



EMPATHISCH Caroline von Kretschmann hat in ihrem Luxushotel Europäischer Hof berühmte Menschen wie Nina Hagen und Ed Sheeran beherbergt. Zufriedene Gäste sind ihr wichtig, mehr noch aber das Wohl der Teammitglieder

**BESONDERS
RELEVANT, WEIL**

- Beschäftigte die wertvollste Ressource in Firmen sind
- ein wertschätzender Umgang mehr motiviert als Geld

Ein Königreich für Mitarbeiter

FÜHRUNG Caroline von Kretschmann ist Chefin des Fünf-Sterne-Hotels Europäischer Hof und pflegt einen ungewöhnlichen Führungsstil. Ihr Credo: Erst die Angestellten glücklich machen, dann die Gäste

Text: Steve Przybilla

Ob das Malheur in Zimmer 204 wohl schon beseitigt ist? Caroline von Kretschmann will sich selbst davon überzeugen. Zielstrebig geht sie durch die Lobby ihres Luxushotels, vorbei an gepolsterten Sesseln, Kronleuchtern und holzgetäfelten Wänden, an denen Porträts ihrer Urahren hängen. Eine kurze Fahrt im Aufzug, dann steht sie vor dem Zimmer. Sie klopft, niemand da, sie öffnet die Tür.

Drinne erwartet sie statt Chaos ein tadellos aufgeräumter Raum. „Das ging wirklich schnell“, sagt die 53-Jährige. Noch am Vortag war das Bad mit Glas übersät gewesen. Ein Zimmermädchen hatte mit dem Staubsauger die Duschwand touchiert, woraufhin diese zu Bruch ging. Und jetzt? Die Scheibe ist ersetzt, die Scherben sind aufgefegt. Das Zimmer sieht aus wie neu.

Dass den Mitarbeitern mal was kaputtgeht, passiert eben. Die Chefin nimmt es nicht nur gelassen, sie ist sogar stolz auf ihre Angestellten, weil sie den Fehler schnell und anstandslos beseitigten. „204 sieht schon wieder toll aus!“, ruft sie dann auch, als sie auf dem Gang zwei Kolleginnen trifft. Die Frauen lächeln, die Unternehmerin wechselt das Thema: „Und, wie geht’s? Corona-Impfung gut vertragen?“

Wer ist diese nette Chefin?

Caroline von Kretschmann leitet den Europäischen Hof in Heidelberg, eines der besten Fünf-Sterne-Hotels in Deutschland. Hier waren schon berühmte Menschen wie Otto von Bismarck, Winston Churchill, Königin Victoria, Nina Hagen und Ed Sheeran zu Gast.

Das Markenzeichen der Hotelchefin: schwarzer Business-Anzug, zurückgegelte Haare – und ein ungewöhnlicher Führungsstil, von >



ANHÖREN Sie können auf impulse.de/audio diesen Artikel anhören oder als MP3-Datei herunterladen. In der Digitalausgabe klicken Sie auf das Audiosymbol



ANFANG

Der Bauherr Joseph Schrieder eröffnet das „Gasthaus zum Europäischen Hof“ in der Heidelberger Innenstadt. Das Hotel wechselt in den folgenden Jahren mehrfach den Eigentümer.

1865



ÜBERNAHME

Fritz Gabler und seine Frau Luise, die Urgroßeltern von Caroline von Kretschmann, kaufen die Luxusherberge, die mittlerweile „Hôtel de l'Europe“ heißt.

1906

UMBENENNUNG

Auf Druck der Nationalsozialisten muss Fritz Gabler das Hotel umbenennen: Aus dem französischen Namen wird der „Europäische Hof, Hotel Europa“.

1933



NACHFOLGE I

Fritz Gablers Enkel Ernst-Friedrich von Kretschmann und seine Frau Sylvia übernehmen die Geschäftsführung des Europäischen Hofes.

1965

NEUBAU

Das Hotel wird weiter ausgebaut, es entsteht zum Beispiel ein fünfgeschossiges Gartengebäude. Heute besteht der Komplex aus verschiedenen Bereichen mit Tagungsräumen, Restaurants, Spa, Läden und eigenen Werkstätten wie einer Polzerei.

1985



NACHFOLGE II

Ernst-Friedrich von Kretschmann übergibt die Geschäftsführung an seine Tochter Caroline von Kretschmann.

2013

dem sich einiges abschauen lässt. Caroline von Kretschmann beschreibt ihre Art zu führen so: „Bei uns kommt an erster Stelle der Mitarbeiter, dann der Gast, dann das Unternehmen.“

Wie? Der Mitarbeiter ist König? Sie lacht, weil auch manche Gäste erst einmal irritiert sind, wenn sie das hören. „Dann erkläre ich ihnen, dass nur glückliche Mitarbeiter auch die Gäste glücklich machen können“, sagt sie. Aber wie lässt sich das im Arbeitsalltag umsetzen?

Caroline von Kretschmann weiß selbst, dass sich viele Firmen solche Leitlinien verordnen und öffentlichkeitswirksam zelebrieren. „Es nützt aber nichts, sich einfach irgendwo eine Plakette hinzuhängen. Man muss diese Werte auch wirklich leben.“ Und das versuche sie jeden Tag aufs Neue.

Caroline von Kretschmann kennt alle ihre 150 Angestellten, davon 35 Auszubildende, mit Namen. Und ihre Sorgen. „Letztes kam eine Auszubildende zu mir, die ihre Miete nicht

mehr bezahlen konnte“, erzählt die Unternehmerin. Mehr Gehalt habe sie ihr nicht geben wollen, weil es unfair gegenüber den Kollegen gewesen wäre. „Stattdessen habe ich ihr 1000 Euro geliehen, privat, ohne Vertrag.“ Einfach so? „Ja, weil ich Menschen grundsätzlich vertraue.“ Nach einem Jahr habe die junge Frau alles tadellos zurückgezahlt.

In der Not nimmt sie lieber einen Kredit auf, als Kollegen zu kündigen

Der Unternehmerin ist es wichtig, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Krisen Halt zu geben, auch als das Unternehmen wegen Corona selbst in eine Rutsche (im Kasten auf Seite 41 lesen Sie, nach welchen Grundsätzen Caroline von Kretschmann ihr Team durch diese Zeit führte).

Normalerweise macht der Europäische Hof etwa 10 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Davon, sagt die Hotelchefin, bleibe vielleicht

1 Million Euro übrig, die in das Haus und Weiterbildungen gesteckt werden könne.

Doch während der Corona-Pandemie brachen die Einnahmen drastisch ein: 75 Prozent der Hotelgäste kommen aus dem Ausland, vor allem Medizintouristen, die sich in Heidelberg behandeln lassen. Nach dem ersten Lockdown im März 2020 konnten die meisten von einem Tag auf den anderen nicht mehr einreisen.

In der Zeit sei es für das Luxushotel finanziell eng geworden, erzählt Caroline von Kretschmann. Um keinen zu entlassen, habe sie einen Kredit aufgenommen: 1,7 Millionen Euro. Mit dem Geld bezahlte sie unter anderem alle Azubis weiter und erhöhte sogar deren Gehalt – „da sie den Betrieb maßgeblich mit am Laufen gehalten haben“, sagt die Geschäftsfrau.

Die anderen Angestellten erhielten Kurzarbeitergeld. Am Ende blieben fast alle der Firma treu, nur ein Mitarbeiter, ein Hausdiener, hat das Hotel verlassen. „Bei ihm hat das Kurz-

arbeitergeld nicht gereicht“, sagt Caroline von Kretschmann. „Er hatte eine große Familie zu ernähren und musste sich etwas Neues suchen. Nun arbeitet er in einer Sicherheitsfirma.“ Auch das weiß sie noch – obwohl der Mann gar nicht mehr im Hotel arbeitet.

Sie schaut, ob die Aufgabe zur Persönlichkeit des Menschen passt

Sie versucht, ihren Beschäftigten nicht nur finanzielle Sicherheit, sondern auch Aufgaben zu geben, die sie glücklich machen. So wie Goran Galijatovic. Er trägt zur Arbeit ein weißes Poloshirt, weiße Hose, seine Haare sind sorgsam frisiert. Galijatovic ist seit 2015 stellvertretender Leiter des Spa-Bereichs. Dort können sich Gäste massieren lassen, ein Dampfbad nehmen oder im 29 Grad warmen Wasser schwimmen. Eine Welt aus Marmor, Chlor und Glasvitruinen, in der der 54-Jährige unter >



AUFGABENWECHSEL Hotelmitarbeiter Goran Galijatovic arbeitete viele Jahre an der Hotelbar und mixte Drinks. Als er Buddhist wurde, war Alkohol für ihn ein Tabu. Seine Chefin bot ihm daraufhin eine Stelle im Spa-Bereich des Europäischen Hofes an

anderem für die Dienstpläne zuständig ist. „Die Arbeit hier macht Spaß“, sagt er.

Doch es gab Zeiten, da war er im Europäischen Hof unglücklich. Er wurde 2001 als Mitarbeiter an der Hotelbar angestellt, trug Krawatte und Hemd, mixte Drinks wie Gin Tonic und Aperol Spritz. Das Problem: Galijatovic war zwischenzeitlich zum Buddhismus konvertiert, eine Religion, in der Alkohol tabu ist. Auch die Arbeitszeiten bis in die Nacht hinein empfand der Familienvater als nicht ideal.

Beschwert hat sich Galijatovic aber nie, stattdessen kam seine Chefin irgendwann auf ihn zu. „Sie hat es einfach so gespürt“, sagt er. Seinen Eindruck bestätigt Caroline von Kretschmann: Beim täglichen Plausch habe sie be-

merkt, dass er bei der Arbeit einfach kein Leuchten mehr in den Augen hatte. Als die Unternehmerin ihn darauf ansprach, suchten sie gemeinsam nach einer Alternative. Daraufhin wechselte er in die Wellness-Oase des Hotels.

Als Chefin oder Chef sollte man immer mit offenen Augen durch den Betrieb gehen und schauen, ob jeder den Job macht, der zur Persönlichkeit des Menschen passt, findet die Unternehmerin: „Wenn ich merke, dass eine Kollegin introvertiert ist, sich aber super mit Zahlen auskennt, dann setze ich sie nicht an der Rezeption ein, sondern im Controlling.“

Ihre Einstellung spiegelt sich in der gesamten Personalpolitik wider: „Wenn eine Stelle frei wird, gucken wir erst mal intern, wer sie

besetzen könnte.“ Und wer eine neue Chance bekomme, wachse durch den Vertrauensvorsprung regelrecht über sich hinaus.

Caroline von Kretschmann ist als Führungspersönlichkeit und erfolgreiche Unternehmerin in der Branche, aber auch darüber hinaus bekannt. 2018 wird sie zur Ehrensenatorin von Heidelberg ernannt, 2020 erhält sie die Wirtschaftsmedaille Baden-Württemberg. Die Auszeichnung wird unter anderem Betrieben für den Erhalt von Arbeitsplätzen verliehen.

„Sie ist eine herausragende Unternehmerin mit Vorbildcharakter“, findet Markus Luthé, Hauptgeschäftsführer des Hotelverbands Deutschland. Die Hotelchefin ist dort selbst seit Jahren aktiv, von daher ist Luthés Einschätzung vielleicht nicht ganz neutral. Sie fügt sich aber in das ein, was auch andere über Caroline von Kretschmann als Führungspersönlichkeit sagen. Ihre Arbeitsweise wird in der Fachwelt auch als kooperativer oder kollegialer Führungsstil bezeichnet. „Das ist sehr zeitgemäß, aber noch nicht so verbreitet, wie man glaubt“, erklärt Camelia Reinert-Buss, Führungskräftecoach in Münster und Vorstandsmitglied des Deutschen Bundesverbands Coaching. Demnach sei die Hotelchefin eine positive Ausnahme.

Wenn es sein muss, putzt die Chefin auch mal selbst die Zimmer

Von sich selbst sagt Caroline von Kretschmann, dass sie sich für nichts zu schade sei. Koffer tragen? Teller servieren? Zimmer putzen? „Man muss hingehen, wo's wehtut“, sagt sie. Und wo tut es besonders weh? „Im Housekeeping. Das kann brutal sein.“ Auch in einem Fünf-Sterne-Hotel mit einem durchschnittlichen Zimmerpreis von 250 Euro pro Nacht komme es vor, dass Gäste eine Flasche Wein im Bett entleeren oder die Wände mit Fäkalien beschmieren. Die Sauerei zu beseitigen, das könne man nicht dem Zimmermädchen allein zumuten. Da müssten auch die Vorgesetzten ran.

Wie ist sie zur Muster-Chefin geworden? Sie könnte von ihrer Karriere jenseits der Hotellerie-Karriere erzählen. Sie absolvierte eine Lehre bei der Deutschen Bank, promovierte in Betriebswirtschaft, machte eine Coachingausbildung und gründete zusammen mit ihrer >

TEAMS DURCH KRISEN FÜHREN

Hotelchefin Caroline von Kretschmann verrät ihre fünf Grundsätze, nach denen sie in schwierigen Zeiten handelt

Ob Corona-Pandemie oder globale Finanzkrise: Der Europäische Hof in Heidelberg hat bereits viele Engpässe überwunden. Die Hotelchefin Caroline von Kretschmann zeigt, wie sie ihren Angestellten Halt gibt und durch schwierige Zeiten führt.

1. Präsenz zeigen

Es mag banal klingen, ist aber eines der wichtigsten Grundsätze: Wenn es Probleme in der Firma gibt, sollten Vorgesetzte mehr als sonst für Teammitglieder ansprechbar sein. „Der Kapitän oder die Kapitänin muss auf der Brücke sein“, sagt Caroline von Kretschmann. Das fördere den Zusammenhalt im Team und helfe, in der Krise Ruhe zu bewahren.

2. Zuversicht ausstrahlen

Caroline von Kretschmann ist überzeugt: „Die Stimmung der Führung überträgt sich direkt auf die Stimmung des Teams.“ Deshalb sei es wichtig, trotz Krise Zuversicht auszustrahlen und Chancen zu erkennen. Bricht etwa der Umsatz ein, könne es helfen, nicht den Verlust zu thematisieren, sondern frei werdende Ressourcen für neue Projekte zu nutzen. „Wir haben uns zum Beispiel in der Pandemie aufwendig in einen Nachhaltigkeitsprozess begeben und uns „Green Sign“ zertifizieren lassen“, erzählt die Hotelchefin. Das ist ein spezielles Siegel für Hotels.

3. Lösungen erarbeiten

Caroline von Kretschmann sagt: Widerstandsfähige Unternehmen setzen in der Krise auf die kreativen Fähigkeiten der Teammitglieder und schaffen Rahmenbedingungen, damit diese Lösungen für aktuelle Probleme entwickeln können. Das gelinge am besten, wenn man auf bereits vergangene

und erfolgreich bewältigte Krisen hinweise. „Im Europäischen Hof Heidelberg haben wir beispielsweise im ersten Lockdown ein neues Take-away-Angebot entwickelt und den Online-Gutscheinshop aufwendig neu gestaltet“, sagt die Unternehmerin. „Wenn man selbst aktiv wird, ist man in der konstruktiven Urheber- und nicht in der Opferrolle.“

4. Ehrlich bleiben

Auch wenn die Lage ernst ist: Die Belegschaft sollte von Anfang an offen, ehrlich und transparent eingebunden werden. „Wir haben das gesamte Team in den Lockdown-Phasen wöchentlich über unser internes Kommunikationstool oder über Meetings informiert“, erklärt Caroline von Kretschmann. Dazu habe auch das Versprechen gehört, niemanden in der Krise zu entlassen. Dank eines eigens dafür aufgenommenen Kredits konnte sie dieses Versprechen halten. Doch reden allein genüge nicht, warnt die Unternehmerin. „Neben der Kommunikation ist entscheidend, dass man das, was man kommuniziert, auch verlässlich umsetzt.“

5. Unterstützung anbieten

Krisen können für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Existenzsorgen auslösen. „Es ist die Aufgabe der Führung, mit diesen Ängsten und Widerständen verantwortungsvoll umzugehen“, sagt Caroline von Kretschmann. „Wir nehmen uns Zeit für jeden, hören zu und suchen nach Lösungen. Auch gehen wir aktiv auf Kolleginnen und Kollegen zu, wenn wir das Gefühl haben, ihnen könnte es nicht gut gehen und bieten emotionale sowie ökonomische Unterstützung an.“

Manche halten mich für **naiv**, wenn ich erzähle, dass **Gewinnmaximierung** nicht im Vordergrund steht

CAROLINE VON KRETSCHMANN Geschäftsführerin des Europäischen Hofes

Partnerin die Unternehmensberatung Due Consultants in Berlin, die Teams und Führungskräfte coacht.

Doch ihr Vorbild sind ihre Eltern, die den 1865 gegründeten Europäischen Hof in dritter Generation führten. Während ihrer Ausbildung fiel ihr zum ersten Mal auf, wie besonders das Miteinander im heimischen Familienbetrieb eigentlich ist. Ein Alleinstellungsmerkmal, wie die Chefin heute weiß.

Caroline von Kretschmann hat dann 2013 die Geschäftsführung übernommen und leitet den Europäischen Hof nun in der vierten Generation. Ihre Eltern sind aber noch immer aktiv – und stehen der Tochter mit Rat und Tat zur

Seite. Jeden Mittag um 13 Uhr trifft sich die Unternehmerin mit ihnen zum Mittagessen im Hotelrestaurant. „Ich greife gern auf die Erfahrungen meiner Eltern zurück.“ Etwa wenn ein arabischer Scheich mit einer Frau als Chefin nicht klarkomme. „Dann übernimmt mein Vater die Begrüßung.“ Das eigene Ego müsse da eben zurückstehen.

Das familiäre Miteinander steht für sie nach wie vor an oberster Stelle. „Manche halten mich für naiv, wenn ich erzähle, dass für uns nicht Gewinnmaximierung im Vordergrund steht.“ Aber so sei es nun mal. „Wir wollen nicht das profitabelste Luxushotel sein, sondern das herzlichste.“

So nobel diese Einstellung, so überraschend kommt sie zunächst daher. Steht ihre Einstellung nicht im Gegensatz zu dem, was sie bei der Bank und im betriebswirtschaftlichen Studium gelernt hat? „Ja“, gibt sie zu. „Aber ich war schon immer ein Teamplayer und hatte Freude an Kooperation.“ Debatten mit ihren Eltern? Generationenkonflikte? Gebe es nicht, beteuert die Unternehmerin. Die Hotellerie sei schließlich kein einfaches Geschäft, man müsse um jeden Gast kämpfen, und das schafft man nur, wenn alle zusammenhalten.

Das Team redet bei Investitionen von Hunderttausenden Euro mit

Auch ihre Angestellten sollen sich einbringen können, etwa wenn es um Investitionen geht. 800.000 Euro werden jedes Jahr eingeplant. „Das klingt erst mal viel“, sagt die Chefin, „aber wenn man sieht, dass allein die Sanierung der Tiefgarage 600.000 Euro kostet, schmilzt der Betrag schnell dahin. Wir müssen immer Prioritäten setzen.“

Hierbei hört sie sich auch an, welche Meinung ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

haben – und lässt sich im Zweifel sogar überstimmen. Zum Beispiel als eines der zwei Hotelrestaurants 2016 neu gestaltet wurde, unter anderem ausgestattet mit Wandleuchten der Marke „Bronzes de France“, von der eine 1800 Euro kostet. „Ich hätte eigentlich lieber fünf Badezimmer renoviert“, sagt Caroline von Kretschmann. „Aber mein Team hat mich davon überzeugt, dass das Sommerrestaurant wichtiger ist.“

Wie bezieht sie ihre Mitarbeiter in kleine und große Entscheidungen ein? Jeden Mittag um 12 Uhr geht sie mit ihren Bereichsleitern die wichtigsten Themen des Tages durch: Was liegt an? Wer kommt zu Besuch? Woran hakt es? Zudem gibt es ein monatliches Meeting sowie eine jährliche Investitionsplanung mit ihren Abteilungsleitern. Hier wird diskutiert: Was ist gerade wichtiger? Ein neuer Gasherd in der Küche? Eine bessere Klimaanlage? Oder eben ein Restaurant?

„Heutzutage ist die Welt so komplex, dass die Intelligenz einer Führungskraft nicht mehr ausreicht“, erklärt die Geschäftsfrau. „Es geht vielmehr darum, die kollektive Intelligenz des Teams zu mobilisieren. Ich sehe mich als Moderatorin.“

Die familiäre Unternehmenskultur lockt viele Bewerber an

Das wertschätzende Arbeitsklima kommt offenbar bei der Belegschaft an. Viele Beschäftigte arbeiten seit Jahrzehnten für das Luxushotel. „Letzte Woche erst haben wir ein 25-jähriges Jubiläum gefeiert“, erzählt Caroline von Kretschmann. Zudem erhält die empathische Chefin viele Bewerbungen von Leuten, die vor allem wegen der familiären Unternehmenskultur im Europäischen Hof arbeiten wollen.

Ein geschickter Kniff also, um dem Fachkräftemangel in der Hotellerie entgegenzuwirken?

So will die Geschäftsfrau das auf keinen Fall verstanden wissen. „Wir haben keine Hintergedanken“, betont Caroline von Kretschmann. „Und das spüren die Leute.“

Kommen denn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Führungsstil zurecht? Was ist mit denen, die sich klare Ansagen wünschen? Natürlich gebe es Regeln und Vorgaben, sagt die Unternehmerin. Eine gute Führungskultur bedeute nicht, keine Kritik zu üben oder die Dinge einfach laufen zu lassen. „Ein ehrliches Feedback ist sehr wichtig. Natürlich sage ich auch mal: ‚So wie diese Mail verfasst wurde, genügt das nicht unseren Ansprüchen.‘“

Dennoch wurde auch schon ihr Vertrauen missbraucht, zum Beispiel, als ein Angestellter sie bestohlen hat. „Ein ehemaliger Mitarbeiter hat 800 Flaschen Jim Beam auf Kosten des Hotels zu sich nach Hause bestellt“, erinnert sich Caroline von Kretschmann. Dann habe er sie auf dem Schwarzmarkt verkauft. „Er hatte richtig kriminelle Energie, das kann man nicht anders sagen.“ Als das rauskam, hat sie ihm gekündigt.

Zweifel, dass sie mit ihrer empathischen und kollegialen Art doch falschliegen könnte, seien ihr aber nie gekommen. Warum auch? Den Diebstahl deckten ausgerechnet zwei Auszubildende auf, die dem Mann unterstellt waren. Die Azubis waren ihrem Gewissen gefolgt. Und den Idealen ihrer Chefin. ■

UNTERM STRICH Statt Ansagen von oben zu machen, hört Caroline von Kretschmann ihren Teammitgliedern zu, geht auf deren Bedürfnisse ein und lässt sie mitentscheiden.

Wie führen Sie Ihr Team? Kollegial oder autoritär? Teilen Sie Ihre Erfahrungen mit dem Impulse-Netzwerk: impulse-chefredaktion@impulse.de



PREMIERE

Impulse-Autor **Steve Przybilla** war für diese Geschichte zum ersten Mal in einem Fünf-Sterne-Hotel. Anders als er erwartet hatte, sehen dort nicht alle Gäste wie aus dem Ei gepellt aus. An der Rezeption stand ein Jogger, durchgeschwitzt und in kurzer Hose.