

Artgrade your business!

Die Kunst der Kommunikation

Wie der Umgang mit Kunstwerken Leadershipkompetenzen stärkt

Präzise zu kommunizieren zählt zu den wichtigsten Leadershipfähigkeiten und gilt als Grundlage von unternehmerischem Erfolg. Doch gerade bei sensiblen Themen oder in Krisenzeiten geraten wir an die Grenzen unserer Kommunikationskompetenz. Die Betrachtung von verstörenden Kunstwerken trainiert, nicht nur im Museum, sondern auch bei schwierigen Gesprächen mit Teammitgliedern oder Kunden, redigewandt zu bleiben.

Wenn ich Gruppen im Basler Kunstmuseum den «Triumph des Todes» von Pieter Brueghel d. J. (1564/65–1637/38) zeige, reagieren die Workshopteilnehmenden mit drei verschiedenen Verhaltensweisen: Die einen schauen nur kurz auf das zugegebenermassen sehr grausame Gemälde und wenden sich dann «schöneren» Bildern im Raum zu. Andere sagen, dass das Gemälde trotz der vielen dargestellten toten Menschen und der Armee von Skeletten eine gemütliche Stimmung ausstrahle und für sie in keinsten Weise unheimlich sei. Schliesslich gibt es diejenigen, welche alle Details genau betrachten, die vielen Toten und erfindungsreich dargestellten Todeskämpfe exakt benennen und sogar die in der linken oberen Ecke an dem kahlen Baum hängenden Glocken läuten hören.

Kommunikation in Krisen und Konflikten

Brueghels Gemälde erscheint so gruselig, dass man am liebsten wegschauen möchte. Auch im Berufsalltag begegnen wir regelmässig Situationen, die wir lieber umgehen würden: schwierige Kundenkontakte, Auseinandersetzungen mit dem Vorstand, komplizierte Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen, die Konfrontation mit zu tiefen Umsatzzahlen, Fragen nach einem höheren Honorar oder einer Gehaltserhöhung. Doch wenn wir uns vor solchen Situationen scheuen oder wir von unseren Ge-

fühlen überwältigt werden, sodass wir uns nicht mehr artikulieren können, kann das nicht nur zu Konflikten, sondern auch zu finanziellen Verlusten führen. Vielmehr sollten wir als Unternehmerinnen, Führungskräfte oder Manager darin geübt sein, diesen herausfordernden Situationen ins Auge zu blicken und darüber souverän zu sprechen.

Mit dem Unbequemen versiert umgehen

Um unbequeme Gesprächssituationen besser zu meistern, nützt es, wie bei einer präzisen Bildbeschreibung vorzugehen. Dafür ist es erforderlich, genau zu beobachten, klar zu formulieren und relevante Details zu identifizieren. Diese Fähigkeiten sind nicht nur in der Kunstwelt von Bedeutung, sondern auch im Geschäftsleben. Der erste Schritt ist die genaue Beobachtung der Situation bzw. des Bildes. Im nächsten Schritt geht es darum, die Beobachtungen in klare und verständliche Worte zu fassen. Beschreiben Sie so präzise wie möglich, was Sie sehen, ohne eigene Interpretationen hinzuzufügen. Vermeiden Sie dabei abstrakte, subjektiv zu verstehende Begriffe und drücken Sie sich konkret aus.

Folgende Fragen helfen, den Bildinhalt zu erfassen: Wer ist auf einem Bild zu sehen? Was passiert in der Szene, was ist die Haupthandlung? Wo und wann findet die



Lieber genau hinschauen, statt wegblicken: Mithilfe von Kunstwerken wie Pieter Brueghels d. J. «Triumph des Todes» lässt sich der Umgang mit herausfordernden Businessituationen trainieren.

Pieter Brueghel d. Jüngere, Triumph des Todes, Öl auf Eichenholz, 123.3 × 166.5 cm, um 1608, Kunstmuseum Basel.

Handlung statt, zu welcher Tages- oder Jahreszeit? Beim «Triumph des Todes» sehen wir eine Armee von Skeletten von rechts ins Bild ziehen. Im Vordergrund töten einzelne Skelette Menschen aller gesellschaftlichen Stände: Links am Bildrand bearbeitet ein Knochengerüst einen Herrscher, der in einen Hermelinmantel und eine Rüstung gekleidet ist. Weiter rechts stützt ein anderes Skelett einen rotgewandeten Geistlichen. Mittig im Vordergrund bohrt ein Gerippe einem Mann ein Messer in die Kehle, ein weiteres setzt mit der Sense zum Schlag an. Am rechten Bildrand wird eine Tischgesellschaft überfallen. Dahinter schieben die Skelette Menschen in einen länglichen Kasten, auf dem ein Gerippe zwei Trommeln schlägt. Darüber an den Felsen zerrt ein anderer Todesbringer einen Mann kopfüber in die Tiefe. In der Bildmitte ist ein brennendes quadratisches Gebäude zu sehen.

Rechts am Bildrand hat sich eine Armee von Skeletten aufgestellt. Auf der linken Seite fährt ein Wagen gefüllt mit Totenschädeln ins Bild. Dahinter, auf der Balustrade am Fluss, wird ein Mann mit einem Mühlstein am Hals ins Wasser gestossen. Vereinzelt gelingt es einigen Menschen, sich zu verstecken oder sich gegen die Skelette zur Wehr zu setzen. Eine karge Landschaft bildet den Mittelgrund des Gemäldes, in dem weitere Szenen der Zerstörung stattfinden. Hingerichtete hängen an Galgen und auf Pfählen montierten Rädern. Im Bildhintergrund

treibt ein Schiff im Wasser, dahinter ragt ein sich nach oben verjüngendes Gebilde aus dem Wasser.

Schliesslich ist es wichtig, die relevanten Details zu identifizieren und hervorzuheben. Welche Elemente des Bildes sind besonders wichtig für die Gesamtaussage? Welche Details könnten vernachlässigt werden, ohne den Gesamteindruck zu beeinträchtigen?

An dem Gebäude links am Bildrand ist eine Uhr angebracht, deren Zeiger aus einem Knochenmann auf zwölf Uhr steht. Während im Gemälde die Zeit abgelaufen zu sein scheint, bleibt im echten Leben häufig Zeit, das Blatt noch zu wenden.

Auch gibt es bei dem Gemälde von Pieter Bruegel d. J. Dinge, die wir nicht wissen. Zu benennen, was wir zurzeit nicht wissen, hilft, auch im Unternehmen Lösungen zu erarbeiten. Brueghels Bild ist eine Kopie nach dem im Prado aufbewahrten «Triumph des Todes» seines Vaters, dem flämischen Meister und Begründer der Malerdynastie, Pieter Bruegel d. Älteren (um 1525/30–1569). Für welchen Auftraggeber und welchen Standort die berühmte Originalversion ursprünglich bestimmt war, ist nicht bekannt. Doch scheint Bruegel d. Ä. im weitesten Sinne die Grausamkeit der Religionskriege im Flandern des 16. Jahrhunderts zu thematisieren.

Jana Lucas im Fokus



«**Artgrade your business!**» heisst die Kolumne von Jana Lucas. Darin zeigt die promovierte Kunsthistorikerin, wie bildende Kunst als Ressource speziell für die Wirtschaft dienen kann. Denn wer unternehmerisch gestaltet, profitiert von künstlerischen Arbeitsweisen, so die These von Jana Lucas. Innovationen kann nur entwickeln, wer neu denkt und eigene Positionen einnimmt. Künstlerinnen und Künstler bieten dafür Vorbilder. Die Kolumne nutzt Kunst daher als Trainingsgelände für unternehmerisches Handeln und bietet viele praktische Beispiele, um grundlegende Entscheidungen aus einer neuen Perspektive zu reflektieren, die eigenen Vorstellungen herauszufordern, den Fokus zu schärfen und konkrete Schritte für die gezielte Umsetzung abzuleiten.

In ihrem kunstbasierten Consulting mit Schwerpunkt Innovations- und Strategieentwicklung verbindet Jana Lucas unter dem Motto «Von der Kunst lernen» ihre jahrelange Erfahrung im Marketing mit Fragestellungen zu künstlerischen Gestaltungsprinzipien. Dabei spannt sie den Bogen zwischen Kreativität, Innovation sowie Wahrnehmung in der Kunst zu deren Bedeutung für Unternehmen. Darüber hinaus arbeitet Jana Lucas Unternehmens- sowie Privatsammlungen kunsthistorisch auf und erschliesst so deren Mehrwert für Unternehmen. Als Autorin veröffentlichte sie 2021 das erfolgreiche Sachbuch «Die geheimen Pionierinnen der Wirtschaft – Aussergewöhnliche Frauen, die unsere Wirtschaftswelt nachhaltig geprägt haben». 2023 erschien ihr neuestes Buch: «Kleine Basler Kunstgeschichte».

janalucas.ch

Klare Kommunikation spart Zeit und Geld

Alain Hunkins, Autor des Buches «Cracking the Leadership Code», verweist in einem Artikel im Wirtschafts magazin Forbes darauf, dass bei einer Umfrage des britischen «HR Magazine» 46% der Angestellten angaben, regelmässig verwirrende oder unklare Anweisungen zu erhalten und jeden Tag etwa 40 Minuten aufwenden, um diese unklaren Anleitungen zu interpretieren. Hochgerechnet auf eine Woche sind das 4,5 Arbeitsstunden, im Monat ergibt das mehr als zwei Arbeitstage, die Angestellte damit verbringen, Arbeitsanweisungen zu entschlüsseln. Das heisst, klar zu kommunizieren spart Arbeitszeit und somit bares Geld.

Die Sprache «einfärben»

Neben präzisen Ansagen kommt es auch auf den Tonfall an. Die US-amerikanische Kunsthistorikerin Amy E. Herman, die das FBI mithilfe von Kunstwerken schult, genau hinzuschauen, betont, dass es wie bei einer Künstlerin, die bestimmte Farben für ihr Bild wählt, auch bei einer gesprochenen Botschaft auf die «Farbe», also den Ton ankommt. Zum Beispiel könne man inklusive statt exklusive Formulierungen wählen. Anstatt zu einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter vage zu sagen: «Ihr Arbeitsergebnis ist total enttäuschend» wäre es konstruktiver, konkret vorzuschlagen: «Warum versuchen wir nicht Folgendes ...»

Ein Museumsbesuch kann auf vielfältige Weise dabei helfen, exakteres Kommunizieren einzuüben. Wie wäre es also mit einem Museumsbesuch zusammen mit Ihrem ganzen Team? Bleiben Sie dann vor vermeintlich unangenehmen Personen, deformierten Körpern, Leichen, Totenköpfen und Kunstwerken, von denen Sie sich am liebsten abwenden würden, bewusst stehen. Schauen Sie dem Unbequemen ins Gesicht und beschreiben Sie das Bild in allen Details. Benennen Sie, was Sie tatsächlich sehen und nicht, was Sie denken. Halten Sie sich an die Fakten, trennen Sie diese von Ihren Gefühlen und hinterfragen Sie Ihre Interpretationen. Je mehr wir trainieren, jene Dinge zu kommunizieren, die sich unangenehm anfühlen, desto besser werden wir sie im Alltag lösen können.

Artgrade your business!

● Ihre Jana Lucas