



Hoteldirektor mit unkonventionellem Führungsstil: Sebastian Schmidt leitet seit einem Jahr das Upstalsboom Hotel Deichgraf in Wremen. Foto Leuschner

# Hotel-Chef: Ich habe das Ziel, mich selbst abzuschaffen

„Ich möchte Mitarbeiter so führen, dass sie keinen Chef mehr brauchen“, sagt Sebastian Schmidt, der Mann, der vor einem Jahr die Geschäftsführung des Upstalsboom-Hotels „Deichgraf“ in Wremen übernommen hat. Am heutigen Freitag eröffnet Schmidt in Wremen einen dreitägigen Workshop, in dem er zusammen mit weiteren Unternehmern einen neuen Führungsstil propagiert. Der 52-Jährige sprach mit Heike Leuschner über seine Vorstellungen von modernem Unternehmensmanagement.

**Herr Schmidt, Sie haben einmal gesagt: „Ich habe das Ziel, mich selbst abzuschaffen.“ Das haben Sie nicht ernst gemeint, oder?** Doch. Der klassische Hoteldirektor, so wie ich und viele andere ihn verstehen, ist eine Person, die hierarchisch denkt und Mitarbeiter durch klare Anweisungen lenkt. Und das ist genau das, was ich mir nicht unter dieser Position vorstelle, und deshalb benutze ich das Wort abzuschaffen. Das heißt ja nicht, dass ich dann das Hotel verlasse, sondern dass sich meine Aufgaben verändern. Wenn es keine Hierarchien mehr gibt, müssen trotzdem noch Systematiken greifen. Und Regeln gelten.

**Sie haben einen Workshop organisiert und mit der Frage überschrieben „Warum hat das Gras keinen Chef und wächst trotzdem?“. Wollen Sie damit suggerieren, dass Unternehmen auch ohne Hierarchien auskommen können?** Ich glaube sogar, dass sich Unternehmen, noch nicht heute, aber in absehbarer Zeit komplett von klassischen Hierarchien verabschieden müssen. Nach meinen Erfahrungen als Führungskraft in Konzernen führen strenge Hierarchien zwangsläufig dazu, dass sich Menschen über verschiedene Ebenen hinweg abstimmen müssen, und das kostet Zeit. Das passt aber in unsere heutige digital gesteuerte Welt nicht mehr. Ob wir das gut finden oder nicht – die Welt dreht sich immer schneller

und wird immer komplexer. Das erklärt den Erfolg von kleinen Start-ups, die aufgrund ihrer geringen Größe viel schneller agieren können. Hinzu kommt, dass es das Internet möglich macht, dass wir dort, wo wir heute noch nicht einmal den neuen Markt erkennen können, morgen schon eine neue Firma steht, die in unser Geschäft eingreifen kann. Darauf müssen wir uns einstellen.

**» Es gibt Tage, an denen ich das Gefühl habe, dass ich Menschen helfen kann, besser zu werden in ihrem Job. «**

Sebastian Schmidt, Hoteldirektor

**Was und wen wollen Sie mit dem Workshop erreichen?** Nachdem wir selbst seit einem Jahr Erfahrungen sammeln, kam mir die Idee, zu schauen, ob andere Unternehmen auch Lust haben, sich auf den Weg zu machen. Oder vielleicht schon angefangen haben, einen neuen Weg zu gehen und sich in einer ähnlichen Situation befinden wie wir. Ich möchte einen Erfahrungsaustausch initiieren und Unternehmer aus der Region neugierig machen. Tatsächlich haben sich auch viele Menschen aus Süddeutschland angemeldet – von der Großbäckerei über den Banker bis zu Beratern.

**Wie weit sind Sie mit Ihrer Führungsphilosophie im Hotel Deichgraf nach einem Jahr gekommen?** Ich selbst habe in allen Bereichen des Hotels ein Praktikum absolviert – vom Empfang über die Küche bis zum Zimmerservice. Dadurch habe ich die Beschäftigten in ihrem Arbeitsumfeld genauer kennengelernt. Mir ging es darum, zunächst erst einmal Vertrauen aufzubauen und Mitarbeitern zu helfen, Entscheidungen zu fällen und Verantwortung zu übernehmen. Ziel ist es, ihnen mehr Verantwortung zu übertragen.

**In dem Workshop geht es auch um Wertschöpfung durch Wertschätzung. Wie werden Sie diesem Anspruch gerecht?** Als Führungskraft muss ich Mitarbeiter aufbauen und nicht frus-

trieren. Führen ist für mich eine Dienstleistung, es ist nicht so, dass ich mich über einen Mitarbeiter stelle. Dazu muss ich mich mit den Menschen auseinandersetzen, die mir anvertraut sind. Ich muss die Ressourcen erkennen und fördern, nicht die Schwächen betonen. Natürlich kann im betrieblichen Alltag nicht jeder nur das tun, was er gern macht. Aber warum versuchen wir nicht mal, von der Stellenbeschreibung wegzukommen hin zu einem Punkt, wo wir die Menschen mit den Aufgaben betrauen, die sie gern erledigen.

**Haben Sie selbst als Angestellter unter Chefs gelitten?** Ich würde es anders ausdrücken. Kürzlich hat mich mein aktueller Chef Bodo Janssen angerufen und etwa eine halbe Stunde lang mit mir gesprochen. Für mich war das in 30 Jahren Berufstätigkeit das erste Gespräch mit einem Vorgesetzten, bei dem ich hinterher mehr Energie hatte als vor dem Gespräch.

**Sind Sie selbst ein guter Chef?** Laut Gallup-Studie behaupten das die meisten Chefs von sich. Ich will nicht so vermessen sein, das pauschal so zu sagen. Es gibt Tage, an denen ich das Gefühl habe, dass ich Menschen helfen kann, besser zu werden in ihrem Job, das sind die guten. Genauso gibt es Tage, da spüre ich, dass ich ihnen bei ihrer Entwicklung eher im Weg stehe.

**Welche überwiegen?** Die guten.

## Zur Person

• **Sebastian Schmidt** stammt aus Berlin. Er ist gelernter Energiegeräteelektroniker und technischer Betriebswirt. Der 52-Jährige hat als Führungskraft bei internationalen Unternehmen wie dem japanischen Elektronikhersteller TDK, beim Elektrokonzern AEG und bei General Electric gearbeitet.

• **Am 1. November 2016** hat er zusammen mit seiner Frau Janine die Geschäftsführung für das Vier-Sterne-Hotel Upstalsboom Deichgraf mit 34 Zimmern und 32 Mitarbeitern übernommen.