

## Über den Tellerrand schauen\*<sup>1</sup>

Neulich im Restaurant bestellte ich Lachsfilet. Mein Begleiter Fisch mit Trüffel. Als sein Gericht kam, sah es so lecker aus, dass ich mit meinen Augen, dann mit der Gabel mehr auf seinem Teller war als in meinem eigenen. So lustvoll kann es sein, über den eigenen Tellerrand hinauszugreifen.

Strategisches, visionäres Denken entsteht, wenn wir unseren Kopf aus dem Tagesgeschäft herausstrecken; wenn wir auf unser Business als Abteilungsleiter, als Geschäftsführerin, als kundenorientierte Selbstständige aus der Hubschrauber-Perspektive schauen. Man wechselt auf die Meta-Ebene.

**Strategische** Fragen und Ziele sind grundsätzlich andere als **operationelle** Fragen und Ziele.

Operationell streben wir an, etwas schnell und effektiv und sorgfältig zu erledigen. Welche Bedingungen, Ressourcen etc. brauche ich oder mein Team, um zum Beispiel ein Projekt in der geplanten Zeit zu Ende zu bringen.

Operationell heißt: Mit Sorgfalt und Know-how dem Status Quo dienen. Es heißt Umsetzen, was Strategie und Vision vorgeben.

Das erfordert Ausdauer, Expertise, Schnelligkeit und die Fähigkeit zwischen Nötigem, Wichtigem, Nützlichem und Dringendem zu unterscheiden. Das ist Routine und Fertigkeit, es bedeutet Tag für Tag mit Einsatz zu arbeiten. Und es ist oft harte Arbeit. Hut ab!

Der Unterschied zwischen operationellem Tagesgeschäft und strategischem Denken ist für die meisten der zwischen Pflicht und Kür. Erst wenn das eine erledigt ist, macht man sich frei für das andere.

Reinhard Sprenger formuliert: „Aufgabe der Managerinnen und Manager ist es zudem nicht nur, die aktuellen Probleme zu lösen, sondern sich **neue, bessere Zustände vorzustellen**, Chancen und Themen vorauszusehen oder zu schaffen. Insofern erhalten Manager ihr Geld für „nichts“ – für das, was (noch) nicht ist. Nicht für die Verwaltung des Status quo, nicht für die Bequemlichkeit bewährter Rezepte, sondern für das aktive Gestalten einer ungewissen Zukunft, für das Suchen und Versuchen.“ (Reinhard Sprenger, Mythos Motivation, Frankfurt (Campus)2002, S. 164)

**Strategische Fragestellungen lauten hingegen:** Was ist unser Profil im Markt? Wie lautet die „Unique Selling Proposition“ (USP) meines Produktes, meiner Firma?

Welche Kunden haben wir heute, welche Kundenfirmen wollen wir in Zukunft haben?

In welcher Richtung entwickelt sich mein Stamm-Markt, gibt es (technische, gesellschaftspolitische) Trends, die diesen Heimatmarkt verändern? Wie werden wir darauf reagieren?

Wie wollen die neuen Kunden angesprochen werden, was sind ihre Themen und was ist ihr Bedarf?

...

Sie sehen schon, das sind keine Themen, die man in den 10 Minuten vor der Mittagsverabredung in der Kantine erledigen kann. Eher morgens, wenn man eine Extrastunde dafür reserviert hat. Das Telefon ist umgeleitet ist oder man so früh am Schreibtisch sitzt, dass noch niemand anruft.

---

<sup>1</sup> Aus einem Vortrag für den Frühstücksclub Juli 2010

Begnügen Sie sich nicht mit dem Operationellen – egal, ob Sie selbstständig sind, eine Abteilung/ein Team leiten oder als Fachkraft auf der Suche nach neuen Ufern sind: Geben Sie dem Strategischen einen festen Raum in Ihren Arbeitsabläufen. – Immer Freitagvormittag zum Beispiel.

### **Raum schaffen fürs Strategische**

Menschen sind Nachahmer. Wir lernen eine Menge von unseren Vorbildern und dürfen da gelegentlich auch hemmungslos imitieren. Sehr schnell mischt sich nämlich das jeweils individuelle und Persönliche darunter und aus dem zunächst angestrebten Imitat wird ein Original. Lehnen Sie sich zurück und überlegen Sie: Aus welchem Blickwinkel würde eine Freundin oder Freund auf die aktuelle Herausforderung sehen? Wie würde ein persönliches Vorbild oder eine politisch-historische Figur wie Margreth Albright, Gandhi oder Katharina die Große Ihr Business wahrnehmen? Welche Chancen, welche Risiken würden sie erkennen?

Welche Verbindungen und Kontakte könnten Sie zu neuen Ideen und Gedanken anstiften? Wer könnte Sie in neue, intellektuell oder sozial interessante Umgebungen führen? ... Sie erinnern sich: Erfolg ist ein Resonanzphänomen – suchen Sie nach den Umfeldern, die Sie anregen und zu Taten anstiften.

Die Baby-Forscherin Alison Gopnik (Univ. Berkeley) beschreibt, dass die Haltung von Laboren, die für ihre Forschung den Nobelpreis gewinnen, der unfokussierten Offenheit von Babys ähnelt: „Hm, das ist interessant, das ist ja merkwürdig. Kriegen wir mal raus, warum das *jetzt* passiert ist. ... Die Sache ist natürlich so: Wenn man ein erfolgreicher, erwachsener Wissenschaftler/in – oder auch ein erfolgreicher erwachsener Künstler – sein will, muss man diese Offenheit mit einer Menge Disziplin und einer sorgsamten Planung, also erwachsenen Eigenschaften, kombinieren.“ (Aus einem Interview, das die Süddeutsche Zeitung mit ihr führte, SZ 11.6. 2010.)

Der Blick über den Tellerrand braucht einen offenen, weiten Winkel. Dann wird der Blick unscharf, vergrößert sich und Gedankenströme, Erfahrungen und Emotionen mischen sich ein, die das Gehirn zu neuen Verbindungen anregen. So können Perspektivenwechsel entstehen, neue Prioritäten sich herauschälen und bisher Vages, Ungefähres an Kontur gewinnen.<sup>2</sup>

### **„Über den Tellerrand schauen“ im Unternehmensalltag**

Verabreden Sie sich mindestens einmal die Woche mit neuen Leuten zum Mittagessen. Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre Tätigkeit einer außenstehenden Person zu schildern und achten Sie dabei nicht nur auf Ihren Gesprächspartner. Hören Sie auch auf Ihre eigene Beschreibung: Welche Worte sind für Sie wichtig? Gibt es Schlüsselworte, auf die Ihr Zuhörer anspringt? Wann kommt Glanz in Ihre Augen? Wann entsteht Vibration zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner?

Wenn Sie Ihrem Gesprächspartner zuhören: Achten Sie darauf, wann bei Ihnen das Interesse anspringt. Welche Formulierungen, welche Worte wecken Assoziationen bei Ihnen? Wann erkennen Sie an Ihrem Gesprächspartner neue Aspekte, wann überrascht er Sie?

---

<sup>2</sup> Vgl. Wikipedia: Laterales Denken (im Gegensatz zum vertikalen Denken, das Schritt für Schritt (kontinuierlich) verläuft und auf eingeübten Mustern beruht) ist dadurch charakterisiert, dass

- Informationen subjektiv bewertet und selektiv verwendet werden. Details werden nicht analytisch, sondern intuitiv erfasst. Gedankliche Sprünge und Assoziationen werden zugelassen, nicht jedes Zwischenergebnis muss richtig sein.
- Ja/Nein-Entscheidungen werden vermieden. Auch nicht durchführbare Lösungen können ein Schritt zum besseren Verständnis des Problems sein.
- Konventionelle Denkmuster werden in Frage gestellt, indem z.B. bewusst nach der unwahrscheinlichsten Lösung eines Problems gesucht wird.
- Ausgangssituation und Rahmenbedingungen werden nicht als unveränderbar hingenommen.

## Ein persönliches Beispiel

2009 verbrachte ich den Jahreswechsel auf Wangerooge. Es stürmte etliche Tage lang. Doch das hielt mich nicht im Haus: Ich setzte die Mütze auf den Kopf, zog die Kapuze darüber und trotzte mit festem Schritt dem Gegenwind. So lief ich zwei, drei Stunden am Strand entlang, der aussah wie die marokkanische Wüste. Kein Mensch weit und breit. Hier konnte ich mich fragen: Was ist mir wirklich wichtig? Welche Themen sollen im kommenden Jahr höchste Aufmerksamkeit bekommen und welche Fragen sind nur zweite Ordnung? Was will ich wirklich? Sand zwischen den Zähnen versuchte ich, mit Handschuhen Notizen zu machen (nach einigen Tagen war ich routiniert darin). Einfacher war es, mit dem Schuh eine Zeichnung in den Sand zu gravieren. Auch das verdeutlichte mir Prozesse und Zusammenhänge. Manchmal sprach ich wichtige Sätze laut vor mich hin (der Wind nahm mir die Worte vom Mund weg). So hielt ich Eckpunkte meiner Überlegungen fest.

Wenn Sie kreative Prozesse anstoßen wollen und systematisch „über den Tellerrand hinausschauen“ lassen sich vier Punkte zusammenfassen:

- Visualisieren Sie Ihre Gedanken und Pläne. Gerade dann, wenn sie noch vage sind und ungenau. Es steckt ein großes Potenzial darin. Zeichnen Sie – egal ob sie es als ungenau empfinden mögen. Bilder sind sehr emotional, sie enthalten viele Informationen für Ihr Gehirn, die Sie mit Worten nicht transportieren können (oder erst in einem späteren Stadium).
- Sprechen Sie zentrale Worte oder Sätze laut aus. Das kann eine eigene Magie entwickeln. Schreiben Sie solche Sätze auf. Ändern Sie nichts an der Formulierung. Nehmen Sie den Satz, wie er kommt (auch wenn er für Sie (noch) nicht ganz verständlich ist).
- Notieren Sie Ihre Überlegungen. Tragen Sie bei Ihrem Reflexionsspaziergang einen Block, ein gefaltetes Papier in der Manteltasche. Schreiben Sie auf, was Sie bewegt, auch wenn Sie im Moment glauben, das sei nicht bemerkenswert.
- Laufen Sie. Wenn sich Ihre Beine bewegen, wenn Sie sich im Raum fortbewegen, kommt auch Bewegung in Ihre Gedanken. (neurobiologisch erwiesen). Sie müssen ja nicht bis Wangerooge fahren – laufen Sie durch den Park, an der Elbe oder an der Alster entlang. Laufen Sie mit Hund oder ohne. Bewegen Sie sich. Lassen Sie den Blick schweifen. Das weitet das Denken.

Schreiben Sie mir Ihre Kommentare und Gedanken oder rufen Sie mich an: ++49 40 889 136 48.  
Christina Quirin