

# PERS<sup>ONAL</sup> FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 11.2021 / € 9,80  
www.dgfp.de

**„Wir können nicht  
die Entwicklung der  
Menschen vorhersehen“**

Bodo Janssen, Geschäftsführer  
und Eigentümer der Hotelkette  
Upstalsboom, über selbstbestimmtes  
Arbeiten und Holokratie im  
Unternehmen

Sozialpartnerschaft auf neuen Wegen

Themenschwerpunkt: Mitbestimmung

Best Practice: Merck,  
Techniker Krankenkasse



DGFP



**14** **Im Pandemiemodus** Entgegen dem Vorurteil, die betriebliche Mitbestimmung verzögere Prozesse, hat die Coronakrise gezeigt, dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite schnell und situationsbedingt „umschalten“ können.



**22**

**Kleiner Dienstweg** In der IT-Mitbestimmung wird häufig die Einigungsstelle angerufen. Nicht so bei Merck, wo die paritätisch besetzte IT-Kommission Genehmigungen und Betriebsvereinbarungen für IT-Systeme einfacher macht und den Projektverantwortlichen mehrfache Verhandlungsrunden erspart.

## Mitbestimmung Der Schwerpunkt

➔ 14

### AKTUELLES

#### 04 EVIDENZ TO GO

Wie wirkt sich Job Crafting auf die Motivation aus?

#### 06 KURZ GESAGT

Mitgliederbefragung zu digitalen Angeboten der DGFP, Allianz der Chancen bricht in die neue Arbeitswelt auf

#### 08 STUDIEN

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung wandelt sich, Digitalisiertes Büro im Mittelstand, Arbeitsbelastung und Motivation

### THEMENSCHWERPUNKT

#### 14 SOZIALPARTNERSCHAFT BEWÄHRT SICH

Jan-Paul Giertz, Düsseldorf / Julia Massolle /  
Claudia Niewerth, Bochum

#### 22 IT-KOMMISSION BEI MERCK

Thomas Pein / Sarah Angelov /  
Charles Hübler, Darmstadt

#### 30 STREITGESPRÄCH: BETRIEBSVERFASSUNG 4.0

Alexander Zumkeller, München /  
Johanna Wenckebach, Frankfurt/M.

#### 36 AGILE MITBESTIMMUNG

Sandra Bierod-Bähre, Potsdam

#### 42 MITBESTIMMUNG

Materialien für die Personalarbeit

## 30 Reform der Reform?

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz ist ein Schritt auf dem Weg zu einer „Betriebsverfassung 4.0“ – allerdings kein Durchbruch, finden Alexander Zumkeller und Johanna Wenckebach. Sie fordern aus unterschiedlichen Blickwinkeln eine Weiterentwicklung des Betriebsverfassungsgesetzes.



**36 Eine Frage der Kultur** Viele Unternehmen sind bestrebt, ihre Kultur zu verbessern oder Werte herauszuarbeiten. Die betriebliche Mitbestimmung bleibt dabei oft unbeachtet. Zu empfehlen ist, frühzeitig in die agile Zusammenarbeit der Betriebsparteien zu investieren.



### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 44 EINLADEN, INSPIRIEREN, ERMUTIGEN

Für Bodo Janssen, Geschäftsführer und Eigentümer der Hotel- und Ferienanlagenkette Upstalsboom, ist Personalentwicklung ein Angebot – kein Zwang. Niemand müsse „mitspielen“, wenn ihm oder ihr eine Entwicklungsmaßnahme gegen den Strich gehe. Das Ziel sei immer, den Menschen zu stärken, aber es gebe viele Wege dorthin. „Wir arbeiten momentan sehr viel in der stoischen Philosophie“, sagt Janssen. „Ob ich den Mitarbeitenden Erkenntnisse aus der Stoa anbiete, wie sie über die eigene Kraft glücklich werden, oder ob ich ihnen Erkenntnisse aus der Gehirnforschung des Neurobiologen Gerald Hüther nahebringe, es geht immer um den Menschen.“  
*Ralf Steuer / Ruth Lemmer, Berlin*



### FACHBEITRÄGE

#### 50 WIRKSAME FÜHRUNG

Entscheidungstransparenz, offensive Kommunikation und Partizipationsangebote können besonders Führung, die ohne formale Macht agiert, aufwerten. Davon profitiert auch das Mitarbeiterengagement.  
*Werner Fröhlich, Flensburg*

#### 58 FLEXOFFICE BEI DER TECHNIKER KRANKENKASSE

Die Techniker Krankenkasse hat bundesweit das „FlexOffice“ eingeführt. Die Beschäftigten können an drei möglichen Arbeitsorten ortsflexibel arbeiten: im Homeoffice, in der mobilen Arbeit oder aus anderen Dienststellen der TK heraus.  
*Jan-Philipp Borchert / Andrea Hoppe / Sebastian Stegemann, Hamburg*

### NETZWERK

#### 76 HR PERSÖNLICH

Dirk Schulte, Bettina Günther, Simone Zilgen, Wilfried Porth, Sabine Kohleisen, Bettina Orlopp, Sabine Schmittroth, Shiva Meyer, Werenfried Wendler

#### 79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Nicolas Bogs / Tangron

### SERVICE

#### 68 BILDNACHWEISE

**64 BÜCHER** Kurzrezensionen, Autorengespräch: Carlos Frischmuth

#### 01 EDITORIAL

#### 68 INSERENTEN

**69 RECHT** Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

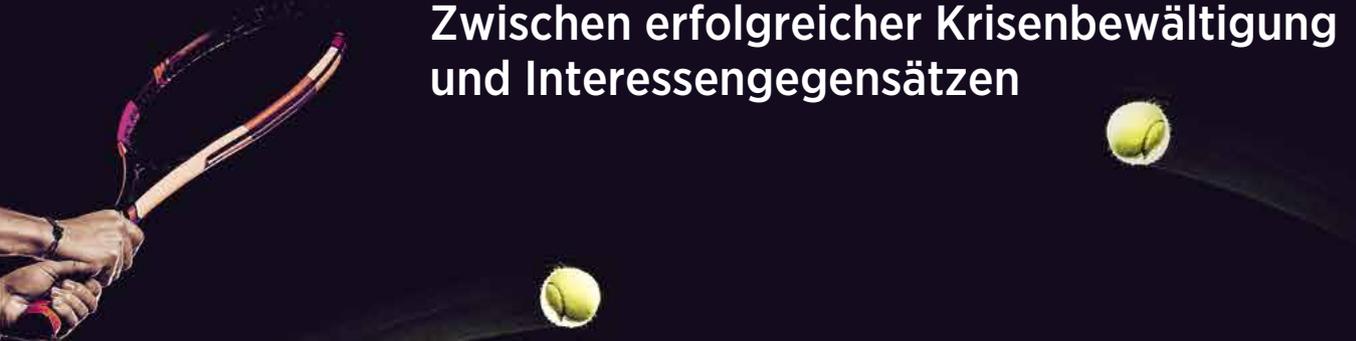
#### 13 TERMINE

#### 80 VORSCHAU / IMPRESSUM



# Sozialpartnerschaft im Pandemiemodus

Zwischen erfolgreicher Krisenbewältigung  
und Interessengegensätzen

A photograph of a tennis racket and two tennis balls on a dark background. The racket is on the left, and the balls are in the center and right. The background is dark with some light streaks.

In der Coronapandemie wurden in den Betrieben binnen weniger Tage Hygiene- und Abstandsgebote etabliert, Schichten wurden zeitlich versetzt geplant, Kantinen geschlossen, ganze Unternehmensbereiche ins Homeoffice geschickt. Hinzu kamen Regelungen zu Kurzarbeit, Sparmaßnahmen et cetera. Für die Betriebsparteien war und ist die Situation Herausforderung und Belastung zugleich. Sie mussten schnell und zum Teil gänzlich neue Lösungen finden und gleichzeitig ihre eigene Zusammenarbeit an die neuen Umstände anpassen. Das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung hat im Frühjahr 2021 PersonalmanagerInnen und MitbestimmungsvertreterInnen zu Kommunikation, Kooperation, Arbeitsformen und Reaktionsfähigkeit in der Zusammenarbeit der Betriebsparteien während der Coronakrise befragt. Jan-Paul Giertz vom I.M.U. sowie Dr. Claudia Niewerth und Julia Massolle vom Helex Institut stellen die Ergebnisse vor.

Mit der Frage, welche Effekte der Coronapandemie auf die betriebliche Sozialpartnerschaft zu erkennen sind, führte das I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung im Frühjahr 2021 eine Onlinebefragung von PersonalmanagerInnen und MitbestimmungsvertreterInnen durch (N = 95, Rücklaufquote: 27 %). Die Befragten stammen aus tendenziell größeren Unternehmen mit ausgeprägter Mitbestimmungskultur: 68,3 Prozent aller Befragten arbeiten in einem Unternehmen mit mehr als 4 000 Beschäftigten. Ziel der Befragung war es unter anderem, zu erfahren, wie sich ein ausgeprägt sozialpartnerschaftlicher Austausch bei der Bewältigung der Krisensituation bewähren konnte und welche Veränderungen der Austauschbeziehungen unter dem Einfluss der Krise absehbar sind.

#### DIE AUTOREN

**JAN-PAUL GIERTZ** ▶  
Leiter des Referats  
Personalmanagement  
und Mitbestimmung am  
I.M.U. der Hans-Böckler-  
Stiftung, Düsseldorf  
▶ jan-paul-giertz@  
boeckler.de



**JULIA MASSOLLE** ▶  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin am  
Helex Institut, Bochum  
▶ julia.massolle@  
helex-institut.de



**DR. CLAUDIA NIEWERTH** ▶  
Geschäftsführerin und  
wissenschaftliche  
Leiterin am Helex  
Institut, Bochum  
▶ claudia.niewerth@  
helex-institut.de



#### OPTIMISTISCHE STIMMUNG WEITVERBREITET

Zum Befragungszeitpunkt (April 2021) befand sich Deutschland in der dritten Welle der Coronapandemie. Dennoch dominierte bei über der Hälfte der Befragten eine optimistische Sicht auf die wirtschaftliche Situation. Über 63 Prozent der Befragten stellen fest, dass die Coronapandemie für das Unternehmen zwar eine wirtschaftliche Herausforderung war, sie aktuell jedoch positiv in die Zukunft blicken. Von einer aktuellen wirtschaftlichen Krisensituation berich-

ten 26 Prozent der Unternehmen. Weitere sieben Prozent zählen sich zu den wirtschaftlichen Gewinnern, lediglich drei Prozent stellen eine substantielle Bedrohung für den Fortbestand des Unternehmens fest.

Dass mitbestimmte Unternehmen krisenfester sind, wurde bereits bei der Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 bewiesen. Mitbestimmten Unternehmen gelang es schneller, nach der Krise in einen Wachstumsmodus zu wechseln. Sie verzichteten häufiger auf Entlassungen, investierten mehr und verschuldeten sich weniger (Hans-Böckler-Stiftung 2019). Sie agieren demnach nachhaltiger als andere Unternehmen. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist stark davon auszugehen, dass die verbreitete Mitbestimmungskultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor auch für die Bewältigung

der Coronapandemie in den befragten Unternehmen ist. Die nachfolgenden Ergebnisse geben Hinweise auf diesen Zusammenhang.

#### ÜBER DAS BETRIEBS- VERFASSUNGSGESETZ HINAUS: DER KRISENSTAB

Die Coronapandemie war in vielerlei Hinsicht ein Novum. Gerade zu Beginn zeigten sich in der Wirtschaft und in den Unternehmen große Unsicherheiten, wie mit der Pandemie umgegangen werden soll. Der Krisenstab, für den es keine oder kaum institutionelle Vorgaben gibt, wurde und ist in den befragten Unternehmen das flächendeckende und zentrale Entscheidungsorgan für pandemie-relevante Fragestellungen. Nicht nur die weite Verbreitung des Krisenstabs (93 %) verdeutlicht dies, auch in der Bewertung seiner Arbeit geben knapp 80 Prozent an, dass der Krisenstab absolut notwendig und sinnvoll ist.

Die Besetzung der Krisenstäbe sowie deren Entscheidungsbefugnisse geben Aufschluss darüber, in welchem Maß sie in der Pandemie sozialpartnerschaftlich gestaltet wurden. Neben Personalabteilung, Unternehmens- und Verwaltungsleitung, Arbeitssicherheit und Betriebsärzten sind in 76 Prozent der Fälle Personal- und / oder Betriebsräte Mitglied des Krisenstabs. Das Ergebnis überrascht in dieser Deutlichkeit, weil für die Bildung von Krisenstäben – mit Ausnahme von Personalräten (z.B. § 81 Abs. 3 Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)) – keine unmittelbare gesetzliche Notwendigkeit besteht.

Diese Vorgehensweise bei der Besetzung gründet aus unserer Sicht auf dem gemeinsamen Anspruch, die Krisensituationen sozialpartnerschaftlich bewältigen zu wollen. Betriebs- und Personalräte haben eine aktive, in einigen Fällen (ein Drittel) sogar entscheidende Rolle beim Krisenmanagement übernommen. In 33 Prozent der Fälle formuliert der Krisenstab Empfehlun-

gen, über deren Umsetzung generell in letzter Instanz sozialpartnerschaftlich zwischen Unternehmens- / Verwaltungsleitung und Betriebsratsgremium entschieden wird. Betriebs- und / oder Personalräten wurden hier Entscheidungsbefugnisse eingeräumt, die klar über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen (Abb. 1).

Neben der Funktion des Krisenstabs wurden in der Befragung Veränderungen in der Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner und deren Nachhaltigkeit untersucht. Im Fokus stehen Kommunikationsformate, die Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen sowie die Kultur der Kooperation.

### NEUE KOMMUNIKATIONSFORMATE ALS LANGFRISTIGER GEWINN

Bereits vor der Coronapandemie zeigten sich neue und veränderte Kommunikati-

onsformate in der Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner. Getrieben von schnellen Entwicklungen der Märkte wurde ihre Arbeit nicht nur digitaler, mitunter wurden auch neue, zum Teil agile Gestaltungsformate für eine zügige Themenbearbeitung und einen schnellen Informationsaustausch angewendet (Niewerth / Massolle 2020).

Dieser Trend hat sich durch die Coronapandemie verstetigt und ist zum zentralen Entwicklungsmoment sozialpartnerschaftlicher Interaktion geworden: VertreterInnen der Betriebsparteien haben sich in deutlich kürzeren Abständen als bisher regelmäßig „getroffen“ (69 % Zustimmung), Abstimmungen und Entscheidungen finden mit Unterstützung neuer Tools statt (83 %) und werden zudem schneller getroffen (80 %). Nicht überraschend, hier aber deutlich bestätigt, sind digitale Meetings / Treffen in der Pandemie zu einer

zentralen Kommunikationsform geworden (94 %) (Abb. 2).

Insgesamt werden Informationen zwischen den Sozialpartnern digitaler, kurzzyklischer und häufiger ausgetauscht – und das ohne weitreichenden Qualitätsverlust: Rund 84 Prozent bewerten diesen Austausch entweder als besser oder als unverändert. Die überaus positive Bewertung spiegelt sich ebenso in der Einschätzung wider, ob die neuen Formate auch nach der Coronakrise etabliert werden. 94 Prozent stimmen dem zu. Das Ergebnis demonstriert, dass ein vollständiger „Roll-back“ in die Informationsmuster vor der Krise extrem unwahrscheinlich ist. Der Krisenmodus hat zu einem intensiveren Informationsaustausch geführt, aus dem für die überwiegende Mehrheit der Befragten offensichtlich positive Erfahrungen resultieren, verbunden mit dem Wunsch, diese langfristig beizubehalten.

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz erlaubt jetzt auch die Teilnahme an Betriebsratssitzungen per Video- oder Telefonkonferenz. Ein Ersatz für die gemeinsame Sitzung in Präsenz als zentrales Format der Willensbildung dürfte dies aber nicht sein.



## VERHANDLUNG ALS UNGEEIGNETES TERRAIN FÜR NEUE FORMATE

Ist mit diesem intensiveren und schnelleren Austausch von Informationen eine neue Kommunikationsform vertieft worden, so täuschen die Ergebnisse nicht darüber hinweg, dass digitale Formate für Willensbildungs- und Interessensausgleichsprozesse, wie zum Beispiel Verhandlungen, aus Sicht der Befragten, also sowohl aus Sicht der PersonalmanagerInnen als auch der MitbestimmungsvertreterInnen, keinen adäquaten Ersatz darstellen. Dies zeigen die nachfolgenden Ergebnisse.

Im Bereich der Verhandlungsvorbereitung und -durchführung werden im Vergleich zu Kommunikation und Kooperation (z.B. einem hohen Informationstransfer) eher geringe Veränderungen erwartet. Lediglich ein geringer Anteil von 13,5 Prozent geht davon aus, dass die Veränderungen in Richtung digitaler Verhandlungsführung und Willensbildung auch nach der Coronakrise Bestand haben werden. 55 Prozent schätzen allerdings, dass Teilaspekte der Verhandlungsvorbereitung und -durchführung langfristig übernommen werden.

Diese eher zurückhaltende Einschätzung mag verschiedene Gründe haben: Zum einen fanden während Corona Verhandlungen unter enormem Zeitdruck statt und waren von dem Zwang geprägt, schnell eine Lösung finden zu müssen. Dieses enorme Tempo kann nur in Ausnahmesituationen, wie im Fall einer Krise, beibehalten werden. Zum anderen erscheint es uns plausibel, dass gerade bei Verhandlungen ein digitales Format abgelehnt wird, weil hier Emotionen, Gestik sowie auch Mimik wichtig für die wirksame Vermittlung unterschiedlicher Meinungen sind und diese nur bedingt in Videokonferenzen „überkommen“.

Das aktuell verabschiedete Betriebsrätemodernisierungsgesetz öffnet zwar die Türen für die digitale Teilnahme an Betriebsrats-

sitzungen und ermöglicht gültige Beschlussfassungen auch durch Teilnahme per Video- oder Telefonkonferenz. Aus Sicht insbesondere der MitbestimmungsvertreterInnen wird aber auch in Zukunft die gemeinsame Sitzung in Präsenz als zentrales Format der Willensbildung anzusehen sein.

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz gibt deshalb zu Recht der Präsenzsitzung Vorrang (§ 30 Abs. 1, 2 BetrVG). Zumal die Effizienzvorteile digitaler Formate, wie unsere Ergebnisse nahelegen, nur gering sind und wohl vor allem von einem „noch engeren Zusammenrücken“ in der Krise getrieben sind. So sind die Verhandlungen während der Coronakrise noch stärker als in der Vorkrisenzeit von dem Wunsch nach einer „guten Lösung“ geprägt (68 % Zustimmung). Im Ergebnis wurden Verhandlungsergebnisse schneller erreicht (59 %) und avisierte Zeiten besser eingehalten (58 %). Trotz der Krisensituation und der gebotenen Eile in vielerlei Hinsicht waren Verhandlungen in den überwiegenden Fällen gut vorbereitet und nicht „übers Knie gebrochen“ (69 %). Hier haben sich eine langjährige sozialpartnerschaftliche (Kooperations-)Routine und gut eingespielte Prozesse bewährt.

## GESTEIGERTE KOOPERATIONSBEREITSCHAFT IN DER KRISE

Zwischen den Betriebsparteien bestand unter dem Druck der Krisenanforderungen eine ausgeprägte Kooperationskultur. Das beweisen folgende hohe Zustimmungswerte: Die Gesprächsatmosphäre war von einem offenen Informationsaustausch geprägt (92 % Zustimmung), die Pandemiebewältigung wird von den Betriebsparteien als große gemeinsame Aufgabe wahrgenommen (90 %), und die Atmosphäre ist trotz der kritischen Situation von einer kooperativen Zusammenarbeit geprägt (95 %).

Dass es sich in einigen Fällen um eine aufgrund der besonderen Krisenanforderungen gesteigerte Kooperationsbereitschaft

handelt, zeigt das Ergebnis, dass lediglich 52,2 Prozent der Befragten mit einer in diesem Sinne nachhaltig veränderten Kooperation rechnen. Der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit ist also nicht aufgelöst, sondern einen Moment in den Hintergrund geraten. Diese „Umschaltfähigkeit“ zeichnet die hier überwiegend befragten traditionell stark mitbestimmten Unternehmen ebenso aus wie eine professionell und beschäftigtenorientiert agierende Personalabteilung.

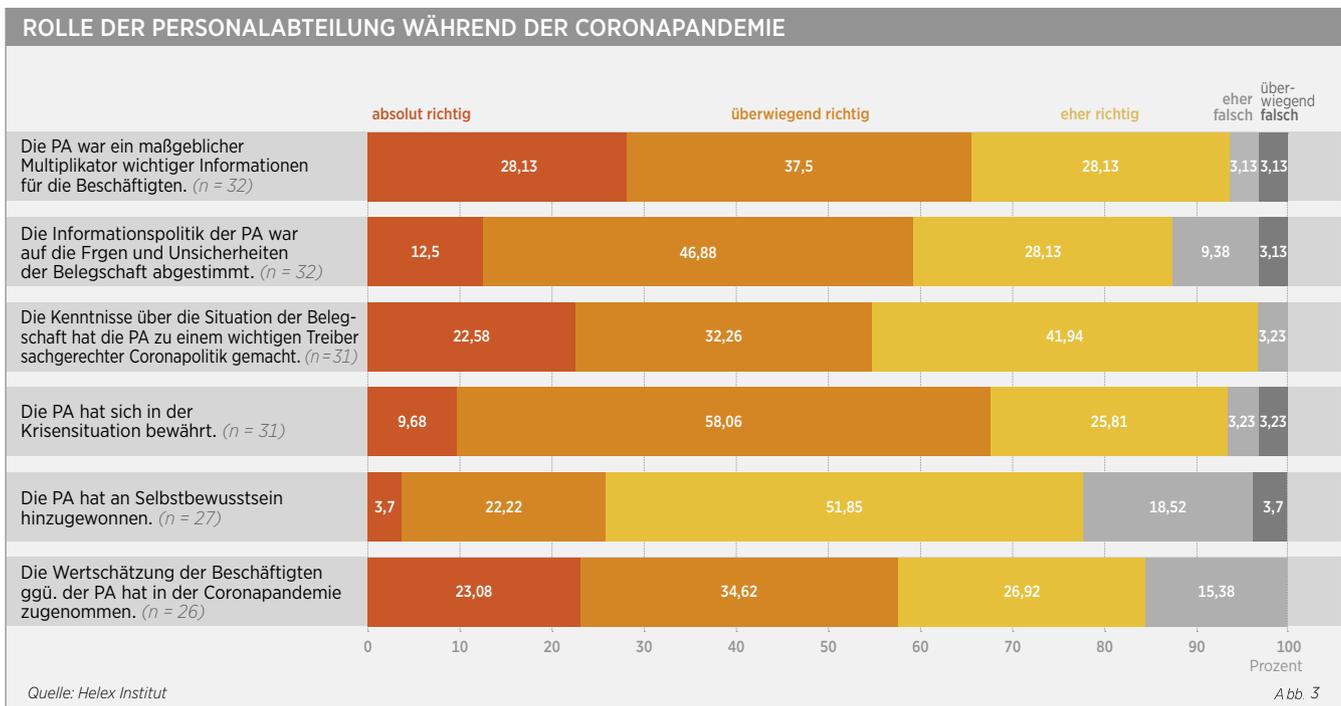
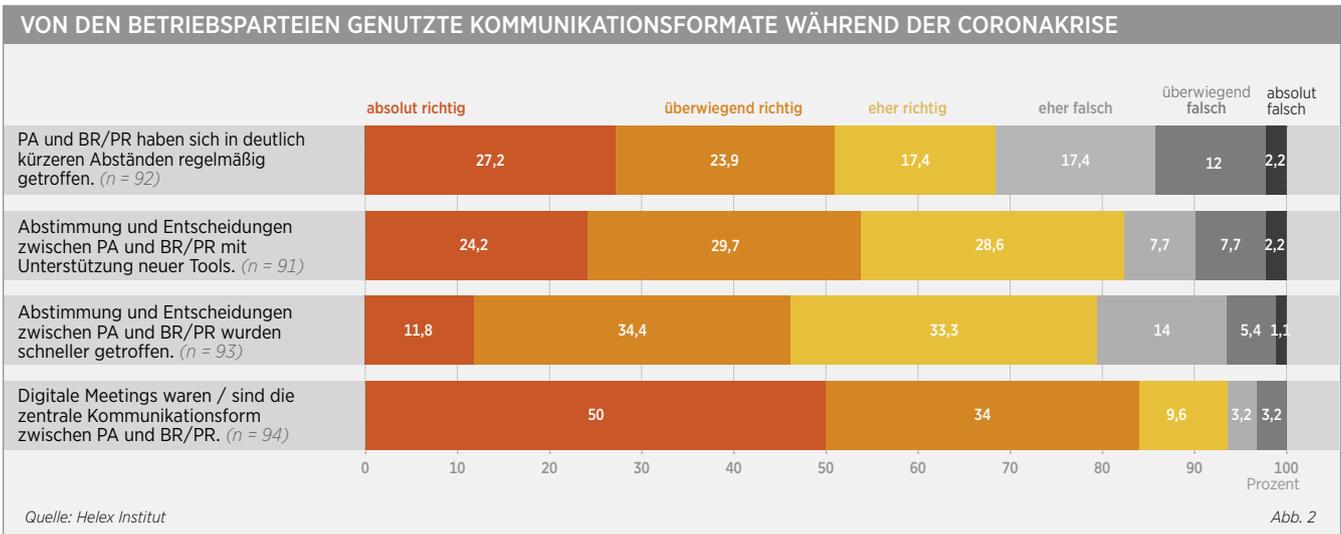
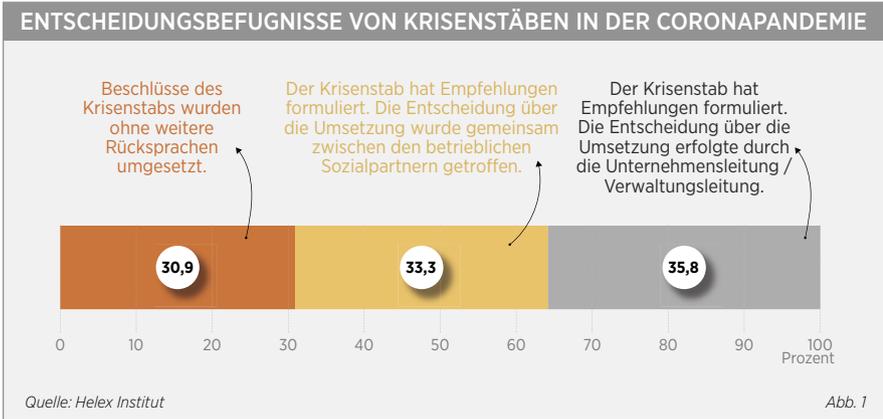
## DIE ROLLE DER PERSONALABTEILUNGEN

Auf Grundlage der guten Kooperation und des sozialpartnerschaftlich organisierten Krisenmanagements konnten die befragten PersonalmanagerInnen als wirksame Kommunikatoren in der Krise agieren. Die Personalabteilungen haben sich als maßgeblicher Multiplikator wichtiger Informationen für die Beschäftigten (94 %) verstanden. Ihre Informationspolitik war zielgenau auf die Fragen und Unsicherheiten der Belegschaft abgestimmt (88 %), und ihre besonderen Kenntnisse über die Situation der Belegschaft hat die Personalabteilung zu einem wichtigen Treiber sachgerechter Coronapolitik gemacht (97 %).

Diese überaus positive Resonanz hat Auswirkungen auf die Selbstwahrnehmung: Die Personalabteilung hat sich in der Krisensituation bewährt (94 %), hat an Selbstbewusstsein hinzugewonnen (78 %), und die Wertschätzung der Beschäftigten gegenüber der Personalabteilung ist gestiegen (85 %) (Abb. 3).

## PANDEMIE ALS „LABOR“ FÜR NEUE ARBEITSFORMEN

Die Coronapandemie stellte viele Unternehmen vor die Herausforderung, trotz der gegebenen Umstände Handlungssicherheit nicht nur zu garantieren, sondern diese auch für schnelle und wirksame betriebliche Lösungen zu nutzen. Dieses Erforder-





Unter dem Druck der Coronakrise bewiesen viele Betriebe eine ausgeprägte Kooperationskultur. Offener Informationsaustausch, gemeinsames Festlegen von Zielen und intensive Zusammenarbeit sind Facetten dieser positiven Entwicklung.

nis führte dazu, dass neue Arbeitsformen eingeführt und die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien umgestellt werden mussten.

Dass traditionell stark mitbestimmte Unternehmen dieses „Umschaltspiel“ hervorragend beherrschen und gerade deshalb krisenfester als andere Unternehmen sind, verdeutlichen unsere Befragungsergebnisse. Den betrieblichen Sozialpartnern ist es gelungen, ihre Zusammenarbeit schnell an die neue Situation anzupassen, um perspektivische Lösungen zu erarbeiten. Die Handlungs- und Beschlussfähigkeit war zu jedem Zeitpunkt gesichert und wurde auf der Grundlage einer sozialpartnerschaftlichen Mitbestimmungskultur gelebt – ohne dabei grundlegende Interessengegensätze und Zielkonflikte zu verleugnen.

Die Coronapandemie hat die Nutzung neuer Formate notwendig gemacht. Welche Formate langfristig erhalten bleiben, wird sich zuverlässig nach der Krise zeigen. Die Studie gibt aber wichtige Hinweise, die auch einen langfristigen Veränderungs-

wunsch erkennen lassen: Für nachhaltigen Gewinn in dieser Extremsituation stehen vor allem die Erfahrungen im Bereich der Kommunikation und Information. Die betrieblichen Sozialpartner haben sich mehrheitlich für den Erhalt eines dynamischen Informationsaustauschs ausgesprochen, wohingegen bei Verhandlungen der Wunsch verbreitet ist, bald in den langjährig erprobten Modus zurückkehren zu können.

#### FAZIT: ERHÖHTE REAKTIONSFÄHIGKEIT

Entgegen der weit verbreiteten Annahme, die betriebliche Sozialpartnerschaft würde Prozesse verlangsamen und verzögern, zeigt sich erneut ihre Fähigkeit, schnell und situationsbedingt „umschalten“ zu können. Krisen können mit einer vertrauensvollen und eingespielten betrieblichen Sozialpartnerschaft besser überwunden werden. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der generellen Bewertung der betrieblichen Sozialpartnerschaft im Lichte der Coronapandemie wider. Eine überwältige Mehrheit (97 %) befindet, dass sich die Sozialpart-

nerschaft gerade in der Krise bewährt und Lösungen gefunden wurden, die für beide Seiten einen guten Kompromiss darstellen (96 %).

Diese hohen Zustimmungswerte unterstreichen die Bedeutung der betrieblichen Sozialpartnerschaft gerade in Krisenzeiten. Sie versteht sich als verlässliche Akteurskonstellation, die schnell auf der Basis eingespielter und robuster Strukturen in den Krisenmodus wechseln kann. Insbesondere in den hier befragten Unternehmen mit ausgeprägter Mitbestimmungskultur ist davon auszugehen, dass diese durch die Krise noch weiter gestärkt wurde. ●

#### Literatur

- Hans-Böckler-Stiftung (2019): Mitbestimmung zahlt sich aus, in: Böckler Impuls, 10, 4-5; [www.boeckler.de/data/Boeckler-Impuls\\_2019\\_10\\_4-5.pdf](http://www.boeckler.de/data/Boeckler-Impuls_2019_10_4-5.pdf) (Stand: 16.6.2021)
- Niewerth, C. / Massolle, J. (2020): Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit, in: Mitbestimmungspraxis, 36; [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9129](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9129) (Stand: 16.6.2021)

**BODO JANSSEN** ist geschäftsführender Gesellschafter von Upstalsboom. In die familiengeführte Kette von Hotels und Ferienwohnungen in Norddeutschland stieg er 2005 ein und übernahm sie 2007, nachdem sein Vater in seiner Cessna einen Herzinfarkt erlitt, abstürzte und starb. Janssen, 47, hat in Hamburg Sinologie und Betriebswirtschaftslehre studiert und als Model gearbeitet. 1998 wurde der Hoteliersonn entführt und erst acht Tage später nach Zahlung des Lösegelds vom SEK befreit. Bodo Janssen ist verheiratet und Vater dreier Kinder. Er beschäftigt sich mit den Regeln der Benediktiner und des Zen, mit positiver Psychologie und stoischer Philosophie, mit Neurobiologie und holokratischem Wirtschaften. In Büchern, Vorträgen und seinem Unternehmen wirbt er um Strukturen, die den Menschen in seiner Entwicklung stärken.



## **„Wir können Angebote machen, aber nicht über die Entwicklung der Menschen verfügen“**

Bodo Janssen, Geschäftsführer und Eigentümer der Hotel- und Ferienanlagenkette Upstalsboom, über den Wert des starken Mitarbeitenden und die Verantwortung des Managements, individuelle Stärke zuzulassen und zu fördern

Am zweiten Tag des Coronalockdowns traf sich Upstalsboom-Eigentümer Bodo Janssen mit zwölf Direktoren seiner Hotelkette zu einem Zoom-Meeting. Jeder hatte drei Minuten Zeit, Impulse, Gedanken und Fragen vorzubringen: Wie kann das Unternehmen die Krise bewältigen? Niemand kommentierte, niemand hakte nach, doch am Ende wusste jeder, was zu tun war. Vor allem zuhören – darum geht es Janssen bei seiner Art der klösterlichen Gesprächsführung. Spiritualität ist nur eine Facette der Unternehmensführung bei Upstalsboom. Viel Wert wird auf selbstbestimmtes Arbeiten gelegt. Das geht so weit, dass in einigen Häusern die Mitarbeitenden ihr eigenes Gehalt festlegen.

**Herr Janssen, auf welchen Säulen steht die Unternehmenskultur von Upstalsboom?**

**BODO JANSSEN** Also ich würde tatsächlich gar nicht von mehreren Säulen, sondern von der einen Säule sprechen. Der Kernprozess will Menschen stärken oder anders ausgedrückt: In der Mitte steht der Mensch. Konkret heißt das, dass wir das Unternehmen als Plattform dafür verstehen, dass sich Menschen psychisch, physisch und sozial wohlfühlen. Das ist unser Antrieb. Das ist das, wofür wir uns stark machen, und das ist somit unsere Säule. In der traditionellen Wirtschaft wird der Mensch eher als Mittel zum Zweck dafür gesehen, Gewinn zu erzielen. Oder die klassische Führungskraft betrachtet die Führung als Mittel zum Zweck, Karriere zu machen oder Geld zu verdienen. Genau das haben wir für uns gewandelt: Der Mensch ist nicht Mittel zum Zweck Wirtschaft, sondern die Wirtschaft ist Mittel zum Zweck Mensch.

**Gehen Sie davon aus, dass in dem Moment, in dem Sie erfolgreich Ihren unternehmerischen Weg gehen, der wirtschaftliche Erfolg ohnehin kommt?**

**JANSSEN** Ausgehen würde ich davon nicht. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es in weiten Teilen so ist, aber nicht immer. Denn wenn es um die Entwicklung von Menschen geht, können wir über ihre Entwicklung nicht verfügen. Das zeigt sich in vielen Aspekten: Über Vertrauen kann ich nicht verfügen, denn Vertrauen entsteht. Über Verantwortung kann ich nicht verfügen, denn die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, kann wachsen, muss aber nicht. Glück und Zufriedenheit, auch darüber kann ich nicht verfügen. Wir agieren also in die Unvorhersehbarkeit. Im klassischen wirtschaftlichen Denken investiere ich in den Return on Invest. Bei uns ist es eher so ein bisschen die Hoffnung auf eine Entwicklung, die dann letztendlich zu diesem Staunen führt, was tagtäglich im Arbeiten entstanden ist. Wir haben keinen einheitlichen Standard für alle Hotels und Ferienanlagen. Dazu sind die Häuser zu unterschiedlich. Die, die dort arbeiten, gestalten die Arbeitsprozesse. Wir schauen also auf das, was die

Menschen aus diesen Begegnungen gemacht haben.

**Für Sie waren der Auslöser für die neue Firmenkultur die Mitarbeiterbefragungen 2006 und 2010. Die erste haben sie gleich in der Schublade verschwinden lassen.**

**Aber 2010, als Sie trotz Ihrer unternehmerischen Erfolge von den Beschäftigten als Chef niedergemacht wurden, sind Sie ins Kloster gegangen zu Benediktinerpater Anselm Grün. Heute haben Sie auch einen Meditationsraum eingerichtet.**

**JANSSEN** Es führen unterschiedlichen Wege nach Rom: der Zen-Raum, das Kloster, die positive Psychologie, das Labor, was auch immer. Bei den Wegen geht es vielmehr darum, wer sich auf einen Weg einlassen kann. Das Ziel ist immer, den Menschen zu stärken, und die Erkenntnis, was Menschen stärkt, lässt sich eigentlich auf all diesen Wegen und in all diesen Disziplinen vereinen. Wir arbeiten momentan sehr viel in der stoischen Philosophie. Ob ich den Mitarbeitenden Erkenntnisse aus der Stoa anbiete, wie sie über die eigene Kraft glücklich werden, oder ob ich ihnen Erkenntnisse aus der Gehirnforschung des Neurobiologen Gerald Hüther nahebringe, es geht immer um den Menschen. Ein einfaches Beispiel: Ich war in Mannheim auf einem Kongress für Lean Manager. Es war schon sehr viel für die, sich in einen Stuhlkreis setzen zu müssen. Es ging um Meditation, um Stille und um Entspannung. Wenn ich denen sage „Lassen Sie uns mal ‚Om‘ machen“, dann wären die alle rausgerannt. Dort erkläre ich die Entspannungstechnik über den Vagusnerv, der am Kehlkopf sitzt und sie in fünf Minuten entspannt, wenn sie Stress haben. Da kriegen alle große Ohren. Ich erkläre, dass bei leisem Brummen der Parasympathikus aktiviert wird, die Nebennierenrinde abschwilt, Cortisol und Adrenalin runtergehen, der Hippocampus wieder groß wird – und der Stress sinkt.

**Da haben Sie das Mantra „Om“ aber prima übersetzt.**

**JANSSEN** Und genau darum geht es. Wir Führungskräfte übersetzen ein und dieselbe Thematik in unterschiedliche Sprachen.

Während ich den einen mit Spiritualität anspreche, weil er auch das glaubt, was er nicht sieht, muss ich den Ingenieur vielleicht mit wissenschaftlich fundierten Laborergebnissen konfrontieren, weil er nur das glaubt, was bewiesen ist.

**Sie beschäftigen Auszubildende, Hotelfachkräfte und etliche Quereinsteiger, wie zum Beispiel einen Banker: Ist den Menschen, die sich bei Ihnen bewerben, klar, dass es bei Upstalsboom anders läuft als in gewöhnlichen Unternehmen?**

**JANSSEN** Das ist sehr unterschiedlich. Die erste Kategorie ist die, die einfach einen Arbeitsplatz sucht, eine gute Arbeit, für die sie ordentlich bezahlt wird. Zur zweiten Kategorie gehören die, die sich bei neuen Projekten, die wir reichlich haben, beteiligen möchten, weil das Teil ihres Abenteuers ist. Die nutzen uns als Zwischenstation auf ihrem ganz persönlichen Weg. Und dann gibt es einen Teil Bewerber, die wollen zu uns kommen – egal, welche Aufgabe sie wahrnehmen. Hier im Parkhotel Emden, einem sehr traditionellen Haus mit einer langen Geschichte und einer entsprechend langsamen Entwicklungsgeschwindigkeit, hat der Direktor einen guten Ruf bei den Eltern, und die empfehlen quasi die Auszubildenden hierher. Wir könnten mehr Auszubildende einstellen als wir tatsächlich einsetzen können. Wenn ich auf Föhr schaue, ist es ganz anders mit den Auszubildenden. Die Gäste machen Urlaub bei uns und bitten darum, dass ihre Kinder bei uns ein Praktikum machen können.

**Die Gastronomie- und Hotelbranche klagt gerade sehr über Mitarbeitermangel.**

**JANSSEN** Mund-zu-Mund-Propaganda spielt in der Branche eine große Rolle. Mitarbeiter, die sich im Housekeeping bewerben, kommen nicht auf Stellenanzeigen. Ob da was von flachen Hierarchien steht, ist ihnen egal. Aber die oft ausländischen Mitarbeiter stehen in engem Kontakt zueinander. Sie bewerben sich, weil die Arbeitsatmosphäre stimmt und die Bezahlung als fair empfunden wird. Der Direktor in Föhr, der früher selbst im Housekeeping gearbeitet hat, hat mit den Mitarbeitenden

gesprächen, hingeschaut und zugehört – und schließlich Prozesse entwickelt, die die Arbeit einfacher machen. Er hat den Rahmen geschaffen, in dem die Menschen ihre Aufgaben gut erfüllen können. Eine Zufriedenheit ist entstanden, und die hat sich herumgesprochen. Die Zahl der Bewerbungen nahm sprunghaft zu.

**Wenn der Mensch so in den Mittelpunkt rückt in Ihrer Philosophie, in Ihrer Haltung und auch in Ihrer Art zu führen und zu managen, kann es bei allem guten Willen trotzdem zu Friktionen kommen, etwa wenn eine bestimmte Haltung eines Menschen die Gruppe infiziert, wenn Gruppendynamik wirkt. Gehen Sie dann klassisch vor und trennen sich, auch auf arbeitsrechtlich eisenharter Schiene? Oder ist da Ihre Philosophie auch eine andere?**

**JANSSEN** Wir können Menschen einladen, inspirieren und ermutigen. Aber genau da hört unsere Verfügung auf. Alles andere ist abhängig von Menschen und anderen Umständen. Es gibt die, die fühlen sich angesprochen und gehen in die Umsetzung. Dann gibt es die, die fühlen sich noch nicht angesprochen, etwa weil sie noch nicht das Alter erreicht haben oder sie nur gute Arbeit für gutes Geld wollen. Die sind bei uns genauso willkommen wie die, die sich aktiv dafür einsetzen, wofür es uns geht. Und dann gibt es die, über die Sie sprechen: Die konterkarieren, also die intervenieren in diese Prozesse hinein.

Wir haben dafür ein klares Commitment: Registriert ein Mitarbeiter ein Verhalten eines Kollegen, das die Gemeinschaft frustriert, spricht er das gegenüber diesem Menschen an. Wenn sich danach keine Entwicklung abzeichnet und das Verhalten sich nicht verändert, kommt die nächste Eskalationsstufe: Das Team setzt sich mit dem Betroffenen zusammen und spricht die Dinge an. Es muss geklärt werden, ob nur einer die Störung empfindet. Darauf aufbauend entsteht für den Betroffenen ein

Handlungsdruck, der besagt, entwickle dein Verhalten. Wenn das auch nicht fruchtet, wir also quasi mit einem kranken Gaul sprechen, dann kommt die nächste Eskalationsstufe: Das Team setzt sich ohne den Betroffenen zusammen, bespricht sich und entscheidet darüber, ob dieser noch im Team bleiben kann oder nicht. Voraussetzung ist Einstimmigkeit. Solange nur einer dabei ist, der noch daran glaubt, diesen Menschen zu entwickeln, spricht er sich dafür aus, übernimmt aber auch die Verantwortung dafür, das zu tun.

**Und wenn das Team sich einstimmig gegen den Kollegen entscheidet?**

**JANSSEN** Dann muss derjenige gehen, zur Not mit arg harten arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Im letzten Fall, den ich auf diese Art und Weise erlebt habe, ging es um einen hoch identifizierten Mitarbeiter

### Transparenz und Demokratie

Die Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH + Co. KG in Emden betreibt 80 Betriebe als Hotel- und Ferienwohnanlagen. Die meisten Immobilien sind im Besitz der Hoteliersfamilie Janssen, die das Unternehmen 1976 gründete. Der Upstalsboom-Weg – benannt nach dem Baum, an dem die friesischen Häuptlinge ihre Pferde im Mittelalter anbanden, um gemeinschaftlich die Friesische Freiheit zu organisieren – führt heute zu transparentem Wirtschaften und demokratischen Prozessen in den Teams der einzelnen Häuser mit dem übergeordneten Ziel, die Menschen bei ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Rund 700 Mitarbeiter erwirtschafteten 2019 einen Umsatz von 48,1 Millionen Euro. Jüngste Projekte sind Apartments im Krusespeicher in Wismar und das Upleven in Wremen, ein Hotel der Zeit und Stille.

mit dem Logo als Tattoo auf dem Unterarm. Der hat sich das angehört und dann gesagt, er übernehme Verantwortung dafür, könne das Verhalten nicht abstellen. Er würde gehen, aber er brauche ein halbes Jahr Zeit, um sich umzuorientieren. Diese Zeit erbitte er von den Kollegen, er werde seine Aufgaben ordentlich zu Ende bringen. Das Team beschloss, ihn zu unterstützen darin, eine Alternative zu finden. Der Mitarbeiter ist jetzt in die Staaten gezogen.

**Sie sind über den Prozess informiert, sitzen aber im Team nicht dabei?**

**JANSSEN** Wir arbeiten noch nicht flächendeckend, aber überwiegend holokratisch. Mit unserem Kulturteam in der Zentrale kommen wir alle sechs Monate zusammen, stellen alles infrage und überlegen, was braucht es jetzt? Ein Mensch erhält dann die Verantwortung zugesprochen für die Veränderung. Das bin nicht ich, das ist ein Mitarbeiter. Die Art, wie er diese Entscheidung trifft, ist allerdings sehr festgelegt. Er fragt alle nach ihrer Meinung, nach ihrer Einschätzung und trifft dann eine Entscheidung nach bestem Wissen und Gewissen. So steht es in der Regel des heiligen Benedikt: Er mache alles mit Rat, dann braucht er nach der Tat nichts zu bereuen. Das Verfahren hilft gegen die Angst zu entscheiden. Holokratie funktioniert nicht nur für die Führung, sondern auch für die Kommunikation, für die Organisation, für die Produkte, für das Angebot, für alles.

**Hat sich das holokratische Arbeiten auch während der Coronapandemie bewährt?**

**JANSSEN** Wir mussten von einem Tag auf den anderen alle Häuser auf null fahren. In der Pandemie haben wir uns neu eingestellt – mit einer klösterlichen Gesprächsführung in digitalen Zeiten. Am zweiten Lockdowntag trafen sich zwölf Direktoren und ich im Zoom. Jeder hatte drei Minuten Zeit, über Impulse, Gedanken und Fragen zu referieren. Ich kommentierte nicht. Keiner kommentierte. Keiner stellte Fragen. Ruhe und zuhören. Eine Runde, Schweigen und dann noch eine Runde. Es ist erstaunlich, aber danach hat in der Regel jeder für sich die Fragen beantwortet, trifft für sich die Entscheidungen, die vor Ort erforderlich sind und mit denen er vor Ort zurande kommt.

**Wie kriegen Einsteiger den Zugang zu diesen teils agilen, teils uralten auf Benedikt beruhenden Führungsmethoden?**

**JANSSEN** Wie die Bewerbungs- und Entscheidungsprozesse aussehen, ist von Hotel

zu Hotel vollkommen unterschiedlich. In manchen Hotels arbeiten die Leute auf Probe. Da geht es über das Erleben, tatsächliches Onboarding praktiziert das Team Kultur und Entwicklung. Dieses Team lädt Neuankömmlinge nach unserem Curriculum zu Onboarding-Sessions ein und arbeitet mit ihnen für ein bis zwei Tage auf die Art und Weise, wie wir das bei uns üblicherweise tun. Sie lernen das Instrumentarium kennen, die Methoden. Wir spielen im Workshop partizipativ und intuitiv die Tools von Eigenland, wir leben Rituale. Die Techniken sind immer darauf ausgerichtet, Menschen zu verbinden. Das bedingungslose Interesse am Menschen steht vor der Leistung.

#### **Das kann ja nur vor Ort gehen, nicht zentral.**

**JANSSEN** Ja, in den Peer Groups. Wir laden dazu ein und sagen: Findet zwei Gleichgesinnte, mit denen ihr all die Impulse und Erfahrungen teilt, euch austauscht und gegenseitig stärkt. Außerdem arbeiten wir bewusst in heterogenen Gruppen, der Praktikant und der Direktor, Männlein und Weiblein, alles ist dabei, wenn wir anfangen zu arbeiten. In Schulungen finden sich nicht nur Mitarbeiter wieder, sondern auch deren Angehörige und Externe. Wir mischen, weil das für uns zwei wichtige Impulse setzt. Mit dem Blick von außen können wir erstens ermesen, wo wir kulturell stehen. Der zweite für uns sehr wichtige Impuls liegt darin, dass unsere Mitarbeiter durch die Aufmerksamkeit, die sie von außen erfahren, Wertschätzung empfinden. Da kommt der Vorstand in das Landhotel Friesland und putzt mit dem Zimmermädchen im Kultur-Sightseeing-Zimmer.

**Kann man solch eine Kultur auch im Konzern leben? Oder sind Sie im Vorteil, weil Sie mit 25 Standorten, 60 Hotels und Ferienwohnungen sowie rund 700 Mitarbeitenden ein mittelständischer Familienbetrieb sind?**

**JANSSEN** Ich glaube, dass es tatsächlich überall geht. Ich höre häufig das Argument: Ich habe hier ein 40 000-Mann-Unternehmen, wie kann ich das machen? Und ich sage dann: Das ist maximal eine Entschul-

digung, es nicht zu tun. In Deutschland lieben wir Konzepte – und entschuldigen unser Nichtstun damit. Es geht immer um mein persönliches Verhalten. Die Angst davor, Verantwortung zu übernehmen, ist ein Symptom der Machtpyramide, der Leistungsgesellschaft und des Wettbewerbs. Drei Faktoren tragen zur Bereitschaft bei, Verantwortung zu übernehmen: Wenn der Sinn größer ist als die Angst, dann bewege ich mich. Wenn der Sinn größer ist als die Unlust, dann bewege ich mich. Und wenn ich darauf vertraue, einen Fehler machen zu dürfen, bewege ich mich. In meiner Exkursion mit den Auszubildenden in die Arktis bei minus zehn Grad, starkem Wind und Schneetreiben ist mir beim Aufbau des Zelts die Stange gebrochen. Das war sehr, sehr unangenehm. Dann kam der Guide, hat alle zusammengerufen und gesagt: „Hey Guys, kommt mal her. Wir haben die Chance, etwas zu lernen.“ Da fiel nicht mein Name, dass ich die Stange durchgebrochen habe, da ging es um die Chance. Ein anderes Beispiel: Eine Mitarbeiterin hat in einem TV-Interview gesagt, sie verstehe nicht, dass Upstalsboom Schulen baue in Ruanda, aber sie als alleinerziehende Mutter mit ihrem Sohn nicht mal das Geld habe, in Urlaub fahren zu können. Ich habe sie natürlich angesprochen, was sie bewegt. Aus diesem Impuls heraus ist bei uns eine Gruppe entstanden, die sich im Unternehmen damit beschäftigt, wie der Lohn der Zukunft aussieht. In Mecklenburg-Vorpommern wurde dann das Gehalt der Mitarbeiter an die Westentlohnung angepasst – eine Lohnerhöhung von 30 Prozent im November 2019.

**Das Gehaltssystem und die wirtschaftlichen Daten sind in den einzelnen Häusern transparent. Auch was Führungskräfte verdienen, ist offen.**

**JANSSEN** Wir sind bei dem 4,5-fachen Satz.

**Gibt es ein Budget, innerhalb dessen die Mitarbeiter ihr Gehalt selbst bestimmen können, oder hängt das davon ab, wie erfolgreich das Hotel läuft?**

**JANSSEN** Dort, wo wir die Menschen in diesen Prozess der eigenständigen Lohn-

findung überführen, gibt es kein Budget. Zum Beispiel bei den Ferienwohnungen entwickeln sie das Gehaltsgefüge auf Basis des Stundenlohns, immer im Kontext und im Verhältnis der Gesamtwirtschaftlichkeit. Aber wir streben auch andere Modelle an. Zum Beispiel die Deckungsbeitragsbetrachtung, bei der den Mitarbeitern eine feste Quote vom Deckungsbeitrag als Lohnpotenzial zur Verfügung gestellt wird. Das finde ich im verwaltenden Bereich gut, im Hotelbereich aber nicht, weil der Deckungsbeitrag dann häufig zulasten der Nachhaltigkeit für Natur und Ökologie geht. Wir probieren viel aus. Jedes Hotel ist wie eine Art Labor, und die Menschen dürfen sich darin versuchen, Wege zu finden, die zu ihnen und in die Zeit passen.

**Ist eigentlich die Nomenklatur Chef noch die richtige bei diesem Konzept? Sind Sie nicht eigentlich mehr Coach und Moderator? Und werden Hierarchien durch die sehr starke Demokratisierung in vielen Themenfeldern obsolet?**

**JANSSEN** Das ist tatsächlich so. Der Coaching-Ansatz ist ein sehr relevanter Ansatz. Ich würde ihn umschreiben als Inspiration und Begleitung. Ein gutes Beispiel ist unser ehemaliger Direktor auf Föhr, der eigentlich alles erreicht hat, dieses unglaubliche Haus, das da für 100 Millionen hingesetzt worden ist, tolle Gäste, tolle Mitarbeiter, die Kultur des Unternehmens verdichtet, stark, strahlend, richtig gut. Und der sagt, er habe im Curriculum für sich erkannt, dass es noch andere Dinge gebe. Er habe einen behinderten Bruder. Er möchte die familiäre Unterstützung verbinden mit dem Beruflichen und fange ganz von vorne an, mache noch eine Ausbildung im therapeutischen Bereich und entwickle dann ein Hotel mit Menschen mit Behinderung. Das ist für mich die absolute Krönung. Darum geht es mir. Die Menschen lassen trotz aller Annehmlichkeiten im Angesicht ihrer eigenen Persönlichkeit und wahren Natur das Äußere los, um dem nachzugehen, was sie wirklich lieben. Dieser Mitarbeiter hatte bei uns eine Coaching-Ausbildung begonnen. Die wird er auch über sein Ausscheiden hinaus vollenden.

### **Da verbindet sich Berufliches mit Privatem. Was ist denn, wenn Mitarbeiter die Nähe ablehnen?**

**JANSSEN** Das ist vollkommen in Ordnung. Die Menschen gibt es auch. Ich kann nur Angebote aussprechen.

### **Mitarbeiter müssen also nicht ihre Krisen offenlegen, obwohl Sie selbst so wahn-sinnig offen mit Ihren Lebenskrisen umgehen?**

**JANSSEN** Ich kann für mich entscheiden, wie ich damit umgehe. Da bin ich vielleicht für jemanden Vorbild, und er beginnt auch damit, sich zu öffnen. Oder ich bin für jemanden Feindbild, und er sagt, das ist mir zu nah. Beides ist in Ordnung. Denn in dem Moment, wo wir anfangen, etwas verpflichtend zu gestalten, verliert es an Authentizität. Dann ist schon wieder Druck da.

### **Das wurde als Vorwurf formuliert. Upstalsboom sei sektenähnlich, sagte ein Gewerkschafter. Trifft Sie das?**

**JANSSEN** Ich habe die Grundhaltung, erst einmal zu verstehen, wieso denkt und fühlt er so? Das gilt auch für Kommentare auf Facebook oder unter meinen Büchern bei Amazon. So ein Kommentar sagt ja meistens mehr über den Kommentator als über den, der kommentiert wird. Gute Erfahrungen haben wir damit gemacht, diese Menschen einzuladen. Weil die so kritisch reingegangen sind und auch Dinge aufgezeigt haben, war das auch für uns sehr gut.

### **Suchen Sie nur Kontakt zu Ihren Kritikern oder generell einen Erfahrungsaustausch mit Personalmanagern oder Unternehmen?**

**JANSSEN** Wir laden alle zwei Jahre 120 Leute zu unserer Entwicklungswerkstatt ein. Zaungäste, Politiker, Wissenschaftler wollen immer gucken, was wir so tun. So entstehen Innovationsprozesse. Doch in allererster Linie entstehen die Innovationsimpulse aus den Anforderungen, die uns der Markt, die Gesellschaft, die Situation stellt. Wie eine Pandemie, die extrem unbequem und mindestens genauso wertvoll ist. Die Entwicklungskurve in den vergangenen 18 Monaten war so steil für uns und

in jeglicher Hinsicht positiv. Wir sind traurig mit Blick auf die Menschen, die krank geworden, die gestorben sind, und auch mit Blick auf die Unternehmen, die es erwischt hat. Aber für uns war das die stärkste Zeit überhaupt. Es ist immer eine Frage der Haltung. Wir haben für uns gesagt, dass wir alles, was uns begegnet, als Chance verstehen, uns weiterzuentwickeln. Mit die wichtigste Eigenschaft für eine Führungskraft der Zukunft ist Geduld, gekoppelt mit Gelassenheit und Demut. Wettbewerb halte ich dagegen für kritisch. Ich bin da ganz bei Soziologie-Professor Hartmut Rosa aus Jena, der in der Betrachtung des Wettbewerbs Selbstdistanzierung und Selbstentfremdung findet. Im Unternehmen gewinne ich aber nur, wenn ich sehr dicht bei dem bin, was meine Identität als Unternehmen ausmacht.

### **Aber bestimmte Mechanismen des Wettbewerbs muss man trotz dieser Haltung übernehmen, damit man nicht pleitegeht.**

**JANSSEN** Ich muss damit arbeiten. Die Frage ist, inwieweit ich den Wettbewerb zum Maßstab meiner Entscheidungen mache. Es geht ja immer um das rechte Maß, darum, im Gleichgewicht zu sein. Die Zahl dient dem Menschen. Ebenso die Checkliste und die Bürokratie. Ich habe ja Menschen erlebt in Unternehmen, die überhaupt nicht mehr den Sinn dessen wahrnehmen können, wofür sie täglich antreten, weil sie nur damit beschäftigt sind, Checklisten auszufüllen. Die Checkliste ist nicht das Teufelszeug, sondern die Einstellung dazu. Wenn der Mensch der Checkliste dient, wie momentan in vielen Teilen unserer Wirtschaft, weil er Angst davor hat, Verantwortung zu übernehmen, dann kann das kontraproduktiv sein. Aber wenn die Checkliste dem Menschen dazu dient, das zu erreichen, was für ihn in dieser Situation wichtig ist, dann ist sie wieder gut. Ich muss mich immer fragen: Was ist für mich Mittel, was Zweck?

### **Upstalsboom wollte vor der Pandemie den Zweck ändern, sollte in eine Stiftung überführt werden. Hat Corona diese Idee ausgebremst?**

**JANSSEN** In der Geschwindigkeit ein wenig, wir haben ein dreiviertel Jahr Verspätung. Aber die Umwandlung findet nach wie vor statt. Die Satzung der gemeinnützigen Stiftung steht, sie wurde mit den Mitarbeitern erarbeitet. Es soll zwei Stiftungen geben: eine Familienstiftung und die gemeinnützige Stiftung. Alles, was damit verdient wird, wird in gemeinnützige Zwecke fließen. Also jeder Euro Gewinn fließt in Zukunft in gemeinnützige Zwecke, in Bildung und Gesundheit. Wir wollen alles im Laufe des Jahres 2022 umsetzen.

### **Warum machen Sie das? Sie könnten doch noch lange Ihre Idee als Hotelier umsetzen.**

**JANSSEN** Wenn ich den Menschen in den Mittelpunkt stelle, dann ist das die letzte Konsequenz. Es schließt den Kreis, wenn das, was das Unternehmen erwirtschaftet, auch zu 100 Prozent in die Stärkung der Menschen fließt – in Bildung und Gesundheit. Alles andere wäre nicht vollendet. Wenn ich also dieses Konzept als Mittel zum Zweck dafür verwenden würde, nur gute Gewinne zu schreiben, dann wäre es auch schon nicht mehr plausibel und echt. Es gab aber auch mehrere Motivationen aus der Familie heraus. Wir wollen unseren Kindern die unbewusste Verpflichtung oder Bürde nehmen, in die Nachfolge treten zu müssen. Ich erlebe sehr viele Unternehmensnachfolgen mit unglücklichen Menschen, die einfach nicht verstanden haben, Nein zu sagen. Unseren Kindern sagen wir, dass sie sich in diesen Prozess begeben können. Allerdings werden sie nicht Kraft ihrer Familienzugehörigkeit in die Führung des Unternehmens kommen können. Ich bin jetzt 47. Im Kloster kommt alle zwei Jahre eine Delegation zur Visitation. Sie stellt den Mönchen mit Blick auf den Abt die Vertrauensfrage. Wenn ich 50 bin, also 2024, werde ich zum ersten Mal diese Vertrauensfrage stellen. Und wenn sie dann negativ ausfällt, dann war ich der Letzte, der kraft der Familie diese Position besetzt hat. ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Ruth Lemmer.