

1



**DIOSKUR**  
Materialien zur Betriebswirtschaft

1. Kommunizieren
2. Gesprächssituationen
3. Visualisieren
4. Präsentieren
5. Moderieren




**Grundlagen der Kommunikation**  
Kommunizieren, Präsentieren, Moderieren

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

2



**Gliederung**

1. Kommunizieren
2. Gesprächssituationen
3. Visualisieren
4. Präsentieren
5. Moderieren

- 1 Kommunizieren**  
Kommunikationsmodelle, verbale und nonverbale Kommunikation, Kommunizieren und Argumentieren
- 2 Betriebliche Gesprächssituationen**  
Konfliktmanagement und Mediation, Bewerbungsgespräche, Mitarbeitergespräche, Verkaufsgespräche
- 3 Visualisieren**  
Sehen und Wahrnehmen, Formen und Muster, Farbwirkungen, Gestaltungselemente
- 4 Präsentieren**  
Zielsetzung, Vorbereitung, Umsetzung, Medieneinsatz
- 5 Moderieren**  
Zielsetzung, Vorbereitung, Umsetzung, Medieneinsatz

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

- 1. Kommunizieren
- 2. Gesprächs-situationen
- 3. Visualisieren
- 4. Präsentieren
- 5. Moderieren

Grundlagen Kommunikation

## Literatur

3

**Schulz von Thun, Friedemann:**  
Miteinander reden 1 bis 3

**Seifert, Josef:**  
Visualisieren, Präsentieren, Moderieren

**Fisher / Ury / Patton:**  
Das Harvard-Konzept

Volker Castor

- 1. Kommunizieren
- 2. Gesprächs-situationen
- 3. Visualisieren
- 4. Präsentieren
- 5. Moderieren


Grundlagen Kommunikation

## Download unter [www.dioskur.de](http://www.dioskur.de)

4


Volker Castor

5



### Kommunizieren

- **Kommunikationsmodelle**
- **verbale und nonverbale Kommunikation**
- **Kommunizieren und Argumentieren**




1. Kommunizieren  
2. Gesprächssituationen  
3. Visualisieren  
4. Präsentieren  
5. Moderieren

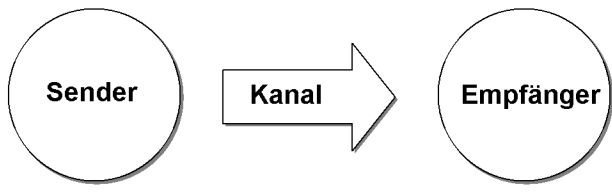
Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

6



### S-K-E - Modell



1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation


Kommunizieren und Argumentieren

Unter erfolgreicher Kommunikation ist im Modell die korrekte Informationsübermittlung von einem Sender über einen Kanal zum Empfänger zu verstehen.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

7




1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

**S-K-E - Modell**




Sender und Empfänger müssen den gleichen Code verwenden.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

8



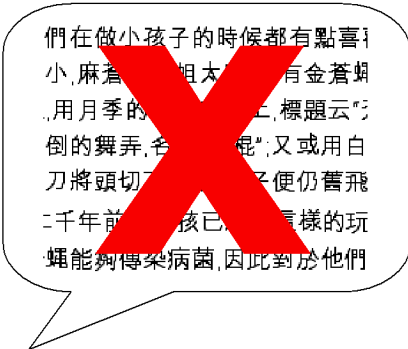
1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

**S-K-E - Modell**

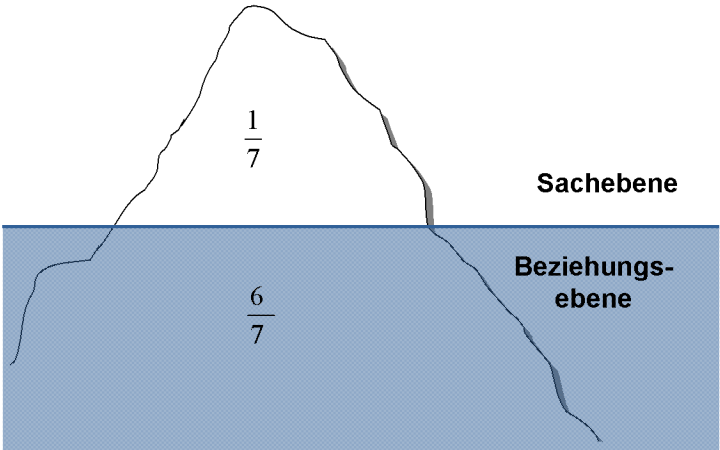


„Fachchinesisch“ vermeiden!  
Ziel: Einfachheit und Verständlichkeit.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

9



**Eisbergmodell**

1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

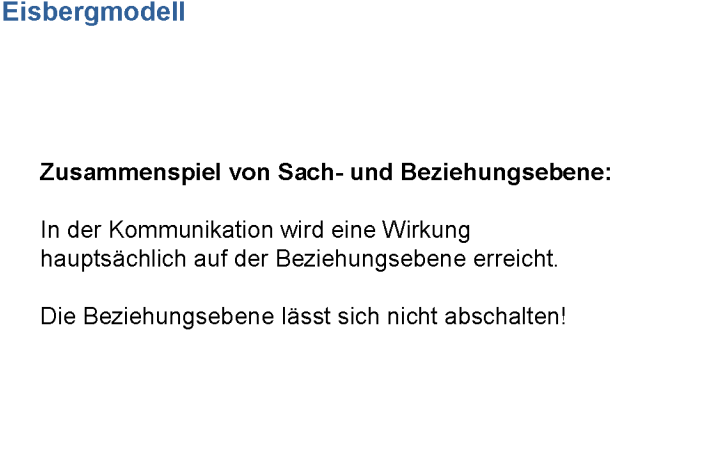
**Grundlagen Kommunikation**

Die Sachinformationen sind vermischt oder beeinflusst durch die Beziehungsebene der Kommunikationspartner. (Freud, Birkenbihl)

Volker Castor

The diagram illustrates the iceberg model of communication. A horizontal line represents the water surface. Above the surface, a small portion of an iceberg is visible, labeled with the fraction  $\frac{1}{7}$ . This portion is labeled 'Sachebene' (Content Level). Below the surface, the much larger submerged part of the iceberg is labeled with the fraction  $\frac{6}{7}$ . This submerged part is labeled 'Beziehungsebene' (Relationship Level). The text below the diagram states that content information is mixed or influenced by the relationship level of the communication partner, citing Freud and Birkenbihl.

10



**Eisbergmodell**

1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

**Grundlagen Kommunikation**

**Zusammenspiel von Sach- und Beziehungsebene:**

In der Kommunikation wird eine Wirkung hauptsächlich auf der Beziehungsebene erreicht.

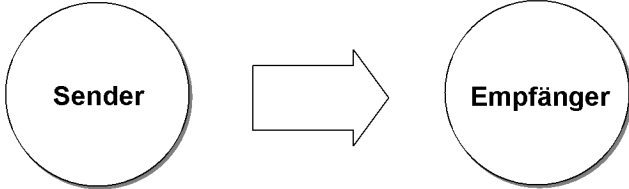
Die Beziehungsebene lässt sich nicht abschalten!

Volker Castor

The diagram is identical to the one on slide 9, showing an iceberg with  $\frac{1}{7}$  above water (Sachebene) and  $\frac{6}{7}$  below water (Beziehungsebene). The text on this slide focuses on the interplay between the two levels, stating that the primary effect of communication is achieved on the relationship level and that this level cannot be switched off.

11

**Die vier Seiten einer Nachricht**



1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

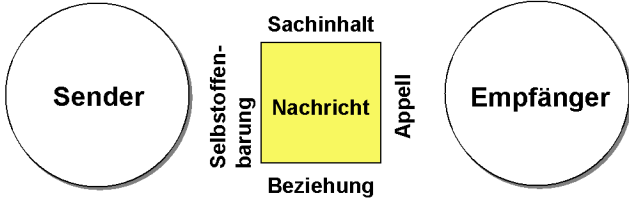
Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

12

**Die vier Seiten einer Nachricht**



1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

Friedemann Schulz von Thun:  
Der Sender übermittelt (absichtlich oder unbeabsichtigt) immer mehrere Botschaften gleichzeitig.

13

**Die vier Seiten einer Nachricht**

1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

14

**Die vier Seiten einer Nachricht**

1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**


verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

15



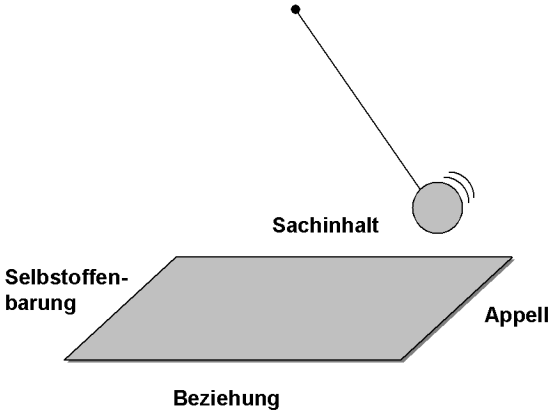
1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

### Die vier Seiten einer Nachricht



Sachinhalt

Selbstoffenbarung


Appell

Beziehung

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

16




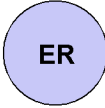
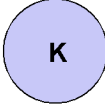
1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

### Transaktionsanalyse

	<b>Eltern-Ich</b> - fürsorglich - kritisch-autoritär	<b>Schlüsselbegriffe</b> - immer - niemals
	<b>Erwachsenen-Ich</b>	<b>Schlüsselbegriffe</b> - wer? - wie? - was? - wann?
	<b>Kind-Ich</b> - natürlich-verspielt - angepasst-ängstlich - rebellisch-trotzig	<b>Schlüsselbegriffe</b> - darum

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

17

**Transaktionsanalyse**

The diagram illustrates parallel transactions in Transaction Analysis. It features two columns of three circles each, representing ego states: EL (Elder), ER (Equal), and K (Child). The top row shows two EL circles connected by two horizontal arrows pointing in opposite directions, labeled "Parallele Transaktion". The middle row shows two ER circles connected by two diagonal arrows pointing in opposite directions, also labeled "Parallele Transaktion". The bottom row shows two K circles with no arrows between them.

1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

18

**Transaktionsanalyse**

The diagram illustrates a crossed transaction in Transaction Analysis. It features two columns of three circles each, representing ego states: EL (Elder), ER (Equal), and K (Child). Two arrows originate from the left column: one from the EL circle pointing to the ER circle in the right column, and another from the ER circle pointing to the K circle in the right column. These arrows are labeled "Gekreuzte Transaktion".

1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**


verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

19



### Transaktionsanalyse

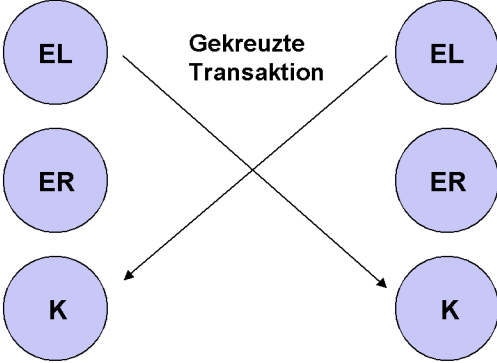
1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

**Grundlagen Kommunikation**



EL ER K

EL ER K

Gekreuzte Transaktion

Volker Castor

20



### Nonverbale Kommunikation

1. Kommunizieren

**Kommunikationsmodelle**

verbale und nonverbale Kommunikation


Kommunizieren und Argumentieren

**Grundlagen Kommunikation**



Volker Castor

21



## Nonverbale Kommunikation

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren


Grundlagen Kommunikation

Der Mensch bedient sich zweier Sprachen:

- der gesprochenen, **verbale Sprache** (hörbar) und
- der Körpersprache, bzw. **nonverbalen Sprache** (sichtbar).

Volker Castor

22



## Nonverbale Kommunikation

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

### Die Körpersprache

- ersetzt die gesprochene Sprache (Kopfschütteln, deuten)
- unterstreicht sie (Faust auf dem Tisch, streicheln, Zeigefinger)
- verändert sie (fragende Mimik, Drehen der Hand)
- signalisiert die innere Einstellung
- betont die Beziehung zu dem Partner

Volker Castor

23



### Nonverbale Kommunikation

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren




Mimik, Gestik, Blickverhalten

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

24



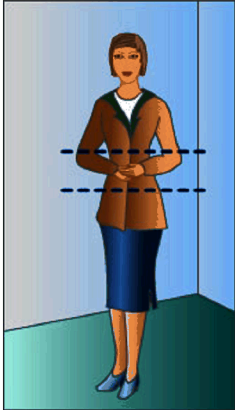
### Nonverbale Kommunikation

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren



- Körper im Raum
- Körperhaltung
- Hände und Arme
- Gesten

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

25

**Nonverbale Kommunikation**



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren



Distanzzonen in der Natur (Fluchtdistanz)

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

26

**Nonverbale Kommunikation**



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren



Distanzzonen im Alltag

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor



1. Kommunizieren

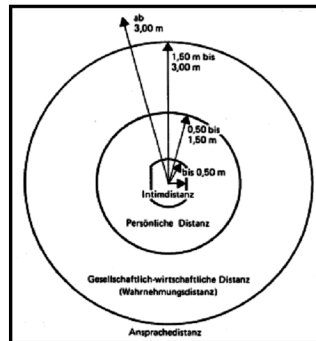
Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

### Nonverbale Kommunikation



Die individuellen Distanzonen differieren sowohl nach Kulturkreis (in Mitteleuropa sind sie größer als in Südeuropa)

als auch nach persönlicher Prägung (bei introvertierten Menschen sind sie größer als bei extrovertierten Menschen).

Distanzonen nach R. H. Ruhleder

Volker Castor



1. Kommunizieren

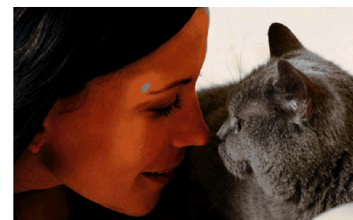
Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren


Grundlagen Kommunikation

### Nonverbale Kommunikation: Distanzonen



Volker Castor

29



### Nonverbale Kommunikation

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

**Zusammenspiel verbaler und nonverbaler Signale**

- Beide Botschaften entsprechen und verstärken sich gegenseitig.
- Die Botschaften passen nicht zueinander und neutralisieren sich gegenseitig.
- Die Botschaften widersprechen sich und wirken unglaubwürdig.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

30



### Nonverbale Kommunikation

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren




Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

31

### Nonverbale Kommunikation



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren


Grundlagen Kommunikation

Beispiel / Quelle: Samy Molcho

Volker Castor

32

### Nonverbale Kommunikation



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren


Grundlagen Kommunikation

Beispiel / Quelle: Samy Molcho

Volker Castor

33

**Nonverbale Kommunikation**



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

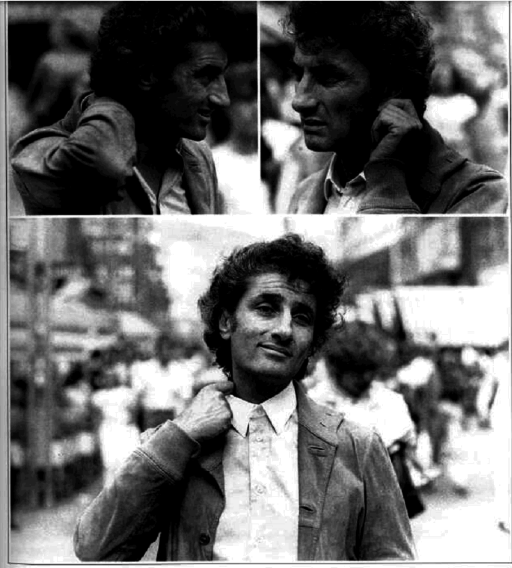
Grundlagen Kommunikation

Beispiel / Quelle: Samy Molcho

Volker Castor

34

**Nonverbale Kommunikation**



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

Beispiel / Quelle: Samy Molcho

Volker Castor

35

**Argumentieren**



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation


**Kommunizieren und Argumentieren**

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

36

**Kommunikationssperren**



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation


**Kommunizieren und Argumentieren**

Grundlagen Kommunikation

**Kommunikationssperren** sind Formulierungen, die oft „gut gemeint“ sind, doch sie **blockieren den Kommunikationsfluss** und beeinflussen das Gespräch mehrheitlich negativ.

Volker Castor

37



## Kommunikationssperren

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation


**Kommunizieren und Argumentieren**

- Kritisieren, Vorwürfe machen
- Beschämen, lächerlich machen
- Zustimmung, „mir-auch“
- Diagnostizieren, analysieren
- Befehlen, anweisen
- Drohen, warnen, versprechen
- Moralisieren, predigen
- Ausfragen, hinterfragen
- Rat geben, Vorschläge machen
- Ablenken, verharmlosen
- Lehren, dozieren


Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

38



## Türöffner: Kommunikationssperren auflösen




Türöffner sind eine Kombination einiger Kommunikationstechniken:

1. Aktives Zuhören
2. Feedback geben und empfangen
3. Ich-Botschaften senden

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

39



### Kommunikationssperren auflösen

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

**Kommunizieren und Argumentieren**

*Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten.*

*Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten.*


*Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden.*

Michael Ende: Momo

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

40



### Kommunikationssperren auflösen

1. Kommunizieren


Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

**Kommunizieren und Argumentieren**

**Aktives Zuhören**

- volle Aufmerksamkeit
- ausreichend Zeit
- keine Ergänzungen
- vorsichtige Interpretation



Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

41



### Kommunikationssperren auflösen

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

**Kommunizieren und Argumentieren**

**Feedback sollte ...**


- konstruktiv
- beschreibend
- konkret
- subjektiv
- nicht nur negativ sein



Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

42



### Kommunikationssperren auflösen

1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

**Kommunizieren und Argumentieren**

**Ich-Botschaften senden**


Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihre Wahrnehmungen annähernd zutreffen und der Sender für aktives Zuhören empfänglich ist:

- *Sie haben das Gefühl, ...*
- *Von Ihrem Standpunkt aus...*
- *Es scheint mir, dass ...*
- *Aus Ihrer Perspektive ...*
- *Sie denken, dass ...*
- *Gefällt Ihnen die Idee ...*
- *Ich glaube zu verstehen, dass Sie ...*
- *Ich frage mich, ob ...*

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

43



1. Kommunizieren

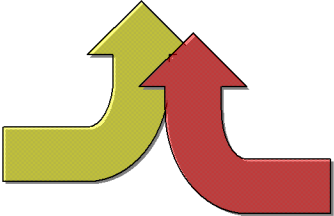
Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

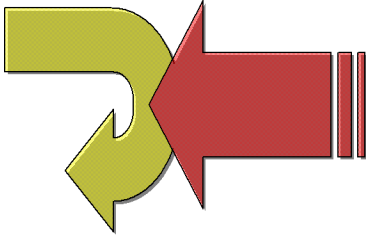
Grundlagen Kommunikation

### Manipulation



**Blockadestrategie**

- aktiv
- passiv




**Durchsetzungsstrategie**

- Überzeugungsorientiert
- Nicht Überzeugungsorientiert

Volker Castor

44



1. Kommunizieren


Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

Grundlagen Kommunikation

### Manipulation




**Sabotage**

- im Gespräch
- nach dem Gespräch

Volker Castor

45



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren


### Manipulationen abwehren

- Nachfragen
- Versachlichen („Präzisierungstrichter“)
- Ignorieren (und weitermachen)
- Dumm stellen („Band zurückspulen“)
- Wiederholen („Schallplatte mit Sprung“)
- Perspektive wechseln
- Unterbrechen (aus der Situation treten)
- Abbrechen

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

46



1. Kommunizieren

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunizieren und Argumentieren

### Verhandeln und Probleme lösen


**Harvard-Konzept:** Zur Erreichung einer zielgerichteten Problemlösung durch sachgerechtes, problembewusstes Verhandeln, werden vier **Handlungsmaximen** vorgeschlagen:

- **Menschen:** Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln! (Menschen sind beeinflusst durch ihre Vorstellungen, Emotionen und die Art der Kommunikation).
- **Interessen:** Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen! (Ein Streit um Positionen führt zu Verhärtungen und fördert extreme Ausgangspositionen → „feilschen“).
- **Möglichkeiten:** Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten prüfen! (Entscheidungsalternativen zu beiderseitigen Nutzen entwickeln → „win-win-Situationen“).
- **Kriterien:** Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen! (Anwendung neutraler Beurteilungskriterien).

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

47



### Verhandeln und Probleme lösen

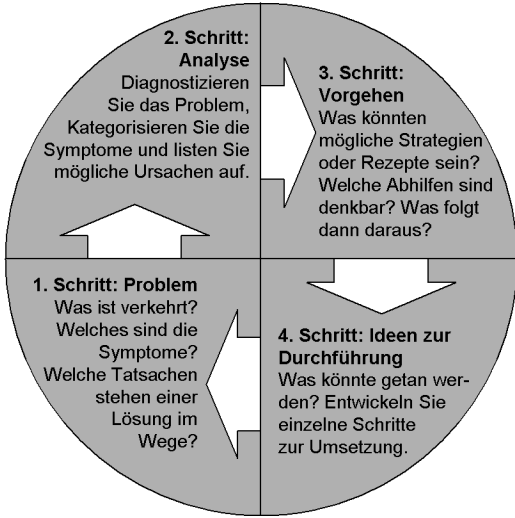
**1. Kommunizieren**

Kommunikationsmodelle

verbale und nonverbale Kommunikation

**Kommunizieren und Argumentieren**


**Grundlagen Kommunikation**



Suche nach Entscheidungsmöglichkeiten

Volker Castor

48



### Kommunizieren

**1. Kommunizieren**

2. Gesprächssituationen


3. Visualisieren

4. Präsentieren

5. Moderieren

**Grundlagen Kommunikation**

- **Kommunikationsmodelle** ✓
- **verbale und nonverbale Kommunikation** ✓
- **Kommunizieren und Argumentieren** ✓



Volker Castor