

# Kooperativ Wissen vernetzen 5 Tipps helfen Gründern, den Blick zu weiten

Ulrike Stahl

7-8 minutes

---

**Start-Up Unternehmen sind oftmals so begeistert von ihrer Idee, dass sie nicht mehr nach links und rechts blicken. Bei aller Überzeugung, dass man das Richtige macht, entwickelt hat und jetzt auch verkaufen will – Expertenwissen im Elfenbeinturm bremst jede Art der Weiterentwicklung und Wachstum.**

Agil, kreativ, innovativ – so sehen sich die meisten Gründer selbst. Fragt man ihr Umfeld, zeigt sich oft ein ganz anderes Bild: Die Bereitschaft, sich immer wieder zu öffnen und durch neue Impulse von außen inspirieren zu lassen, ist eher gering – ob als einzelner Experte oder als Gruppe. Die Herausforderung des Wissens- und Informationszeitalters besteht aber genau darin: Möglichst viele Disziplinen immer wieder neu zu kombinieren, um den größtmöglichen Nutzen aus den Synergien ziehen zu können. Folgende 5 Tipps helfen dabei, den Elfenbeinturm zu verlassen und den Blick zu weiten:

## 1. Nimm unterschiedliche Sichtweisen ein

Gründer haben es gerade in der Anfangsphase mit komplexen Aufgaben zu tun. Achtung: Komplex ist mehr als kompliziert. Komplizierte Aufgaben sind mit mehr Expertenwissen zu lösen. Komplexe Aufgaben hingegen zeichnen sich durch unterschiedliche Einflussgrößen, hohe Dynamik und undurchschaubare Zusammenhänge aus. Sie zu lösen stellen hohe Anforderungen an dich. Als Einzelperson kannst du ihnen hinsichtlich Informationen und Bewertungen nicht gerecht werden. Helfen können dir dabei andere Menschen, ob im eigenen Team – sofern vorhanden – oder externe Gesprächspartner. Diese Rolle können übrigens auch Kunden einnehmen, die zu Partnern werden und von Anfang an mitgestalten.

## 2. Denke in Sowohl-als-auch-Lösungen

Für unser Gehirn ist es einfacher, in Schwarz und Weiß zu denken. Entweder sich durchsetzen und die Interessen der anderen hinten anstellen oder – wenn das nicht geht – sich unterwerfen, ohne etwas zu

hinterfragen. Ein automatischer Prozess, der scheinbar Zeit und Energie spart, dich aber daran hindert, deinen Kooperationsraum der Sowohl-als-auch-Lösungen zu nutzen. Um den Blick zu weiten und beide Positionen gleichzeitig im Auge zu behalten, müssen wir weich und entspannt bleiben. Du kannst das übrigens ganz leicht ausprobieren: Nimm dir einen Punkt in deinem Blickfeld und richte deinen Blick darauf. Sofort fokussiert sich dein Blick und wird starr. Versuchst du zwei weit auseinanderliegende Punkte gleichzeitig im Blick zu halten, ohne den Kopf oder die Augen zu bewegen, gelingt dir das nur, wenn du dich entspannst und den Blick weicher werden lässt. Der ko-zentrierte Blick weitet das Sichtfeld im Gegensatz zum konzentrierten Blick, der das Sichtfeld verengt. Dass der ko- oder multi-zentrierte Blick gerade auch in der Gruppe eine Herausforderung sein kann, zeigt das Phänomen Groupthink.

### **3. Verhindere katastrophale Entscheidungen**

Das Phänomen, dass wir in einem Meeting etwas sagen wollen, uns dann aber dagegen entscheiden, weil wir das, was die Gruppe geleistet hat und wofür sie steht, nicht infrage stellen wollen, wurde 1972 von dem Psychologen Irving Janis als „Groupthink“ bezeichnet. Er untersuchte, warum Teams manchmal exzellente und gleich danach katastrophale Entscheidungen treffen. Der Grund für die schlechten Entscheidungen sei der Mangel an Konflikten oder abweichenden Sichtweisen. Wenn niemand sie zur Sprache bringe, würden sie nicht diskutiert, wodurch die Alternativen auch nicht vollständig analysiert werden könnten. Das führe dazu, dass Entscheidungen getroffen würden ohne ausreichende Informationen. Ein trauriges Beispiel für Groupthink ist das Challenger Space-Shuttle Unglück im Januar 1986. Den Ingenieuren war bereits Monate vor dem Start bekannt, dass es fehlerhafte Teile gab. Da man auf keinen Fall negative Presse oder unnötigen Aufschub verursachen wollte, trieben alle den Start trotz der Risiken voran. 73 Sekunden nach dem Start zerbrach die Raumfähre, dabei starben alle sieben Astronauten.

### **4. Erweitere deinen Horizont**

Vielen Gründern fällt es nicht leicht, sich einzugestehen, dass sie nicht alle Informationen haben, um gute Lösungen zu finden. Möglicherweise würde man auch Informationen erhalten, die das eigene Weltbild auf den Kopf stellen. Im schlimmsten Fall müsste man den Innovationsprozess in eine ganz andere Richtung lenken als ursprünglich geplant. Um das zu vermeiden, stützt man sich lieber auf Annahmen. Dabei würde es sich lohnen, die eigene Realität regelmäßig infrage zu stellen. Indem du dich neugierig öffnest, kannst du deinen Horizont deutlich erweitern. Mit der Bereitschaft, dieses Denken hinter sich zu lassen und sich der Vielfalt von Ideen und Sichtweisen zu öffnen, steht und fällt der Erfolg

von echter Innovation. Das neue WIR-Verständnis muss deshalb deutlich weiter gehen: über Ego-, Team-, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus.

## 5. Nutze Design Thinking

Design Thinking ist nicht nur eine kreative Methode, sondern eine Denkhaltung, die sowohl ermöglicht, Probleme kreativ zu lösen als auch zukunfts- und kundenorientierte Konzepte zu entwickeln. Sie wurde von David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer von der Stanford University entwickelt und wird mittlerweile nicht nur in großen Unternehmen genutzt, um neue Lösungen und Produkte zu entwickeln, sondern beschert auch Start-Up Unternehmen mehr Innovation und Kundenorientierung. 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 in diesem Prozess zusammengebracht. Zieh also immer mehr Menschen und Perspektiven ein als üblicherweise in deinem Problemlösungs- oder Innovationsprozess. Dazu bedarf es deiner Kooperationsfähigkeit, also der Fähigkeit, die Hände auszustrecken und Kontakt mit anderen Wissensgebieten und Experten herzustellen.

**Wissen ist in der Gründerkultur mehr als genug vorhanden. Aber erst deine Fähigkeit und Bereitschaft, zu kooperieren, erlaubt es, dieses Wissen zu vernetzen und sich gegenseitig zu inspirieren. Expertenwissen wird so veredelt und nutzbar gemacht. Erst dadurch wird es zu lebendigem Wissen, das Innovation und gemeinsames Wachstum ermöglicht.**

\* 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. Sie ist Autorin des Buches „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)