

„Unternehmensführung heißt für mich, loszulassen“

Was haben Innovation und gute Mitarbeiterführung gemeinsam? Die Freiheit, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Täglich wird dieses Motto von den Mitarbeitern des mehrfach preisgekrönten Hotels Schindlerhof in Nürnberg gelebt. Gäste erleben eine besondere Atmosphäre, die von Begeisterung, Motivation und Innovation geprägt ist. **Gründer und Eigentümer Klaus Kobjoll** über die Bedeutung von Werten und sein Erfolgsgeheimnis.

DER F&E MANAGER: *Sie haben in Ihren Unternehmensgrundsätzen die Werte Freude, Harmonie und Freiheit definiert. Was verbinden Sie damit?*

Klaus Kobjoll: Das Schöne an einem familiengeführten Unternehmen ist, dass zunächst die persönliche Sinnmission des Betreibers die Grundlage für das Leitbild ist. Dazu gibt es eine Reihe von Fragen, die man sich beantworten muss, um darauf zu kommen: Zum Beispiel was die Hauptsache in meinem Leben ist, wofür ich bereit bin, Schweres zu erdulden, oder was mich betroffen macht. In unserer Familie sind drei Dinge herausgekommen: Freude, Harmonie und Freiheit.

Was leiten Sie daraus für die Mitarbeiterführung ab?

So eine persönliche Sinnmission kann man anderen Menschen nicht einfach überstülpen, aber Werte daraus ableiten: Freude wird zu freizeitähnlicher Arbeit, Freiheit wird zu großen Entscheidungsspielräumen, jeder darf Fehler machen, und Harmonie wird zu liebevollem Umgang untereinander. Wir prämiieren jeden Monat den Fehler des Monats und bedanken uns für den Mut, etwas ausprobiert zu haben, das gefloppt hat. Manche fühlen sich davon abgestoßen oder angezogen. Fühlt sich ein Mitarbeiter oder Bewerber von den Werten angezogen, ist die Werteverwirklichung für ihn sinnerfüllend. Da schließt sich der Kreis wieder.

Würden Sie so auch das Klima im Team beschreiben?

Natürlich stößt der Unternehmensgründer wie ich und meine Frau es sind, zunächst eine Unternehmenskultur an. Aber dann

wird die Kultur durch die Führungskräfte mitentwickelt. Wir haben schon immer 80 Prozent Frauen in der Führung gehabt, im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen. Sie können mit liebevollem Umgang, Harmonie und solchen Dingen viel mehr anfangen als die meisten Männer. Daher ist unsere Kultur sehr stark von Frauen geprägt. Gäste, die zum ersten Mal zu uns kommen, nehmen das ganz, ganz schnell auf. Sie sagen, ihr habt hier eine andere Stimmung, ihr geht anders miteinander um, als wir das draußen spüren. Letztendlich ist die Unternehmenskultur ein kollektives Bewusstsein, das für alle Beteiligten erlebbar wird. Wenn es in die Herzen transportiert und zum Leben gebracht wird, wird es zum Sein. Erst dann haben Sie es geschafft.

Werte haben in den letzten Jahren eine Renaissance erlebt. Unternehmen verordnen sie, sie werden aber nicht immer so gelebt, wie Sie es beschreiben. Woran liegt das?

Es gibt Unternehmen, die sich ihre Werte und ihr Leitbild entwickeln und schreiben lassen. Das kann nicht funktionieren. Es muss mit dem Herzblut der Unternehmerfamilie gemacht werden. Das ist bei Großunternehmen natürlich schwierig, auch weil die CEOs zum Teil nur an kurzfristigen Zielen interessiert sind.

Machen Werte für so große Unternehmen dann überhaupt Sinn?

Es gibt sicherlich einige Unternehmen, wo dieser Geist spürbar ist. Aber die Großen tun sich wesentlich schwieriger, weil

eine Leitfigur fehlt. Ich unterscheide Unternehmen nicht mehr in KMUs und Großunternehmen, sondern in managergeführte Unternehmen und sogenannte UGUs, unternehmergeführten Unternehmen. Diese UGUs können groß sein, wie z.B. Miele, Dr. Oetker, Underberg, oder so klein wie wir. Aber sie ticken grundsätzlich anders als ein managergeführtes Unternehmen.

Sie wurden bereits zum dritten Mal in Folge als bester Arbeitgeber in der europäischen Hotellerie ausgezeichnet. Was bieten Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie so zufrieden sind?

Das Wichtigste ist Empowerment. Sie können Menschen nicht motivieren, es muss ein innerer Antrieb sein. Alles andere ist Motivierung, aufgesetzt, was im Englischen bezeichnenderweise Incentive heißt. Und wir wissen inzwischen ja, dass das nicht funktioniert. Ich muss also von vornherein sehr sorgfältig bei der Auswahl der Mitarbeiter sein, weil nicht jeder diesen inneren Antrieb mitbringt. Und dann muss ich ihnen viele Freiräume geben, damit sie sich entfalten können. Unternehmensführung heißt für mich in erster Linie loszulassen, aber erst, wenn ich weiß, dass es sinnvoll weitergeht. Hierfür brauche ich ein Qualitätsmanagement, ISO und solche Standards. Ohne dieses Einmaleins wissen die Mitarbeiter nicht, wie sie etwas machen sollen. Sind die Standards und Prozesse aber sauber beschrieben, dann kann ich sagen: „Macht, was ihr wollt.“ Das schätzen unsere Mitarbeiter am meisten: die großen Freiräume für Entscheidungen bis hin zum Fehler machen dürfen.

Wie wichtig sind Zielvereinbarungen für die Mitarbeitermotivation?

Das ist das Allerwichtigste. Wenn ich als Trainer einen Hochspringer trainiere und ihm keine Latte vorlege, dann wird er irgendwann keinen Meter mehr die Beine hochbringen. Aber wenn ich eine Latte auflege, habe ich ein Ziel festgelegt. Es kann schon sein, dass er die Latte drei Mal reißt, aber er hat eine ganz andere Motivation, alles dranzusetzen, dass er diese Höhe schafft. Also, ohne geht es nicht. Unser Jahreszielplan wird beispielsweise von allen Führungskräften persönlich signiert, damit keiner im Laufe des Jahres sagen kann, dass er das nicht mitentwickelt habe, oder sich plötzlich nicht mehr daran erinnern kann, was er gesagt hat. Wobei wir im Krisenjahr 2009 auch ziemlich gebeutelt wurden, da habe ich zum ersten Mal in meinem Leben die Grenze strategischer Planung kennen gelernt. Wir wurden mit Einflüssen von außen konfrontiert, die wir nicht verschuldet haben, aber auch nicht beeinflussen konnten.

In Ihrem Jahresbericht für 2009 ist zu lesen, dass Sie als Arbeitgeber an Attraktivität eingebüßt haben. Woran lag das?

Wir haben uns für 2010 bei „Great places to work“ beworben. Auf die Frage „Würden Sie den Schindlerhof als Arbeitgeber Bekannten empfehlen?“ haben letztes Jahr noch 85 Prozent uneingeschränkt „Ja“ gesagt, dieses Mal nur noch 68 Prozent. Aufgrund der äußeren Bedingungen mussten alle Kosten auf den Prüfstand. Das hat natürlich auch den Mitarbeitern weh getan, dass wir unsere Lohnkosten um 200.000 Euro in einem Jahr gesenkt haben. Aber da trennt sich die Spreu vom Weizen. Der eine nimmt die Herausforderung an, entwickelt Kampfgeist und sagt, jetzt erst recht. Und das ist sicherlich bei vielen bei uns der Fall, aber es gibt auch ein paar, die eher diese Arme-Sau-Mentalität entwickeln, nach dem Motto „Ich arme Sau, an mir wird es wieder ausgelassen.“ Damit kann ich nichts anfangen.

Wie gelingt es Ihnen – in und außerhalb von Krisenzeiten – eine doppelt so hohe Produktivität zu erreichen wie vergleichbare Unternehmen?

Das fängt wieder beim Leitbild an, in dem steht wörtlich: Bei uns bestimmt der Gast die Öffnungszeiten, denn wir wissen, dass er unsere Gehälter zahlt. Und in den Arbeitsverträgen steht, dass die Arbeitszeit sich nach den Erfordernissen des Betriebes richtet. Wir haben keine Zeiterfassung, wir haben Vertrauensarbeitszeit. Dienen kommt vor dem Verdienen. Sie können sich vorstellen, dass 15 Prozent der Bewerber absagen, wenn sie diesen Satz gelesen haben.

Die Unternehmenskultur ist ein kollektives Bewusstsein.

Woher beziehen Sie Ihre eigene Motivation?

Ich habe eigentlich nur zwei Quellen. Das erste, ich komme aus einer Flüchtlingsfamilie. Mein Vater hat in Ostpreußen alles verloren, musste mit fünf Kindern nach dem Krieg wieder bei Null anfangen. Meine größte Motivation ist, dass es mir vergönnt ist, wieder eine neue kleine Familiengeschichte begründen zu dürfen. Die zweite ist meine wichtigste Tankstelle – ich bin seit 35 Jahren mit derselben Frau verheiratet. Sie können nicht im Beruf erfolgreich sein und zu Hause den 30-jährigen Krieg haben, das funktioniert nicht. Ich bin der Meinung, dass unternehmerischer auch privaten und persönlichen Erfolg voraussetzt.

Wie gelingt es Ihnen, Ihre offensichtliche Begeisterung für Ihren Beruf auf Ihre Mitarbeiter zu übertragen?

Indem Sie spüren, dass ich ihnen voll vertraue und dass ich sie machen und entscheiden lasse. Dass ich wenig da bin, ist die größte soziale Leistung, die ich meinen Mitarbeitern biete. Die meisten Chefs sind aufgeblasene Ochsenfrösche, die jede Eigendynamik im Keim ersticken. Wer das mit Führungskräften über einen gewissen Zeitraum macht, hat keine Führungskräfte

mehr, sondern geistige Krüppel. Sie verlernen, Verantwortung zu übernehmen. Wenn Sie den Menschen hingegen vertrauen und sagen, dass sie es besser können als man selbst, dann fühlen sie sich motiviert. Häufig bekommen Mitarbeiter einfach zu wenig Wertschätzung. Und Wertschätzung hat nichts zu tun mit Incentives. Das beginnt schon bei dem kleinen Wort Danke, was vielen Führungskräften nur schwer über die Lippen kommt. Das ist tödlich für die Motivation.

Wie halten Sie über so viele Jahre die dauernde Verbesserung aufrecht?

Weil wir uns mit Haut und Haaren dem Total Quality Management verschrieben haben. Die beste Übersetzung, die ich dafür kenne, ist: Aufbau einer lernenden Organisation. Als eine lernende Organisation sind wir letztendlich nie zufrieden mit dem Erreichten, sondern alle Ergebnisse werden immer wieder hinterfragt. Die Industrie macht es uns seit Jahrzehnten vor, dass immer bessere Qualität mit weniger Mitarbeitern in kürzerer Zeit produziert wird. Und dieser Trend ist längst in der Dienstleistung angekommen. Das wirkt auf den ersten Blick wie die Quadratur des Kreises. Für ein Hotel heißt das: Wie kann ich mit weniger Mitarbeitern, längeren Öffnungszeiten und mehr Service eine höhere Kundenzufriedenheit erreichen. Das geht doch gar nicht? Doch das geht. Damit haben wir diesen ewigen Kreislauf der Verbesserung initiiert. Seit ungefähr 15 Jahren haben wir immer zwischen 6 und 800 Verbesserungsvorschlägen pro Jahr, damit liegen wir 10 bis 15 Mal höher als der deutsche Durchschnitt.

Wie viel Fluktuation braucht so viel Innovation?

Ich würde die Innovationsfreude oder die Innovationskraft niemals abhängig machen vom Alter eines Menschen oder von

der Betriebszugehörigkeit. Alter ist keine Frage von Jahren. Ich habe in meiner vierzigjährigen Unternehmerlaufbahn schon dreißigjährige Tattergreise kennengelernt, die haben in ihrem Kopf eine lächerliche Einzimmerwohnung und die ist tapeziert mit der traurigen Tapete der Erfahrung, das sind Bedenkenträger, die sind schon scheinot, obwohl sie noch jung sind. Und es gibt sechzigjährige Lausbuben, die haben sich Frische und Neugier bewahrt, die können staunen, die können auch über ihre Fehler lachen, wenn sie Innovationen ausprobieren. Aber selbstverständlich bringen die neuen Mitarbeiter, die in guten anderen Häusern gearbeitet haben und zu uns kommen, immer einen Haufen neuer Ideen mit.

Wie verhindern Sie, dass die erfahrenen Mitarbeiter die jungen frustrieren?

Ich würde das nicht am Alter festmachen. Das Wort Armut besteht ja aus zwei Worten: Arm an Mut. Wenn jemand – egal welchen Alters – nicht den Mut hat, Innovationen und damit auch mal einen Flop zuzulassen, dann wird er es irgendwann am Kontokorrentkonto merken. Meine Frau zum Beispiel ist 60, die treibt mehr Innovationen voran und wird öfter von Jungen gebremst als umgekehrt, weil sie eben wahnsinnig neugierig ist. Die wichtigsten Vorurteile in jedem Unternehmen kommen von Jungen und von Alten. Das erste heißt, das haben wir noch nie so gemacht, das zweite heißt, das haben wir schon immer so gemacht. Genau das müssen wir durchbrechen. Natürlich hat Tradition einen guten Kern, im Sinne von Wurzeln bewahren. Aber wenn ich mich immer nur auf die Tradition berufe, weil ich keine Veränderung

zulassen will, dann ist es Schlamperei. Ich brauche sowohl Tradition als auch Innovation: Die Tradition, um die Wurzeln zu bewahren, und die Innovation, um das Unternehmen weiter nach vorne zu bringen.



Klaus Kobjoll

wurde 1948 in Bamberg geboren. Er absolvierte die Hotelfachschule D. Speiserin in Bad Wiessee am Tegernsee und am Lycée Technique Hotelier in Straßburg/Frankreich. Nach diversen Praktika während und nach der Hotelfachschule in Frankreich und England folgte ein Jahr als Trainee. Mit 22 Jahren und einem Startkapital von 5000 DM gründete er sein erstes eigenes Unternehmen. Bis zum Erwerb des Land-

hotels Schindlerhof 1984, verfolgte Kobjoll diverse eigene Geschäftsideen in Erlangen und Nürnberg. Das Landhotel baute er gemeinsam mit seiner Frau und seiner Tochter konsequent zum Tagungszentrum mit insgesamt 92 Zimmern und sieben Tagungsräumen in einem Kreativzentrum und DenkArt-Gebäude aus. Das Hotel erhielt mehrere Auszeichnungen als bestes Tagungshotel und als bester Arbeitsgeber in der europäischen Hotellerie.

Neben seiner Tätigkeit als Hotelier gibt der Fan englischer Autos seine Erfahrungen in Seminaren und Vorträgen zu den Themen TQM und Mitarbeiterführung für mittelständische Unternehmen und Konzerne weiter. 2009 wurde der sechsfache Buchautor in die German Speakers Hall of Fame aufgenommen und zum Botschafter des Ludwig-Erhard-Preises ernannt. www.schindlerhof.de