



Foto: Justin Bockey

UNTERNEHMENSKULTUR NEUGIER.

Dr. Ulrike Lehmann ist Kunstwissenschaftlerin und systemische Business Coachin. Neben ihrer Arbeit als Kuratorin, Ausstellungsmacherin und preisgekrönte Speakerin, ist sie längst bundesweit eine der innovativsten und erfahrensten Coachinnen im Bereich Kunst und Unternehmensführung. Sie hat früh erkannt, dass die Innovationsbereitschaft in Unternehmen seit Jahren rückläufig ist. Das wird durch den Innovationsreport der DIHK bestätigt. Daraus ist für sie ablesbar, dass es vielen Unternehmen an Kreativität mangelt. Denn um Innovationen zu entwickeln, braucht es Kreativität.

Ein Interview von Carsten Reinhold Schulz.

Carsten Reinhold Schulz: Kunst bewegt Wirtschaft, sagst Du. Beginnt mit Dir eine stille Revolution in der Unternehmenskultur?

Ulrike Lehmann: Wenn ein Unternehmen sagt, wir wollen jetzt mehr für die Kreativität tun, ist auf jeden Fall ein erster Anschlag an positiver Veränderung in der Unternehmenskultur passiert. Meine besondere Einbindung von Kunst in diese Prozesse bewirkt dann meist Erstaunliches und Überraschendes im Sinne der von mir entwickelten Idee eines Artistic Leadership.

C.R.S.: Deine Hinwendung zu einem sinnvollen Zusammenhang von Kunst und Coaching ist ja eine besondere Spezialisierung. Braucht man für solche komplexen Aufgaben nicht auch einen speziellen Lebenslauf?

U.L.: Man braucht vor allem Neugier. Es waren für mich einschneidende Erfahrungen, die ich in der Zeit meiner Kindheit mit Kunst machen durfte. Ich denke da sofort an die Zeichnungen des Künstlers Reiner Ruthenbeck. Er hat Zeichnungen gemacht, die mich als Kind unversehens aus der Realität nahmen, die mich an nichts erinnerten, die für mich völlig fremd waren und das hat mich beständig neugierig gemacht. Diese Neugier möchte ich immer wieder entfachen bei den Menschen. Denn Neugier ist ein wesentliches Element der Kreativität und vor allem die Fähigkeit, Fragen zu stellen.

Meine Intention war es nie, nach meinem Studium der Kunstgeschichte und der Kunstpädagogik damit in die Schulen zu gehen, sondern in die Museen. Der Wunsch, Kunst einem breiten Publikum zu vermitteln, hat sich früh geformt und die Verbindung von Kunst und Wirtschaft interessiert mich brennend. Aus diesem Grund habe ich den Artistic Leadership entwickelt, innerhalb der Picasso-Strategie. Seit 2012 fördere ich damit vor allem Kreativität und Kommunikation in Unternehmen mit Kunst. Nach wie vor bin ich felsenfest davon überzeugt, dass Kunst und Wirtschaft zusammengehören.

C.R.S.: Wie können wir uns diese Förderung durch Kunst in Unternehmen vorstellen? Hast Du dafür vielleicht ein Beispiel als thematisches Einstiegsmodell?

U.L.: Ein bekannteres Beispiel aus sehr erfolgreichen unternehmerischen Zusammenhängen ist sicherlich das von Steve Jobs. Das Beispiel handelt davon, welche Kreativtechniken entwickelt werden können. Nehmen wir die künstlerische Idee der Abstraktion: Da gibt es dieses wunderbare Blatt von Picasso, auf dem er einen Stier gezeichnet hat, von der realistischen Darstellung bis hin zur höchsten Abstraktion. Und dieses Blatt hatte Steve Jobs, der Mitbegründer von Apple, seinen Leuten vorgelegt und gefragt, wie könnte eine Fernbedienung anders aussehen als die unserer Konkurrenz. Und seine Mitarbeiter haben dann eine sehr reduzierte, schlichte und ästhetische Fernbedienung entwickelt, mit wenigen Knöpfen. Also eine, bei der fast gar keine Knöpfe mehr zu sehen waren, sondern nur ein drehender Kreis. Und das ist so reduktiv. Mehr Weglassen geht nicht, also höchste Abstraktion, die durch diese Picasso-Studie angeregt wurde. Das ist nur ein kleines Beispiel, wie man durch Kunst produktiv werden und neue Dinge entwickeln kann.

C.R.S.: Würdest Du sagen, Du hilfst mit der Einbringung von kreativen Denkprozessen durch Kunst auch bei der Umgestaltung von Firmenstrukturen und Arbeitsprozessen?

U.L.: Solche Entwicklungsschritte können mit den gewünschten Zielen des Unternehmens durchaus verbunden sein. Wenn das so ist, arbeite ich in solchen Fällen gerne mit weiteren Kompetenzfeldern zusammen. Denn ich sehe mich nicht als Organisationsentwicklerin oder Changemanagerin. Mit solchen Menschen kooperiere ich dann, weil es da immer auch auf unterschiedliche Sichtweisen ankommt und unterschiedliche Erfahrungswerte.

C.R.S.: Du hast vorhin gesagt: „Kreativität ist die Voraussetzung für Innovation“. Auf diese These und die gar nicht so selbstverständlichen Bedingungen für Kreativität würde ich gerne nochmal zurückkommen.

U.L.: Ja, damit ist nicht gemeint, dass jetzt alle malen und zeichnen sollen.

Wenn es um das Thema kreative Kommunikation geht, gehe ich mit den Teams ins Museum und wir besprechen ein bestimmtes Bild. Beim gemeinsamen Besprechen des Bildes merken bald alle, dass jeder eine andere Meinung zu diesem Bild entwickelt oder eine andere Sichtweise auf das Bild hat. Diese Unterschiedlichkeit in der

Wahrnehmung zu erkennen, also eine „Mehransichtigkeit“ festzustellen, ist eine erste exzellente Grundlage, um auch Teamarbeit vertieft zu verstehen und sie dann zu leisten.

C.R.S.: Das bedeutet doch praktisch, die Wahrnehmung als ein zentrales Thema der künstlerischen Auseinandersetzung in die Unternehmensentwicklung einzuführen?

U.L.: Genau. Das heißt, wir können lernen zu respektieren und zu akzeptieren, dass die Menschen unterschiedliche Sichtweisen haben und das als Positivum verzeichnen. Ein Beginn für einen weiteren Diskurs, der als Grundlage genutzt werden kann, um gute Kommunikation voranzubringen, um sich gegenseitig besser zu verstehen und zu verständigen. Wenn diese sichtbaren Entwicklungen so von den Führungskräften goutiert werden, dann erleben Menschen, dass bereits das Sehen ein wichtiger kreativer Akt sein kann.

Das Thema der Kreativität selbst hat dabei Aspekte, bei dem ich noch anders vorgehen kann, aber auch da geht man ins Museum. Man achtet auf die Innovationen der Künstler. Picasso zum Beispiel ist da ein wirklich herausragendes Beispiel oder René Magritte mit seiner Form des Surrealismus.

C.R.S.: Was ließe sich daran zeigen?

U.L.: Wie werden zum Beispiel zwei Dinge zusammengebracht, die nicht zusammengehören? Da nehme ich gerne dieses Beispiel von René Magritte, der eine Giraffe in ein Weinglas gestellt hat und das Weinglas in eine Landschaft. Das ist natürlich erst einmal total absurd und daher liebe ich dieses Bild. Damit kann ich bildhaft belegen, wie beispielhafte Unternehmen an einer Thematik mit unterschiedlichen Kreativtechniken gearbeitet haben. Davon ist unbedingt zu lernen. Wie könnte also ein solcher Vorgang in dem Unternehmen, mit dem man gerade arbeitet, auch dort passieren?

C.R.S.: Viele Menschen fühlen sich beim Thema aktueller abstrakter Kunst nicht abgeholt. Hast Du das als Problem überhaupt erlebt?

U.L.: Wenn ich mit Führungskräften ins Museum gehe, z.B. wenn es keine eigene Unternehmenssammlung gibt, dann komme ich über die verschiedenen Kunstwerke immer sehr schnell ins Gespräch. Ich zeige auch, wie man mit Menschen über Kunst reden kann, auch das kann man ja lernen. Tatsächlich ist der gesamte Vorgang, den ich zum Thema Kreativität in Unternehmen trage und auch die Idee des Artistic Leadership für Führungskräfte so aufgebaut, dass keine künstlerischen Vorkenntnisse notwendig sind. Du kannst ein Artistik-Leadership werden, ohne Ahnung von Kunst zu haben. Nur die verschiedenen Parameter müssen halt klar werden. Das ist eines der Hauptanliegen in Unternehmen derzeit, dass man nicht nur mit hierarchischen Methoden Antworten herstellt, sondern dass man Fragen stellt, um dann eben auch etwas wirklich zu hinterfragen, neue Sichtweisen zu entwickeln, Perspektivwechsel vorzunehmen.

C.R.S.: Welche Vorteile bringt der Umgang mit Kunst in Unternehmen noch?

U.L.: Also es gibt Unternehmen, die ziemlich deutlich nach außen tragen, dass sie mit Kunst arbeiten. Nicht nur, dass sie Kunst haben, sondern dass sie das auch mit in ihre Arbeit integrieren. Und für diese Unternehmen wiederum sind das Vorteile in der Suche nach Fachkräften. Wenn ein Unternehmen mit Kunst zu tun hat, ist das ein positiver Aspekt, der ins Gewicht fällt. Die jüngere Generation will heute wissen, mit wem sie arbeiten und wo sie arbeiten. Die Frage ist dann: Für was engagieren sich die Unternehmen?



Award beim Internationalen Speaker Slam in Niederrhausen bei Wiesbaden

Das Thema CSR, also die Corporate Social Responsibility, die soziale Verantwortlichkeit, ist ein ganz großer Aspekt, der bei der Arbeitssuche sehr stark abgeklopft wird. Und CSR wird ja unter anderem auch verstärkt mit Kultur verbunden, der Corporate Culture Responsibility. Es zahlt sich wirklich aus, wenn Unternehmen sich damit beschäftigen. Sofern sie das auch wirklich gut nach außen tragen.

C.R.S.: Was ist Artistic Leadership in der Picasso-Strategie?

U.L.: Die Picasso-Strategie habe ich aufgrund vieler Einsichten selbst entwickelt. Das ist sozusagen eine Modulpalette für Führungskräfte. Ich gehe nach bestimmten Bausteinen und freien beweglich einsetzbaren Modulen vor. Mein Ansinnen ist es, dass in den Unternehmen die Mitarbeiter, vor allen Dingen auch die Manager und Führungskräfte, nicht mehr nur nach Plan und Kontrolle alleine vor sich hinarbeiten, sondern dass sie aus ihrer Angst herauskommen, etwas falsch zu machen. Das ist auf allen betrieblichen Ebenen gegeben. Mut, Neugier und Offenheit zu gewinnen oder wiederzugewinnen, das sind die drei Parameter, um Kreativität bei sich selber zuzulassen. Du brauchst Mut, du brauchst Neugier und du brauchst eine Offenheit, um Kreativität bei dir zu entfachen.

Und wenn Führungskräfte lernen, wie ein Künstler zu denken, um damit Vorbild zu sein, dann ist das im Fall der Picasso-Strategie, Artistic Leadership. Es gibt leider in vielen Unternehmen immer noch die Angst davor, Fehler zu machen und wichtigen Zufällen keine Chance zu geben. Als Führungskraft ist es wichtig, dabei als Vorbild voranzugehen. Und wenn das geht, ergibt sich daraus ein ganzes Bündel an positiven Folgen. Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Ideen frei zu äußern, haben sie auch eine besondere Motivation weiterzuarbeiten.

Diese Effekte werden absolut unterschätzt. Es sind sehr viele Mitarbeiter in einer ständigen inneren Kündigung. Das ist statistisch auch durch die Gallup-Studie bewiesen. Aber wenn man sagen kann, ich kann mich mit meinen eigenen Ideen weiterentwickeln, dann ist man nicht nur gut motiviert, sondern man findet zum Beispiel auch eine stärkere Bindung an den Arbeitgeber.



Foto: Jochen Müller



Ulrike Lehmann moderiert die Podiumsdiskussion zu Unternehmenssammlungen im Düsseldorfer Wirtschaftsclub (Kunst als Wertanlage?! Warum Kunst Unternehmen gut tut“ am 27.2.2019. Veranstalter Galerie Bernd Lausberg. Rechts neben ihr (Mitte): Stefan G. Drziska, Geschäftsführer der Kunst- und Kulturstiftung der Stadtparkasse Düsseldorf
Rechts: Thomas Helfrich, Leiter Bayer Kultur, Leverkusen

Vortrag zur Picasso-Strategie bei 12Min.ME im Coworkingspace beehive am 10.7.25

Foto: Elisabeth Boves (Schwarze Kreide)

C.R.S.: Du nennst es die „Picasso-Strategie“. Künstler als Vorbilder auch für unternehmerisches Denken?

U.L.: Sich in die Ausgangslage des Künstlers hineinzusetzen ist erhellend: Stelle dir vor, Du stehst vor einer leeren Leinwand. Du hast nichts, du hast keinen Plan, du hast keine Excel-Tabelle, du hast kein Millimeterpapier, du hast kein Briefing. Du hast nur den Pinsel in der Hand und dann gehst du mit mutigen Schritten erst einmal auf diese Leinwand zu und dann entwickelt sich nach und nach dieses Bild. Und während in Unternehmen Teamarbeit gefragt ist, malt der Künstler alleine im Atelier sein Bild zu Ende. Aber der Künstler hat ja Mut bewiesen, nach vorne zu gehen, diesen ersten Strich zu machen und er hat auch ein hohes Risiko genommen. Er weiß am Morgen nicht, wie das Bild am Abend aussieht, er definiert es immer wieder neu. Aber er macht das aus einer intrinsischen Motivation heraus. Menschen dahin zu begleiten, dass sie wirklich diese Leidenschaft des selbstbewussten, kreativen Führens für sich entwickeln ist das, worum es geht. Es ist die Entwicklung echter Begeisterung. Die Kreativität an diesem Punkt zu entfachen, das ist eigentlich die Zielsetzung der Picasso-Strategie, die zur Artistic Leadership führen kann.

Dr. Ulrike Lehmann



C.R.S.: Man unterstellt Unternehmen, die Kunst sammeln, zumeist, dass sie dies aus Gründen der Geldanlage machen oder aus Gründen steuerlicher Entlastung. Wie erlebst Du das?

U.L.: Die meisten, die ich befragt habe, sammeln Kunst nicht wegen der Wertschöpfung im finanziellen Sinne, sondern um durch die Kunst die Mitarbeiter zu inspirieren und ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Das ist die Hauptintention der Kunstsammlungen in Unternehmen.

C.R.S.: Ist es für Mitarbeiter nicht auch eine Herausforderung, eine Sammlung praktisch „vor die Nase gesetzt“ zu bekommen?

U.L.: Ich finde es für eine Firma erst einmal ganz herausragend, dass mit einer zur Verfügung stehenden Sammlung, dieser kulturell greifbare, luxuriöse Moment besteht: Mitarbeiter können quasi 24 Stunden am Tag in gewissem Sinne in einem Museum arbeiten. Also das heißt, sie haben ein wahnsinnig tolles Umfeld, sie haben die Möglichkeit, Kunst von morgens bis abends anzuschauen. Und manche laden auch Künstler direkt ins Unternehmen ein. Wo gibt es das schon? Es gibt aber auch Unternehmen, die haben überhaupt keine Kunst. Dort ist viel gähnend leere Fläche. Kann man auch machen ... Aber es braucht an den Wänden immer wieder visuelle Anker. Und dafür ist die Kunst natürlich super – auch zur Idee der Orientierung in Unternehmen.

C.R.S.: Gibt es für Dich eine Anmerkung, die Du zum Schluss des Interviews noch machen möchtest?

U.L.: Es gibt zwei Schweizer Künstler, die angefragt wurden, um einem Insektizidhersteller zu einem positiveren Werbeimage zu verhelfen. Was diese Künstler jedoch zustande gebracht haben, ist eine mittlerweile preisgekrönte und verfilmte Neuorientierung des Unternehmens, das ursprünglich Insekten vernichtete, hin zu einem Unternehmen, das mit innovativen Methoden Insekten schützt. Diese Art zu denken und kreativ zu sein ist nicht geradlinig, so wie es der Ausdruck lineares Denken beschreibt. Aber interessanterweise ist dieses KI-fähige lineare Denken häufig anzutreffen. Das nonlineare, eher prozesshafte Denken eines Künstlers ist jedoch eine extrem wichtige Entsprechung. Das ist es, was mich als Kunsthistorikerin und Business Coach beschäftigt und ich weiß seit langem, welche Kraft von Kunst ausgeht. Kunst ist die innovativste Branche, die ich kenne. Und daher ist sie so anschlussfähig zur Wirtschaft.

C.R.S.: Ich danke Dir für das inspirierende Gespräch.