



Ringhotel Gasthof Hasen: „Coach suchen, der zu einem passt“



Foto: Ringhotel Gasthof Hasen

Alle an einem Strang: Familie Nölly

Eine Unternehmensnachfolge ist per se eine komplexe Angelegenheit. Kehren dann gleich drei engagierte Kinder in das elterliche Hotel zurück, dann ist das ein glücklicher Umstand – macht die Sache aber nicht einfacher. Da gibt es nur eine Lösung: Externe Hilfe holen, die den Prozess coacht.

Die Eltern Roland und Barbara Nölly gaben den Anstoss: Schon vor einigen Jahren riefen sie ihre vier Kinder zusammen und wollten über die Zukunft des **Ringhotel Gasthof Hasen** in Herrenberg sprechen. Alle Kinder steckten noch in der Ausbildung oder waren gerade ins Berufsleben gestartet: Tochter Margrit studierte an der Hotelfachschule in Lausanne, Gerhard hatte Koch gelernt und war in verschiedenen Positionen in der Sternegastronomie unterwegs. Arnold hatte nach dem BA-Studium in Ravensburg noch den Sommelier gemacht und der dritte Sohn Maschinenbau studiert. Die persönliche Deadline der Eltern lautete: Mit 60 Jahren wollen sie wissen, wo sie dran sind, um rechtzeitig entsprechende Schritte einleiten zu können. Sie gaben den Kindern eine Bedenkzeit, danach waren sich die Geschwister einig: Alle drei mit der entsprechenden fachlichen Ausbildung übernehmen das Ruder im elterlichen Betrieb. 2015 war es dann soweit: Renovierungen standen an, Personalengpässe traten auf – der ideale Zeitpunkt, um die künftigen Chefs mit ins Boot zu holen, damit sie die Zukunft bereits mitgestalten können. Sohn Arnold ging sofort nach Herrenberg, Gerhard und Margrit folgten im Sommer 2016.

Gutes Verhältnis nicht gefährden

„Wir haben gleich gemerkt, dass wir grundsätzlich gleiche Ideen haben. Jeder hat aber seine Steckenpferde und seine eigene Vorstellung davon, wie Ideen umgesetzt werden“, beschreibt Margrit Nölly die damalige Situation. Konflikte waren vorprogrammiert. Zumal die Eltern auch noch mit im Betrieb waren. „Bei anderen hat der Generationenwechsel nicht funktioniert, wir wollten nicht dieselben Fehler machen und unser gutes und offenes familiäres Verhältnis zerstören“, so Nölly. Sie suchten nach einem Coach – intensiv, akribisch und schließlich erfolgreich: „Jeder von uns hat 20 Minuten mit jedem Kandidaten gesprochen, anschließend haben wir mit einem Ranking entschieden, wer uns bei diesem Prozess begleiten soll“, erzählt Nölly. Selbst die Eltern, anfangs dagegen, stellten nach der zweiten Sitzung fest: „Das war eine gute Entscheidung.“ Es wurden Regeln für die gemeinsame Kommunikation aufgestellt und ein wöchentliches Familienmeeting eingeführt – eine schnelle Entscheidung zwischen Tür und Angel sollte und konnte es nun nicht mehr geben. Der Coach hat ihnen auch aufgezeigt, dass trotz der gemeinsamen Aufgaben eben doch nicht alle in die gleiche Richtung laufen. Mit einem Visionsworkshop hat er die drei Geschwister wieder auf ein Ziel eingeschwenkt. „Solch ein Wegbegleiter bekommt viel Einblicke ins Familienleben, auch in Auseinandersetzungen – da muss man vertrauen und offen sein können“, so Nölly.

Aufgabenbereiche klar getrennt

Offenheit ist eine wichtige Grundlage ihres familiären Miteinanders. Seit April 2017 haben die drei Kinder die operative Leitung des Hotels inne, an der juristischen Komponente wird noch „gebastelt“. Bei vier Kindern mit eigenen Familien ist das eine komplexe Angelegenheit. Bis Ende des Jahres soll aber auch das abgeschlossen sein: Seniorchefin Barbara Nölly

hat bereits klar formuliert, bis wann sie sich komplett aus dem Hotelbetrieb zurückziehen will. Bis dahin werden die Eltern aber noch gebraucht. Sie erledigen alles, „wovon wir Kinder noch keine Ahnung haben“, so Nölly. Die Mutter unterstützt im Personalwesen und der Lohnbuchhaltung, der Vater, selbst passionierter Koch, übernimmt die Menüabsprechungen, die Umsetzung der Speisekarte sowie alles rund ums Handwerk, Renovieren und Energiethemen. Die Aufgabenbereiche der jungen Generation sind sehr klar getrennt: Margrit Nölly ist für den gesamten Hotelbereich mit Rezeption, Housekeeping und Marketing verantwortlich. Gerhard Nölly für die Küche und das Catering sowie alle Hausmeisterarbeiten und Arnold Nölly verantwortet das F & B, die Tagungsbetreuung, den Service und das Personalwesen.

Klare Regeln aufstellen

Eine Herausforderung ist dieser Prozess nicht nur für die Familie. Auch die Mitarbeiter mussten sich auf den Richtungswechsel einlassen. Unterschiedliche Führungsstile und neue Entscheidungswege stellten alle vor Probleme. Der ein oder andere Mitarbeiter ist gegangen, weil er sich im neuen Miteinander nicht mehr wohl gefühlt hat. Andere freuen sich, dass wieder frischer Wind im Hasen weht. Auch war anfangs nicht klar, welche Themen in der Familie und welche abteilungsintern gelöst werden. Hier kamen ebenfalls vom Coach Impulse an die Eltern, den Kindern eine Chance zu geben. Trotz alledem würden alle drei Juniorchefs wieder diesen Schritt gehen. Und sie geben anderen in der gleichen Situation zwei Ratschläge: Einen Coach suchen, der zu einem passt. Und klare Regeln definieren und aufschreiben, dann wird das Miteinander einfacher für alle. Eine Regel haben sie sich übrigens auch fürs Familienleben aufgestellt: Wenn sie privat zusammen sitzen, nicht über das Hotel zu sprechen.

führen. Die Kinder machen nicht alles so, wie ich es für richtig halte, aber es geht eben auch anders. Man muss da offen sein. Fehler passieren sowieso, bei den Jungen aus Unerfahrenheit, beim Senior aus anderen Gründen, das muss man lernen zu akzeptieren. Es ist manchmal schwer, weil so viel Herzblut

drinsteckt, aber man wächst ja mit seinen Aufgaben“, lacht er. Streitkultur und gegenseitige Wertschätzung, Ausreden-lassen, Nicht-immer-recht-haben-wollen und Abgeben-können sind für Werner Klump die entscheidenden Erkenntnisse, die zum Gelingen beitragen. Ganz praktisch bedeutet für ihn ►