt genau diese Erkenntnisse und wendet wissenschaftlich fundierte Maßnahmen an, um die Mitarbeiter eines Unternehmens zufriedener und glücklicher zu machen. Das eigene Wohlbefinden, erhöhte Kreativität und positive Ausstrahlung wirken sich auch auf andere aus – beruflich wie privat. Auf dieser Basis lassen sich menschliche Beziehungen in Unternehmen besser gestalten. Doch damit nicht genug: Eine glücksbasierte Unternehmenskultur schafft zusätzliche Renditen.

Welche Maßnahmen setzen wir bei unseren Kunden ein?

Unser Corporate Happiness Ausbildungsprogramm bildet ausgewählte Mitarbeiter eines Unternehmens zu „Leuchttürmen“ aus. Diese Mitarbeiter haben nach ihrer Ausbildung den Corporate Happiness „Bausteinkasten“ so verinnerlicht, dass sie aktiv auf Probleme in ihrem Arbeitsumfeld eingehen. Zudem steckt Happiness und erfolgreiches Verhalten an! Somit tragen die „Leuchttürme“ dazu bei, dass sich die anderen Kollegen, und das Unternehmen im Ganzen, Schritt für Schritt verändern.

Die Ausbildungsprogrammteilnehmer beschäftigen sich für insgesamt sechs Monate mit den sechs verschiedenen Corporate Happiness Modulen (Unterbewusstsein/Positives Weltbild, Bedeutsamkeit, Eigene Stärken, Spaß, Energiemanagement, Wertschätzende Partnerschaften)

Die Inhalte dieser Module werden mit Hilfe des Blended Learning Konzeptes vermittelt (Präsenztage vor Ort mit intensiver Vertiefungszeit der Inhalte auf einer e-Learning Plattform). Die zu erledigenden Aufgaben auf der Plattform beziehen sich einerseits auf das Privatleben der Teilnehmer, andererseits auch auf deren Job und deren Team. Somit müssen theoretisch gelernte Inhalte gleich in der Praxis umgesetzt werden.

Für den Erfolg eines so umfassenden Konzeptes, ist die vollständige Beteiligung aller Ebenen im Unternehmen Voraussetzung. Durch einen intensiven Auswahlprozess der „Leuchttürme“ gewährleisten wir, dass das Thema von wirklich begeisterten und überzeugten Mitarbeitern vorangebracht wird, die sich freiwillig dafür bewerben. Des Weiteren wird die Zusammenarbeit der Corporate Happiness „Leuchttürme“ mit den jeweiligen Hoteldirektoren und Abteilungsleitern vertraglich geregelt, um eine vollkommene Unterstützung von allen Seiten zu fixieren.

Die beiden aufbauenden Ausbildungsprogramme zum Corporate Happiness Trainer und Coach führen dazu, dass der Kunde immer weniger auf die Hilfe von außen angewiesen ist und Corporate Happiness eigenständig und langfristig im Unternehmen zu integrieren.

Verankerung von Corporate Happiness im Unternehmen Upstalsboom

Durch die nachfolgenden Maßnahmen wird Corporate Happiness im Unternehmen „verankert“:

- Die Corporate Happiness Werte werden/sind Bestandteil des Upstalsboom Leitbildes.
- Durch die Integration von Corporate Happiness in den jährlichen Strategieprozess und die Jahreszielplanung mit den Hoteldirektoren von Upstalsboom wird ständig am Thema Corporate Happiness gearbeitet und nachgesteuert.
- Die ausgebildeten „Leuchttürme“ regeln viele Unstimmigkeiten in ihrem Team/Hotel selbst und leiten wenn nötig in Richtung HR weiter. Des Weiteren führen sie einmal pro Jahr selbstständig SWOT Workshops mit den Mitarbeitern ihres Hotels durch. Die Corporate Happiness Beauftragten übernehmen somit eine Frühwarnfunktion zur jährlich stattfindenden Mitarbeiterbefragung.
- Das Corporate Happiness Level in Upstalsboom wird jährlich durch die Befragung der Mitarbeiter und Führungskräfte überprüft. Zudem werden die Corporate Happiness Standards und Prozesse in Serqua hinterlegt. Somit ist eine jährliche Zertifizierung des Levels und der Fortschritte von Corporate Happiness möglich (mit hinterlegtem Workflow: wer macht – was- bis wann).

Corporate Happiness in der Hotellerie

Motivierte, loyale Mitarbeiter, die Freude an ihrer Tätigkeit haben, sind essentiell für das Überleben der Hotellerie. Eine Unternehmenskultur, die es schafft die Mitarbeiter in den Fokus zu nehmen, bewirkt die notwendige Bindung zum Unternehmen und hilft, sich gegen die Herausforderungen der Zukunft zu wappnen. Besonders im Hinblick auf den Fachkräftemangel, ist es von großer Wichtigkeit sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu platzieren. Das Bewusstsein der Branche zum nötigen Wandel ist großflächig bereits vorhanden, es fehlt jedoch das Bekenntnis, in die Zukunft und in eine langfristige Lösung zu investieren.

Stimmen aus der Hotelbranche zu Corporate Happiness¹:

„Das Ziel des Ansatzes ist auf jeden Fall wichtig für die Hotellerie.“ (Accor)

„Grundsätzlich ist Corporate Happiness eine gute Geschichte (...). Die Masse der Hotelbetriebe ist noch sehr weit davon entfernt und muss es noch lernen sich in diese Richtung [der Mitarbeiterorientierung] zu bewegen. Wenn Sie das mit dem Konzept schaffen, dann ist es eine gute Sache.“ (Schindlerhof)

„Ich bin davon überzeugt, dass diese Elemente [von Corporate Happiness] (...) heutzutage nicht mehr wegzudenken sind.“ (Best Western)

¹ Vgl. Bachelorarbeit von Lisa Christa Ganster, Hochschule München, April 2012 zum Thema: „Corporate Happiness in der Hotellerie – Untersuchung der Relevanz für die Branche und Entwicklung einer Marketingstrategie zur Akquise“.