

Wie wir lernen, nicht zu klein zu denken – oder was Peer Steinbrück vielleicht wirklich von Karl-Theodor zu Guttenberg unterscheidet

Bernd H. Schmitt: *Denken Sie endlich XXL – Kreative und innovative Managementstrategien und Werkzeuge: To think Big – and not Small*, Redline Verlag, München 2009, 184 S., EUR 24,90

Das Buch des Managementprofessors an der Columbia Business School in New York ist im englischen Original schon 2007 erschienen, aber es könnte auch für die heutige Wirtschaftskrise geschrieben worden sein. In seinem Vorwort zur deutschen Ausgabe betont der Autor das: „Noch mehr als je zuvor erwarten wir von Führungskräften in der Wirtschaft und Politik XXL-Denken und -Handeln, und nicht zögerliche kleinliche Lösungen.“

Schmitt apostrophiert den Unterschied der beiden Führungskonzepte als XS- und XXL-Denken. In der aktuellen politischen Auseinandersetzung konnte der ehemalige deutsche Finanzminister Peer Steinbrück als Exponent des vorsichtigen XS-Strategen, dagegen Wirtschaftsminister zu Guttenberg als ausgesprochener XXL-Typ gelten. Wer deren direkte Auseinandersetzungen in Talkshows mit verfolgt hat, hatte lebende Beispiele für Bernd H. Schmitts Theorie vor sich.

Der Missstand ist nicht neu, den der Autor des handlichen Buches aus dem Redline Verlag beklagt. Kleinmut, Konvention, Absicherung und Abschottung prägt das Verhalten von Managern, Planern und Entscheidern auf vielen Ebenen unserer Organisationen, nicht nur in der Wirtschaft, auch in Politik, Verwaltung, Verbänden und NGOs. Die für strategische Konzeption und Planung eingesetzten Mittel und Methoden sind zu oft rückwärtsgerichtet, auf die lineare Fortschreibung des Bestehenden fokussiert und fantasielos.

Das ist nicht neu. Neu oder zumindest ansprechend, leicht lesbar, anschaulich beschrieben, praxisnah und ohne Weitschweifigkeiten dargestellt sind im Buch von Bernd H. Schmitt jedoch die Grundlagen und Leitlinien eines XXL-Denkens, das die Beschränkungen der üblichen XS-Strategien überwindet.

Zunächst erinnert seine Gegenüberstellung von organisatorischen Kompetenzen, Kundenwert, Unternehmensnetzen und Marktökosystem zwar noch an die SWOT-Logik, aber die Ableitung vier typischer XXL-Strategien, die Schmitt vornimmt, zeigt dann, welches Innovations- aber auch Risikopotenzial in seinem Ansatz steckt. Die von ihm als Oppositions-, Integrations-, Quintessenz- und Transzendenzstrategie bezeichneten XXL-Strategien werden anhand allgemein bekannter Unternehmens- und Produktentwicklungen erläutert.

Für den strategischen Unternehmensberater noch interessanter als diese Erweiterung der Strategietypen-Landschaft sind jedoch die methodischen

Hinweise, die Schmitt zur Umsetzung des XXL-Denkens im Unternehmen gibt. Wir nennen einige der wichtigsten:

- XXL-Strategien benötigen Spielraum in der Organisation. Die klassische Vorgehensweise, die versucht, die gesamte Organisation perfekt auf eine neue Strategie abzustimmen, wäre tödlich für XXL. Also heißt es: schnell anfangen mit den richtigen Leuten, flexibel mit den bestehenden Strukturen umgehen und das Ganze als – allerdings entscheidendes - Experiment ansehen.
- Von Anfang an wollen XXL-Manager auch Menschen außerhalb der Organisation von der neuen Idee begeistern. Also nicht in aller Stille anfangen. Gleich raus mit der Sprache und auf das Echo hören.
- Und vor allem rät Bernd H. Schmitt den XXL-Strategen: Machen Sie sich schnell Freunde unter Ihren Kunden! Deren Aufmerksamkeit zu gewinnen, die Blicke auf sich zu lenken, steht nicht am Ende des strategischen Prozesses, sondern am Anfang. Das erzeugt den nötigen Knall im Markt und zeigt, wo und wie das Marktökosystem auf die neue Strategie reagiert.

Es versteht sich von selbst, dass die Mentalität des Durchwurstelns, die gegenseitige Abschottung von Abteilungen („Silomentalität“) und ein autoritärer Top-Down-Ansatz nicht zur XXL-Strategie passen.

Für Strategieberater, die in der Lage sind, „großes“ Denken zu unterstützen, das Märkte verändert, liefert Bernd H. Schmitts Buch den passenden Mind Set. Ohne die Entscheider in den Organisationen, die selbst XXL-kompatibel sind, stehen aber auch die Berater auf verlorenem Posten.

Richard Häusler

Copyright © **stratum®** GmbH



Ihr Kontakt zu **stratum®**

stratum® GmbH
Boxhagener Straße 16
Alte Pianofabrik
10245 Berlin

Fon 030.22325270
Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de

Mehr Rezensionen?

Lesen Sie regelmäßig im **stratum®** : Newsletter oder in unserem Service-Bereich – beides unter: www.stratum-consult.de