

Dr. Siegfried Rosner

Mehr als Rhetorik!  
Voraussetzungen gelingender  
Kommunikation

Auszug aus dem Buch:  
Gelingende Kommunikation  
ISBN 3-87988-576-1,  
2. überarb. und aktualisierte Auflage,  
Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2002,

© Dr. Siegfried Rosner, Rosner Consult Partnerschaft

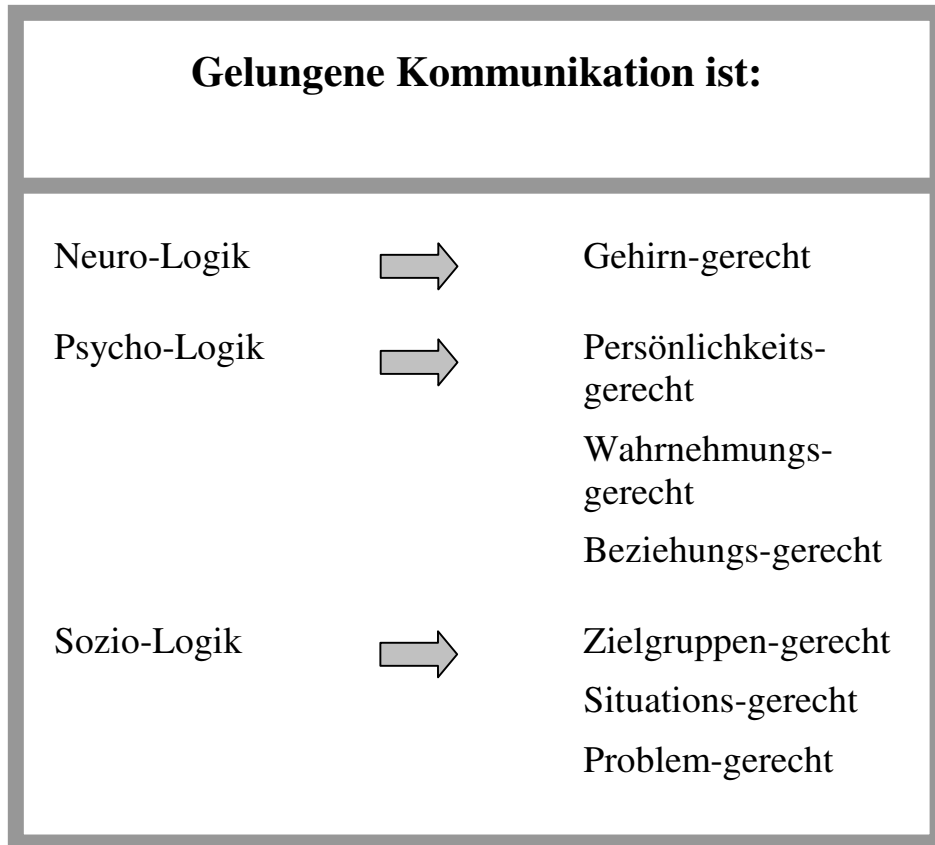


**Rosner Consult Partnerschaft - Unternehmensberater und Managementtrainer**  
Wilhelm-Mayr-Str. 19 • D-80689 München • Internet: [www.rosner-consult.de](http://www.rosner-consult.de)  
Tel: +49 (89) 54 64 20 40 • Fax: +49 (89) 54 64 20 41 • E-Mail: [Office@rosner-consult.de](mailto:Office@rosner-consult.de)  
Bankverbindung: Kto. 3008605143 • Advance Bank München • BLZ 702 300 00

## Mehr als Rhetorik!

### Voraussetzungen gelingender Kommunikation

Wenn Kommunikation in Gesprächen, Vorträgen und Diskussionen gelingen soll, muß sie mehrere Anforderungen erfüllen. Ich nenne dies die **Neuro-**, die **Psycho-** und die **Sozio-Logik** der gelungenen Kommunikation.



(Abb. 1) Gelungene Kommunikation

„**Neuro-logisch**“ ist Kommunikation dann, wenn die Erkenntnisse der Gehirnforschung auch in alltäglichen Kommunikationssituationen berücksichtigt werden. Dies ist relativ einfach, denn wie wir wissen, verhält sich das menschliche Großhirn beim Abspeichern von Informationen arbeitsteilig.

**Neuro-Logik**

*In grober Vereinfachung kann man sagen:*

Die *rechte* Gehirnhälfte (rechte Hemisphäre) arbeitet analog; dort werden vor allem Phantasien, Sinneseindrücke, Kreativität und Gefühle erzeugt und verarbeitet.

**Gehirngerechte Kommunikation**

Die *linke* Gehirnhälfte (linke Hemisphäre) dagegen arbeitet digital. Sie ist verantwortlich für abstrakte Zahlen, Fakten, Vokabeln, Formeln und Namen. Allerdings ist sie im Gegensatz zur rechten (meist unterbeschäftigten) Hemisphäre ständig überlastet.

Die Arbeit muß also gleichmäßiger verteilt werden, d.h. Informationen und Argumente müssen mehr analog-bildhafter, die Phantasie und Gefühlsreaktionen fördernd, aufbereitet werden. Die Arbeitsqualität in der rechten Hemisphäre ist auch dauerhafter; was dort im Langzeitgedächtnis abgelegt wird, bleibt wesentlich länger erhalten. An ein in der Argumentation gehörtes plastisches, die eigene Phantasie anregendes *Beispiel* kann man sich daher in der Regel länger erinnern als an eine abstrakte (linkshemisphärisch verarbeitete) Ausführung.

Moderne Präsentations-, Kreativitäts- oder Kommunikationstechniken berücksichtigen diese Einsichten der Gehirnforschung heute schon hinreichend.

Neben diesen neuronalen, also biologischen Aspekten gelingender Kommunikation, ist ein weiterer Bereich der, den ich als „**Psycho-Logik**“ bezeichne: nämlich *Persönlichkeits-, Wahrnehmungs- und Beziehungs-gerechte Kommunikation*. **Psycho-Logik**

„*Persönlichkeitsgerechte*“ Kommunikation meint die Berücksichtigung unterschiedlicher Persönlichkeitstypen z.B. in der Gesprächs- und Verhandlungsführung und ist damit ein Aspekt einer *partnerorientierten* Vorgehensweise in der gelingenden Kommunikation. Es macht ja einen Unterschied, ob ich etwa einen Choleriker oder einen Phlegmatiker als Gesprächspartner vor mir habe. **Persönlichkeits-gerechte Kommunikation**

Die eine Gesprächspartnerin konzentriert ihr Interesse aufs „Große und Ganze“, also auf Zusammenhänge, Ideen und Konzeptionelles, die andere Gesprächspartnerin ist ins „Detail verliebt“ und will wissen, wie sich das Besprochene konkret umsetzen läßt. Ein diese „psychologischen“ Aspekte berücksichtigendes Kommunikationsverhalten erhöht die Chancen des Gelingens.

Dabei können unterschiedliche Persönlichkeitstypologien aus dem Bereich der wissenschaftlichen Psychologie stammen (etwa die Typologie von *C.G. Jung*) oder schlicht aus dem Berufs- und Erfahrungswissen des Alltagslebens. Geschickte Kommunikateure bilden aus ihrer Lebenserfahrung heraus meist eigene Typologien (z.B. die Konstruktion von Käufer-Typen, Diskussions-Typen, Verhandlungs-Typen usw.).

Unterschiede in den Persönlichkeiten und Charakteren der GesprächspartnerInnen beim eigenen Kommunikationsverhalten zu beachten, heißt jedoch nicht, diese in „Schubladen“ zu stecken! „Psycho-logische“ Kommunikation heißt vielmehr, flexibel aus der Situation des Gesprächs heraus seine Vermutungen über die Persönlichkeitsprägungen und Vorlieben des Partners mit dem Eindruck des tatsächlichen Gesprächsverlaufs abzugleichen und damit die eigene Wahrnehmung kritisch zu überprüfen und zu hinterfragen.

Eng mit der persönlichkeitsgerechten Kommunikation zusammen hängt die Unterscheidung zwischen verschiedenen sog. „*Wahrnehmungs-Typen*“. So wird in Vortrag und Präsentation eine „höregerechte“ Darbietung gefordert, also eine Darstellung des Themas, die sich z.B. an den Interessen und den Vorkenntnissen des Zuhörerkreises/Publikums orientiert und daran, was seiner Wahrnehmungsweise und seinen Wahrnehmungsvorlieben entgegenkommt. Wesentlich gehört dazu auch die Unterscheidung zwischen sog. „visuellen“, „auditiven“ und „kinästhetischen“ Wahrnehmungs- oder Kommunikationstypen. **Wahrnehmungsgerechte Kommunikation**

## V, A, K - drei unterschiedliche Wahrnehmungstypen

Wir nehmen unsere Umwelt mit unseren verschiedenen Sinneskanälen wahr. Dabei haben wir einen mehr oder weniger bevorzugten Kanal. Auf diesem Kanal können wir besonders leicht angesprochen werden.

### Der visuelle Kommunikationstyp

Er versteht dann am leichtesten, wenn er etwas vor Augen sieht. Optische Anreize sind für ihn ganz wichtig. Seine bevorzugten Ausdrücke kommen aus der visuellen Welt, Beispiele:

*Das sehe ich ein. Das ist ganz klar. Das leuchtet ein.  
Das ist einsichtig. Das kann ich mir vorstellen.  
Verschaffen wir uns einen Überblick. Lassen Sie uns das illustrieren.  
Ein interessanter Ausblick. Ich halte die Augen offen.  
ansehnlich, finster, glasklar, strahlen, Vorsicht, zwielichtig,  
ausmalen.*

### Der auditive Kommunikationstyp

Er bespricht vieles ausführlich, diskutiert gern und kann Erklärungen gut folgen. Meist kann er das Gehörte schnell übertragen. Seine bevorzugten Ausdrücke kommen aus der auditiven Welt. Beispiele:

*Das klingt gut. Das hört sich gut an. Was Sie da sagen.  
Ich verstehe Wort für Wort. Nie davon gehört. Keine Frage.  
Das höre ich gern. Das ist Musik in meinen Ohren.  
Ich schenke Ihnen gleich Gehör. Da kann ich Ihnen zustimmen.  
ausplaudern, abstimmen, lauschen, seufzen, vielsagend, hellhörig.*

### Der kinästhetische Kommunikationstyp

Er legt Wert auf Empfindungen, liebt meist Aktivitäten, die mit dem Körper (Bewegung, Sauna, Tennis, Essen, Düfte) zu tun haben. Oft muß er Sachen erst ausprobieren. Seine bevorzugten Ausdrücke kommen aus der kinästhetischen Welt. Beispiele:

*Das begreife ich. Das geht unter die Haut. Das ist weltbewegend.  
Ich bin hin- und hergerissen. Ich lege die Karten auf den Tisch.  
Das werden wir in Gang bringen. Das habe ich im Griff.  
Dem steht nichts entgegen. Das sollten wir anpacken.  
anknüpfen, einsteigen, fest, frisch, packend, anfassen, bitter, sauer.*

Stellen Sie sich nun vor, Sie sitzen in einer Verhandlung einem visuellen Wahrnehmungstypen gegenüber und wollen Ihren letzten Verhandlungsvorschlag präsentieren, dann können Sie sagen: „Das ist jetzt mein abschließender Vorschlag. Können Sie sich ein *Bild* davon machen?“ oder „Können Sie sich das *vorstellen*?“

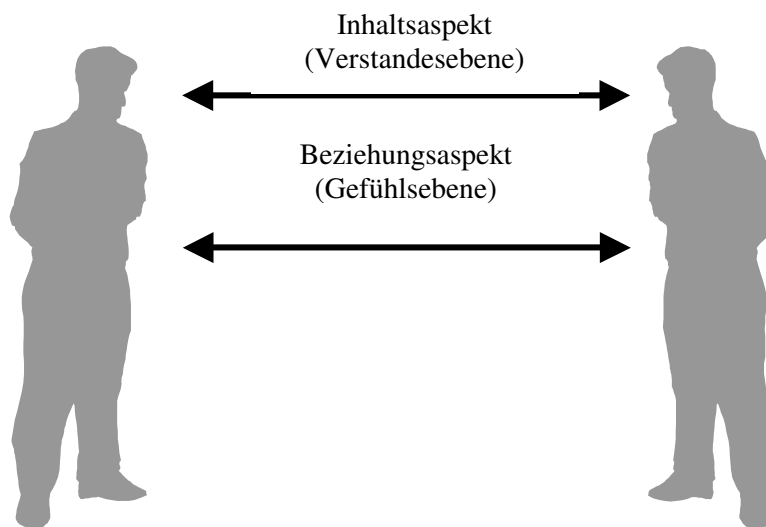
Dem Verhandlungspartner mit dem auditiven Lieblingskanal können Sie sagen: „Hier mein letzter Vorschlag. Wie *hört* sich der für Sie an?“

Der kinästhetische Wahrnehmungstyp wird vielleicht eher auf folgende Formulierung ansprechen: „Hier präsentiere ich Ihnen meinen letzten Vorschlag. Können Sie damit etwas *anfassen*?“

Die Empfehlung besteht also darin, durch Herstellen von Gemeinsamkeiten und „Gleichklang“ erhöhte Aufnahmebereitschaft des Gegenübers für die inhaltlichen Vorschläge zu schaffen. Dies ist mithin auch der Unterschied zur Manipulation, die von der inhaltlichen Argumentation abstrahieren würde bzw. inhaltliche Argumentationsschwächen durch geschickte Manipulationstechniken zu kaschieren suchte.

Beim Ansatz einer fairen und gelingenden Kommunikation geht es nicht um Ablenkung von der inhaltlichen Ebene, sondern darum, Sach- und Beziehungsebene voneinander unterscheiden zu können und sozusagen jede zu ihrem Recht kommen zu lassen. Das Bemühen um Kontakt und „Gleichklang“ auf der Beziehungsebene (im Fachjargon „Rapport“ genannt) ist letztlich nichts anderes als Ausdruck dafür, die Welt des anderen zu respektieren (was die entsprechende eigene innere Einstellung voraussetzt) und seine Präferenzen in der Kommunikation zu berücksichtigen.

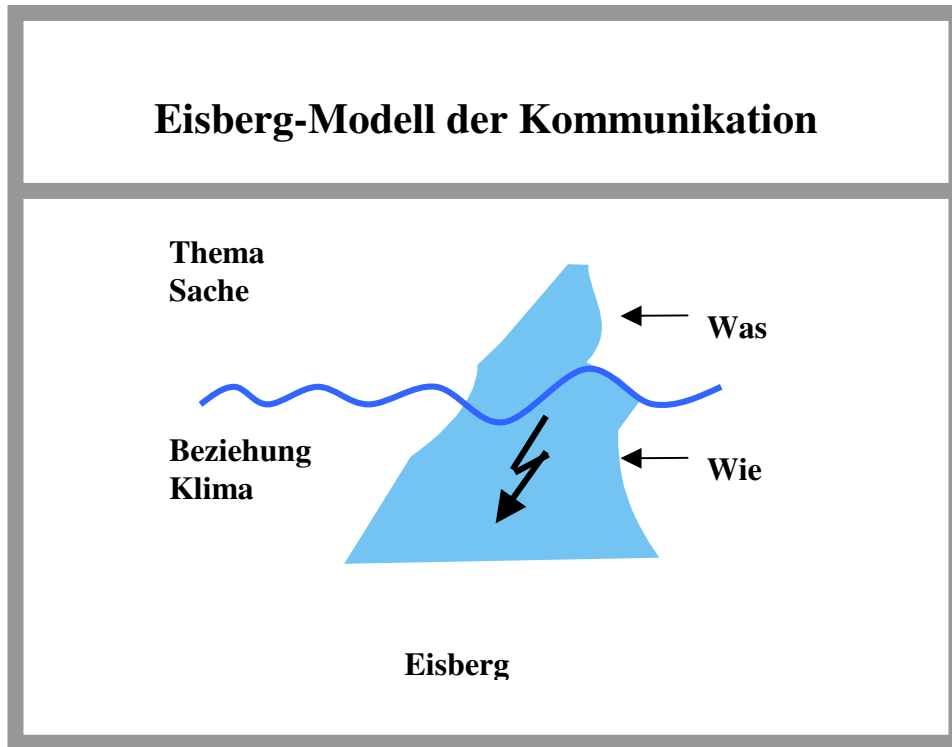
Die Forderung nach „*beziehungsgerechter*“ Kommunikation schließlich betrifft diese wichtige Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsebene einerseits, die Unterscheidung zwischen den sog. „vier Seiten einer Nachricht“ andererseits. **Beziehungsgerechte Kommunikation**



(Abb. 2) Inhalts- u. Beziehungsaspekt

## Inhalts- und Beziehungsebene

Die Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsebene ist vielen geläufig. Man spricht hier manchmal auch vom sog. „Eisberg-Modell“ der Kommunikation.



(Abb. 3) Eisberg-Modell der Kommunikation

Während der sichtbare Teil des Eisberges über der Wasseroberfläche das „Was“, also die inhaltliche Ebene des verhandelten Themas oder der Sache kennzeichnet, befindet sich oft das „Wie“ der Kommunikation, also etwa Fragen des Gesprächsklimas oder Beziehungsaspekte zwischen den Kommunikationspartnern unsichtbar als der größere Teil des Eisberges unterhalb der Wasseroberfläche.

Doch so wie beim Eisberg der größere unsichtbare Teil unterhalb der Wasseroberfläche die Lage der sichtbaren Eisbergspitze bestimmt, so die Analogie, bestimmte oft Charakter und Qualität der Beziehungsebene bzw. die Art der „unsichtbar-unbewußten“ Kommunikationsaspekte den Erfolg der Kommunikation auf der „sichtbar-bewußten“ Oberfläche des jeweiligen Themas. Störungen auf der Beziehungsebene behindern inhaltliche Erfolge in der Kommunikation.

Das „Eisberg-Modell“ läßt sich als Metapher auf verschiedene Kommunikationstypen und -situationen anwenden - seien es sog. face-to-face-Interaktionen in Gesprächen und Diskussionen oder seien es umfassende Veränderungs- und Restrukturierungsprozesse in Unternehmen und gesellschaftspolitischen Organisationen.

**Eisberg-Modell  
der  
Kommunikation**

Wenn es z.B. an Wertschätzung gegenüber den Organisationsmitgliedern fehlt, es also zu „Störungen“ auf der Beziehungsebene kommt, kann ein inhaltlich noch so gutes Veränderungskonzept der Organisationsspitze sich oft nicht durchsetzen, weil es an Akzeptanz- und Motivationsproblemen „an der Basis“ scheitert.

Eine Faustregel besagt weiterhin, daß bis zu 80% aller Entscheidungen auf der Beziehungsebene und nicht auf der Sachebene gefällt werden. Dies zeigt auch, wie wichtig es z.B. ist, die *Körpersprache* seines Gegenübers zu verstehen, um ein Gespräch oder eine Verhandlung erfolgreich zum Abschluß zu bringen.

Es gilt mithin, für die Bedeutung der Beziehungsebene zu sensibilisieren, ohne den inhaltlichen Aspekt der Kommunikation zu vernachlässigen.

Zunächst einige Beispiele und Illustrationen zur Unterscheidbarkeit und zum Wechselspiel von Inhalts- und Beziehungsebene, wodurch die Bedeutung der psychologischen und sozialen Aspekte in der Kommunikation deutlich werden sollen.

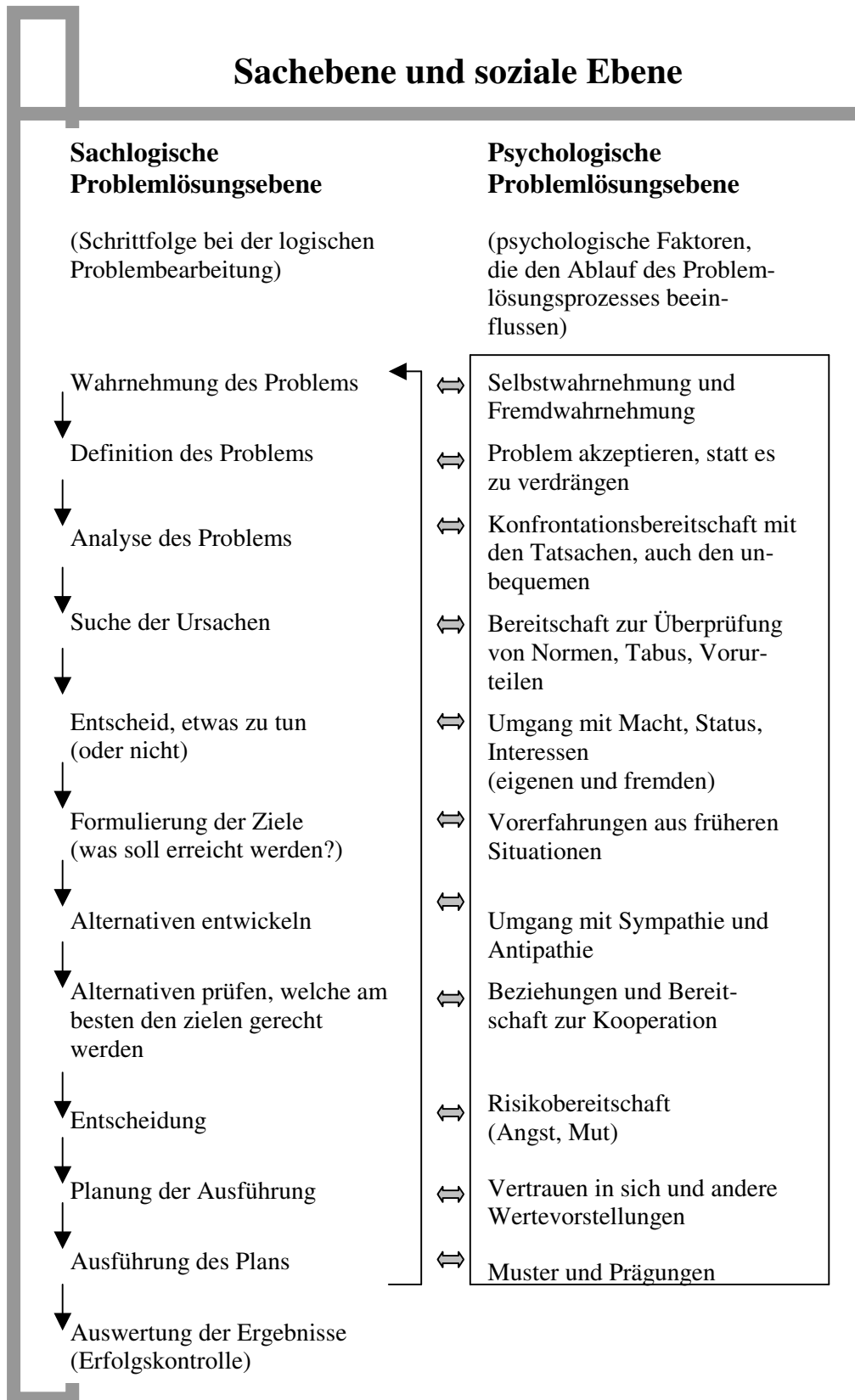
<b>Sachebene (Inhalt)</b>	<b>Soziale Ebene (Beziehung)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das ist passiert.</li> <li>• Diese Schäden sind entstanden.</li> <li>• Diese Ziele sind gefährdet.</li> <li>• Wie war es bisher?</li> <li>• Was brauchen wir zur Lösung?</li> <li>• Sind die Informationen „sauber“?</li> <li>• Welche Auswirkungen sind zu erwarten?</li> <li>• Wer ist betroffen?</li> <li>• Was wäre ideal?</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat Angst, als „Schuldiger“ erkannt zu werden?</li> <li>• Wer hat (kein) Interesse an einer Problemlösung?</li> <li>• Wer mag wen (nicht)?</li> <li>• Wer verfolgt eigene Ziele?</li> <li>• Wer spielt welche Rolle?</li> <li>• Wer soll wozu „benutzt“ werden?</li> <li>• Wer hat welche Macht?</li> <li>• Welche menschlichen Auswirkungen hat das Problem oder die Lösung?</li> <li>• Wie wird bisher mit Konflikten umgegangen?</li> <li>• etc.</li> </ul>

**Inhaltliche und soziale Ebene**

(Abb. 4) Inhalts- und Beziehungsebene

Im folgenden wird die Differenzierung zwischen *Sachebene (Inhalt)* und *sozialer Ebene (Beziehung)* am Beispiel eines alltäglichen Problemlösungsprozesses illustriert.

# Sachebene und soziale Ebene



(Abb. 5) Sachebene und soziale Ebene

In der Übersicht wird die Unterscheidbarkeit, aber auch das wechselseitige Beeinflussungsverhältnis zwischen *sachlogischen* und *psychologischen* Faktoren des



aufgezeigten Problemlösungsprozesses deutlich:

Während auf der sachlogischen Problemlösungsebene die Schrittfolge bei der Problembearbeitung einer vergleichsweise schlichten, aber plausibel und praktizierbar erscheinenden Systematik folgt, spielen auf der psychologisch-sozialen Problemlösungsebene Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild bei der Problemwahrnehmung und -definition ebenso eine Rolle wie psychologische Mechanismen der „Verdrängung“ oder „Projektion“, sozialpsychologische Fragen der Vorurteilsbildung oder Tabuisierung, soziologische Aspekte der Normbildung und (organisations-)kulturellen Prägung, politische Aspekte des Umgangs mit Macht, Interessenunterschieden und Minderheitenmeinungen usw. Dieses Wechselspiel sachlogischer und psychologischer Faktoren gilt bei der Diskussion und Behandlung gesellschaftspolitischer Probleme natürlich in gleicher Weise.

Bei aller Betonung der Beziehungsaspekte von Kommunikation darf man aber den Inhalt nicht vernachlässigen. Hier hilft die aus der Rhetorik bekannte Unterscheidung zwischen vier Hauptgruppen von Argumenten:

**Den Inhalt nicht vernachlässigen: Argumentations-Quellen**

- Fakten-basierte
- Plausibilitäts-basierte
- Emotions-basierte und
- sog. Moral-basierte Argumente

In der Übersicht sind einige Beispiele häufig verwendeter Argumentationsfiguren hinsichtlich der verschiedenen Gruppen aufgeführt.

<b>Vier Hauptgruppen von Argumenten</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Fakten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zahlen, Fakten, Statistik, Bilanzen</li> <li>❖ Gesetze, Paragraphen, Vorschriften (möglichst mit Quellenangabe, schriftlichen Belegen)</li> <li>❖ Logische Schlüsse</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Emotionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hervorrufen von negativen Emotionen (z.B. Angst)</li> <li>❖ positiven Emotionen</li> <li>❖ Aufbau von Feindbildern</li> <li>❖ persönlicher Angriff</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Plausibilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beispiele, Vergleiche</li> <li>❖ Theorie-Praxis</li> <li>❖ Verallgemeinerungen (Meinungen der Mehrheit)</li> <li>❖ Extrem-Alternativen</li> <li>❖ Zustimmungskette (Salami-Taktik)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Moral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Höhere Werte (z.B. Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Fairness)</li> <li>❖ Verweis auf Verhalten anerkannter Persönlichkeiten (moralische Instanzen)</li> <li>❖ Betonung der moralischen Angemessenheit</li> </ul>

(Abb. 6) Vier Hauptgruppen von Argumenten

Insbesondere die fakten- und plausibilitätsbasierten Argumente beziehen sich auf die sachlogisch-inhaltlichen Aspekte der Kommunikation, während die emotions- und moralbasierten Argumente schon einen stärkeren Bezug zur Beziehungsebene herstellen. Argumente, die auf Emotionen, Werte und moralische Aspekte verweisen oder diese implizieren, werden bei den Empfängern auf der für die Beziehungsqualität zwischen „Sender“ und „Empfänger“ wichtigen Gefühlsebene verarbeitet.

### Vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun)

Die Unterscheidung zwischen Beziehungsebene und Sachebene im „Eisberg-Modell“ hilft, ein ganzheitlicheres Verständnis menschlicher Kommunikation zu gewinnen. Das komplexe Ineinandergreifen zwischen den beiden Kommunikationsebenen kann sicherlich wissenschaftlich nie ganz exakt untersucht und nachgewiesen werden, doch lehrt schon die Alltagspraxis, daß die „Chemie“ und der „Nasenfaktor“ die Entscheidungen des Lebens in nicht unbedeutender Weise beeinflusst. Jedenfalls können Störungen auf der Beziehungsebene die Lösung von Sachproblemen erschweren, wenn nicht gar verunmöglichen. Oftmals müssen daher zuerst die Beziehungen geklärt werden, um Sachprobleme effektiv lösen zu können. Beziehungsbotschaften in Gesprächen und der täglichen Kommunikation muß man aber erst einmal erkennen und verstehen können.

„Geglückte Kommunikation hängt nicht nur vom (guten) Willen ab, sondern auch von der Fähigkeit, zu durchschauen, welche seelischen Vorgänge und zwischenmenschliche Verwicklungen ins Spiel kommen, wenn Ich und Du aneinandergeraten“ - so der Kommunikationspsychologe *Friedemann Schulz von Thun* (1993). *Schulz von Thun* hat mit einer Expertengruppe die These aufgestellt, daß jede Mitteilung, die eine Person von sich gibt, diese vier Seiten enthält:

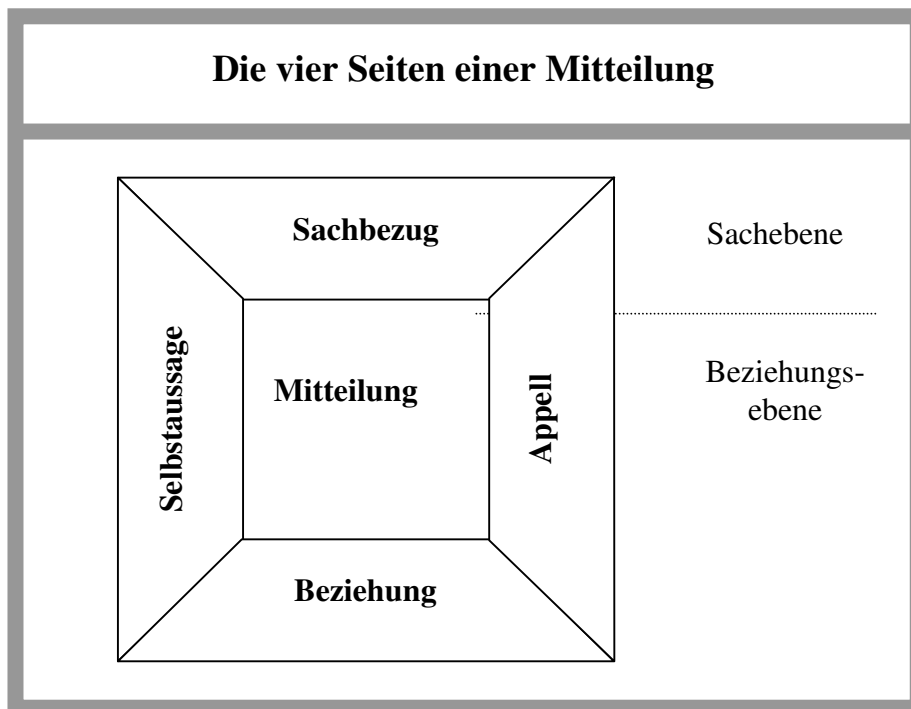
- Sachinhalt
- Selbstaussage
- Beziehungsaussage
- Appell

**Modell der  
zwischen-  
menschlichen  
Kommunikation**

Die mittlerweile in der Kommunikationslehre geläufige Unterscheidung zwischen den vier Kommunikationsebenen, die *Friedemann Schulz von Thun* beschrieben hat, stellt auch ein wichtiges Instrumentarium beim aktiven Zuhören dar.

Neben dem Inhalt des Gesagten enthält jede Mitteilung auch eine Information über die Beziehung, die der Sprecher durch das Reden zum Zuhörer herstellt. Neben der mit jeder Kommunikation einhergehenden Selbstoffenbarung des Senders gibt es immer auch eine Qualität von Aufforderung oder Appell in dem, was und wie dieser spricht. Der gute Zuhörer hat gelernt, solche „Auch-Botschaften“ mitzuhören, um seine Argumentation auf den Gesprächspartner einzustellen.

**4 Seiten einer  
Nachricht**



(Abb. 7) Die vier Seiten einer Mitteilung

Der Kerngedanke, auf der sich *Schulz von Thuns* Kommunikationspsychologie aufbaut, ist die Vielschichtigkeit des sprachlichen Ausdrucks. Wenn jemand etwas kommuniziert, so fand er heraus, dann enthält seine Mitteilung vier psychisch, das heißt für die Beziehung wichtige Seiten:

1. *Sachinhalt* (oder: Worüber ich informiere) = Zunächst enthält die Nachricht eine Sachinformation. Immer wenn es um die Sache geht, steht diese Seite der Nachricht im Vordergrund - oder sollte es zumindest.
2. *Selbstoffenbarung* (oder: Was ich von mir selbst mitteilen möchte) = In jeder Nachricht stecken nicht nur Informationen über die mitgeteilten Sachinhalte, sondern auch Informationen über die Person des Senders. *Schulz von Thun*: „Ich wähle den Begriff der Selbstoffenbarung, um damit sowohl die gewollte Selbstdarstellung als auch die unfreiwillige Selbstenthüllung einzuschließen. Diese Seite der Nachricht ist psychologisch hochbrisant.“
3. *Beziehungshinweis* (oder: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen) = Aus der Nachricht geht ferner hervor, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von ihm hält. Oft zeigt sich dies in der gewählten Formulierung, im Tonfall und anderen nichtsprachlichen Begleitsignalen. Für diese Seite der Nachricht hat der Empfänger ein besonders empfindliches Ohr, denn hier fühlt er sich als Person in bestimmter Weise behandelt oder mißhandelt.
4. *Appell* (oder: Wozu ich dich veranlassen möchte) = Kaum etwas wird nur so dahin gesagt, fast alle Nachrichten haben die Funktion, auf den Empfänger Einfluß zu nehmen. Die Nachricht dient also auch dazu, den Empfänger zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen. Dieser Versuch, Einfluß zu nehmen, kann mehr oder minder offen oder versteckt sein - im letzteren Fall sprechen wir von Manipulation.

Neben die bio-/neuro-logischen und psychologischen Aspekte gelingender Kommunikation treten last but not least die „sozio-logischen“ Kriterien. Dazu zähle ich die Anforderungen einer *Zielgruppen-, Problem- und Situations-gerechten* Kommunikation.

**Sozio-Logik**

„*Zielgruppengerechte*“ Kommunikation ist eine Anforderung, die nicht nur aus dem Bereich professionell bearbeiteter Gegenstandsbereiche wie Werbung, Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit hinlänglich bekannt ist, sondern auch eine für den Erfolg der Alltagskommunikation ungemein wichtige Orientierungsgröße.

**Zielgruppen-gerechte Kommunikation**

Wenn ich in Präsentationen die Interessen des Publikums nicht treffe oder wenn ich mich in gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen auf Werte beziehe, die für meine Diskussionspartner nicht nachvollziehbar und grundsätzlich akzeptanzfähig sind, dann verringere ich die Chancen einer gelingenden Kommunikation und Zielerreichung enorm.

„Zielgruppe“ ist eine *soziologische* Kategorie, weil sie sich auf die soziale bzw. sozialstatistische (Alter, Geschlecht, Einkommensklasse, Schichtzugehörigkeit, Berufsmilieu ...) Zusammensetzung einer bestimmten Menschengruppe mit von anderen Gruppierungen unterscheidbaren Wert- und Einstellungsprägungen, Interessen, Lebenslagen und Lebensstilen, Motivbündel, Verhaltensmustern usw. bezieht. Zielgruppenorientierung in Redebeiträgen und Präsentationen heißt z.B., sich in der Teilnehmer-Analyse folgende Fragen zu stellen:

- Kenne ich den Teilnehmerkreis und weiß, wie er sich zusammensetzt?
- Wenn nicht, woher bekomme ich Informationen?
- Sind es Fachleute oder Laien? Eingeweihte oder Aussenstehende? Eher Anhänger oder Gegner?
- Was wissen sie vom Thema
- Welche Einstellung haben sie zum Thema?
- Muß ich mit bestimmten Einwänden oder Vorurteilen rechnen?
- Welche Interessen am Thema sind für das Publikum typisch?
- Welche Erwartungen hat der Zuhörerkreis an den Vortrag/die Präsentation?
- Wie ist die Aufnahmefähigkeit des Publikums?
- Wie ist die Stimmung?
- Wie sind die Zuhörer motivierbar?

Mit einigen Fragen der Teilnehmer-Analyse im Rahmen der Rhetorik sind schon maßgebliche Aspekte einer auch problem- und situationsgerechten Kommunikation angeschnitten worden.

„*Problemgerecht*“ im Rahmen der Sozio-Logik von Kommunikation heißt, wenn erforderlich die historischen oder gesellschaftspolitischen Aspekte eines Themas angemessen miteinzubeziehen. Über das Thema „Sterbehilfe“ oder „Kriegsverbrechen“ wird eben in Holland anders kommuniziert als in Deutschland. Soziologische und politische Rahmenbedingungen gehen in die Art der Kommunikation mit ein. Dies gilt im großen wie im kleinen.

**Problemgerechte Kommunikation**

„*Situations-gerechte*“ Kommunikation heißt schließlich, situative Einflüsse auf die Kommunikation angemessen mitzubersichtigen, z.B. die momentane Stimmung der Gesprächspartner oder des Publikums. So wird es wenig Sinn machen, einen euphemistischen und den Ernst der Situation leugnenden Redebeitrag zu

**Situationsgerechte Kommunikation**

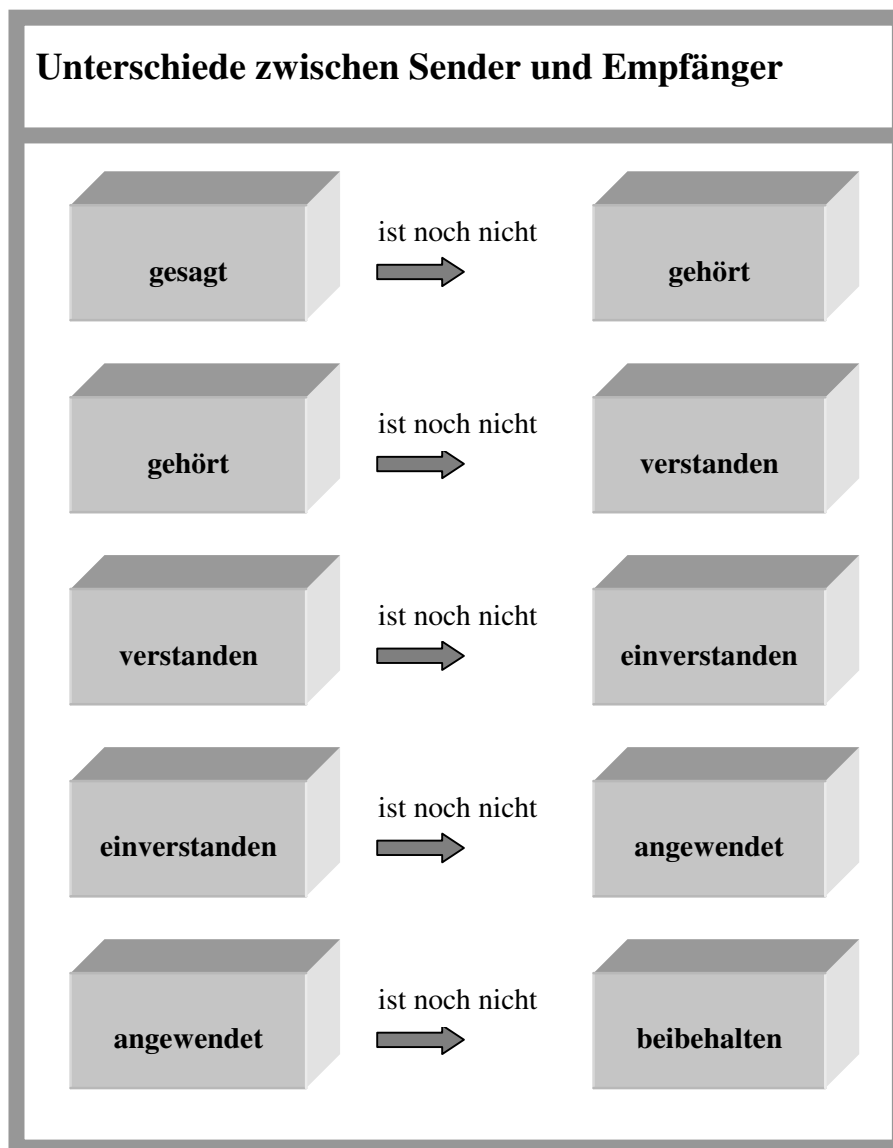
formulieren vor einem Publikum, das sich angesichts einer Krisensituation offensichtlich in einer Stimmung tiefer Niedergeschlagenheit oder ernster Nachdenklichkeit befindet. Dies heißt nicht, daß jeglicher Humor, Optimismus oder Selbstironie fehl am Platze wäre, aber das kontrastierende rhetorische Element muß mit der Situation verträglich sein.

Neben den aufgelisteten Definitionskriterien der gelingenden Kommunikation von Bedeutung ist in der Sender-Empfänger-Beziehung der Unterschied zwischen Intention und Wirkung, d.h. zwischen der vom „Sender“ beabsichtigten und der auf „Empfänger“-Seite tatsächlich festzustellenden Wirkung von Kommunikation.

**Intention und Wirkung von Kommunikation**

In Anlehnung an ein Zitat von Konrad Lorenz läßt sich festhalten:

**"gesagt ist nicht gehört  
gehört ist nicht verstanden  
verstanden ist nicht einverstanden  
einverstanden ist nicht angewendet  
angewendet ist nicht beibehalten"**  
(Konrad Lorenz)



(Abb. 8) Unterschiede zwischen Sender und Empfänger

- Das Gesagte zu hören, setzt - neben einer störungsfreien Übermittlung - das Zuhörenwollen voraus.
- Das Gehörte zu verstehen setzt das Verstehenwollen, aber auch auf Sender-Seite die Einsicht in den Grundcharakter der Sprache als „Verständigungsmittel“ voraus, also z.B. einen zielgruppenorientierten Sprachstil bzw. ein am Gesprächspartner orientiertes Verständnisniveau des Gesagten.
- Den Kommunikationsinhalt - und die darin transportierten Botschaften, Forderungen, versteckten Hinweise usw. - zu verstehen heißt noch nicht, ihn zu akzeptieren. Es genügt daher oft nicht, sich beim Gesprächspartner zu versichern, ob man *verstanden* wurde, sondern ob man dessen *Einverständnis* gewinnen konnte.
- In vielen Situationen ist das Einverständnis zwar da, das daraus resultierende Verhalten kann aber nicht angewendet werden - etwa weil die Kompetenz dafür fehlt, die Zuständigkeiten nicht geklärt sind, die Rahmenbedingungen dafür ungünstig sind und was es deren Hinderungsgründe noch mehr gibt.
- Schließlich ist einmal angewendet noch nicht beibehalten. Durch Kommunikationsprozesse angestoßene und begleitete Lernerfahrungen und Verhaltensänderungen müssen auf Dauer gestellt werden, um die angezielten Effekte zu erreichen.

Spätestens hier wird deutlich, daß neuro-, psycho- und sozio-logische Kommunikation kein Selbstzweck ist, sondern in der Regel ein Ziel hat, das es umzusetzen gilt: zu informieren und zu überzeugen, Meinungen zu beeinflussen, Einstellungswechsel und Verhaltensänderungen zu unterstützen etc.

Zusammenfassend nochmals einige Empfehlungen für die gesellschaftspolitische Diskussion und Argumentation:

### Tips für die Diskussion und Argumentation

- Aktiv zuhören und durch Fragen steuern („Wer fragt führt!“)
- Auf verständlichem Niveau über Sachverhalte/Hintergründe aufklären („Zusammenhänge kennen die anderen meist nicht!“)
- Beispielhaft und persönlich argumentieren („Persönlich kommt am besten an!“)
- Engagiert reden und seine Sache vertreten („Engagement ist der halbe Erfolg!“)
- Die anderen nicht mit Argumenten oder überschäumendem Engagement „erschlagen“ („Weniger ist oft mehr!“)
- Aus allen zur Verfügung stehenden „Quellen“ (= Hauptarten) von Argumenten schöpfen („Argumentative Vielfalt statt Einseitigkeit!“)

(Auszüge verwendet aus: Siegfried Rosner, Gelingende Kommunikation, München und Mering: Hampp Verlag, 2. Auflage, 2002, ISBN 3-87988-576-1)