

# Harte Arbeit an „weichen Faktoren“

Potentialberatung bei Ruth Nowark – Haar & Kosmetik in Bocholt



**Die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes, die Definition von Unternehmenswerten – das verbindet man eher mit Großunternehmen als mit einem Haar- und Kosmetiksalon. Dass auch kleine Unternehmen von der Beschäftigung mit diesen „weichen Faktoren“ profitieren, beweist Ruth Nowark mit ihrem Beauty-Unternehmen in Bocholt. Die dort durchgeführte Potentialberatung bewirkte nicht nur mehr Mitarbeiterzufriedenheit, sondern gab dem gesamten Betrieb einen Entwicklungsschub.**

Das erwartet man hier im nordwestlichen Nordrhein-Westfalen, nahe der Grenze zu den Niederlanden nicht: einen Haar- und Kosmetik-Salon, der großstädtisches Niveau hat, den man eher in Berlin oder München vermuten würde als im beschaulichen Bocholt. Friseurmeisterin und Visagistin Ruth Nowark hat das Geschäft aufgebaut und schon vor einigen Jahren für ein „Corporate Design“ gesorgt, also ein einheitliches Erscheinungsbild, zu dem neben der stilsicheren Innenarchitektur

ganz in Weiß unter anderem auch ein Firmen-Logo gehört, ein stilisierter Schmetterling in dezentem Grau oder Silber, der sich im Geschäft, auf Visitenkarten, in Anzeigen wiederfindet.

Die 50-jährige gebürtige Bocholterin arbeitet bereits seit 34 Jahren in der Branche. Schon mit 23 schaffte sie ihre Friseurmeisterprüfung und war damit damals die jüngste Friseurmeisterin in Deutschland. 17 Jahre war Ruth Nowark als Angestell-

te in einem Friseurbetrieb tätig, dann machte sie sich selbstständig, in einem Ladenlokal wenige hundert Meter von ihrem heutigen entfernt. Vor vier Jahren zog sie mit ihrem Geschäft dann in ein 170 Quadratmeter großes Ladenlokal an der Nordstraße, eine der Hauptachsen in Bocholt. Hier beginnt die Fußgängerzone und in wenigen Minuten ist man im historischen Stadtkern der 75.000-Einwohner-Stadt. Die Fußgängerdichte ist hier noch nicht so hoch wie weiter südlich, aber das spielt für das Geschäft von Ruth Nowark nur eine untergeordnete Rolle: „Wir werden gezielt aufgesucht, ich arbeite schon seit 30 Jahren ausschließlich mit Terminen. Neue Kunden kommen entweder auf Empfehlung oder nach gezielter Recherche im Internet“, macht sie deutlich. Neben der Chefin kümmern sich heute neun Mitarbeiterinnen um die Kundschaft. Seit 28 Jahren bildet der Betrieb auch Friseu-



Ruth Nowark (re.), Ingo Trawinski,  
Ulrike Löwe (li.)

rinnen aus. Zurzeit gibt es zwei weibliche Auszubildende, eine im ersten und eine im dritten Ausbildungsjahr.

### Potentialberatung, bevor das Kind in den Brunnen fällt

Ruth Nowark ist stolz auf das Erreichte: „Es war viel Arbeit, aber wir haben es trotz 85 Mitbewerbern in der Stadt geschafft, hier der absolute Platzhirsch zu sein.“ Warum nimmt ein sich so positiv entwickelndes Unternehmen überhaupt eine Potentialberatung in Anspruch? – „Die Beratung setzt ja nicht nur da an, wo irgendwelche Dinge schon in den Brunnen gefallen sind“, sagt dazu Ingo Trawinski von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken (WFG). „Zur Förderphilosophie des Programms gehört es, auch Unternehmen zu beraten, die gut sind, aber noch besser werden wollen.“ Ruth Nowark wollte nicht nur für sich selbst eine neue Herausforderung – weg von der Friseurstätigkeit, hin zur Farb- und Stilberatung – sie wollte auch ein verbindliches Leitbild für ihr Unternehmen. Neben ihrer persönlichen Situation, die gekennzeichnet war von persönlicher Erschöpfung durch die Arbeit und das gleichzeitige Kümmeren um Kinder und Familie, stand für sie dabei das Verhalten der Mitarbeiterinnen untereinander im Mittelpunkt.

Es traf sich gut, dass Ruth Nowark bei einem der in Bocholt regelmäßig stattfindenden, vom Unternehmerverband in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Bocholt organisierten Unternehmerfrühstücke Beraterin Ulrike Löwe kennenlernte. Die schlug vor, die Weiterentwicklung in dem Haar- und Kosmetik-Unternehmen mithilfe einer Potentialberatung anzugehen.

Ulrike Löwe wandte sich mit dem Vorhaben an Ingo Trawinski bei der WFG. Er berät dort unter anderem Unternehmen bei der Potentialberatung und unterstützt sie bei der Antragstellung und Abwicklung. Jährlich vergibt er rund 70 Beratungsschecks an Betriebe im Kreis Borken. Die Weiterentwicklung der sogenannten „weichen Faktoren“, wie die Verbesserung der internen Kommunikation und die Entwicklung eines Leitbilds, gehören zu einer ganzheitlichen Sicht von Verhältnissen in Betrieben und stellen neben der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wesentliches Merkmal des bewährten arbeitspolitischen Instruments Potentialberatung dar. Das Unternehmen von Ruth Nowark kannte Ingo Trawinski bereits, hatte es doch schon für die Fortbildung seiner Mitarbeiterinnen auf ESF-geförderte Bildungsschecks zurückgegriffen.

### Verbindliche Regeln – wie auf dem Fußballplatz

Im Februar 2010 setzte sich Ulrike Löwe zunächst mit Ruth Nowark zusammen und klärte ab, was nach der Beratung anders sein sollte. Sie schlug dann vor, ein Leitbild zu entwickeln. – Welche Werte vertritt das Unternehmen? Das war eine der wichtigsten Fragen, mit denen man sich befasste. Es sei wichtig, dass jeder im Betrieb einen Fixpunkt habe, an dem er sich orientieren könne, so die Beraterin. Viel Zeit hat man darin investiert festzulegen, wie das Team miteinander arbeiten möchte: Wie man ein Feedback gibt und annimmt, gemeinsame Standards, gemeinsame Teamregeln, die dazu führen, dass man sich einhundertprozentig aufeinander verlassen kann. „Das ist wie auf dem Fußballplatz“, sagt Ulrike Löwe,

„stellen Sie sich vor, es gäbe dort keine Regeln. Dann würde jeder die Auslinie, ein Foul, einen Elfmeter, ganz individuell interpretieren – das funktioniert nicht wirklich gut.“

Und noch einmal zieht die Bocholter Beraterin einen Vergleich zum Fußball: Als es darum gegangen sei festzulegen, in welcher Liga man mit dem Unternehmen spielen wolle, habe es bei keiner der Mitarbeiterinnen einen Zweifel gegeben: nur in der obersten! Dabei ging es vor allem um Qualität: Qualität der Arbeit und der Produkte, Qualität der Serviceleistung, Qualität des Umgangs untereinander und mit den Kunden. „Oberste Liga“ bedeutet auch die ständige Frage: Wo gibt es noch Optimierungsbedarf? „KVP“ wird das im Fachjargon genannt, „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“. „Das ist eine Grundhaltung im Unternehmen“, erläutert Ulrike Löwe. „Sie beinhaltet, dass man nie aufhört, sich zu verbessern, persönlich wie fachlich, die Ausrichtung auf den Kunden und auch den Blick nach außen wachzuhalten, zum Beispiel, um Trends und Veränderungen nicht zu verpassen.“ Die notwendigen genauen Absprachen dazu entwickelte man mit dem gesamten Team und nicht als Verordnung von oben, was nach Erfahrung der Beraterin essenziell ist.

Die gesamte Beratung war modular aufgebaut. Der erste Teil umfasste vier Tageweke. Zunächst vermittelte Ulrike Löwe dem gesamten Team Techniken, mit denen man seine eigenen Verhaltensmuster und seine eigene Kommunikation reflektieren kann. Ziel war, dass sich die Mitarbeiterinnen später untereinander auf Defizite aufmerksam machen und Feedback geben konnten, ohne dass das als

ungerechtfertigte oder übertriebene Kritik aufgefasst wurde. Dazu brachte die Beraterin den Teammitgliedern in Trainings eine „wertschätzende Kommunikationstechnik“ bei. Wesentlich dabei: Kritik aufzufassen als „der hat Interesse an mir“ und nicht als „der will mich auseinandernehmen“. Das Erlernte und Erarbeitete konnte wegen der geringen Größe des Unternehmens und des Fehlens mehrerer Hierarchieebenen jeweils direkt ohne große Verzögerungen umgesetzt werden.

Die verschiedenen Workshops fanden in größeren Abständen, die Zeit für die Erprobung der neuen Techniken ließen, jeweils an Montagen statt, dem traditionellen Schließungstag der Friseurbranche, zum Teil auch an Sonntagen. Bewusst verließ man dafür die Räume des Haar- und Beauty-Salons und setzte sich in einem Hotel zusammen. Außerdem wurde eine wöchentliche „aktuelle Stunde“ mittwochmorgens vor der Geschäftszeit vom Team genutzt, um neben routinemäßigen Absprachen auch den Veränderungsprozess voranzubringen. Nachdem sich in der ersten Phase der Potentialberatung bereits wesentliche Verbesserungen des Betriebsklimas gezeigt hatten, wurde eine zweite Beratungsstaffel beantragt, die insgesamt drei weitere Tagewerke umfasste und Anfang des Jahres 2011 startete.

### **Gemeinsam arbeiten – gemeinsam lachen**

„Wir sind zunächst damit angefangen, untereinander eine andere Umgangssprache, andere Umgangsform und Unternehmenskultur zu finden, und die hat sich dann nachher automatisch auf die Kunden projiziert“, sagt Ruth Nowark. Dazu gehört

auch immer Lob – und das in beide Richtungen, sowohl von der Chefin zur Mitarbeiterin als auch von der Mitarbeiterin zur Chefin. Wichtig war in diesem Zusammenhang ein Persönlichkeitstraining, das die Beraterin einen Tag lang mit allen Teammitgliedern gemeinsam durchführte. Dabei ging es unter anderem darum, die eigene Persönlichkeitsstruktur kennenzulernen und Verständnis für verschiedene Charaktere aufzubringen. Zum Beispiel zu erkennen, dass es eher analytisch und eher kommunikativ veranlagte Menschen gibt. Entsprechend gelingen bestimmte Aufgaben und der Umgang mit bestimmten Kundentypen dem einen oder anderen Teammitglied besser oder schlechter.

„Wenn Sie sich die Geschäftsräume ansehen, stellen Sie fest: Es gibt kaum eine Kundensituation, bei der nicht das gesamte Team im Blick ist.“ Ulrike Löwe spricht damit auf die Spiegel an jeder Wand an und auch darauf, dass Kundinnen nahezu überall im Ladenlokal alle Gespräche mitbekommen. Ein wertschätzender Ton, ein netter Umgang miteinander, aber auch kleinste Unstimmigkeiten werden nach Erfahrung der Beraterin genau registriert. Deshalb hat man sich ein System ausgedacht, wie man seine Kritik ohne zeitliche Verzögerung, ohne die Aufmerksamkeit des Kunden zu erregen und ohne das kritisierte Teammitglied zu verletzen, anbringen kann: Wenn jemand etwas am Verhalten eines Teammitglieds zu bemängeln hat, zeigt er der entsprechenden Person unauffällig einen kleinen roten Knautschball mit aufgemaltem verärgerten Gesicht. Genauso gibt es einen Ball mit einem freundlichen Gesicht, der zum Einsatz kommt, wenn das kritisierte Teammitglied den Kritikpunkt aus der Welt geschafft hat, zum Beispiel das Farblabor aufgeräumt hat.

Als perfektes Team „rüberzukommen“, nicht als aufgesetzte Attitüde, sondern als gelebtes Prinzip, ist für Ulrike Löwe äußerst wichtig. Dabei verbiege sich aber niemand oder lasse sich den Mund verbieten. „Authentisch“ bleiben – darauf legt auch die Chefin großen Wert.

Zu einem perfekten Teamwork gehören aber auch perfekte Arbeitsabläufe. So wurde im Rahmen der Potentialberatung die Organisation an der Rezeption genau ins Auge gefasst: Wie werden Termine eingetragen? Welche Codes werden für die gewünschte Behandlung, die gewünschte Haarfarbe usw. verwendet? Wie wird mit dem Kunden geredet? Resultat daraus war dann unter anderem die Vereinbarung „Terminbuch“. Die Regeln liegen heute auf einer laminierten DIN-A4-Seite zusammengefasst für jede Mitarbeiterin sofort griffbereit aus.

### **Verbindliche Regeln für mehr kreative Energie**

Natürlich gab es auch bei „Ruth Nowark – Haar & Kosmetik“ durch die ungewohnte Arbeit an den eigenen Arbeitsbedingungen unter den Teammitgliedern anfangs eine große Verunsicherung. Die Kopfarbeit mit Stift und Papier anstatt der Arbeit mit Schere und Pinsel war zunächst ungewohnt und anstrengend. Die gemeinsame Gestaltung der „weichen Faktoren“ verlief nicht ohne harte Diskussionen. Einiges musste förmlich errungen werden – zum Teil auch gegen die Chefin.

„Ich war manchmal zu weich“, bekennt Ruth Nowark, „wenn es darum ging, einer Mitarbeiterin für eine unprofessionelle Leistung eine gelbe Karte zu zeigen.“ Andere Mitglieder im Team waren da schon



weiter. Heute ist auch Ruth Nowark konsequent: Wenn eine Mitarbeiterin sich nicht an Vereinbarungen hält oder zu spät kommt, gibt es eine Verwarnung. Jede Mitarbeiterin unterschreibt heute bei ihrer Einstellung die vom Team erarbeiteten Absprachen und das Unternehmensleitbild. Diese schriftlich fixierten Prinzipien sind fester Bestandteil des Arbeits- oder Ausbildungsvertrages. „Für die Mitarbeiter bedeutet das von Anfang an: Nur wenn du dich an diese Regeln hältst, kannst du hier mitmachen“, macht Ulrike Löwe deutlich. Die Leitlinien sind möglichst einfach formuliert – zum Beispiel: Ich stelle während der Arbeit mein Handy aus. Ich darf meine Meinung sagen. Ich höre anderen zu. Ich bin offen für Kritik. Sie sind im Gemeinschaftsraum ausgehängt, also jeden Tag für jede Mitarbeiterin präsent und dienen als Grundlage für das Einstellungsgespräch.

Die Mitarbeiterinnen bestanden sogar darauf, dass selbst kleine Verletzungen

der von ihnen erarbeiteten Regeln Konsequenzen haben müssen und setzten eine Art Strafkasse durch. Den Arbeitsplatz nicht sauber halten, kostet zum Beispiel einen Euro. Auch die Chefin bleibt nicht ungestraft: „Natürlich schauen jetzt alle mit Argus-Augen auf mich. Ich habe schon ein paar Mal mein Obst im Kühlschrank vergessen – das kostet richtig Geld“, schmunzelt Ruth Nowark. „Zahlen und fröhlich sein oder das Verhalten ändern“ lautet das selbstgeschaffene Disziplinierungsprinzip, das die Kritik offensichtlich so verpackt, dass jeder sie akzeptiert. Auch was mit dem in die Kasse fließenden Geld gemacht wird, ist schon festgelegt: eine Reise mit der gesamten Belegschaft nach Paris.

Für die gute Arbeit am Kunden zahlt Ruth Nowark nach eigener Aussage auch überdurchschnittliche Gehälter. Was sie sehr schätzt, ist, dass die Mitarbeiterinnen heute freimütig auf sie zukommen, um optimale Regelungen für Betrieb und Personal zu finden. Und auch Ruth Nowark praktiziert Offenheit, indem sie zum Beispiel regelmäßig mit ihren Mitarbeiterinnen über die Unternehmenszahlen, die Zukunftsplanung usw. spricht.

Ulrike Löwe stellt fest, dass das Bocholter Unternehmen bei Beginn ihrer Arbeit zwar mit gewissen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche aber von einem sehr hohen Niveau aus mit der Potentialberatung startete. Für sie stand nicht die Problembewältigung, sondern die Optimierung und Weiterentwicklung des Betriebes im Mittelpunkt der Beratung. „Wenn ich heute von außen auf das Unternehmen schaue, stelle ich fest, dass das Team noch viel enger zusammengerückt ist und dabei trotz vieler unter-

schiedlicher Typen sehr selbstbewusst auftritt“, so die Bocholter Beraterin.

### Mehr Mitarbeiterzufriedenheit und Interesse an Fortbildung

Die Mitarbeiterzufriedenheit scheint das zu bestätigen. „Die einzige Mitarbeiter-Fluktuation, die ich im Moment habe, ist schwangerschaftsbedingt“, sagt Ruth Nowark. Die Mitarbeiterinnen mit kleinen Kindern haben dabei aber die Möglichkeit, an den Wochenenden im Salon zu arbeiten, wenn sich der Partner um das Kind kümmern kann, und nutzen dies nach Erfahrung der Chefin gern. So bleiben sie Teil des Teams, nehmen weiter an den Teambesprechungen teil und können sich später, wenn sie wieder in Vollzeit arbeiten möchten, ohne Problem eingliedern. Und auch Ruth Nowark ist zufrieden mit der neuen Situation: „Ich habe jetzt, nachdem ich 34 Jahre selbst am Stuhl gestanden habe, endlich die Zeit, mich ausschließlich als Visagistin und Farb-Stil-Imageberaterin zu betätigen und mich um die Weiterentwicklung meines Geschäfts zu kümmern.“ Ihre Arbeit als Friseurin hat eine neue Mitarbeiterin übernommen – es ist im Rahmen der Potentialberatung also auch eine zusätzlicher Arbeitsplatz entstanden.

Ruth Nowark hat gelernt, den Mitarbeiterinnen mehr Vertrauen zu schenken, und „loszulassen“, wie sie es bezeichnet, was dazu führt, dass sich die Teammitglieder persönlich besser entfalten können als bisher, dadurch ebenfalls zufriedener mit ihrem Job sind und auch ein gesteigertes Interesse an Fortbildungen zeigen. Die sind vor allem wegen der im Geschäft von Ruth Nowark verwendeten speziellen Produkte unbedingt notwendig. Sie arbeitet ausschließlich mit Produkten eines exklusiven deutschen

Familienunternehmens, und grenzt sich damit bewusst von der Mehrzahl der anderen Friseure ab. Der Bocholter Friseur-salon hat es als erster Salon überhaupt sogar zum sogenannten „Flagship Store“ der Marke gebracht, ein besonderes Qualitäts-siegel, das nur wenige Friseure zumeist in größeren Städten wie Stuttgart oder Berlin führen dürfen und mit dem die „Vorzeige-Geschäfte“ der Marke ausgezeichnet werden. „Dafür müssen die Betriebsgröße, die angebotene Produktpalette, die Wertschätzung des Kunden und auch das Ambiente stimmen“, erläutert Ruth Nowark, betont aber, dass sie trotzdem vollkommen unabhängig ist und es sich nicht um ein Franchise-Unternehmen handelt.

Weil man mit den verwendeten Produkten insbesondere auch auf individuelle Kopfhautprobleme reagieren kann, wird von den Teammitgliedern im Bocholter Haar- und Kosmetiksalon viel Fachwissen verlangt, das in den speziellen Schulungen der Herstellerfirma vermittelt wird. Einige Mitarbeiterinnen haben sich – zum Beispiel als Visagistin oder „Master of Color“ – mittlerweile so spezialisiert, dass sie ihr Wissen als Trainerinnen an andere Salons weitergeben. Eigener Nachwuchs ist Ruth Nowark auch deshalb wichtig, weil die Auszubildenden dann gleich mit dem speziellen Fachwissen und dem Wissen um die spezielle Produktberatung aufwachsen, das sich fremde Kräfte bei einer Einstellung erst mühsam erarbeiten müssen.

### Ein Impuls für das Unternehmen und für die eigene Persönlichkeit

„Gute fachliche Qualifikation wird heute einfach vorausgesetzt“, stellt Ruth Nowark fest, „was aber immer wichtiger wird, das

#### ABSTRACT

Grund für die ESF-kofinanzierte Potentialberatung im Haar- und Kosmetiksalon von Ruth Nowark in Bocholt waren nicht wie in vielen anderen Fällen drängende Probleme, sondern die Optimierung und Weiterentwicklung des erfolgreichen Unternehmens. Vorrangig nahm die Beraterin gemeinsam mit der Chefin und den neun Mitarbeiterinnen die Verbesserung der internen Kommunikation, die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes und die Definition von Unternehmenswerten ins Visier. Das Bocholter Beispiel zeigt, dass auch kleine Unternehmen von der Beschäftigung mit diesen „weichen Faktoren“ profitieren: Die Potentialberatung bewirkte nicht nur mehr Mitarbeiterzufriedenheit, die neue Unternehmenskultur gab dem gesamten Betrieb einen Entwicklungsschub.

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Peter Schäffer, Tel.: 02041 767-200

E-Mail: p.schaeffer@gib.nrw.de

#### KONTAKTE

Haar & Kosmetik Ruth Nowark

Nordstraße 50, 46399 Bocholt

Internet: www.ruthnowark.com

Löwe & Team, Ulrike Löwe

Crispinusplatz 2, 46399 Bocholt

Internet: www.loewe-team.com

#### AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093

E-Mail: frank\_krupop@web.de

WFG für den Kreis Borken mbH

Ingo Trawinski

E-Mail: trawinski@wfg-borken.de

Internet: www.wfg-borken.de

sind – auch vor dem Hintergrund von immer mehr Fällen von Depression und Burnout – die weichen Faktoren, an denen wir gearbeitet haben. Die Potentialberatung hat sich als eine große Herausforderung für das Unternehmen herausgestellt, aber auch als ein absolut aufbauender Impuls“, sagt die Beauty-Expertin. Eine bessere Mitarbeitermotivation, eine ausgereifte Unternehmenskultur, eine Stärkung der eigenen Person und nicht zuletzt auch Steigerung des Umsatzes und Sicherung der Arbeitsplätze kann die Firmenchefin heute konstatieren.

Auch für Dinge, die über Beruf und eigene Familie hinausgehen, hat Ruth Nowark heute Zeit. So engagiert sie sich in der Kaufmannschaft vor Ort, ihr Salon ist eine „Kinder-Notinsel“ und vor Kurzem wurde Ruth Nowark mit dem „Qualitätssiegel familienfreundlicher Mittelstand“ ausgezeichnet. Auch der Kundschaft blieben die Veränderungen in ihrem Unternehmen nicht verborgen. „Es gibt häufig unaufgeforderte Rückmeldungen von Kunden, die die Andersartigkeit und Professionalität des Unternehmens loben“, weiß Ulrike Löwe.

Ingo Trawinski nennt mittlerweile das Unternehmen Ruth Nowark Haar & Kos-

metik gern als Beispiel, wenn sich Unternehmen für eine Potentialberatung interessieren. Gerade kleinen Unternehmen zu zeigen, dass auch für sie die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes und die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sinnvoll sind und nicht nur ab einer Betriebsgröße von 250 Mitarbeitern, sei wichtig.

Es ist spürbar, dass die Potentialberatung dem Bocholter Haar- und Beauty-Unternehmen einen regelrechten Entwicklungsschub gegeben hat: Zu einem zweiten Standbein der Firma bildet sich zurzeit die Arbeit bei Fotoshootings heraus. Dafür ist eine Mitarbeiterin, die sich als Visagistin speziell für diese Tätigkeit hat fortbilden lassen, öfter auch außer Haus unterwegs. Als weiteres Ziel hat sich Ruth Nowark den Kampf für eine bessere Bezahlung der Dienstleistungen des gesamten Berufsstandes auf die Fahnen geschrieben. „Es wird Zeit, dass unsere Arbeit so wertig bezahlt wird, wie sie ist“, sagt die Bocholterin. Und auch eine Vergrößerung ihres Betriebes ist dank der guten wirtschaftlichen Entwicklung für Ruth Nowark eine realistische Perspektive.