

# Leadership

## Inwiefern ist Value Based Leadership eine Luftblase?

*Value Based Leadership, oder wertorientierte Unternehmenskultur, wie Philipp Holenstein es bei den Arosa Bergbahnen AG (ABB) nennt, ist für ihn kein Neuland. Er ist ein Pionier in dem Führungsgelände. Dabei geht es nicht allein um Wohlbefinden, sondern um fassbare betriebswirtschaftliche Vorteile.*

### VON THOMAS BERNER

Das Feuer wurde vor zehn Jahren gezündet, als ABB einen Trainer für Tipps und Tricks der Gästefreundlichkeit für ihre Bergbahngestellten suchte. Holenstein war damals COO des Unternehmens und Initiator für die Massnahme. «Einer der Mitbewerber, eine Frau, stellte uns die Frage, wie es um unsere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern stand. Das brachte mich ins Grübeln», sagt der Chef.

Jeder Führungskraft ist klar, dass es ohne die werten Mitarbeiter nicht geht, und an der Weihnachtsrede wird jeweils blumig dafür gedankt – mit der Giesskanne. Aber schätzen denn die Mitarbeiter sich gegenseitig? Und erreichen denn die Dankeshymnen die Mitarbeiter überhaupt? Die harte Realität ist, dass sie täglich damit konfrontiert werden, dass sie primär da sind,

um eine Leistung zu erbringen. Philipp Holenstein wollte es genauer wissen.

**Lohn als Projektionsfläche für Unzufriedenheit.** «Gerechter Lohn war bei den Mitarbeitern Thema Nummer 1 in den ersten Bedarfsabklärungen. An zweiter Stelle kam, keine Tuchfühlung mit der strategischen Geschäftsleitung zu haben, und an dritter Stelle der Mangel an Wertschätzung», erinnert sich der COO. Es gab sogar Stimmen der Resignation.

Das Thema Lohn sei eine Projektionsfläche für allgemeine Unzufriedenheit. Wenn ein Mitarbeiter sich damit beschäftige, was ihm Spass macht, in einem Team, das funktioniert, sei das Gehalt nicht an erster Stelle, behauptete Monica Camuglia von der Firma Contradanza. Sie war es, welche damals den COO ins Grübeln brachte und gerade

deshalb den Zuschlag für ein dreijähriges Projekt erhielt. Dieses hatte zum Ziel, jedem Mitarbeitenden seinen Wert für die Firma zu vermitteln. «Die grösste Wertschätzung, die ein Mensch erfahren darf, ist «wahrgenommen zu werden», und das nicht nur an Weihnachten», sagt uns die erfahrene Expertin. Zufriedene Mitarbeiter sind grundsätzlich auch freundliche Mitarbeiter. Der Rest ist nur noch triviales Handwerk der Kommunikation. Denn es gibt keine wesentlichen Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Kunden. Es sind Menschen.

**Dreijähriges Projekt.** In den drei Jahren wurde jedes Jahr eine Projektphase neu entwickelt und umgesetzt. «Es gibt kein Rezept für diesen Prozess, es müsse aus sich selbst heraus wachsen», meint der mutige Pionier. Im ersten Jahr war der Fokus auf Wahrnehmung und das Hin- und Zuhören gelegt. Eine scheinbar selbstverständliche Sache, aber ein extrem wirkungsvolles Führungs- und Kulturentwicklungsinstrument. «Mitarbeiter wollen in ihrer persönlichen Wahrnehmung und Sicht gesehen und gehört werden. Und sie wollen eine ehrliche Antwort auf ihre Fragen. Mit einem «Nein und Weil...» kann der Mensch besser leben als mit Ignoranz oder mit einer offenkundigen Ausrede. Beides ist in höchstem Grade demotivierend», proklamiert Camuglia. Aus der Neurologie wissen wir, dass eingefahrene Überzeugungen nur sehr schwierig zu ändern

### VALUE BASED LEADERSHIP

Monica Camuglia ist Systemischer Coach, Moderatorin und Projektleiterin und hat sich dabei ganz der werteorientierten Führung verschrieben. Fasziniert von menschlichen und zwischenmenschlichen Dynamiken unterstützt sie leidenschaftlich Mitarbeiter und Führungskräfte bei ihrer eigenen Entwicklung, aber auch bei der Entwicklung der Organisation. Sie motiviert zum Mobilisieren ungenutzter Potenziale – hin zu einem erfüllteren und produktiveren Leben. Das Studium am C.G.-Jung-Institut und der Anschluss an die Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement AFNB sind die wesentlichen Prägungen ihres heutigen professionellen Profils.



[www.contradanza.ch](http://www.contradanza.ch)



**Philipp Holenstein, heute CEO der Arosa Bergbahnen: «Value Based Leadership ist für die Arosa Bergbahnen keine Luftblase, sondern ein fassbarer betriebswirtschaftliche Vorteil.»**

sind. Sich einem Thema ernsthaft widmen und auch im Management bereit sein, dafür die eigenen Gewohnheiten zu reflektieren, zeigt auf die lange Zeit weit mehr Wirkung – Wirkung, die bleibt.

**Werte sichtbar machen.** In der zweiten Phase machte Monica Camuglia verschiedene Projektvorschläge, wie man den Wert der Mitarbeiter auch nach aussen sichtbar machen kann. Ein Gremium entschied sich nebst vielen anderen Massnahmen für eine Fotoausstellung. Dazu wurde ein Kunstfotograf eingeladen. Er machte Aufnahmen von besonderen Szenen bei der Arbeit. Die Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung waren verantwortlich für das Design der Szene. Das Mitdenken, Mitwirken und Mitentscheiden sind die motivierenden Faktoren. Diese Bilder wurden 2004 im ganzen Skigebiet auf zwei Meter hohen Panelen aufgestellt. Diese Aktion zeigte grosse Wirkung, nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei den Gästen. Im dritten Jahr wurde dort der Hebel angesetzt, wo es noch Unklarheiten in den Prozessen und im Verhalten gab. Hier kam es dann auch zu Kündigungen, sowohl von der Seite der Mitarbeiter als auch von der Seite der Unternehmung. «Das neue Arbeitsklima war nicht jedermanns Sache», sagt Holenstein. «Einige erwiesen sich als völlig veränderungsresistent.»

**Als CEO Value Based Leadership ausbauen.** Auf der anderen Seite war es

dann aber auch kein Zufall, dass Holenstein an die Spitze des Unternehmens kam, als der amtierende CEO sich drei Jahre nach dem Projektabschluss zurückzog. Noch bevor er sein Amt offiziell antrat, nahm er wieder Kontakt mit Monica Camuglia auf. Ihr Auftrag: Value Based Leadership auszubauen und auf allen Ebenen zu integrieren. «Camuglias Aufträge fangen immer mit schwierigen Fragen an», lacht der neue CEO. «Sie wollte wissen, welche Werte wir haben und wer diese kennt.» Jede Firma hat heute einen Code of Conduct, meist recht ausführlich, verbal hochtrabend und auf Glanzpapier gedruckt oder im Internet veröffentlicht. «Die Mitarbeiter und Führungskräfte kommen ins Schleudern, wenn ich sie frage, wie sie die schön formulierten Sätze interpretieren und anwenden», weiss Camuglia aufgrund jahrelanger Erfahrung. «Einen Wert zu verinnerlichen setzt «Wollen und Können» voraus und basiert auf Selbstreflexion aller Beteiligten.» Beim Wollen sind die Leute noch schnell einmal dabei. Am Können scheitert es häufig.» Camuglia erklärt, dass wir von Ur-Instinkten und tiefgründigen Prägungen gesteuert werden, weit mehr als wir uns das bewusst sind. Die sogenannten primären Gefühle wie Freude, Angst, Wut würden unsere Gedanken manipulieren, ohne dass wir es merken. Die sekundären wie Geiz, Gier, Eifersucht, Neid würden wir uns zwar nicht eingestehen, seien aber vollkommen natürliche Bestandteile unserer Persönlichkeit. Sie zu verneinen sei Fehler Nummer eins. Vielmehr gehe es darum, diese Kräfte zu kontrollieren oder noch besser: zu kanalisieren – das wiederum setzt voraus, dass wir sie uns erst einmal bewusst machen. Werden sie verdrängt, suchen sie sich wie Wasser einen anderen Weg und zeigen sich in Form von stummer oder lautstarker Destruktivität an anderer Stelle.»

**Formulierte Werte: häufig leere Worte ohne Wirkung.** Camuglia hat eine erfrischende Art, mit diesen heiklen Themen umzugehen. Es wirkt befreiend, wie sie Salz auf das Brot streicht, als wäre es Marmelade – wohlwollend, humorvoll und doch entlarvend. «Wir sind nur halb so soziale Wesen, wie wir glauben», sagt sie lachend im Interview.

Deshalb gab es wohl immer soziale Normen, die wir als Referenz für Gut und Böse oder Richtig und Falsch hernehmen können. «Und genau darum geht es, wenn wir von Value Based Leadership sprechen», entschied der frischgebackene CEO bei der Stabsübergabe 2012. Er lanciert wieder ein dreijähriges Projekt, bei dem es schrittweise darum ging, diese für seine Ära relevanten normativen Werte nicht nur festzulegen, sondern auch in die Herzen der Mitarbeiter zu pflanzen. Im ersten Jahr des Projektes befassen sich alle Mitarbeiter mit der Mission, der Vision, den Grundwerten. «Wir hatten früher alles schon einmal formuliert – ohne jeglichen Impact. Es war keinem bewusst – dann nützt es nichts», sagt Holenstein selbstkritisch. In den zwei weiteren Phasen lernte das Management-Team, wie die neuen Werte alles durchdringen, immer auch angefangen bei sich selbst. Niemand erwartete Perfektion, aber wenn es wichtig war, wurden die gemeinsam verfassten, normativen Werte hergezogen und als Grundlage genutzt. Philipp Holenstein: «Ich habe mir vor einem schwierigen Gespräch oft die Führungsgrundsätze noch einmal verinnerlicht. Das erlaubte mir in einer Weise eine Objektivität, die für alle transparent war. Auch mein Management-Team schien sich gut daran entlangzuhangeln, wenn es kritisch wurde.»

**Wenige Leitplanken setzen.** Die Erwartung, dass es keine Konflikte mehr gibt, ist zum Scheitern verurteilt. Aber es sei wesentlich ruhiger geworden und die Teams kümmern sich um das Wesentliche. Ein klares Verständnis der Führungskultur lässt genügend Freiraum für Individualität, sowohl als Leader als auch als Mitarbeiter. Deshalb ist es entscheidend, dass es nur wenige gemeinsame Regeln gibt, die jedoch als verbindliche Richtlinien verstanden werden. Der Druck von aussen ist gross genug. Zusätzlicher Druck von innen wirkt kontraproduktiv. Wenn die Mitarbeiter über längere Phasen hinweg im roten Bereich laufen, schaden sie sich selbst oder ziehen sich so weit es geht raus. «Dann folgt nur noch blosser Pflichterfüllung», resümiert Holenstein.