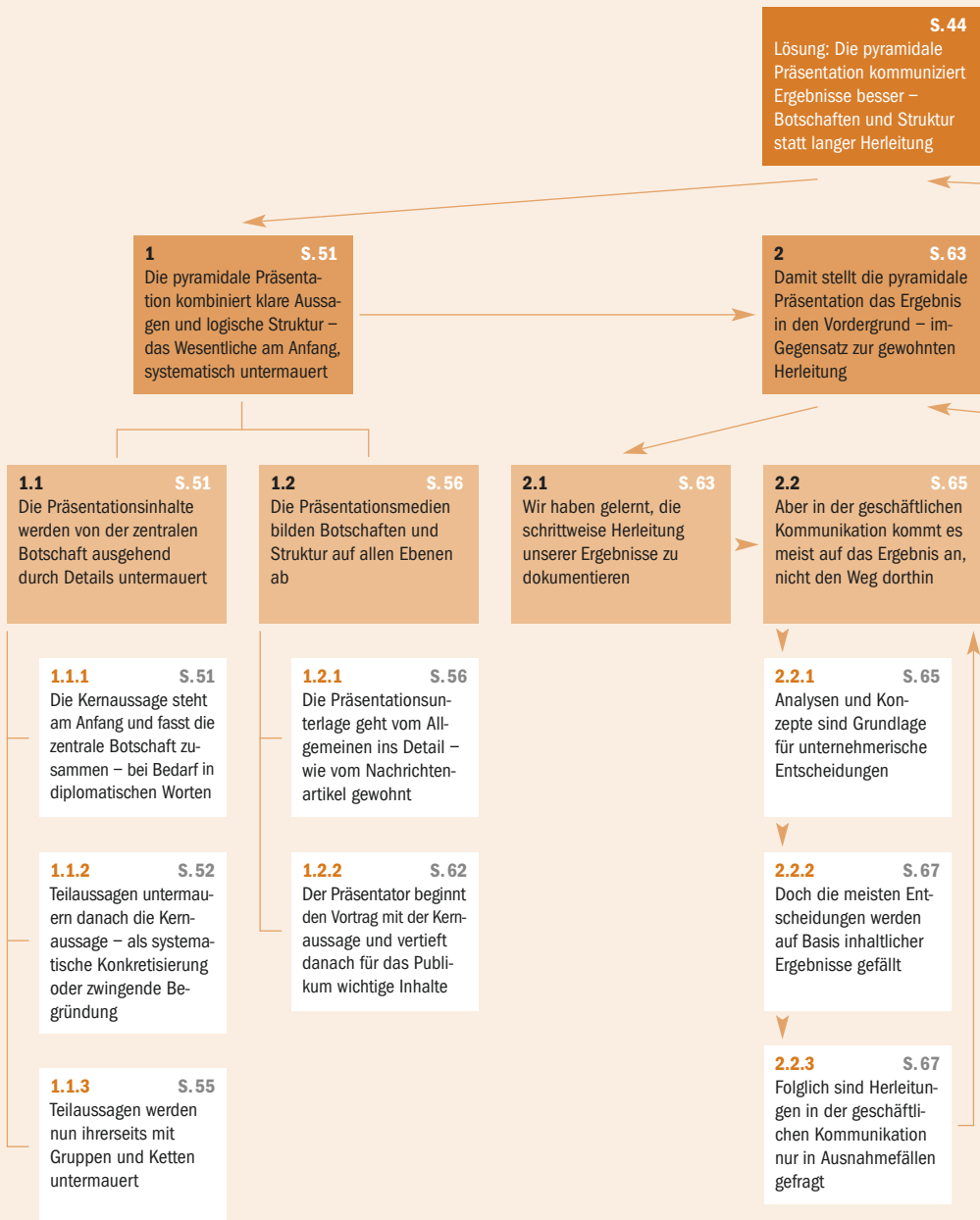


Lösung: Die pyramidale Präsentation kommuniziert Ergebnisse besser – Botschaften und Struktur statt langer Herleitung





Summary

Die pyramidale Präsentation kommuniziert Ergebnisse besser – Botschaften und Struktur statt langer Herleitung

Die pyramidale Präsentation kombiniert klare Aussagen und logische Struktur – das Wesentliche am Anfang, systematisch untermauert 51

Die Präsentationsinhalte werden von der zentralen Botschaft ausgehend durch Details untermauert 51

Die Kernaussage steht am Anfang und fasst die zentrale Botschaft zusammen – bei Bedarf in diplomatischen Worten 51

Teilaussagen untermauern danach die Kernaussage – entweder als systematische Konkretisierung oder zwingende Begründung 52

Die Gruppe konkretisiert die Kernaussage mit parallelen, logisch SAUBER®en Teilaussagen 53

Die Kette begründet die Kernaussage mit drei logisch verknüpften Teilaussagen 54

Teilaussagen werden nun ihrerseits mit Gruppen und Ketten untermauert 55

Die Präsentationsmedien bilden Botschaften und Struktur auf allen Ebenen ab 56

Die Präsentationsunterlage geht vom Allgemeinen ins Detail – wie vom Nachrichtenartikel gewohnt 56

Das Titelblatt vermittelt die Kernaussage der gesamten Präsentation. Das sprechende Inhaltsverzeichnis fasst die wichtigsten Aussagen zusammen. Zwischenseiten führen neue Kapitel mit eigenständiger Teilaussage ein. Jede Folie vermittelt eine eigenständige Botschaft.

Der Präsentator beginnt den Vortrag mit der Kernaussage und vertieft danach für das Publikum wichtige Inhalte 62

Der Präsentator beginnt seinen Vortrag mit der Kernaussage. Der Präsentator erkennt die für sein Publikum wesentlichen Inhalte und vertieft diese gezielt.

Damit stellt die pyramidale Präsentation das Ergebnis in den Vordergrund – im Gegensatz zur gewohnten Herleitung 63

Wir haben gelernt, die schrittweise Herleitung unserer Ergebnisse zu dokumentieren 63

Schule soll Methodenwissen zur Problemlösung vermitteln. Der Nachweis des Methodenwissens erfolgt durch den Lösungsweg. So sind wir stark geprägt, unsere Herleitungen zu dokumentieren.

Aber in der geschäftlichen Kommunikation kommt es meist auf das Ergebnis an, nicht den Weg dorthin 65

Analysen und Konzepte sind Grundlage für unternehmerische Entscheidungen 65

Doch die meisten Entscheidungen werden auf Basis inhaltlicher Ergebnisse gefällt 67

Folglich sind Herleitungen in der geschäftlichen Kommunikation nur in Ausnahmefällen gefragt 67

Nur wenn das Ergebnis in Frage gestellt wird, kann die Vorgehensweise zum Verständnis interessant sein. Nur wenn die Problemlösungskompetenz betrachtet wird, ist die Vorgehensweise entscheidend. Nur wenn – zum Beispiel bei Schulungen – die Vorgehensweise fokussiert wird, ist der Weg das Ziel.

So stellt die pyramidale Struktur vertraute Gewohnheiten auf den Kopf

Der Sender ersetzt Fleißnachweis durch Ergebnisse	69
Der Empfänger verzichtet auf Vorgaben und formuliert im Vorfeld klare Kernaufgaben	70
	71

Daher ist die pyramidale Präsentation im geschäftlichen Umfeld meist besser – Vorteile für Empfänger und Sender

72

Empfänger erfassen die Argumentation sofort und entscheiden selbst, wo sie tiefer einsteigen wollen

73

Empfänger erkennen die zentralen Aussagen ohne mühsames Herausfiltern	73
<i>Pyramidale Kernaussagen befriedigen das Informationsbedürfnis am Anfang. Und dadurch bewertet der Empfänger Aussagen unmittelbar und bestimmt danach seinen Detaillierungsbedarf. Daher spart der Empfänger Zeit und setzt diese gezielter ein.</i>	
Empfänger bestimmen selbst ihren Zeiteinsatz für die Präsentation	74
<i>Komplexe Inhalte sind zunächst sehr unübersichtlich. Die pyramidale Präsentation schafft dabei Ordnung. Daher verstehen und interpretieren Leser und Publikum die Präsentationsinhalte besser.</i>	
Empfänger vollziehen auch sehr komplexe Inhalte logisch nach	76
<i>Einer muss sich durch die Interpretation quälen – oft leider das Publikum. Bei der pyramidalen Präsentation quält sich der Sender. Daher sparen sich Leser und Publikum Interpretationsaufwand.</i>	
Empfänger decken inhaltliche Schwachstellen gezielt auf	78
<i>Präsentationsergebnisse müssen stichhaltig und solide sein. Die pyramidale Struktur macht die Logik der inhaltlichen Details transparent. Daher erkennen Leser und Publikum inhaltliche Unklarheiten einfacher.</i>	

Sender bereiten effizienter vor und treten wirkungsvoller auf

79

Präsentatoren bereiten Unterlagen schneller und fundierter vor	79
Orientierung am roten Faden beschleunigt die Vorbereitung	79
<i>Es kostet im ersten Schritt Zeit, die eigene Botschaft empfängerorientiert auf den Punkt zu bringen. Aber ist der rote Faden einmal gelegt, sind die Folien schnell gemacht. Daher wird die Vorbereitung unter dem Strich schneller.</i>	

Selbst-Test steigert die Logik der Argumentation 80

Präsentationsinhalte sind auch für den Autor oft nicht einfach. Die pyramidale Struktur zeigt frühzeitig eventuelle Schwachstellen. Dadurch kann der Autor noch rechtzeitig nacharbeiten.

Feedback von Kollegen und Vorgesetzten wird frühzeitig genutzt 81

Viele Präsentationen müssen Positionen von Teams widerspiegeln oder werden für Dritte vorbereitet. Die pyramidale Struktur ermöglicht die frühzeitige Abstimmung der Argumentation. So wird Feedback konzeptionell genutzt, statt am Ende Folien wie Fremdkörper einzufügen.

Präsentatoren wirken stärker durch gezieltes Argumentieren und Auftreten 83

Der Präsentator nutzt die höchste Aufmerksamkeit des Publikums 83

Die Aufnahmefähigkeit des Publikums ist in den ersten Minuten am höchsten. Im Gegensatz zur klassischen Herleitung beginnt die pyramidale Präsentation mit den Ergebnissen. Daher nutzt die pyramidale Präsentation die Phase der höchsten Aufmerksamkeit optimal.

Der Präsentator wird nicht durch ablenkende Fragen gestört 84

Auch wenn sie ablenken, Fragen gehören zur Präsentation dazu. Bei pyramidalen Präsentationen stellen sich ablenkende Fragen erst gar nicht. So verbessert die pyramidale Präsentation den Präsentationsfluss.

Der Präsentator gewinnt persönliche Akzeptanz 85

Inhaltlich überzeugt der Präsentator sein Publikum nicht immer. Persönlich beeindruckt er zumindest durch klare Positionierung. Daher erwirbt der Präsentator auch bei kontroversen Inhalten persönliche Akzeptanz.

Der Präsentator trägt souverän vor 86

Jeder Präsentator kann mal aus dem Konzept kommen. Der pyramidale Aufbau gibt dem Präsentator beim Vortrag Halt. Daher stärkt die pyramidale Präsentation die Selbstsicherheit des Präsentators.

1 Die pyramidale Präsentation kombiniert klare Aussagen und logische Struktur – das Wesentliche am Anfang, systematisch untermauert

Grundprinzipien der pyramidalen Präsentation sind klare Botschaften und eine ergebnisorientierte, schlüssige Struktur:

- Die pyramidale Präsentation formuliert Aussagen. In der pyramidalen Präsentation schreibt und sagt der Präsentator, was der Empfänger sonst erst herausfinden muss. Damit beschreibt sie nicht Themen, sondern Ergebnisse. Das können Erkenntnisse, Vorschläge, Maßnahmen oder Ähnliches sein. Reine Schlagwörter haben keinen Platz.
- Die pyramidale Präsentation ist strukturiert – vertikal und horizontal. Als vertikale Struktur geht sie konsequent vom Wesentlichen ins Detail. Damit stellt sie das Wichtigste immer an den Anfang. Ergebnisse werden nicht erst hergeleitet. Als horizontale Struktur nutzt sie logische Denkmuster. Damit schafft sie eine schlüssige Systematik der Teilaussagen. Scheinbar willkürliche Ansammlungen von Einzelaspekten gibt es nicht.

Präsentationen können durchaus nur einzelne dieser Merkmale aufweisen: Sie haben Aussagen, ordnen diese aber chaotisch an. Oder sie haben eine schlüssige Struktur, bestehen aber nur aus Schlagworten.

Die pyramidale Struktur besteht aus beidem: Sie kombiniert klare Botschaften mit vertikaler und horizontaler Struktur. Beide Grundprinzipien prägen zunächst die Aufbereitung der inhaltlichen Argumente. Die Präsentationsmedien Unterlage und Vortrag bilden sie dann ab.

1.1 Die Präsentationsinhalte werden von der zentralen Botschaft ausgehend durch Details untermauert

1.1.1 Die Kernaussage steht am Anfang und fasst die zentrale Botschaft zusammen – bei Bedarf in diplomatischen Worten

Die Kernaussage ist die höchste Ergebnisaggregation. Sie fasst den gesamten zu kommunizierenden Inhalt zusammen – als Analyse zum Beispiel *Der Produktionsstart des neuen Rasenmähers verlief erfolgreich*, als Vorschlag zum Beispiel *Wir sollten in den belgischen Markt einsteigen*. Das macht die Kernaussage sehr vielfältig – sie muss schließlich sämtliche Inhalte geschäftlicher Kommunikation wiedergeben. Sie kann positiv oder negativ, vergangenheits- oder zukunftsorientiert, informierend oder auffordernd formuliert sein. Das hängt von der Botschaft ab, die kommuniziert werden soll.

Die Kernaussage ist als Aussage formuliert. Sie ist mehr als eine klassische Themenbeschreibung, zum Beispiel *Markteintritt Belgien*. Stattdessen enthält sie unmissverständlich die Botschaft der Präsentation. Schließlich könnte man den Markteintritt in Belgien ja noch genauer prüfen wollen, von Voraussetzungen abhängig machen, verschieben oder ganz verwerfen.

Die Kernaussage ist häufig relativ abstrakt. Sie muss möglicherweise sehr komplexe Inhalte in einer einzigen Aussage zusammenfassen. Darunter leidet vordergründig ihre Präzision. Dennoch stellt die Kernaussage bereits wesentliche Aspekte heraus, zum Beispiel *Wir sollten über Referenzprojekte bei multinationalen Kunden in den belgischen Markt einsteigen*. Ebenso differenziert die Kernaussage bereits, zum Beispiel *Trotz anfänglicher Schwierigkeiten mit Kaufteilen verlief der Produktionsstart des neuen Rasenmähers insgesamt erfolgreich*.

Die Kernaussage ist deutlich und gleichzeitig sensibel. Sie beschreibt das Ergebnis grundsätzlich so prägnant wie möglich. Droht aber eine negative emotionale Reaktion des Empfängers auf die Kernaussage, so sichert die diplomatische Formulierung eine sachliche Kommunikation.

Die Kernaussage ist die Spitze der pyramidalen Struktur. Sie steht allein – es gibt keine gleichrangigen Aussagen in der Präsentation.

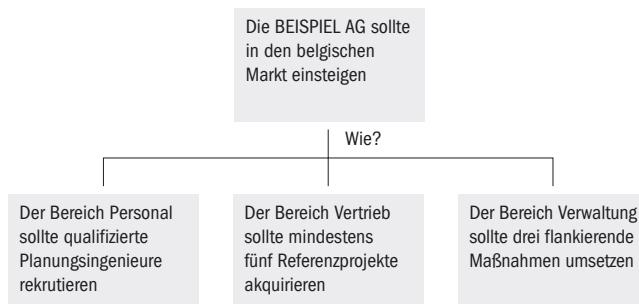


1.1.2 Teilaussagen untermauern danach die Kernaussage – entweder als systematische Konkretisierung oder zwingende Begründung

Unterhalb der Kernaussage stehen detaillierte Inhalte der Präsentation. Sie sind auf der ersten Ebene meist auch noch relativ abstrakt, aber sie machen die wesentliche Gliederung der Inhalte aus. Sie geben der Pyramide ihre erste Kontur. Auch Teilaussagen sind als Aussagen formuliert. Sie sind ihrerseits Kernaussagen für weitere Vertiefungen. Die Untermauerung der Kernaussage unterscheidet zwei Arten: Gruppen und Ketten. Beide befriedigen unterschiedliche Bedürfnisse des Empfängers.

1.1.2.1 Die Gruppe konkretisiert die Kernaussage mit parallelen, logisch SAUBER® en Teilaussagen

Nimmt der Empfänger die Kernaussage grundsätzlich wohlwollend auf, untermauert die Gruppe sie mit Hilfe paralleler Teilaussagen. Damit konkretisiert die Gruppe die Kernaussage im Hinblick auf die Fragen *Was genau?*, *Wo genau?*, *Wer genau?* oder *Wie genau?* So gewinnt der Empfänger ein klareres Verständnis der Kernaussage.

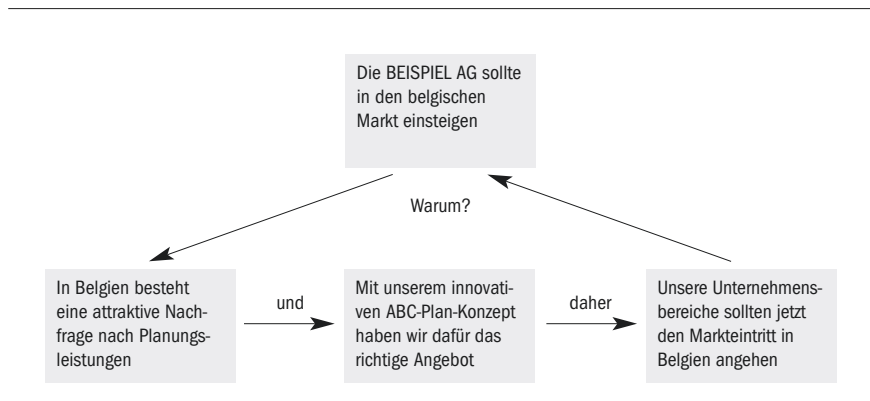


Die parallelen Aussagen der Gruppe schreiben die mögliche Vielfalt der Kernaussage fort. Es gibt drei Arten: Komplementäre Gruppen, Alternativen und Prozesse. Die komplementäre Gruppe besteht aus einander ergänzenden Aussagen – zum Beispiel einzelne Aspekte, inwiefern der Produktionsstart erfolgreich verlaufen ist, wie *Aus Sicht der Vorfertigung ...*, *Aus Sicht der Montage ...* und so weiter. Alle zusammen stützen die Aussage vom erfolgreichen Produktionsstart. Alternativen beschreiben einander ausschließende Aussagen, zum Beispiel unterschiedliche Wege, wie der Markteintritt in Belgien erfolgen soll, wie *Durch Übernahme eines bestehenden Anbieters ...* oder *Durch Aufbau einer eigenen Niederlassung*. Beim Prozess folgen die Teilaussagen aufeinander, zum Beispiel *Im ersten Schritt werden wir die Kunden-erwartungen erheben*, dann *Im zweiten Schritt werden wir das Pflichtenheft erstellen* und so weiter.

Für ein eindeutiges Verständnis werden die Teilaussagen SAUBER® gegliedert. Im Gegensatz zum gedanklichen Wollknäuel erfüllen sie sechs logische Anforderungen: Sie sind Standardstrukturen oder spezifisch bis zu **sieben**, **analoge**, **unabhängige**, **bedeutungsvolle**, **erschöpfende** und **relevanzgereichte** Teilaussagen. Standardstrukturen sind bereits zwischen Sender und Empfänger etablierte Denkmuster, zum Beispiel *Binnen sechs Monaten ...* und *In mehr als sechs Monaten ...* Hier erfüllt das gemeinsame Sprachverständnis die logischen Anforderungen. Wenn Standardstrukturen nicht sinnvoll sind, bietet der Sender dem Empfänger bis zu sieben spezifische, logisch gegliederte Teilaussagen.

1.1.2.2 Die Kette begründet die Kernaussage mit drei logisch verknüpften Teilaussagen

Ist der Empfänger der Kernaussage gegenüber skeptisch oder ablehnend eingestellt, belegt die Kette diese durch drei miteinander zwingend verknüpfte Teilaussagen. Damit begründet die Kette die Kernaussage. Sie beantwortet die Frage *Warum?*. Durch die Kette kann der Empfänger die Kernaussage nachvollziehen.



Die Kette besteht zunächst aus einem Aussagen-Paar: Es sind zwei Aussagen, die einen klaren gemeinsamen Bezug haben, zum Beispiel *Allein niedrige Stückkosten sind für den Erfolg von Produkt x wichtig* und *In Ungarn sind die Stückkosten am niedrigsten*. Die dritte Aussage ist dann die logische Konsequenz aus den ersten beiden Aussagen, in diesem Beispiel *Das Produkt x sollte künftig in Ungarn gefertigt werden*.

Für ihre Überzeugungskraft verknüpft die Kette zwei Aussagen sehr spezifisch miteinander. Es kommt auf die richtigen Argumente an. Bereits kleine Abweichungen lassen alternative oder andere Schlussfolgerungen zu. Die Kette scheitert. Fiele im Beispiel nur das erste Wort *Allein* weg, wären niedrige Stückkosten plötzlich nur noch einer von möglicherweise mehreren Erfolgsfaktoren. Die niedrigen Stückkosten in Ungarn führen nicht mehr zwingend zu der Schlussfolgerung, dort zu fertigen.

Barbara Minto: Die Mutter des pyramidalen Prinzips

Logisches Denken war zu allen Zeiten erlaubt. Die Ersten, deren Beschäftigung mit logischen Strukturen bis heute überliefert ist, waren die alten Griechen. Sokrates' Erkenntnis, selbst sterblich zu sein, zeigt bereits die Verknüpfung von zwei Aussagen zu einer Schlussfolgerung, die wir in der pyramidalen Kette wiederfinden: Alle Menschen sind sterblich. Auch ich bin ein Mensch. Daher bin ich sterblich.

Die Systematisierung als pyramidales Prinzip ist hingegen relativ neu: Barbara Minto fasste die Gedanken in den 1970er-Jahren in ihrem Buch „The Pyramid Principle“ zusammen. Ihr Fokus liegt in horizontalen und vertikalen Strukturen. Mit MECE hat sie die ersten handwerklichen Regeln definiert – „Mutually exclusive, collectively exhaustive“ also „Wechselseitig ausschließend und gemeinsam erschöpfend“.

Barbara Minto arbeitete in den 1970er-Jahren als Direktorin für Kommunikation bei McKinsey in den USA. Heute lebt Barbara Minto in Großbritannien. Sie ist Trainerin und Beraterin für pyramidale Strukturierung.

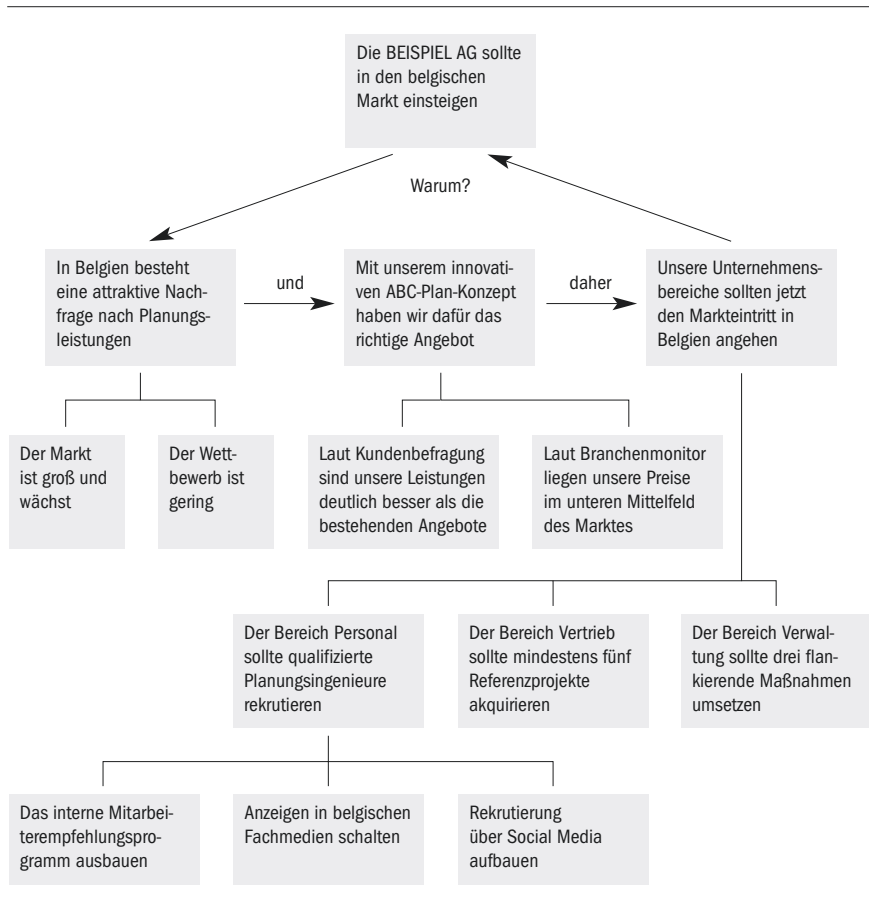
1.1.3 Teilaussagen werden nun ihrerseits mit Gruppen und Ketten untermauert

Die pyramidale Struktur der Präsentation sinhalte ist nach unten offen: Teilaussagen von Gruppe und Kette können ihrerseits wiederum konkretisiert oder begründet werden. Sie sind Kernaussagen für darunter liegende Gruppen und Ketten. Weitere Vertiefung bildet die Form der Pyramide aus.

Die pyramidale Struktur kann sich so theoretisch ins Unendliche fortsetzen: Immer weitere Ebenen konkretisieren oder begründen die auf der höheren Ebene gemachten Aussagen. Der Vorschlag zum Markteintritt in Belgien kann zum Beispiel zunächst durch unterschiedliche Zielgruppen konkretisiert werden. Anschließend werden für jede Zielgruppe die Vertriebsstandorte konkretisiert. Danach werden pro Standort die Leistungen beschrieben und so weiter.

Es gibt viele Wege nach Rom. Nicht eine Struktur ist richtig, alle anderen sind falsch. Gleiche Inhalte lassen sich unterschiedlich strukturieren. Für die BEISPIEL AG gliedern wir etwa nach den handelnden Unternehmensbereichen.

Die pyramidale Struktur ist nach unten oft unsymmetrisch: In besonders relevanten oder interessanten Teilen ist die Struktur sehr detailliert und besteht aus zahlreichen Ebenen. Bei bekannten oder akzeptierten Inhalten bleibt die Struktur eher abstrakt.



1.2 Die Präsentationsmedien bilden Botschaften und Struktur auf allen Ebenen ab

1.2.1 Die Präsentationsunterlage geht vom Allgemeinen ins Detail – wie vom Nachrichtenartikel gewohnt

Den pyramidalen Aufbau kennen wir vom Nachrichtenartikel bereits. Und wir wissen ihn beim Lesen zu schätzen. Tageszeitung und Online-Nachrichtenportale sind die anschaulichsten Analogien für pyramidale Kommunikation von Ergebnissen: Die Schlagzeilen springen als Erstes ins Auge. Sie fassen die Nachrichten zusammen. Häufig heben Untertitel weitere wesentliche Informationen hervor. Der eigentliche Artikel enthält dann alle relevanten Details zum Verständnis der Nachricht. Am Ende des Artikels führen Verweise den besonders interessierten Leser eventuell noch zu weiteren Hintergrundinformationen.

Der Leser selektiert anhand der Schlagzeilen und der Abschnitte die für ihn relevanten Inhalte. Nur diese liest er. Alles andere nimmt er nur oberflächlich wahr und übergeht es. So kann er auch umfangreiche Informationsmengen in kurzer Zeit verarbeiten.

Die Präsentationsunterlage übernimmt den Aufbau weiter: Bei Online-Nachrichten-Portalen kommt man durch Anklicken der Überschriften zu den vertiefenden Informationen.

Die Präsentationsunterlage übernimmt den Aufbau für geschäftliche Kommunikation: Sie liefert als Gesamtdokument und auf der einzelnen Folie stets aggregierte Botschaften, die danach vertieft werden. Das macht die Präsentationsunterlage zum leicht und schnell verständlichen visuellen Informationsangebot – zusätzlich zum mündlichen Vortrag. Die Ebenen der Struktur spiegeln sich in den Wahrnehmungsebenen der Unterlage wider:

Das Titelblatt vermittelt die Kernaussage der gesamten Präsentation

Die Kernaussage der Präsentation steht als Titel prominent auf dem Deckblatt. Sie vermittelt dem Empfänger bereits vor dem Aufblättern der Unterlage die wesentliche Botschaft, die ihn erwartet. Dafür ist der Titel in großen Buchstaben geschrieben, am besten in Fettdruck. Die pyramidale Präsentation verzichtet auf interpretierbare Schlagwörter. Formale Aspekte wie Ort, Datum oder der Name des Vortragenden sind auf dem Titelblatt optisch deutlich zurückgesetzt.

BEISPIEL AG 

Die BEISPIEL AG sollte in den belgischen Markt einsteigen

Entscheidungsvorlage
Berlin, 1. Juli 2017
Max Bauer, Bereich Unternehmensstrategie

Theoretisch entspricht der Präsentationstitel wörtlich der inhaltlichen Kernaussage. Praktisch wird er oft neutraler formuliert, um die Beziehung zum Publikum nicht zu gefährden. Aus der Kernaussage *Wir sollten in den belgischen Markt einsteigen* darf der Präsentationstitel *Vorschlag zum Markteintritt in Belgien* werden. Das ist nicht

unbedingt eine Verbesserung, aber eine akzeptable Veränderung. Hauptsache, dem Empfänger erschließt sich gleich die wesentliche inhaltliche Botschaft.

Das sprechende Inhaltsverzeichnis fasst die wichtigsten Aussagen zusammen

Die zweite Seite einer Präsentation besteht traditionell aus dem Inhaltsverzeichnis – das ist bei der pyramidalen Präsentation nicht anders. Doch bietet sie wieder Botschaften statt Schlagworten. Klassische Gliederungspunkte wie *Einführung*, *Ziel* oder Ähnliches entfallen. An ihre Stelle treten Aussagen, die die Einführung, das Ziel oder Ähnliches beschreiben. Das wertet das sprechende Inhaltsverzeichnis auf. Thematische Gliederung und inhaltliche Zusammenfassung verschmelzen zu einer Folie.

Das sprechende Inhaltsverzeichnis ist eine Sonderform der pyramidalen Übersichtsfolie. Es liefert die Untermauerung nach, für die auf dem Deckblatt aus Designgründen meist kein Platz ist. In der Regel als reine Textfolie listet es die Überschriften der Kapitel auf, gegebenenfalls auch Unterkapitel. So steht automatisch die Gesamtargumentation oder Storyline auf einer Folie. Seine hohe inhaltliche Aggregation macht das sprechende Inhaltsverzeichnis zur zentralen Folie der gesamten Präsentation.

Die BEISPIEL AG sollte in den belgischen Markt einsteigen – Inhaltsverzeichnis

1. In Belgien besteht eine attraktive Nachfrage nach Planungsdienstleistungen	3
2. Mit unserem innovativen ABC-Plan-Konzept haben wir dafür das richtige Angebot	14
2.1 Laut Kundenbefragung sind unsere Leistungen deutlich besser als die bestehenden Angebote	16
2.2 Laut Branchenmonitor liegen unsere Preise im unteren Mittelfeld des Marktes	18
3. Wir sollten in den belgischen Markt einsteigen	22
3.1 Der Bereich Personal sollte qualifizierte Planer rekrutieren	24
3.2 Der Bereich Vertrieb sollte Referenzprojekte akquirieren	28
3.3 Die übrige Verwaltung sollte drei begleitende Maßnahmen umsetzen	32

Zwischenseiten führen neue Kapitel mit eigenständiger Teilaussage ein

Die Kapitel der pyramidalen Präsentation spielen eine wichtige Rolle. Sie spiegeln maßgeblich die zugrunde liegende inhaltliche Struktur wider: Kapitel stehen für die erste Strukturebene, Unterkapitel möglicherweise für die zweite.

Die Kapitel grenzen den inhaltlichen Fluss der Präsentation klar ab. Zwischenseiten machen strukturelle Brüche deutlich. Sie enthalten keine inhaltlichen Details,

sondern allein die Überschrift des Kapitels – optisch markant positioniert und als Aussage formuliert:

- Durch abweichende Gestaltung springen Zwischenseiten sofort ins Auge. Sie bestehen häufig nur aus Text, manchmal in Kombination mit einfachen Bildern. Der Text ist prominent hervorgehoben. Die pyramidale Präsentation vermeidet fließende Übergänge zwischen unterschiedlichen Inhalten.
- Der Text der Zwischenseite fasst die Botschaft des gesamten Kapitels zusammen. Er stimmt wörtlich überein mit der betreffenden Aussage im sprechenden Inhaltsverzeichnis. So erkennt der Empfänger gleich, wo er sich in der Präsentation befindet.

Jede Folie vermittelt eine eigenständige Botschaft

Jede Präsentationsfolie enthält einen Teilaspekt der inhaltlichen Struktur. Die Überschrift gibt die Botschaft wieder – auch hier gibt es keine aussagelosen Schlagwörter. Die Visualisierung darunter zeigt die zugrunde liegenden Details – entsprechend der logischen Struktur. Für die visuelle Untermuerung gibt es drei Folientypen:

Überblicksfolien fassen Aussagen höherer Strukturebenen zusammen

Für Botschaften, die in der Struktur durch weitere Teilaussagen untermauert werden, setzt die pyramidale Präsentation Überblicksfolien ein. Deren Überschrift ist entsprechend generisch. Die Visualisierung stellt das Gesamtbild dar, das auf den folgenden Folien vertieft wird. Dabei enthält die Visualisierung bereits Botschaften der tieferen Strukturebenen, die als Überschriften auf den folgenden Folien wiederkehren.

Der Bereich Personal sollte qualifizierte Planer rekrutieren – drei Maßnahmen für bis zu 40 neue Kollegen

	Umsetzungs- dauer	Rekrutierungs- erwartung
Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm ausbauen	3 Monate	10–20 MA
Anzeige in belgischen Fachmedien schalten	3 Monate	5–10 MA
Rekrutierung über Social Media aufbauen	9 Monate	5–10 MA

Bei umfangreicher Vertiefung der Überblicksfolie findet sich ihre Visualisierung verkleinert auf den folgenden Folien wieder. Bei diesem Navigator sticht dann der gerade vertiefte Aspekt farblich hervor. Das unterstützt das Verständnis der Struktur.

Detailfolien enthalten Basisinformationen für die unterste Strukturebene

Nach den aggregierten Folien zuvor bieten Detailfolien inhaltliche Substanz. Sie entspringen der untersten Strukturebene, die der Autor der Präsentation für notwendig hielt. Die Überschrift ist konkret, die Visualisierung enthält die zum Verständnis der Überschrift erforderliche Detailtiefe. Die Basisinformationen sind ausreichend, um die vorangegangene Aggregation auf Übersichtsfolien hinreichend zu untermauern. In der Summe stützen die Detailfolien die eingangs vorgetragene Kernaussage.

Anstelle weiterer Untermauerung enthält die Detailfolie allenfalls eine Quelle. Diese beschreibt die Möglichkeit zur Verifizierung der Aussage.

**Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm ausbauen:
Bestehende Angebote stärker bewerben und erweitern**

Unser bestehendes Empfehlungsprogramm wirkt sehr gut

- Kollegen warben im letzten Jahr 12 neue Mitarbeiter aus ihrem eigenen Umfeld
- Dank guter Vorauswahl ist die Fluktuation der neuen Mitarbeiter unterdurchschnittlich

Das bestehende Programm soll erweitert und stärker beworben werden:

- Bereits in der Einführungsschulung darauf hinweisen
- Artikel in der Mitarbeiterzeitung veröffentlichen
- Werbeprämien erhöhen
- Ggf. in Zielvereinbarung aufnehmen

Aber nur wenige Mitarbeiter kennen und nutzen das Programm bisher

- Weniger als 10 % der heutigen Mitarbeiter kennen das Programm überhaupt
- Nur 1 % der Mitarbeiter haben das Programm schon genutzt

25
BEISPIEL AG

Back-up-Folien bieten Vertiefungsmöglichkeiten, falls der Empfänger es will

Back-up-Folien sind grundsätzlich Detailfolien. Aber ihre Inhalte sind detaillierter als das erwartete Interesse des Empfängers. Der Präsentator will auf die Folie im Vortrag nicht aktiv eingehen. Der Leser wird sie vermutlich überblättern. Deshalb kennzeichnet der Autor die Folie als Back-up. Er hält sie nur für Rückfragen oder Diskussionen bereit.

Allein am Beispiel des Mitarbeiterempfehlungsprogramm könnten Back-up-Folien viele Punkte vertiefen: Sie könnten die zwölf über das Programm geworbenen neuen

Mitarbeiter vorstellen. Sie könnten die Erhebung belegen, nach der nur wenige Mitarbeiter das Programm kennen und nutzen. Oder sie könnten den vorgeschlagenen Artikel in der Mitarbeiterzeitung skizzieren und so weiter.

Doch die Anzahl der Folien stört den Empfänger nicht. Er kann der Argumentation auch ohne die Back-ups gut folgen.

Der Zeitungsartikel: Musterbeispiel mit vereinzelt Lücken

Die Tageszeitung ist ein anschauliches Beispiel für pyramidale Kommunikation. Ihre erste Seite enthält die wichtigsten Nachrichten des Tages. Von dort verweist sie auf einzelne Artikel. Sie gliedert ihre Abschnitte klar – in der Regel nach Themen wie Politik, Wirtschaft oder Sport.

Doch bei den Botschaften gibt es erste Einschränkungen: In den meisten Fällen fasst die Schlagzeile den Artikelinhalt zwar prägnant zusammen. Doch tut sie dies auch nur, wo es wirklich auf effiziente Kommunikation ankommt, wie den genannten Themenfeldern. Im Feuilleton wird sie undeutlicher. Und „DIE ZEIT“ verzichtet konsequenterweise weitgehend auf inhaltliche Botschaften in den Schlagzeilen. Zu Recht: Kaum jemand liest „DIE ZEIT“, um sich über das Weltgeschehen zu informieren. Als Wochenzeitung reicht ihre Aktualität dafür nicht aus. Nein, der Leser ist weniger am Ergebnis als am gedanklichen Fluss der Geschichten interessiert.

Auch bietet die Zeitung keine höher aggregierten Aussagen als die Schlagzeilen: Sie formuliert weder Kernaussagen für die genannten Themenblöcke noch für die Zeitung als Ganzes. Eine solche Zusammenfassung könnte lauten *Gestern war insgesamt ein ruhiger Tag* oder *Der gestrige Tag war geprägt von* Der Verzicht auf diese Botschaften ist verzeihlich: Tageszeitungen haben deutlich vielfältigere Inhalte und heterogeneres Publikum als eine geschäftliche Präsentation. Die Kernaussagen wären zu abstrakt. Der Verzicht ist gleichzeitig clever – die Kernaussage vom insgesamt ruhigen Tag, prominent auf der Titelseite, würde sicher manche Leser vom Kauf abhalten. Dass es auch für Zeitungen Tage ohne wesentliche Nachrichten gibt, schreiben diese allenfalls etwas verklausuliert: Eine Schlagzeile *Sommerloch beherrscht Berlin* ist der diskrete Hinweis an den Leser, dass man sich den Politikteil guten Gewissens sparen kann.

Und Boulevardzeitungen missbrauchen die Schlagzeile eher zur eigenen Absatzförderung als zur Erkenntnisförderung beim Leser. Unbestritten ist die „BILD-Zeitung“ bekannt für ihre markanten Schlagzeilen. Im Gegensatz zur pyramidalen Struktur ist die inhaltliche Untermauerung bei Boulevardzeitungen eher dürrig. Wer sein Wissen vertiefen will, wird schnell enttäuscht – er muss sich dazu eines klassischen Angebots bedienen.

1.2.2 Der Präsentator beginnt den Vortrag mit der Kernaussage und vertieft danach für das Publikum wichtige Inhalte

Im Vortrag vermittelt der Präsentator die Inhalte mit seiner persönlichen, menschlichen Note. Präsentationsunterlage und Präsentator ergänzen sich dabei wechselseitig. Der Präsentator greift Botschaften und Struktur der Unterlage auf und unterstreicht diese durch Körpersprache und Sprechtechnik. Das Publikum empfängt die Botschaft auf parallelen visuellen und auditiven Kanälen. Die pyramidale Präsentation ist eine Mehrkanalinstallation.

Der Präsentator beginnt seinen Vortrag mit der Kernaussage

Nach der Begrüßung des Publikums und eventuellen organisatorischen Aspekten stellt er die Kernaussage heraus: Er steht dafür in der Mitte des Raums, schaut seinem Publikum tief in die Augen und betont die Kernaussage deutlich. Für die Kernaussage verzichtet er auf den Einsatz des Beamers. Das Publikum nimmt die Kernaussage auf und bewertet sie unmittelbar für sich – bewusst oder unbewusst.

Der Präsentator erkennt die für sein Publikum wesentlichen Inhalte und vertieft diese gezielt

Der Präsentator bietet dem Publikum Detaillierung an. Er zeigt die wesentliche inhaltliche Struktur auf und erläutert die Teilaussagen zur Begründung oder Konkretisierung der Kernaussage. Er betont dabei die strukturbestimmenden Worte und stellt diese an den Anfang seiner Sätze – zum Beispiel *Innerhalb Brüssels werden wir ...* und *Außerhalb Brüssels werden wir ...*

Im weiteren Verlauf gibt der Präsentator stets erst den Überblick – für Kapitel, für Unterkapitel und so weiter. Dabei verfolgt er die Wahrnehmung der Inhalte durch das Publikum. Darauf aufbauend vertieft er genau die Aspekte, die das Publikum besonders interessieren oder ohne Details nicht nachvollziehen kann. Er übergeht hingegen Aspekte, die das Publikum nicht interessieren oder die das Publikum schon akzeptiert hat.

Jede Folie leitet der Präsentator mit der jeweiligen Kernaussage ein. Er gibt die Überschrift in freien Worten wieder und erläutert sie anschließend. Der nervöse Präsentator liest die Überschrift wörtlich ab. Der routinierte Präsentator unterstreicht Struktur und Botschaften körpersprachlich.

Die Präsentation endet, sobald das Informationsbedürfnis des Empfängers befriedigt ist – theoretisch bereits nach der Kernaussage, praktisch meist später.

2 Damit stellt die pyramidale Präsentation das Ergebnis in den Vordergrund – im Gegensatz zur gewohnten Herleitung

2.1 Wir haben gelernt, die schrittweise Herleitung unserer Ergebnisse zu dokumentieren

Pyramidale Strukturen erscheinen uns zunächst ungewohnt, oft zu falsch für die geschäftliche Kommunikation. Das ist nachvollziehbar, weil wir anders konditioniert wurden: Wir sind stark geprägt, die Herleitung unserer Ergebnisse zu dokumentieren – angefangen in der Schule bis zum Ende von Ausbildung oder Studium.

Schule soll Methodenwissen zur Problemlösung vermitteln

Bildung strebt danach, uns zum Bewältigen von Herausforderungen zu befähigen. Schule, Ausbildung und Studium vermitteln Methodenkenntnisse: Solche Fähigkeiten lassen sich für unterschiedliche Probleme anwenden. Das ist wichtig, weil spätere Probleme vielschichtig sein werden. Bildung will explizit nicht, dass wir ein konkretes Problem richtig lösen – auch wenn uns das in unserer Schulzeit so vorkam. Aufgaben in Schule, Ausbildung und Studium haben stets einen beispielhaften Charakter.



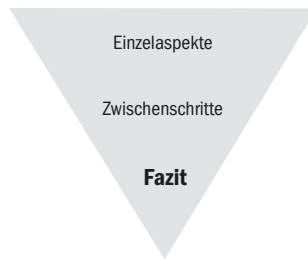
Der Nachweis des Methodenwissens erfolgt durch den Lösungsweg

Um unser Verständnis der Methodik beurteilen zu können, muss der Lehrer oder Ausbilder unser Vorgehen beurteilen. Er muss feststellen, ob wir erstens die richtige Methodik auswählen und diese zweitens richtig anwenden. Ohne den Lösungsweg lassen sich keine Rückschlüsse auf das Verständnis der Methodik ziehen. Ohne diese Rückschlüsse lässt sich das Verständnis nicht verbessern.

Weil Lehrer und Ausbilder uns beim Anwenden der Methodenkenntnisse nicht in den Kopf schauen können, erfolgt die Beurteilung unseres Verständnisses anhand des schriftlich dokumentierten Lösungsweges.

So sind wir stark geprägt, unsere Herleitungen zu dokumentieren

In Schule, Ausbildung und Studium erfolgen Denkprozess zur Lösung und Dokumentation des Ergebnisses parallel. Wir dokumentieren die Herleitung. Die Dokumentation der Vorgehensschritte unterstützt gar den Denkprozess. Sie beginnt mit vielen Details, die schrittweise verarbeitet werden. Das Ergebnis steht am Ende. Dadurch entsteht eine Trichterform – eine absolut gegensätzliche Form zur Pyramide.



Vor dem Eintritt ins Berufsleben schreiben wir eine Vielzahl von Lösungswegen nieder – angefangen mit Rechenschritten in der Grundschule bis zu späteren Abschlussarbeiten. Die Reihe ist lang:

Ergebnisherleitung beginnt mit Rechenschritten in der Grundschule

Bei der Mathematikaufgabe erwartet der Lehrer, dass wir die einzelnen Rechenschritte darstellen. Der Lehrer stellt damit fest, ob wir die mathematische Logik verstanden haben. Selbst wenn das Ergebnis am Ende falsch ist, kann er richtige Lösungsansätze feststellen und diese positiv bewerten. Steht nur das Ergebnis auf dem Lösungsblatt, unterstellt der Lehrer, wir hätten geraten oder abgeschrieben.

Promotion und Habilitation sind Königsdisziplinen wissenschaftlicher Herleitung

Wissenschaftliche Arbeiten sind komplexer als Mathematikaufgaben in der Grundschule – dennoch ist das Prinzip das gleiche. Die Arbeit belegt methodisch solides Vorgehen: Wir haben eine umfangreiche Aufgabe richtig durchgedrungen, alle Teilaspekte vollständig bearbeitet, bewährte wissenschaftliche Verfahren eingesetzt und die Ergebnisse richtig interpretiert. Das reine Ergebnis einer wissenschaftlichen Arbeit mag einen Wert für die Wissenschaft haben, der Wert für den Verfasser liegt im gewünschten Abschluss. Und den gibt es, wenn das Vorgehen richtig war.

Die hypothesengetriebene Arbeit belegt dies anschaulich, wenn sich die aufgestellte Hypothese im Rahmen der Forschung als unhaltbar herausstellt: In diesem Fall ist das Ergebnis bei nüchterner Betrachtung vielleicht enttäuschend. Das Vorgehen kann dennoch aus wissenschaftlicher Sicht brillant gewesen sein. Umgekehrt kann eine bahnbrechende Erkenntnis auf wissenschaftlich unspektakulärem Vorgehen basieren – dem Prinzip Test-und-Irrtum.

Pyramidale Strukturen in der Wissenschaft: Nicht immer ein Gegensatz

Wissenschaftliche Arbeiten müssen den gedanklichen Prozess in den Vordergrund stellen – der trichterförmige Aufbau der Herleitung wird deshalb auch wissenschaftliche Struktur genannt. Dennoch lassen sich auch in wissenschaftlichen Arbeiten pyramidale Elemente erkennen – relativ neu wie auch traditionell.

Neuere wissenschaftliche Arbeiten stellen das klassische Resümee als Zusammenfassung zusätzlich an den Anfang – neudeutsch eine Executive Summary. Damit bekommt die Arbeit eine pyramidale Kernaussage zu Beginn. Nach der Zusammenfassung ist der Aufbau allerdings trichterförmig. Es folgt der klassische wissenschaftliche Einstieg mit dem Untersuchungsgegenstand. Und dies ist für die wissenschaftliche Arbeit auch richtig, um die Vorgehensweise der Arbeit zu belegen.

Traditionell schon beginnen wissenschaftliche Arbeiten mit Hypothesen, die in der Arbeit verifiziert oder falsifiziert werden. Vordergründig steht eine klare Aussage am Anfang, die im Folgenden untermauert wird – ganz wie beim pyramidalen Aufbau. Doch es bleibt ein entscheidender Unterschied: Bei der pyramidalen Kernaussage ist klar, dass es sich um das Ergebnis handelt. Bei der Hypothese bleibt das zunächst ungewiss und wird erst im Verlauf der Arbeit geklärt.

2.2 Aber in der geschäftlichen Kommunikation kommt es meist auf das Ergebnis an, nicht den Weg dorthin

2.2.1 Analysen und Konzepte sind Grundlage für unternehmerische Entscheidungen

Geschäftlicher Erfolg hängt von den richtigen Entscheidungen ab

Erfolg von Unternehmen entsteht durch richtiges Verhalten im Markt – kurz gesagt durch das richtige Produkt, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, zum richtigen Preis. Das Verhalten bindet alle Teile der Organisation ein. Organisationen können sich

aber nicht intuitiv verhalten. Das unterscheidet sie vom Individuum, dessen Verhalten überwiegend auf Intuition beruht. Organisationen verhalten sich stattdessen auf Basis von Entscheidungen, zum Beispiel der Entscheidung, ein Produkt einzuführen. So begründet die Entscheidung den späteren Erfolg.

Auch nicht getroffene Entscheidungen können zum Erfolg führen. Es sind ebenfalls Entscheidungen – nämlich für das Nichtstun, das Fortschreiben bestehenden Verhaltens. Das erscheint den Betroffenen oft unbefriedigend. Aus Sicht der Organisation ist es legitim, keine Entscheidungen zu treffen. Keine Entscheidung ist die passive Form der Entscheidung.

Für richtige Entscheidungen benötigen Entscheidungsträger Transparenz

Leider führt nicht jede Entscheidung zum Erfolg – manchmal geradewegs in den Misserfolg. Auch umfangreiche Vorbereitung schützt nicht vor Fehlentscheidungen.

Dennoch erhöhen Analysen und Konzepte die Entscheidungsqualität. Analysen beschreiben bereits entwickelte Zustände. Konzepte entwickeln neue Zustände. Der Entscheidungsträger formt daraus ein Bild der Zukunft – mit der Entscheidung und ohne die Entscheidung. Je mehr Analysen und Konzepte zur Verfügung stehen, desto umfangreicher und schärfer wird das Bild. Die Entscheidung wird fundierter. Die positive Wechselwirkung zwischen zugrunde liegender Transparenz und späterer Qualität der Entscheidung ist psychologisch mehrfach nachgewiesen.

Deshalb wollen Menschen sich vor der Entscheidung möglichst umfassend informieren. Sie streben viele und unterschiedliche Blickrichtungen an und wägen diese bei der Entscheidungsfindung ab.

Deshalb sind Analysen und Konzepte wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung

Für richtige Entscheidungen investieren Unternehmen stark: Sie erheben und analysieren Informationen, sie entwickeln und beurteilen Handlungsoptionen. Bei einem Unternehmen als arbeitsteiliger Organisation erledigt der Entscheidungsträger das nicht alles selbst. Kommunikation ist gefragt. Die Analysen und Konzepte werden vorher aufbereitet und möglicherweise über Hierarchieebenen abgestimmt, bevor sie den Entscheidungsträger erreichen. Diese Schritte gehen der Entscheidung voraus.

Wie interne fußt auch externe Kommunikation auf Analysen und Konzepten. Angebote an Kunden, Anforderungen an Lieferanten, Kommunikation gegenüber Eigentümern oder Öffentlichkeit sollen ebenso Verhalten bestimmen. Das Unternehmen will Entscheidungen von Dritten hervorrufen, indem es ihm Bilder der Zukunft aufzeigt.

2.2.2 Doch die meisten Entscheidungen werden auf Basis inhaltlicher Ergebnisse gefällt

Im Moment der Entscheidungsfindung kommt es nicht mehr an auf Umfang und Vorgehen der vorangegangenen Arbeiten. Allein die Ergebnisse zählen: Management und Mitarbeiter, aber auch Kunden, Lieferanten und andere Partner brauchen für ihre Entscheidungen Ergebnisse – Analyseerkenntnisse, Empfehlungen oder Maßnahmen. Grundlage der Markteintrittsentscheidung ist nicht die Marktstudie, sondern die Zuversicht in das Marktpotenzial. Der Entscheidungsträger denkt in einer umgekehrten Hierarchie: Er fällt die Entscheidung auf Basis der Zuversicht in das Marktpotenzial. Die Zuversicht wird hervorgerufen durch ein verheißungsvolles Ergebnis der Marktstudie. Das Ergebnis stützt sich auf solide Erarbeitung.

Deshalb werden für Entscheidungen Ergebnisse abgewogen. Idealtypisch gibt es eine einzige umfassende Analyse, die ein klares Ergebnis hervorbringt – eine Empfehlung für oder gegen den Markteintritt. Praktisch fügen sich im Kopf des Entscheiders verschiedene Ergebnisse zu einem Mosaik zusammen. Je vollständiger und konturierter das Bild, desto größer die Entscheidungsfreude.

Sind Teile des Bildes unklar oder gar widersprüchlich, hinterfragt der Entscheider. Er wird sich Teilaspekte anschauen und sich anhand dieser Teilaspekte selbst eine Meinung bilden. Aber auch dabei kommt es ihm auf Ergebnisse an – auf Einzelergebnisse zu konkreten Analyseaspekten.

Umgekehrt kann eine bestimmte Vorgehensweise keine logischen Lücken stopfen. Eine sachlich nicht nachvollziehbare Aussage wird allein durch schlüssiges Vorgehen nicht plausibler. Nur Detailergebnisse zu Hintergründen sind dazu im Stande. Ein gern verwendetes Beispiel: Beschreibt die Marktstudie ein hohes Verkaufspotenzial von Kühlschränken für Eskimos, dann mag das Zweifel hervorrufen. Diese werden nicht ausgeräumt, weil fünf andere Marktstudien das auch besagt haben und im Rahmen unserer Marktstudie 500 Eskimos befragt wurden. Helfen würde hingegen eine inhaltliche Aussage, wonach heute 80 Prozent der Eskimos in beheizten Häusern leben.

2.2.3 Folglich sind Herleitungen in der geschäftlichen Kommunikation nur in Ausnahmefällen gefragt

Wenn Analysen und Konzepte für die Unternehmensführung wesentlich sind, aber es für Entscheidungen selbst allein auf deren Ergebnisse ankommt, bedeutet das im Umkehrschluss: Die klassische Herleitung wird in der geschäftlichen Kommunikation nur in Ausnahmefällen gebraucht.

Nur in drei Situationen kommt es auf die Vorgehensweise an. Hier muss das Ergebnis wie gewohnt schrittweise hergeleitet werden – aber nur in diesen Fällen:

Nur wenn das Ergebnis in Frage gestellt wird, kann die Vorgehensweise zum Verständnis interessant sein

Bei tiefeschürfendem Hinterfragen kann der Empfänger an den Punkt kommen, an dem er die Vorgehensweise kennenlernen möchte. Er will wissen, wie der Autor zu dem Ergebnis gekommen ist. Wenn nicht nur das aggregierte Ergebnis, sondern auch die zugrunde liegenden Teilergebnisse für ihn unschlüssig sind, wird er nach der Methodik fragen, mit der die Ergebnisse entwickelt wurden. Unterscheidet sich zum Beispiel das in der Studie entwickelte Marktpotenzial deutlich von der Erwartungshaltung des Empfängers. In diesem Fall wird der Empfänger die Potenziale der einzelnen Segmente abgleichen mit seiner Erwartungshaltung, um die Abweichungen zu lokalisieren. Erst wenn dieser Schritt keine Klarheit schafft, spielt die Vorgehensweise eine Rolle: Der Empfänger wird hinterfragen, welche Quellen, welche Stichproben, welche Kalkulationsmodelle und Annahmen zum Einsatz kamen.

Umgekehrt muss aber gelten: In allen Fällen, in denen das Ergebnis und die Teilergebnisse in das Gesamtbild des Empfängers passen – ihm also plausibel sind –, interessiert er sich nicht für die Vorgehensweise.

Nur wenn die Problemlösungskompetenz betrachtet wird, ist die Vorgehensweise entscheidend

Personalbeurteilungen achten auf die Vorgehensweise eines Kandidaten bei der Problemlösung. Zur Prüfung der Eignung für eine neue, möglicherweise höherwertige Position sind bisherige Erfolge nur ein Element. Ergänzend kommt es auf Problemlösungskompetenzen an, also die Frage, wie ein Kandidat eine neue Aufgabe angeht. Was in der Schule die Regel war, kommt im geschäftlichen Umfeld somit auch vor: Wie einst vom Lehrer bei den Rechenschritten wird der Kandidat jetzt wieder beobachtet. Von der Vorgehensweise bei fiktiven Fallstudien ziehen die Assessoren Rückschlüsse auf die Ergebnisqualität bei künftigen, realen Aufgaben.

Doch nicht jede Präsentation ist eine Potenzialanalyse. Auch hier ist Vorsicht geboten: Eine wirkliche Potenzialanalyse wird in der Regel als solche kommuniziert und nutzt bewusst fiktive Aufgaben. Reale Fälle für solche Experimente zu nutzen, wäre fatal. Schließlich fußen darauf oft wesentliche unternehmerische Entscheidungen.

Nein, in den meisten Fällen hat der Empfänger Vertrauen in den Autor und ist an dessen Ergebnissen interessiert – sonst hätte er ihm die Aufgabe nicht übertragen.

Nur wenn – zum Beispiel bei Schulungen – die Vorgehensweise fokussiert wird, ist der Weg das Ziel

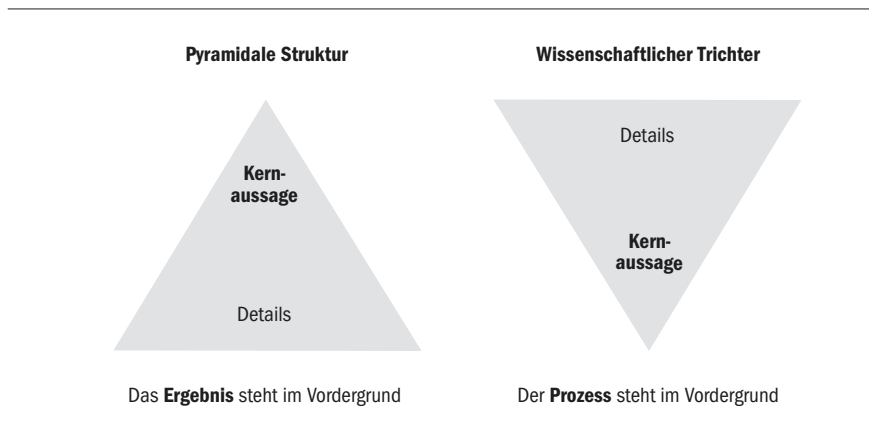
Personalentwicklungsmaßnahmen sollen Mitarbeiter für neue Aufgaben qualifizieren. In Schulungen erlernen diese Methoden und Abläufe. Um sie erfolgreich einzusetzen,

zen, müssen die Mitarbeiter nicht nur deren Ergebnisse kennen, sondern vor allem die Anwendung. Daher orientiert sich die Schulung richtigerweise an den Vorgehensschritten. Beispiele ermöglichen die praktische Anwendung und sensibilisieren den Mitarbeiter für kritische Schritte. Durch aktives Erfahren erschließt sich dem Mitarbeiter selbst der Nutzen der Methode.

Aber Vorgesetzte werden nur selten gerne als Schüler behandelt. Wie bei der Potenzialanalyse finden sich hier Lehrmethoden der Schule im geschäftlichen Umfeld wieder. Wie bei der Potenzialanalyse dürfen Regel und Ausnahme nicht verwechselt werden: Ist der Empfänger der Präsentation ein Vorgesetzter, sollte man besser nicht von einer Schulung ausgehen – mit dem Präsentator als Lehrer und dem Empfänger als Schüler. Nein, auch die Schulung bleibt die Ausnahme in der geschäftlichen Kommunikation.

2.3 So stellt die pyramidale Struktur vertraute Gewohnheiten auf den Kopf

Wenn wir über Jahre der Ausbildung konditioniert sind, unsere Herleitungen zu dokumentieren, auf die es im Geschäftsleben aber nur in Ausnahmefällen ankommt, dann bedeutet die pyramidale Struktur radikales Umdenken. Die Ergebnisorientierung ersetzt die Beschreibung der Herleitung – aus dem wissenschaftlichen Trichter wird die pyramidale Struktur.



Der Umfang der Inhalte ist bei Pyramide und Trichter gleich. Die Inhalte werden nur anders aufgebaut. Das allein verändert grundlegend das Verhalten von Sender und Empfänger. Beide geben Vertrautes auf und nehmen Neues an.

2.3.1 Der Sender ersetzt Fleißnachweis durch Ergebnisse

Der Sender gibt den stark verinnerlichten Fleißbeweis auf

Menschlich betrachtet ist der Fleißbeweis nachvollziehbar. Anspruchsvolle Themen erfordern eine umfassende Bearbeitung, um das gedankliche Mosaik zu vervollständigen – das ist und bleibt richtig. Und jeder Mensch möchte seine Arbeit der vergangenen Tage, Wochen und Monate gewürdigt sehen. Daher lässt sich der Fleißbeweis in vielen geschäftlichen Präsentationen erkennen: Autoren dokumentieren akribisch sämtliche vorgenommenen Analysen und Konzepte. Sie lassen kein noch so unwichtiges Detail aus. Nachkommastellen und Feingliederungen belegen den Vorbereitungsaufwand. Wie gesagt: Alles menschlich nachvollziehbar.

Sachlich steht der Fleißbeweis unserer Überzeugungskraft im Weg. Für die angestrebte Ergebnisorientierung ist der Fleißbeweis kontraproduktiv: Der Umfang verstellt den Blick für das Wesentliche. Darstellungen des Bearbeitungsumfangs schaffen eine weitere Komplexitätsebene in der Kommunikation – Ergebnisse und Vorgehensschritte. Der Empfänger muss beide Dimensionen sauber differenzieren. Werden sie vermischt, verblasst die Wirkung der Ergebnisse. Der Empfänger bleibt verwirrt zurück.

Deshalb verzichtet der pyramidale Autor und Präsentator auf den Fleißbeweis – auch wenn es schwerfällt. Deshalb lässt die pyramidale Kommunikation keinen Platz für umfangreiche Beschreibung des Vorgehens. Sie konzentriert sich allein auf die Ergebnisdimension. Dafür müssen wir Abschied nehmen von vorgehensorientierten Aussagen wie *Wir haben die Umsatzverteilung analysiert* oder *Wir haben Alternativen zum Markteinstieg entwickelt*.

Der Sender bringt seine Ergebnisse auf den Punkt

Der Sender denkt in Ergebnissen. Ab dem Moment, in dem eine Präsentation vorbereitet wird, ist die inhaltliche Erarbeitung weitgehend abgeschlossen. Das ist der Redaktionsschluss. Nach der Herleitung müssen wir jetzt die Ergebnisse unserer Arbeit als solche identifizieren und entsprechend kommunizieren – als Informationen oder als Aufforderungen. Die Botschaften müssen zum Beispiel lauten *Unser Gesamtumsatz hängt mittlerweile zu 90 Prozent von Produkt Alpha ab* oder *Wir sollten den Markt durch Übernahme der Firma Meier erschließen*.

Der Sender kommuniziert deutlich. Klare Ergebnisse erfordern klare Worte. Pyramidale Kommunikation erscheint manchmal sehr forsch und direkt. Das widerspricht dem Temperament vieler Menschen. Aber auch hier gilt: Es zählen nicht unsere Befindlichkeiten als Sender, sondern das für den Empfänger relevante Ergebnis. Wenn es denn so ist, dann muss die Botschaft lauten *Die Umsatzentwicklung ist unbefriedigend*.

Der Sender respektiert den Empfänger. Vielleicht ist nach einem Satz alles zu Ende. Pyramidale Kommunikation orientiert sich am Bedürfnis des Empfängers – mit allen Konsequenzen. Auch wenn es hart ist, eine pyramidale Präsentation ist oft schneller zu Ende, als man denkt, zum Beispiel bei der Kernaussage *Das Marktpotenzial ist sehr gering*. Wenn der Empfänger diese Aussage sofort oder nach einer kurzen Erläuterung nachvollziehen kann, dann ist das Thema erledigt.

2.3.2 Der Empfänger verzichtet auf Vorgaben und formuliert im Vorfeld klare Kernaufgaben

Der Empfänger gibt keine formalen Vorgaben wie Seitenanzahl oder Standardfolien

Empfänger versuchen, mit formalen Vorgaben der Informationsflut Herr zu werden. Angesichts der zunehmenden Informationsflut einerseits und der menschlichen Neigung zur Vereinfachung ist das Verhalten verständlich: Wer viele unstrukturierte und nicht-aussagekräftige Präsentationen bekommt, der macht es sich durch formale Vorgaben einfacher. Insbesondere zwei Arten sind weit verbreitet:

- Auftraggeber geben eine Obergrenze für den Präsentationsumfang vor. So dürfen die Autoren zum Beispiel nicht mehr als fünf Folien abliefern. Damit zwingt der Empfänger den Sender, sich kurzzufassen. Er selbst schützt sich davor, mit Hunderten Folien überladen zu werden.
- Auftraggeber geben Präsentationsstrukturen und Standardfolien vor. Die Autoren müssen ihre Inhalte in die Vorlagen bringen. Der Sender profitiert zumindest von vertrauten Abläufen und Darstellungen, die das Einarbeiten in die Inhalte erleichtern.

Doch diese Vorgaben lösen das Problem des Empfängers nicht. Der nachvollziehbare Versuch ist zum Scheitern verurteilt. Beide Arten von Vorgaben haben entscheidende Nachteile:

- Die rein quantitative Obergrenze ist leicht zu umgehen. So reduzieren die Autoren dann gerne mal die Schriftgröße, so dass am Ende die gleiche Informationsmenge auf weniger Folien steht. Alternativ kommen wesentliche Informationen auf Back-up-Folien – die werden formal nicht mitgezählt.
- Feste Präsentationsstrukturen und Folienvorlagen werden unterschiedlichen Inhalten oft nicht gerecht. Wie sich Präsentationsinhalte unterscheiden, so differieren auch die Botschaften der Sender und Haltungen der Empfänger. Ein Projektleiter braucht unterschiedliche Präsentationen, ob er zum Beispiel den planmäßigen Projektfortschritt berichtet oder ein erhebliches Zusatzbudget braucht. Standards sind somit nur in sehr grobem Rahmen sinnvoll.

Daher stellt sich der Empfänger offen den pyramidalen Inhalten. Wenn Vorgaben gemacht werden, die die Kommunikation nicht wirklich verbessern, sind sie verzichtbar. Der Empfänger nimmt die pyramidale Präsentation ohne Vorgaben auf. Er prüft nicht die Form der Präsentation, sondern die inhaltliche Überzeugungskraft der Aussagen. Er weiß, dass er auch umfangreiche Dokumente effizient aufnehmen kann.

Der Empfänger kommuniziert seinerseits präzise – anfangen mit dem Auftrag

Zu effizienter Kommunikation mit pyramidalen Strukturen trägt im Idealfall auch der Empfänger bei. Fordert er Präsentationen an, so gibt er bereits eine prägnante Kernfrage vor – anstelle eines nebulösen Themas. Im Vortrag gibt er direkte Rückmeldungen zu den gemachten Aussagen – positive oder negative.

3 Daher ist die pyramidale Präsentation im geschäftlichen Umfeld meist besser – Vorteile für Empfänger und Sender

Pyramidale Präsentationen bestehen aus klaren Botschaften sowie einer logischen Struktur vom Allgemeinen zum Konkreten. Dieser Aufbau stellt das im Geschäftsleben meist relevante Ergebnis in den Vordergrund. Daher hat die pyramidale Präsentation Vorteile. Sie beziehen sich sowohl auf den Leser oder das Publikum als auch auf den Autor und Präsentator.

Empfänger = Leser und Publikum

- + Gewinnt Hoheit über die eigene Zeit zurück
- + Vollzieht auch höchst komplexe Inhalte logisch nach
- + Erspart sich mühsames Herausfiltern der wesentlichen Inhalte
- + Deckt inhaltliche Schwachstellen gezielt auf

Sender = Autor und Präsentator

- Bei der Vorbereitung
- + Bereitet die Unterlage schneller vor – dank Orientierung am roten Faden
 - + Erhöht Logik durch vorherigen Selbst-Test
 - + Holt frühzeitig Feedback von Vorgesetzten und Kollegen ein

Im Vortrag

- + Nutzt die Phase der höchsten Aufmerksamkeit des Publikums
 - + Wird nicht durch ablenkende Fragen gestört
 - + Gewinnt persönliche Akzeptanz
 - + Trägt souverän vor
-

3.1 **Empfänger erfassen die Argumentation sofort und entscheiden selbst, wo sie tiefer einsteigen wollen**

3.1.1 **Empfänger erkennen die zentralen Aussagen ohne mühsames Herausfiltern**

Pyramidale Kernaussagen befriedigen das Informationsbedürfnis am Anfang

Der Empfänger möchte die Präsentation verstehen. Er hat ein Informationsbedürfnis: Aktiv, indem er nach etwas fragt – zum Beispiel Berichte, die von der Geschäftsleitung angefordert werden. Passiv weckt der Sender das Informationsbedürfnis – zum Beispiel Verkaufspräsentationen, in denen Anbieter Kunden neue Leistungen vorstellen.

Gut formuliert, beantwortet bereits die Kernaussage das zentrale Informationsbedürfnis des Empfängers. Korrespondierende Botschaften auf den Vertiefungsebenen detaillieren – zunächst mit immer noch verdichteten Aussagen. Die Pyramide wird in logischen Schritten breiter. Der „Steigungswinkel“ beim Abstieg in die Details ist nicht zu steil und nicht zu schwach gewählt. Erst auf den unteren Ebenen der Pyramide eröffnet sich die ganze Fülle inhaltlicher Details.

Und dadurch bewertet der Empfänger Aussagen unmittelbar und bestimmt danach seinen Detaillierungsbedarf

Die pointierte Darstellung der Kernaussagen springt dem Empfänger stets als Erstes ins Auge. Er greift diese auf und vergleicht die Botschaften unmittelbar mit seinem bisherigen Verständnis. Der Empfänger tut dies gar nicht bewusst – er nimmt in Sekundenschnelle zwei Einordnungen vor:

- **Der Empfänger bestimmt, ob die Aussage für ihn relevant ist.** Er klärt den Bezug zwischen der Botschaft und sich selbst. Verneint er diese Frage, wird er bereits hier die Unterlage zur Seite legen oder die Präsentation verlassen. Besteht diese Option nicht, so wird er zumindest innerlich abschalten und sich gedanklich anderen Themen zuwenden.
- **Für relevante Aussagen bestimmt der Empfänger, ob ihm die Aussage so schon ausreicht.** Nur bei relevanten Botschaften folgt die zweite Frage: *Kann ich die Aussage nachvollziehen?* Stellen sich ihm keine weiteren Fragen, wird er wiederum aussteigen. Nur wenn die Aussage ihm alleine nicht reicht, bleibt er aufmerksam. Er hinterfragt kritisch oder sucht konkretere Ausführungen. Wer eine Aussage nicht sofort nachvollzieht, der nutzt die nächste Chance auf der nächsten Ebene der pyramidalen Struktur – er muss sich immer noch nicht mit allen Details auseinandersetzen. Er erschließt jeden Aspekt immer genau bis zu dem Detaillierungsgrad, der ihm persönlich ausreicht.

Daher spart der Empfänger Zeit und setzt diese gezielter ein

Der pyramidale Aufbau ermöglicht dem Empfänger auf diese Weise die flexible Aufnahme der Inhalte. Er bestimmt selbst Inhalt und Intensität der Kommunikation. Die Diktatur des Senders ist zu Ende – *Wann ist endlich Schluss?* Der Empfänger nutzt seine Zeit in zwei Punkten effizienter:

- **Er spart Zeit, indem er irrelevante Aspekte übergeht.** In vielen Fällen ist die pyramidale Präsentation tatsächlich schneller. Die gut aufgebaute pyramidale Präsentation strebt geradezu danach, dass der Empfänger nicht alle Details aufnimmt. Der Empfänger lässt alles weg, was er – anhand pyramidalen Präsentationstitel, Kapitel- oder Folienüberschriften – als irrelevant einstuft. Als Leser der Unterlage überblättert er die entsprechenden Teile. Als Publikum im Vortrag signalisiert er dem Präsentator verbal oder non-verbal, dass die gegebene Information ausreicht. Hier greift wieder die Analogie zum Nachrichtenartikel: Nur wenige Menschen arbeiten Zeitungen oder Portale vollständig durch – bis zum letzten Wort. Wir erkennen anhand der Schlagzeilen die für uns relevanten Artikel. Und nur diese lesen wir tatsächlich. So lesen wir auch umfangreiche Zeitungen in wenigen Minuten.
- **Leser oder Publikum investieren ihre Zeit in kritische oder besonders interessante Aspekte.** Durch die Zeitersparnis bei irrelevanten oder bereits nachvollzogenen Aspekten bleibt mehr Zeit für die kritischen oder interessanten Teile. An diesen Stellen steigt der Empfänger intensiv ein: Er liest die Unterlage aufmerksam, prüft Quellen und fordert weitere Hintergrundinformationen an. Er hört dem Vortrag konzentriert zu, stellt dem Präsentator hartnäckig Fragen und lässt diesen erst weitermachen, wenn Unklarheiten beseitigt und das eigene Verständnis geschärft sind. Die alte Formel „Verfügbare Zeit dividiert durch die Anzahl der Kapitel ergibt Zeitansatz pro Kapitel“ wird aufgehoben. Der Empfänger entscheidet in Abhängigkeit von seinem Verständnis, wo wie viel Zeit investiert wird. In Ausnahmefällen führt dies sogar dazu, dass die für den Vortrag angesetzte Zeit nicht ausreicht – dann, wenn es besonders viele Aspekte gibt, die der Empfänger hinterfragen oder konkretisiert haben möchte. In diesen Fällen wird er einer Verlängerung oder einem Folgetermin gerne zustimmen. Er hat die Aussagen schließlich selbst als relevant eingeschätzt.

3.1.2 Empfänger bestimmen selbst ihren Zeiteinsatz für die Präsentation

Komplexe Inhalte sind zunächst sehr unübersichtlich

Komplexität entsteht durch zahlreiche Vernetzungen. Die Vernetzungen können sich grundsätzlich ähneln, sie unterscheiden sich aber in bestimmten Aspekten. Gerade in der geschäftlichen Kommunikation kommt es auf diese entscheidenden

Differenzierungen an. Hier gilt wieder: Unternehmen müssen im Dickicht der möglichen Differenzierungen die jeweils entscheidenden erkennen.

Als Abbild der Realität sind die wichtigen Aspekte in der Präsentation oft nicht erkennbar. Viele Präsentatoren bemühen sich geradezu darum, das ganze Ausmaß der Komplexität aufzuzeigen. Sie nehmen unterschiedliche Perspektiven ein und lassen unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten offen. Durch das Aufzeigen von Komplexität kann man zunächst beeindrucken.

Doch die Bewertung der Inhalte für den Empfänger ist schwer. Er filtert selbst entscheidende Aspekte heraus und baut so sein Verständnis auf. Möglicherweise hatte der Sender selbst kein klares Verständnis seiner Inhalte – entsprechend gibt er sein gedankliches Durcheinander in der Präsentation weiter.

Die pyramidale Präsentation schafft dabei Ordnung

Die pyramidale Präsentation bringt Licht ins Dunkel. Sie orientiert sich am Aufbau des Gehirns. Die Kombination von bildhafter Botschaft und logischer Struktur adressiert beide Gehirnhälften. Ganzheitliches Verständnis wird möglich.



Damit schafft der Sender Transparenz in drei Bereichen:

- **Der Sender beschränkt sich auf relevante Inhalte.** Bereits in der Vorbereitung der Präsentation setzt sich der Sender intensiv mit seinen Inhalten und den Bedürfnissen des Empfängers auseinander. Mit der Kernaussage bietet er ihm eine Essenz aller Inhalte. Er beschränkt sich auf die wesentlichen Differenzierungen. Dabei stellt er die wichtigste an den Anfang. Durch Formulierung und Gestaltung der Präsentation gibt der Sender die gewählten Strukturen klar zu erkennen. Alle aus Empfängersicht überflüssigen Inhalte entfallen.
- **Der Sender bietet logische Denkmuster an.** Ein Faktum kann vielfältig interpretiert werden. Um das Verständnis eines oder gar mehrerer Empfänger zu kanalisieren, bedient sich der Sender der Gesetze der Logik. Sie ermöglichen bei

- rationaler Betrachtung eine unangreifbare Argumentation. Die pyramidale Präsentation bildet in ihrer vertikalen Struktur logisch unterschiedliche Ebenen der Inhalte. Und sie grenzt in ihrer horizontalen Struktur Teilaussagen entweder parallel klar ab oder verknüpft sie zu einer schlüssigen gedanklichen Folge. Ob vertikale Ebenen oder horizontale Teilaussagen, in allen Fällen verdeutlicht der Sender logische Zusammenhänge durch die entsprechende Gestaltung der Präsentation.
- **Der Sender sichert Allgemeinverständlichkeit.** Ein Begriff – viele Definitionen. Damit beim Empfänger ankommt, was der Sender meint, nutzt er eindeutige Begriffe oder detailliert sein Verständnis ausführlich. Durch allgemeinverständliche Strukturen und Definitionen sichert der Sender eine unmissverständliche Argumentation – unabhängig vom Verständnis des Einzelnen. Der Sender nutzt die Strukturen und Definitionen konsistent in der gesamten Präsentation – und gerne auch darüber hinaus.

Daher verstehen und interpretieren Leser und Publikum die Präsentationsinhalte besser

Dank klarer Botschaften und schlüssiger Strukturen gewinnt der Empfänger ein eindeutiges Verständnis von komplexen Präsentationsinhalten: Er erfasst ein Gesamtbild und erkennt, was voneinander abhängt und was voneinander unabhängig ist. Er vollzieht die Aussagen logisch nach. Bei Unklarheiten oder Zweifeln nutzt er angebotene Details.

Auf Basis dieses Verständnisses ordnet der Empfänger Gesamtbotschaft oder Teilbotschaften in andere Zusammenhänge ein. Er erkennt die Relevanz für sich und bewertet die Präsentation entsprechend.

Basierend auf dem klaren Verständnis der Präsentationsinhalte und der Einschätzung der eigenen Relevanz kann der Empfänger die Präsentation im nächsten Schritt weiterverarbeiten: Er nutzt sie als Grundlage für Entscheidungen oder weitergehende Konzeptionen.

3.1.3 Empfänger vollziehen auch sehr komplexe Inhalte logisch nach

Einer muss sich durch die Interpretation quälen – oft leider das Publikum

Einzelinformationen sind selten hilfreich. Präsentationsfolien enthalten oft Mosaiksteine. Für unternehmerisches Handeln kommt es auf das Gesamtbild an. Das Gesamtbild entsteht durch Denken. Mehrere Einzelinformationen werden in Zusammenhang gebracht und interpretiert.

Die Interpretation der Inhalte kann durch den Empfänger oder den Sender erfolgen. Wolf Schneider warnt: „Einer muss sich quälen – der Empfänger oder der Sender.“ Viele Präsentationen schütten dem Empfänger sämtliche Details praktisch zu Füßen.

Im besten Fall unterstützt ihn der Präsentationsaufbau bei der Interpretation: Eine Herleitung führt ihn schrittweise zur Schlussfolgerung. Das setzt allerdings intensives Mitdenken voraus.

Bei der pyramidalen Präsentation quält sich der Sender

Für pyramidale Präsentationen ist diese Zuständigkeit eindeutig geklärt: Der Sender bietet dem Empfänger bereits seine Sicht der Dinge an. In seiner Vorbereitung trägt der Empfänger nicht einzelne Präsentationsinhalte zusammen. Stattdessen liefert er ein schlüssiges Gesamtbild. Das wird am besten deutlich im sprechenden Inhaltsverzeichnis.

Der Sender interpretiert die Inhalte und bewertet sie im Hinblick auf den Empfänger. Er erkennt in parallelen Entwicklungen eine gemeinsame Tendenz. Er wiegt widersprüchliche Entwicklungen ab. Auf Basis seiner Interpretationen erarbeitet er die Kernaussage und logische Struktur – erst dann beschäftigt er sich mit den Präsentationsfolien. Das ist für ihn unbestritten zunächst aufwändiger, als dem Empfänger mal schnell irgendwelche, am besten bereits bestehenden Folien zusammenzuwürfeln.

Daher sparen sich Leser und Publikum Interpretationsaufwand

Der Empfänger kann sich auf die klaren Aussagen des Senders verlassen. In vielen Fällen ist die fachliche Kompetenz des Senders ohnehin größer und als solche unbestritten. Wo der Empfänger sich mit den Aussagen auseinandersetzen will – vermutlich weil sie ihm nicht schlüssig erscheinen –, reduziert sich sein Engagement qualitativ und quantitativ:

- **Qualitativ beschränkt sich das Mitdenken auf das Überprüfen der gemachten Aussagen.** Zum Verständnis der Präsentation leitet der Empfänger keine eigenen Aussagen her. Vielmehr verifiziert er die Interpretation des Senders. Dazu prüft er die einzelnen Detailaussagen auf inhaltliche Richtigkeit. Außerdem prüft er die aus den Einzelaussagen abgeleiteten Kernaussagen auf logische Richtigkeit der Vernetzung. Aktives Mitdenken des Empfängers wird nur dann nötig, wenn er die Argumentation des Empfängers widerlegt. In diesem Fall wird er selbst anderweitig interpretieren und sich quasi selbst seine wesentliche Botschaft entwickeln.
- **Quantitativ beschränkt sich das Mitdenken auf die logisch notwendigen Inhalte.** Der Empfänger setzt sich nur mit den Inhalten auseinander, die zum Verständnis der Kernaussage erforderlich sind. Der logische Aufbau durch den Sender bewahrt ihn vor vielen unnötigen Details. Auch hier muss der Empfänger nur bei erkannten Unzulänglichkeiten aktiv werden. Er wird zusätzliche Inhalte dort aufbringen, wo der Sender Aussagen nicht logisch erschöpfend oder zwingend untermauert.

3.1.4 Empfänger decken inhaltliche Schwachstellen gezielt auf

Präsentationsergebnisse müssen stichhaltig und solide sein

Präsentationen beeinflussen die Unternehmensführung wesentlich. Mit ihnen werden Fakten oder Einschätzungen in organisatorisches Verhalten umgewandelt. Dabei werden Fakten und Einschätzungen wie auch organisatorisches Verhalten zunehmend komplexer. Deshalb müssen Präsentationen notgedrungen viele Aspekte einleuchtend zusammenführen.

Die pyramidale Struktur macht die Logik der inhaltlichen Details transparent

Durch Botschaften und Strukturen reduziert die pyramidale Präsentation Inhalte auf ihre Essenz: Sie verzichtet auf überflüssiges Beiwerk. Formulierung und Visualisierung unterstreichen die Beziehungen zwischen einzelnen Aussagen – sowohl horizontal als auch vertikal. Die pyramidale Präsentation vertreibt damit Nebelfelder aus umständlichen Formulierungen, gedanklichen Sprüngen und unnötigen Detailspekten.

Daher erkennen Leser und Publikum inhaltliche Unklarheiten einfacher

Auch wenn es dem Sender nicht gefallen mag: Die pyramidale Präsentation legt Schwachstellen gnadenlos offen. Der Empfänger erkennt sofort, wenn Aussagen gar nicht, unzureichend oder falsch untermauert werden. Der Empfänger wird das Augenmerk gezielt auf diese Punkte lenken. Er wird dem Autor die Chance einräumen, die Unklarheit im mündlichen Vortrag auszuräumen. Scheitert das, wird er die Botschaft der Präsentation ganz oder in Teilen zurückweisen.

Dieser Vorteil des Empfängers bleibt hoffentlich ein theoretischer. So weit sollte es gar nicht kommen: Denn bereits der Sender erkennt in seiner Vorbereitung eben-diese Schwachstellen. Er kann noch rechtzeitig nacharbeiten und die fehlenden Details integrieren.

3.2 Sender bereiten effizienter vor und treten wirkungsvoller auf

3.2.1 Präsentatoren bereiten Unterlagen schneller und fundierter vor

3.2.1.1 Orientierung am roten Faden beschleunigt die Vorbereitung

Es kostet im ersten Schritt Zeit, die eigene Botschaft empfängerorientiert auf den Punkt zu bringen

Die beschriebene Qual des Senders braucht Zeit. Interpretation dauert grundsätzlich länger als reine Informationsweitergabe. Zunehmende inhaltliche Komplexität potenziert den erforderlichen Vorbereitungsaufwand des Senders.

Der erste Schritt ist meist der schwerste: Wer gleich Folien erzeugt, kann nach kurzer Zeit erste Erfolge feiern. Das schafft vielleicht ein gutes Gefühl – meist aber wenig Durchblick beim Empfänger.

Der pyramidale Ansatz ist anders: Der Sender stellt sich zunächst gedanklich zwischen seine inhaltlichen Erkenntnisse und die Erwartungen des Empfängers. Er entwirft Kernaussagen und Strukturen. Er vergleicht alternative Ansätze und prüft die Logik. Erst dann macht sich der Sender an die Folien. Und erst ab hier kann Software den Präsentationsprozess unterstützen. Die Denkarbeit der Strukturierung ist notwendig und am Anfang durchaus quälend.

Aber ist der rote Faden einmal gelegt, sind die Folien schnell gemacht

Pyramidal strukturierte Inhalte lassen sich leicht auf einzelne Folien übertragen. Hier spart der Sender gleich in mehrfacher Hinsicht Zeit:

- **Weniger Präsentationsfolien werden weniger voll.** Der Sender beschränkt sich auf die argumentationslogisch erforderlichen Inhalte. Irrelevante Aussagen werden bereits bei der Strukturierung eliminiert. Folglich kommen sie auch nicht in die Präsentation. Oft gibt es weniger Folien – zumindest werden die Folien weniger voll.
- **Aussagen werden wörtlich übernommen.** Die bei der Strukturierung erzeugten Argumente werden zu Überschriften für ganze Kapitel oder einzelne Folien. Der Sender muss nicht mehr überlegen, wie er was nennt. Er kopiert die Aussage wörtlich oder passt sie allenfalls sprachlich an.
- **Klare Botschaften ermöglichen eine schnelle Gestaltung.** Durch das logische Durchdringen der Inhalte weiß der Autor sofort, worauf es bei der Folie ankommt. Die Gestaltung hängt nicht mehr von künstlerischen Präferenzen und Tagesformen ab. Die pyramidale Überschrift gibt vor, welche Aspekte hervorgehoben ins Auge springen müssen und welche Elemente dezent zurückgesetzt werden.

Daher wird die Vorbereitung unter dem Strich schneller

Die pyramidale Strukturierung ist für den Sender eine gute Investition: Die eingesparte Zeit bei der Folienerstellung überwiegt den Zeitbedarf der Strukturierung. Unter dem Strich bleibt mehr Zeit für die inhaltliche Arbeit.

Übung macht den Meister – und verstärkt den Vorteil: Die Zeitersparnis wächst mit der Erfahrung. Beim ersten Mal wird der Zeitgewinn noch relativ gering sein – vielleicht sogar negativ. Danach helfen gleich zwei Lernkurven: Je häufiger man es macht, desto schneller sind erst die Argumente strukturiert und dann die Struktur auf einzelne Folien übertragen.

3.2.1.2 Selbst-Test steigert die Logik der Argumentation

Präsentationsinhalte sind auch für den Autor oft nicht einfach

Wer andere erreichen will, sollte selbst von seinen Präsentationsinhalten überzeugt sein. Klarheit über die eigene Position ist Voraussetzung für den Präsentationserfolg. Idealerweise geht der Ergebniskommunikation solide inhaltliche Vorbereitung voraus. Fast jeder Präsentationsautor genießt das Privileg, als inhaltlicher Experte intensiv mit dem Thema beschäftigt zu sein. Im Idealfall entwickeln möglichst eindeutige Erkenntnisse in seinem Kopf ein konsistentes Bild, und er macht sich selbstbewusst an die Präsentation.

Praktisch läuft es häufig anders: Einerseits fußt nicht jede Ergebnispräsentation auf inhaltlicher Erarbeitung. Nicht selten ist die Kernaussage von vornherein vorgegeben – zum Beispiel vom Vorgesetzten. Manchmal ist es eine eher vage Erkenntnis, ein Gefühl, das der Autor noch nicht richtig greifen kann. Andererseits kennt selbst solide inhaltliche Vorbereitung nicht nur Schwarz oder Weiß. Ergebnisse sind vielschichtig, teilweise widersprüchlich. Es entstehen Zweifel, unterschiedliche Aspekte müssen gegeneinander abgewogen werden. In diesen Fällen mangelt es dem Autor oft an Sicherheit.

Zu guter Letzt kann auch ein sehr klares Bild des Autors negativ wirken – wenn seine Sicht der Dinge so dominant ist, dass er die Bedürfnisse des Empfängers verdrängt. Der Autor sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr.

Die pyramidale Struktur zeigt frühzeitig eventuelle Schwachstellen

Wie Botschaften und Strukturen dem Empfänger Schwachstellen transparent machen, so kann auch der Autor die logische Stringenz selbst prüfen. Indem er selbst Mehrdeutigkeiten, ungeeignete Differenzierungen, irrelevante Aussagen, gedankliche Sprünge oder unzulässige Annahmen erkennt, nimmt er die Wahrnehmung des Empfängers vorweg.

Der Autor der pyramidalen Präsentation hat das Privileg, dass er Schwachstellen selbst erkennen kann. Nutzt er diese Möglichkeit nicht, wird der Empfänger es im Rahmen der Präsentation tun – garantiert. Und der Autor kann dies sehr früh im Entstehungsprozess der Präsentation tun – allein anhand seiner pyramidalen Kommunikationsstruktur.

Dadurch kann der Autor noch rechtzeitig nacharbeiten

Wo Ergebnisse nicht immer glasklar sind, die pyramidale Struktur Schwachstellen aber frühzeitig offenlegt, gewinnt die Präsentation an Überzeugungskraft. Der Autor kann noch nacharbeiten: Hat er „nur“ kommunikative Schwachstellen, so ersetzt er diese zum Beispiel durch eindeutige Formulierungen oder empfängeradäquate Differenzierungen. Irrelevante Aussagen streicht er. Für gedankliche Sprünge ergänzt er zusätzliche Aussagen. Hat er auch inhaltliche Defizite wie zum Beispiel fehlende Details zur Untermauerung von Aussagen, so muss er diese recherchieren. Für die Überarbeitung bestehen dann zwei Möglichkeiten: Findet er solide Details zur Untermauerung, integriert der Autor diese. Wenn nicht, dann muss er seine Struktur anpassen, möglicherweise bis hin zur Kernaussage. Vielleicht spricht der Autor die Schwachstelle selbst an. Das schwächt zwar seine Kernaussage, es erhöht aber die Akzeptanz beim Empfänger. Aus der ursprünglich mutigen Formulierung *Wir sollten in den belgischen Markt einsteigen* wird dann vielleicht *Vor Eintritt in den belgischen Markt sollten wir die Verfügbarkeit qualifizierter Planungsingenieure prüfen*. Es gilt: Besser mit einer abgeschwächten Kernaussage erfolgreich als mit einer weitergehenden Kernaussage gescheitert.

Lassen sich wesentliche Aussagen nicht belegen, muss der Autor das Präsentationsvorhaben im Extremfall ganz aufgeben. Auch wenn es hart klingen mag: So spart er zumindest die mit einem vergeblichen Anlauf verbundene Zeit und einen eventuellen Gesichtsverlust beim Empfänger.

3.2.1.3 Feedback von Kollegen und Vorgesetzten wird frühzeitig genutzt

Viele Präsentationen müssen Positionen von Teams widerspiegeln oder werden für Dritte vorbereitet

Die Vorbereitung wird abermals komplexer, wenn der Autor die Inhalte nicht selbst erarbeitet hat, die Empfänger nicht selbst kennt oder er die Präsentation nicht selbst vorträgt. Unterschiedliche Positionen müssen eingeholt und möglicherweise ausdiskutiert werden. Beiträge von mehreren Seiten können unbestritten die Qualität erhöhen, den Aufwand erhöhen sie definitiv.

In der betrieblichen Praxis finden sich vor allem zwei Fälle – Teampräsentationen und Auftragspräsentationen:

- **Bei der Teampräsentation gibt es viele Köche.** Mehrere Teammitglieder haben das Thema der Präsentation gemeinsam erarbeitet – und wollen es gemeinsam präsentieren. Jetzt gibt es wiederum zwei gleichermaßen anspruchsvolle Fälle: Jeder bereitet seinen Teil vor. Und die Teile bleiben oft als Einzelpräsentationen erkennbar. Oder einer bereitet alles vor. Und alle anderen finden sich oft in der Präsentation nicht wieder, sie distanzieren sich im Extremfall sogar davon.
- **Bei der Auftragspräsentation kocht die „Aushilfe“.** In der Regel beauftragt der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter mit der Ausarbeitung einer Präsentationsunterlage. Der Chef gibt sein Wissen über die Empfänger und seine eigenen Vorstellungen zur Präsentation weiter – im Extremfall trägt er nur vor. Es entsteht eine anspruchsvolle Dreiecksbeziehung: Der Autor muss zwei Herren dienen. Theoretisch sollte er die Präsentation ausschließlich am Bedürfnis des Empfängers ausrichten. Praktisch bemüht er sich primär, die Erwartungen des Chefs zu erfüllen.

Die pyramidale Struktur ermöglicht die frühzeitige Abstimmung der Argumentation

Der Entstehungsprozess der pyramidalen Präsentation fördert bereits zu Beginn eine systematische Abstimmung der kritischen Punkte. Das ganze Team oder Vorgesetzter und Mitarbeiter verständigen sich zum Beispiel auf die Kernfrage des Empfängers – und die Antwort darauf, also die Kernaussage der Präsentation. Sie verständigen sich auf seine vermutliche Einstellung zur Kernaussage – positiv oder negativ. Sie diskutieren alternative, SAUBER®e Gruppen und prüfen kritisch, ob Ketten wirklich zwingend sind. Auch der notwendige Detaillierungsgrad zu den einzelnen Aussagen lässt sich im Vorfeld vereinbaren

So wird Feedback konzeptionell genutzt, statt am Ende Folien wie Fremdkörper einzufügen

Trotz mehrerer Beteiligter, die pyramidale Präsentation wird am Ende aus einem Guss sein. Der Input aller Beteiligten wird zusammengeführt, bevor die einzelnen Präsentationsfolien entstehen – auf der Ebene der pyramidalen Kommunikationsstruktur.

Die Abstimmung kann dabei auf zwei Wege erfolgen: Entweder bereitet einer die Kommunikationsstruktur vor – möglicherweise mit Alternativen. Andere Beteiligte prüfen diese Struktur und passen sie gegebenenfalls an. Dieses Vorgehen ist insbesondere bei Auftragspräsentationen pragmatisch. Oder alle Beteiligten entwickeln die Grundzüge der Kommunikationsstruktur gemeinsam – im offenen Gespräch. Dieses Vorgehen ist besonders für Teampräsentationen sinnvoll. Dabei können im Team auch nur die oberen Strukturebenen entwickelt werden. Die detaillierte Strukturierung und Gestaltung einzelner Präsentationsteile bleiben einzelnen Teammitgliedern vorbehalten. So arbeitet jeder den Teil aus, den er selbst vortragen wird.

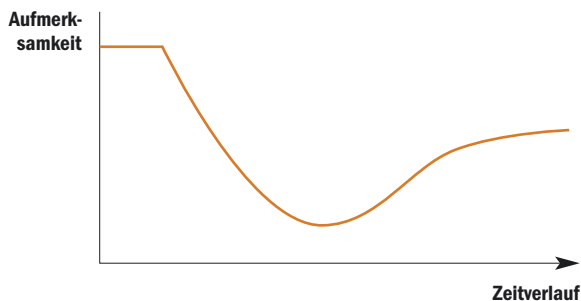
Beide Wege führen zum gleichen Ergebnis: Die Präsentation ist kein Flickenteppich unterschiedlicher Folien. Sie ist stattdessen in sich stimmig – mit einer klaren Linie und bewussten Brüchen.

3.2.2 Präsentatoren wirken stärker durch gezieltes Argumentieren und Auftreten

3.2.2.1 Der Präsentator nutzt die höchste Aufmerksamkeit des Publikums

Die Aufnahmefähigkeit des Publikums ist in den ersten Minuten am höchsten

Die psychologische Vigilanzkurve zeigt Höchstwerte am Anfang der Präsentation. Anschließend lässt die Aufmerksamkeit nach. Ein guter Präsentator vermag sie zum Ende hin mit einem Spannungsbogen zu erhöhen. Sie bleibt aber unterhalb der Anfangswerte.



Die hohe Aufmerksamkeit des Publikums zu Beginn ist mehrfach nachvollziehbar. Zunächst wird der Kreislauf durch vorangegangene Bewegung angetrieben – die Empfänger mussten sich möglicherweise in einen anderen Raum begeben. Danach muss sich der Empfänger auf den Präsentator einstellen. Das passiert überwiegend unterbewusst – Stimme und Gestik des Präsentators werden genau registriert und sehr schnell Sympathie und Antipathie zugeordnet. Zu guter Letzt: Auch das Präsentationsthema kann beim Empfänger eine Erwartungsanspannung erzeugen.

Die Dauer dieser hohen Aufmerksamkeit kann man nicht pauschal quantifizieren. Sie hängt ab von Rahmenbedingungen: Handelt es sich um einen Einzelvortrag, oder trägt der Präsentator nur vor zu einem von vielen Tagesordnungspunkten? Ist der Vortrag von vornherein für einen längeren Zeitraum geplant, oder vermittelt bereits ein kurzes Zeitbudget eine geringe Wichtigkeit? Hat der Empfänger die Präsentation selbst

gewollt, oder wurde sie ihm vom Präsentator oder einem anderen nahegelegt – wie zum Beispiel bei Verkaufspräsentationen? Beschäftigt sich der Empfänger neu mit dem Thema, oder handelt es sich um ein stets wiederkehrendes Thema – wie zum Beispiel Monatsberichte. Auch die Tageszeit spielt eine Rolle.

Im Gegensatz zur klassischen Herleitung beginnt die pyramidale Präsentation mit den Ergebnissen

Und genau diese Phase nutzt die pyramidale Präsentation. Sie beginnt mit dem Wichtigsten – egal ob vom Empfänger initiiert oder nicht. Der Empfänger liest und hört die für ihn wesentliche Aussage am Anfang. Noch in den ersten Minuten bekommt er grundlegende Details zu dieser Aussage. Die häufig einleitenden Details wie Untersuchungsauftrag, Analyseumfang oder die Vorstellung der eigenen Firma kommen bewusst erst später – falls der Empfänger darauf überhaupt Wert legt.

Daher nutzt die pyramidale Präsentation die Phase der höchsten Aufmerksamkeit optimal

Die pyramidale Präsentation synchronisiert die Aufmerksamkeit des Empfängers und die Wichtigkeit der Aussagen. Der optimale Schnittpunkt ist am Anfang: Mit höchster Konzentration nimmt der Empfänger die wichtigsten Aussagen auf. Mit abnehmender Aufmerksamkeit sinkt auch die Bedeutung der Aussagen. Für den Empfänger entfällt die Gefahr, im weiteren Präsentationsverlauf wesentliche Aussagen zu verpassen. Für den Präsentator entfällt die Notwendigkeit, die Aufmerksamkeit des Empfängers zu stimulieren – durch Aussagen wie *Jetzt wird es wichtig!*

3.2.2.2 Der Präsentator wird nicht durch ablenkende Fragen gestört

Auch wenn sie ablenken, Fragen gehören zur Präsentation dazu

Fragen sind eine Herausforderung für den Präsentator. Theoretisch sind Fragen des Publikums positiv. Sie zeigen, dass sich das Publikum mit der Präsentation beschäftigt. Sie zeigen, an welchen Stellen Unverständnis oder Widerstand besteht. Praktisch empfinden die meisten Präsentatoren Fragen jedoch negativ. Sie kommen aus dem Konzept, müssen neu nachdenken und im schlimmsten Fall emotionale Angriffe wegstecken.

Gleichzeitig kann und sollte der Präsentator Fragen nicht verhindern. Bei den meisten Präsentationen schlagen alle Versuche fehl, unterbrechende Fragen zu verhindern – zum Beispiel die freundliche Aufforderungen, Fragen erst am Ende zu stellen. Vorgesetzte, Kunden und viele andere Empfänger lassen sich dadurch selten stoppen – sie stellen ihre Fragen trotzdem. Selbst wo er es könnte, sollte der Prä-

sentator Fragen nicht unterbinden. Allein die Aufforderung dazu wird vom Publikum als Unsicherheit identifiziert. Der Präsentator wirkt wenig professionell.

Folglich muss der Präsentator auch unvorhergesehene Fragen als Bestandteil seines Auftritts annehmen. Er muss die Präsentation als Dialog sehen, nicht als Monolog. Bei Rückmeldungen des Publikums muss er den geplanten Ablauf verlassen, Antworten finden und artikulieren und dann den Präsentationsfluss wieder aufnehmen.

Bei pyramidalen Präsentationen stellen sich ablenkende Fragen erst gar nicht

Auch die pyramidale Präsentation verhindert Fragen nicht – im Gegenteil. Sie nutzt sie gezielt, um den Detaillierungsgrad zu bestimmen. Aber sie filtert ablenkende Fragen heraus. Der pyramidale Aufbau sorgt dafür, dass sich weniger Fragen stellen und diese systematisch beantwortet werden. Zunächst versteht der Empfänger sofort, worauf der Sender hinauswill. Das sagen ihm die formulierten Botschaften. Er muss – im Gegensatz zur Herleitung – nicht im eigentlichen Sinne mitdenken. Er konzentriert sich auf die Plausibilität der Argumentation. Wo ihm dabei etwas unklar ist, liefert die Struktur unmittelbar Details. Dafür sorgt die vertikale Struktur – vom Allgemeinen zum Konkreten. Der Präsentator entwickelt die Argumentation nicht spontan. Er ruft sie stattdessen von der nächsten Detaillierungsebene ab. Dort stellt die horizontale Struktur sicher, dass die Antwort schlüssig ist.

So verbessert die pyramidale Präsentation den Präsentationsfluss

Weniger ablenkende Fragen machen die Präsentation für alle Beteiligten flüssiger. Es gibt weniger gedankliche Sprünge, inhaltliche Abschweifungen und Ablenkungsmanöver einzelner Teilnehmer. Insbesondere Letztere sind bei den übrigen Teilnehmern unbeliebt, weil sie viel Zeit kosten und oft nur geringen Erkenntnisgewinn bringen.

3.2.2.3 Der Präsentator gewinnt persönliche Akzeptanz

Inhaltlich überzeugt der Präsentator sein Publikum nicht immer

Tritt der Präsentator einem skeptisch oder gar negativ eingestellten Publikum gegenüber, muss er es überzeugen. Dafür nutzt er die Kraft seiner Argumente. Nur sie können die Haltung des Publikums ändern. Fehlen dem Präsentator gute Argumente, dann wird er scheitern – auch und gerade beim pyramidalen Aufbau.

Der Präsentator findet das meist negativ: Sein Vorschlag wird nicht umgesetzt werden. Seine Erkenntnis wird nicht geteilt. Inhaltlich hat er sein Ziel verfehlt.

Persönlich beeindruckt er zumindest durch klare Positionierung

Unabhängig vom inhaltlichen Scheitern kann das Publikum den persönlichen Auftritt des Präsentators wahrnehmen. Das ist seine zweite Chance – und diese nutzt der pyramidale Präsentator: Er hat eine klare Botschaft und trägt sie entschlossen vor. Auf der persönlichen Ebene schätzt das Publikum allein dieses Auftreten. Da steht ein Mensch, der weiß, was er will. Diese Art der Anerkennung fußt darauf, dass viele Präsentatoren klare Aussagen hartnäckig meiden, bei Nachfragen ins Schwimmen geraten und sich bei eigenen Schaubildern erst selbst orientieren müssen.

In diesem Sinne hat Daimler-Vorstandsvorsitzender Dieter Zetsche die „BILD-Zeitung“ gewürdigt: In einer Zeitungsanzeige schrieb er *Die BILD hat immer eine klare Position. Man muss mit ihr nicht übereinstimmen. Aber es ist eine klare Position.* Er erkennt eine unmissverständliche Positionierung an und trennt diese von inhaltlicher Übereinstimmung.

Allerdings scheitert die Differenzierung, wenn die inhaltliche Kontroverse auch die Beziehungsebene zwischen Präsentator und Publikum beschädigt: Nimmt das Publikum die Botschaft des Präsentators persönlich, wird es neben dem Inhalt auch die Person ablehnen.

Daher erwirbt der Präsentator auch bei kontroversen Inhalten persönliche Akzeptanz

Auch wenn die Präsentation inhaltlich scheitert, der persönliche Erfolg bleibt. Der Präsentator verlässt erhobenen Hauptes sein Publikum. Die gewonnene Anerkennung hilft ihm, das inhaltliche Scheitern zu verdauen. Beim Publikum wird die inhaltliche Kontroverse überlagert von der Vorfreude auf den nächsten Vortrag.

3.2.2.4 Der Präsentator trägt souverän vor

Jeder Präsentator kann mal aus dem Konzept kommen

Vorträge vor Publikum erfordern eine hohe Konzentration. Seine Funktion verleiht dem Präsentator eine herausgehobene Position. Alle Augen sind auf ihn gerichtet. Er stellt Blickkontakt zu seinem Publikum her. Vielen Menschen liegt das nicht. Auch Präsentationsprofis arbeiten gezielt an ihrer Konzentrationsfähigkeit.

Während der Präsentation warten vielfältige Ablenkungen. Sie gehen vom Publikum oder dem Präsentator selbst aus: Das Publikum meint es gar nicht böse, wenn es inhaltliche Fragen stellt oder kurzerhand Rahmenbedingungen der Präsentation ändert, zum Beispiel zusätzliche Teilnehmer oder ein kürzeres Zeitfenster. Möglicherweise versucht das Publikum, den Präsentator absichtlich aus der Ruhe zu bringen – durch persönliche Angriffe oder suggestive Fragen. Dieser Weg wird gerne ein-

geschlagen, wenn der Präsentator inhaltlich nicht zu widerlegen ist. Allerdings kommen viele Ablenkungen vom Präsentator selbst. Der Präsentator ist mit seinen Gedanken woanders. Und jeder Versuch, diese Gedanken zu unterbinden, verstärkt sie nur – denken Sie jetzt mal nicht an ein Feuerwehrauto! Man kann leider nicht Nicht-Denken. Zum Beispiel beschäftigen den Präsentator zurückliegende Fragen oder Diskussionen noch. Oder er ist gedanklich schon weiter, bei noch bevorstehenden kritischen Punkten. Zu guter Letzt lenken ihn Gedanken ab, die mit der Präsentation gar nichts zu tun haben, zum Beispiel ein völlig anderes berufliches oder privates Thema.

Wo höchste Konzentration und Ablenkungen zusammenkommen, sind Durchhänger unvermeidbar. Der Präsentator verliert kurzzeitig seinen roten Faden. Er muss sich in kürzester Zeit neu orientieren und will dabei nicht unsicher wirken.

Der pyramidale Aufbau gibt dem Präsentator beim Vortrag Halt

Pyramidale Präsentationen unterstützen die Orientierung des Präsentators gleich mehrfach: Bereits durch die systematische Vorbereitung der Argumentation durchdringt der Präsentator seine Inhalte besser. In seinem Kopf entstehen logische Denkmuster.

Während des Vortrags profitiert nicht nur das Publikum, auch der Präsentator nutzt den schlüssigen Aufbau. So verliert er keine Zeit, um sich erst zu orientieren – und erzeugt nicht den Eindruck von Unsicherheit beim Publikum. Das gilt sowohl für die Gesamtpräsentation als auch für einzelne Folien.

- Für die Gesamtpräsentation ermöglicht der logische Aufbau der Argumente eine schnelle Zuordnung von Fragen. Vorausgesetzt er kennt sein Dokument, kann der Präsentator zumindest sachliche Einwürfe des Publikums unmittelbar verorten. Er behält den Überblick. Er muss nicht erst überlegen, wie er einen zusätzlichen Aspekt integriert.
- Auf der einzelnen Folie sagt ihm die Überschrift in einem Satz, welche Botschaft er an dieser Stelle vermitteln sollte. Bei einem kurzen Blackout fragt er sich nicht selbst *Was wollte ich an dieser Stelle eigentlich sagen?*. Stattdessen liest er kurzerhand die Überschrift ab – und findet so schnell zurück in seine Argumentation. Gleiches gilt für die ausformulierten Texte in der Visualisierung.

Daher stärkt die pyramidale Präsentation die Selbstsicherheit des Präsentators

Mit einer schlüssigen Unterlage zu arbeiten, die bei Ablenkungen schnelle Orientierung ermöglicht, verleiht dem Präsentator Sicherheit. Es nimmt von ihm von vornherein Anspannung und Versagensängste – auch wenn er im Vortrag gar nicht darauf zurückgreifen muss. Gewiss, die eigene Präsentation zu beherrschen, tritt der Präsentator seinem Publikum selbstbewusst gegenüber. Mit dieser inhaltlichen Sicherheit kümmert er sich um eine positive Beziehungsebene zum Publikum.

Auf den Punkt: Präsentationen pyramidal strukturieren
Erfolgreicher kommunizieren mit klaren Botschaften
und ergebnisorientierter Struktur

Schoof, A.; Binder, K.

2017, XV, 390 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-17489-7