

WOLFGANG HACKENBERG · CARSTEN LEMINSKY · EIBO SCHULZ-WOLFGRAMM

KEY MESSAGE.

Business-Präsentationen mit Struktur

3. Auflage



HAUFE.

VORWORT

Zum Thema Kommunikation im Geschäftsalltag gibt es viele Fachbücher, daher freut uns das Interesse unserer Leser und Kunden ganz besonders, welches sich in der nunmehr 3. Auflage dieses Bestsellers ausdrückt.

Die Spezialisierung dieses Buches liegt zum einen auf der schriftlichen Kommunikation sowie zum anderen auf dem im Geschäftsalltag oft gewählten Medium der Präsentation.

Insofern beschreiben wir in den Kapiteln 1 bis 6 die Erarbeitung einer überzeugenden Argumentationslogik, neudeutsch auch Storyline genannt. Content is king, unabhängig vom gewähltem Medium. Mündlich wie schriftlich.

In den Kapiteln 7 und 8 wenden wir uns dann der gestalterischen Umsetzung der erarbeiteten Storyline und Inhalte für eine Präsentation zu und zeigen erstmals, wie sich in den vergangenen Jahren auch das Niveau der den mündlichen Vortrag unterstützenden Folien erhöht hat. Freuen Sie sich auf das Fallbeispiel in zwei Varianten: Selbsterklärend ohne mündliche Rede und als eMail versendet sowie die mündlich vorgetragene Version - live und on Stage vor Ihrem Publikum. Beide Varianten natürlich auf Basis der gleichen Logik.

Wir sind gespannt, wie sich angesichts von graphischen und technologischen Innovationen diese Ausdrucksform weiterentwickeln wird. Wir werden darüber in den kommenden Auflagen berichten.

Viel Vergnügen beim Lesen und natürlich Anwenden zum eigenen Vorteil.

Hamburg, September 2017

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBook sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

KEY MESSAGE. DELIVERED.

HAUFE GRUPPE
Freiburg · München · Stuttgart

KEY MESSAGE. DELIVERED.
Business-Präsentationen mit Struktur

WOLFGANG HACKENBERG · CARSTEN LEMINSKY · EIBO SCHULZ-WOLFGRAMM

Bibliografische Information der
Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-10857-4
Bestell-Nr.: 10406-0002

ePUB: ISBN 978-3-648-10858-1
Bestell-Nr.: 10406-0101

ePDF: ISBN 978-3-648-10859-8
Bestell-Nr.: 10406-0151

3. Auflage 2017

© 2017, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 79111 Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de

Produktmanagement

Bettina Noé

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der
fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie)
sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Redaktionelle Mitarbeit

Christian Kappesser
Lars Plickert

Illustration

Lone Thomasky

DTP und Umschlagsgestaltung

Simone Scheutz
Michaela Kapalla
Alexander Merkel
RED GmbH, 82152 Krailling

Präsentationsgestaltung

Lea Filipowicz, Malou Linke, Vanessa Tran

Druck

BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Zur Herstellung dieses Buches wurde
alterungsbeständiges Papier verwendet

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG	11
Showdown am Beamer	12
Al Gores »Unbequeme Wahrheit«	13
Was dieses Buch leistet	15
Karriereturbo Kommunikation	16
Seien Sie verständlich.	17
Logik ist der Schlüssel	19
Structure first.	20
Training ist alles.	22
Aus der Praxis für die Praxis	23
Grundlagen strukturierter Kommunikation.	28
Triangologie	31
1. DIE PYRAMIDE VERSTEHEN — STELLEN SIE IHRE ARGUMENTATION AUF EINE FESTE BASIS	32
Pyramiden — die stabilsten Bauwerke der Welt	38
Zuspitzung auf das Wesentliche.	39
Miss Marple versus Columbo.	40
Das »110-Prinzip«	45
Trennung von Denk- und Schreibprozess.	46
Zusammenfassung	49
2. DIE AUFGABE DEFINIEREN — FORMULIEREN SIE IHRE KERNFRAGE	51
Ihre Gedanken brauchen Platz	52

Kernfrage — der zentrale Ankerpunkt	53
Die Kernfrage basiert auf der Ausgangssituation	55
Die Kernfrage berücksichtigt auch etwaige Herausforderungen und Problemstellungen	56
Formulierung der Kernfrage	57
Case: Harrys Gourmetimbiss	59
Zusammenfassung	63
3. DIE AUFGABE STRUKTURIEREN — DURCHDRINGEN SIE DAS THEMA	65
Erkenntnis durch Fragen schaffen	66
Mit dem strukturierten Fragebaum jede Themenstellung in den Griff bekommen	68
Themenstrukturierung Top-down oder Bottom-Up	70
Der »Goldene Schnitt« ermöglicht den perfekten Fragebaum	72
Das MECE-Prinzip stellt die Logik sicher	74
Fragebäume sind ideal zum Planen eines Projektes	76
Sammeln von Daten und Fakten zur Beantwortung des Fragebaums	78
Case: Harrys Gourmetimbiss	79
Zusammenfassung	81
4. ADRESSATENANALYSE — DENKEN SIE SICH IN IHRE ZIELE UND ZIELGRUPPEN HINEIN	83
Zeit ist das wertvollste Gut	84
Die Individuelle Ansprache entscheidet über die Zielerreichung	85
Analyse der wichtigsten Zielpersonen	87
Typische Kommunikationsfehler	88
Wissen (über die Zielgruppe) ist Macht	90
Die Adressatenanalyse — wer ist unser Gegenüber?	91
Das Problem der gemischten Gruppe	94
Case: Harrys Gourmetimbiss	95
Zusammenfassung	97

5. DIE KERNBOTSCHAFT DEFINIEREN – FORMULIEREN SIE IHRE ZENTRALE AUSSAGE	99
Notwendigkeit der Key Message	100
»Make your point«	101
Gute Kernbotschaften »kleben«	103
Das SUCCEs-Prinzip	105
Der Frage-Antwort-Dialog	107
»Elevator Pitch«	108
Case: Harrys Gourmetimbiss	109
Zusammenfassung	111
6. DIE PYRAMIDE ENTWICKELN - »VERARGUMENTIEREN« SIE IHRE KERNBOTSCHAFT	113
Der rote Faden	114
Die Storyline – der strukturierte Bauplan	115
Die Einführung	117
Der Hauptteil	119
Die Logische Gruppe	120
Die Logische Kette	124
Logische Gruppe versus Logische Kette	128
Das GÜTE-Siegel überprüft die Qualität unserer Aussagen	130
Der Abschluss	132
Die Pyramide	133
Case: Harrys Gourmetimbiss	135
Zusammenfassung	137
7. PRÄSENTATIONEN VISUALISIEREN – GEBEN SIE IHREN GEDANKEN EIN GESICHT	139
Visualisierung im Spannungsfeld zwischen Standards und Kreativität	140
(1) Einfachheit, Prägnanz und Relevanz	141
(2) Storyboard	145

(3) Corporate Standards	148
(4) Fünf Goldene Regeln	168
(5) Kreativität	180
(6) Sprache	193
Bei aller Kreativität: Bleiben Sie »straight«	196
Case: Harrys Gourmetimbiss	197
Zusammenfassung	201
8. FOLIEN PRODUZIEREN — NUTZEN SIE ERFAHRUNG, TRICKS UND TECHNIK	203
Sie haben es fast geschafft	204
Case: Harrys Gourmetimbiss	205
Eine gut gemachte Business-Präsentation, aber	216
Erkenntnis durch Fragen schaffen	217
Gleiche Story, gleiche Struktur, gleiche Inhalte	218
Platzhirsch PowerPoint	229
Professionelle Anwendung der Präsentationssoftware PowerPoint	231
Nehmen Sie sich ausreichend Zeit	233
Bedienen Sie sich etablierter Hilfsmittel	234
Prezi	237
Beginn einer neuen Ära?	238
Das Prezi-Wow	239
Prezi versus PowerPoint	241
The Making of a powerful Prezi	242
Zusammenfassung	243
BEMERKUNGEN	245
Probieren Sie es aus, der Erfolg wird Ihnen recht geben	246
Die Autoren	248
Quellenverzeichnis	250

EINFÜHRUNG

» TO ACHIEVE SOMETHING GREAT, I NEED TWO THINGS:
A PLAN, AND NOT ENOUGH TIME «

LEONARD BERNSTEIN, AMERIKANISCHER DIRIGENT UND KOMPONIST

SHOWDOWN AM BEAMER

Liebe Leser, ist es nicht grotesk? Da fließen in die Forschungsabteilung eines Unternehmens Millionenbeträge, um ein neues Produkt oder ein neues Verfahren zu entwickeln. Die entsprechenden Fertigungsanlagen verschlingen einen nicht minder großen Etat und eine gigantische Marketingmaschinerie sorgt schließlich mit größtem Aufwand für die Vermarktung des neuen Produkts. Doch am Ende sitzen einige wenige Damen und Herren beim Kunden am Tisch und sind vielleicht allein maßgebend dafür verantwortlich, ob das neue Produkt tatsächlich zur erhofften Cashcow wird oder doch schlicht floppt.

Alles, worauf sie sich dann beim Meeting neben ihrer eigenen Persönlichkeit noch verlassen können, ist ihre Business-Präsentation. Die »Präse« – Informationsmedium, Visitenkarte und Impulsgeber in einem. Das magische Tool. Doch was, wenn es in diesem entscheidenden Moment versagt? Wenn der Funke nicht überspringt? Wenn der Kunde nicht überzeugt werden kann, weil die Argumente nicht durch ihre Logik überzeugen oder nicht überzeugend kommuniziert werden? Vieles, vielleicht alles, hängt nun von ein paar Folien ab. Erschließen sie sich nicht, war möglicherweise alles vergebens.

Wir sind uns gewiss einig: Eine solche Situation ist der **kommunikative Super-GAU**. Doch auch schon bei weniger hohem Einsatz birgt die Unfähigkeit, wirkungsvoll argumentieren zu können, hohe Risiken. Und auch in einem anderen Punkt dürfte Einigkeit bestehen: Einer hat immer die Arbeit. **Entweder derjenige, der Botschaften aussendet oder derjenige, der sie empfängt und verstehen muss.** Da man dem Adressaten diese Last aus verständlichen Gründen nicht aufbürden darf, ist zwangsläufig immer der Absender in der Bringschuld. Er ist es, der seine Gedanken so aufbereiten muss, dass sie Gehör finden.

AL GORES » UNBEQUEME WAHRHEIT «

Als Al Gore am 28. Februar 2007 in der Universität von Miami die Bühne betritt, zieht er binnen weniger Minuten 7.000 Menschen in seinen Bann, fesselt sie. Er reißt seine Zuhörer mit. Begeistert sie für seine Herzensangelegenheit. Und für sich. Frisch und beschwingt, aber auch charismatisch tritt er vor sein Publikum — er, der bis dato als eher steif und hölzern wahrgenommene Ex-Vizepräsident der Vereinigten Staaten schafft es, das Auditorium nicht nur für sein Thema, sondern auch für seine Person einzunehmen.

Getrieben wird er von einer Idee, einer Mission: Klimaschutz. **Seine Botschaft:** Wir müssen den CO₂-Ausstoß senken, die Erderwärmung aufhalten. **Sein Medium:** Folien, produziert mit einer handelsüblichen Präsentationssoftware.

Die fast filmartig konzipierte Folienpräsentation und die Strahlkraft einer wirklich verinnerlichten Botschaft verhelfen Gore zu immer neuen Erfolgen. Miami war nur einer von vielen Auftritten. Wieder und wieder hat er diese Vorträge gehalten, sein Anliegen vermittelt, die Menschen fasziniert.



„GROSSE GEDANKEN BRAUCHEN
NICHT NUR FLÜGEL, SONDERN
AUCH EIN FAHRGESTELL
ZUM LANDEN!“

Die Wurzeln für die spektakuläre Wiedergeburt des Al Gore liegen in der Zeit lange vor seiner Washingtoner Karriere. In den 70er-Jahren hatte er bereits als Umweltaktivist vor der Erderwärmung gewarnt und seine Vorträge mit Kleinbild-Dias illustriert. 2003 nahm er diesen Faden wieder auf, reiste um die Welt, professionalisierte seine öffentlichen Auftritte. Der Rest ist bekannt:

»An Inconvenient Truth« schrieb Geschichte. Regisseur Davis Guggenheim war von Gores Vorträgen so beeindruckt, dass er beschloss, sie zu verfilmen. Der Film rüttelte die Menschen weltweit wach, wurde mehrfach preisgekrönt, gewann sogar einen Academy Award.

Wenngleich wir in Sachen Klimaschutz leider immer noch am Anfang stehen, so hat Gore dennoch eine Menge bewegt. Er hat eine breite Öffentlichkeit erreicht und überzeugt. Und noch mehr: **Er hat bewiesen, welche Kraft sein Medium — die Präsentation — entfalten kann.**

WAS DIESES BUCH LEISTET

Wir wollen Sie in die Lage versetzen, Business-Präsentationen so zu erstellen, dass sie von Ihrem Adressaten selbstständig verstanden werden – auch ohne erklärende Tonspur und flankierende Beiträge.

Auf recht einfache Weise werden Sie erfahren, wie Sie es schaffen, Ihre Botschaften auf das Wesentliche zu reduzieren, und wie Sie Ihr Publikum so bedienen, dass Ihre Botschaften wahrgenommen werden. Ziel des Buches ist es daher, Ihnen schnell und unkompliziert zu spürbaren Erfolgen zu verhelfen. Der Fokus liegt auf selbsterklärenden Business-Präsentationen, die beim Adressaten zu »Aktion« führen. Am Ende des Buchs werden Sie in der Lage sein, Business-Präsentationen mit handlungsgetriebenen Botschaften zu erstellen. Insgesamt wird Ihr Dokument zum einen aus weniger Folien bestehen und zum anderen wird jede Folie übersichtlicher aussehen.

Wegen der Unmenge an Business-Präsentationen, mit der man im Geschäftsalltag mittlerweile fertig werden muss, konzentrieren wir uns in diesem Buch meist auf die klassische Business-Präsentation, doch sei schon jetzt angemerkt, dass die zugrundeliegende Methodik auch für andere Kommunikationsarten anwendbar ist, also auch für eine Rede, jedes Meeting, den Vortrag, E-Mails und Telefonate. Hinweise zu Präsentationstechniken wie Körpersprache und Vortragstempo werden Sie hingegen in diesem Buch nicht finden. Das Buch ist definitiv auch kein PowerPoint-Ratgeber.

KARRIERETURBO KOMMUNIKATION

Wie wichtig die Fähigkeit zu kommunizieren heute ist, wird täglich deutlich: Stets müssen Kollegen und Vorgesetzte informiert, Kunden und Investoren begeistert, externe wie interne Stakeholder ins Boot geholt werden. Sie müssen Entscheider auf Ihre Seite bringen, Zweifler überzeugen und Kritiker besänftigen. Somit ist nicht erst seit Al Gore klar: **Die flammendsten Gedanken, die besten Ideen, die tollsten Konzepte, all Ihre innovativen Ansätze bringen Sie nicht weiter, wenn Sie sie nicht vermitteln und andere davon überzeugen können.**

Insofern sind alle Hierarchieebenen und Tätigkeitsfelder von dieser Herausforderung betroffen: Der Berufseinsteiger, der meist mit Projektarbeit beginnt; der Young Professional, der im Karrierewettbewerb hervorstechen möchte und auch der Topmanager, der weniger Business-Präsentationen erstellt, sondern eher als Adressat erhält. Alle an diesem Kommunikationsprozess Beteiligten eint der Zeitmangel und Zeitdruck.

Ziel ist es, mit Hilfe von strukturierten Business-Präsentationen wirkungsvoller zu kommunizieren und diese effizienter zu erstellen. **Nur wer das schafft, wird seine Karriere beschleunigen.**

SEIEN SIE VERSTÄNDLICH

Blicken wir noch einmal auf Al Gore. Was genau zeichnet seine Präsentationen aus?

- Er weiß genau, wie er sein Publikum packen kann und nutzt deshalb Bilder der unvergleichlichen Schönheit unserer Erde, um gleich zu Beginn für sein Thema zu sensibilisieren.
- Er vermeidet Bullets, setzt stattdessen auf wirkungsvollere Darstellungsformen wie Grafiken, Tabellen und Fotos.
- Er stellt Zahlen und Fakten eindrucksvoll dar.
- Er erzählt richtige »Stories«, teilweise sogar sehr persönlicher Natur.
- Er nutzt eine eingängige Kernbotschaft, die er wie den Refrain eines Songs wiederholt: »The only thing we're lacking is the will to act, but in America that will is a renewable resource.«

Er hatte also einen Plan: Damit repräsentiert Al Gore den Idealfall einer gelungenen Kommunikation, die ankommt und wirkt. Eben das, was auch wir erreichen wollen, wenn wir E-Mails und Memos verschicken, Berichte schreiben oder Präsentationen halten.

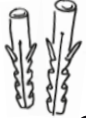
Nun sind Sie aber nicht Al Gore. Sie werden kaum über seine Mittel und Möglichkeiten verfügen (Gore greift z. B. auf hochprofessionelle Berater zurück und übt seine Präsentationen lange im Voraus minutiös ein). Und vor allem: Sie werden nur in seltenen Fällen persönlich Ihrer Zielgruppe gegenüberstehen, die frontale Vortragssituation dürfte also eher die Ausnahme sein. Vielmehr sieht die Realität häufig so aus, dass Sie einen Bericht oder eine Präsentation im Vorfeld versenden und dann aufgrund dessen eine Einladung zur persönlichen Präsentation erhalten. Wenn in der persönlichen Vorstellung

alles gut verlaufen ist, werden Sie gebeten, Ihre Präsentation zur Verteilung zur Verfügung zu stellen. In beiden Fällen steht es nicht in Ihrer Macht zu bestimmen, wo die Präsentation landet und wer die Inhalte liest. Häufig muss der Adressat alleine mit Ihrer Präsentation klarkommen – **Ihre Kommunikation muss also immer selbsterklärend sein. Es geht im Alltag in erster Linie um die Kommunikation von logischen und verständlichen Botschaften.**

LOGIK IST DER SCHLÜSSEL

»The problem with most bad presentations I see is not the speaking, the slides, the visuals, or any of the things people obsess about. Instead, it's the lack of thinking.«

(ANDREW DLUGAN, CONFESSIONS OF A PUBLIC SPEAKER)

ERST GRÜBELN, 
DANN DUBELN!

Immer wieder können Sie feststellen, dass es in Unternehmen zwar häufig eine Reihe von sprachlich, visuell und technisch begabten Mitarbeitern gibt, die durchaus wohlklingende Reports oder optisch ansprechende Business-Präsentationen abliefern. Dennoch verpuffen ihre aufwändig produzierten Medien relativ wirkungslos, da den Adressaten ihre eigentliche Aussage verborgen bleibt. Worin liegt das Problem?

Es ist — wie Andrew Dlugan sagt — »the lack of thinking«. Ein Mangel an Stringenz und argumentativer Kraft. **Es müsste mithin einfach ein wenig mehr nachgedacht werden. Über die**

Aufgabenstellung, den Lösungsweg, die eigene Argumentation und vor allem auch die Zielgruppe.

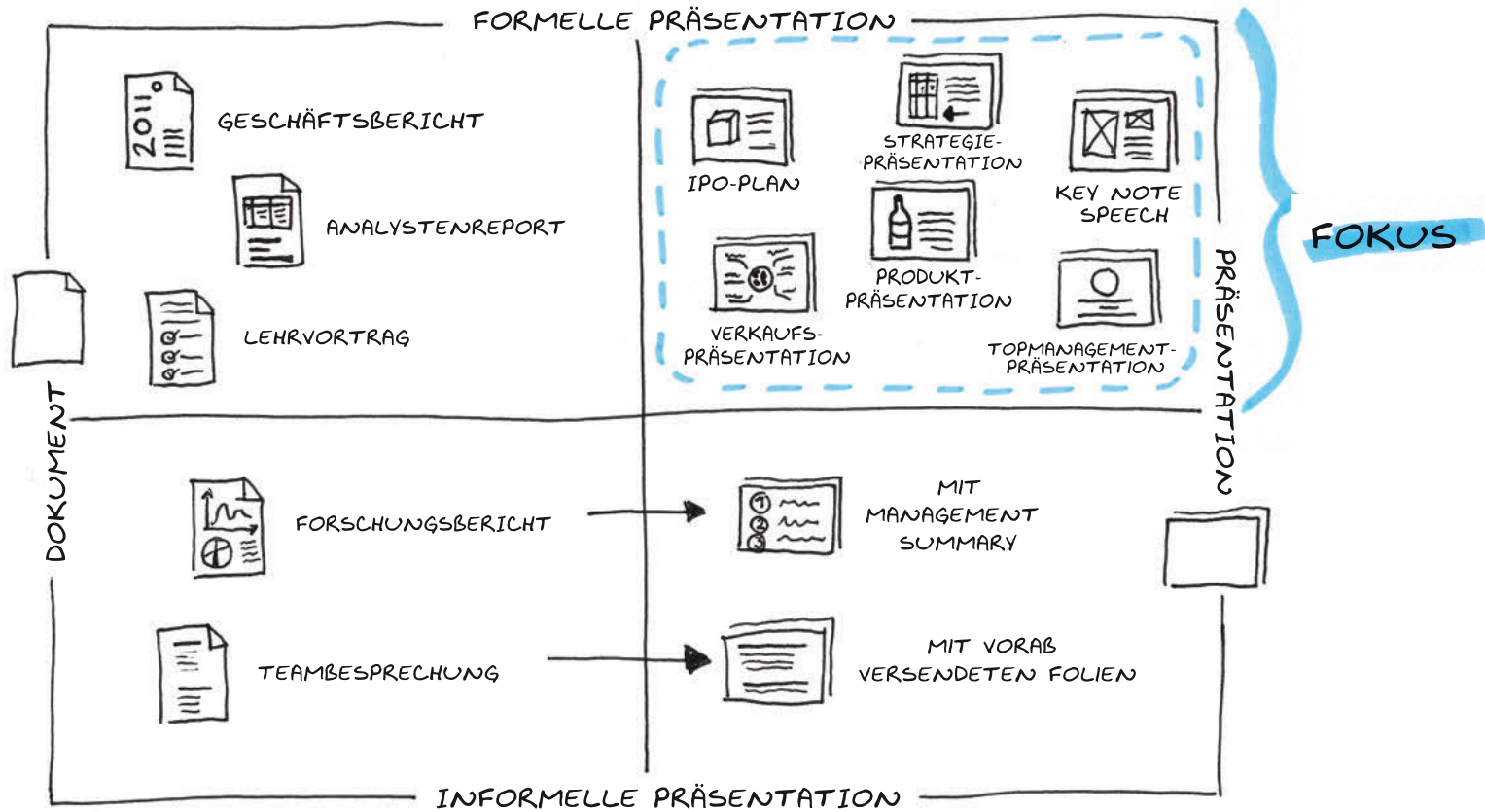
Oftmals beschäftigen sich die Verfasser nicht genügend mit der Materie und sind nicht in der Lage, eine innere Logik aufzubauen, oder sie adressieren ungenau. Die Folgen liegen auf der Hand.

STRUCTURE FIRST

Eine Fülle von Literatur rankt sich um das Thema, wie man seine Business-Präsentationen ästhetisch und eindrucksvoll gestaltet. Bei diesen Werken steht das Visuelle klar im Vordergrund: Welche Farben erzielen welche Wirkung? Welche Diagramme soll man für diese oder jene Zahlen verwenden? Woher bekommt man die besten Illustrationen? Ganze Wirtschaftszweige haben sich in der Peripherie von Business-Präsentationen entwickelt und zahlreiche Agenturen und Grafiker bieten mittlerweile mehr oder weniger wirkungsvolle Chart-Kosmetik an. Viele Zeitgenossen setzen also gute Präsentationen mit schönen Folien gleich. Doch das ist ein fataler Irrtum. Gute Präsentationen sind nur jene, die ihr Ziel erreichen. **Der Maßstab ist also die Wirkung – nicht die Optik.** Wirkung bedeutet, das zu erreichen, was mit der Präsentation intendiert wird: eine bestimmte Verhaltensänderung etwa oder auch einfach nur Verständnis für eine bestimmte Situation.

Doch wie erreicht man diesen hohen Wirkungsgrad? Was unterscheidet »gute«, wirksame von »schlechter«, unwirksamer Kommunikation? Es ist die Art, wie Argumente aufbereitet sind, wie sie nachvollzogen werden können, um schließlich zu überzeugen. **Es ist der Aufbau, die Struktur. Die Logik – und erst dann die Optik.**

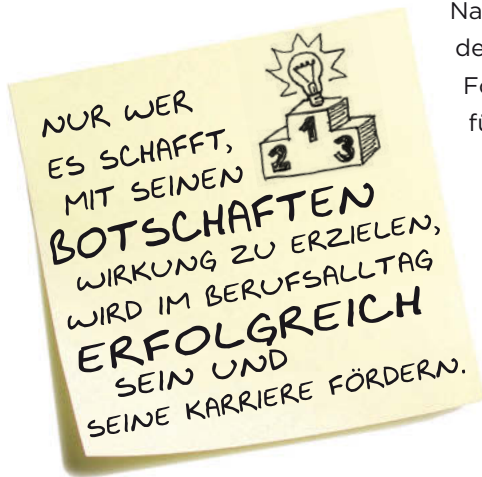
Natürlich spricht nichts gegen »schöne« Folien. Im Gegenteil: Wie Sie noch sehen werden, ist die adäquate Visualisierung ein integraler Bestandteil effektiver Kommunikation. Aber eben nur ein Teil. Da aber die optische Gestaltung letztlich auf einer stimmigen Struktur basiert, erhalten Sie mit diesem Buch vor allem eine Anleitung zur optimalen Strukturierung Ihrer Argumente.



TRAINING IST ALLES

Fazit: Wer heute im Job bestehen möchte und Erfolg haben will, kommt um effektive Kommunikation nicht herum. Und: wirksames Kommunizieren ist erlernbar.

Mit der nachfolgend beschriebenen Methode wird es Ihnen – ein wenig Disziplin vorausgesetzt – binnen kurzer Zeit möglich sein, Ihre Gedanken so aufzubereiten, dass sie ihre positive Kraft auf andere voll entfalten können. Wir möchten Sie an die Hand nehmen und Sie Schritt für Schritt durch den Aufbau einer effektiven Argumentation begleiten. Folgen Sie uns auf einem spannenden Weg in die Strukturen funktionierender Kommunikation und nutzen Sie dieses Wissen für Ihre Karriere.



Nach dem Verstehen der Vorgehensweise folgt das praktische Anwenden: »Übung macht den Meister«, gilt auch hier, aber schon nach wenigen Malen werden Sie signifikante Fortschritte feststellen. Nutzen Sie die Methode insbesondere für solche Anlässe, die für Sie oder Ihr Unternehmen von besonderer Bedeutung sind.

Bei bestimmten formellen Business-Präsentationen (etwa Vorstandsvorlagen oder Produktvorstellungen beim Kunden) sind die Anforderungen hinsichtlich Inhalt, Struktur und Visualisierung deutlich höher als etwa bei Dokumenten für eine Mitarbeiterbesprechung. Je formeller der Rahmen ist, innerhalb dessen die Business-Präsentation gehalten wird, desto sorgfältiger sollten Sie Ihre Business-Präsentationen entwickeln.

AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

Als ehemalige Manager und Berater kommen wir aus der Praxis, und so ist dieser Leitfaden auch für Praktiker bestimmt. Die Beobachtungen und Erfahrungen, die wir in all den Jahren machen konnten, inspirierten uns, das Thema »Strukturierte Kommunikation« eingehender zu vertiefen und einen Ansatz zu entwickeln, den wir nun mittels unserer Seminare weitergeben, um eines zu erreichen: *steering communications*.

Unser Ansatz ist ein Handwerkszeug, das Sie befähigt, Ihre persönliche Kommunikations-Performance im Job-Alltag zu verbessern. Wir haben ihn in Anlehnung an Barbara Mintos Prinzip des pyramidalen Denkens erarbeitet, unserer jahrelangen Erfahrung angepasst und optimiert für den Einsatz im 21. Jahrhundert. Sowohl als Trainer als auch bei unserer Tätigkeit als Strategieberater können wir mit seiner Hilfe immer wieder überzeugen.

Und das Feedback, das wir auf unsere Seminare bekommen, bestätigt uns. International – von den USA bis China – attestieren uns die Teilnehmer eine signifikante Verbesserung ihrer analytischen und kommunikativen Fähigkeiten. Wir fokussieren uns daher in diesem Buch voll und ganz auf den praktischen Alltagsnutzen und versuchen, so weit wie möglich auf »graue Theorie« zu verzichten.



EXKURS

Warum so viele Business-Präsentationen ihr Ziel verfehlen

»PowerPoint macht uns dumm.« (General James N. Mattis)

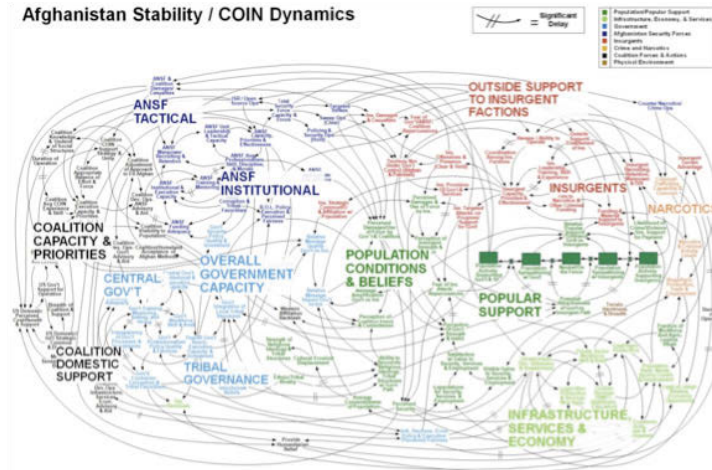
Business-Präsentationen finden sich heute wie selbstverständlich in nahezu allen Bereichen des beruflichen Lebens. Und nahezu überall richten sie das gleiche Unheil an. Bei vielen ist es fast schon wie ein Pawlow'scher Reflex: Sobald jemand den Beamer anwirft, schaltet das Hirn auf Durchzug. Schuld daran ist die Erwartungshaltung. Aufgrund negativer Erfahrungen glaubt man einfach nicht mehr an den positiven Effekt, der von der Business-Präsentation ausgehen sollte.

Und tatsächlich sind von der Unmenge an Folien nur die allerwenigsten wirklich die Zeit wert, die zu ihrem Studium verbraucht wird. Der Grund: Die meisten desinformieren und demotivieren uns mehr, statt zu informieren oder gar zu überzeugen. Wer kennt nicht jene erbarmungslos überfrachteten Folien? Diese endlosen Bulletpoint-Aufzählungen, garniert mit nichtssagenden Grafiken? Alberne Cliparts, die Selbstverständlichkeiten illustrieren oder Stichpunkt-wüsten, an denen sich Präsentatoren hilflos entlang hangeln.

Derart aufgeblasene und unstrukturierte Präsentationen verfehlen nicht nur ihr Ziel, den Adressaten zu informieren und zu überzeugen. Sie erwecken oft genug auch den Anschein, der Verfasser habe das Thema selbst nicht ausreichend durchdrungen, um es auf den Punkt zu bringen. Und mal ganz ehrlich: Ist es manchmal nicht auch wirklich zu verlockend, sich hinter dem schönen Schein der bunten Bilder zu verstecken, wenn einem der Stoff mal über den Kopf gewachsen ist?

EXKURS

Afghanistan Stability / COIN Dynamics



Ein plastisches Beispiel für diesen fatalen Umgang mit den Möglichkeiten von Präsentationen lieferte US-Brigadegeneral H.R. McMaster während einer Militärtagung: »It's dangerous because it can create the illusion of understanding and the illusion of control.« Die Illusion von Verständnis und Kontrolle – gerade im militärischen Bereich, wo Präsentationen mittlerweile wie andernorts breiten Raum einnehmen, kann sie schnell zum Verhängnis werden. Die Diskussion über Präsentationen schlug hohe Wellen: Ranghohe amerikanische Militärs äußerten die Befürchtung,