

# „MAN KANN MIT NULL BUDGET ANFANGEN“

Christina Taylor über Bauchgefühl, Räume für Innovation und 5 Jahre im Silicon Valley

INTERVIEW: EVA WOSKA - NIMMERVOLL

„DAS OPERATIVE GESCHÄFT UND DER BEREICH INNOVATION MÜSSEN DEN GLEICHEN STELLENWERT HABEN.“

*Warum wurden Sie vor 15 Jahren von Swisscom ins Silicon Valley geschickt?*

**Christina Taylor:** Unser CEO hatte bei einem Besuch im Silicon Valley so ein Bauchgefühl, dass es bei Innovation nicht nur um Netztechnologie geht. Nun wurde ich hingeschickt, um herauszufinden, auf welchen Ebenen Innovation noch möglich ist. Der CEO sagte: „Schau mal, was du da alles findest.“ Ich entwickelte dann eine Sichtweise, die sich am Menschen orientierte, was damals ungewöhnlich war. Es galt fast noch als esoterisch, sich bei der Produktentwicklung vorrangig an Kundenbedürfnissen zu orientieren. Aber nur mit diesem Ansatz kann man nachhaltig gute Unternehmen führen. Und mit guten Ideen: Für mich war es wie ein Spaziergang im Schlaraffenland, als ich gemerkt habe, dass Neue-Sachen-Erfinden ein Job sein kann.

*Inwiefern haben Sie von diesen 5 Jahren profitiert?*

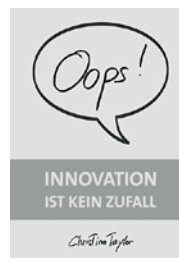
Die Zeit dort hat mein Leben verändert. Scheitern ist dort kein Tabu und kein Grund, aufzugeben. Jemand sagte zu mir: „Ich stelle niemanden ein, der nicht schon einmal gescheitert ist und daraus gelernt hat.“ Die Erkenntnis, dass Fehlermachen zur Innovation dazugehört, hat mir zu innerer Freiheit verholfen. Man kann sogar mit null Budget anfangen und kleine Schritte gehen.

*Wie sieht diese Innovationskultur konkret aus?*

Auf Basis des *Human Centered Designs* rückten wir das Kundenerlebnis und die Bestellvorgänge in den Fokus. Design Thinking war die perfekte Methode für die Entwicklung. Wenn man sich Skills für Innovation aneignet, steigt die Treffsicherheit bei neuen Ideen. Man killt ganz schnell alle Ideen, die

## CHRISTINA TAYLOR

stammt aus Biel und verankerte nach einem 5-jährigen Aufenthalt im Silicon Valley den Bereich Human Centered Design (HCD) beim Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom. Heute ist sie Managing Partner und Mitinhaberin von creaholic SA, einem Schweizer Innovationsunternehmen. 2017 wurde ein 25-köpfiges Team des Human Centered Design der Swisscom bei creaholic eingegliedert; es besteht nun eine strategische Partnerschaft zwischen creaholic und Swisscom. Buchtipp: „Oops! Innovation ist kein Zufall“. (Swisscom)



sich nicht bewähren. So bleibt das Team motiviert und arbeitet nur an Erfolg versprechenden Projekten weiter. Das Neue, Disruptive kann nur entstehen, wenn man außerhalb der eigenen Expertise denkt. Dazu braucht es das Know-how aus allen Bereichen: von Ingenieuren, Psychologinnen, Verkäufern, Künstlerinnen, Rechtsanwältinnen.

#### *Muss denn jedes Unternehmen innovativ sein?*

Jedes Unternehmen steht vor der Frage: Wie sieht mein Portfolio in 5 Jahren aus? Bestimmt nicht so wie heute. Das operative Geschäft und der Bereich Innovation haben den gleichen Stellenwert. Eine Führungsaufgabe ist es, das zu kommunizieren – das wird leider noch vernachlässigt. Beim Kampf um Ressourcen verliert meist das Neue. In der Schweiz lieben wir Struktur, Pläne, Kalkulierbarkeit, Effizienz. In Amerika beginnt man einfach auf der grünen Wiese mit einem fast kindlichen Denken.

#### *Wie fördert man als Führungskraft Kreativität und Innovation?*

Oft gibt es im Unternehmen großen Widerstand gegen völlig Neues. Was bedeutet: Du musst die nächsten 3 bis 5 Jahre durchhalten. Eine Top-Führungskraft unterstützt das Team dabei. Dafür braucht sie gute Beziehungen zu den Menschen und großes Vertrauen. Leider versickern viele mögliche Innovationen nach gut gemeinten Ideen-Workshops, weil das alles fehlt. Anfangs hatte jede neue Idee, die wir ins Unternehmen einbrachten, eine Überlebenschance von 2 bis 5 Prozent. Ein eigener Bereich im Unternehmen sorgt nun dafür, dass die Ideen zumindest eine 30-prozentige Überlebenschance haben. Wir investierten in die Ausbildung von Top-Führungskräften, damit Innovationskultur besser verstanden und auch gepflegt wird.

#### *Was machen Sie, wenn sich herausstellt, dass die Idee doch nichts taugt?*

Einen harten Exit nach spätestens 7 Monaten. Das ist besser, als noch 3 Jahre ein halb totes Produkt

mitzuschleifen. Wenn ich im Silicon Valley eine Idee hatte, habe ich 10 verschiedene Leute um ihre Meinung gebeten. Wenn niemand etwas von ihr hielt, habe ich keine einzige Stunde mehr in diese Idee investiert.

#### *Und als Sie aus Silicon Valley zurückkamen, haben Sie den BrainGym für die Swisscom in Bern gestaltet ...*

Ich wurde fast entlassen, weil ich ihn umgesetzt habe, ohne zu fragen. Aber er kommt gut an und jetzt finden hier auch externe Veranstaltungen statt. Es ist ein offener Raum, ein bisschen wohnzimmerähnlich, in dem die Leute auf Augenhöhe frei ihre Ideen präsentieren können. Wo man Fehler machen darf, wo man nicht alles akademisch seziert, wo Ego und Status keine Rolle spielen. In anderen Räumen, in denen Stahl, Glas und funktionelles Design vorherrschen, schützt man sich und macht einen auf Status. Noch wichtiger als jeder Raum ist allerdings, dass die Innovationskultur strategisch verankert ist und ein Budget hat.

---

#### **HUMAN CENTERED DESIGN ODER DESIGN THINKING ?**

Beide Konzepte dienen der Produktentwicklung und bei beiden steht der Mensch im Mittelpunkt. Human Centred Design gliedert sich in 4 Phasen: Verstehen des Nutzungskontextes, Festlegung der Nutzungsanforderungen, Entwurf von Gestaltungs- und Evaluation derselben. Diese Phasen werden, wenn nötig, mehrmals durchlaufen. Design Thinking läuft in 6 Phasen ab: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideenfindung, Prototypen entwickeln, Testen. Human Centered Design zielt darauf ab, die Anwenderfreundlichkeit und das Kundenerlebnis, meist für bekannte Anforderungen, zu optimieren. Design Thinking denkt weiter – es sucht innovative und kreative Lösungen auch außerhalb der vorhandenen Fragestellungen.