

Beschaffung von Mandaten und das gesprochene Wort

Dr. Guido E. Nussbaumer, Basel*



Ich lege den nachfolgenden Überlegungen meine in den letzten 20 Jahren an Managementseminaren gemachten Erfahrungen zugrunde, wonach in Betrieben oder Organisationen der komplexen Art, was Unternehmen nun einmal sind, progressiv ansteigend mit der Einführung und Verwendung neuer technischer Übermittlungssysteme, das Kommunikationsbewusstsein abnimmt. Ich wäre beinahe geneigt, von einer Kommunikationskrise zu sprechen. Mit andern Worten, das Vermögen, sich auszudrücken, das

das *«Quantitative Element»* mit seiner Dichte und Fülle. Letzteres tritt vor allem zutage vor dem Hintergrund der Tatsache, dass sich das Wissen bzw. das Informationsvolumen innerhalb von zehn Jahren jeweils verdoppelt. Andere Quellen sprechen gar von sieben Jahren. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich unter diesen Gegebenheiten ein auf Erfolg getrimmter Jungmanager weniger mit der Frage nach dem tieferen Hintergrund und Sinn des *«Gesprochenen Wortes»* befasst als vielmehr mit Begriffen wie *«Return on Investment»* bzw. *«Profitmaximierung»*! Reden können (beinahe) alle, ohne es je gelernt zu haben, ist der Weisheit letzter Schluss. Man lebt lieber den Grundsatz des Stoikers und Philosophen Epiktet *«leide und meide»*! Was bedeutet schon Rhetorik und was Dialektik in der Geschäftswelt? Dass sie sich gegenseitig bedingen bei Verkaufs- und Kaufsverhandlungen und *«Gesprächen»*, wird verkannt und bei einem Fiasko als Ursache nicht einmal in Erwägung gezogen. Ebenso die Erkenntnis, dass das Kommunikationsgeschehen die Grundlage des Erfolges bei der Übermittlung einer Botschaft von A nach B bildet, als kommunikative Teilhabe an Auseinandersetzungen mit menschlichen Problemen des Alltags. Dialektik und Rhetorik bedeuten nicht nur sich mitteilen, sondern auch sich selbst darzustellen. Kommunikation ist ein soziales Ereignis. Die Situation, in der sie stattfindet, bedingt ihre Mittel. Dazu gehören Begriffe wie persönliche Partizipation, Engagement, Anteilnahme und neuerdings der Begriff Sozialkompetenz. Betrachten wir dieses Phänomen einmal vor der Kulisse des *«Überlebens»*! Ohne die Fähigkeit zu *«reden»* sind (neue) Mandate nicht zu beschaffen! In diesem Zusammenhang einige Reflexionen zum Marktgeschehen:

Zusammenfassung

Vom Gebrauch der Sprache und nicht von einem Abstraktum *«Sprache»* hängt Wirklichkeit ab und ... Erfolg. Die Macht des Wortes ist durchaus eine Realität. Wenige wissen, welche Bedeutung das *«Gesprochene Wort»* für ihn persönlich und für sein Geschäft hat. In diesem Beitrag erfahren Sie Gründe für die Wichtigkeit des gesprochenen Wortes.

alte, bisher gelebte, traditionelle Werkzeug, verkümmert zusehends. Kam früher die zeiträumliche Kommunikationsbewältigung hinzu, so sind diese Schwierigkeiten heute, wo Kontinente durch moderne Elektronik in Permanenz verbunden sind, in den Hintergrund getreten. Dadurch sind aber die Schwierigkeiten und Probleme nicht aus dem Wege geräumt. Kenntnisse (idiolektale) des allgemeinen Sprachgebrauchs haben heute im Management keine Bedeutung mehr. Die Schwierigkeiten beim Übermitteln, von was immer, liegen nicht mehr in der Überbrückung von Raum, sondern in Begriffen wie Zeit und Geld. Hinzu kommt

Die Marktlage und Marktsituation

Dem Markt und damit der Nachfrage liegen einige veränderliche Grössen zu Grunde, die allerorts erkannt und im Bewusstsein registriert werden. Beginnend bei Konjunkturschwankungen, Arbeitslosigkeit, Sparapellen, Steuerbelastungen, Dumpingangeboten, Marketingpolitik der Unternehmen bis hin zu Wandel im Verhalten von Kunden und Zielpersonen, veränderter Erwartungshaltung, gekoppelt mit ebensolch verändertem Lebensstil, um nur einige zu nennen. Es sind dies gern herbeigekarrte Gründe, um rote Zahlen oder ausbleibende Aufträge zu rechtfertigen. Auch der Sammelbegriff *«Sättigung des Marktes»* ist eine vielzitierte Ausrede oder ein Bonmot. Und unser aller Bestreben ist es doch, oder sollte es zumindest sein, die Zeichen zeitgerecht zu erkennen, um rasch darauf reagieren zu können. Nur, eine Reaktion ist die Antwort auf eine vorgegebene Situation und somit die verspätete *«Aktion»* schlechthin! Auf einen, zugegebenermassen trivialen, Nenner gebracht, subsumieren wir diese Mechanismen unter dem Begriff *«vermarkten»*, das Streben nach harmonischen Verhältnissen zwischen Angebot und Nachfrage. All dies führt(e) wiederum zu neuartigen Methoden, die wir national wie international mit dem Begriff *«Marketing»* in Zusammenhang bringen. Zu den grundlegenden Definitionen dieses Begriffes zählt jene des British Institute of Marketing, an die wir uns hier halten wollen: *«Unter Marketing ist die Managementfunktion zu verstehen, welche alle Geschäftsaktivitäten organisiert und leitet, die benötigt werden, um die Kundenkaufkraft zu eruieren und in eine reale Nachfrage nach einem Produkt oder Service umzuwandeln und um das Produkt oder den Service an den Käufer (potenziellen Kunden) oder Verbraucher abzusetzen und so das Profitziel oder andere Absichten der betreffenden Firma, Institution oder des Unternehmens zu erreichen.»*

Diese Betrachtung schliesst eine bestimmte geistige Verfügbarkeit und Grundhaltung seitens der Unternehmen und damit der Mitarbeiter/In als absatzpolitisches Werkzeug voraus, elementar folglich die Erkenntnis, wonach alle Handlungen und Funktionen nach den Erfordernissen, Bedürfnissen und Gegebenheiten des Marktes auszurichten sind. Das wiederum impliziert – nach logischem Schluss – die Fähigkeit, auf potenzielle Käufer und somit Mandatsträger Einfluss zu nehmen. Kataloge von Handlungsregeln zur Beeinflussung dieser *«Botschaftsempfänger»* werden zuhauf formuliert und müssen hier nicht noch gesondert auf-

geführt werden. Sogar Macchiavelli hat hier seinen Anteil, in dem er auf die Wirksamkeit gewisser unterdrückender Massnahmen in Wort und Spiel hinweist. Solche Regeln wurden nicht nur in der Vergangenheit, sondern ebenso in der Gegenwart, mit unterschiedlichem Erfolg, angewendet und perfektioniert.

Der Treuhänder, Steuerexperte, Controller hat eine Dienstleistung zu erbringen. Diese wiederum ist ein abstraktes, das heisst nicht stoffliches, weder sicht- noch greifbares Konsumgut. Für die Bewertung dieser Dienstleistung stehen keine objektiven Messgrössen wie Masse, Gewichte, Volumen, Ausgangsleistungen usw. zur Verfügung. Potenzielle Kunden können folglich Leistung(en), die sie zu konsumieren wünschen, weder sehen noch greifbar erfassen. Dienstleistungen können nicht wie ein Warenmuster zur Ansicht oder zur Auswahl zugesandt werden. Sie können auch nicht auf Vorrat produziert und nur bedingt auf fixe (Liefer-)Fristen abgesetzt werden. All das ist das Dilemma, das beschäftigt und bringt schmerzlich ins Bewusstsein, dass diese Sachlage auf andere Weise kompensiert werden muss.

Der Faktor Mensch

Wie bereits erwähnt, sind über das Erscheinungsbild des Marktes ganze Kompendien gefüllt worden. Nochmals vereinfacht ausgedrückt werden *«Produzenten»* und *«Konsumenten»* versuchen, Angebot und Nachfrage gegenseitig abzustimmen, zu beiderseitigem Vorteil! Unverkennbar ist jedoch eine Komponente, die wir als die *«Kommunikation»* bezeichnen. Die Zusammensetzung dieser Begriffe hiesse nun folgerichtig *«Markt-Kommunikation»*, was so viel bedeutet wie Austausch von Zeichen. Wir wissen aus der Dialektik, dass Zeichen positiv und negativ einhandelbar sind, d.h. sie vermögen etwas auszulösen, einen *«Abschluss»* eröffnend ... oder verhindernd. Beteiligt an der Marktkommunikation sind der sog. Markt-Kommunikator und der Markt-Kommunikant. Der eine versucht den andern durch Leitung der Gefühle zu überzeugen. Der Kunde und Botschaftsempfänger ist ein eminent ernst zu nehmendes Gebilde, von dessen Reaktionen das Überleben des Unternehmens abhängt. Er ist aber ebenso Diffusionshelfer, welcher die empfangenen Zeichen und Signale in die Welt setzt. Untersuchungen zeigen übrigens, dass negativ besetzte Zeichen bekanntlich vier mal schneller um die Welt reisen als positive! Darin liegt letztlich u. a. eine der Begründungen zur Physiologie des Gerüchts.

Emotio vs. Ratio

Folgen wir den bisher gemachten Erkenntnissen, wonach der Emotio – dem Gefühl – ein weitaus höherer Stellenwert zukommt als der Ratio – der objektiven Vernunft –, dann ist unleicht auszumachen, dass derjenige, der über entsprechende sprachliche Fähigkeiten verfügt, weitaus erfolgreicher sein dürfte. Grundsätzlich gilt: für jeden Botschaftsempfänger ist der Sender eine Art *«Eindringling»*, der versucht, sein Wissen, seine Erfahrung, seinen Glauben, seine Fähigkeiten, seine Einstellung, seine Weltanschauung – um nur einige wenige Faktoren zu nennen – beim Gegenüber zu platzieren! Er bedient sich dazu diverser Mittel, verbaler wie non-verbaler und setzt damit jene überzeugend darzustellenden Zeichen, die wünschbar wären, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Der hermeneutische Prozess

Hermeneutik ist die Verstehenstheorie und/oder das Wissen darum, in welcher Art und Form die Verständigung erfolgt. Hier wird u.a. transparent, weshalb Menschen sich nicht verstehen (können). Daran ist nicht nur der Sender beteiligt mit einer Vielfalt von bewusst oder unbewusst eingebrachten (Fehl-)Leistungen, sondern ebenso der Empfänger belegt die empfangene Botschaft mit einer Vielzahl von Elementen (in der Fachsprache als Legierungen oder Potenzialfelder bezeichnet), die oft zu Missverständnissen führen. Im Wortfeld dieses Begriffes finden sich Worte wie *«(Un-) Verstanden – Verstand – verstehen – verständlich»*. Indikatoren dieser Hindernisse, die letztlich zu keinem oder einem unbefriedigenden Resultat führen, sind im Wirkungskreis der Empfängerbarrieren zu suchen wie Einstellung, Gewohnheiten, Vorurteile, Motive, Faktor Zeit, Stereotype, Distanz, Code, kulturelle Unterschiede, Wertvorstellung u.ä. Nicht jeder Angesprochene reagiert in gleicher Weise auf jeden Reiz. Zum einen ist es das Umfeld, welches die Nachricht verschliesst, zum andern auch Faktoren wie Informationsmenge, Intelligenz, gruppenspezifische Zwänge und Konventionen oder physische wie psychische Komponenten.

Erkrampfte Originalität

Mit einem Faktor, mit dem ich im Laufe der Jahre immer wieder konfrontiert wurde, ist der Begriff der

Originalität als Ersatz für mangelndes Leistungspotenzial und Wissen auf dem Gebiet Rhetorik und Dialektik! Der kausale Zusammenhang zwischen *«Sprache»* und *«Originalität»* mag hier zwar schwer ersichtlich sein, doch für den Betrachter in praxis nachvollziehbar. Wenn sich der Erfolg bei Akquisitionsbemühungen nicht einstellt, man nicht mehr weiter weiss, sich ein neuer Blickwinkel nicht finden lässt und man dabei ist, mit aufrechtem Gang schrilles Wehklagen ob so viel Misserfolg einzuläuten, dann muss oftmals die sog. Originalität herhalten, um das wettzumachen, was andernorts sträflich vernachlässigt wurde. Mit viel Schwung werden alsdann seitens eines *«Verkäufers»* – und um *«Verkauf»* dreht sich letztlich alles – oftmals mit ausgebreiteten Armen und in freiem Fall selbstschöpferische oder gar an Nachahmung grenzende Aktionen und kostenintensive Betriebsamkeiten eingebracht. Das erhoffte Resultat bleibt dann meist auf der Strecke infolge planungsbedingter Verzerrung. ... Dass sich diese Originalität nach dem Kunden zu richten hat, wird meist verkannt!

Sprache

Lassen Sie mich den Aspekt *«verbale Sprache»* auf eine andere Weise noch beleuchten. Ihm wird kaum Raum gegeben höheren Orts! Der deutsche Wortschatz kennt, mit all seinen Stammwörtern, nicht weniger als 500 000 Zeichen. Davon ist der *«Gebildete»* in der Lage, an die 12 000 Zeichen zu decodieren, der *«Ungebildete»* an die 4000 Zeichen. Von diesem sog. Passiv-Wortschatz setzen beide lediglich $\frac{1}{4}$ bis $\frac{1}{5}$ als Aktiv-Wortschatz um. Die Frage, in all seiner Rigorosität, mag erlaubt sein, ob sich Betriebe und Unternehmen sich dieses Phänomens bewusst sind. Just im Treuhandbereich besteht diesbezüglich erheblicher Nachholbedarf. Wie wir gesehen haben, ist es letztlich im besonderen die *«Sprache»* mit all ihren Fazetten, die darüber entscheidet, ob ein neuer Auftrag (Mandat) gesichert wird. Damit schliesst sich der Kreis. Wenn sich der *«Markt»* nicht ausweitet – *«Stillstand ist Rückschritt»* – so beginnt schon die Verdrängung. Jeder Mitarbeiter/In im Betrieb ist Botschaftsempfänger und Kommissionär in gleicher Weise und dafür verantwortlich um das Überleben. Die Sekretärin, als *«akustische Visitenkarte»*, die den ersten Telefonanruf entgegennimmt und allenfalls weiterleitet, der Sachbearbeiter, der bereits in den *«Akt des Verkaufens»* tiefer eingreift, sowie der Vorgesetzte, der letztlich ein gesundes, Gewinn bringendes und dauerhaftes Geschäft aufbaut bzw. sicherstellt.

Schlussfolgerung

Vom Gebrauch der Sprache und nicht von einem Abstraktum *«Sprache»* hängt Wirklichkeit ab und ... Erfolg. Die Macht des Wortes ist durchaus eine Realität, die sich vielfach belegen lässt. Rhetorik und Dialektik sind sozusagen die *«Grammatik»* des vernünftigen Redens, und vernünftiges Reden, was immer das beinhaltet, ist die Voraussetzung von vernünftigem Handeln. Rhetorik und Dialektik will die Symbiose von Vernunft und Sprache. Führen heisst *«reden»* und reden wiederum heisst *«bewegen»*! Wenige wissen, welche Bedeutung das *«Gesprochene Wort»* für ihn persönlich hat oder ist jedermann klar, wie viel er täglich redet? Der Anteil verbaler Kontakte (Gespräche, Diskussionen, Konferenzen) an der Arbeitszeit von Führungskräften beträgt nicht weniger als 70%. Die Folgerung daraus: je höher die Position in der Hierarchie, um so

mehr Zeit wird durch Besprechungen und Diskussionen beansprucht. Ein Unternehmen, ein Betrieb (über-)lebt vom *«Gesprochenen Wort»*! Sprache ist Leben schlechthin! ■

Literatur:

- Die Macht der Unmoral (R. Lay), Econ
- Ethik der persönlichen Verantwortung (F. Eymann), Troxler Bern
- Anthropol. Grundlegung des verpflichtenden Verhaltens (R. P. Lange), Berlin
- Komplexität und Volumen von Vorträgen (W. Meier-Ruge), Wiener Kongresskolloquia, Proceedings
- Manipulation durch Sprache (H. R. Rupp), Wiener Kongresskolloquia, Proceedings
- Medical Schools and the Pharmaceutical Industry (G.E.N.), Debrecen, Proceedings
- Psychologie der Werbekommunikation (H. J. Hoffmann), de Gruyter, Berlin

* Dr. Guido E. Nussbaumer ist Geschäftsführer der Firma C+CM AG (Communications and Congress Management) in Therwil (BL) und leitet Managementseminare zum Thema *«Dialektische Rhetorik»* für Institutionen und Firmen im Treuhandbereich.