



CEO Manuela Kundert (m) mit den beiden Filialleiterinnen Aline Leutwiler (l) und Cinzia Maiolo (r).

Den Eisberg zum Schmelzen bringen

Wie erfolgreich eine Firma ist, hängt auch vom Engagement der Mitarbeitenden ab. Eine gesunde und motivierte Belegschaft ist bei zunehmendem Druck im Arbeitsalltag aber nicht selbstverständlich

Unsere Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Kapital», sagt Manuela Kundert, Geschäftsleitungsmitglied und designierte CEO von Orinad Look AG, «ohne sie steht der Laden still». Deshalb seien sich häufende Absenzen auch so ein ernstzunehmendes Problem. «Denn bei der angespannten Marktsituation, in der wir uns zur Zeit befinden, ist es äusserst problematisch, wenn Mitarbeitende für eine längere Zeit ausfallen», berichtet die Unternehmenschefin. Damit es gar nicht erst soweit kommt, ist präventives Handeln unerlässlich. Die bewusste Förderung eines gesunden Betriebsklimas ist deshalb fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie

der Orinad Look AG. Damit diese Werte aber nicht nur Theorie bleiben, sondern im Unternehmen auch gelebt werden, hat Orinad Look AG die Initiative ergriffen und vom BGM-Angebot der AXA Schweiz (siehe Box) profitiert: Zwanzig Filialleiterinnen und -leiter haben den eintägigen Führungskurs rund um das Thema «gesundheitsfördernder Führungsstil» in Winterthur absolviert.

Kursleiterin Nina Hottinger veranschaulicht gleich zu Kursbeginn anhand einer Eisberg-Illustration das Problem des Präsentismus: «Nur ein Siebtel des Eisbergs ragt über das Wasser hinaus – dies sind die sicht- und zählbaren Absenzen bedingt

Meine FIRMA

Nils Kundert eröffnete 1974 in Zürich den ersten Orinad Coiffeursalon in dem man sich ohne Voranmeldung die Haare schneiden und frisieren lassen konnte. Heute zählt das Unternehmen 18 Niederlassungen in der ganzen Schweiz und beschäftigt xxx Mitarbeiter. Firmengründer Nils Kundert übergibt die Geschäftsleitung unterdessen sukzessive an seine Tochter Manuela Kundert. www.orinad.ch

durch Unfall und Krankheit», erklärt sie. Ein viel grösserer Teil der Unproduktivität jedoch, sechs Siebtel des Volumens, befindet sich unter Wasser und ist damit schlecht sichtbar. Ursachen für die fast unsichtbaren unproduktiven Stunden können Spannungen und Konflikte, Überforderungssituationen, schwierige private Verhältnisse und mehr sein. Statt den oberen Siebtel des Eisbergs, die Unfälle und sichtbaren Krankheitsfälle, isoliert anzugehen, zum Beispiel durch eine verstärkte Absenzenkontrolle, sei es viel wichtiger und nachhaltiger, das Betriebsklima zu verändern und somit den Eisberg zum Schmelzen zu bringen. Dabei nehmen die Führungskräfte eine wichtige Rolle ein. Denn durch ihr Verhalten prägen sie den Umgang im Team und somit die Betriebskultur entscheidend mit. «Je besser ich mich in meiner Arbeitssituation fühle, umso mehr vermag ich zu leisten, umso engagierter verhalte ich mich, umso produktiver bin ich schlussendlich.»

Voneinander lernen können

Die grosse Kunst ist es, den Mitarbeitenden zu signalisieren, dass man sich kümmert aber vermeidet, dass dies als Druck wahrgenommen wird. Es geht darum, eine klare und wertschätzende Führungshaltung zu verinnerlichen. Als Führungskraft führe ich nah, spreche Mitarbeitende auf Frühzeichen an und bringe sie im Gespräch in die Selbstverantwortung. Dies haben die Führungskräfte von Orinad Look AG am Kurstag in Rollenspielen geübt. Durch das

gegenseitige Beobachten und Feedback, reflektierten sie ihr eigenes Auftreten und lernten, wie sie klar, unterstützend und wertschätzend zugleich kommunizieren können. Als Grundlage dienten aktuelle Fälle aus dem Geschäftsalltag – das, was unter den Nägeln brennt. «Meine Kollegin brachte das Beispiel einer Mitarbeiterin, die eine grosse Reise geplant hatte und sich deshalb nicht mehr richtig auf ihre Arbeit konzentrieren konnte.

Wir übten, wie sie diese Mitarbeiterin verständnisvoll aber gleichzeitig mit Bestimmtheit auf ihre Unaufmerksamkeit ansprechen kann», berichtet Cinzia Maiolo. Seit eineinhalb Jahren ist sie Leiterin der Orinad Filiale in der Marktgasse in Winterthur. Das Seminar fand sie besonders lehrreich, weil sie sich nebst den vielen neuen Inputs, auch mit den Kolleginnen habe austauschen können und von deren Erfahrungen profitierte.

Wertschätzung und Grenzziehung

Positives Feedback gab es aber auch von den «alten Hasen», die nicht zum ersten Mal an einer BGM-Schulung teilnahmen. Aline Leutwiler gehört zu ihnen. Sie leitet die Filiale in Zürich Seefeld und ist schon seit 17 Jahren im Unternehmen tätig. Als Chefin setzt sie viel auf die Eigenverantwortung und den gesunden Menschenverstand ihrer Angestellten – aber auch mit Zuwendung spart sie nicht: «Ich achte besonders darauf, mein Team zu motivieren und bringe meinen Mitarbeitenden viel ehrliches Interesse und Wertschätzung entgegen», sagt sie. Trotz ihrer langjährigen Erfahrung konnte auch sie vom Kurs noch etwas lernen. Was sich ihr besonders einprägte, war, dass man selbst nicht immer die Lösung haben müsse, sondern diese auch von den Mitarbeitenden fordern könne: «Ich erfahre viel eher, um was es bei einer Sache wirklich geht, wenn ich die Leute selbst nach Lösungen suchen lasse. Ausserdem nimmt die Einsicht, dass ich nicht immer alles lösen muss, auch Druck von mir und lässt mich ruhiger in ein Gespräch gehen.» Verantwortung auf die Mit-

arbeitenden zu übertragen ist letztlich nichts anderes als eine Anerkennung ihrer Kompetenz und damit ein Wertschätzen ihrer Arbeit. Und darauf kommt es der Kursleiterin Nina Hottinger besonders an: «Den Mitarbeitenden gegenüber wertschätzend sein und gleichzeitig absolut klar – das ist die Voraussetzung für ein nachhaltig angenehmes und gesundes Betriebsklima», sagt sie. Dass es aber nicht

«Unsere Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Kapital, ohne sie steht der Laden still».

Manuela Kundert, Geschäftsleitungsmitglied von Orinad Look AG

immer einfach ist, beides miteinander zu vereinen, ist ihr bewusst: «Der Seiltanz zwischen Wertschätzung und klarer Grenzziehung ist ein Wagnis, auf das sich Führungskräfte immer wieder neu einlassen müssen.»

ALENA SIBRAVA

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist eine Dienstleistung der Bereiche Krankentaggeld und Berufliche Vorsorge, welche die AXA Winterthur ihren Kunden ab 50 Mitarbeitenden anbietet. Es umfasst diverse kostenlose oder vergünstigte Dienstleistungen, die sich auszahlen. Denn eine systematische Investition in die Gesundheit und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter mobilisiert unerschlossene Leistungspotenziale, welche die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens steigern und zu bedeutenden Kosteneinsparungen führen. Zudem zeichnet ein Betriebliches Gesundheitsmanagement verantwortungsbewusste und innovative Unternehmen aus, die auf dem Arbeitsmarkt grosse Beachtung geniessen. Weitere Informationen und eine Übersicht der Angebote finden Sie auf unserer Webseite: www.AXA.ch/bgm