



INNOVATION IST KEIN ZUFALL

Christina Taylor

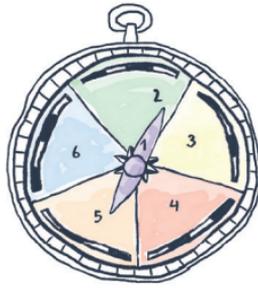
Um die Mitarbeitenden gut für kreative Zusammenarbeit aufzustellen, helfen uns die 7 Design Skills, die wir euch an dieser Stelle grob vorstellen möchten.

W.
EDITIONS W.

VORWORT

Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung und neue Technologien bescheren grossen Unternehmen handfeste Herausforderungen. Aber auch Chancen. Trotz unserer fast hundertjährigen Unternehmensgeschichte erwirtschaften wir einen Grossteil unserer Umsätze mit Technologien, die es vor acht Jahren noch gar nicht gab. Dabei ist für uns nicht mehr die wichtigste Frage, was wir mit unseren Technologien alles machen können. Für uns steht der Kunde, der Mensch im Fokus. Und damit die Frage, welchen Beitrag können wir leisten, das Leben unserer Kunden zu erleichtern und zu bereichern. Ich bin davon überzeugt, dass positiv emotionale Kundenerlebnisse ein starker Wettbewerbsvorteil sind. Dabei spielt Human Centered Design für Swisscom eine zentrale Rolle. Was vor über zehn Jahren als kleine Pflanze in unserem Outpost im Silicon Valley begann, hat mittlerweile seinen Weg als Innovationskultur in alle Bereiche des Unternehmens gefunden.

Urs Schaeppi, CEO Swisscom AG



INHALT

Vorwort | **Seite 5**

Intro | Das Leben ist ein Prototyp | **Seite 9**

KAPITEL 1 | Die Innovationskultur als
Überlebensstrategie | **Seite 25**

KAPITEL 2 | Prozess und Handwerk | **Seite 35**

KAPITEL 3 | Strategie und Angebote | **Seite 67**

KAPITEL 4 | Menschen und Zusammenarbeit | **Seite 107**

KAPITEL 5 | Sinne und Umgebung | **Seite 155**

KAPITEL 6 | Messen und daraus lernen | **Seite 211**

KAPITEL 7 | Vom Projektmanager zum SinnMacher | **Seite 253**

KAPITEL 8 | Vom Unternehmer zum SinnGeber | **Seite 263**

KAPITEL 9 | Eine sinnvolle Reise | **Seite 275**

Outro | Ein Mind- und Skill-Set | **Seite 285**

Facts und Figures | **Seite 293**

Quellenverzeichnis | **Seite 369**

Über die Autorin | **Seite 375**



1. PERSPEKTIVENWECHSEL

Ein Perspektivenwechsel ermöglicht zwangsläufig neue Sichtweisen. Teams können andere Lösungsansätze entwickeln. Sie finden schnellere und günstigere Lösungen, weil sie aus den bekannten Denkmustern ausbrechen. Für neue Lösungen müssen wir unser Denken bewusst erweitern und unsere Perspektive verändern. Wenn wir mit vermeintlich logischen Transfers in andere Länder oder Branchen nicht weiterkommen, mag es genauso zielführend sein, scheinbar unlogische Perspektiven auszuprobieren. Wie würden wir zum Beispiel in der Lösungssuche vorgehen, wenn unsere neu zu gestaltenden Preise nicht statisch wären, sondern sich wie ein treuer Hund, der uns durch den Alltag begleitet, anpassen? Oder stellen wir uns doch einfach vor, dass die Kunden für unsere neuen Preise geschlagene 12 Stunden im Shop Schlange stehen, nur um das Angebot vor allen anderen zu erhalten. Wie müsste die Dienstleistung dann aussehen?

Drei hilfreiche Fragen zum Perspektivenwechsel:

- Bin ich bereit andersartige Lösungen oder Lösungswege zuzulassen?
- Habe ich den Auftrag offen genug und nicht bereits als Lösung formuliert? *better, do I boldly support them?*
- Kommen ungewöhnliche Ideen zum Ausdruck und werden diese aufgenommen?



2. INTENSIVE ZUSAMMENARBEIT

Die Erfahrung zeigt, und es steht für mich ausser Frage, dass Teams mit einer gemeinsam erarbeiteten und getragenen Vision eine grosse Energie und Dynamik entwickeln. Sie schaffen es, Fachgrenzen und Silos zu überwinden, und sie arbeiten intensiv am gemeinsamen Ziel. Natürlich braucht es dafür eine heterogene Teamzusammenstellung und die entsprechende Empathie und Offenheit jedes Einzelnen. Eines sollten wir nicht ausser Acht lassen: Projektteams, die sich zu einem Kick-off-Meeting treffen und sich danach nur hie und da ein, zwei Stunden die Woche zusammensetzen, sind weder effizient noch effektiv. Ein Team sollte mehrere Tage pro Woche miteinander im gleichen Raum verbringen.

.....
Drei hilfreiche Fragen zu intensive Zusammenarbeit:

- Gibt es bereits genug Diversität im Team (unterschiedliche Fachgebiete, Denkweisen, etc.)?
- Stimmt die Atmosphäre im Team? Können die Leute miteinander streiten und lachen?
- Braucht es die «4x1-Regel»: 1 Team, 1 Leader, 1 Ort und 1 Projekt zur selben Zeit?



3. UMFASSENDES KUNDENVERSTÄNDNIS

Ein breites und tiefes Verständnis für Menschen hilft dabei, erfolgreiche Business-Entscheidungen zu treffen. Der regelmässige und persönliche Kontakt mit Kunden und Touchpoint-Mitarbeitenden ist notwendig, um ein umfassendes Verständnis für sie zu gewinnen und sich in sie hineindenken zu können. Dabei geht es vor allem um die unausgesprochenen Bedürfnisse. Oft genug machen sich Menschen selbst etwas vor und wissen gar nicht, was sie wirklich brauchen. Oder sie sagen etwas, von dem sie denken, dass wir es hören wollen. Das beste Beispiel dafür kommt aus dem Mund von Henry Ford: «Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: Schnellere Pferde.»

.....
Drei hilfreiche Fragen zu umfassendes Kundenverständnis:

- Lebe ich dem Team persönlich und regelmässig Kundenkontakt vor?
- Hat das Team ein gemeinsames Bild vom Kunden und seinen Bedürfnissen, Wünschen, Ängsten, etc.?
- Hilfe ich dem Team die Erkenntnisse aus Kundenkontakten und Studien zusammenzuführen und diese in den Gesamtkontext zu stellen?



4. GESCHICHTEN ENTWICKELN

Geschichten erreichen die Menschen sehr direkt. Sie begeistern, sind unterhaltsam und prägen sich ein. Unser Hirn speichert eine gute Geschichte als Erlebnis und Erinnerung. Dementsprechend lässt sich eine Produktbeschreibung den Kunden viel nachhaltiger über eine Geschichte näherbringen als über unzusammenhängende Produktdetails und Funktionen. Dabei ist zu beachten, dass ein Unternehmen wenige, aber konsistente und verständliche Geschichten am Markt erzählen sollte, um wirklich wahrgenommen zu werden.

.....
Drei hilfreiche Fragen zu Geschichten entwickeln:

- Dient die Geschichte als «Verpackung» oder ist sie der Leitfaden für das Angebot?
- Passt die Geschichte, die entwickelt wird, zur Strategie des Unternehmens?
- Versteht das Team, wie Geschichten gestaltet werden und welche Wirkung sie haben?



5. GANZHEITLICH GESTALTEN

Je integrierter und durchgängiger Angebote gestaltet werden, desto erfolgreicher wird das Unternehmen sein. Kunden kommen mit unterschiedlichen Bereichen und Produkten eines Unternehmens in Kontakt. Wir gestalten diese deshalb aus Kundensicht konsistent und führen sie ganzheitlich zusammen. Jedes Erlebnis soll sich als positives Erlebnis mit dem Unternehmen anfühlen. Bei jedem einzelnen Erlebnis schritt, jedem Kontakt mit dem Unternehmen, egal um welche Produkte und Angebote es geht.

.....
Drei hilfreiche Fragen zu ganzheitlich gestalten:

- Kann das Team sicherstellen, dass Erlebnisschritte verglichen mit anderen Angeboten des Unternehmens einheitlich gestaltet sind (z.B. Bestellprozesse, Notifikationen, Anleitungen, etc.)?
- Kann das Team auf bestehende, einfache Prozesse anderer Angebote des Unternehmens aufbauen?
- Hilfe ich meinem Team im Ökosystem Barrieren aus dem Weg zu schaffen?



6. LERNEN DURCH AUSPROBIEREN

Wir kommen schneller voran und erzielen ein besseres Ergebnis, wenn wir frühzeitig Varianten ausprobieren, also Prototypen entwickeln und aus permanentem Feedback lernen. Es erfordert Flexibilität und Mut in der Lösungsfindung, Varianten auszuprobieren und umzusetzen. Es braucht Offenheit, permanentes Lernen zu wollen und zuzulassen.

.....
Drei hilfreiche Fragen zu Lernen durch Ausprobieren:

- Habe ich Verständnis für Varianten, die nicht perfekt ausgearbeitet sind, weil sie zum Lernen dienen?
- Bekommt das Team ehrliches und direktes Feedback und fordert es dieses auch ein?
- Hat das Team genügend Macher? Kommen sie vom Analysieren und Planen ins Umsetzen.



7. ERLEBNISSE INSZENIEREN

Bedeutungsvolle Erlebnisse und ihre attraktive Inszenierung berühren Kunden. Für die Umsetzung werden Kundenerlebnisse definiert, bei denen wir klar sagen, was jeder einzelne Bereich beitragen kann. Jeder Bereich und jeder Mitarbeitende muss wissen, welchen Beitrag er zur Umsetzung leistet. Der Vergleich zwischen dem definierten Kundenerlebnis und dem vom Kunden wahrgenommenen Erlebnis ermöglicht eine permanente Optimierung. Daher messen wir die Erlebnisse kontinuierlich und legen viel Wert darauf.

.....
Drei hilfreiche Fragen zu Erlebnisse inszenieren:

- Stellt das Team die Kundenerlebniskette ins Zentrum der Projektarbeit?
- Werden konkrete Messwerte für die einzelnen Erlebnisschritte definiert?
- Werden die Touchpoint-Mitarbeiter bereits während der Definition des Kundenerlebnisses mit einbezogen?



INNOVATION IST KEIN ZUFALL

Christina Taylor

Christina Taylor ist eine professionelle Erfinderin von neuen Wegen der Angebots- sowie Organisationsentwicklung. Sie ist Managing Partner bei Creaholic.com und begleitet Führungskräfte auf dem Weg zur treffsicheren Innovationskultur.

Copyright © Christina Taylor 2018.
Published by arrangement with Christina Taylor.
www.linkedin.com/in/christinataylor

Lektorat: Angela Haas / Layout und Illustrationen: Silvie Süsstrunk

© Editions W., Bern 2018, 2. Auflage

Alle Rechte sind dem Verlag W. vorbehalten, auch die des Nachdrucks von Auszügen oder einzelnen Beiträgen. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insb. für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bestellungen: info@weblaw.ch | editions-w.ch
ISBN 978-3-96111-330-9
38.00 CHF inkl. MwSt. | 32.00 €