

**«WIR ALLE
'KÖNNEN'
INNOVATION»**

**28
29**

Seit einem knappen Jahr hat die SAK die Abteilung Innovationsmanagement. Leiterin Innovationsmanagement Sevgi Akgül und Innovationsscout Sandro Gubser erzählen, wie Innovation organisiert ist und welche Ziele sie verfolgt.

Sevgi Akgül, Sandro Gubser, wo liegt das Motiv für die Intensivierung von Innovation bei der SAK?

Akgül: Unser Umfeld verändert sich stark und immer schneller. Aktuell wird über eine vollständige Strommarktöffnung diskutiert. Viele Veränderungen sind heute bereits Realität und Innovation ist einer der Schlüsselfaktoren für erfolgreichen Wandel. Unternehmen, die nicht innovieren, bestraft der Markt innert kürzester Zeit. Mit unserer Vision «SAK – innovativstes Energieversorgungsunternehmen für die Menschen in der Ostschweiz» und unseren Werten haben wir die wichtigsten Rahmenbedingungen für die Etablierung einer Innovationskultur gesetzt.

Gubser: Wenn ich den Markt anschau, in dem die SAK agiert, sehe ich Differenzierer und Kostenführer. Die Leistungen der SAK sind qualitativ sehr hoch, ein Rechenzentrum Ostschweiz z.B. differenziert uns stark von Mitbewerbern. Für Differenzierer wird Innovation zur Pflicht.

Wie ist Innovation bei der SAK organisiert?

Akgül: Die Abteilung Innovationsmanagement ist linienunabhängig direkt als Stabstelle beim CEO angesiedelt. Wir schaffen die geeigneten Rahmenbedingungen für Innovation und begleiten die Mitarbeitenden dabei, innovatives Denken und Handeln in ihre Arbeitswelt zu integrieren. Die Verantwortung für Produkt- oder Prozessinnovation liegt weiter in den Bereichen. Unser Innovationsscout Sandro Gubser beobachtet Trends und Märkte, schaut, was rechts und links der SAK läuft, welche Unternehmen oder Start-ups interessant oder gefährlich werden könnten und gibt die Impulse im Unternehmen weiter.

Gubser: Wir sind keine Innovationsabteilung, wie sie z.B. in der Pharmabranche üblich ist. Wir animieren zum Dialog. Nicht zuletzt, weil die Bereiche operativ sowieso immer stärker miteinander verschmelzen. Wenn es uns gelingt, das Wissen, das wir bereits besitzen, zusammenzutragen und in Produkte zu transferieren, trägt dies zum Unternehmenserfolg bei.

Sie initiieren Innovationskampagnen – wie muss ich mir die vorstellen?

Akgül: Mit Unterstützung unserer Innovationsmanagement Software iSAK initiieren wir Kampagnen und holen gezielt die Ideen unserer Mitarbeitenden ab. Zum einen sind Kampagnen strukturierte Fragestellungen, abgeleitet von Mega-, Makro- oder Mikrotrends. Hier fragen wir, welchen Impact ein Trend auf die SAK haben könnte. Zum anderen stammen Kampagnen aus dem Unternehmen selbst, hier möchte ein «Sponsor», z.B. ein Bereichsleiter, eine konkrete Frage beantwortet haben.

Kampagnen sind also keine Rundmails im Sinne von «Gibt's Ideen? Dann reicht mal ein ...»?

Akgül: Wer so vorgeht, bekommt eine volle Bandbreite unspezifischer Ideen. Kampagnen schildern die Ausgangslage sowie die Herausforderung und fragen präzise nach Lösungen. So lassen sich gezielt Vorschläge bei 400 Mitarbeitenden abholen. iSAK lässt, im Sinne einer 360-Grad-Kollaboration, auch Externe an der Ideenfindung teilnehmen. Vielleicht hat ja Lieferant A die zündende Idee.

Wo sehen Sie den grössten Nutzen von Kampagnen?

Gubser: Durch gezieltes Fragen erhalten wir wie verschiedene Blickwinkel auf ein Thema. Es verändert die Kultur, wenn Abteilungen mit unterschiedlichem Fachwissen einander Ideen liefern. Das muss man sich nämlich erstmal trauen.

Gibt's ein Beispiel?

Akgül: Die SAK ist am Hauptsitz stark gewachsen. Es fehlt Büroraum. Für den CFO starteten wir darum die Kampagne «Raumkonzept». Wir fragten, wie wir die Räume so gestalten können, dass wir sie effizient nutzen und sich jeder Mitarbeitende wohlfühlt. Eine Idee ist, Homeoffice weiter in unsere Arbeitswelt zu integrieren.

Gubser: Gutes Beispiel. Auch, weil es die Interaktion in den Vordergrund stellt. Alle hatten die Chance, sich zu äussern. Fixe Arbeitsplätze zugunsten flexibler aufzugeben, kam auch auf. Eine Idee, die mit Ängsten verbunden ist. Wir vertieften sie darum in einem Innovationscafé. Das gab den Verantwortlichen einen Impuls, wie die Mitarbeitenden dazu stehen.

Kampagnen fördern also auch das Mitspracherecht?

Gubser: Genau. Und die Wahrnehmung verschiedener Perspektiven. Diese Kampagne brachte keine komplett neuen Ansätze, sie förderte jedoch den konstruktiven Austausch untereinander. Wir beobachteten, dass Ideen zu weiteren Ideen inspirierten. Jemand sagte, wenn man fürs Management mobiler Arbeitsplätze Software benötige, kenne er eine, die anzeigt, welcher Platz in welchem Raum frei ist.

Wie erfolgreich waren die ersten Kampagnen?

Akgül: Gemäss einer Theorie innovieren Sie erfolgreich, wenn von hundert Ideen eine umgesetzt wird. Wir schlossen vier Kampagnen ab, aus denen heraus schon viele Ideen umgesetzt werden. Die Kampagnen waren dank guter Ideen der Mitarbeitenden sehr erfolgreich.

Gubser: Noch fokussieren wir uns eher auf inkrementelle Innovationen. Wir suchen nach Optimierungen, erkennen Hebel oder Chancen und setzen sofort um. Innovation wird dadurch schneller spürbar. Kniffliger dürfte es werden, wenn wir einen Megatrend wie die Digitalisierung auf Ideen abklopfen. Die durchbrechen aufgrund ihres exponentiellen Charakters rasch den üblichen Rahmen.

Wie viel tragen Methoden, Software oder Prozesse zum Erfolg bei und wie viel der Mensch?

Gubser: Klassisch beinhaltet Innovation *Können*, *Wollen* und *Dürfen*. *Dürfen* beinhaltet eine Kultur, die Freiheiten zugesteht. *Wollen* beinhaltet die Motivation der Mitarbeitenden. Sie treibt Innovation an oder hemmt sie. *Können* dreht sich um Werkzeuge und um das Mindset. Innovatives Denken will gelernt sein. Ebenso, einen Dialog zu führen oder sich eine Stunde in eine Idee reinzudenken, die vielleicht nie umgesetzt wird. Der Grat ist schmal zwischen harter Gewinnorientierung und dem Gewähren von Freiräumen, die keinen direkten Profit versprechen. Am Ende steht immer der Mensch im Zentrum – der Mensch, der kann, will und darf.

Akgül: Bezüglich Motivation arbeiten wir mit einer Adaption der Maslowschen Pyramide. Wir gehen davon aus, dass finanzielle Reize nur kleine Teile einer Belegschaft motivieren. Das Gros will sich selbst verwirklichen, kreativ sein und lernen.

Ist «Wir alle können Innovation» zu hoch gegriffen?

Akgül: Nein. «Alle können», wenn die Bedingungen stimmen.

Heisst?

Akgül: Heisst, dass Sie einen Rahmen definieren müssen. «Sei innovativ!» generiert keine erfolgsversprechenden Ideen. Wenn ich aber Mitarbeitende anleite, die Herausforderung erörtere, eine spezifische Frage stelle, dann können alle Innovation, wenn sie wollen.

Gubser: Oft führen nur schon offene Augen im Alltag zu neuen Ideen und die hat jeder, der sie öffnet.

Sandro Gubser, Sie sind in neuen übergreifenden Themenfeldern unterwegs. Dialog wird ein zentraler Bestandteil sein.

Wie viel Ihres Arbeitstags macht Dialog aus?

Gubser: Das variiert nach Thema und Phase des Prozesses ...

Akgül: ... Mein Empfinden, wenn ich einhaken darf ...

Gubser: ... Bestimmt kommt jetzt, ich sei nie im Büro ... (Lacht).

Akgül: (Lacht). Sandro Gubser's Dialog mit den Abteilungen ist intensiv, da hat er eine seiner vielseitigen Stärken. Ohne Dialog und Interdisziplinarität bewegen wir nichts.

Zum Schluss: Was wünschen Sie sich für die kommenden zwei, drei Jahre?

Gubser: Ich wünsche mir, dass Innovation für alle Mitarbeitenden Gewicht bekommt. Dass sie Ideen, egal wie out of the box sie auch sind, teilen.

Akgül: Ich wünsche mir, eine Kultur der Innovation zu etablieren und nicht zuletzt, dass wir dadurch gute inkrementelle, im besten Fall disruptive Ideen umsetzen können, die einen nachhaltigen Mehrwert für die SAK schaffen.



Sevgi Akgül
Leiterin Innovationsmanagement & Assistenz GL

Sandro Gubser
Innovationsscout