

*Patrick Burkhalter, Ergon Informatik AG*

## «Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital»

Die Zürcher Informatikfirma Ergon, die 160 Mitarbeiter beschäftigt und rund 30 Millionen Franken umsetzt, ist mit dem «Swiss Arbeitgeber Award» 2012 geehrt worden. Geschäftsleiter Patrick Burkhalter erklärt unter anderem, was die Unternehmenskultur von Ergon auszeichnet und welche Ziele die Firma anstrebt. **Interview: René Pfister**

**Herr Burkhalter, warum hat Ergon bei der Mitarbeiterbefragung für den «Swiss Arbeitgeber Award» mitgemacht – und was bedeutet diese Auszeichnung für Sie?**

**Patrick Burkhalter:** Für uns als Dienstleistungsfirma sind die Mitarbeiter das wichtigste Kapital. Ihre Zufriedenheit und ihr Engagement sind entscheidend für unseren Erfolg. Dank der Mitarbeiterbefragung erhalten wir aber nicht nur Rückschlüsse über die Zufriedenheit des eigenen Personals. Wir können uns auch mit anderen Firmen vergleichen. Das hat uns gereizt. Dass wir den Preis gewonnen haben, zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

**Was hat die Auswertung der Befragung gebracht?**

Sie hat etwa bestätigt, dass wir bei den Zielvereinbarungen nicht gut abschneiden. Aber das war mir von Anfang an klar. Wir wollen ja, dass unsere Mitarbeiter möglichst selbständig handeln. Wir arbeiten deshalb nicht mit konventionellen Zielvereinbarungen.

Es sind vier: erstens Gleichheit und Homogenität. Alle Mitarbeitenden haben die gleichen Rechte und Pflichten. Es gibt keine internen Kasten und grosse Hierarchien. Das zweite Prinzip ist die Transparenz – und zwar in allen Belangen, von den Geschäftszahlen über die Projekte bis zu den Löhnen. Diese beiden Prinzipien sind die Voraussetzung für das dritte Element, die Mitbestimmung. Die Leute in jedem Team haben ein Vetorecht gegenüber den Vorgesetzten. Das zwingt diese dazu, im Sinne der Mitarbeiter zu handeln. Und viertens gilt das Prinzip der Mitbeteiligung, und zwar nicht nur am Erfolg, sondern auch am Risiko.

**Was bedeutet das konkret?**

Das Salär ist so strukturiert, dass wir 20 Prozent davon erst am Ende des Jahres auszahlen – wenn es der Geschäftsgang ohne Verlust erlaubt. Diese Risikobeteiligung berechtigt aber auch zu einer Gewinnbeteiligung, die abhängig vom Erfolg der gesamten Firma ist. Das heisst, je mehr Geld wir verdienen, desto mehr erhalten auch die Mitarbeiter. Auch da sind wir transparent: Alle sollen wissen, wie viel Geld schliesslich an die Aktionäre und die Mitarbeiter geht und wie viel in der Firma verbleibt.

**Hat dieses System von Gleichheit und Transparenz nicht auch Tücken? Zum Beispiel, wenn jemand mehr verdienen will?**

Wir arbeiten jetzt mit diesem System, seit wir mit unserer Firma begonnen haben. Und es hat immer funktioniert. Aber klar, Transparenz kann auch ein Problem sein. Zum Beispiel, wenn eine absolute Spitzenkraft plötzlich mehr Geld will. Dann muss ich das gegenüber den andern begründen können, wenn ich darauf eintrete. Bis jetzt war das aber nur einmal ein Problem.

**Haben Sie keine Probleme, gute Leute zu finden?**

Nein. Wir bekommen laufend Bewerbungen von Leuten, die für uns arbeiten wollen. Es reicht, wenn

*«Dass man mitentscheiden kann, ist meiner Meinung nach der grösste Motivationsfaktor.»*

**Sie lassen Ihre Mitarbeiter bewusst an der langen Leine?**

Ja. Unsere Mitarbeiter arbeiten in Teams an Projekten – zusammen mit den Kunden. Das funktioniert nur, wenn sie mitdenken und autonom agieren. Zudem kommen die meisten mit einem Informatikabschluss einer Hochschule zu uns. Das sind intelligente Leute, die mit Eigeninitiative Software entwickeln wollen. Dafür brauchen sie Freiraum. Meine Aufgabe ist es primär, ihnen die Richtung und die Leitplanken vorzugeben.

**Welche Prinzipien zeichnen Ihre Firmenkultur aus?**

wir ein Inserat auf der Webseite aufschalten. Mein Ziel ist es im Übrigen, als Arbeitgeber für Informatiker attraktiver zu sein als Google.

### **Wie sieht es bei den Löhnen aus?**

Es gibt sicher Firmen, bei denen man noch mehr verdienen könnte – zum Beispiel bei Banken. Aber die Höhe des Salärs ist ja nur ein Faktor für die Zufriedenheit. Noch wichtiger scheint mir, dass der Lohn fair ist, das Umfeld stimmt und die Arbeit herausfordernd ist und Spass macht. Zentral ist auch, dass man mitentscheiden kann. Das ist meiner Meinung nach der grösste Motivationsfaktor.

### **Nutzen Ihre Leute den Entscheidungsspielraum?**

Absolut. Wir haben ja kaum normierte Arbeitsprozesse. Wir setzen lediglich die Leitplanken. Wie die Teams ihre Projekte realisieren, ist ihnen selbst überlassen. Entscheidend ist, dass sie herausfinden, was der Kunde braucht, damit sie zusammen die beste Lösung umsetzen können. Das geht nur, wenn die Teams auch autonom entscheiden können.

### **Inwiefern engagieren Sie sich für die Aus- und Weiterbildung?**

Wir stellen den Mitarbeitenden ein jährliches Zeit- und Geldbudget in der Gröszenordnung von sieben Tagen und etwa 2500 Franken dafür zur Verfügung, das sie in Eigenregie nutzen können. Zudem machen wir viele interne Workshops, bei denen unsere Leute Projekte vorstellen. Wir setzen uns auch stark für die Nachwuchsförderung ein. Derzeit bilden wir acht Lehrlinge als Informatik-Applikations-Entwickler aus. Ich finde es besser, etwas für den Nachwuchs zu tun statt nur über Informatikermangel zu jammern. Ich engagiere mich auch im Beirat des Ausbildungs- und Beratungszentrums für Informatikunterricht der ETH Zürich für eine bessere Verankerung der Informatik in der Ausbildung.

### **Zu den Produkten: Ergon bietet gemäss Eigenwerbung Softwarelösungen an, die den Kunden «echte Wettbewerbsvorteile» bringen. Was heisst das?**

Wir sind spezialisiert auf die Entwicklung von massgeschneiderter Software und



**Patrick Burkhalter** studierte Wirtschaft und Informatik an der Universität Zürich und stieg 1987 als Software-Entwickler und Projektleiter bei Ergon ein. Seit 1992 ist er Geschäftsleiter der Zürcher Firma. Burkhalter ist verheiratet, hat drei Kinder und lebt in Hinwil. In seiner Freizeit geht er gerne Gleitschirmfliegen.

suchen möglichst interessante Projekte bei Kunden, denen die Software wirklich einen Wettbewerbsvorteil bringen kann. Solche Produkte kann man nicht ab der Stange kaufen, die muss man von Spezialisten entwickeln lassen. Solche Spezialisten sind wir. Hauptelement unseres Geschäfts sind die Dienstleistungen, wir verkaufen jedoch auch eigene Lösungen.

### **Können Sie Beispiele für erfolgreiche Produkte nennen?**

Wir haben zum Beispiel für Coop ein System für die Planung des Personaleinsatzes und die Zeitabrechnung entwickelt, das dem Unternehmen einen klaren Vorteil bei der Planung gebracht hat. Dieses System wird jetzt auch von der Migros benutzt. Sehr erfolgreich ist zudem die Software «Airlock», mit der Web-Applikationen gegen Hacker gesichert werden können. Wir bieten als einzige Schweizer Firma ein solch ausgereiftes Produkt an. Es ist auch im Ausland sehr erfolgreich. Hier in der Schweiz verwenden etwa 80 Prozent der Banken das Produkt.

### **Ist Ergon vor allem für grosse Kunden tätig?**

Meistens schon. Unsere Kundschaft reicht vom Dienstleistungs- und Finanzbereich bis zu Verwaltungen und Regierungen. Im Ausland haben wir etwa Kunden in Deutschland, Österreich oder im Nahen Osten.

### **Wo sehen Sie für Ergon noch Potenzial und welche Ziele haben Sie?**

Der Trend geht immer mehr in Richtung «intelligente Geräte», bei denen Software ein zentraler Bestandteil ist. Hier gibt es auch für die Schweizer Industrie ein grosses Potenzial – und damit auch für Software-Spezialisten. Wir wollen mit Partnern neue Produkte entwickeln, die sowohl mechanisch als auch softwaretechnisch innovativ sind. In diesem Bereich arbeiten wir zum Beispiel mit der Firma Belimo zusammen, die Antriebe für Klimaklappen und Heizungsventile produziert. Unser Ziel ist es zudem, etwa 10 bis 15 Prozent pro Jahr zu wachsen. Am wichtigsten ist für mich aber, dass wir auch künftig mit Spass zusammen und für unsere Kunden arbeiten und unsere geballte Kraft an Know-how weiterentwickeln können. ■