

# Wer und wie wir sind

In einer Zeit fast unbegrenzter Kommunikation genügen Strategien und Unternehmensziele nicht mehr, um einer Organisation Sinn, Zweck und Leistungsbereitschaft zu geben oder sie auf spezielle Situationen korrekt reagieren zu lassen. Hier kommen die «weichen» Managementfaktoren ins Spiel: sie sind dann wichtig, wenn soziale Kompetenz und Empathie gefragt sind. Atupri hat in diesem Zusammenhang Führungsgrundsätze und das Selbstverständnis (CI) formuliert.

Atupri ist in den vergangenen Jahren gewachsen und die Hierarchien sind flacher geworden. Damit einher gehend erhöhten sich die Entscheidungsfreiräume und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Für ein an mehreren Standorten und in allen Landeskulturen aktives Unternehmen wie Atupri ist es wichtig, über zeitgerechte Führungsgrundlagen und eine realistische Corporate Identity – das Selbstverständnis – zu verfügen.

**Die Führungsgrundsätze der Atupri** wurden von Geschäftsleitung und Kader erarbeitet. Sie wurden allen Teams im Verlauf des Jahres von den Vorgesetzten ausführlich vorgestellt und sind im Intranet publiziert.

## Die Führungsgrundsätze regeln das Für- und Miteinander und umfassen in zehn Schwerpunkten

- Unternehmenskultur
- Organisationsstrukturen
- Mitarbeitende
- Führungsstil
- Führungskräfte
- Gemeinsame Zielerarbeitung
- Beurteilungsgespräche
- Mitarbeiterförderung
- Kommunikation und Information
- Konfliktbewältigung.

Im Zentrum unserer Führungstätigkeit stehen die Mitarbeitenden. Folgerichtig muss die Atupri Kultur von Ach-

tung, Vertrauen aber auch Leistungsbereitschaft auf allen Ebenen geprägt sein. Daraus resultiert die Motivation, das entscheidende Mehr zu leisten und in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. In dieses Bild fügen sich auch nahtlos die personellen Strukturen ein: «Wir delegieren Entscheide, Aufgaben und Kompetenzen auf die unterst mögliche Stufe». Wer dies vorgibt, definiert auch die Prozesse, richtet die Arbeitsplätze angemessen ein und stellt einen regelmässigen, bereichsübergreifenden Informationsfluss sicher. Langfristiges Ergebnis solcher Strukturen sind Loyalität, Flexibilität und Effizienz. Zusätzlich kommt es noch zu einem nachhaltigen «Nebeneffekt»: der Marktwert der Mitarbeitenden wird gesteigert.

## Welcher Führungsstil ist gefragt?

Darauf gibt es für moderne Firmen nur eine gültige Antwort: Kooperatives Führen nach situativen Vorgaben. Erfahrenere Mitarbeitende erhalten den grösstmöglichen Handlungsspielraum, wenig erfahrene Mitarbeitende begleiten und unterstützen wir.

Das wiederum stellt an Vorgesetzte höchste Ansprüche. Sie müssen für jeden Mitarbeitenden ein «anderer Chef» sein – gleichzeitig sind sie Vorbild und fähig zur kritischen Selbstüberprüfung. Glaubwürdigkeit beruht allerdings auch darauf, alle Mitarbeitenden gleich zu behandeln, sowie



immer die Sache in den Vordergrund zu stellen. Wer das schafft, wird in seinem Team auch in unangenehmen Entscheidungsmomenten auf Verständnis zählen können.

In der individuellen Zielerarbeitung setzen wir getreu dem Motto «Qualité à tout prix» auf Qualität statt Menge. Basis dafür bilden die von der Geschäftsleitung formulierten Unternehmensziele.

**Institutionalisiert:  
Das Beurteilungsgespräch**

Das Mitarbeitergespräch ist der ideale Weg zur Vertiefung der Zusammenarbeit und ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele. Wir setzen auf Dialog, schaffen Vertrauen indem wir zuhören und an der Meinung der Mitarbeitenden echt interessiert sind. Es geht ja nicht allein um die vorurteilsfreie Bewertung von Leistung, Stärken und Schwächen, sondern ebenso um die Wahrnehmung von individuellen Erfahrungen und Verbesserungspotenzialen.

**Die Mitarbeiterförderung**

Atupri baut auf den Stärken der Mitarbeitenden auf und fördert diese gezielt. Zu den Möglichkeiten beruflicher Entwicklung gehören personen-, gruppen- oder fachspezifische Aus- und Weiterbildungen sowie die Prämisse, neue oder freiwerdende Positionen möglichst mit Arbeitskräften aus den eigenen Reihen zu besetzen.

**Kommunikation und Information**

Miteinander reden und sich gegenseitig informieren sind die Grundlagen guter Zusammenarbeit und einer Vertrauenskultur. Atupri betreibt eine stufengerechte Information, wobei auf die Feststellung Wert gelegt wird, dass es neben der Bring- auch die



Holschuld gibt. Indem wir auf eine korrekte Information setzen, fördern wir die Gesprächskultur.

Natürlich benötigen auch Führungsgrundsätze eine übergeordnete Orientierungshilfe – es ist dies die Corporate Identity oder das

**Selbstverständnis  
des Unternehmens.**

Dieses wurde 2006 vom Vorsitzenden der Geschäftsleitung – auf Basis der CI von 2001 – erarbeitet und von der Geschäftsleitung verabschiedet. Das Selbstverständnis spiegelt unsere

zentralen Grundsätze des Verhaltens gegenüber der Gesellschaft als Ganzes, gegenüber der Kundschaft aber auch nach Innen wieder.

Mit den formulierten und eingeführten Führungsgrundsätzen sowie dem Selbstverständnis bekennt sich Atupri explizit zu ihren in der Firmengeschichte fest verwurzelten Werten, gegen Innen und Aussen. Damit jedoch beides nicht als reine Makulatur verkommt, sind Geschäftsleitung, Kader und Mitarbeitende stets gefordert, sich bei der täglichen Arbeit auch entsprechend zu verhalten.

**Kernsätze des Atupri Selbstverständnis**

- Zufriedene Kundinnen und Kunden sind unser höchster Wert
- Langfristiger Erfolg ist uns wichtiger als kurzfristige Vorteile
- Wir engagieren uns für eine gesunde Gesellschaft
- Unsere Kommunikation ist geprägt von Offenheit und Transparenz
- Wir fördern eine Kultur des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts
- Wir sind anpassungsfähig und arbeiten Schritt für Schritt an einer ständigen Optimierung