Fotos: Abacus

New Incentive Economy?

Spitzenmanager erhitzen mit horrenden Honoraren, Millionenabfindungen und einseitig ökonomischem Kalkül die Gemüter, medial begleitet von der Boulevard- bis zur Fachpresse. Doch mit Statusbesessenheit gewinnt heute kein Manager mehr motiviertes Personal. Das erfolgreiche Führungsprinzip stellt nicht die Chefetage, sondern das Unternehmen in den Vordergrund – und mit ihm die gesamten personellen Ressourcen.

Text: **Brigitte Järmann**

Trotz des gegenwärtigen Wirtschaftswachstums in der Schweiz, geht der Anteil der industriellen Wertschöpfung zurück. Zwar hat die Vervielfältigung des Ewiggleichen eine starke Tradition, als adäquates Mittel für eine Bilanz aus schwarzer Tinte taugt sie heute nicht mehr viel. Gefragt sind Innovationen und Dienstleistungen, die vor allem auch ein emotionales Bedürfnis befriedigen – am liebsten schon, bevor wir überhaupt wissen, dass es für uns ein Bedürfnis ist. Damit bewegt sich der traditionelle Produktionsbetrieb mit dem Fliessband als Herzstück an der Grenze zur «specie rara». Insofern ist die Bezeichnung «Industrienationen», die als Synonym für die wirtschaftlich entwickelten Staaten nicht tot zu schlagen ist, längst überholt.

Die Frage nach der Definition von grundsolider Arbeit muss heute anders beantwortet werden als noch vor 60 Jahren. Das Wirtschaftswachstum nach dem zweiten Weltkrieg erschuf die Handarbeit. Das Denken war Chefsache. Um das Ergebnis kreativer Arbeit

«Wer anfängt zu schwächeln, wird unter Beobachtung gestellt und riskiert entweder ein Burnout - oder seinen Job.»

zu bestaunen, ging man ins Museum.

Noch immer stösst die intellektuelle Arbeit – dazu gehört auch die Kreativität – auf Vorurteile, die aus der Saat unserer Väter gedieh: Wer an Kreative denkt, meint oft Wirrköpfe, realitätsfremde Künstler oder Hausfrauen auf dem Selbsterfahrungstrip. Ein altes Misstrauen gegenüber unorthodoxen Querdenkern und Methoden, das auch heute noch die Gesellschaft verwirrt. Nicht ganz zu unrecht: Schliesslich ist die intellektuelle Arbeit gegenüber der klar strukturierten Werksarbeit unberechenbar – und: ohne Garantie auf Erfolg. Kopfarbeit ist abstrakt, nichts zum Anfassen. Aber es gibt sie, die Unternehmen, welche das Kraut der Vorurteile samt Wurzelwerk ausreissen.

Wirtschaftlich handeln mit Köpfchen

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und von dieser hin zur Wissensgesellschaft, hat die Wirtschaft buchstäblich auf den Kopf gestellt. Der Bedarf an intellektuell trainiertem Nachwuchs ist gross und wird weiter wachsen. In den Berufsschulen und Universitäten gewinnen Lerninhalte an Umfang und Komplexität, das Auswendiglernen von Schulbüchern reicht nicht mehr. Auch am Arbeitsplatz haben die Anforderungen an Intellekt, Flexibilität und Kreativität zugenommen. Daraus entsteht ein Dilemma: Leistungsdruck und Konkurrenzkampf führen die Mitarbeitenden oft an ihre Grenzen. Aber wer anfängt zu schwächeln, wird unter Beobachtung gestellt und riskiert entweder ein Burnout – oder seinen Job. Politiker und Gewerkschaften fordern deshalb von den Firmen, ihr sogenanntes «Human Ressources Management» zu überdenken. Wo sind heute die Patrons geblieben, die sich früher voller Leidenschaft (naja, und natürlich auch aus Eigennützigkeit) für ihre Arbeiter eingesetzt haben?

Zum Wohle der Belegschaft

Der Appell an die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden zeigt Erfolg. Immer mehr Unternehmen verstehen Effizienz, Produktivität und Wachstum im sozialen Zusammenhang der Führungspolitik. Die «New Economy» hat die starren hierarchischen Strukturen in ihren Unternehmen bereits gesprengt. Die Bosse heissen seither nicht mehr «Herr Direktor», sondern Larry, Thomas oder Sergej und sorgen mit ihrem kumpelhaften Umgang für gleiche Augenhöhe. Nun gehen einige Unternehmer einen Schritt weiter und schaffen mit einer richtiggehenden Wohlfühl-Infrastruktur, wie man sie sonst nur in Freizeitanlagen findet, erstmals auch für ein angenehmes Arbeitsklima. Arbeiten als Wellnesserlebnis? Oder doch nur ein weiteres Mittel, um mehr Output zu erreichen?

Wie auch immer: Die Mitarbeitenden danken es mit grossem Einsatz, Loyalität und robuster Gesundheit. Positive Nebenwirkung: Die Kreativität steigt, denn der freie Geist lässt sich weder in eine straffe Personalführung pressen noch schlägt er im Minutentakt der Stempeluhr.

Spielwiese für die Kreativität

Darauf baut auch die Kreativ-Wirtschaft, welche Innovationen ausheckt und sich mit einem starken USP (=Unique Selling Proposition) auf dem Markt positioniert. Vorreiter einer kreativen Anarchie ist Google. Der Internet-Suchanbieter und Webgigant aus dem Silicon Valley betreibt Niederlassungen auf dem ganzen Planeten – mit einem Marktanteil von weit über 50 Prozent für Internetsuchanfragen.

Ein gewisses Mass an Chaos ist Teil der googleschen «Corporate Idendity» und Erfolgsrezept in einem. Besonders in der Entwicklungsabteilung, wo Wissenschaftler neue Ideen aushecken und die technischen Möglichkeiten dazu ausloten. Dafür stellt ihnen Google 20 Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung, in der sie sich eigenen Projekten widmen dürfen, die nicht unmittelbar einen Nutzen für Google haben müssen. Meist bilden sich dabei kleine Arbeitsgruppen von zwei bis drei Personen, die gemeinsam an einem Projekt tüfteln. Die Idee dahinter: Wenn man der Kreativität freien Lauf lässt und die Zeit dafür zur Verfügung stellt, weiss man nie, was dabei heraus kommt. Viele Projekte aus dieser «Kreativ-Zeit» führen ins Nirgendwo. Einige davon ins Irgendwann. Manchmal haben sie aber das Potential dazu, Google auf dem Markt noch weiter nach vorne zu

Wohlfühlatmosphäre im St. Galler Silicon Valley bei Abacus.

katapultieren. Ein Beispiel dafür ist «Google Earth», der virtuelle Weltatlas, der beinahe jeden Fleck dieser Erde aus der Satellitenoptik dokumentiert und auch vom Schweizer Fernsehen für seine Nachrichtensendungen gerne verwendet wird.

Ist ein Projekt ausbaufähig, stellt Google der Arbeitsgruppe das Budget und die Zeit zur Verfügung, die sie für die Entwicklung braucht. In Arbeitsräumen, die mehr an ein unaufgeräumtes Kinderzimmer als an einen seriösen Arbeitsplatz erinnern. Knallbuntes Kinderspielzeug, Wohlfühl-Oasen und Fitnessraum sorgen für die nötige Stimulation der Querköpfe. Das funktioniert. Die Mitarbeitenden sind motiviert und betrachten die Arbeitszeit nicht als Pflichtübung, in der man bis zum Feierabend ausharren muss. So erstaunt es auch nicht, dass jeden Monat über 100'000 Bewerbungen bei Google eingehen – von den klügsten Köpfen dieser Welt.

Silicon Valley der Ostschweiz

Was in Amerika geht, klappt auch in der Schweiz. So kann man zum Beispiel St. Gallen als Silicon Valley der Ostschweiz bezeichnen, weil hier die bedeutendsten IT-Unternehmen der Region angesiedelt sind. Ganz zuoberst im Rating steht die Abacus Research AG, mit einer Erfolgsstory ganz nach dem Beispiel des «American Dream».

Die Geschichte in Kürze: Als Computer allmählich die Schreibmaschinen von den helvetischen Bürotischen fegten, haben drei HSG-Studenten kurzerhand ihre Studentenbude in ein Software-Unternehmen umfunktioniert und ein Finanzbuchhaltungsprogramm auf den Markt geworfen. Das war 1985. Heute ist die Abacus Research AG Schweizer Marktleaderin für Business-Software und bietet insgesamt 18 Programm-Applikationen, die für verschiedene Betriebssysteme anwendbar, untereinander kompatibel sind und dies trotz ständigen Weiterentwicklungen auch in Zukunft bleiben sollen. Dafür setzt Abacus auf die Treue der Mitarbeitenden zum Unternehmen.

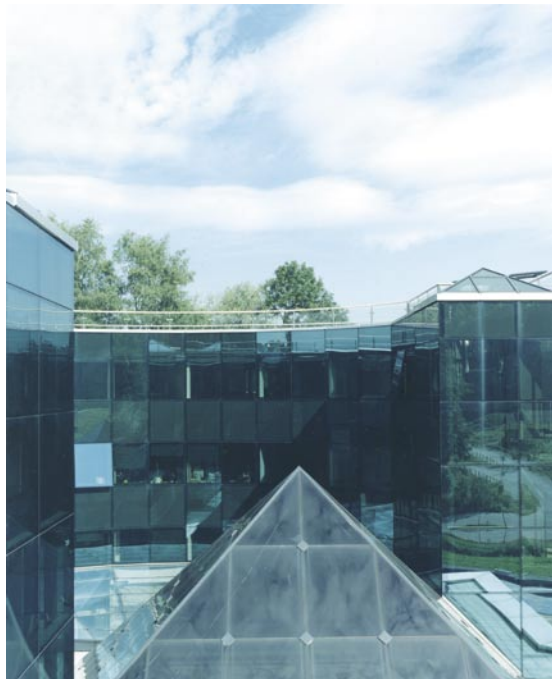
«Softwareentwicklung ist eine langfristige Aufgabe und wir sind darauf angewiesen, dass die verantwortlichen Mitarbeitenden an «ihrem» Programm arbeiten – von Version zu Version immer wieder aufs Neue», erklärt Thomas Köberl, Mitinhaber und –begründer der Abacus Research AG. Seine Strategie: Investition in die Mitarbeiterzufriedenheit.

Höhere Motivation, geringere Fluktuation

Investition in die Mitarbeiterzufriedenheit – ein Modell, das für die Abacus-Spitze aufgeht: «Begeisterung für eine Arbeit macht vielleicht den kleinen aber entscheidenden Unterschied, ob ein Produkt top ist oder einfach nur Durchschnitt», so Köberl. Dass die Abacus-Belegschaft zufrieden ist, zeigt ein Blick in die Statistik: «Unsere Fluktuationsrate ist unter dem Durchschnitt. In der Entwicklungsabteilung beispielsweise weniger als zwei Prozent.»

Dies ist beachtlich. Das Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht der Universität St. Gallen hat an einer Medienkonferenz im März 2007 eine Studie präsentiert, wonach die durchschnittliche Fluktuati-

«Wer sich wohl fühlt, entfaltet sein ganzes Potential für seine Aufgaben. Das steigert die Produktivität innerhalb der Arbeitszeit und die Bereitschaft, auch einmal mehr als das arbeitsvertraglich Geregelte zu leisten.»



Paris? Nein, St. Gallen! Futuristisches Headquarter von Abacus in gläserner Architektur.

on in der Schweizer Wirtschaft bei rund 10 Prozent liegt. Aber wie verhindert Abacus die Wanderlust unter den aktuell 170 Mitarbeitenden? Ihre Führungsphilosophie ist beeindruckend: Die Geschäftsführer setzen auf eine flache Hierarchie und Eigenverantwortung. So greifen die Chefs erst ein, wenn etwas aus dem Ruder zu laufen droht.

«Unsere Angestellten geniessen ein Höchstmass an Freiheiten und tragen damit auch Verantwortung. Bei der Arbeit wie auch in der Gestaltung ihres Arbeitsumfelds», erklärt Köberl und präzisiert: «Die Büros haben eine Grundausstattung, darüber hinaus richten die Mitarbeitenden ihren Arbeitsplatz nach eigenem Gusto ein – manche bringen gleich ihr Sofa mit.» So speisen und trinken sie auf Kosten des Hauses, und wer kein eigenes Auto besitzt, dem stellt Abacus ein Firmenfahrzeug gratis zur Verfügung.

Das Firmengebäude in Kronbühl beeindruckt auch in der Architektur und räumlichen Infrastruktur – mit Ping-Pong-Tisch, Fitnessraum, Musikzimmer und einer für die Öffentlichkeit zugänglichen Pizzeria. Ein Auditorium steht auch externen Firmen in Miete zur Verfügung, inklusive technischem Equipment und Catering.

Kein Wunder, hat Abacus für ihre Firmenkultur mehrere Auszeichnungen eingeheimst: Beim im Jahre 2004 erstmals vergebenen Unternehmenspreis Ostschweiz erreichte die Abacus Research AG den ersten Platz, 2006 erzielte der Software-Hersteller beim nationalen «Cash Arbeitgeber-Award» den 6. Rang, im Jahr 2007 den 7. Rang.

Fazit zur neuen «Incentive Economy»

Klar, wer seine Mitarbeitenden hätschelt und verwöhnt, muss erst einmal tief in die Tasche greifen. Und nicht jeder kann es sich finanziell leisten, aus seinem Unternehmen gleich einen Vergnügungspark zu machen. Das ist aber gar nicht nötig. Wichtig ist viel mehr, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wahrzunehmen und diese den eigenen Erwartungen an sie und den Unternehmenszielen gegenüberzustellen. So finden sich Anhaltspunkte, wo das Unternehmen für mehr Zufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz ansetzen kann. Bereits mit bequemen Lounges, harmonischen Farben und schönen Dekorationsobjekten schafft man eine wohnliche Atmosphäre, in der sich nicht nur die Belegschaft, sondern auch die Kunden wohl fühlen. Und wer sich wohl fühlt, entfaltet sein ganzes Potential für seine Aufgaben. Das steigert die Produktivität innerhalb der Arbeitszeit und die Bereitschaft, auch einmal mehr als das arbeitsvertraglich Geregelte zu leisten. Das ist einleuchtend und auch von der Arbeitspsychologie abgesegnet.

Und ganz nebenbei gewinnt das Unternehmen ein gutes Image und eine solide Reputation. Langfristig betrachtet also eine Win-Win-Situation – von der sowohl Mitarbeitende als auch Arbeitgeber profitieren. ¤