

„Der emotionale Funke sollte überspringen.“

Christian Gansch



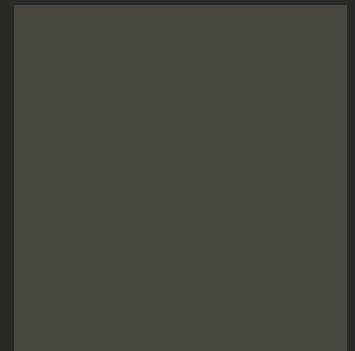
„Ein afrikanisches Sprichwort sagt: Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht“

Achim Rothenbühler



„Schnelles Feedback, egal ob Lob oder Tadel, gehört zur Konsequenz.“

Klaus Rempke



„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass zu viel Nähe nicht funktioniert“

Ralph Hoffmann

„Kritik wird bei uns immer konstruktiv geäußert.“

Silke Mann



Fotos: S.26: Gansch, J.7: Rempke, privat (2)

Kommunikation und Konsequenz: Welche Kraft braucht gute Führung?

Friseure führen ihr Team „auf der Bühne“ vor den Salonkunden. Welche Qualitäten braucht es zum Chefsein? Ein Dirigent, ein Psychologe, Branchen-Coaches und Friseurunternehmer geben CLIPS Einblicke in funktionierendes Team-Management.

TEXT: PETRA WEIZIERL

Wer führt, der dirigiert. Chefs zeigen die Richtung, sie motivieren und machen im besten Fall aus dem Team eine starke Einheit. Der Dirigent Christian Gansch, der als Consultant schon bei mehreren Haarkosmetikkonzernen Vorträge gehalten hat, weiß, was Salonunternehmer von Orchestern lernen können: Es geht um den handwerklichen Anspruch und „die Kraft des aufeinander Hörens und miteinander Handelns“.

Im Salon wie auch im Orchester sei kein Platz für Egozentriker, sagt Gansch. Erstklassige Führungskräfte befehlen nicht, sondern überzeugen. Schon Karajan habe nicht einfach gesagt, ‚spielen sie leiser‘. Sondern: ‚Spielen sie leiser, weil man sonst die Flöte nicht hört‘. Es gehe um das ‚Wie, Warum und Wofür‘. Ein jeder Mitarbeiter, so der Dirigent, müsse geweckt werden bei seinem Anspruch und Stolz. Gerade in einem Salon, wo alles vor den Augen und Ohren der Kunden stattfindet, brauche es die Fähigkeit, dass der emotionale Funke überspringt und die Mit-

arbeiter sich als Mensch betrachtet fühlen und nicht als Werkzeug. Wie wird man ein guter Dirigent und Chef? CLIPS bekam Antworten von zehn Experten.

Achim Rothenbühler,
*Geschäftsführer der
J.7 group: 36 Salons und
360 Mitarbeiter*

„Egal wie viele Mitarbeiter man hat und von wie vielen Beratern man umgeben ist: Am Schluss ist man mit seinen Entscheidungen alleine – und man muss sie auch allein ausbaden. Im Alltag wirke ich sicher recht locker, sehe mich als Mitglied des Teams, das von jedem in der Firma geduldet werden darf. Aber zugleich weiß jeder: Ich bin der Chef, es ist mein Laden, es sind meine Regeln. Und diese – wie auch die Ziele – kommuniziere ich klar. Umso mehr ärgere ich mich im nachhinein, wenn ich doch mal Konfrontationen aus dem Weg gehe und über Fehlentwicklungen hinwegsehe. Bei aller Konsequenz und Zielstrebigkeit muss man aber auch sehen: Wir haben es mit Individuen zu tun, oft mit

sehr jungen Menschen, da ist Geduld gefragt. Ein afrikanisches Sprichwort sagt: Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht! Ein Problem, das viele Chefs in unserer Branche haben, ist: Sie wollen alles selber machen. Das kann im Alltag nicht funktionieren. Ich delegiere viele Dinge an Mitarbeiter oder bezahle Menschen dafür, mir administrative Dinge abzunehmen – und mache in der Zeit lieber Umsatz im Salon oder kümmere mich um das Team.“

Regina Happel-Reiling
*führt den La-Biothétique-
Salon in Pforzheim mit
17 Mitarbeiterinnen*

„Auch nach 32 Jahren als Chefin finde ich es sehr schwierig, im Kampf zwischen Ratio und Intuition die richtigen Entscheidungen zu treffen. Meiner Meinung nach muss ein guter Chef erst einmal sich selbst und sein Leben im Griff haben. Er sollte ständig an sich selbst, seiner Persönlichkeit, seiner Selbstmotivation, seinen Gedanken, Gefühlen und seiner körperlichen Konstitution →

arbeiten. Ich bevorzuge den situativen Führungsstil, der sehr personen- und beziehungsorientiert ist, bei dem ich viele Führungsinstrumente einsetzen kann. Wichtig ist mir, Mitarbeiter in unser Unternehmenskonzept und unsere Organisation einzubinden. Jeder hat neben seiner Arbeit ein selbstgewähltes Aufgabengebiet, in dem er Verantwortung und Handlungsspielraum hat. Ich spreche meine Mitarbeiterinnen mit

„Ein Problem vieler Chefs unserer Branche: Sie wollen alles selber machen. Das kann im Alltag nicht funktionieren.“

Nachnamen an, auch auf den Namensschildern steht nur der Nachname. Einmal die Woche finden wir uns für eine ‚aktuelle Stunde‘ zusammen, um die Dinge des Salonalltags offen zu besprechen. Alles wird protokolliert und jeder nimmt es mit seiner Unterschrift zur Kenntnis.“

Ralph Hoffmann
führt einen Salon in
Heilbronn mit sechs
Mitarbeitern

„Ich habe in knapp 20 Jahren die Erfahrung gemacht, dass zu viel Nähe nicht funktioniert. Es geht um Interesse, um Respekt und darum, die Rahmenbedingungen vorzugeben. Mein Schlüsselwort ist deshalb: Konsequenz! Zugleich ist mir aber auch ein empathisches Miteinander wichtig. Durch Empathie, Transparenz, kreative Handlungsspielräume und gezieltes Feedback lassen sich Mitarbeiter besser motivieren als durch reine Autorität. Mit jedem Mitarbeiter gibt es zweimal jährlich ein Entwicklungsgespräch, bei dem wir gemeinsam Ziele aufstellen. Außerdem treffen wir uns monatlich zum Team-Meeting, wo jeder zu Wort kommt und beispielsweise Verbesserungen vorschlagen kann. Wir versuchen Probleme

matisches niemals vor dem Gast zu besprechen. Dazu haben wir ein Codewort vereinbart, bei dem jeder weiß: Jetzt ab nach hinten, es gibt was zu klären.“

Dieter Keller
führt 17 Salons und
ein Ausbildungszentrum,
insgesamt 250
Mitarbeiter

„Das Schwerste am Chefsein ist es, immer Vorbild zu sein. Denn ein Chef sollte Mentor und Karrierehelfer sein. Ich sehe mich als Ermöglicher von Spitzenleistungen, der leistungswillige Talente sucht, sie fördert und gerecht bezahlt. Unsere Topfriseurinnen verdienen teilweise über 4.000 Euro brutto, plus Trinkgeld. Ein Chef gibt – gewollt oder ungewollt – das im Unternehmen vorherrschende Menschenbild vor. Ein negatives Menschenbild bewirkt Misstrauen, Egoismus, Pessimismus, Kontrollwahn und Neid. Das muss beim Umgang mit Menschen immer bedacht werden, vor allem bei der Gesprächsführung. Einmal im Quartal führen wir Zielvereinbarungsgespräche; wir zeigen Potenziale auf, setzen Ziele, ohne Druck zu erzeugen. Solche Gespräche lernen unsere Salonleiter bei ‚Keller the school‘ in unserem Seminar. Ich halte es für einen großen Vorteil, selber noch am Stuhl zu stehen. Denn ich sehe und höre mehr, Präsenz bedeutet auch, ein genaueres Feedback geben zu können.“

Dennis van Lierop
ist mit HALO Edutainment
auch in der Friseur-
branche tätig

„Motivation, Leistungsbereitschaft und Performance einer Mannschaft sind maßgeblich davon abhängig, wie professionell das Führungsteam bzw. der Chef seine Rolle versteht. Es geht darum, die individuellen Stärken zu fördern. Wichtig bei der Kommunikation ist eine klare Zielsetzung und Zielvereinbarung mit jedem Einzelnen. Transparenz schafft Vertrauen und Vertrauen ist die Basis für ein harmonisches Miteinander. Somit ist Harmonie das Ergebnis einer professionellen Team-

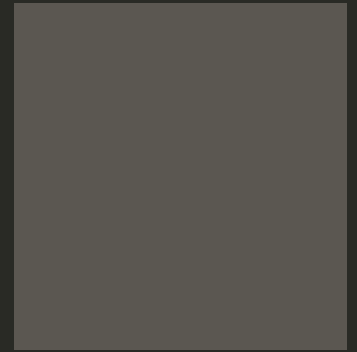
steuerung – nicht der Ansatz zum Erfolg. Einer der größten Fehler, die man als Chef begehen kann, ist es, gegenüber den Mitarbeitern mit unterschiedlichen Maßstäben und Wertestandards zu kommunizieren. Ein Regelwerk muss für alle gleichermaßen gelten.“

Christian Sturmayer
führt 20 Salons in
Österreich und hat 260
Mitarbeiter

„Mein Bestreben ist es, vorausschauend, zielorientiert und wachsam durch den Berufsalltag zu gehen. Ich möchte ein Motivator, ein Vorbild sein. Wir siezen unsere 260 Mitarbeiter und führen unsere Salons dennoch als Familienunternehmen. Ich arbeite etwa zwei Tage pro Woche am Stuhl. So behalte ich mir auch die Fähigkeit, Kunden und Mitarbeiter bestens zu verstehen. Außerdem ist es meine Leidenschaft – meine Familie übt schon seit mehr als fünf Generationen diesen Beruf aus. Grundsätzlich bestreite ich jeden Tag mit einer sehr positiven Einstellung und versuche das meinen Mitarbeitern weiterzugeben.“

Silke Mann
führt gemeinsam mit
zwei Partnern icono:
14 Salons mit 130
Mitarbeitern

„Unser Führungsstil ist kooperativ – das heißt, miteinander zu arbeiten, auf Augenhöhe und Mitarbeiter da abzuholen, wo sie stehen. Bei uns gibt es eine offene Kommunikation. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. In unserer Unternehmenskultur ist verankert, dass die Kommunikation nach bestimmten Regeln stattfindet, wie der Feedbackregel: Jeder muss sich trauen, seine Meinung zu sagen, Kritik wird immer konstruktiv und mit Lösungsvorschlägen geäußert. Fehler werden nicht bestraft, sondern bekannt gemacht, um sie in Zukunft zu vermeiden. Außerdem finden regelmäßige Fördergespräche, Statusgespräche sowie Teammeetings statt, in denen die icono-Gesprächskultur angewendet wird. ➔



„Es gibt für Mitarbeiter nichts Schlimmeres als nicht zu wissen, woran sie sind.“
Pierre Arnold



„Zu emotional ist nicht gut, aber zu rational kann auch als kalt aufgefasst werden.“
Thomas Esche



„Mein Bestreben: vorausschauend, zielorientiert und wachsam zu sein.“
Christian Sturmayer



„Wichtig bei der Kommunikation ist eine klare Zielvereinbarung.“
Dennis van Lierop



„Ich spreche alle meine Mitarbeiterinnen mit Nachnamen an.“
Regina Happel-Reiling



„Ich sehe mich als Ermöglicher von Spitzenleistungen, der Talente fördert.“
Dieter Keller

Fotos: David Sochor, Keller, van Lierop/Halo Education, privat (3)

Ich selbst stehe nicht im Salon, für unsere Salonmanager und Salonconsultants gilt die icono-Regel: Erwische Mitarbeiter dabei, wenn sie etwas gut machen und lobe sie vor allen (gerne auch vor den Kunden). Kritik nur unter vier Augen – niemals vor dem Kunden! Qualitäten zum guten Chefsein sind: Verlässlichkeit, Vertrauen, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität, Humor.“

Pierre Arnold
führt den *Aveda Lifestyle*
Salon in Luzern mit
15 Mitarbeitern

„Allen Mitarbeitern gerecht zu werden, empfinde ich als große Herausforderung. Einerseits will man, dass sie alle happy sind, um ihre beste Leistung zu bringen. Andererseits muss man auch eine gewisse Strenge zeigen, damit das Unternehmen funktioniert. Ich habe festgestellt, dass eine klare Linie am besten ankommt. Die Grundlagen sind für mich: den Mitarbeitern ein offenes Ohr geben; korrekt und gleich mit allen umgehen; tolle Leistungen so oft wie möglich loben. Es gibt für Mitarbeiter nichts Schlimmeres, als wenn sie nicht wissen, woran sie sind. Unsere Gesprächskultur basiert ganz klar auf Harmonie. Wir wollen unseren Mitarbeitern das Gefühl geben, verstanden zu werden. Bei aller Kollegialität habe ich in den letzten Jahren aber auch gelernt, einen gewissen Abstand zu halten.“

Thomas Esche
Friseur, Autor und Berater.
Er hat fünf Salons und
32 Mitarbeiter

„Durch gute Führung muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, damit sich die Mitarbeiter gerne im Salon aufhalten. Damit meine ich keinen weichgespülten Kuschelkurs. Der wichtigste Grundsatz ist, dem Mitarbeiter zuzuhören, ihn nicht einseitig zu belehren. Für Führung muss man sich Zeit nehmen. Ab einer Größe von fünf bis acht Vollzeitmitarbeitern macht es Sinn, einen Teil der Management-Aufgaben an einen Salonleiter zu delegieren. Mache ich das nicht, muss ich meine

Zeit als Friseur mit dem Kunden reduzieren. Führung ist Chefsache, und sie sollte mit einem kontrollierten Einsatz von Emotionen erfolgen. Zu emotional ist nicht gut, aber zu rational kann auch als kalt, hart und unnahbar aufgefasst werden.“

Klaus Remppe
Diplom-Psychologe,
leitet das Institut für
Wirtschaftspsychologie und
angewandte Hirnforschung
in Münster

„Das Schwerste am Chefsein ist es, in rasanten Zeiten immer wieder das optimistische und authentische Vorbild zu sein, welches nach dem Menschenbild handelt: Wertschöpfung durch Wertschätzung. In jahrelangen Diskussionen unter Experten wurde der ‚situative Führungsstil‘ zum Erfolgsrezept Nummer 1 auserkoren. Demnach braucht jeder Mitarbeiter situativ seine individuelle Art, geführt zu werden. Voraussetzung dafür ist ein Höchstgrad von Selbstreflexion und emotionaler Intelligenz des beziehungsweise der Führenden.“

Das eigene, erfolgreiche Führungskonzept entwickelt sich durch viele Erfahrungen im Alltag selbst. Hilfe bietet dabei das FKK-Konzept. F steht für einen fairen Umgang mit den Mitarbeitern, sowohl in der Personaleinschätzung und -nutzung als auch im Umgang mit Fehlern. K steht für Klarheit, die die Mitarbeiter von ihrer Führungskraft erwarten. Und das zweite K steht für Konsequenz, womit ein schnelles Feedback gemeint ist, egal ob Lob oder Tadel. Unangenehme Themen gehören nicht aufgeschoben, Zielklarheiten sollten nicht verwässert werden durch ein ‚heute so, morgen so‘. Ich empfehle, einmal die Woche einen Gedanken aus dem Credo des Salons zum Thema für alle zu machen. Etwa die Qualität der Dienstleistung oder der Produkte in jedem Kundenkontakt auf charmante Weise zu thematisieren. Salonbesitzer, die selber noch am Stuhl arbeiten, können da Vorbild sein. Allerdings ist das Führen der Mitarbeiter ‚en passant‘ eine hohe

mentale Anforderung. Während der eigenen Arbeit am Kunden beschränkt sich das Führen auf das Beobachten von Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Alles weitere erfolgt später.“

Über die Homepage des Instituts www.klausrempe.de gibt es einen Online-Test über Emotionale-Intelligenz-Potenziale von Chefs (Erfolgs-Potenzial-Analyse): 15 Intelligenzfaktoren zur Leistungsmotivation, Überzeugungs- und Beziehungs-Kompetenz werden getestet. Dauer: maximal 15 Minuten.



Thomas Esche, „Waschen, schneiden, führen – so klappt der Sprung vom Haarkünstler zum Friseur-Unternehmer“. 19,90 Euro. Das Buch erscheint Ende September im Verlag Kreuzfeldt digital. ISBN 978-3-86623-548-9

In seinem Ratgeber „Waschen, schneiden, führen“ vermittelt Thomas Esche, worauf es bei der Führung von Mitarbeitern sowie der Entwicklung eines Unternehmens ankommt. Er ist erfahrener Friseurunternehmer, der als Coach und Berater junge Kollegen auf dem Weg in die Selbstständigkeit unterstützt. Das Thema Unternehmenskultur ist ihm besonders wichtig. Anhand des von ihm entwickelten integralen Unternehmensmodells „Future Steps“ stellt er dar, dass es neben vier weiteren Dimensionen für den Erfolg als Unternehmer entscheidend ist. In den Interviews unterhält sich der Autor mit den erfahrenen Profis Günter Amann (langjähriger Friseurfachschul-Inhaber), Dr. Thorsten Bosch (Führungsexperte), Markus Herrmann (Präsident der Intercoiffure Deutschland) und Kelechi Onyele (Choreograf und Coach) – über deren Selbstverständnis und wichtige Schlüsselkompetenzen für Friseur-Unternehmer.