

# Leader

Das Magazin für Führungskräfte

4/2017



---

## Artikel

---

# Weisse Arena Bergbahnen – eine agile Organisation

Trends | Lifestyle (/de/trend) | Dezember 2017 (/de/archiv/issue-overview/2772817) | Jürg Eggenberger

Innerhalb von drei Monaten wurde die Weisse Arena Bergbahnen AG in eine agile Organisation umgewandelt. Mitverantwortlich für die Umsetzung waren die jungen Führungskräfte Senta Gautschi und Corsin Clopath. Heute gibt es bei den Bergbahnen nur noch Teams ohne vorgegebene Aufgaben, aber mit klaren Verantwortlichkeiten. Hierarchien, Titel und Status spielen keine Rolle mehr; gefragt sind Eigenverantwortlichkeit und eine klare Kommunikation.

Einen spezifischen Auslöser für das Projekt der agilen Organisation bei der Weisse Arena Bergbahnen AG gab es nicht; vielmehr führten verschiedene Faktoren zu dem Projekt: CEO Reto Gurtner wünschte sich einerseits mehr Agilität und weniger Hierarchieebenen. Andererseits spielten das verschärfte wirtschaftliche Umfeld und die bevorstehenden Pensionierungen mehrerer Leistungsträger eine Rolle.

Senta Gautschi, Verantwortliche für Projekte und das Personalmanagement der Saison-Mitarbeitenden, und Corsin Clopath, Chef Pisten-, Rettungs- und Lawinendienst, sind Mitglieder des Führungsteams der Weisse Arena Bergbahnen und haben die Reorganisation wesentlich mitgeprägt. Beide sind Vertreter einer jungen Altersgruppe, die bei Firmen zunehmend verantwortungsvolle Positionen übernehmen und Werte wie Zusammenarbeit, Vernetzung, Empowerment, Transparenz und Vertrauen vorleben und fördern. Als sich Senta Gautschi in das Thema vertiefte, stiess sie auf einen Artikel über das Restrukturierungsprojekt bei der Polizei von Beat Fraefel, der das Projekt als Berater begleitete. Man lud ihn ein und startete das Projekt mit ihm.

«Das kann nicht funktionieren», war Corsin Clopaths erste Reaktion. Erst als er erkannte, dass die Anforderungen an die Polizei vergleichbar waren mit denen an den Rettungsdienst, legte sich die Skepsis und er konnte sich vorstellen, wie es auch bei ihnen funktionieren könnte. Er stellte fest, dass am Berg bereits viele Rollen eigenverantwortlich wahrgenommen wurden. «Wenn ich an einen Lawinenniedergang komme, sind meine Leute bereits da. Ich nehme meinen Hund mit und ordne mich in die Rolle als Lawinenhundeführer ein», sagt Clopath. Er sei dann nicht der Chef, sondern ein anderer mit viel Erfahrung, der schon vor Ort ist, übernimmt die Einsatzleitung.



Das Snowpark-Team beim «Shapen» der Pro-Kicker-Line in LAAX.

### **Ein Prozess von drei Monaten**

Auf die Wintersaison 2016/2017 hin wurden die Weisse Arena Bergbahnen innerhalb von drei Monaten in eine agile Organisation mit selbstorganisierten Teams überführt. Das Verständnis für eine solche Organisation musste jedoch erst entwickelt werden. Wichtig war dabei die Überzeugung des Führungsteams, dass Teams mit hoher Eigenverantwortung operative Entscheide besser und näher beim Kunden fällen. Für das Projekt stellte Martin Hug, Verantwortlicher für Bahnen und

Bauten, ein Team von sieben Personen zusammen, das heute dem Führungsteam entspricht. Er gab der Projektgruppe den nötigen Freiraum, weil er überzeugt war, dass sie diesen richtig nutzen und das Führungsteam gemeinsam die neuen Spielregeln der Zusammenarbeit entwickeln würde.

In der ersten Wintersaison mit der neuen Organisation war vieles neu. Anfangs gab es Unstimmigkeiten bei der Umsetzung und eine Bereinigung im Führungsteam. Richtig gefunden hat sich das Team dann diesen Sommer. Einen wichtigen Part übernahm Beat Fraefel, der als neutraler Berater immer wieder hinterfragte und Optionen ins Spiel brachte, um die Denkweise zu öffnen und andere Perspektiven einzunehmen.

Ein gemeinsames Grundverständnis, was agil im Kontext der Bergbahnen agil sein kann, war zentral für den Prozess. Es ging darum, Rollen und Verantwortungen mit realen Geschäftsfällen zusammenzubringen und zu konkretisieren, wie die Rollen in der Realität zu funktionieren haben. Als Hilfe diente der Entscheidungsleuchtturm: Er definierte Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Umgang mit Vorschriften, Machbarkeit, sowie das Vorgehen bei Lösungen von Problemen. Während des dreimonatigen Prozesses gab es einige Tiefs und Zweifel zu überwinden. Mehrmals hatte man das Gefühl, nicht weiterzukommen. Für gewisse Problemstellungen fand man vorerst keine Lösung. Über Nacht kam Corsin Clopath die Idee, Kommissionen zu bilden, um im Rettungs- und Lawinendienst Entscheidungen von grösserer Tragweite zu fällen.



Das Café NoName ist der «Place to be» für alle Freestyler und bekannt für ausgezeichneten Kaffee.

### **Mitarbeitende miteinbeziehen – ohne Coaching geht es nicht**

In der neuen Organisation spielen Hierarchien, Titel und Status keine Rolle mehr. Es geht um interdisziplinäre Zusammenarbeit statt Kästchendenken, um Wahrnehmung einer Rolle statt Arbeiten nach Stellenbeschreibung und darum, miteinander effizient, offen und wertschätzend zu kommunizieren und zu entscheiden, statt Wissen als Machtfaktor einzusetzen. Der Mindset ist entscheidend und muss sich anpassen.

Während der Wegfall von Hierarchien und Titeln für ältere Mitarbeitende und Kaderleute teilweise schwierig zu akzeptieren war, freundenen sich einige Mitarbeitende sofort mit der Idee an. «Wir Jungen sind anders aufgewachsen und haben nicht dieses Hierarchiebewusstsein», erklärt Corsin Clopath. Im Teamsport sei klar, dass jeder Einzelne zählt und Wertschätzung und Vertrauen für den Erfolg wichtig sind.

Heute funktionieren die Bergbahnen so, dass Teams rund um Einsatzgebiete wie Bahnen oder Snowparks gruppiert sind. Es gibt Spezialistenteams, zum Beispiel für die Technik oder Pistenpräparation. Jedes Team hat klare Verantwortlichkeiten, aber nur wenige vorgegebene Aufgaben und einen vom Team gewählten Sprecher. Dieser hat keine Leitungsfunktion sondern koordiniert Meinungen und vermittelt diese an das Führungsteam. Die Sprecher sind auch Ansprechpartner für andere Teams.

Eine grössere Herausforderung war das Hochfahren der neuen Zusammenarbeit. Für die Wintersaison 2016/2017 mutierte der überschaubare Betrieb mit 60 Angestellten zu einer Organisation mit rund 200 Mitarbeitenden. Um die agile Organisation umzusetzen, bildete man zuerst Schlüsselpersonen anhand von realen Fällen aus, damit diese das Projekt sowie die Ausbildung der Saison-Mitarbeitenden unterstützen konnten. Titel wie Regionenleiter oder Teamleiter gab es in der neuen Organisation nicht mehr. Alle mussten anfangen, in Rollen zu denken. «Es brauchte intensive Einzelgespräche vor Ort auf dem Berg, um immer wieder die Philosophie der Rollen rüberzubringen», erläutert Senta Gautschi. Wichtig war in dieser Phase das Führungsteam. Es wirkte entlastend, Probleme gemeinsam zu bereden und zu entscheiden.



Freeride-Routen wie die «Platt Alva» im Bild machen Freerider in LAAX wunschlos glücklich.

### **Ein erster Rückblick**

Ein Jahr ist seit der Einführung der agilen Organisation nun vergangen. Als wichtiges Resultat erwähnt Gautschi die Geschlossenheit des Führungsteams. Problemstellungen können jetzt schneller aufgenommen und Entscheidungen schneller gefällt werden. Das erhöht die Effizienz. Ein weiterer Punkt ist die Kompetenzentwicklung. «Ich sage nur noch, auf welchen Berg wir wollen – welcher Weg auf den Berg genommen wird, bestimmen die Mitarbeitenden selbstständig», sagt Clopath. Das bedingt, dass man anders kommuniziert. Wenn ein Mitarbeiter mit einem Problem kommt, habe man früher die Lösung vorgegeben. Heute fragt man, was der Mitarbeiter vorschläge. In der Regel ist es okay. Mit der Zeit wird er selbstständig entscheiden, weil er weiss, dass es richtig ist. Ein Potenzial bleibt das Selbstmanagement der Mitarbeitenden, zum Beispiel, wenn es um selbstständiges Planen von Revisionen der Bahnen gehe.

