
2.1 Kommunikationstheoretische Grundlagen

Der wichtigste Erfolgsfaktor für exzellentes Präsentieren ist *Kommunikation*. Kommunikation ist der Schlüssel für gegenseitiges Verständnis und damit beim Präsentieren ebenso wichtig wie in anderen Lebensbereichen. Seit vielen Jahren stellen sich Wissenschaftlicher die Frage, wie Kommunikation funktioniert, wann sie erfolgreich ist und wodurch sie gestört werden kann. Bei der Beantwortung dieser Fragen haben sich zwei unterschiedliche Strömungen herausgebildet: eine *signaltheoretische* und eine *psychologische* Strömung. Die beiden Forschungsrichtungen betrachten Kommunikation aus ganz unterschiedlichen Perspektiven: Die erste sieht Kommunikation eher als einen technischen Vorgang des Austauschs von Botschaften und lässt den Menschen dabei weitestgehend unberücksichtigt. Die zweite wiederum würdigt insbesondere Wahrnehmung und Interpretation von Botschaften durch den Menschen. Jede Strömung für sich leistet damit nur einen eingeschränkten Zugang zu erfolgreicher Kommunikation. Aus diesem Grund beruht der Ansatz des exzellenten Präsentierens auf einer Kombination von signaltheoretischem und psychologischem Kommunikationsverständnis.

2.1.1 Signaltheoretisches Kommunikationsverständnis

Die Rolle von Sender und Empfänger

Das signaltheoretische Kommunikationsverständnis wird in der Regel durch das *Sender-Empfänger-Modell* der Kommunikation verdeutlicht (vgl. Abb. 2.1). Es versteht Kommunikation als einen Austausch von Signalen, genauer: von Botschaften und Feedbacks in Signalform zwischen einem Sender und einem Empfänger.

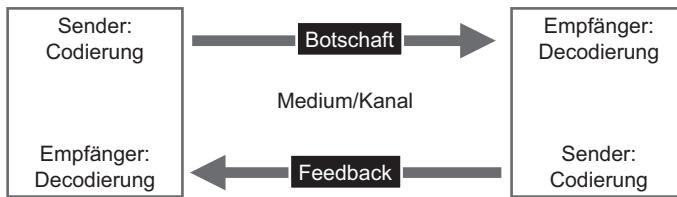


Abb. 2.1 Signaltheoretisches Kommunikationsmodell

Auf das Präsentieren übertragen nimmt der Präsentator¹ die Rolle des *Senders* ein, der seine Gedanken und Ideen an sein Publikum übermitteln möchte. Diese muss er zunächst einmal *codieren*, also in solche Sprache umwandeln, die sie möglichst treffend repräsentiert. Durch das Aussprechen entsteht die *Botschaft*, die über ein Medium oder einen Kanal ans Publikum transportiert wird. In aller Regel erfolgt dies in Form von Schallwellen durch die Luft. Die Botschaft gelangt zum Publikum, das als *Empfänger* die codierten Gedanken und Ideen wieder *decodieren* muss, um aus gesprochener Sprache Gedanken und Ideen in den eigenen Köpfen entstehen zu lassen.

Im signaltheoretischen Kommunikationsmodell reagiert der Empfänger auf eine Botschaft des Senders mit einem *Feedback*. Im Moment des Feedbacks tauschen Sender und Empfänger die Rollen: Das Publikum wird zum Sender, indem es seine Einschätzung zu den Gedanken und Ideen des Präsentators seinerseits codiert und ihm zurücksendet. Der Präsentator wird zum Feedback-Empfänger und muss es decodieren, um es verstehen zu können. Das Besondere an diesem Feedback ist allerdings, dass es sich in der Art des verwendeten Codes von der ursprünglichen Botschaft unterscheidet: Während der Präsentator seine Gedanken und Ideen in der Regel in Form von *gesprochener* Sprache codiert, nutzt das Publikum hauptsächlich *Körpersprache*, manchmal ergänzt durch ein Tuscheln oder Flüstern. Die Sprache des Publikums besteht also vor allem aus Mimik, Gestik und Körperhaltung. Das Problem dieser Sprache ist, dass sie weniger gut wahrnehmbar ist als die gesprochene Sprache des Präsentators. Das gilt vor allem für Momente, in denen das Publikum aufmerksam zuhört und kaum Körpersprache sichtbar ist. Aber bedeutet das dann auch, dass das Publikum in diesen Momenten *nicht* kommuniziert?

Mit dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick gehe ich davon aus, dass man *nicht* nicht kommunizieren kann, dass also immer Kommunikation stattfindet, wenn Menschen interagieren. Sie ist zwar nicht immer explizit, also auffällig oder ohne Weiteres sichtbar oder gar eindeutig (vgl. Pease und Pease 2006, S. 21), aber dennoch stets vorhanden. Und damit gibt es auch immer ein Feedback des Publikums in Richtung des Präsentators, wenn auch nicht immer ein eindeutiges. Deshalb müssen wir

¹Ich werde im Folgenden zu Gunsten der besseren Lesbarkeit nur den männlichen Begriff verwenden, auch wenn natürlich alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen werden sollen.

unser Publikum beim Präsentieren stets aufmerksam studieren, um herauszufinden, welches Feedback in seiner Körpersprache verborgen ist.

- Man kann *nicht* nicht kommunizieren. Ihr Publikum sendet Ihnen permanent ein Feedback. Versuchen Sie, dieses Feedback zu entschlüsseln, so können Sie Ihre Präsentation besser auf die Belange Ihres Publikums ausrichten.

Mögliche Kommunikationsstörungen

Aus dem signaltheoretischen Kommunikationsmodell lassen sich nicht nur Grundformen der Kommunikation zwischen Präsentator und Publikum ableiten, sondern es bietet auch Anhaltspunkte für *Kommunikationsstörungen*. Diese stellen eine ersthafte Gefahr für den Präsentationserfolg dar, weswegen ich die wichtigsten *Ursachen für Kommunikationsstörungen* einmal genauer betrachten möchte:

1. Der Präsentator ist nicht in der Lage, seine Gedanken treffend in Sprache zu fassen, also zu codieren. Der Gedanke stimmt dann mit dem Gesagten nicht überein.
2. Eine Botschaft kann nicht eindeutig übermittelt werden, weil Störgeräusche Sprache unverständlich machen oder Ablenkungen dazu führen, dass die gesendete Botschaft vom Publikum nicht aufgenommen werden kann.
3. Das Publikum ist nicht in der Lage, eine Botschaft im Sinne des Präsentators fehlerfrei zu decodieren, weil die Botschaft Begriffe enthält, die dem Publikum unbekannt sind.
4. Der Präsentator deutet das Feedback seines Publikums oder einzelner Zuhörer falsch und lässt sich hierdurch verunsichern.

Alle Punkte können zu Informationsverlust beim Publikum oder Unsicherheit beim Präsentator führen und den Erfolg einer Präsentation maßgeblich gefährden. Der Informationsverlust durch Kommunikationsstörungen ist schlimmstenfalls so groß, dass die in den Köpfen des Publikums entstandenen Gedanken kaum mehr etwas mit dem ursprünglichen Gedanken des Präsentators zu tun haben. Die durch Kommunikationsstörungen ausgelöste Unsicherheit des Präsentators kann sogar so weit führen, dass ein Präsentator vollständig den Faden verliert (vgl. den Exkurs: Eindeutigkeit eines Kopfschüttelns). Daher ist es besonders wichtig, permanentes *explizites*, also eindeutiges und sichtbares Feedback seines Publikums einzufordern. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Gedanken des Präsentators und die des Publikums die größtmögliche Schnittmenge aufweisen.

Aus der Praxis: Eindeutigkeit eines Kopfschüttelns

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Berater in einem Veränderungsprojekt hatte ich einmal die Aufgabe, vor der betroffenen Abteilung zu *psychologischen Veränderungshemmnissen* und deren Überwindung zu präsentieren. Die Inhalte der Präsentation, vor allem meine Empfehlungen zur Überwindung von Veränderungshemmnissen,

hatte ich mit dem zuständigen Abteilungsleiter vorher abgesprochen. Er saß bei meiner Präsentation in der ersten Reihe.

Nach ungefähr 15 min hatte ich meine Ausführungen zu psychologischen Veränderungshemmnissen beendet und begann mit meinen Empfehlungen. Und der Abteilungsleiter begann, seinen Kopf zu schütteln, jedoch nicht zustimmend nickend, sondern eher ablehnend von einer Seite zur anderen. Ich war irritiert, schließlich hatte ich die Inhalte meiner Präsentation ja vorher mit ihm abgeklärt. Meine anfängliche Irritation verstärkte sich zunehmend und wurde schließlich zu einem deutlich spürbaren Ärger, den ich nur schwer unterdrücken konnte, weil der Abteilungsleiter auch während des weiteren Verlaufs meiner Präsentation nicht aufhörte, den Kopf zu schütteln.

Im Anschluss an meine Präsentation sprach ich ihn an und fragte ihn, was er auszusetzen gehabt hätte und warum er mir seine Bedenken nicht vorher mitgeteilt habe. Schließlich hatte ich ja vor der Präsentation das Gespräch mit ihm gesucht. Er schaute mich verständnislos an und sagte: „Wieso, es war doch alles wunderbar.“ Daraufhin erwiderte ich: „Aber Sie haben doch die ganze Zeit den Kopf geschüttelt.“ „Nein, habe ich nicht. Wieso sollte ich das tun, ich fand doch alles gut“, entgegnete er.

Ganz offensichtlich war ihm sein Kopfschütteln nicht bewusst gewesen. Vielleicht war es seine Art, Energie abzulassen, so wie andere Menschen mit dem Fuß wippen, wenn sie zuhören. Oder es war einfach nur ein Tick, so wie andere Menschen mit einem Kugelschreiber spielen oder sich auf die Unterlippe beißen. Wie dem auch sei, es war wohl keine inhaltliche Ablehnung meiner Präsentation gewesen, das glaubte ich ihm jetzt. Ich ärgerte mich noch mehr, jetzt aber über mich selbst, weil ich nicht bei seinem ersten Kopfschütteln auf ihn zugegangen war und gefragt hatte: „Entschuldigung, aber in welchem Punkt sind Sie skeptisch?“ Die darauf folgende Diskussion hätte Klarheit gebracht und ich hätte mich nicht die ganze Zeit auf eine offenbar missverständliche und für mich irritierende Körpersprache konzentrieren müssen.

Ich werde die möglichen Ursachen für Kommunikationsstörungen bei der Entwicklung meines Grundmodells des exzellenten Präsentierens an verschiedenen Stellen berücksichtigen, um Informationsverlust beim Publikum oder Unsicherheit beim Präsentator so weit wie möglich zu vermeiden.

2.1.2 Psychologisches Kommunikationsverständnis

Grundgesetze der Kommunikation

Grundlage für das Modell des exzellenten Präsentierens aus kommunikationspsychologischer Sicht soll Paul Watzlawicks Kommunikationsverständnis sein, das wir zum Teil ja bereits kennengelernt haben. Seine Grundgesetze der Kommunikation, die er *Axiome* nennt, lauten (Watzlawick 2014):

1. Man kann *nicht* nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Bedeutung von Watzlawicks Axiomen für das Präsentieren

Auf den ersten Aspekt von Watzlawicks Grundregeln der Kommunikation bin ich bereits eingegangen: Es findet *immer* irgendwie Kommunikation statt, entweder verbal oder nonverbal und mal deutlicher, mal weniger deutlich. Beim Präsentieren liegt die Schwierigkeit insbesondere darin herauszufinden, wie damit umgegangen werden sollte.

Dass Kommunikation sowohl einen Inhalts- als auch einen Beziehungsaspekt hat, Watzlawicks zweites Axiom, geht darauf zurück, dass Kommunikation immer zwischen Menschen stattfindet und dass Menschen in einer *Beziehung* zueinander stehen. Diese Beziehung kann den Austausch von Botschaften fördern oder ihn hemmen, aber die Beziehung hat stets einen Einfluss auf den Informationsaustausch und dieser wiederum auf die Beziehung. Ohne beim Präsentieren eine Beziehung zum Publikum aufzubauen, kann Kommunikation also nicht gelingen.

Schon das signaltheoretische Kommunikationsverständnis hat deutlich gemacht, dass Kommunikation keine Einbahnstraße ist, sondern ein *Kreislauf*, bei dem eine Botschaft ein Feedback auslöst und dieses Feedback weitere Botschaften und Feedbacks hervorbringt. Auf jeden Kommunikationsreiz folgt eine Reaktion in Form von Kommunikation. Kommunikation ist damit immer Ursache von und Wirkung für weitere Kommunikation, so die dritte Grundregel. Damit konkretisiert sich die Beziehung zum Publikum zu einem kommunikativen Austauschverhältnis, in das sich sowohl Präsentator als auch Publikum gemäß ihren Interessen einbringen.

Watzlawicks viertes Axiom hängt eng mit dem ersten zusammen. Denn wenn wir *nicht* nicht kommunizieren können, bedeutet dies, dass wir auch dann kommunizieren, wenn wir nicht sprechen. Deshalb wird in digitale (verbale) und analoge (nonverbale) Kommunikation unterschieden. Digitale Kommunikation wird durch Regeln und Strukturen von gesprochener Sprache, zum Beispiel unsere Grammatik, dominiert. Analoge Kommunikation hingegen wird durch die Bedeutung von Körpersprache bestimmt, zum Beispiel verschränkte Arme. Die eindeutige Interpretation von verbaler und nonverbaler Sprache des Publikums ist beim Präsentieren ebenso anspruchsvoll wie das Senden eindeutiger verbaler und nonverbaler Signale ans Publikum.

Symmetrische Kommunikation, Teil von Watzlawicks fünftem Axiom, steht dafür, dass sich Gesprächspartner auf Augenhöhe begegnen und damit gleichberechtigt sind. Komplementäre Kommunikation hingegen findet zwischen über- und untergeordneten Gesprächspartnern statt. Symmetrische Kommunikation repräsentiert damit *Gleichheit* der Kommunikationspartner, komplementäre Kommunikation *Unterschiedlichkeit*. Beim Präsentieren besteht die besondere Schwierigkeit darin, *beide* Aspekte zu berücksichtigen. Denn einerseits sollte ein Präsentator seinem Publikum wertschätzend und auf

Augenhöhe begegnen, also auf symmetrische Kommunikation setzen. Andererseits ist es *seine* Präsentation, für deren reibungslosen Ablauf *er* verantwortlich ist und wozu er womöglich die Einhaltung bestimmter Regeln einfordern muss. Dann steht komplementäre Kommunikation im Vordergrund. Es muss also das richtige Verhältnis von symmetrischer zu komplementärer Kommunikation gefunden werden.

2.2 Psychologische Grundlagen

Die Psychologie als wissenschaftliche Disziplin befasst sich mit dem Wahrnehmen und Verhalten von Menschen. Sie bildet neben den kommunikationstheoretischen Grundlagen die zweite wichtige Basis für das exzellente Präsentieren. Die besondere Rolle der Psychologie ergibt sich aus der Individualität und geringen Berechenbarkeit von Wahrnehmungsprozessen und Verhaltensweisen. So kann es zum Beispiel sein, dass ein Teil Ihres Publikums Ihren Ausführungen ohne Probleme folgen kann, ein anderer Teil jedoch schon vor der ersten Folie geistig aussteigt. Dies ist oft bei formalen Inhalten, die mit Zahlen oder Formeln gespickt sind, der Fall. Wenn Sie solche Inhalte mit „Jetzt kommt ein bisschen Mathematik“ ankündigen, können Sie sich sicher sein, dass viele Ihrer Zuhörer geistig dicht machen, schon bevor die erste Zahl oder Formel erscheint. Denn viele Menschen sind davon überzeugt, sie könnten mathematische Zusammenhänge nicht verstehen. Dieser Glaubenssatz ist Teil ihrer Wahrnehmung und beeinflusst ihr Verhalten, in unserem Fall die Bereitschaft, Ihren Ausführungen aufmerksam zu folgen. Dabei ist es völlig egal, ob Ihre Zahlen oder Formeln objektiv schwierig sind oder nicht. Allein die Verwendung bestimmter Signalwörter kann Aufmerksamkeit fördern oder im Gegenteil jegliches Aufmerksamkeitspotenzial vollständig zerstören. In den meisten Fällen ist es daher besser, auf die Signalwörter *Mathematik* oder *Formel* zu verzichten und die Inhalte stattdessen Schritt für Schritt zu entwickeln.

Eine wichtige Erkenntnis der Psychologie ist aber vor allem, dass Wahrnehmungsprozesse und Verhaltensweisen individuell sehr unterschiedlich sein können und zum Teil sehr schlecht vorhersehbar sind (vgl. „Aus der Praxis: Vorstellung meines Lebenslaufes“). Auf diese und andere Erkenntnisse der Psychologie werde ich im Folgenden eingehen und sie für das Grundmodell des exzellenten Präsentierens berücksichtigen.

Aus der Praxis: Vorstellung meines Lebenslaufes

In einer meiner ersten Vorlesungen zu Beginn meiner Promotionszeit begann ich die Vorlesung damit, den Studierenden einen Überblick über meinen bisherigen Werdegang zu geben. Auf einer der ersten Folien² stellte ich sauber jede Etappe der letzten Jahre

²Ich verwende den Begriff *Folie* für eine einzelne Seite einer Präsentation, auch wenn es beim Präsentieren kaum noch echte Folien gibt, die mit einem Overheadprojektor angeworfen werden. Der Begriff bedeutet für mich das Gleiche wie *Slide* oder *Präsentationsseite*.

dar: Ausbildung, duales Studium, Praxiserfahrung in Marketing und Beratung, Vorlesungserfahrung, erste Publikationen. Was ich damit erreichen *wollte* war, dass sich die Studierenden ein differenziertes Bild von ihrem Dozenten machen könnten, um mir die fachliche Expertise zuzuschreiben, die ich für eine Vorlesung in diesem Fach brauchte. Was ich dann damit *tatsächlich* erreichte war, dass mich ein Großteil der Gruppe unsympathisch fand, weil der Eindruck entstand, ich müsste als allererstes damit angeben, was ich in jungen Jahren schon erreicht hatte. Ich brauchte sehr lange, um zu erkennen, was ich mit meinem gut gemeinten Versuch angerichtet hatte, und noch länger, bis ich die Sympathie der Studierenden zurückgewonnen hatte. Seitdem gibt es keine Einstiegsfolie mit Lebenslauf mehr, sondern ich erzähle meinen Studierenden frei aus meinem Leben und versuche gleichzeitig, etwas aus ihrem Leben zu erfahren.

Jede Präsentation ist eine zwischenmenschliche Beziehung, auch wenn diese nur von begrenzter Dauer ist. Der Erfolg einer zwischenmenschlichen Beziehung wird vor allem durch *gegenseitige* Wahrnehmung beeinflusst. Aus diesem Grund werde ich bei der psychologischen Fundierung meiner Ausführungen zwei Richtungen von Wahrnehmungsprozessen unterscheiden:

1. Wie nimmt das Publikum *uns* beim Präsentieren wahr und wie können wir diese Wahrnehmung derart beeinflussen, dass sie möglichst positiv ausfällt?
2. Wie nehmen wir *das Publikum* wahr und wie können wir diese Wahrnehmung oder aber das konkrete Verhalten des Publikums, das uns zu einer bestimmten Wahrnehmung veranlasst, beeinflussen, um eine Präsentation möglichst souverän zu halten?

Zur Beantwortung dieser zwei Fragen will ich wiederum zwei Schwerpunkte setzen: Einerseits einen *neurowissenschaftlichen*, bei dem ich relevante *Funktionsweisen des Gehirns* betrachte und deutlich mache, wie diese Funktionsweisen zur Maximierung von Präsentationserfolgen genutzt werden können. Andererseits einen *verhaltenspsychologischen* Schwerpunkt, der Aufschluss darüber gibt, wie Menschen in bestimmten Situationen tatsächlich wahrnehmen, bewerten und entscheiden.

2.2.1 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse

Struktur des menschlichen Gehirns

Unser Gehirn übernimmt vielfältige Aufgaben für uns: Informationsaufnahme und -verarbeitung und darauf aufbauend Schaffung eines Weltbildes, mit dem wir uns in der Wirklichkeit zurechtfinden. Außerdem steuert es unsere Emotionen und anderen körperlichen Reaktionen sowie die Bewertung von Situationen und Personen. Schließlich trifft unser Gehirn eine Vielzahl von Entscheidungen für uns. Und das sind nur einige seiner Aufgaben. Dazu hat das Gehirn im Laufe der Evolution beeindruckende und vielfältige Strukturen entwickelt (vgl. Thompson 2012, S. 10 ff.).

Vor einigen Jahren noch waren Forscher der Auffassung, bestimmte Hirnareale, etwa der Hirnstamm und das Kleinhirn, hätten klar abgegrenzte, spezifische Funktionen. So entstand das *dreieinige Gehirn* aus Reptilhirn, limbischem System und Neocortex (vgl. Patton 2012, S. 16). Dieses Modell wird heute allerdings weitestgehend als überholt angesehen, vor allem weil Forscher feststellen konnten, dass Hirnfunktionen nicht eindeutig spezifischen Bereichen zuzuordnen sind, sondern sich eher aus der *dynamischen Interaktion* verschiedener Regionen ergeben (vgl. Roth 2015, S. 50). Außerdem wird das Gehirn mittlerweile als äußerst anpassungsfähiges Organ betrachtet. Hirnforscher verwenden hierfür den Begriff der *Plastizität*, wobei einige Forscher von einer beinahe unbegrenzten Anpassungsfähigkeit ausgehen (vgl. Birbaumer 2015).

Dynamische Interaktion und Plastizität sprechen gegen eine fixe Zuordnung von Aufgaben zu bestimmten anatomisch abgegrenzten Hirnbereichen und damit gegen das dreieinige Gehirn. Ich will daher einer Systematisierung des Neurowissenschaftlers Gerhard Roth folgen, der vier Persönlichkeitsebenen unterscheidet und diese mit Hirnarealen in Verbindung bringt (vgl. Roth 2015, S. 49 ff.), wobei ich zwei davon zusammenfassen werde (vgl. Abb. 2.2):

Ebene 1 ist die *vegetativ-affektive Ebene*. Zu ihr gehören u. a. Hypothalamus, zentrale Amygdala und vegetative Hirnstammzentren. Sie ist neben der Steuerung unbewusst ablaufender Körperfunktionen wie Stoffwechsel, Kreislauf oder Verdauung für elementar-affektive Verhaltensweisen wie Angriff, Flucht, Verteidigung oder Erstarren sowie Aggressivität und Wut zuständig. Diese Ebene ist recht dominant, das heißt, sie prüft permanent und vor allem unbewusst, ob eine dieser Handlungen notwendig ist. Löst unser Verhalten beim Präsentieren also eine hohe Aktivität der Ebene 1 beim Publikum aus, müssen wir mit verbalen Angriffen, geistiger Abwesenheit oder tatsächlicher Flucht in der Form, dass Zuhörer den Raum verlassen, rechnen. All diese Verhaltensweisen

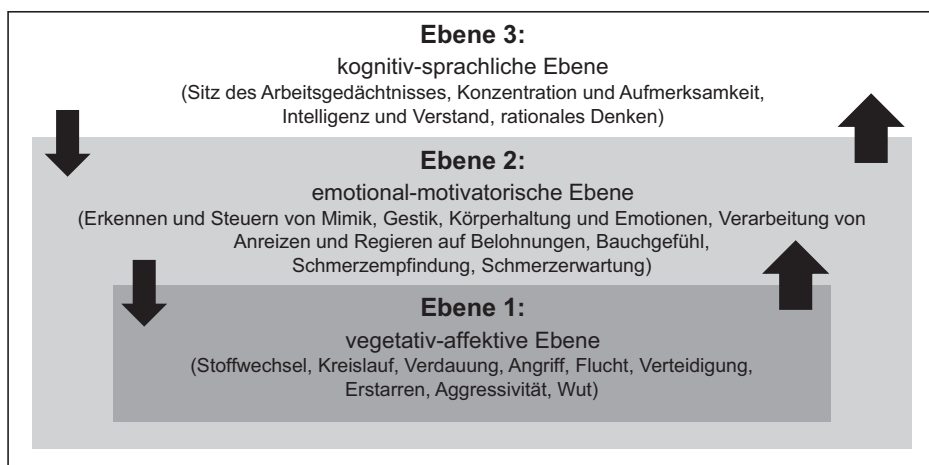


Abb. 2.2 Drei Ebenen des Gehirns und der Persönlichkeit

erschweren den inhaltlichen Fortschritt unserer Präsentation. Daher sollte es unser Ziel sein, die Ebene 1 unseres Publikums *zu beruhigen*, sodass es sich voll auf unsere Ausführungen konzentrieren kann. Wie das gelingt, werde ich im Rahmen der einzelnen Werkzeuge des exzellenten Präsentierens detailliert vorstellen.

Ebene 2 ist die *emotional-motivatorische* Ebene. Zu ihr gehören basolaterale Amygdala, das mesolimbische System sowie die limbischen Anteile der Großhirnrinde. Sie ist für das Erkennen sowie die Steuerung von Mimik, Gestik, Körperhaltung und Emotionen, die Verarbeitung von Anreizen und das Regieren auf Belohnungen und damit maßgeblich für Motivation zuständig. Sie steuert aber auch unser Bauchgefühl sowie unsere Schmerzempfindungen und Schmerzerwartungen. Die emotional-motivatorische Ebene 2 ist also unter anderem für menschliche Emotionen wie Lust und Unlust zuständig. Ganz generell lässt sich in diesem Zusammenhang feststellen, dass Menschen am liebsten solche Dinge tun, die ihnen Freude bereiten, und solche Dinge vermeiden, die ihnen Unlust oder Schmerz zufügen (vgl. Roth 2015, S. 91). Eine exzellente Präsentation setzt genau hier an und versucht, positive Emotionen zu vermitteln und Langeweile oder Stress zu vermeiden. Darüber hinaus ist das Wissen über Entstehung und Verlauf von Motivation wichtig, um unsere eigene Motivation zu steuern und unser Publikum damit anzustecken.

Ebene 3 ist die *kognitiv-sprachliche* Ebene. Zu ihr gehören vor allem spezifische Teile des Neocortex, also der Großhirnrinde. Sie ist Sitz des Arbeitsgedächtnisses, ermöglicht uns Konzentration und Aufmerksamkeit und ist verantwortlich für Intelligenz und Verstand und damit für das, was wir als *rationales* Denken und Handeln bezeichnen würden. Das Schwinden der Aufmerksamkeit unseres Publikums, was nach einer gewissen Präsentationsdauer völlig normal ist, hängt in der Regel mit der Erschöpfung dieser kognitiv-sprachlichen Ebene 3 zusammen. Der Grund ist, dass ihre Arbeit sehr energieintensiv ist (vgl. Roth 2015, S. 152), weswegen regelmäßige Pausen und inhaltliche Abwechslung geboten sind (vgl. Roth 2015, S. 145 f.).

Dominanz tieferer Hirnebenen

Wobei kann die Unterscheidung in drei verschiedene Hirnebenen nun konkret helfen? Aus Präsentationssicht kann zunächst festgehalten werden, dass nicht alle Aspekte der drei Ebenen relevant sind. Wichtig sind hauptsächlich affektiv-instinktives Verhalten (Ebene 1), Emotionen und Motivation (Ebene 2) und Konzentration, Aufmerksamkeit und rationales Denken (Ebene 3). Die anderen Aspekte beeinflussen zwar die menschliche Persönlichkeit insgesamt, haben aber keinen echten Bezug zum Präsentieren.

Für die Verarbeitung von Sachinformationen, also die eigentlichen Inhalte einer Präsentation, ist vor allem die Fähigkeit zum rationalen Denken der Ebene 3 verantwortlich. Besonders bemerkenswert hierbei ist, dass die Verbindungen der Ebenen 1 und 2 zur Ebene 3 nicht sehr stark ausgeprägt sind. Oder anders ausgedrückt: Untere Ebenen können die darüber liegenden stärker beeinflussen, als das umgekehrt der Fall ist (vgl. Roth 2015, S. 54). Damit kommt unsere Rationalität, die ja auf der obersten Ebene liegt, teilweise gar nicht zum Zuge, weil sie von unseren Instinkten oder Emotionen überlagert wird (vgl. hierzu auch Gigerenzer 2014, S. 94 f.). Ist also die Ebene 1 einer Person aus

unserem Publikum aktiv und auf Angriff, Flucht oder Verteidigung ausgerichtet, kann eine Sachinformation noch so wertvoll sein – sie kann nicht bis zur Ebene 3 vordringen. Gleiches gilt für die Ebene 2: Dominieren negative Emotionen unser Publikum, ist es erschöpft oder demotiviert, können Informationen nicht bis in die Ebene 3 gelangen (vgl. hierzu „Aus der Praxis: Erwachsene Menschen oder Träger von Gehirnen“). Um exzellent zu präsentieren, sollten wir uns daher immer zunächst um die Ebenen 1 und 2 unseres Publikums kümmern. Natürlich werde ich noch genau herausarbeiten, wie wir das machen. Aber wenn wir das nicht tun, nehmen wir unseren Präsentationsinhalten die Chance, ihr volles Potenzial zu entfalten.

- Machen Sie sich klar, dass Menschen Träger von Gehirnen sind. Halten Sie *hirngerechte* Präsentationen!

Aus der Praxis: Erwachsene Menschen oder Träger von Gehirnen?

Im Rahmen eines Präsentationstrainings für Dozenten diskutierte ich mit einem Teilnehmer einmal über die Aufmerksamkeitsspanne von Studierenden. Mein Gesprächspartner war der Auffassung, der Dozent müsse sich über die Aufmerksamkeitsspanne nicht allzu viele Gedanken machen, schließlich hätten wir es mit „erwachsenen Menschen“ zu tun, und von denen könne man ja erwarten, dass sie ein hohes Maß an Eigenmotivation und Lernwillen mitbrächten. Ich hingegen war der Auffassung, dass auch erwachsene Menschen in allererster Linie Träger von Gehirnen seien und Gehirne nicht vollständig von ihren Trägern gesteuert werden könnten (vgl. hierzu zum Beispiel Birbaumer 2015, S. 247). Die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne eines Erwachsenen beträgt nur wenige Minuten (vgl. Roth 2015, S. 344). Darauf müssen wir uns einstellen und ihren Gehirnen regelmäßig kleine Pausen gönnen. Das hat nichts mit Alter oder Reife zu tun, sondern mit Physiologie.

2.2.2 Verhaltenspsychologische Erkenntnisse

Echte Menschen sind nicht rational

Der Psychologe Daniel Kahneman bekam 2002 den Wirtschaftsnobelpreis für seine Arbeiten an der sogenannten *neuen Erwartungstheorie*. Dass ein Psychologe diesen Preis erhält, ist ungewöhnlich und zeigt, welchen Stellenwert Überlegungen zu Wahrnehmung und Verhalten von Menschen im wirtschaftlichen Kontext in den letzten Jahren erreicht haben.

Der Fokus der Arbeiten Kahnemans und vieler seiner Kollegen liegt darauf, *einheitliche Muster* im Wahrnehmen und Verhalten von Menschen zu erkennen. Dabei interessieren vor allem solche Muster, die *nicht rational* sind. Ist die klassische Wirtschaftslehre noch von einem Homo oeconomicus, einem vollständig rational handelnden Akteur, ausgegangen, zeigen Kahneman und seine Kollegen, dass menschliches Wahrnehmen und Verhalten in vielen Situationen nicht rational ist. Er spricht deswegen auch

nicht von *Econs* (also dem *Homo oeconomicus*), wenn es um Menschen geht, sondern von *Humans* – von *echten Menschen*. Echte Menschen lassen sich durch rational kaum begründbare Heuristiken, Biases und Entscheidungsanomalien charakterisieren (vgl. Kahneman 2012).

► Eine *Heuristik* ist eine Art Daumenregel, auf deren Basis Menschen Entscheidungen treffen. „Hol‘ immer drei Angebote ein, wenn du einen Auftrag vergeben willst“, hieß es damals in meiner Ausbildung. Mit vollständiger Marktanalyse, wie es rational wäre, hat das nichts zu tun. Aber die goldene Regel der drei Angebote hat sich als recht nützlich erwiesen und ist gleichzeitig weitaus günstiger als die Erarbeitung einer vollständigen Marktübersicht.

► Von einem *Bias* ist die Rede, wenn Menschen *voreingenommen* sind. Stellen Sie sich Folgendes vor: In einem Prospekt eines Möbelhauses ist der ursprüngliche Preis eines Sofas, sagen wir „1.995 Euro“, durchgestrichen und durch „jetzt nur 998 Euro“ ersetzt worden. Die meisten Menschen bewerten den neuen Preis im Vergleich zum ursprünglichen Preis und denken automatisch: „Ist das günstig!“ Die wenigsten von uns stellen sich hingegen die Frage nach dem Wert des Sofas und stellen dessen Preis dazu ins Verhältnis, um daraus abzuleiten, ob der Preis angemessen oder sogar günstig ist. Würden wir so vorgehen, gäbe es ja auch gar keine Notwendigkeit, darauf hinzuweisen, was das Sofa *vor* der Preissenkung gekostet hat.

► Eine *Entscheidungsanomalie* betrifft solche Entscheidungen, die nicht rational sind, die wir aber dennoch treffen. Oft geben wir Geld aus, obwohl wir es sparen sollten. Oft kaufen wir zwei Paar Schuhe, obwohl wir nur eines kaufen wollten (oder obwohl wir eigentlich den Wocheneinkauf besorgen sollten). Es gibt sogar Menschen, die ihren Ehering im Pfandhaus versetzen, damit sie das beim Glückspiel verlorene Geld zurückgewinnen können. Dieses durchaus typisch menschliche Verhaltensmuster hat dazu geführt, dass sich in Las Vegas oder Reno direkt gegenüber von Casinos *Pawn Shops* (Pfandleihhäuser) angesiedelt haben. Dort lässt sich recht günstig Schmuck oder andere Wertsachen kaufen, denn viele erfolglose Spieler verpfänden hier Ringe oder Ketten und können sie später nicht wieder auslösen, weil das Glück doch nicht zurückgekommen ist. *Rational* wäre es, vor Betreten eines Casinos einen maximalen Verlust und eine maximale Spielzeit festzulegen. Ist der Verlust erreicht, die gesetzte Zeit verstrichen oder hat man seinen Einsatz verdoppelt, geht man nach Hause. Aber die Wirklichkeit sieht oft anders aus, und am Ende sind alles Geld und der Ehering verloren. Wirklich nachvollziehbar ist das kaum, weswegen es *Entscheidungsanomalie* heißt.

Vor allem die emotional-motivatorische Ebene 2 unseres Gehirns und das dort sitzende Belohnungszentrum begünstigen das Denken in Heuristiken, Biases und das nicht rationale Entscheiden. Der Grund dafür ist, dass die Ebene 2 hirnphysiologisch tiefer liegt und deshalb dominanter ist als die kognitiv-sprachliche Ebene 3, die für unser rationales Handeln verantwortlich ist. Damit verliert Rationalität oft den Kampf gegen die Versuchung.

Berücksichtigung mangelnder Rationalität

Aber warum interessieren uns Heuristiken, Biases und Entscheidungsanomalien überhaupt? Schließlich geht es uns ja um Präsentationserfolge und nicht um menschliche Wahrnehmungen und Verhaltensmotivationen. Die Kenntnis bestimmter verhaltenspsychologischer Grundlagen ist vor allem deswegen wertvoll, weil Präsentationserfolg maßgeblich von der Bewertung durch unser Publikum abhängt. Die Verhaltenspsychologie befasst sich exakt mit solchen Mustern der Bewertung. Oder anders: Eine Präsentation ist dann erfolgreich, wenn sie dem Publikum gefällt. Und das Publikum ist in seiner Bewertung eben nicht derart objektiv, dass es inhaltliche Aspekte rein sachneutral analysieren würde. Viele weitere Faktoren nehmen Einfluss auf die Bewertung unserer Präsentationsleistung durch das Publikum: Hat es den Zuhörern Spaß gemacht, uns zuzuhören? War unsere Präsentation abwechslungsreich? Hat unser Publikum uns als sympathisch und glaubhaft wahrgenommen? Und so weiter. Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt in Form einer *subjektiven* Bewertung: Wie hat dem Publikum unsere Präsentation *gefallen*? Und die Frage, ob jemandem etwas gefällt oder nicht, wird stark von Heuristiken, Biases und Entscheidungsanomalien beeinflusst. Hierzu ein Beispiel:

Kahneman untersuchte in einer seiner Studien (Kahneman et al. 1993) die Schmerzerinnerung von Patienten, die sich einer Darmspiegelung unterziehen mussten. Zum Zeitpunkt seiner Studie waren schmerzlindernde oder narkotisierende Medikamente noch nicht sehr weit verbreitet. Dabei wurden die Patienten gebeten, während der Untersuchung regelmäßig ihre aktuelle Schmerzwahrnehmung auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten. Zum Abschluss der Untersuchung wurden die Patienten dann noch aufgefordert, die Gesamtsumme ihrer Schmerzen zu benennen. Das überraschende Ergebnis dabei war, dass die genannten Gesamtsummen nicht den aufsummierten Einzel-Schmerz-Werten entsprachen. Vielmehr hatten der höchste und der letzte Schmerz entscheidenden Einfluss auf die Gesamtbewertung, nicht aber etwa die Dauer des Schmerzes. Dieses Muster, das Kahneman als *Höchststand-Ende-Regel* bezeichnet, konnte in anderen Experimenten bestätigt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass in der Rückschau auf bestimmte Ereignisse einige Eindrücke systematisch ausgeblendet und andere systematisch überbewertet werden. Das ist für uns deswegen relevant, weil die Bewertung einer Präsentation in der Regel *nach ihrem Ende* stattfindet. Oder haben Sie einen Feedbackbogen schon einmal nach dem ersten Drittel einer Präsentation ausgefüllt? Damit findet die Bewertung einer Präsentation in Form einer Rückschau statt. Deswegen greift auch hier die Höchststand-Ende-Regel. Ob unsere Präsentation als gut bewertet wird oder nicht, hängt damit maßgeblich mit unserer Fähigkeit zusammen, beeindruckende Highlights zu setzen und einen attraktiven Schluss zu finden, nicht so sehr von der Gesamtleistung.

- Die Bewertung Ihrer Präsentationsleistung erfolgt in der Regel *im Nachhinein* und weitestgehend auf Basis *subjektiver Maßstäbe*. Berücksichtigen Sie dies bei Ihrer Präsentationsplanung.

Neben der Höchststand-Ende-Regel gibt es eine Vielzahl an typisch menschlichen Denk- und Entscheidungsmustern, die ich im Folgenden berücksichtigen werde. Sie helfen uns dabei, uns besser auf die Wahrnehmung und Bewertung unseres Publikums einzustellen und unsere Präsentationen daran anzupassen.

2.3 Methodische Grundlagen

Mein Ziel ist es, Ihnen einen leistungsfähigen Ansatz zum exzellenten Präsentieren an die Hand zu geben. Um dieses Ziel zu erreichen, folge ich einer Methodik, also einem Plan mit verschiedenen Bestandteilen. Das mache ich einerseits, um Präsentator und Publikum mit ihren typisch menschlichen Eigenschaften umfassend zu würdigen und zu berücksichtigen. Andererseits geht es mir ja um die Vermittlung von *Werkzeugen* des exzellenten Präsentierens. Damit diese Vermittlung und die anschließende erfolgreiche Anwendung der Werkzeuge gelingen können, befasse ich mich neben den menschlichen Besonderheiten mit einigen didaktischen Aspekten.

2.3.1 Innen- vs. Außenwirkung

Gefühl vs. Überzeugungskraft

Ich verstehe den Ansatz des exzellenten Präsentierens nicht nur als eine Philosophie, sondern insbesondere auch als ein *Rüstzeug*, das uns in den verschiedensten Präsentationssituationen unterstützt. Ich werde dieses Rüstzeug systematisch und fundiert herleiten, denn es ist mir nicht nur wichtig, *funktionierende* Werkzeuge zu vermitteln, sondern ich möchte ebenfalls nachvollziehbar machen, *warum* sie funktionieren. Die kommunikationstheoretische und psychologische Basis dafür habe ich bereits gelegt. Bei meinen Empfehlungen zum Einsatz bestimmter Werkzeuge orientiere ich mich eigentlich immer an der *Außenwirkung*, die damit erzielt wird. Was meine ich damit?

Was macht eine erfolgreiche Präsentation aus? Hierzu können zwei bis zu einem gewissen Grad durchaus gegensätzliche Ansichten unterschieden werden. Die erste Ansicht geht davon aus, dass sich ein Präsentator bei dem, was er macht, vor allem gut *fühlen* muss. Der Fokus liegt also auf der *Innenwirkung* seines Handelns. Nur wenn sich etwas gut anfühlt, ist es auch authentisch. Die zweite Ansicht besagt, dass der Präsentator vor allem überzeugend auf sein Publikum *wirken* muss, wobei es einigermäßen egal ist, was er dabei fühlt. Der Fokus liegt auf der *Außenwirkung* seines Handelns. Ich folge dieser zweiten Ansicht.

Natürlich sind Innen- und Außenwirkung zu einem hohen Maß miteinander verbunden: Wenn wir uns bei unserer Präsentation sicher fühlen, strahlen wir diese Sicherheit auch aus. So überzeugen wir unser Publikum, das uns wiederum über seine Körpersprache ein positives Feedback gibt. Dadurch steigt unser Gefühl der Sicherheit weiter. Allerdings ist es auch denkbar, dass sich der Einsatz bestimmter Werkzeuge für uns zunächst

nicht gut anfühlt, wie es beim Einsatz der Hände oft der Fall ist. Viele Teilnehmer in meinen Seminaren fühlen sich anfangs unwohl damit, ihren Händen eine feste Grundhaltung zuzuordnen, auch wenn eine solche Grundhaltung eine positive und vor allem überzeugende Wirkung auf unser Publikum hat (vgl. „Aus der Praxis: die Merkel-Raute“).

Aus der Praxis: die Merkel-Raute

Es ist Bundestagswahl 2013. In der finalen Phase des Wahlkampfs ist ein Wahlwerbeplakat der CDU am Berliner Hauptbahnhof zu sehen, das nicht durch einen markigen Slogan oder eine vertrauenerweckende Mimik überzeugen soll, sondern durch eine *Handhaltung*. Gezeigt wird die *Merkel-Raute*, die Handhaltung, die Frau Merkel immer dann einnimmt, wenn sie vor einer Kamera steht. Dazu nimmt sie die Hände vor dem Bauch, die Fingerspitzen sind leicht aneinander gedrückt mit den Daumen nach oben, und sie hält die kleinen Finger ungefähr auf Bauchnabelhöhe. Ihre Hände sind damit so geformt, dass sich zwischen Daumen und Zeigefingern eine Raute bildet. Diese Handhaltung ist so sehr zum Markenzeichen von Angela Merkel geworden, dass damit Wahlwerbung betrieben wurde. Wiedererkennungswert: 100 %.

Gehen wir einige Jahr zurück: Frau Merkel dürfte sich diese Handhaltung nicht selbst ausgedacht haben. Wahrscheinlich wurde sie ihr von einem ihrer Berater empfohlen. Was glauben Sie, war die Empfindung von Frau Merkel bei ihrer ersten Merkel-Raute? „Wie angenehm“, „Wie gemütlich“ oder gar „Das wird bestimmt mein neues Markenzeichen“? Sicherlich nicht. Wie für jeden anderen hat sich diese Handhaltung wahrscheinlich auch für Frau Merkel richtig komisch, ungewohnt und unnatürlich angefühlt. Frau Merkel hat sich aber nicht von diesem Gefühl, der *Innenwirkung*, leiten lassen, sondern so lange weitergemacht, bis sich diese Handhaltung *normal* angefühlt hat. Sie hat darauf vertraut, dass diese Grundhaltung eine überzeugende Außenwirkung mit sich bringt. Sie hatte wohl Recht, wie sonst ist es zu erklären, dass die Merkel-Raute derart populär geworden ist, dass man mit ihr Wahlwerbung machen kann?

Die Authentizitätsfalle

Das Beispiel von der Merkel-Raute soll ein Prinzip verdeutlichen, das ich die *Authentizitätsfalle* nenne. Die Authentizitätsfalle führt mich dazu, der Außenwirkung beim Präsentieren Vorrang gegenüber der Innenwirkung zu geben. Sie tritt immer dann auf, wenn wir uns auf ein neues Verhaltensmuster einlassen sollen, wie etwa die Festlegung einer Grundhaltung für unsere Hände. Viele Menschen reagieren hierauf mit emotionaler Ablehnung und begründen diese damit, dass ein solches Verhaltensmuster für sie *nicht authentisch* sei, also nicht zu ihrer Persönlichkeit passe. In den allermeisten Fällen hat die emotionale Ablehnung aber nichts damit zu tun, dass ein Muster nicht zur eigenen Persönlichkeit passt, sondern es ist einfach nur *ungewohnt*. Immer wenn uns unser Gehirn *vorspielt*, etwas sei nicht authentisch, obwohl es einfach nur ungewohnt ist, können wir von der Authentizitätsfalle sprechen. Ich zeige Ihnen, wie dieses Phänomen entsteht.

Lassen Sie mich zunächst eine zentrale Funktionsweise unseres Gehirns verdeutlichen. Zu all unseren Verhaltensmustern gibt es eine spezifische Entsprechung im Gehirn. Es existieren *Verknüpfungen von Nervenzellen*, die einige Millisekunden, bevor wir ein Verhalten zeigen, aktiviert werden. Damit hat jedes Verhalten ein *physiologisches* Pendant im Gehirn: eine Vernetzung von Nervenzellen, die greifbar, messbar und sogar mit bildgebenden Verfahren darstellbar ist. Aufgrund der hohen Flexibilität des Gehirns ist diese Vernetzung *veränderbar*. Hirnforscher sprechen in diesem Zusammenhang – Sie erinnern sich – von *Plastizität*. Wenn wir eine neue Bewegung oder ein neues Verhalten erlernen, verändert sich dabei die Vernetzung von Nervenzellen, sodass es zum neuen Verhalten irgendwann eine Entsprechung im Gehirn gibt. *Bevor* wir allerdings etwas gelernt haben, gibt es eine entsprechende Verknüpfungen noch nicht oder nur zum Teil. Bei den ersten Versuchen der Durchführung eines neuen Verhaltens kann das Gehirn also noch nicht auf ein etabliertes Netzwerk zurückgreifen und man fühlt sich unsicher. Jeder, der einmal eine Sportart oder ein Instrument neu gelernt hat, kennt dieses Unsicherheitsgefühl.

Psychologen sehen das Erlernen von Neuem daher immer auch als einen Schritt heraus aus der eigenen Komfortzone. Damit beschreibt die *Komfortzone* den Bereich von Verhaltensweisen, der durch stabile neuronale Netzwerke gesichert ist. Die *Veränderungszone*, die außerhalb der Komfortzone liegt, basiert noch nicht auf stabilen Netzwerken, sodass für sie ein Gefühl der Unsicherheit typisch ist. Damit ist der erste Grund gefunden, warum wir neue Verhaltensweisen oftmals emotional ablehnen: Sie fühlen sich nicht gut an, weil sie noch nicht durch neuronale Vernetzungen hinterlegt sind. Leider teilt uns unser Gehirn das aber nicht in dieser Form mit, sondern versteckt es oft unter dem Deckmantel der fehlenden Authentizität: Was sich nicht gut anfühlt, verkauft uns unser Gehirn als nicht authentisch.

Neben der Existenz etablierter neuronaler Strukturen bestimmt ein anderer Aspekt unsere Veränderungsneigung: Die Schaffung neuer neuronaler Verknüpfungen kostet *Energie*. Bei einem geistigen Attraktivitätsvergleich von alten und neuen Verhaltensweisen verlieren neue Verhaltensweisen oft deshalb, weil sie energieaufwendiger sind. Schließlich sind energiesparende neuronale Verknüpfungen noch nicht etabliert. Da unser Gehirn allerdings von Haus aus auf Energiesparen ausgelegt ist (vgl. Stenger 2014, S. 15), hat es das Neue oftmals schwer. Das ist der zweite Grund, warum uns unser Gehirn mangelnde Authentizität neuer Verhaltensweisen vorspielt.

- Unser Gehirn folgt eigenen Gesetzen und gaukelt uns daher manchmal falsche Tatsachen vor. *Glauben Sie nicht alles, was Sie denken.*

Nur weil etwas neu ist, heißt das also noch nicht, dass es nicht zu uns passt und damit nicht authentisch ist. Es passt wahrscheinlich *noch* nicht zu uns. Genau aus diesem Grund müssen wir den Dingen eine Chance geben, sich im wahrsten Sinne des Wortes zu entwickeln. Dabei sollten wir nicht zu sehr darauf achten, wie es sich anfühlt. Die *Außenwirkung* entscheidet darüber, wie gut wir bei unserem Publikum ankommen, die *Innenwirkung* kann uns trügen.

Insgesamt bin ich natürlich der Auffassung, dass wir uns beim Präsentieren wohl fühlen sollten. Auf dem Weg zur Exzellenz, insbesondere beim Training und Einsatz *neuer* Werkzeuge, wird es aber immer wieder dazu kommen, dass wir uns nicht rundum wohl fühlen. Das ist überhaupt nicht schlimm. Lassen Sie uns den Dingen Zeit und Raum geben, sich zu entwickeln. Dann kommt das gute Gefühl von alleine.

2.3.2 Jeder Mensch ist anders

Viele geistige Prozesse laufen bei allen Menschen mehr oder weniger gleich ab. Die Bewertung neuer Verhaltensmuster ist ein Beispiel dafür. Dennoch will ich Menschen grundsätzlich als Individuen betrachten und ihre Individualität ausreichend würdigen. Jeder Mensch ist anders. Deshalb möchte ich den Grenzgang zwischen der Einheitlichkeit bestimmter Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse bei uns und unserem Publikum und der Individualität jedes Präsentators wagen. Die von mir vorgestellten Werkzeuge können deswegen individuell auf Ihre persönlichen Stärken und Schwächen angepasst werden. Ich gebe am Ende eines jeden Werkzeugs daher immer Empfehlungen zur *Dosierung*, also der Stärke des Werkzeugeinsatzes. Ich bin der Auffassung, dass *alle* vorgestellten Werkzeuge für *alle Menschen* geeignet sind. Die menschliche Individualität bestimmt über die *Intensität* des Einsatzes eines Werkzeugs: Wenn Sie etwa von Natur aus eher schnell sprechen, dann sollten Sie Ihre Sprechgeschwindigkeit anders dosieren, als wenn Sie von Natur aus eher langsam sprechen. Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit dem individuellen Sprechtempo gilt aber für jeden gleichermaßen.

Damit die Dosierungshinweise zu den Werkzeugen für Sie nützlich sind, müssen Sie natürlich zunächst eine Selbsteinschätzung vornehmen. Eine solche Selbsteinschätzung ist naturgemäß nicht immer ganz einfach. Teilweise ist unser Blick auf uns selbst verklärt oder wir bewerten uns übermäßig kritisch beziehungsweise unkritisch. In solchen Fällen hilft eine ergänzende Fremdeinschätzung. Ziehen Sie dazu Ihren Partner, Ihre beste Freundin oder einen vertrauten Arbeitskollegen zurate. So gelingt ein umfassender und verlässlicher Blick auf sich selbst.

2.3.3 Aktionen und Funktionen

Haben Sie schon einmal Ski- oder Snowboardunterricht genommen? Wenn nicht, ist das nicht weiter schlimm, das folgende Beispiel lässt sich auf fast jede andere Sportart übertragen. Für den Fall, dass Sie einen guten Skilehrer hatten, dann ist er nicht nur vorausgefahren und Sie in Schlangenlinien hinterher, sondern er hat Sie *individuell gecoacht*. Und wenn er richtig gut war, hat er sich mit seinem Coaching nicht auf das konzentriert, was am Ende *erreicht* werden soll, sondern auf das, was Sie *unternehmen* müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Er hat Ihnen also nicht gesagt, dass Sie einen Schwung auf der Kante fahren sollen, sondern Sie aufgefordert, in die Knie zu gehen, Ihr Gewicht nach

vorne zu verlagern und die Knie in Richtung Berg zu drehen. Ein guter Coach vermittelt Ihnen *Aktionen*, nicht *Funktionen*. Der Hinweis „Fahr mal mehr auf der Kante“ ist nutzlos, denn wenn Sie wüssten, wie das geht, würden Sie es längst so machen. Es geht bei gutem Coaching also darum, *was* gemacht werden muss (Aktion), damit das richtige Ergebnis (Funktion) erreicht werden kann.

Ich orientiere mich mit meinen Ausführungen fast ausschließlich an *Aktionen*. Ich gebe Ihnen Hinweise, was Sie konkret *unternehmen* können, um sich zu verbessern. Die Funktionen, die aus diesen Hinweisen resultieren, sind vielfältig: überzeugendere Körpersprache, mehr Selbstsicherheit, mehr Freude am Präsentieren und vieles andere mehr. Sie verfolgen allerdings immer ein und dasselbe Ziel: exzellent präsentieren.

2.3.4 Der Werkzeugkoffer

Die Aktionen, die ich Ihnen empfehle, können im Sinne von *Werkzeugen* interpretiert werden. Natürlich sind es Werkzeuge im übertragenen Sinne (vgl. hierzu auch Gigerenzer 2009, S. 71 f.). Das wird nicht zuletzt aus der verhaltensorientierten Bezeichnung der einzelnen Werkzeuge, zum Beispiel *authentisch agieren* oder *sich durch Gedankensteuerung selbst motivieren*, deutlich. Dennoch ist die gedankliche Verdeutlichung von Aktionen oder Verhaltensweisen im Sinne von konkreten Werkzeugen hilfreich, um Ihre Präsentationsfähigkeiten systematisch weiterzuentwickeln.

Typisch für meine Werkzeuge sind verschiedene Merkmale, wie wir sie auch von echten Werkzeugen kennen:

1. Spezifischer Anwendungszweck: Jedes meiner Werkzeuge verfolgt einen ganz *konkreten Zweck*. So werde ich Ihnen Hinweise geben, wo Sie optimalerweise vor Ihrem Publikum stehen oder was gute Openings für Ihre Präsentation sind. Auch wenn ich Ihnen für bestimmte Zwecke mehrere Werkzeuge vorschlage, hat jedes einzelne Werkzeug doch immer nur einen Anwendungszweck. Am Ende verfügen Sie dann über unterschiedliche Werkzeuge, die Sie für eine Vielzahl an Anwendungszwecken rüsten und damit die Grundlage für Ihren persönlichen Werkzeugkoffer bilden.
2. Problembezug: Allein der spezifische Anwendungszweck eines Werkzeuges macht es noch nicht nützlich oder gar wertvoll. So hat ein Hammer zwar immer einen spezifischen Anwendungszweck, sein Nutzen und sein Wert ergeben sich aber erst dann, wenn ein *Problem* vorliegt. Sonst läge der Hammer nur im Weg herum. Der Ansatz des exzellenten Präsentierens leitet *typische Probleme* des Präsentierens systematisch her, sodass alle Werkzeuge das Ziel verfolgen, Ihnen beim Lösen dieser Probleme zu helfen.
3. Leistungsfähigkeit: Alle Werkzeuge sind so gestaltet, dass sie ihren Zweck möglichst gut erreichen. Ich verspreche Ihnen damit *äußerst leistungsfähige* Werkzeuge.

4. Einfachheit: Eine hohe Leistungsfähigkeit von Werkzeugen kann dazu führen, dass ihre Anwendungsfreundlichkeit leidet. Daher werde ich alle Werkzeuge so ergonomisch wie möglich gestalten. Sie werden *einfache* und *klar verständliche* Werkzeuge bekommen, sodass Sie diese effektiv anwenden können.
5. Konkrete Bezeichnung: Jedes Werkzeug hat einen Namen. So will ich auch die Werkzeuge des exzellenten Präsentierens mit spezifischen Namen versehen, die ich am Anwendungszweck orientierte.
6. Variable Anwendungstechnik: Als *Technik* kann eine bestimmte Art und Weise der Anwendung eines Werkzeuges erachtet werden. Ich vermittele Ihnen also nicht nur Werkzeuge per se, sondern gebe Ihnen darüber hinaus detaillierte Hinweise zur Art und Weise ihrer Nutzung. Dabei ist es mir sehr wichtig, dass die Technik sowohl *variabel* ist als auch *variiert* wird. Sie muss einerseits *variabel* sein, weil jeder Mensch anders und einzigartig ist und ein Werkzeug zum Menschen passen muss. Eine Technik muss andererseits je nach konkreter Präsentationssituation *variiert* werden. In einer Phase der Unaufmerksamkeit Ihres Publikums, zum Beispiel in der Mitte einer 60-minütigen Präsentation, müssen Sie ein Werkzeug zur Aufmerksamkeitssteuerung anders einsetzen als zu Beginn Ihrer Präsentation. Zu jedem Werkzeug gebe ich daher Hinweise zur *Intensität der Anwendung*.

Natürlich ist es nicht sinnvoll, alle vorgestellten Werkzeuge gleichzeitig einzusetzen. Wenn Sie renovieren, kaufen Sie ja auch nicht alle möglichen Werkzeuge, sondern nur solche, die für Ihr Projekt nützlich und hilfreich sind. Und genau so sollten Sie auch die hier vorgestellten Werkzeuge nutzen: Überlegen Sie, in welchen konkreten Präsentationssituationen Sie sich verbessern möchten, und legen Sie dann all die Werkzeuge in Ihren persönlichen Werkzeugkoffer, die für diese Präsentationssituationen nützlich und hilfreich sind. Achten Sie dabei darauf, dass Sie sich nicht nur für unterschiedliche Werkzeuge entscheiden, sondern immer auch überlegen, in welcher Intensität und Variabilität Sie ein Werkzeug anwenden wollen. So entfalten die Werkzeuge ihre maximale Funktionalität.

2.3.5 Regelmäßiges Training

Auch beim Präsentieren macht Übung den Meister (vgl. McGowan und Bowman 2014, S. 32). Aus einem *Kennen* der verschiedenen Werkzeuge und ihrer Anwendungsmöglichkeiten muss ein *Können* werden. Das funktioniert nur, wenn Sie die Anwendung der unterschiedlichen Werkzeuge regelmäßig trainieren. Schon bei der Vorstellung der *Authentizitätsfalle* habe ich auf die Notwendigkeit von Übung zum Zwecke der Gewöhnung an bestimmte Verhaltensweisen hingewiesen. Allerdings ist ein Sich-Gewöhnen nur der erste Schritt. Wenn unser Anspruch *exzellentes* Präsentieren ist, dann geht es natürlich nicht nur um Gewöhnung, sondern um herausragende Leistungen im Einsatz unserer Werkzeuge. Um diese zu erreichen, ist regelmäßiges *Training* notwendig.

Es ist egal, ob Sie sich zunächst an den Einsatz eines bestimmten Werkzeuges gewöhnen oder ob sie dessen Einsatz perfektionieren wollen. Der Weg ist immer der gleiche und besteht aus vier Schritten:

1. Planung: Überlegen Sie schon bei der Planung Ihrer Präsentation, welche Werkzeuge Sie einsetzen wollen und wie Ihnen der Einsatz während der Präsentation am besten gelingen kann. Wenn Sie etwa das Werkzeug zur Schaffung einer positiven Präsentationsatmosphäre anwenden möchten, dann sollten Sie sich vorher genau überlegen, wie und wann Sie Ihr Publikum bitten, bis zum Ende der Präsentation nicht auf die Smartphones zu schauen. Kommt diese Bitte zu früh, zu spät oder mit dem falschen Zungenschlag, kann das auf die Stimmung schlagen und die Vermittlung Ihrer Gedanken und Ideen gelingt nicht mehr. Eine gute Planung des Einsatzes Ihrer Werkzeuge ist also das A und O.
2. Vorbereitung: Wenn Sie sich entschieden haben, welche Werkzeuge Sie einsetzen möchten, sollten Sie deren Einsatz vorbereiten, indem Sie Ihre Präsentation intensiv üben. Je spielerischer, leichter, sicherer und überzeugender eine Präsentation wirkt, desto mehr Vorbereitung steckt dahinter. Ex-US-Präsident Barack Obama ist ein großartiger Präsentator und hat sicherlich eine große Portion Talent mitbekommen. Aber auch er performt nicht optimal, wenn er sich nicht sorgfältig vorbereitet (vgl. McGowan und Bowman 2014, S. 32 f.).

Natürlich hängt der Einsatz einiger Werkzeuge von der Mitarbeit Ihres Publikums ab, sodass eine Vorbereitung teilweise nur eingeschränkt möglich ist. In einem solchen Fall sollten Sie *unterschiedliche Szenarien* durchspielen und überlegen, wie Ihr Publikum reagieren könnte. Bereiten Sie sich auf jedes Szenario separat vor und spielen Sie es so realistisch wie möglich durch (etwa indem Sie einen Dialog mit einer widerspenstigen Zimmerpflanze führen).

Fällt es Ihnen bei Ihrer Vorbereitung schwer, Spannung aufzubauen, stellen Sie eine Kamera auf und filmen Sie sich. Eine laufende Kamera hat ungefähr die gleiche Wirkung auf uns wie die tatsächliche Anwesenheit eines Publikums.

3. Am allerwichtigsten ist, dass Sie Ihre Präsentation *laut* üben. *Durchdenken* und *durchsprechen* sind zwei völlig unterschiedliche Dinge. Ihre echte Präsentation lebt von Ihrer Stimme und Ihrer Sprache, weswegen Sie Stimme und Sprache schon beim Üben besondere Aufmerksamkeit schenken sollten.
4. Durchführung: Übung macht den Meister bedeutet vor allem, dass Sie den Einsatz Ihrer Werkzeuge dann perfektionieren, wenn Sie sie unter realistischen Bedingungen üben, also bei echten Präsentationen. Vorbereitung ist unerlässlich, aber das beste Training ist der Wettkampf selbst. Suchen Sie so oft es geht Gelegenheiten zum Präsentieren, sodass Sie Ihre Werkzeuge unter Realbedingungen einsetzen können. Je lauter die Stimme in Ihrem Kopf sagt „Diese Präsentation soll lieber jemand anderes halten“, desto eher sollten Sie diese Präsentation halten. Begeben Sie sich aktiv aus Ihrer Komfortzone heraus. Wenn möglich, nehmen Sie sich während Ihrer Präsentation einen Augenblick Zeit, um den Einsatz ihrer Werkzeuge zu reflektieren. Überlegen Sie, was Ihnen gerade gut

gelingt und was noch nicht. So bekommen Sie die Chance herauszufinden, ob Sie mit Ihrem Werkzeugeinsatz zufrieden sind oder ob Sie noch nachsteuern möchten. Und Ihr Publikum bekommt eine kurze Verschnaufpause.

5. Kontrolle: Niemand kann Ihnen die Aufgabe abnehmen, Ihre eigene Präsentationsleistung zu bewerten. Egal, ob Ihr Publikum mit Ihnen zufrieden war oder nicht: Nehmen Sie sich nach jeder Präsentation Zeit, um zu reflektieren, was Ihnen *Ihrer Ansicht nach* gut gelungen ist und wo Sie sich weiter verbessern möchten. Natürlich wollen Sie in allererster Linie Ihr Publikum begeistern, aber dieses Ziel erreichen Sie langfristig nur über eine regelmäßige und ehrliche Selbstreflexion. Ihre Erkenntnisse aus dieser Selbstreflexion sind dann die Grundlage für die Planung Ihrer nächsten Präsentation. So wiederholen sich alle vier Schritte immer und immer wieder.

- Exzellentes Präsentieren erreichen Sie nur durch sorgfältige Planung, intensive Vorbereitung, häufiges Halten echter Präsentationen und ehrliche Selbstreflexion nach jeder Präsentation. Immer und immer wieder aufs Neue.

Wenn Sie noch nicht so oft präsentiert haben, sollten Sie am Anfang eher weniger Werkzeuge nutzen. Je häufiger Sie diese Werkzeuge nutzen, desto stärker automatisieren Sie deren Einsatz, sodass die Anwendung irgendwann intuitiv und ohne bewusste Steuerung gelingt. Sind Sie an diesem Punkt angelangt, variieren Sie den Einsatz Ihrer Werkzeuge oder erweitern Sie Ihren individuellen Werkzeugkoffer Schritt für Schritt. Mit Ihrer Präsentationserfahrung wächst die Bandbreite an Werkzeugen, die Sie sicher und zielgerichtet einsetzen können. Damit steigt Ihre Chance, in immer neue Präsentationssituationen vorzudringen und für diese neuen Situationen neue Werkzeuge einzusetzen. Es entsteht ein Wachstumsprozess, an dessen Ende die *Exzellenz des Präsentierens* auf Sie wartet.

2.4 Das Grundmodell des exzellenten Präsentierens

Präsentieren – eine Definition

Nachdem ich nun verschiedene Grundlagen zum Präsentieren vorgestellt habe, möchte meinen Ansatz konkretisieren. Zunächst stelle ich Ihnen dazu mein Verständnis von *Präsentieren* vor. Auch wenn dieses Verständnis etwas ungewöhnlich ist, trifft es doch das, worum es beim Präsentieren immer geht. Denn für mich bedeutet Präsentieren, *eine Idee von Mensch zu Mensch* zu vermitteln.³

³Ganz allein bin ich mit dieser Sichtweise allerdings nicht. Auch für Chris Anderson, Präsident der TED Talks, geht es bei einer Präsentation stets darum, eine Idee zu vermitteln. Er beschreibt es so: „Ihre wichtigste Aufgabe als Präsentator ist es, etwas von herausragender Bedeutung für Sie in den Köpfen Ihrer Zuhörer wiederentstehen zu lassen. Wir nennen dieses Etwas eine Idee.“ (Anderson 2017, S. 12, eigene Übersetzung aus dem Englischen).

- Immer wenn wir eine Idee von Mensch zu Mensch vermitteln wollen, halten wir eine Präsentation.

Die Besonderheit dieses Verständnisses ist, dass ich *den Menschen* in den Fokus rücke, so wie es meines Erachtens sein sollte. In Wirklichkeit ist es allerdings oft anders. Bei vielen Präsentationen steht nicht der Mensch im Mittelpunkt, sondern eine PowerPoint-Präsentation⁴ oder ein Verkaufsprospekt. Der Mensch gerät in den Hintergrund, er degeneriert zum reinen Überbringer von Informationen. Das ist insofern problematisch, als ein Informationsübermittler zwar eine Idee vortragen, sie jedoch nicht verständlich und überzeugend *vermitteln* kann. Erinnern Sie sich bitte an die möglichen Kommunikationsstörungen, die ich Ihnen in den kommunikationstheoretischen Grundlagen vorgestellt habe. Um diese zu vermeiden oder zu beheben, ist ein *tief gehendes Verständnis* der in einer Präsentation zu vermittelnden Idee notwendig, sodass ein Präsentator sie seinem Publikum frei und so, wie es individuell zu ihm passt, erläutern kann. Dreh- und Angelpunkt müssen daher immer der Präsentator als Mensch und seine Fähigkeit sein, Inhalte zielgruppengerecht zu transportieren, um so für gegenseitiges Verständnis zwischen Präsentator und Publikum zu sorgen. Das geht nur, wenn der Mensch im Mittelpunkt steht.

Eine zweite Besonderheit dieses Präsentationsverständnisses ist seine Breite: Für mich ist alles eine Präsentation, bei dem es um die Vermittlung einer Idee von Mensch zu Mensch geht. Egal, ob Kunden- oder Verkaufsgespräch, Vortrag vor den eigenen Mitarbeitern oder Vorgesetzten, Vorlesung, Fachvortrag, freie interaktive Rede und so weiter. Eine Präsentation braucht keine Bühne, von der aus ein Präsentator auf sein Publikum hinabschaut. Sie kann auch im Sitzen stattfinden, wie etwa bei einem Verkaufsgespräch, bei dem sich Verkäufer und Kunde gegenüber sitzen. Meiner Auffassung nach ist der Bereich, in dem sich ein Präsentator bewegt und den er für die Zwecke seiner Präsentation nutzen kann, *immer* seine Bühne. Auch braucht es keine besonderen Hilfsmittel wie etwa eine Präsentationssoftware, damit ich von einer Präsentation spreche, auch wenn solche Hilfsmittel in vielen Fällen natürlich hilfreich sind. Ein freier Vortrag, lediglich durch den Einsatz der eigenen Hände unterstützt, ist bereits eine Präsentation.

Fast ist es leichter darzulegen, wann es sich *nicht* um eine Präsentation handelt. So gehören meiner Ansicht nach die Gesprächsmoderation und die klassische Rede nicht dazu. Das liegt daran, dass ein Moderator zwar den Ideenaustausch beflügeln kann, er seine eigenen Ideen jedoch zurückhalten sollte. Auch spielt der Kontakt zwischen Moderator und Publikum eine eher untergeordnete Rolle. Gleiches gilt für eine Rede im klassischen Sinne: Wenn sich unser Bundespräsident in seiner Weihnachtsansprache an uns wendet, haben wir keine Möglichkeit, mit ihm zu interagieren – oder umgekehrt. Er wird seinen Text unbeirrt vortragen, egal ob wir seine Ideen nachvollziehen können oder nicht. Also braucht eine Präsentation immer ein bestimmtes Maß an *inhaltlicher Interaktion*

⁴oder Keynote in der Apple-Welt.

zwischen Präsentator und Publikum. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, handelt es sich um eine Präsentation.⁵

Ist jedes Gespräch damit automatisch eine Präsentation? Natürlich nicht. Es geht vielmehr um die Frage, welches *Ziel* ein Gespräch verfolgt. Wollen Sie eine Idee vermitteln? Dann ist es sehr wohl eine Präsentation. Wollen Sie sich nett unterhalten? Dann ist es keine. Alle Präsentationen sind Gespräche, weil Interaktion ein entscheidender Bestandteil einer Präsentation ist. Aber nicht alle Gespräche sind Präsentationen. Und natürlich sind die Grenzen fließend. Daher werde ich mich mit *typischen* Präsentationen befassen, etwa der Kundenpräsentation, der Präsentation vor Führungskräften oder den eigenen Mitarbeitern und Kollegen.

Und was sind die notwendigen Voraussetzungen, damit unsere Präsentationen vor Kunden, Führungskräften, Mitarbeitern und Kollegen überhaupt erfolgreich sein *können*? Erstens: Man muss uns zuhören *wollen*. Dazu müssen wir die Aufmerksamkeit unseres Publikums gewinnen, sodass wir überhaupt die Chance bekommen, unsere Idee zu vermitteln. Aus signaltheoretischer Kommunikationssicht kann man sagen, dass ein Kanal zwischen uns als Sender und unserem Publikum als Empfänger *geöffnet* werden muss. Ist uns das gelungen, müssen wir ihn zweitens nur noch *offen halten* bis wir unsere Idee vermittelt haben.

- Die notwendige Voraussetzung für exzellentes Präsentieren besteht darin, einen Kanal zwischen Präsentator und Publikum zu öffnen und diesen während der gesamten Präsentation offen zu halten.

Vier Kernfelder exzellenten Präsentierens

Um einen Kanal zu öffnen und anschließend offen zu halten, gibt es vier *Kernfelder* exzellenten Präsentierens: zwei zum Öffnen eines Kanals und zwei, um ihn offen zu halten. Es handelt sich dabei um die Kernfelder *Sympathie* und *Klarheit* sowie um die Kernfelder *Dynamik* und *Interaktion*.

Unter *Sympathie* kann das *Erleben eines Zuneigungsgefühls* verstanden werden. Nur wenn uns unser Publikum ein solches Zuneigungsgefühl entgegenbringt, hört es uns gerne und vor allem *freiwillig* zu. Dass *freiwilliges* Zuhören alles andere als selbstverständlich ist, liegt daran, dass eine typische Präsentationssituation ein Über-Unterordnungs-Verhältnis mit sich bringt: Der Präsentator ist aufgrund verschiedener Gründe dem Publikum objektiv *überlegen*. Zum Beispiel ist seine Position beim Präsentieren oft

⁵Wir können nun darüber streiten, ob es sich auch dann um eine Präsentation handelt, wenn Sie Ihren Partner davon überzeugen wollen, Urlaub auf Mallorca zu machen. Schließlich wollen Sie eine Idee von Mensch zu Mensch übermitteln und interagieren dabei mit Ihrem Publikum (Ihrem Partner). Auch wenn ich mich hier eher mit beruflichen Kontexten befasse, wozu die Wahl des gemeinsamen Urlaubs sicherlich nicht gehört, können Sie die vorgestellten Werkzeuge natürlich auch für private Zwecke einsetzen. Ihre Chancen, den nächsten Urlaub auf Mallorca zu verbringen, werden deutlich steigen.

erhöht, weil er von einer Bühne aus präsentiert. Außerdem hat der Präsentator während einer Präsentation das Rederecht, das Publikum muss zuhören. Oft hat der Präsentator darüber hinaus einen Wissensvorsprung gegenüber dem Publikum und ist diesem daher inhaltlich überlegen. Es gibt viele weitere Punkte, die dieses Über-Unterordnungs-Verhältnis untermauern. Sie alle führen dazu, dass das Publikum oder vielmehr die vegetativ-affektiven Ebenen 1 ihrer Gehirne, die ja unter anderem für Angriff, Flucht und Verteidigung zuständig sind, mit der Notwendigkeit der Unterordnung konfrontiert werden und bewerten müssen, ob eine solche Unterordnung in Ordnung ist. Was wäre eine aus Sicht des Präsentators wünschenswerte Reaktion der vegetativ-affektiven Ebenen 1 des Publikums hierauf? Richtig, nichts! Keine Reaktion. Ruhe. Also eine *Akzeptanz* der Unterordnung und eben keine Reaktion mit Angriff, Flucht oder Verteidigung. Und der Schlüssel zu dieser Null-Reaktion ist *Sympathie* (vgl. 2015, S. 225). Wenn wir beim Präsentieren sympathisch auf die Gehirne unseres Publikums wirken, werden diese sich nicht gegen uns wehren, also ruhig bleiben. So entstehen wunderbare Voraussetzungen dafür, dass man uns zuhören *möchte*. Deshalb ist Sympathie der Schlüssel zur Aufmerksamkeit. Der Mediziner und Neurowissenschaftler Joachim Bauer formuliert es so: „Je sympathischer [...] wir jemanden erleben, desto stärker aktiviert schon die bloße Begegnung unser Motivationssystem“ (Bauer 2012, S. 112).

Allerdings reicht die Steuerung von Sympathie alleine nicht aus, um einen Kanal zwischen Präsentator und Publikum zu öffnen. Der zweite, hierfür ebenso wichtige Punkt ist die Steuerung der *Klarheit*. Darunter verstehe ich nicht etwa eine klare Aussprache oder einen klaren Gedanken- und Argumentationsgang in unseren Präsentationen. Vielmehr geht es mir um die Klarheit in unserer *Außenwirkung*, die maßgeblich über unsere Gestik, Mimik und Körpersprache deutlich wird (vgl. Roth 2015, S. 219). Synonyme für Klarheit sind *Sicherheit*, *Überzeugung*, *Eindeutigkeit* und *Stärke*, das Gegenteil sind *Unsicherheit*, *Unterwürfigkeit*, *Angst* und *Unordnung*. Ein *klarer* Präsentator zeigt in seiner Körpersprache *keine* Unsicherheit, Unterwürfigkeit oder Angst. Auch bewegt er sich *nicht* ungeordnet vor seinem Publikum hin und her. All diese Punkte würden nämlich eine Gefahr für unsere Glaubwürdigkeit darstellen, wie ich nun zeigen möchte.

Die Gefahr des Glaubwürdigkeitsverlustes beim Präsentieren hängt eng mit einer menschlichen Entscheidungsanomalie zusammen – dem sogenannten *Übertragungsfehler*. Dabei werden Informationen von einem Zusammenhang falsch in einen anderen übertragen. Der wohl berühmteste Übertragungsfehler ist der sogenannte Halo-Effekt⁶. Hierbei überstrahlt *eine* Eigenschaft eines Menschen alle anderen Eigenschaften, sodass *eine* Einschätzung nur auf Basis der einen *strahlenden* Eigenschaft erfolgt. Bei fehlender Klarheit tritt ein *negativer* Halo-Effekt ein: ausgestrahlte Unsicherheit, etwa durch einen unsicheren Stand, Unterwürfigkeit, etwa durch eine Schrägstellung des Kopfes und Freilegen des Halses, Angst, etwa durch eine weit vom Publikum entfernte Stellung, oder Unordnung, etwa durch ungeplante Präsentationswege, werden fälschlicherweise auf

⁶Wobei *Halo* aus dem Englischen stammt und für *Heiligenschein* steht.

unsere fachliche Expertise übertragen. Deswegen wird auch von einem Übertragungsfehler gesprochen. Folge ist eine Abwertung unserer Leistung durch das Publikum (vgl. Roth 2015, S. 225). Diese Abwertung ist allerdings unangemessen, da klare Ausstrahlung und fachliche Expertise rein gar nichts miteinander zu tun haben.

Dass menschliche Schlüsse nicht unbedingt logisch sind, haben wir ja bereits festgestellt. Daher steigt die Gefahr eines negativen Halo-Effekts, der in den Köpfen unseres Publikums mangelnde fachliche Expertise verankert, mit abnehmender Klarheit immer weiter an. Aber die gute Nachricht ist, dass dieser Zusammenhang auch umgekehrt gilt: Je stärker unsere Klarheit ausgeprägt ist, desto mehr fachliche Expertise schreibt man uns zu und desto eher und bereitwilliger schenkt uns unser Publikum Aufmerksamkeit. Insgesamt leistet Klarheit damit einen entscheidenden Beitrag zum Öffnen eines Kanals zwischen uns und unseren Zuhörern.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass Sympathie und Klarheit keine widersprüchlichen Eigenschaften oder Verhaltensweisen einer Person sind. Ein Mehr an Sympathie führt nicht zu einem Weniger an Klarheit und umgekehrt. Sympathie und Klarheit sind zwei voneinander unabhängige Faktoren, die individuell gesteuert werden können. Bei einer exzellenten Präsentation sind beide hoch ausgeprägt.

Ist ein Kanal erst einmal geöffnet, besteht die Herausforderung darin, ihn für den weiteren Verlauf der Präsentation *offen zu halten*. Das wird mit zunehmender Präsentationsdauer immer schwieriger, da die Aufmerksamkeit des Publikums bereits nach 15 min signifikant abnimmt. Also ist es unsere Aufgabe beim Präsentieren, uns permanent dahin gehend ein Bild zu machen, ob der Kanal zu unserem Publikum noch offen ist oder ob er zusammenzubrechen droht. Ist Letzteres der Fall, können wir über den Einsatz von *Dynamik* und *Interaktion* gegensteuern.

Dynamik zielt darauf ab, aus jeglicher Art von Gleichförmigkeit auszubrechen und neue Reize zu setzen. Denn entscheidend ist, dass sich ein Publikum früher oder später an jede Art des Präsentierens gewöhnt, was zu nachlassender Aufmerksamkeit führt. Dabei ist es fast egal, wie mitreißend wir präsentieren, ob wir uns viel bewegen oder laut und deutlich sprechen. Sind Bewegungsintensität, Lautstärke und Betonung gleich, gewöhnt sich ein Publikum schnell daran. Der einzige Ausweg ist, bewusst *Brüche und Abwechslungen* zu schaffen und damit neue Impulse und Reize zu setzen, die das Publikum wieder aktivieren.

Ergänzend zur *Dynamik* setze ich auf *Interaktion*, also den direkten Kontakt zwischen Präsentator und Publikum, um einen einmal geöffneten Kanal offen zu halten. Über *Interaktion* als wesenseigenes Merkmal einer Präsentation im Unterschied zu einer Rede habe ich ja bereits gesprochen. Meiner Überzeugung nach verfolgt eine Präsentation immer den *Zweck* der *Interaktion* zwischen Menschen. Sie ist keine Einbahnstraße, in der Gedanken nur in eine Richtung fließen, sondern ein *Austausch* von Gedanken. Allerdings ist *Interaktion* bei Weitem nicht nur *Zweck* einer jeden Präsentation, sondern auch *Mittel*, um einen einmal geöffneten Kanal offen zu halten. Dazu setzt *Interaktion* über verschiedene Ansätze darauf, das Publikum gezielt in eine Präsentation einzubinden.

Diese Ansätze reichen von der aktiven Ansprache einzelner Personen, wenn deren Aufmerksamkeit zu schwinden droht, bis hin zur Einbindung ganzer Gruppen, um die kollektive Aufmerksamkeit zurückzugewinnen. Alle Ansätze, egal ob sie sich an eine oder mehrere Personen oder ganze Gruppen richten, verfolgen dasselbe Ziel: Die unsichtbare Mauer, die häufig zwischen Präsentator und Publikum liegt, zu durchbrechen.

- Bei einer Präsentation liegt oft eine unsichtbare Mauer zwischen Ihnen und Ihrem Publikum. Sie distanziert Sie von Ihren Zuhörern und gefährdet damit die Erreichung Ihrer Präsentationsziele. Reißen Sie diese Mauer ein, indem Sie eine große Nähe zu Ihrem Publikum aufbauen.

Besonders wichtig ist es mir, noch einmal zu betonen, dass für Präsentationserfolge immer Menschen verantwortlich sind. Oder um es noch etwas deutlicher herauszustellen: *Wir* sind dafür verantwortlich, einen Kanal zwischen uns und unserem Publikum zu öffnen und diesen Kanal offen zu halten. Keine herausragend gestalteten Folien, keine noch so spannenden Informationen und auch keine noch so großartige Bühne sind in der Lage, uns diese Verantwortung abzunehmen.

- Der Mensch ist für Präsentationserfolge verantwortlich, er steht im Fokus. Der wichtigste Erfolgsfaktor bei einer Präsentation sind Sie – der Präsentator.

Drei unterstützende Felder

Nur durch die Steuerung der vier Kernfelder Sympathie, Klarheit, Dynamik und Interaktion können wir den Anspruch an exzellentes Präsentieren noch nicht erfüllen. Zwar bilden sie die notwendige Voraussetzung dafür, es fehlen aber noch einige andere wichtige Aspekte, die ich in drei unterstützende Felder einordnen möchte. Es sind die Felder *Mensch*, *Materie* sowie *Medium*.

Die besondere Rolle des *Menschen* für den Präsentationserfolg habe ich gerade dargestellt. Aufgrund dieser besonderen Rolle werde ich zwei eng mit dem Menschen verbundenen Facetten weitere Aufmerksamkeit schenken: der Nervositäts- sowie der Motivations- und Willenssteuerung. Bei der *Materie* befaße ich mich dann intensiv mit der Frage, wie eine Präsentation inhaltlich aufgebaut sein sollte. Dabei sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung, nämlich die Eröffnung einer Präsentation sowie die Planung und Steuerung ihre Dramaturgie. Schließlich geht es mir im *Medium* um den Einsatz visueller Hilfsmittel sowie von Stimme und Sprache.

Auch wenn ich der festen Überzeugung bin, dass die Rolle des Menschen in Präsentationen nicht stark genug gewürdigt werden kann, sind es doch alle Kern- und unterstützenden Felder *zusammen*, die exzellentes Präsentieren ermöglichen (vgl. Abb. 2.3). Zu allen Feldern werde ich im Folgenden verschiedene Werkzeuge entwickeln, die Sie auf dem Weg zum exzellenten Präsentieren begleiten sollen.

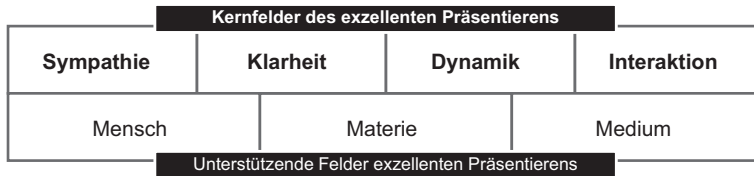


Abb. 2.3 Das Grundmodell exzellenten Präsentierens

Literatur

- Anderson, C. (2017). *“TED Talks – The Official TED Guide to Public Speaking”*. Toronto: HarperCollins.
- Bauer, J. (2012). Unser flexibles Erbe. In A. Jahn & A.-M. Bassimir (Hrsg.), *Wie das Denken erwachte – Die Evolution des menschlichen Geistes* (S. 104–115). Stuttgart: Schattauer.
- Birbaumer, N. (2015). *Dein Gehirn weiß mehr, als du denkst – Neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung*. Berlin: Ullstein.
- Gigerenzer, G. (2009). *Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann.
- Gigerenzer, G. (2014). *Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. München: btb.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. *Psychological Science*, 4(6), 401–405.
- McGowan, B., & Bowman, A. (2014). *Pitch perfect – how to say it right the first time, every time*. New York: HarperCollins.
- Patton, P. (2012). Viele Wege führen zur Intelligenz. In A. Jahn & A.-M. Bassimir (Hrsg.), *Wie das Denken erwachte – Die Evolution des menschlichen Geistes* (S. 14–22). Stuttgart: Schattauer.
- Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. London: Orion.
- Roth, G. (2015). *Bildung braucht Persönlichkeit – Wie Lernen gelingt*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stenger, C. (2014). *Lassen Sie Ihr Hirn nicht unbeaufsichtigt! – Gebrauchsanweisung für Ihren Kopf*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Thompson, R. F. (2012). *Das Gehirn – von der Nervenzelle zur Verhaltenssteuerung*. Heidelberg: Spektrum.
- Watzlawick, P. (2014). *Die Axiome von Paul Watzlawick*. <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>. Zugegriffen: 31. Mai 2017.

Exzellente präsentieren

Die Psychologie erfolgreicher Ideenvermittlung -

Werkzeuge und Techniken für herausragende

Präsentationen

Schulenburg, N.

2018, X, 299 S. 35 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12302-4