

# WIR *info*

6/2022

Das Magazin für Schweizer KMU

**Artgrade your Life!**

... und Ihr KMU. Jana Lucas öffnet Unternehmern durch Kunstbetrachtung die Augen für Neues

**Hospitality**

Ernst Wyrsch: Leadership, Jan Schoch: Hotelfinanzierung, Madeleine Na: Arbeitszeitmodelle, Monika Bandi: Nachhaltigkeit

**Kundengenerator**

Schreinerei Fessler: Neukunden dank Hausheld.ch

Bank **WIR**

# «Artgrade your Life!»

*Kunst und KMU? Das ist mehr als ein Kunstdruck oder Gemälde im Sitzungszimmer. Die Kunsthistorikerin Jana Lucas lässt Unternehmerinnen und Unternehmer in einen Dialog mit Kunst treten und öffnet ihnen die Augen für Neues und Ungedachtes.*

Jana Lucas (janalucas.ch) ist Deutsche, wohnt in Basel aber am genau richtigen Ort für ihre Arbeit, denn: «Basel hat das Kulturleben einer Grossstadt.» Als Kunsthistorikerin berät sie KMU, Organisationen und Verbände in Fragen der Unternehmens- und Strategieentwicklung, Kundenpflege, Innovation, Teambildung – kurz: in allem, was eine Organisation vorwärtsbringt. Jana Lucas ist auch Autorin (s. Kasten) und arbeitet zusammen mit dem Psychoanalytiker Joachim Küchenhoff an ihrem nächsten Buch, Arbeitstitel: Schule der Wahrnehmung.

**Eine Ihrer Botschaften lautet «Artgrade your Life». Was ist darunter zu verstehen?**

**Jana Lucas:** In Anlehnung an das auch im deutschen Sprachraum verbreitete «Upgrade your Life» ist es die Aufforderung, sein Leben in der Auseinandersetzung mit Kunst bewusst zu gestalten und aufzuwerten. Kunst ist ja mehr als eine schöpferische Beschäftigung. Sie ist eine Grundlage der Kultur und hat das Potenzial, die Eigenentwicklung zu fördern.

**Sie zielen spezifisch auf Unternehmerinnen und Unternehmer ab. Welchen Nutzen können sie aus Kunst ziehen?**

In jeder Form von Kunst geht es ums Neuzusammendenken und kreativ-geistreich Kombinieren, ums Planen der Mittel, ums Gestalten und Umsetzen, um Qualität – also genau um das, was Unternehmertum ausmacht. Durch die Betrachtung und Hinterfragung von bildender Kunst entdecken wir Neues und stellen ungewohnte Überlegungen an, die das unternehmerische Handeln beein-

flussen und beispielsweise zu innovativen Einsichten und Strategien führen können.

**Als Kunsthistorikerin wissen Sie, wie man bei der Bildbetrachtung vorgeht. Wie leiten Sie den Laien an?**

Wenn es einfach darum geht, sich einem Kunstwerk zu nähern und es durch genaues Anschauen besser zu verstehen, stelle ich vor einem Gemälde Fragen wie «Was fällt Ihnen zuerst auf? Wie bewegt sich Ihr Blick? Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie das Bild anschauen? Welche Farben wurden gewählt, wie sind die Kontraste? Was ändert sich, wenn Sie den Standort wechseln oder das Bild aus grösserer Distanz betrachten? Was erzählt das Kunstwerk über die Zeit, in der es geschaffen wurde? Was erzählt das Werk über die Künstlerin oder den Künstler? Wie viel davon ist Ihre eigene Deutung? Wofür hat die Künstlerin eine Sprache gefunden? Welche Gefühle und Reaktionen löst das Kunstwerk in Ihnen aus? Wie klingt das Bild? Was ist Ihnen unklar? Was ist die beste Qualität des Gemäldes?» Mit dieser Art von Fragen fällt es leicht, eine Stunde oder sogar länger vor einem Bild zu verbringen und darüber angeregt zu diskutieren. Kunst zu erleben heisst, sich auf einen Dialog mit dem Werk einzulassen.

*«Kunst zu erleben heisst, sich auf einen Dialog mit dem Werk einzulassen.»*

*Jana Lucas vor der Plastik «Intersection»  
von Richard Serra (Theaterplatz Basel).*

*Fotos: Raffi Falchi*



### **Und wie gehen Sie vor, wenn Sie mit Unternehmerinnen oder Unternehmern ins Museum gehen?**

Ich fordere CEOs dann beispielsweise auf, sich ein Gemälde als Ausgangspunkt auszuwählen. Zum Beispiel eines, das die aktuelle Unternehmenssituation widerspiegelt. Weil Kunst sowohl die rationale Ebene wie auch das Unterbewusstsein anspricht, kann das gewählte Kunstwerk ein Vehikel sein, um sich in der Diskussion der eigenen inneren Haltung bewusst zu werden oder neue Ideen zu generieren. Meine Aufgabe ist es primär, Fragen in Bezug auf das Unternehmen zu stellen, die durch das Bild sichtbar werden, und die spezifischen künstlerischen Gestaltungsmittel des Werks metaphorisch auf die unternehmerischen Herausforderungen zu übertragen. Die konkreten Lösungen erarbeiten die Kundinnen und Kunden danach selbst.

### **Können Sie ein Beispiel geben?**

Der Mitinhaber einer Firma wählte intuitiv ein Bild aus, auf dem ein Mädchen mit Blumenstrauss zu sehen war. Das Mädchen schaute den Strauss nicht an, sondern von ihm weg. Es stellte sich heraus, dass er andere Ziele verfolgte als sein Kompagnon und eigentlich aus dem Unternehmen ausscheiden wollte. Das war aber nicht vordergründig und wurde ihm erst in der Diskussion des Gemäldes bewusst. Wir haben dann die einzelnen Schritte seines Ausstiegs erarbeitet. Heute führt er zufrieden ein Hostel und eine Pizzeria.



Jana Lucas ist Kunsthistorikerin und Kommunikationswissenschaftlerin.

### **Macht es Sinn, wenn ein Künstler sein Werk mit «Ohne Titel» benamst? Jede und jeder sieht darin sowieso etwas anderes?**

Ein Titel kann helfen, ein Werk zu interpretieren. Letztendlich sehen jedoch alle etwas anderes in einem Kunstwerk, genauso wie jeder Mensch die Wirklichkeit individuell wahrnimmt. So habe ich alle 20 Teilnehmenden eines Workshops aufgefordert, dem Gemälde «Strasse in Åsgårdstrand» von Edvard Munch einen Namen zu geben (vgl. Abbildung S. 9). Wie erwartet kamen dabei 20 verschiedene Bildtitel heraus, von «Schöner Sonntag» bis «Gemobbtes Mädchen». Sich dessen bewusst zu werden, öffnet einem die Augen für unterschiedliche Perspektiven sowie Standpunkte und ist sehr gewinnbringend für Gruppen, die Teambuilding zum Ziel haben und für Unternehmen, die ihre Kunden besser verstehen wollen. Es lässt sich gut zeigen, dass man als Einzelperson nicht alles sieht, und dass erst die Vielfalt an Erfahrungen und Hintergründen alles – oder fast alles – sichtbar macht. Sogar in einem Workshop mit Ärzten erwies sich der Prozess der Bildbetrachtung als nützlich. Auch ein Arzt muss sich ja fragen, wie er sich den Patienten anschaut und ob er vielleicht wichtige Einzelheiten gar nicht wahrnimmt. Zusammengefasst könnte man mit den Worten Paul Klees sagen: Ein Gemälde zeigt nicht das Sichtbare, sondern macht sichtbar.

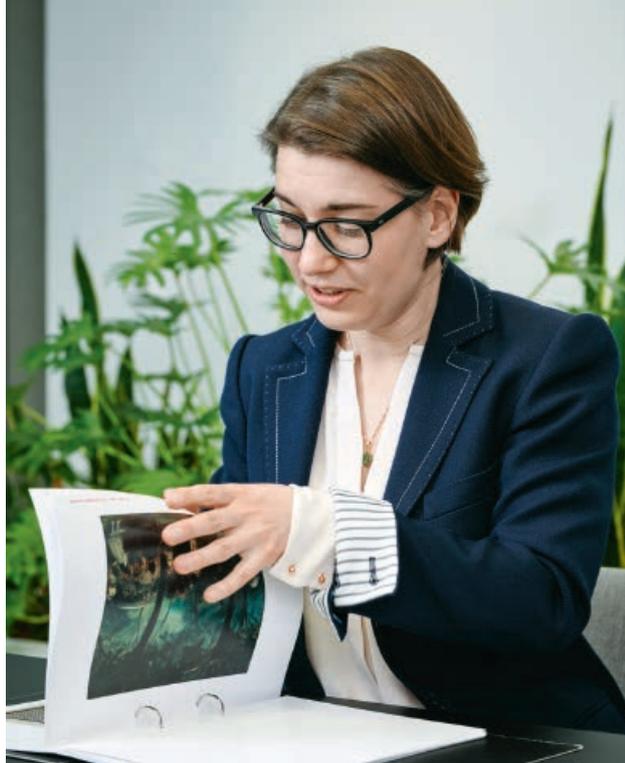
*«Ein Gemälde zeigt nicht das Sichtbare, sondern macht sichtbar.»*

### **Ist jede Form von Kunst für Ihre Arbeit geeignet?**

Grundsätzlich schon. Vor allem im Museum wird einem schnell deutlich, dass es sich lohnt, einen eigenen Stil zu entwickeln und sich von der Masse abzuheben, wenn man ein «Meisterwerk» gestalten will. Diese Kunstschaffenden haben nach einem unverwechselbaren ästhetischen Ausdruck gesucht. Schönheit und Qualität haben Bestand. Das gilt für die Kunst genauso wie im unternehmerischen Kontext.

### **Künstler sind auch Unternehmer. Gilt die Umkehrung?**

Unternehmer sind nicht Künstler im landläufigen Sinn, aber es gibt Parallelen in der Vorgehensweise. Management ist eine Kunst. Nehmen wir den ghanaischen Künstler El Anatsui. Er gestaltet aus wertlosem Abfall hochwertige Kunstwerke, etwa aus Flaschenverschlüssen. Wird das Kleine, Wertlose orchestriert und in einen neuen Kontext gesetzt, entsteht plötzlich etwas von grosser Sinnhaftigkeit und unschätzbarem Wert. Im Management wie in der Kunst, geht es also darum, das in einer Situation oder in einem Material liegende Potenzial voll zu ent-



Der Fundus an Kunstwerken ist unerschöpflich.



«Strasse in Åsgårdstrand» von Edvard Munch.

Bild: zVg



Die geheimen Pionierinnen der Wirtschaft – Jana Lucas' Erstling.

fallen. Ein Kunstwerk erfordert oft genauso wie im Management einschränkende Entscheidungen und das Fokussieren auf ein bestimmtes Gestaltungsmittel. Aus einer Vielzahl von Optionen muss sich der Künstler genauso wie die Managerin auf eine Form und damit auf eine Lösung konzentrieren. Gerade dadurch habe ich die Chance, die eigene Wirkung enorm zu steigern.

Ein anderes Beispiel ist Katharina Grosse. Sie besprüht und bemalt Häuser und Landschaften. Sie geht damit völlig neue Wege, tut etwas, was vor ihr noch niemand getan hat. Ihre Kunst sowie diejenige vieler anderer Künstler kann Unternehmer dazu inspirieren, kreativ zu werden und Überlegungen anzustellen, die völlig neu sind.

**Beim Beispiel mit dem Mädchen mit Blumenstrauss hat der Kunde das Bild ausgesucht. Kommt es auch vor, dass Sie eine Auswahl treffen?**

Ja, nach dem Vorgespräch mit dem Kunden und der Abklärung der Fragestellung wähle ich Bilder aus, die zu einer Problemlösung führen könnten. So suchte etwa eine Dachorganisation für nachhaltige Unternehmen nach Möglichkeiten, mehr Mitglieder zu gewinnen. Am Beispiel

von Michelangelos Jüngstem Gericht konnten die Grundlagen für ein schrittweises Vorgehen erarbeitet werden. Die rund vierhundert Personen dieses monumentalen Freskos hat Michelangelo ja auch nicht von einem Tag auf den andern gemalt, sondern eine nach der anderen auf die Wand übertragen, Schritt für Schritt. Zudem mussten grosse Vorarbeiten geleistet werden, etwa das Zumauern von Fenstern und das Setzen einer neuen Mauer, auf die Michelangelo malen konnte.

Ein anderes Gemälde – tlinko II von Victor Vasarely – zeigt eindrücklich, wie durch kleine Veränderungen eine grosse Wirkung erzielt werden kann. Hier sind viele weisse Quadrate auf schwarzem Grund zu sehen, einige hat er dabei leicht aus der Achse gedreht oder zu Rauten geformt. Dadurch entsteht ein ganz neuer Eindruck.

Basierend auf dieser Erkenntnis kam ein Kunde auf die Idee, dass es nicht viel braucht, um Innovation zu gestalten bzw. wirksamer zu handeln. Konkret fasste er den Plan, die vielen Absolventen seiner Leadershipkurse gezielt als Testimonials zu nutzen und so seine Reichweite auf einen Schlag zu vergrössern.

Andere Bilder sind geeignet, um die Kommunikation schwieriger Themen einzuüben. Nehmen wir das Gemäl-

de «Triumph des Todes» von Pieter Brueghel dem Älteren. Die schrecklichen Szenen zu beschreiben, erfordert einen kühlen Kopf und erleichtert es, Fakten sachlich und rational zu beschreiben und Unangenehmes – etwa rückläufige Geschäftszahlen – mit einer gewissen Gelassenheit zu kommunizieren.

Man lernt, auf Details zu achten und eignet sich eine visuelle Kompetenz an, die sich im Alltag anwenden lässt. Viele von uns sind konditioniert auf gewisse Dinge und übersehen alles andere. Fragt man einen Juristen, was ihm vom «Triumph des Todes» in Erinnerung blieb, wird seine Antwort anders ausfallen als die des Mediziners. Durch solche Konditionierungen läuft man Gefahr, in die falsche Richtung zu laufen und blind zu sein für andere wichtige Aspekte.

#### Haben Sie eine Lieblingsepoche?

Im Zentrum meiner kunsthistorischen Forschung stand das Spätmittelalter und die Renaissance, vor allem das 14. bis 16. Jahrhundert. Das Kunstschaffen ist in dieser Periode stark in das religiöse und politische Geschehen eingebunden und transportiert komplexe Botschaften.



Felix Platter, von Hans Bock 1584 in Szene gesetzt.

Bild: zVg

So erfährt man viel über die damalige Gesellschaft. Mich fasziniert aber auch die zeitgenössische Kunst.

#### Sollen Unternehmerinnen und Unternehmer Kunst auch in ihre Firmen holen?

Ich berate Firmen in der Nutzung bestehender Objekte oder im Aufbau einer Sammlung. Es braucht aber gar nicht eine ganze Sammlung zu sein. Schon ein Werk im Eingangsbereich oder in einem Sitzungszimmer kann eine kreative Stimmung erzeugen und Innovationen generieren. Es gilt zu beachten, dass Kunst nicht einfach Deko ist, sondern etwas, das man in ein Gespräch mit Mitarbeitenden oder Kunden einbeziehen kann, bewusst als Teil der Customer bzw. Employer Journey. Über Kunst miteinander ins Gespräch zu kommen, kann Vertrauen bilden und eine Dynamik entwickeln, die sich nicht ergeben hätte, wenn man sich einfach nur über Dokumente beugt. Bildende Kunst ist ein bedeutender emotionaler Wert, den Unternehmen häufig nicht nutzen.

#### Soll man bei der Auswahl auch die Mitarbeitenden einbeziehen?

Warum nicht? Natürlich ist nicht jede Organisation in der komfortablen Lage z.B. eines Kantons, wo die Mitarbeitenden aus einem ganzen Fundus wählen können. Andererseits: Wenn sich ein Unternehmen einen Designerstuhl leisten kann, warum dann nicht auch ein Kunstwerk? Sicher ist das Budget begrenzt, dann bietet sich auch ein Auftragswerk an, beispielsweise von einem lokalen Künstler. Wichtig ist, dass die Firma und ihre Werte durch die Kunstwerke spürbar werden.

*«Durch Kunstwerke wird eine Firma spürbar.»*

#### Wie kann Kunst in einem Unternehmen sonst noch zum Ausdruck kommen?

KMU sollten Kunst häufiger als Ideengeber nutzen. Nehmen wir die Porträtbilder der Vorstandsmitglieder auf der Webseite eines Unternehmens. Alle sitzen oder stehen sie da, im Kleid oder Anzug, austauschbar, vor einem monochromen Hintergrund. Man vergleiche das mit dem Porträt z. B. von Felix Platter, dem berühmten Basler Arzt, der von 1536 bis 1614 lebte (Abbildung links). Hans Bock malte ihn in selbstbewusster Fürstenpose, in der Hand seine wissenschaftliche Publikation haltend und umgeben von exotischen Früchten – Platter züchtete Pflanzen – und römischen Säulen, die auf die Römerstadt Augusta Raurica verweisen, an deren Ausgrabungen Platter sich beteiligt hatte. Wieso sollte man solches Storytelling durch Körpersprache und Accessoires nicht auch für Firmenporträts verwenden? So können Firma und Verantwortliche Aufmerksamkeit erregen und ihre Positionierung schärfen.



Isabella von Portugal (o. l.) war Forschungsgegenstand von Jana Lucas.

## «Museen sind geeignete Orte, um zu netzwerken.»

**Museum tönt immer auch ein wenig nach verstaubt, förmlich, flüsternden Konversationen und «nicht berühren». Wie kann man einen Museumsbesuch möglichst anregend gestalten?**

Museen sind geeignete Orte, um zu netzwerken, um konventionelle Denkmuster zu verlassen, die Fantasie anzuregen und um die Problemlösungskompetenz zu erhöhen. Aber ich würde den Geschäftspartnern, Mitarbeitenden oder Familienmitgliedern nicht androhen, dass wir jetzt mal drei Stunden lang 200 Bilder anschauen gehen. Man kann sich etwa beim Sonntagsausflug mit der Familie problemlos auf einen Raum beschränken. Jeder sucht dann das Bild aus, das z. B. die eigene Stimmung widerspiegelt oder das man für das teuerste in diesem Saal hält. Dann kann man das Werk beschreiben und –

### Isabella von Portugal in Basel

Jana Lucas ist Kunsthistorikerin und Kommunikationswissenschaftlerin. Bevor sie sich selbstständig machte, arbeitete sie in einer Ausstellungs- und Marketingagentur. Bei Workshops mit Kunden hatte sie dabei vornehmlich mit aus Männern zusammengesetzten Vorstandsgremien zu tun. Auf der Suche nach Frauen, die der Wirtschaftswelt in verschiedenen Epochen ihren Stempel aufgedrückt haben, wurde sie zur eigenen Überraschung schnell fündig und hielt die Geschichten von 20 Frauen im Buch «Die geheimen Pionierinnen der Wirtschaft» fest (Redline-Verlag, München, 2021).

Innovationsmanagement zum Beispiel mag ein moderner Begriff sein – was er beinhaltet, hat die Plantagenbesitzerin Eliza Lucas Pinckney schon im 18. Jahrhundert demonstriert. Unternehmensentwicklung, Handel und Finanzen, Marketing und Vertrieb, Selbstständigkeit und Leadership sind weitere Themen, die jeweils an zwei bis vier herausragenden Frauen festgemacht werden. Eine davon ist auch Isabella von Portugal, die zuvor schon Gegenstand von Jana Lucas' Doktorarbeit war. Sie heiratete 1430 Philip den Guten, Herzog von Burgund, und übernahm die Verantwortung für die Finanzen des Herzogtums. Geschichtsinteressierten in der Schweiz besser bekannt ist ihr Sohn Karl der Kühne («Karl der Kühne verlor bei Grandson das Gut, bei Murten den Mut, bei Nancy das Blut»). Auch dies ist ein Zeichen dafür, dass die (männliche) Geschichtsschreibung Frauen gerne links lässt.

Grosse Summen gab Isabella für werbewirksame Unterstützung von Klöstern und Hospizen aus. Dabei spielte immer auch politisches Kalkül mit, wie die grosse Messingtafel beweist, die sie während des Konzils von Basel (1431–1449) im dortigen Kartäuserkloster installieren liess. In die Tafel eingraviert war ein Porträt der Herzogsfamilie, die sich so der versammelten europäischen Kirchenelite als fromme Christen und weltliche Führer einer Grossmacht präsentieren konnte. Die Tafel ist erhalten geblieben und wird im Historischen Museum Basel ausgestellt (s. Foto links).

wenn Personen dargestellt sind – auch die Haltung der Figur oder Figuren einnehmen. Das mag für die anderen Museumsbesucher irritierend sein, aber es hilft, in das Bildgeschehen einzutauchen und es zu verstehen.

● Interview: Daniel Flury