

# E-Commerce im Reich der Mitte

## Omnichannel-Strategien

für den Retailhandel mit Zukunft

## Online-Marketing

Google-Rankingfaktoren für 2019

## Google vs. Mensch

warum menschliche Expertise  
weiterhin gebraucht wird

## E-Recht im Jahr 2019

Das neue Verpackungsgesetz –  
Pflichten für den Onlinehändler





# Zusammenarbeit wieder wertschätzen

– Wie Design Thinking hilft, agil und innovativ zu kooperieren

Ulrike Stahl, Design-Thinking Coach, Autorin & Rednerin

**Wenn Menschen sich zusammentun und ein gemeinsames Ziel verfolgen, entsteht das, was wir als Team bezeichnen. Es ist nicht mehr von Einzelnen die Rede, sondern „WIR als Team arbeiten an dieser Aufgabe“. So wertvoll Zusammenarbeit ist, so gefährlich ist es, wenn das Team gute Entscheidungs- und Lösungsprozesse verhindert, weil es das Tun und den Erfolg der Gruppe nicht in Frage stellen will.**

Dieses Phänomen wurde 1972 von dem Psychologen Irving Janis als „Groupthink“ bezeichnet. Er untersuchte, warum Teams in einem Moment exzellente und im nächsten Moment katastrophale Entscheidungen treffen. Der Grund dafür ist seiner Meinung nach der Mangel an Konflikten oder abweichenden Sichtweisen. Wenn niemand sie zur Sprache bringt, werden sie nicht diskutiert und auch mögliche Alternativen nicht analysiert.

## Wenn das WIR nicht mehr förderlich ist

Als Menschen haben wir das Bedürfnis, zu einer sozialen Gemeinschaft dazuzugehören. Sobald wir das geschafft haben und uns mit der Gruppe identifizieren, strengen wir uns an, die Zugehörigkeit zu erhalten. Gleichzeitig sind wir weniger offen für andere Gruppen, tendieren dazu, uns stärker abzugrenzen. Es besteht sogar die Gefahr, dass wir so eng zusammenwachsen, dass wir für viele Impulse, die die Umwelt bietet, nicht mehr offen sind. Uns geht damit wertvolle Inspiration verloren. Dabei besteht die Herausforderung des Wissens- und Informationsalters genau darin, möglichst viele Disziplinen immer wieder neu zu kombinieren, um den höchstmöglichen Nutzen aus den verschiedenen Gebieten und ihren Synergien ziehen zu können.

## Warum der EXPERTE im Elfenbeinturm keine Zukunft hat

Agile Prozesse sollen Kreativität fördern, Innovation ein schnelles Wachstum ermöglichen und Zusammenarbeit statt isoliertes Expertendasein beides fördern. Wären da nicht immer noch hierarchische Strukturen, ergebnisorientierte Karrierepfade, konkurrierende Zielvereinbarungen und der Kampf um Budgets oder Leistungszulagen, die in Unternehmen dazu auffordern, sich abzugrenzen und sich auf sich selbst zu konzentrieren. Wer allerdings im Elfenbeinturm lebt und sich nicht austauscht, läuft Gefahr, wichtige Trends zu übersehen. Zugegeben, als Experte fällt es nicht leicht, sich einzugestehen,

nicht alle Fakten zu haben, um gute Lösungen zu finden. Noch schwerer ist es meist, andere um Rat zu fragen. Dazu müsste man sich ja öffnen, vielleicht die eigene Realität in Frage stellen und würde eventuell sogar Informationen erhalten, die das eigene Weltbild in Frage, wenn nicht sogar auf den Kopf stellen. Das gilt übrigens nicht nur für den einzelnen Experten, sondern auch für Expertenteams, wie folgendes Beispiel für die negativen Auswirkungen des Groupthinks zeigt: Es ist der 28. Januar 1986 als der zehnte Flug des Space Shuttle Challenger nur 73 Sekunden nach dem Start in einer Katastrophe endet. Alle sieben Astronauten starben als die Raumfähre explodierte. Das alles geschah, obwohl den Ingenieuren bereits Monate vor dem Start bekannt war, dass es fehlerhafte Teile gab. Trotz der Risiken trieben alle den Start voran, weil man auf keinen Fall eine negative Presse oder einen Aufschub verursachen wollte.

## Wie die FAKTENebene Zusammenarbeit vereitelt

Teams entwickeln eine eigene Identität, ein eigenes Bewusstsein, einen eigenen Geist und eigene Verhaltensweisen. Jedes Team hat eigene Bedürfnisse, braucht Aufmerksamkeit und Pflege. Gleiches gilt für jede andere Form des Miteinanders, sei es eine (Arbeits-)Beziehung, eine Kooperation oder ein Projekt. In den meisten Meetings wird sehr genau der Stand der einzelnen Aufgaben geprüft, ob die Kennzahlen eingehalten werden und wenn nicht, wer dafür verantwortlich ist. Wenig oder gar keine Zeit eingeplant wird jedoch für die Beantwortung von Fragen wie:

- Wie läuft es denn mit uns?
- Wie läuft unsere Zusammenarbeit?
- Fühlen wir uns wohl dabei? Wenn nicht, warum?
- Welche Werte gelten für uns?
- Wie gehen wir miteinander um?

Selbst wenn auf dieser Ebene etwas nicht stimmt, wird das häufig nicht benannt, sondern die Kämpfe umso energischer auf der sogenannten „Faktenebene“ ausgetragen. Was selten zu einer guten und kooperativen Lösung führt.

## Warum WISSEN teilen ein Gewinn für alle ist

In einer vernetzten Welt ist es nicht nur sinnlos, die Dinge getrennt voneinander zu betrachten, es führt auch zu groben Fehlern und Misserfolgen. Verhindern kann das ein neues Mindset, das darauf aufbaut, Wissen zu teilen und Vielfalt zuzulassen. Mindestens ebenso wichtig ist allerdings die Bescheidenheit, erst einmal zu erkennen, dass Expertenwissen alleine wenig nutzt, und die Wertschätzung, dass selbst ungewöhnliche Kooperationspartner etwas dazu beitragen können, gemeinsam besser zu werden und die Ziele zu erreichen. Dafür müssen wir starre Gruppengrenzen durchlässig gestalten und unseren persönlichen Expertenstatus überwinden – auch wenn das unserem bisherigen Verständnis widerspricht. Gelingt es uns allerdings, dieses Denken hinter uns zu lassen und uns der Vielfalt von Ideen und Sichtweisen zu öffnen, steht echter Innovation nichts mehr im Wege. Das neue WIR-Verständnis geht dann über Ego-, Team-, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus.

## Wie INNOVATION durch Design Thinking gelingt

Entwicklung und Innovation finden immer noch viel zu häufig im Elfenbeinturm durch sogenannte Experten(teams) statt. Sie alle laufen Gefahr, nach Lösungen für Probleme zu suchen, die sie nicht komplett durchdrungen haben.

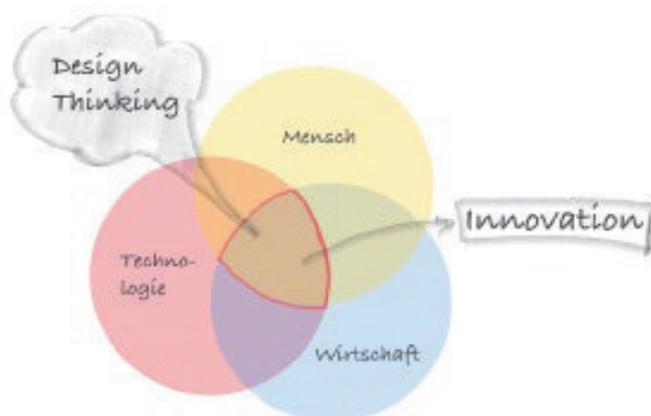


Abbildung 1: Design Thinking

Häufig werden die Überlegungen von technologischer Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit getrieben. Anders bei Design Thinking, dessen Erfolg darauf zurückzuführen ist, dass mehr Menschen und Perspektiven einbezogen werden als in einem üblichen Problemlösungs- oder Innovationsprozess. Design Thinking wurde von David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer von der Stanford University entwickelt und wird mittlerweile, unabhängig von der Branche und Größe der Unternehmen vielfach genutzt, um neue Lösungen und Produkte zu entwickeln. Der Design Thinking-Prozess geht davon aus, dass Innovation sich nur dann durchsetzt, wenn sie in der Schnittmenge aus den drei gleichberechtigten Faktoren Mensch, Technologie und Wirtschaft entsteht. Deshalb werden all diese Aspekte von Anfang an zusammengebracht.

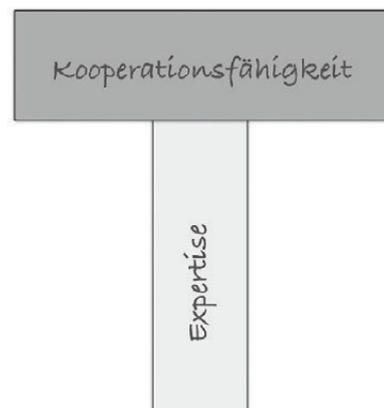


Abbildung 2: Kooperationsfähigkeit

Besonders eignen sich dafür Menschen mit einem sogenannten T-Profil. Der vertikale Balken repräsentiert das Expertenwissen und die Spezialisierung in einer bestimmten Domäne (z. B. Medizintechnik). Der horizontale Balken steht für Offenheit, Interesse und Neugier gegenüber anderen Disziplinen, der Umwelt und anderen Menschen, kurz gesagt für Kooperationsfähigkeit.

## Wie ACHTSAMKEIT unterstützt

Wir alle wissen, wie wild, verrückt und scheinbar unkontrollierbar unsere Gedanken sein können. Die Buddhisten nennen das „monkey mind“ –

zu Deutsch „Affengeist“. Sie sagen, unser Geist ist wie ein betrunkenen Affe, der von einem Skorpion gestochen wurde und wütend herumspringt. Wer schon einmal verzweifelt versucht hat, seine Gedanken zur Ruhe zu bringen, kann dieses Bild sicher gut nachvollziehen. Dabei wäre in vielen Situationen genau das Gegenteil gefordert: Ruhe, durch die wir die eigene Aufmerksamkeit auf den jeweiligen Moment lenken. Und Achtsamkeit für die inneren und äußeren Erfahrungen. Denn nur wer achtsam ist, erkennt die Anzeichen dafür, dass sich Positionen verhärten, dass man vergleicht, um zu bewerten und die Wertschätzung für den Menschen gegenüber gerade verloren geht. Wem es allerdings gelingt, seine Gedankenspiele wahrzunehmen, ohne sich zu einer sofortigen Reaktion verleiten zu lassen, indem er achtsamer im Hier und Jetzt bleibt, erweitert seine Fähigkeit, kooperativ zu denken und zu handeln. Er kontrolliert nicht nur seinen Stresslevel – der Affe lässt grüßen – sondern trainiert auch die Fähigkeit, entspannt den ko-zentrierten Blick zu halten und im Kontakt mit seinen Kooperationspartnern zu bleiben, auch wenn es einmal schwierig wird.

## Warum der KO-ZENTRIERTE BLICK hilfreich ist

Gerade weil wir anders konditioniert sind und Stress uns schnell auf die Wettkampfbahn schickt, ist es wichtig, das Ko-Zentrieren immer wieder zu üben. Dazu müssen wir uns zunächst darüber klar werden, was eigentlich unser Ziel ist und welches Interesse dahintersteht. Dann geht es darum herauszufinden, welche Ziele und dahinterstehende Interessen die anderen Personen verfolgen. Fragen wie „was ist Ihr Ziel?“ und „aus welchem Grund ist Ihnen das wichtig?“ sowie aktives Zuhören, also zuzuhören mit der Absicht, wirklich zu verstehen, sind Schlüsselfähigkeiten, die eine erfolgreiche agile und kooperative Zusammenarbeit ermöglichen. Ein Beispiel aus der Projektpraxis demonstriert dies deutlich:

Kollege Schmitt schlägt vor, das Projektmeeting bereits am Mittwoch durchzuführen. Projektleiter Renser besteht darauf, es erst am Freitag durchzuführen, weil er am Mittwoch und Donnerstag nicht

da ist. Die anderen Kollegen unterstützen das, zumal Schmitt auf Nachfrage sagt, dass er am Freitag da ist. Schmitt akzeptiert den Termin mit einem Achselzucken.

Beim Blick auf die Interessen zeigt sich, dass Schmitt ab Montag im Urlaub ist. Er hat das Mittwochmeeting vorgeschlagen, um wichtige Aufgaben, die sich erfahrungsgemäß aus den Projektmeetings ergeben, noch vor dem Urlaub erledigen und am Freitag pünktlich um 16 Uhr gehen zu können. Seine Frau hat am Samstag ihren 50. Geburtstag, sodass sie noch am Freitagabend im Hotel ankommen möchten. Das zu erwähnen erscheint ihm nicht angemessen. Nachdem er auf eine Beförderung wartet, möchte er nicht den Eindruck erwecken, dass er private über berufliche Belange stellt – auch wenn er seiner Frau einen unvergesslichen Geburtstag bereiten und die Reise auf jeden Fall wie geplant starten will.

Für Projektleiter Renser ist der Erfolg des zeitkritischen Projektes sehr wichtig. Für einige Projektmitglieder kann es ein Sprungbrett für anspruchsvollere Aufgaben sein und er will sie dabei unterstützen. Um seiner Vorbildrolle gerecht zu werden und dazu beizutragen, dass alle motiviert sind, will er auf jeden Fall beim Meeting dabei sein und es dann auch leiten. Schmitt's bevorstehenden Urlaub hat er aus dem Blick verloren.

Werden die unterschiedlichen Ziele und Interessen nicht offengelegt oder hinterfragt, kann die scheinbar einfache Entscheidung, das Meeting am Freitag durchzuführen, allen Beteiligten schaden:

Schmitt ist möglicherweise im Meeting nicht so aktiv mit seinen Ideen dabei, um zu vermeiden, dass er zu viele Aufgaben mitnimmt. Renser und die Kollegen werden möglicherweise davon überrascht sein, dass Schmitt ablehnt, eine wichtige Neuberechnung durchzuführen, obwohl sie nur zwei Stunden in Anspruch nimmt, angeblich weil er keine Zeit dafür hat. Renser wird sich möglicherweise fragen, ob Schmitt sein Engagement verloren hat und dessen Aufgaben einer anderen Person übertragen. Das wiederum wird Schmitt enttäuschen, der es aber erst nach dem Urlaub erfahren wird.

Wären die Interessen und Ziele beider Seiten sofort auf den Tisch gekommen, hätte neben Mittwoch oder Freitag nach einer dritten Lösung gesucht werden können. Möglicherweise hätte Renser die Chance gesehen, Schmitt besonders zu motivieren, indem er ihm die Leitung des Mittwochmeetings überträgt sowie dadurch gleichzeitig den Projektlauf sicherzustellen.

## Wie es gelingt, den BLICK zu WEITEN

Auch wenn es für unser Gehirn grundsätzlich einfacher ist, in Schwarz-Weiß zu denken, müssen wir uns immer wieder darum bemühen, den Blick zu weiten und mehrere Positionen gleichzeitig im Auge zu behalten. Leichter gelingt dies, wenn wir weich und entspannt bleiben. Was es bedeutet, können wir uns mit einer kleinen Entspannungsübung bewusst machen:

Dazu nehmen wir unsere beiden Hände mit nach oben gestreckten Zeigefingern etwa 30 bis 40 cm vom Gesicht entfernt mitten in unser Sichtfeld. Die beiden Zeigefinger sind so dicht beieinander, dass sie sich berühren. So ist es sehr leicht, beide im Blick zu halten. Übertragen auf Interessen bedeutet das, dass es uns nicht schwerfällt, die Interessen aller Beteiligten wahrzunehmen und sich mit ihnen zu beschäftigen, wenn sie übereinstimmen oder nah beieinander liegen. Nun führen wir die beiden Zeigefinger voneinander weg zum jeweils äußeren Rand unseres Sichtfelds. Um die beiden Finger jetzt genau zu betrachten, müssen wir uns erst dem einen und dann dem anderen zuwenden. Der dritte Schritt ist nun, beide Zeigefinger gleichzeitig im Fokus zu halten, ohne, dass die Augen dabei hin- und herspringen. Wir merken schnell, dass wir dazu unsere Blickqualität verändern müssen. In der Mitte erlaubt uns der fokussierte Blick beide genau zu sehen. Je weiter sie auseinander stehen, umso weicher und entspannter muss unser Blick werden, um beide Zeigefinger gleichzeitig zu sehen. Ich nenne das den ko-zentrierten Blick, der das Sichtfeld weitet in Abgrenzung zum konzentrierten Blick, der das Sichtfeld verengt.

Beim Global Innovation Index kam Deutschland –

eigentlich ein Erfinderland – nicht über den 12. Platz hinaus. Während Erfindungen meist von Einzelpersonen gemacht werden, gelingen Innovationen nur durch Kooperation. Und die ist in der auf Leistung und Umsatzziele getrimmten deutschen Unternehmenslandschaft weitgehend verloren gegangen. Eine Studie der Körber-Stiftung belegt weiterhin, dass heute vier von fünf abhängig Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind. Als Grund geben sie an, dass die individuelle Verantwortung immer weiter steigt und gleichzeitig Solidarität ab- und Egoismus zunimmt. Wir spüren also nicht nur, dass uns mehr Kooperation guttun würde, sie würde uns auch helfen, den beruflichen Anforderungen besser gerecht zu werden.

### AUTOR

Ulrike Stahl



Ulrike Stahl ist Rednerin, Autorin und Expertin für das neue WIR im Business. Wie geht erfolgreiche Zusammenarbeit in einem agilen und globalen Umfeld? Wie entwickeln wir einen WIR-Mindset für uns selbst, in unseren Unternehmen und unter unseren Mitarbeitern? Darüber schreibt und redet sie mit internationaler Erfahrung und Begeisterung. „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ Als Design Thinking Coach und Coach für Top Teams ist sie am Puls der Zeit und genau das macht ihre Vorträge so packend und lebensnah.

[www.ulrike-stahl.com](http://www.ulrike-stahl.com)  
[office@ulrike-stahl.com](mailto:office@ulrike-stahl.com)