

«Gewinnmaximierung ist männlich»

BRÜTTISELLEN. Der Chefin der Farbenfabrik Lascaux scheint zu gelingen, was viele Unternehmer nicht für möglich halten: Sie leitet die Firma im Teilzeitmodus und widmet sich daneben der Malerei. Gewinn und Wachstum sind nicht ihr wichtigstes Ziel.

INTERVIEW: ANDREA SÖLDI

Viele Unternehmer sind gestresst und haben kaum Freizeit. Sie hingegen führen Ihre Firma teilzeitlich und wirken so ruhig, als wären Sie gerade aus den Wellnessferien gekommen. Wie machen Sie das?

Barbara Diethelm: Der Begriff Teilzeit gefällt mir nicht. Damit fokussiert man auf das Teilende. Für mich ist es eher ein Verbinden von zwei Welten. Was auf meinem Lebensweg zuerst als getrennte Berufungen erschien – die Malerei und die Firmenleitung –, hat sich in den letzten Jahren immer stärker miteinander verwoben. Dabei war die Farbe stets das vereinende Element.

Aber konkret: Akzeptieren es Ihre Angestellten und Kunden, dass Sie ganze Tage abwesend sind?

In Notfällen bin ich natürlich erreichbar. Doch normalerweise werde ich an meinen Ateliertagen nicht gestört. Ich bin an drei Tagen in der Firma anwesend. In dieser Zeit bin ich aber zu 100 Prozent präsent. Zudem habe ich ein

punkt zu stellen. Ich will sie mit ihrem handwerklichen Können und ihrer Kreativität wertschätzen. Zum Beispiel ist es mir wichtig, dass meine Mitarbeitenden Verantwortung für den gesamten Prozess übernehmen können. Sie sollen nicht einfach eine Zutat in einen Farbmischkübel schütten, sondern ein ganzes Rezept selber ausführen können. Am Schluss sehen sie ein Produkt und können sagen: Ich habe diese Farbe gemacht. Ich habe Mühe mit dem Begriff Human Resources. Er impliziert, dass Mitarbeiter eine Ware sind, die man folglich auch auslagern kann. In unserer Branche ist es sehr üblich, in Billiglohnländern zu produzieren. Das war für Lascaux nie ein Thema.

Haben Sie Ihre Führungsphilosophie in einer Managementschule erworben?

Ich habe in den USA Geisteswissenschaften und Management studiert, was mir viel geholfen hat. Das Wesentliche habe ich aber durch Erfahrung im Leben und im Firmenalltag sowie durch die Kunst gelernt.

Sind so viel Idealismus und Harmonie realistisch? Müssen Sie als Unternehmerin nicht auch manchmal durchgreifen, unangenehm sein und zum Beispiel jemanden entlassen?

Ja, das ist auch schon vorgekommen. Rigosos aufzutreten, fällt mir zugebenermassen schwer. Ich ziehe es vor, das Gespräch zu suchen. Meistens funktioniert das.

Das tönt alles sehr schön. Doch eine Firma muss auch wirtschaftlich sein. Wie geht es Lascaux?

Wir kennen die klassischen Herausforderungen aller exportierenden Betriebe: Der schwache Euro macht uns zu schaffen. In unserer Branche sind wir auch stark von ausländischen Rohstoffen abhängig. Die sind leider nicht immer in gleichbleibender Qualität erhältlich. Doch schlaflose Nächte habe ich deswegen nicht. Die Grösse eines Unternehmens ist nicht das Wesentliche; wir streben Qualität an und nicht Quantität. Aber wir wollen in der Schweiz bleiben, den ganzen Arbeitsprozess hier belassen und unsere Qualität aufrechterhalten. Deshalb müssen wir immer wieder aktiv kommunizieren, was unser Produkt von ausländischen Billigfarben unterscheidet.

Was ist das? Sie erhalten Gelegenheit für einen kurzen Werbespot.

Zum Beispiel die Ökologie. Wir haben viel investiert in eine firmeneigene Wasserreinigungsanlage, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Aus Qualitäts- und ethischen Gründen beziehen wir keine Rohstoffe aus Billiglohnländern, sondern fast ausschließlich aus Europa und Nordamerika. Zudem garantieren wir über viele Jahre gleichbleibende Farbtöne und Qualität. Wenn ein Kunstmaler nach 20 Jahren sein Werk restaurieren muss, erhält er bei uns immer noch die gleiche Farbe. Und eine einmalige Dienstleistung unserer Firma ist die Beratung.

Wie sind Sie eigentlich zur Farbe gekommen?

Ich bin sozusagen im Farbtopf aufgewachsen. Als Tochter des Firmengründers genoss ich das Privileg, bereits als Kind mit diesen tollen Farben malen zu dürfen. Damals produzierte mein Vater noch in einem Keller in Wallisellen. Am Wochenende half ich mit beim Tubenauffüllen und Etikettenaufkleben. Meine Mutter stellte zu Hause die Rechnungen aus und ich durfte sie abstampeln. Wir wohnten in Zürich in der Nähe des Kunsthauses. Viele Künstler holten die Farben direkt bei uns zu



Bild: Moritz Hager

Hause ab und tranken noch ein, zwei Gläser Wein. Mein Vater war selber kunstbegeistert und pflegte viele Kontakte zu Malern. Sie schätzten unsere Produkte sehr, weil sie ergiebig, intensiv und lichtecht sind. Die wasserlöslichen Acrylfarben, die mein Vater entwickelt hat, haben die Malerei grundsätzlich verändert. Zuvor verwendeten die meisten Kunstschaffenden Ölfarben.

Woher stammt der Name Lascaux?

Die Firma ist nach dem Standort der steinzeitlichen südfrazzösischen Höhlenmalereien benannt.

War es für Sie schon immer klar, dass Sie die Firma übernehmen würden?

Nein, das hat lange gedauert. Mit 20 ging ich in die USA und besuchte dort eine Kunstschule. Die Malerei ist mir heilig. Aber es ist ein grosser Vorteil, dass ich nicht davon leben muss. So bin ich nicht gezwungen, mich zu vermarkten und fremdbestimmen zu lassen. Ich kann nach meinem eigenen Rhythmus arbeiten und meine Arbeiten nach eigenen Vorstellungen entwickeln. Die Natur ist meine Inspiration: Pflanzen, Wasser, Steine, Himmel... Ihre Sinnhaftigkeit zu erfahren, ist das Anliegen meiner Arbeit, daraus gewinne ich meine Lebensenergie.

Haben Sie denn mit all Ihren Aufgaben überhaupt Zeit, sich in der Natur aufzuhalten?

Ja, ich pflege einen grossen Garten und gehe gern wandern. Nicht meine Sache sind Liegestuhlferien. Als Künstlerin will ich in den Ferien immer etwas erfahren, etwas Neues kennen lernen.

Sie haben ein eigenes Farbsystem entwickelt. Wie sind Sie dazu gekommen?

Das ist ganz intuitiv geschehen. Die gängige Theorie, dass mit den drei Farben Rot, Blau und Gelb alle Töne gemischt werden können, ist für mich einfach nie aufgegangen. Mein System Sirius geht von fünf Farben aus, mit denen das gesamte Farbspektrum ausgemischt werden kann. So ergeben sich reinere und strahlendere Farbtöne als mit der herkömmlichen Mischmethode.

Handelt es sich dabei mehr um eine Philosophie oder etwas Handfestes?

«Die Lohnspanne in meinem Unternehmen beträgt 1:2»

Beides, sozusagen eine handfeste Philosophie, denn das System hat ein Patent erhalten. In unsern Workshops vermitteln wir diese Methode. Sowohl Kinder als auch Erwachsene haben grosse Freude am Farbenmischen.

Mit Ihrem Partner, dem Maler und Pädagogen Werner Schmidt, haben Sie die Fondation Lascaux gegründet. Die Stiftung veranstaltet Seminare und Vorträge zu Themen wie «Dein Atem, dein Feuer, die Signatur deiner Mitte». Das mutet ziemlich abgehoben an. Was wollen Sie damit erreichen?

Auch hier geht es wieder um das Verbinden. Zum Beispiel wollen wir die Zusammenhänge zwischen Kunst, Wissenschaft und Wirtschaft ausloten. In unserer westlichen Zivilisation leben wir immer mehr getrennt von den Ursprüngen. Die Konsumwelt und der

Leistungsdruck verführen uns dazu, das innere Gleichgewicht aufzugeben. Durch bewusstes Atmen werden wir unserer Verbundenheit mit allem gewahr. Es öffnet unsere Herzen und setzt schöpferische Kräfte frei. Ich bin stark von fernöstlichen Philosophien geprägt. Auch Yoga spielt eine wichtige Rolle in meinem Leben. Die Stiftung ist ein Herzensanliegen von uns beiden. Sie wurde vom Bund als gemeinnützig anerkannt.

Demnächst werden wir über die 1:12-Initiative abstimmen. Wäre Ihre Firma von einer allfälligen Zustimmung betroffen?

Nein, diese Anforderung erfüllen wir schon lange und bei Weitem: Die Lohnspanne bei Lascaux beträgt 1:2.

Ist es da überhaupt möglich, zu qualifizierten Leuten zu kommen?

Alle unsere Mitarbeitenden sind höchst qualifiziert, auch wenn sie ganz unterschiedliche Ausbildungen genossen haben. Bewerber, für die Geld und ein Firmenauto die höchste Priorität haben, stimmen mit unserem Wertesystem ohnehin nicht überein. Wir favorisieren Mitarbeiter, die sich mit unserem Produkt und dem kreativen Umfeld identifizieren können und diese schätzen.

Sie verdienen also lediglich doppelt so viel wie Ihre Putzfrau? Dann werden Sie aber nicht reich.

Die Reinigungsarbeiten haben wir einer spezialisierten Firma übertragen, die ein Pauschalhonorar erhält. Was dieses Personal verdient, weiss ich nicht. Mir genügt mein Lohn. Denn ich weiss, dass viel Geld nicht zufriedener macht.

«Dass ältere Mitarbeitende die Firma mehr kosten, stimmt nur kurzfristig gesehen»

starkes Team zur Seite. Anfangs musste ich lernen, zu delegieren und Kompetenzen abzutreten. Inzwischen habe ich eine gute Balance gefunden. Beim Malen regeneriere ich mich. Die regelmässige Distanz zu beiden Tätigkeiten ermöglicht mir, immer wieder einen frischen Blick aufzusetzen. Wenn man stets das Gleiche macht, kann eine Routine entstehen, welche die Produktivität und die Kreativität hemmt.

Haben auch Ihre Mitarbeitenden die Möglichkeit, weniger als 100 Prozent zu arbeiten?

Ja, selbstverständlich fördere ich das, sogar in Führungspositionen. Die Organisation ist zwar etwas anspruchsvoller, dafür sind die Mitarbeitenden ausgeglichener und zeigen oft mehr Engagement in der Zeit, in der sie da sind. Es ist mir auch wichtig, älteren Personen eine Chance zu geben. Sie werden heutzutage häufig ausgegrenzt in der Arbeitswelt, weil sie mehr kosten. Das stimmt aber nur kurzfristig gesehen: Jüngere wechseln häufiger, das kommt unter dem Strich mindestens so teuer zu stehen. Überhaupt behagt mir das ganze Prinzip der Gewinnmaximierung nicht. Das ist ein sehr männliches Denken.

Wie sieht denn ein weiblicher Führungsstil aus?

Ich denke eher intuitiv und vernetzt. Für mich ist ein Unternehmen ein Organismus, der durch seine Mitglieder lebt. Es ist mir ein Anliegen, die Menschen, die hier arbeiten, in den Mittel-

ZUR PERSON

Barbara Diethelm (51) ist Inhaberin und Geschäftsführerin der Firma Lascaux in Brüttisellen. Das Unternehmen mit 37 Mitarbeitenden stellt wasserlösliche Acrylfarben her, die im Kunstbereich verwendet werden. Lascaux feiert dieses Jahr sein 50-jähriges Bestehen. Barbara Diethelm konnte die Firma vor 20 Jahren von ihrem Vater Alois K. Diethelm übernehmen. In ihrem Atelier im Zürcher Oberland entsteht ihr malerisches Werk – selbstverständlich mit Lascaux-Farben. (aso)