

Oliver Martin

Innovation durch ganzheitliche Unternehmensgestaltung

Erschienen in Trigon Themen 1/06

Die 1993 gegründete Supercomputing Systems AG aus Zürich lebt Innovation als Prozess. Die Hard- und Software-Firma ist überall da tätig, wo intelligente Hard- und Software gefragt sind. Der Beitrag zeigt, wie ein kleines Unternehmen ganz bewusst so gestaltet wird, dass über Jahre hinweg Innovation gelebt und ständig weiter entwickelt werden kann.

Wer im Zürcher Technopark die SCS AG betritt, merkt sofort, dass hier ein besonderer Geist weht: Die Arbeitsplätze vermitteln eher den Eindruck einer Werkstatt, die einen an Daniel Düsentrub erinnert, als den eines gestylten, coolen High-Tech-Büros. Die IngenieurInnen sitzen räumlich ziemlich eng bei- und nebeneinander, überall sind Bildschirme und Kabel zu sehen. Immer wieder werden ad hoc Köpfe zusammen gesteckt, kurze Besprechungen abgehalten. Da und dort stehen seltsam anmutende Vorrichtungen, die sich beim näheren Hinsehen als Testanlagen entpuppen. Besonders auffällig und vordergründig so gar nicht zur High tech-Welt passend sind auffällige farbige Skulpturen und Bilder, die der Künstler Gianni Vasari vor Ort gestaltet oder gemalt hat – Kunst, die inspiriert wurde durch die Arbeit der IngenieurInnen, während diese nun wieder durch die Kunst inspiriert werden sollen.

Vom riskanten Spin-off zum etablierten High tech-Betrieb

Die SCS AG ist 1993 von Prof. Dr. Anton Gunzinger als Spin-off-Betrieb der ETH Zürich gegründet worden. Die Firma wollte Supercomputer entwickeln, bauen und vertreiben. So innovativ und technisch hoch stehend die Geräte auch waren, der Markt dafür war nicht vorhanden – das Projekt war ein Flop. Der Erfindergeist und die Freude an der Entwicklung komplexer Systeme und an schneller Rechenleistung der damals vierköpfigen Firma ließ Gunzinger aber nicht aufgeben. Vielmehr entstand die Idee, innovative Lösungen für hochspezifische technische Problemstellungen von Kunden zu entwickeln. Kunden wie AGFA, DaimlerChrysler, Hewlett/Packard, Sulzer, das Schweizer Fernsehen und viele andere vertrauen heute der SCS AG, wenn sie im Bereich Hard- und Software oder komplexe Datenbanken Innovation brauchen (z.B. Mischpulte für die Musikindustrie, Flugzeugsteuerungen). Die Firma beschäftigt heute rund 60 Mitarbeitende, überwiegend IngenieurInnen und WissenschaftlerInnen aus den Bereichen Elektrotechnik, Informatik, Mathematik und Physik, die gemeinsam mit KundInnen an deren Lösungen arbeiten.

Offenheit, Auseinandersetzung und Ganzheitlichkeit prägen die Kultur

Trigon: *Wie ist es Ihnen gelungen, das Innovationspotential Ihrer Mitarbeitenden über Jahre hinweg zu erhalten und zu fördern?*

Gunzinger: Die Auseinandersetzung und Konfrontation mit immer neuen Situationen, neuen Gebieten ist sicherlich ein entscheidender Faktor. Denn wir wissen ja vom Kerngeschäft unserer Kunden oftmals nur sehr wenig. Mit unserem breiten und tiefen Wissen in der Computertechnologie möchten wir zusammen mit dem Kunden einen Mehrwert schaffen, der ihm einen Vorsprung am Markt dank Innovation gibt. Dieses immer wieder Sich-Einlassen auf Neues fördert die geistige Beweglichkeit und hilft, innovativ zu bleiben. Dasselbe gilt natürlich auch für unser Kerngeschäft, die Technologie. Die rasante Entwicklung auf diesem Gebiet zwingt uns, am Ball zu bleiben. Wir müssen immer offen sein für neue Entwicklungen, für Dinge, die noch vor kurzem nicht möglich waren. Ein weiterer zentraler Aspekt für die Innovationsfähigkeit sind Ehrlichkeit, Vertrauen und Achtung. Dies nicht nur gegenüber den Mitarbeitenden, sondern gerade auch gegenüber den Kunden. Denn Innovation kann nur entstehen, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist. Und damit wir gemeinsam mit Kunden innovativ sein können, müssen wir dieses Vertrauen auch beim Kunden erarbeiten, damit dieser Innovation zulassen kann. Denn Innovation heißt immer auch, die Komfort-Zone des Bekannten und Sicherem zu verlassen. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeitenden in diesen Prozess einzubeziehen, damit sie diesen mitgestalten und selber erleben können.

Trigon: *Gibt es spezielle Maßnahmen in Ihrer Unternehmung, um das innovative Potenzial zu fördern?*

Gunzinger: Nun, ich mute den Mitarbeitenden immer wieder Experimente zu. So begaben wir uns vor Jahren beim Betriebsausflug auf einen Feuerlauf, was einige schätzten, andere aber komplett ablehnten; sie wurden denn auch nicht dazu gezwungen, über das Feuer zu gehen, sondern mir war die Auseinandersetzung mit Grenzerfahrungen oder Möglichkeiten dazu wichtig. Ein anderes Beispiel: Kürzlich hatten die Mitarbeitenden in kleinen Teams die Aufgabe, junge Schweinchen zum Rennen zu bringen. Sie mussten ihre Phantasie einsetzen, um quasi als Coach die Schweinchen zu motivieren.

Trigon: *Der Künstler Gianni Vasari ist häufiger Gast in Ihrer Firma. Ebenso der Philosoph Wilhelm Schmid. Was bezwecken Sie mit diesen Gastspielen?*

Gunzinger: Auch hier geht es mir darum, aus der Komfortzone herauszugehen und Horizonte zu erweitern. Wenn früher Vasari mitten in der Firma zwischen den Arbeitsplätzen begann, seine Utensilien auszubreiten und zu malen, gab es offene Ablehnung. Mittlerweile fragen die Mitarbeitenden sogar danach, wann er wieder einmal kommt. Ähnlich ist es mit dem budhistischen Abt, mit dem ich vor einem Jahr einen Rollentausch vornahm. Er leitete eine Woche lang die SCS AG, führte auch Kundenbesuche durch und leitete Besprechungen. Ich leitete in dieser Zeit sein Kloster. Diese Erfahrungen bringen die Menschen dazu, die ausgetretenen Pfade ihres Denkens zu verlassen. Technologie ist für uns als Technologiebetrieb

nie das eigentliche Problem. Natürlich müssen wir die technischen Grundlagen, unsere Kernkompetenz, gut beherrschen und pflegen. Aber das Zwischenmenschliche, die weichen Faktoren, das sind unsere Herausforderungen.

Soweit der Unternehmensgründer Prof. Gunzinger. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, die auch ab und zu etwas Verrücktes tun, um ihren Mitarbeitenden etwas zu bieten oder ein trendiges Thema aufnehmen wollen, sind diese Auftritte nicht etwa isolierte Happenings, die mit der sonstigen Unternehmensrealität nichts zu tun haben. So gibt es einen Lesezirkel, an dem alle Mitarbeitenden freiwillig und in der Arbeitszeit teilnehmen und sich mit Literatur oder Kommunikationspsychologie befassen und austauschen können. Auch gibt es einen Ruheraum, der zwar unterschiedlich genutzt wird, aber dennoch klare Zeichen setzt. Wer mit der SCS AG zu tun hat, merkt in kürzester Zeit, dass dieser Betrieb anders funktioniert als der Durchschnitt. Dies hat nicht nur mit der Persönlichkeit Gunzingers zu tun. Vielmehr prägen verschiedene Führungskräfte seit Jahren die Kultur der Firma, gerade auch solche, die teilweise völlig andere Positionen vertreten als der Unternehmensgründer. Nicht zuletzt diese Fähigkeit, Spannungen und Kontroversen zuzulassen und zu fördern, um dann doch einen gemeinsamen Weg zu gehen, charakterisiert die SCS AG.

Eigenverantwortung, Vertrauen, Unternehmertum als Erfolgsfaktoren

Trigon: *Was haben Sie konkret in der Gestaltung Ihrer Strukturen und Prozesse für die Innovationsfähigkeit getan?*

Gunzinger: Wir haben gelernt, den Mitarbeitenden immer mehr Verantwortung und Vertrauen zu geben. Selbstverständlich werden den einzelnen Personen klare Ziele gesteckt, schließlich wollen und müssen wir für unsere Kunden absolut verlässlich sein. Die Mitarbeitenden haben aber große Freiheit in der Umsetzung, im Weg, wie sie ihre Ziele erreichen wollen. Dazu gehört natürlich eine intensive Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur. Scheitern ist erlaubt, Fehler dürfen gemacht werden.

Trigon: *Sie haben für einen Betrieb Ihrer Größe viel in die Personalentwicklung und Weiterbildung investiert. Was hat es Ihnen gebracht?*

Gunzinger: Es geht uns darum, dass unsere Mitarbeitenden unternehmerisch denken und handeln. Deswegen formulieren wir für alle Mitarbeitenden entsprechende Ziele.

Wir regen sie an, permanent darüber nachzudenken, was an den Strukturen und vor allem an den Prozessen verbessert werden kann. Dies kommt nicht nur uns zugute, vor allem profitieren unsere Kunden davon. Denn diese sind unser Fokus. In der Auseinandersetzung mit den Kunden entsteht erst unsere Leistung. Um aber diesen oftmals spannungsvollen Prozess führen zu können, brauchen die Mitarbeitenden neben dem soliden technischen Know How hohe Sozialkompetenz.

Die Struktur der SCS AG hat sich durch das Wachstum differenziert. Es gibt seit einiger Zeit Departments, die von Department Heads sehr autonom und eigenverantwortlich geführt werden. Damit diesen aber der Blick für das Ganze nicht verloren geht, haben alle Department Heads Serviceverantwortlichkeiten für das gesamte Unternehmen. Unter den Department Heads gibt es ausschließlich Projektteams. Ist ein Auftrag abgeschlossen, löst sich das Projektteam auf, die Mitarbeitenden werden in neuen Teams, auch Departmentübergreifend eingesetzt. Dies prägt das Klima des Unternehmens.

Mitarbeitergespräche werden im Team durchgeführt. Die einzelnen Teammitglieder nehmen eine Selbsteinschätzung vor und lassen sich Feedback geben. Dies verlangt nach Offenheit und einem warmen, konstruktiven Konfliktklima. Alle Mitarbeitenden der SCS AG, quer über die Hierarchiestufen hinweg, sind per Du. In den verschiedenen Sitzungen wird oft kontrovers und heiß diskutiert. In diesem *Ringem um das Gute*, wie Gunzinger die Suche nach der besten Lösung, den Wettbewerb der innovativen Ideen nennt, kriegt auch der Chef schon mal seinen Teil ab.

Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit als Schlüsselqualifikation

Trigon: *Kommunikation hat in Ihrem Betrieb einen großen Stellenwert. Welche Rolle spielen Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit im Rahmen des Innovationsprozesses?*

Gunzinger: Dies ist wohl der entscheidende Punkt. Auch hier ist Vertrauen die Grundvoraussetzung. Denn wenn Du innerlich nicht sicher, nicht stabil bist, kannst Du keine Kritik annehmen. Ohne Konflikt- und Kritikfähigkeit können wir nicht innovativ sein. Deswegen liegt uns viel an der Förderung des Selbstvertrauens der einzelnen Mitarbeitenden. Denn Innovation braucht Mut. Und wir alle müssen auch immer wieder lernen, einen Schritt zurück zu treten, unsere Position aus der Distanz zu betrachten.

Letztlich findet die spezielle Kultur der SCS AG auch ihren Niederschlag im Bereich der Finanzen. So haben zwar alle Mitarbeitenden einen fixen Lohn, erhalten aber zusätzlich einen ansehnlichen Anteil am Gewinn des Unternehmens als Bonus ausbezahlt. Denn Gunzinger ist es wichtig, die Mitarbeitenden sowohl ideell als auch materiell am Unternehmen und dessen Erfolg zu beteiligen.

Oliver Martin, Trigon Entwicklungsberatung Graz, war für drei Jahre interner Berater und Personalverantwortlicher bei der SCS AG. Trigon durfte mit dem Unternehmen zu dessen 10-jährigem Jubiläum einen sehr kreativen und speziellen Kundentag gestalten.

Infos zur Firma: www.scs.ch

Prof. Dr. A. Gunzingers Innovationsregeln

1. **Vertrauen:** Innovation im Grossen braucht eine Umgebung des Vertrauens, damit Neues entstehen kann.
2. **Grenzen:** Im grenzenlosen Raum (Paradies) ist keine Innovation möglich. Innovation braucht Grenzen (Zeit, Raum, Größe, Gewicht, Geschwindigkeit etc.), die sie dann überwinden kann. Not macht erfinderisch.
3. **Ringeln für das Gute:** Mehrere Partner haben verschiedene Interessen. Es muss ein Ringeln um die beste Lösung stattfinden.
4. **Humor:** Innovation ist komplex und anspruchsvoll: Ohne Humor geht es nicht.
5. **Glück:** Wer sich engagiert, ist irgendwann auch einfach zur rechten Zeit am richtigen Ort.