

KMU-PRAXIS

Alles Rhetorik!

Wie die Römer alles sagten und doch nicht



● VON MARCELLO SCARNATO*

«Was man alles durch Nichtsagen kommunizieren kann, davon sprechen wir gar nicht.» Gemeint ist mit diesem Satz nicht die so genannte nonverbale Kommunikation, sondern die Römische Rhetorik. Die Antike ist bekannt für ihre Redekunst; M. Tullius Cicero (106 bis 43 v. Chr.) setzte Massstäbe, die bis heute gelten. Manager des 20. und 21. Jahrhunderts sollten sich an ihm orientieren.

Gut gebrüllt, Löwe?

«Die Emanzipation von logistischen Konzepten einer strategischen Bereitstellung von humanen Leistungspotenzialen ...», brüllt der Manager vor versammelter Runde, und keiner versteht ihn. Er hingegen ist glücklich, denn wer so eloquent Fremdwörter aneinanderreihet, muss Respekt ernten. Meint er. Sagen wollte er etwas über die Bedeutung des Menschen und dass man ihn nicht nur als Produktionskapital sehen sollte. Kommuniziert hat er «Ich bin der Häuptling – ihr seid die Indianer. Hört wie gepflegt ich mich ausdrücken kann.» Was für ein Desaster er angerichtet hat, davon wollen wir gar nicht sprechen.

Was gutes Reden ausmacht

Unter Rhetorik versteht man die Beredsamkeit und die Lehre von der kunstmässig geübten Rede, ihrem Aufbau, ihrem Ausdruck und ihren Stilformen sowie auch die Wissenschaft, die sich mit der Redekunst beschäftigt. In den klassischen Redegattungen unterschied man drei Kategorien, die wir auch heute noch verschiedenen Anlässen zuordnen können: die Gerichtsrede, die Beratungs- und Ermahnungsrede, die Lob- und Tadelrede.

Konsequenz der Langeweile

Frater Ingert Ganss † – langjähriger Direktor beim Collegium Marianum (später Liechtensteinisches Gymnasium Vaduz), Botaniker, Grieche und Lateiner mit Leib und Seele – pflegte sinngemäss zu sagen: «Einen langweiligen Lehrer sollte man auspeitschen!» Es ist anzunehmen, dass Rhetoriker derselben Prägung seinen Tadel gleichermassen erweckt haben ...

Vorbereitung ist alles

Die Vorbereitung entscheidet über den Inhalt, die Taktik und die Auswirkung einer Rede. Die klassische Vorbereitung der Rede besteht nach Cicero aus fünf Stufen: 1. inventio (Stoffsammlung), 2. dispositio (Anordnung), 3. elocutio (Sprache), 4. memoria (Einprägung), 5. pronuntiatio (Verwirklichung). Römische Rhetorik: Etwas nur kurz ansprechen («davon sprechen wir gar nicht ...») ist oftmals wirkungsvoller als stundenlange Monologe.

Und in der Praxis ...

Achtung vor: leeren Phrasen, Allgemeinplätzen, nichtssagender Schönrederei.

Klassischer Redeaufbau:

- A) Einleitung
1. Anfang (exordium)
- B) Hauptteil
2. Darstellung Ist-Zustand (narratio)
3. Folgen Ist-Zustand (argumentatio)
- C) Schluss
4. Zusammenfassung
5. Eventuell Appell (peroratio)

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Eigenwerbung auch in Krisenzeiten

Selbstmarketing: Wer sich weiterbildet, beweist Initiative und Flexibilität

Seit Monaten sind fast täglich Meldungen über Verluste und Stellenabbau zu hören. Grund genug, um in eine negative Stimmung zu fallen. Doch gerade in Krisenzeiten sollte man sich in Sachen Selbstmarketing Gedanken machen.

● VON MARI SERRANO

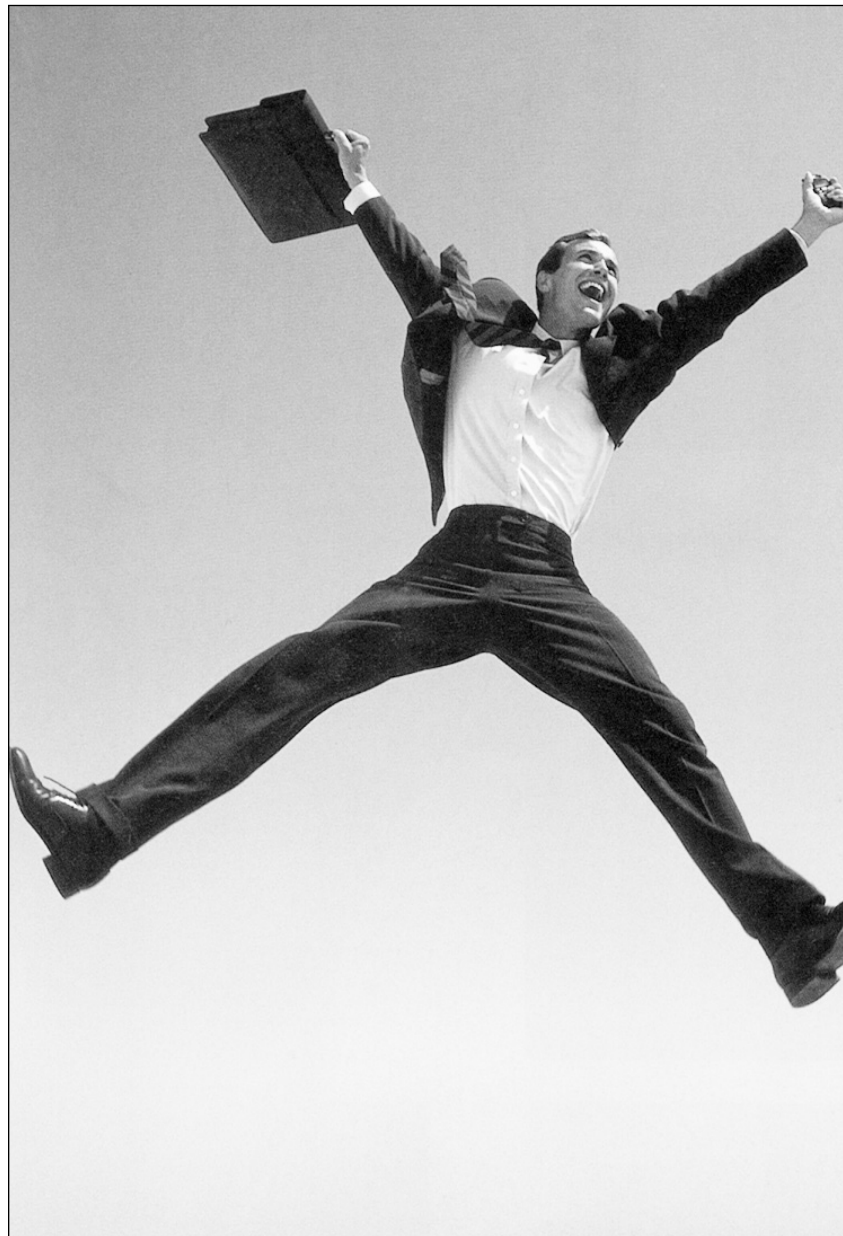
Mittlerweile kann niemand mehr die Konjunkturflaute abstreiten. Die Zeichen mehren sich und sind eindeutig. Etwa die Zahl der Arbeitslosen: Ende 2002 waren es in der Schweiz 90'705 registrierte Arbeitslose, rund 2,5 Prozent der Bevölkerung. In Liechtenstein wurden im September 639 Arbeitslose gezählt, das ist ein neuer Rekord von 2,2 Prozent.

Allerdings ist eine jahrelange Rezession, wie sie die neunziger Jahre mit einem bis zu sechsprozentigen Arbeitslosenanteil prägte, weit entfernt. Überall rechnet man mit einem Aufschwung spätestens im Jahr 2004. Trotzdem wird fleissig das Hohelied des Stellenabbaus gesungen. Es scheint die einzig mögliche, sofort wirksame Massnahme zum Überleben zu sein. Die Zahlen müssen schnell wieder stimmen, also reduziert man beim teuren Personal. Dass sich dies später mit hohen Rekrutierungskosten rächen wird, zählt jetzt nicht. Und nur wenige entscheiden sich etwa für die billigere und sinnvollere Variante der Kurzarbeit, bis die Flaute vorüber ist.

Situation verstehen

In Krisenzeiten gibt es einige Punkte, die auf individueller Ebene angepackt werden können. Für Personalberaterin Trudy Dacorogna sollte jeder Angestellte in erster Linie Interesse für die Situation zeigen: «Wenn die Sachzwänge so gravierend sind, dass man um den eigenen Arbeitsplatz fürchten muss, sollte man versuchen, die Zusammenhänge zu erkennen.» Ebenso sieht es Elisabeth Kräuter, systemische Organisationsentwicklerin und Marketingfachfrau in München, für die KMUs: «In Krisenzeiten ist Unternehmer sein besonders schwierig, deshalb ist es unerlässlich, die Auswirkungen der konjunkturellen Flaute im eigenen Betrieb genau zu studieren.» Mit anderen Worten: Die grösste Gefahr einer Flaute ist, sich vom Gedanken der Flaute anstecken zu lassen und dabei nicht erkennen, dass vielleicht sogar Chancen dahinter stecken.

Wer also nächstens mit einer mehr oder minder realen Hiobsbotschaft des Chefs rechnet, könnte sich auf einige grundsätzliche Instrumente des Selbstmarketings besinnen. «Eine berufsbe-



Wer Optimismus zeigt, auch wenn das Geschäft infolge der Wirtschaftslage nicht so gut läuft, hat bereits die ersten Schritte aus der Krise geschafft.

zogene, sinnvolle Weiterbildung steigert den Wert der Mitarbeitenden auch in Krisenzeiten», ist Trudy Dacorogna überzeugt. Denn wer sich weiterbilde, beweise auch Initiative und Flexibilität. Auch Kurse in Persönlichkeitsbildung sind in Konjunkturflauten eine gute Idee. «Eine selbstbewusste Persönlichkeit bietet Schutz gegen Stellenabbau, aber auch gegen andere psychische Gefahren am Arbeitsplatz wie etwa Mobbing», erklärt die Personalberaterin. Niemand müsse Angst davor haben, im Arbeitsumfeld als Mensch aufzufallen. Im Gegenteil, wer Verständnis zeigen und ab und zu auch mal Nein sagen könne, schütze sich selbst.

Marktpräsenz erhalten

Was im Überlebenskampf für die Arbeitnehmenden Selbstmarketing bedeutet, ist für die KMUs die Werbung.

«Die grösste Gefahr für ein Unternehmen in einer Krise ist, dass es vom Markt verschwindet», erläutert Elisabeth Kräuter. Damit ist nicht etwa der Konkurs, sondern mangelnde Attraktivität bei den Kunden gemeint. Im heiklen Wechselspiel zwischen zyklischem und antizyklischem Verhalten sind in Krisenzeiten Fehler gefährlich. Für Elisabeth Kräuter gibt es eine wichtige antizyklische Massnahme: «Überall ausser bei der Werbung oder beim Marketing sparen.» Damit bleiben Unternehmen bei ihren Stammkunden in Erinnerung und erhalten sich die Chancen, neue Kunden zu akquirieren. Allerdings ist es eine Frage des Masses, denn in einem sensibilisierten Umfeld fallen aufwendige Werbekampagnen vermehrt auch negativ auf. Und wer einmal das Gefühl vermittelt, dass er «es nötig hat», so Elisabeth Kräuter, steht bei den Kunden nicht mehr hoch im Kurs. Doch das

richtige Mass an Selbstmarketing zu treffen ist nicht einfach. Personalberaterin Trudy Dacorogna empfiehlt Angestellten, in Krisenzeiten bewusst positiv auf sich aufmerksam zu machen. Vermehrt Initiative zeigen oder in Kommissionen oder Projektgruppen mitarbeiten sind derlei Möglichkeiten. «Dadurch erhöht man die Möglichkeiten, die eigene Stelle zu erhalten, aber eine Garantie ist es nicht», meint Trudy Dacorogna. Deshalb sei es vor allem wichtig, die ganze Lage zu versachlichen. Wenn es also der Firma schlecht geht, sollte das nicht mit der eigenen Person in Zusammenhang gebracht werden. «Das Privatleben erhält gerade in solchen Situationen einen besonderen Wert», erklärt die erfahrene Personalberaterin. Private Beziehungen oder Hobbies stärken das Selbstwertgefühl und helfen so über die Ängste am Arbeitsplatz hinweg.

Ein kühler Kopf ist gefragt

Selbstständige Unternehmerinnen und Betriebsinhaber brauchen bei einem konjunkturellen Abschwung mehr Nüchternheit. «Man muss die Zahlen genau prüfen und verschiedene Handlungsoptionen durchspielen», argumentiert Marketingfachfrau Elisabeth Kräuter. Das sei nicht gerade hilfreich und brauche einen kühlen Kopf. Hilfreich sei natürlich, das Ziel, nämlich das Überleben des Unternehmens, stets vor Augen zu halten.

Letztlich erfordert ein verändertes konjunkturelles Umfeld die Fähigkeit, mit den anstehenden Veränderungen umzugehen. Dazu braucht es objektivierte Fakten und eine klare Strategie. Ungeduld ist fehl am Platz, hingegen bietet ein gesundes Selbstmarketing die Möglichkeit, in einer schwierigen Situation erhellende Erfahrungen zu machen. Damit lässt sich vielleicht nicht immer alles retten, aber eine offensive Linie kann sich in solchen Zeiten auszahlen. Spätestens aber dann, wenn der Aufschwung kommt.

Do's und Dont's in Krisenzeiten

- Weiterhin in sich selbst investieren (Werbung, Weiterbildung, Persönlichkeitsbildung etc.).
- Flexibilität und Verständnis für die Situation zeigen, sich selbst aber dabei nicht aufgeben.
- Alternative Sparmassnahmen zum Personalabbau suchen.
- Vermehrt Ausgleich im Privatleben suchen.
- Nicht ungeduldig werden oder sich von einer allgemeinen Angststimmung anstecken lassen.

Scheinbar Unmögliches möglich machen

Der Spitzensportler Andrea Clavadetscher gewann das härteste Rennen der Welt, das Race Across America. Mit seinem Buch macht er «Lust auf Leistung».

Man bewältigt Gebirge und stolpert über Steine. An diesen Satz musste Andrea Clavadetscher oft denken, während er fast 5'000 Kilometer auf dem Rad zurücklegte, quer durch die USA, von der Westküste zur Ostküste, immer der Sonne entgegen, Tag und Nacht im Sattel, fast ohne Schlaf. Der Wille kämpfte mit der Biochemie des Körpers. Die Stimmung schwankte von tiefster Verzweiflung bis hin zu unbezwingbaren Hochgefühlen.

Neun Tage und sieben Minuten hat Andrea Clavadetscher gebraucht, um das Race Across America zu gewinnen. Je mehr er seinen Körper an seine Leistungsgrenzen führte, desto kla-

rer wurde sein Geist. Ein Weg der Erkenntnis und der Erneuerung. Ein Weg, in dem klar wurde, dass Leistung Spass macht, auch wenn der Preis dafür hoch und der Lohn gering ist. Ein Weg, in dem sich sein Leben wie ein Bilderbogen aufrollte und ihm zeigte, dass selbst gesetzte Ziele eine enorme Kraft in sich bergen, dass Träume beflügeln, dass alles Sinn macht, wenn man Sinn gibt.

Nie aufgeben

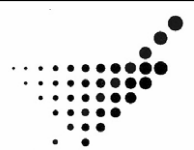
Nicht nur Spitzensportler setzen sich Ziele. Auch Manager müssen sich täglich vorantreiben, um ihre Leistung planmässig bringen zu können. «Lust auf Leistung» ist ein Buch, das motiviert, scheinbar Unmögliches möglich zu machen, ohne dabei aufzugeben.

Das Buch «Lust auf Leistung» von Andrea Clavadetscher und Anita Grüneis ist im Ikos-Verlag erschienen und seit kurzem im Handel erhältlich. ISBN 3-9064-7320-1.

Andrea Clavadetscher schreibt von seinen Erfahrungen im härtesten Radrennen der Welt.

Internet in China weit verbreitet

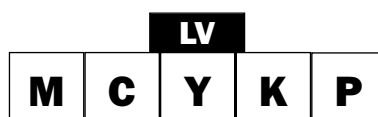
pte.- Internet ist im grössten Staat der Welt wesentlich verbreiteter als bisher angenommen. Laut einer Übersicht der chinesischen Akademie der Sozialwissenschaften ist in den Metropolen Shanghai, Peking und Guangzhou bereits jeder dritte Bürger online, berichtet das Wall Street Journal. Das Web wird aber auch in kleineren, weniger entwickelten und abgelegenen Städten immer populärer.



Vipro AG • Im alten Riet 125
FL-9494 Schaan
Tel. +423/239 23 99 • ado.vogt@vipro.li

Die regionale KMU-Beratungsfirma für

- Nachfolgeregelungen
- Unternehmensanalysen
- Restrukturierungen
- Unternehmensanierungen



Wirtschaft