

E-Mail von: Matthias

An: Christian; Stacey; John; Walter; Bao Jun

Betreff: Im Bilde bleiben

Liebe Kollegen,

Christian baut eine Geschäftseinheit in Indien auf, und Stacey wechselt zu einem externen Start-up nach Kanada, wie ich gehört habe. Ich finde es daher schön, wenn wir unsere Innovationstreffen noch mit einem Schlussbild beenden könnten. John und ich möchten euch ein paar Meisterwerke zeigen – „Food for Thought“ –, die Vieles aus unseren Geschichten widerspiegeln. Treffpunkt ist die neu eröffnete Gemäldegalerie in München, am Freitag, 2. März 2007 um 12 Uhr. Vielleicht schafft ihr es alle, an diesem Tag in München zu sein.

Viele Grüße

Matthias

Die zentrale Aufgabe der Führungskräfte

Händeschütteln um 12 Uhr am Haupteingang der neuen Gemäldegalerie. „Also, wenn ich nicht mit meiner Bemerkung über Werner von Siemens unsere ganze Diskussion losgetreten hätte, wäre ich vielleicht nicht gekommen.“ Walter lässt seine Skepsis klar erkennen: „Was hat unser Thema Innovation mit Malerei zu tun?“ „Warte es ab, Walter“, lächelt John, „es geht hier nicht um Schöngesteiges, sondern um unsere zentrale Aufgabe als Führungskräfte.“ „Und die wäre?“ „Das, was die Gemeinsamkeit aller Geschichten war: Wie man durch eine geeignete Innovationskultur die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wachstum schafft.“

„Aus meiner Sicht hatten die Innovatoren vor allem gemeinsam, dass sie sehr früh Markttrends erspürten, ihre Kunden in die Innovationsprozesse einbezogen und ihre Teams motivierten“, meint Christian. „Ja, das sind natürlich sehr wichtige Aspekte, aber lass uns einfach mal das erste Bild anschauen, das ich euch gerne zeigen möchte“ – Matthias führt die Gruppe in den ersten Saal.

Vor einem kraftvoll gemalten, detailreichen Bild bleibt Matthias stehen: „Hier seht ihr eines der eindrucksvollsten Gemälde von Pieter Bruegel dem Älteren. Es heißt: die Dulle Griet. Das auf etwa 1562 datierte Gemälde führt uns an den Rand einer Stadt, die an einem Fluss liegt. Über diesen Fluss führt eine Brücke, an deren vorderem Ende eine Frau, die tolle Grete, einen Hügel emporschreitet.“ „Seht mal, diese Gestalt auf



dem Haus in der Mitte scheffelt aus dem Hinterteil Dukaten, und darunter balgen sich viele Menschen, das soll sicher einen Kaufmann darstellen“, grinst Christian.

Matthias lacht: „Da könntest du Recht haben, Christian. In Bruegels Bildern wimmelt es von Allegorien. In den Niederlanden blühte damals der Handel, und es kam zu einem lang anhaltenden Preisanstieg auf Kosten einer wachsenden Zahl von Armen, die sich kaum mehr das Nötigste leisten konnten. Extremer Reichtum und extreme Armut führten zu Unruhen, es kam zu Aufständen gegen die Brotpreise und zum Sturm auf die Lagerhäuser. Es herrschte eine allgemeine Angst vor Veränderung, viele fürchteten um ihre wirtschaftliche Existenz.“

Im Umbruch mutig nach vorne gehen

„Das kommt mir sehr bekannt vor, das ist ja wie unsere aktuelle Diskussion über die Globalisierung!“ wirft Stacey ein. „Genau, ich finde die Weltuntergangsstimmung, die in manchen Talkshows oder Zeitungen verbreitet wird, in diesem Bild wieder. Und sie ist ja auch nicht ganz von der Hand zu weisen – in einer Umbruchsituation sind Besitzstände

gefährdet. Wenn ganze Gruppen den Eindruck haben, zu chancenlosen Verlierern zu werden, kann es auch heute zu Aufständen kommen, denkt nur an die Unruhen in den Vororten von Paris. Damals, in den Niederlanden, gab es auch Aufstände. Manche sagen, das Bild zeige die Sinnlosigkeit und den Wahnsinn des Krieges, aber ich interpretiere das, was hier brennt, eher als die bisherige Ordnung, die sich auflöst. Nun seht euch mal die tolle Grete an. Sie hält sich aus all dem Getümmel heraus und betritt stattdessen Neuland. Sie ist ganz allein jenseits der Brücke. Für mich ist sie wie ein Innovationsprojektleiter oder der Unternehmer in einem unbekannten Umfeld.“

„Sieh mal Matthias“, sagt Stacey, „sie hat ein seltsames Sammelsurium dabei: Bratpfanne, Schwert, Küchenmesser und Helm, was soll denn das?“ „Ja, das finde ich auch faszinierend. In meiner Neuinterpretation sind das die Managementtools für das Unbekannte. Einiges nimmt sie mit, das sich auch bisher schon bewährt hat, zum Beispiel die Rüstung, anderes ist in der neuen Umgebung vielleicht eher skurril. Und wieso auch nicht, auch bei Innovationsprojekten ist am Anfang oft weder der Markt noch die nötige Technik bekannt. Man hat zwar vertraute Managementtools dabei, aber vieles muss man neu erfinden oder den Umständen anpassen. Nicht alles ist planbar.“

„OK, spinnen wir den Gedanken mal weiter“, sagt Christian. „Diese seltsamen Fabelwesen, die aussehen wie von Hieronymus Bosch gemalt, die hier oben auf dem Hügel herumtanzen, könnten das Neuland symbolisieren, für das die Grete unkonventionelle Mittel braucht.“ „Denkt bei unseren Innovationsgeschichten nur an die indischen Essen für die Programmierer bei Manfred Wangler, das Burgwochenende von Robert Krieg oder die interkulturellen Herausforderungen von Jun Kong. Bei unbekanntem Terrain hilft neben Mut nur die Offenheit für unkonventionelle Hilfsmittel und Ideen.“

Dulle Ideen brauchen Rückendeckung

„Die Dulle Griet macht in der Tat den Eindruck, als ob sie einen schwierigen Weg beschreitet, allerdings mit einem Ausdruck von ‚ich schaffe das‘“, meint Christian. „Sonderlich froh sieht sie übrigens nicht aus, eher ein bisschen irre als kraftvoll. Vielleicht ist dull, also toll, in diesem Sinne verwendet.“

„Ja, durchaus möglich“, entgegnet Matthias. „Aber den Innovatoren geht es nicht anders. Christian, denk doch mal daran, wenn dir die Teamleiter von ihren Projekten berichten, bevor der Durchbruch geglückt ist, oder wenn du als Aufsichtsrat eines Start-ups siehst, wie das Geld gera-

dezu verbrannt wird... Da gibt es doch sicher eine Menge Manager, die es für irre halten, das bestehende Geschäft durch eine Neuerung zu gefährden oder in das junge Unternehmen weiter zu investieren. Und trotz allem Mut und allem strukturierten Vorgehen haben auch viele Innovatoren durchaus Zweifel, ob ihr Vorhaben klappt. Genau das ist aber dann die Phase, in der sie die Unterstützung des Managements brauchen. Wenn wir als Geschäftsverantwortliche der Dullen Griet, also unserer Innovatorin, dann auch noch einen Rucksack mit all unseren Bedenken umhängen, bricht sie zusammen. Besser ist es doch, gemeinsam den weiteren Weg zu erklimmen, den Innovatoren den Rücken freizuhalten, vielleicht sogar ein wenig vorauszudenken, wo man noch unterstützen kann, denn beim letzten Schritt, dem Markteintritt, ist meist ohnehin das Management gefragt.“

„Das leuchtet mir ein, auch wenn ich als Kaufmann die Innovationsprojekte immer möglichst planbar haben will und eher ein Gegner von Experimenten bin. Doch durch unsere Geschichten verstehe ich nun viel besser, wie Innovatoren ticken und wo sie Hilfe brauchen. Aber“, lacht Christian, „mein Ziel bleibt trotzdem, die Dukaten zu scheffeln, dafür investiere ich nun mal in Innovationsthemen.“

Gegen Regeln verstoßen und trotzdem nicht in Konflikten untergehen

„Ich habe auch noch ein Bild, das ich euch gerne zeigen möchte“, wirft John ein und führt die fünf Kollegen in einen Raum mit Werken zeitgenössischer Künstler. Ein großes Gemälde strahlt den Raum hell aus. „Dieses Bild ist von Manuel Ocampo, der 1965 auf den Philippinen geboren wurde und heute in Berkeley, in Kalifornien, lebt. Auch er wird wegen der Ausdrucksstärke seiner Bilder manchmal mit Hieronymus Bosch verglichen. Obwohl er noch jung ist, ist er von den aktuellen Kunstveranstaltungen in Berlin, Venedig oder Sevilla nicht mehr wegzudenken und hat sein Publikum in den Galerien in New York und Los Angeles bis Luxemburg.“

„Die Ausdrucksstärke sehe ich. Das ist ja eine ziemliche Schlägerei. Was hat das denn nun wieder mit Innovation zu tun?“ fragt Walter. „Sieh es dir mal in Ruhe an. Ocampo hat meist eine überraschende Wirkung auf die Zuschauer.“ Das Gruppchen betrachtet das aggressive Gemälde schweigend. Bao Jun lacht still vor sich hin, auch die anderen werden heiter. „Auf den zweiten Blick ist das ein völlig anderes Bild“, sagt John. „Der Schriftzug ‚the stream of transcendent object making, consciously working towards the goal‘ heißt für mich ungefähr so viel wie ‚der



kontinuierliche Fluss des grenzüberschreitenden Schaffens von Dingen, indem man bewusst auf ein Ziel zuarbeitet“.

Walter ist immer noch ratlos. „Aha – und das bedeutet?“ John schmunzelt und erklärt: „Bei Ocampo wird die Schlägerei zu einem Spiel, die Hände und Füße sind die von Comicfiguren. Man darf sich nicht in der Wolke verfangen, sondern soll mit Kraft bewusst auf sein Ziel zuschreiten.“ „Jetzt sehe ich, worauf du hinauswillst. Auch bei Innovationen gibt es Auseinandersetzungen, je radikaler die Innovation, umso stärker sind sie. So abwegig ist dann die Schlägerei doch nicht. Wenn etwas anders gemacht wird, fürchten vor allem die Besitzstandswahrer um ihre Macht, da schlagen die Wogen manchmal schon hoch.“

„Richtig, Walter, darauf wollte ich hinaus“, antwortet John. „Wenn ich unsere Geschichten Revue passieren lasse, sind da schon einige Kämpfer dabei, sie sind hartnäckig – ‚bockbeinig‘ sagte Walter Gumbrecht – aber sie begehen eben nicht den Fehler, sich in diesen Kämpfen zu verhasen, sondern sie suchen nach konstruktiven Lösungen. Immer mit Blick auf ihr Ziel – consciously working towards the goal! Denkt an Bernd Gombert oder Giorgio Cuttica, die zu Siemens gekommen sind, nicht weil sie noch Geld verdienen müssten, sondern weil dies die beste Umgebung ist, ihr Ziel, ihre persönliche Vision, zu verwirklichen. Dieses

Bild von Ocampo erschreckte mich am Anfang, aber er ist bekannt dafür, Horror in Schönheit zu transformieren und den Betrachter durch verschiedene Gefühlszustände zu führen. Je länger ich hinsehe, desto mehr Kraft gibt es mir – auf unser Innovationsthema übertragen macht es mich zuversichtlich, dass einen wahren Innovator vordergründige Meinungsverschiedenheiten nicht aufhalten können, wenn er bewusst sein Ziel ansteuert.“

Innovation: Aus der Asche entsteht Neues

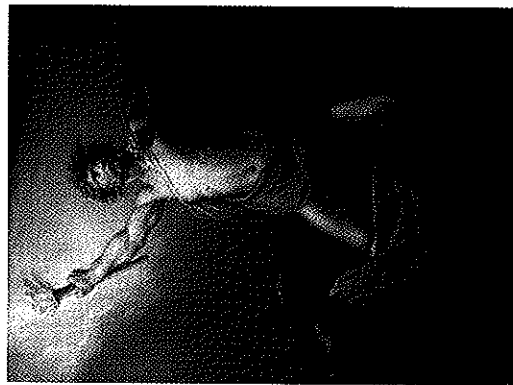
„Ich bin ja schon längst an Bord“, meint Walter, der gerade im Ausstellungskatalog geblättert hat. „Du hast gewonnen – diese Bilder drücken viel aus, was den Kern der Sache trifft. Ich hab’ hier im Katalog auch etwas gefunden. Ich glaube ja, wie ihr wisst, an die Innovatoren als Tüftler, Erfinder, Visionäre und Unternehmer in eigener Sache. Und an die Kraft, mit Beharrlichkeit ans Ziel zu kommen. Schaut euch mal diese beiden Bilder an – ich verstehe nicht viel von Kunst, aber ein bisschen was von Mythologie. Das eine ist der Phönix, der sich aus der Asche immer wieder neu erfindet und in neuem Glanz erstrahlt. Genau das muss ein Innovator können, und übrigens auch ein Unternehmen wie Siemens, das über Jahrhunderte existieren will: Es muss sich immer wieder neu erfinden – das heißt, es muss beweisen, dass es jung geblieben ist und die Kraft zur Neugestaltung hat. Kontinuität und Wandel heißt das bei



uns: die traditionellen Stärken bewahren und zugleich den Fortschritt stimulieren, um nachhaltiges Wachstum zu erreichen. Das andere Bild ist aus der griechischen Mythologie. Erinnerung ihr euch an die Geschichte von Prometheus?

„Hat der nicht die Menschen aus Ton erschaffen und sich dann zu ihrem Lehrmeister gemacht? Worauf Zeus so wütend wurde, dass er ihn an einen Felsen ketten und von einem Adler quälen ließ?“ fragte John.

Walter grinst: „Ja, man muss immer bezahlen, auf die ein oder andere Weise. Im Übrigen hat ihn Zeus später wieder freigegeben müssen, als Herakles kam, aber das ist eine andere Geschichte. Prometheus war der erste Querdenker und Visionär – er wollte nicht akzeptieren, was die Götter als Regeln vorgaben. Prometheus heißt nicht ohne Grund übersetzt ‚Der Vorausdenkende‘. Dieses Gemälde hier zeigt, wie er dem darnieder liegenden, verzagten Menschen das Feuer der Götter bringt. Das Feuer und seine Nutzbarmachung war ja die erste und eine der wichtigsten Innovationen der Menschheit. Dieses Bild heißt daher für mich: Denke voraus, sei visionär und entwickle Neues, das die Menschheit voranbringt – das ist doch genau das, was unsere Innovationen leisten sollen, meint ihr nicht? Neben dem geschäftlichen Erfolg auch einen Beitrag dazu leisten, das Leben der Menschen in der ganzen Welt einfacher, komfortabler und sicherer zu machen.“



Die Autoren