

Kommunikation

Beim Präsentieren Bedeutsamkeit und Gefühle erzeugen

So gewinnen und halten Sie die Aufmerksamkeit des Publikums

Hektik und ständige Erreichbarkeit prägen den heutigen Alltag. Es konkurrieren immer mehr Eindrücke – Stichwort Smartphone – um unsere Aufmerksamkeit. Diese wird dadurch zu einem zunehmend raren Gut: Während die menschliche Aufmerksamkeitsspanne im Jahr 2000 bei zwölf Sekunden lag, betrug sie 2015 nur noch acht Sekunden (Gausby, 2015).

Verschärfend wirkt der wachsende Arbeitsdruck: Wir sollen in möglichst wenig Zeit möglichst viel bewirken und entscheiden. Daher haben kurze und prägnante Impulse die höchste Chance, von uns wahrgenommen zu werden. Doch bleiben sie auch bei uns "hängen", nehmen wie sie also auf und denken darüber nach? Darüber entscheidet in erster Linie die Bedeutsamkeit der Information – aber nicht ausschließlich, denn um wirklich zu uns durchzudringen, muss sie uns auch auf der Gefühlsebene ansprechen.

Sie erfahren in diesem Beitrag, wie Sie in einer Präsentation oder einem Meeting die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer gewinnen und wie Sie in dieser kurzen Zeit erreichen, dass diese Ihnen möglichst lange zuhören und Ihre Botschaften in ihrem Gedächtnis verankern. Anhand eines durchgehenden Beispiels stelle ich Ihnen verschiedene Werkzeuge und Konzepte vor, wie die Kernbotschaft, Schlüsselworte oder -phrasen, ganzheitliche Kommunikation, zirkulären Fragen sowie aktivem Zuhören und zeige, wie Sie diese anwenden können.

Aus der Praxis: Bei einer wichtigen Präsentation das Ziel verfehlt

Projektleiter Christoph Schreiber hat sich bestens vorbereitet auf seine wichtige Präsentation zum Projektstatus. Diese soll dem Lenkungsausschuss als Basis dienen, um mehrere weitreichende Entscheidungen zu treffen. Zur Unterstützung hat Schreiber neben einer Mitarbeiterin auch einen erfahrenen Businessconsultant mitgebracht. Letzter soll zu fachlichen Fragen für die Entscheidungsfindung gleich eine qualifizierte Antwort geben. Schreiber und sein Team rechnen sich gute Chancen aus, den Kunden zu begeistern und am Ende der Präsentation einen wesentlichen Schritt weiter zu sein.

Die Kundenvertreter sitzen bereits im Raum: Geschäftsführer Thomas Beck, Marketingleiter Marcus Sommer und Finanzchef Stefan Baumann. Anwesend sind außerdem zwei Vertreter der Fachbereiche, die die Key User repräsentieren.

Autor



Helga Trölenberg

ausgebildete Psychologin und Business Coach, arbeitet seit 20 Jahren in IT-

Unternehmen und im E-Commerce, entwickelt Methoden zur ganzheitlichen abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: htb@troelenberg.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› Einprägsam und überzeugend präsentieren im Projekt

› Präsentationen klar strukturieren nach dem "Prinzip der Pyramide"

› Wecken Sie die Neugier mit dem Elevator Pitch

sowie in den Rubriken:

› Präsentation / Moderation

› Kommunikation

Sicher ist sicher

Da er sich nicht sicher ist, ob alle Anwesenden sein Unternehmen kennen, stellt Herr Schreiber dieses nach der Begrüßung als Erstes vor. Fünf Folien lang berichtet er, von der Gründung des Unternehmens bis heute. Bei der abschließenden Referenzfolie spricht er über die wichtigen Kunden und deren Projekte.

Zu diesem Zeitpunkt beschäftigen sich Geschäftsführer Beck und Marketingleiter Sommer intensiv mit ihren Tablets., sie scheinen dringende Mails beantworten zu müssen. Von den beiden Key Usern blickt einer schon seit Minuten nach unten, scheinbar unter den Tisch, der andere kehrt Herrn Schreiber den Rücken zu und benutzt sein Smartphone. Das schlimmste Bild bietet der Business-Consultant: Er hat seinen Kopf auf den Tisch gelegt und regt sich nicht mehr (siehe Bild 1).

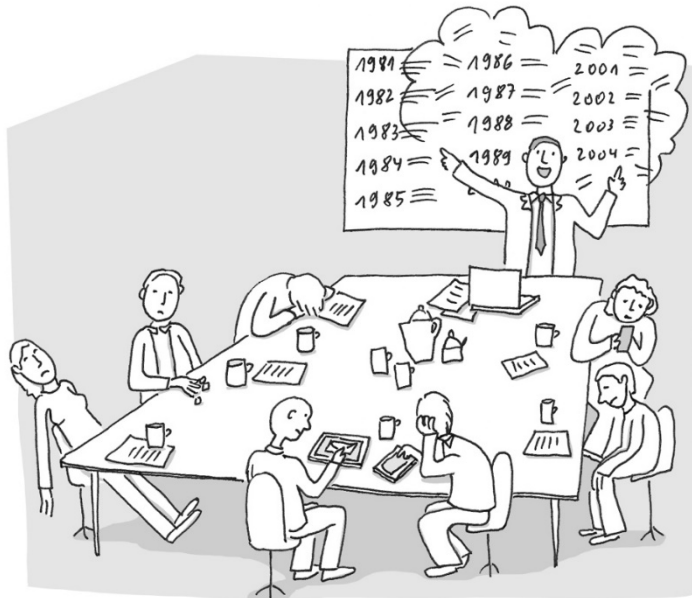


Bild 1: Die Aufmerksamkeit des Publikums in einer wichtigen Präsentation gewinnen und halten – gar nicht so einfach.

Illustration aus: Trölenberg; Drathen, 2016

Der Hilferuf verhallt ungehört

"Kommen Sie endlich zum Punkt", bittet Geschäftsführer Beck. "Moment, ich bin sofort durch, das ist die letzte Folie!", antwortet Christoph Schreiber und spricht weiter über abgeschlossene Projekte. Nach ca. zwanzig Minuten ist er fertig und kommt zu dem Thema, um das es im Meeting eigentlich gehen soll.

Weitere zwanzig Minuten später beendet Herr Schreiber seine Präsentation. Die Zuhörer bedanken sich artig, denken aber für sich: "Was war das? Wir wollten doch Entscheidungen fällen und das Projekt weiterbringen, so war es doch angekündigt. Stattdessen hat er uns gelangweilt. Und das bei unserer knappen Zeit."

Aufmerksamkeit gewinnen und halten – gar nicht so einfach

Offensichtlich ist es Christoph Schreiber mit seiner Präsentation nicht gelungen, die ungeteilte Aufmerksamkeit seiner Zuhörer zu gewinnen. Die meisten sind ihm zeitweise "entglitten" und einige haben begonnen, Multitasking zu betreiben (siehe dazu den Beitrag: **"Beantworten Sie die Fragen Ihrer Zuhörer – nicht Ihre eigenen"**, Projekt Magazin 07/2013).

Die geteilte bzw. nachlassende Aufmerksamkeit führt zwangsläufig dazu, dass beim Zuhörer nicht alles Gesagte und Gezeigte im Gehirn ankommt. Dadurch kann dieser die (tatsächlich vorhandene) Relevanz des Vortrags für das eigene Vorhaben nicht erkennen. Der Zuhörer hat das Gefühl, dass seine Bedürfnisse nicht beachtet werden. Der Präsentator

sieht und spürt, dass das Publikum seinen Ausführungen nicht folgt, er fühlt sich unverstanden und ebenfalls nicht wertgeschätzt. Und all das, obwohl inhaltlich-sachlich alles Wichtige gesagt wurde.


Was ist geschehen? Wie kommt dieser Eindruck zustande? Und wie geht es anders?

Der Mensch ist ein beschränktes Wesen

Auf uns Menschen strömen eine Vielzahl von Eindrücken und Informationen ein. Wir selber tragen durch eigene Gedanken noch weiteres dazu bei. Neue Eindrücke von außen, Gedanken von innen, alles konkurriert um ein und dasselbe: Aufmerksamkeit, die nicht geteilt werden kann. Sie kann zu einem bestimmten Zeitpunkt nur einer Sache zugeordnet werden. Und welche das sein wird, darüber entscheiden letztendlich Bedeutsamkeit und Emotion (dazu erfahren Sie später mehr).

Wie zu Beginn bereits erwähnt, beträgt die menschliche Aufmerksamkeitsspanne heute lediglich acht Sekunden. Wie merken wir uns das, was innerhalb von acht Sekunden auf uns einprasselt? Wir nehmen Informationen über unsere Sinne auf, sehen oder hören etwas, fühlen, riechen oder schmecken. Unsere Sinneseindrücke speichern wir zunächst im sensorischen Gedächtnis, in dem wir Sinneseindrücke verarbeiten. Dabei wird nicht jeder Sinnesindruck gleich gut in das Gedächtnis aufgenommen. Gehörtes können über 100 Mal länger speichern als etwas, was wir gesehen haben. Worte behalten wir also länger als Bilder.

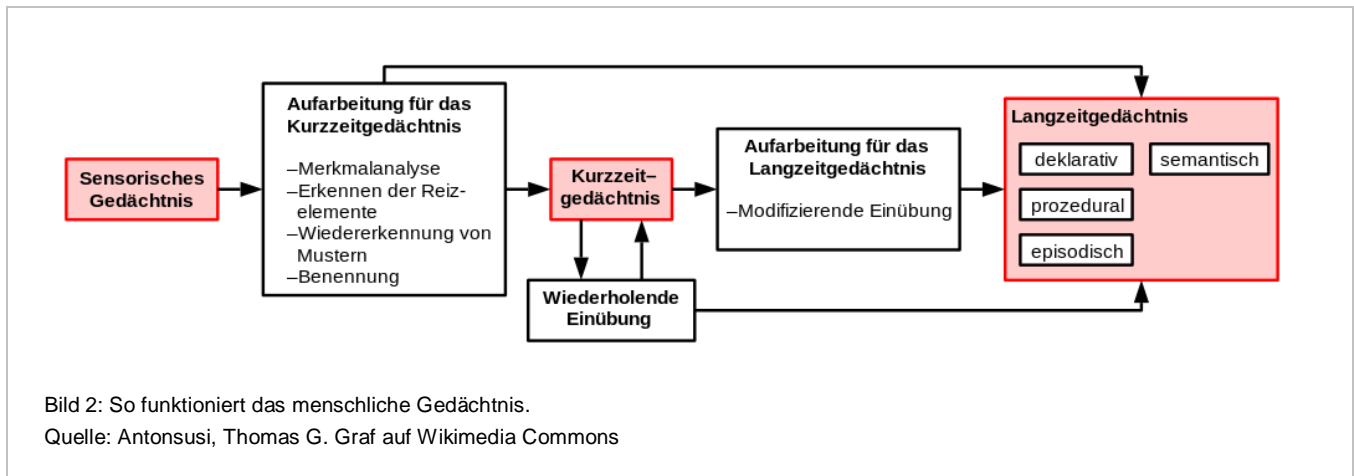
Worte wirken nachhaltiger als Bilder

 Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich zu überprüfen, ob man etwas nicht mündlich vortragen könnte, statt ein Bild zu verwenden. Bilder hinterlassen zwar starke Eindrücke, aber weniger Wirkung. Zeigen Sie also nicht nur Bilder, sondern sprechen Sie auch dazu und vertrauen Sie nicht zu sehr auf die Nachhaltigkeit von Bildern.

Der lange Weg in unser Gedächtnis

Ob wir das Gesehene oder Gehörte tatsächlich speichern, hängt davon ab, ob die Information relevant für uns ist. Dies entscheiden wir blitzschnell, indem wir uns intuitiv und unbewusst einige Fragen stellen, z.B.: Erkenne ich ein Muster? Falls ja: Ist mir das Muster bekannt? Falls nein: Passt das Muster zu etwas, was ich schon kenne, oder ist es gänzlich neu?

Jede Information, die diesen "Test" besteht, merken wir uns im Schnitt 18 Sekunden lang. Das reicht, um sich eine Telefonnummer für den nächsten Anruf zu merken oder eine kurze Wegbeschreibung. Aber anders herum gesagt: Wir vergessen ca. 90% der Informationen wieder, die wir im Kurzzeitgedächtnis speichern. Erst dann, wenn wir die Muster, die im Kurzzeitgedächtnis gelandet sind, mehrfach wiederholen und einüben, gelangen Informationen ins Langzeitgedächtnis. Den weiten Weg der Informationsverarbeitung zeigt uns das Modell des Gedächtnisses in Bild 2.



Zurück zum Beispiel: Chance vertan

Im Fall unseres Projektleiters Christoph Schreiber können wir zu Beginn sogar von einer erhöhten Aufmerksamkeitsspanne ausgehen, denn seine Zuhörer interessieren sich ja sehr für seine Ausführungen, sind also bereit, ihm ihre ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Diese Chance lässt Herr Schreiber verstreichen, indem er dem Publikum wenig relevante Informationen vorsetzt.

Die Ampel der Gedächtnisverarbeitung schaltet dementsprechend auf Rot. Das Publikum stoppt an der Ampel und kann Herrn Schreiber nicht weiter folgen. Der Geschäftsführer unternimmt mit seiner Aufforderung an Schreiber einen Versuch, die Verbindung wiederherzustellen – doch dieser geht darauf nicht ein.

Wenig überraschend lenkt das nun abgehangene Publikum seine Aufmerksamkeit auf andere Dinge. Vielleicht erreicht die ein oder andere Information noch das Kurzzeitgedächtnis, wenn das Aufmerksamkeitsradar doch noch ein bekanntes Muster entdecken sollte, aber so gut wie nichts davon wird im Langzeitgedächtnis landen. Jetzt wird es für Christoph Schreiber schwierig, die Aufmerksamkeit des Publikums wieder zurück zu gewinnen. Einige seiner Zuhörer befassen sich bereits mit ihren Tablets...

Problem Multitasking

Paralleles Lesen von E-Mails oder das Überfliegen von Nachrichtenportalen ist in Veranstaltungen und selbst bei Gesprächen häufig gang und gäbe. Das zeitgleiche Ausführen von zwei oder mehr Aufgaben, die unterschiedliche Ziele haben, nennen wir Multitasking. Multitasking kann gelingen, wenn es bei den Aufgaben "nur" um das Aufnehmen von Informationen geht.

Beispiel: Ich kann mich am Telefon unterhalten und gleichzeitig ein Tier beobachten. Kompliziert wird es, wenn zwei Aufgaben gleichzeitig Entscheidungen verlangen. Ein anderes Beispiel: Ich sitze in der Präsentation und höre etwas zum Stand eines wichtigen Projekts. Gleichzeitig erhalte eine E-Mail mit der Aufforderung, diesen oder jenen Termin zu bestätigen. In solchen Fällen kann der Mensch nur eine Sache gleichzeitig bearbeiten.

Bei dem, was wir Multitasking nennen, handelt es sich also um die schnell wechselnde Aneinanderreihung von verschiedenen Aufgaben. Der Multitasking-Betreibende richtet seine Aufmerksamkeit in schnellem Wechsel auf die verschiedenen Aufgaben, die er bearbeitet. Das kann in Entscheidungssituationen zu einer starken Verlangsamung der Entscheidungsgeschwindigkeit und zu Fehlern führen.

Und natürlich verringert Multitasking auch unsere Chance, die Aufmerksamkeit des Publikums zu erringen. Von den anfänglich acht Sekunden sind im Zweifel nur noch vier Sekunden übrig, wenn unser Zuhörer parallel zur Präsentation einer anderen Sache seine Aufmerksamkeit schenkt. Es gilt also, das Publikum so zu fesseln, dass der Wunsch nach Ablenkung gar nicht erst aufkommt oder andere Reize nur sehr geringe Chancen haben, Aufmerksamkeit zu erringen.

Starker Anfang, Wiederholen der Botschaft, Metaphern und Schlüsselreize sorgen für mehr Aufmerksamkeit

Bedeutsamkeit: Worüber will unser Publikum etwas erfahren?

Wir können die kurze Spanne der ersten ungeteilten Aufmerksamkeit verlängern, wenn es uns gelingt, in dieser Zeit Relevanz und Emotionalität bei unserem Gegenüber herzustellen. Für ersteres sollte Herr Schreiber die Folien über sein Unternehmen überspringen und gleich zum Grund des Meetings kommen, z.B. so: "Heute werde ich Ihnen über den aktuellen Stand des Projekts berichten, um Sie in die Lage zu versetzen, die nötigen Entscheidungen zum weiteren Vorgehen zu treffen".

Gefühl: Welchen Eindruck möchten wir hinterlassen?

Beim Erkennen von Mustern helfen uns Gefühle. Sie unterstützen uns beim Ausrichten unserer Aufmerksamkeit. Können wir wiedererkannte oder ähnliche Muster mit Emotionen verbinden, erkennen wir besser und schneller, ob eine Information relevant für uns ist. Wie erzeugt Christoph Schreiber nun Gefühle, die die Aufmerksamkeit verlängern? Ein wirksames Mittel sind Bilder und Metaphern. Metaphern sind bildliche Übertragungen; aus Sammlungen von Metaphern können bildreiche und kraftvolle Wortwelten entstehen. Da Herr Schreiber sich von den Kundenvertretern Entscheidungen erhofft, um das Projekt vorantreiben zu können, empfehlen sich für ihn Metaphern, die ein Gefühl von Geschwindigkeit und Fortschritt vermitteln.

Metaphern

Er könnte sich dazu z.B. aus der Welt des Autofahrens bedienen: "Wir haben das Projekt mit Erfolg auf die Straße gebracht, nun wollen wir mit neuen Projektmitarbeitern richtig Gas geben. Um den Wettbewerber zu überholen, sollten wir auf's Tempo drücken. Damit das gelingt, sollten wir bzgl. neuer Änderungsvorschläge auf die Bremse treten, damit wir auf der Zielgeraden keine Geschwindigkeit verlieren."

Bei diesem Feuerwerk an Metaphern spürt das Publikum, dass Projektleiter Schreiber das Vorhaben unbedingt vorantreiben will. Die Kundenvertreter werden gerne bereit sein, ihm seinen Wunsch zu erfüllen, wo er doch auch in ihrem Interesse ist. Wie man wirkungsvoll Metaphern nicht nur im gesprochenen Wort, sondern auch in der nonverbalen Kommunikation in Präsentationen einsetzt, können Sie nachlesen im Beitrag "[5 Tipps für den gekonnten Einsatz von Metaphern in Präsentationen](#)", Projekt Magazin 18/2017.

Was ist die Kernbotschaft?

Haben wir also eine wirklich wichtige Botschaft zu verkünden, lohnt es sich, schon bei der Vorbereitung darauf zu achten, dass der Beginn der Präsentation für die Zuhörer bedeutsam ist und Gefühle bei ihnen weckt. Überlegen Sie sich dazu genau, mit welcher Nachricht (Inhalt und Gefühl) Ihr Publikum am Ende die Präsentation verlassen soll. Es geht hier um den Eindruck und um das Wissen, was am Ende beim Zuhörer haften bleiben soll – nicht nur um die Nachrichten, die Sie überbringen müssen.

! Diese Unterscheidung ist vor allem dann wichtig, wenn Ihre Präsentation schlechte Nachrichten enthält, z.B. Terminverschiebungen oder Budgetüberschreitungen. Selbst wenn Sie eine schlechte Nachricht überbringen müssen, wollen Sie ja trotzdem, dass Ihr Zuhörer das Meeting positiv gestimmt verlässt (siehe dazu den Beitrag: "**So präsentieren Sie einen Totalschaden**", Projekt Magazin 15/2016).

Beispiel: Projektleiter Schreiber will Vollgas geben

In unserem Beispiel kann Christoph Schreiber den bedenklichen Status des Projekts vielleicht so zusammenfassen: "Um Fahrt zu gewinnen, braucht das Projekt ein straffes Zeitmanagement und eine klare Priorisierung der Aufgaben. Dafür wollen wir aufs Gas drücken, wenn wir die Aufgaben zusammen mit den Stakeholdern neu priorisieren, Abhängigkeiten und Risiken bewerten und einen neuen Zeitplan erstellen. Dadurch wird das Projekt richtig Fahrt aufnehmen! Dazu benötige ich von Ihnen die Freigabe, noch zwei weitere Personen im Projekt zu beschäftigen."

Schlüsselwörter wiederholen

Nach einem solchen Auftakt sollten wir unsere zentrale Botschaft mehrfach in der Präsentation wiederholen. Das trägt zur Verankerung der Nachricht im Gedächtnis der Zuhörer bei, ebenso wie Schlüsselwörter oder Schlüsselreize.

Donald Broadbent, ein englischer Psychologe, untersuchte Mitarbeiter in der Flugsicherung, die eine Vielzahl von Informationen gleichzeitig erhalten und relevante Informationen herausfiltern müssen. Offenbar gelingt dies besonders gut durch selektive Wahrnehmung, also das Achten auf Schlüsselreize, z.B. auf bestimmte Wörter oder Töne. Dafür lenken die Fluglotsen ihre Aufmerksamkeit bewusst auf den Schlüsselreiz, ein Wort oder auch ein Signal. Christoph Schreiber kann in seiner Präsentation beispielsweise weiter in der Wortwelt des Verkehrs bzw. Autofahrens bleiben, wenn er über die Maßnahmen zur Verbesserung der Projektgeschwindigkeit spricht und diese Wortwendungen wiederholt einsetzen.

! Insbesondere dann, wenn Sie Forderungen oder Wünsche an Ihr Publikum haben, sei es z.B. mehr Personal oder mehr Budget, sollten Sie Ihre Forderung häufiger wiederholen. Sie nutzen diesen Effekt besonders, wenn Sie in Ihre Präsentation Schlüsselwörter einbauen und durch Wiederholungen Ihr Publikum unterschwellig anweisen, auf diese Schlüsselwörter zu achten.

Catos "Ceterum censeo"

Ein berühmtes Beispiel dafür, wie überzeugend Wiederholungen und Schlüsselreize wirken, findet sich in der römischen Geschichte. Der Staatsmann Cato (234 – 149 v. Chr.) brachte während jeder Senatssitzung den Antrag zur Zerstörung von Karthago ein, dem zeitweise größten Konkurrenten Roms im Mittelmeer. Er tat das immer mit den Worten "Ceterum censeo Carthaginem esse delendam" (übersetzt: "Im Übrigen bin ich der Meinung, dass Karthago zerstört werden muss.").

Es wird berichtet, dass er jede seiner Reden, unabhängig vom Thema, immer mit diesem Satz beendete. Diese ständige Wiederholung führte trotz einiger Widerstände im Senat schließlich zum Beschluss der Zerstörung Karthagos, die auch ausgeführt wurde. Seitdem nennen wir eine wiederholte Forderung auch "Ceterum censeo".

Beispiel: Freie Fahrt auf freien Straßen

Betrachten wir wieder unser Beispiel: Der Projektleiter verkündet am Beginn der Präsentation, dass der Projektfortschritt nicht zufriedenstellend ist, und Maßnahmen notwendig sind, damit das Projekt wieder an Fahrt gewinnt. Das Schlüsselwort "Fahrt gewinnen, Fahrt aufnehmen" kann Christoph Schreiber an verschiedenen Stellen in der Präsentation immer wieder verwenden.

Zudem empfiehlt es sich, das Schlüsselwort visuell durch passende Bilder in der Präsentation zu unterstützen. Dazu kann Herr Schreiber Bilder einsetzen, die einen dynamischen

Straßenverlauf zeigen, oder Autos, die schnell fahren (siehe Bild 3, auch der o.g. Praxistipp zu Metaphern in Präsentationen bietet hierzu eine Anleitung.) Schaffen Sie sich über diesen Weg Ihr eigenes "Ceterum censeo" (siehe Kasten) für wichtige Präsentationen. Ein Bild kann man z.B. als Zwischentitel einsetzen und hat dadurch quasi automatisch ständige Wiederholungen.



Bild 3: Zwischentitel in Projektleiter Schreibers Präsentation. Die freie Fläche nutzt er, um eine Wortbotschaft zu platzieren. Dadurch, dass der Zwischentitel mehrmals aufgerufen wird, hat er sich so sein eigenes Ceterum Censeo geschaffen.

Mit ganzheitlicher Kommunikation die Aufmerksamkeit verlängern

Die einmal gewonnene Aufmerksamkeit Ihres Publikums ist ein kostbares Gut, dass wir möglichst lange aufrecht-erhalten sollten, in dem wir weitere relevante Reize und Bezüge für unser Publikum bereithalten. Da wir meist nicht genau die Befindlichkeiten unserer Zuhörer bei der Präsentation kennen, lohnt ein Blick auf das Konzept der ganzheitlichen Kommunikation. Damit können wir viele unterschiedlich "gestrickte" Zuhörer gleichzeitig "ab-holen". Zudem fördert eine ganzheitliche Kommunikation die Verankerung des Gesagten im Gedächtnis des Publikums, da mehrere Sinne angesprochen werden.

Die Grundlage von Kommunikation ist, dass sich zwei Menschen gegenseitig Einblick gewähren in ihre Welt: Ich erkläre dir meine subjektive Welt – du erklärst mir deine subjektive Welt. Da es keine Objektivität gibt, können wir nur durch gegenseitigen Austausch voneinander erfahren. Schon einfache Sätze können in den Köpfen völlig unterschiedliche Bilder erzeugen (siehe Bild 3).

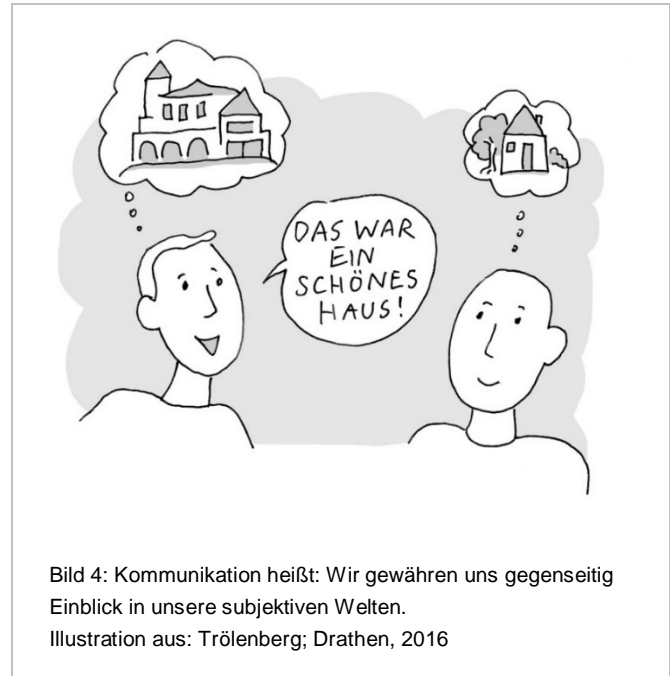


Bild 4: Kommunikation heißt: Wir gewähren uns gegenseitig Einblick in unsere subjektiven Welten.
Illustration aus: Trölenberg; Drathen, 2016

Da unsere innere, subjektive Welt aus unterschiedlichen Teilen besteht, und wir in der Regel nicht wissen, welche Teile bei unserem Gegenüber besonders ausgeprägt und entwickelt sind, empfiehlt es sich, im Zweifel alle Welten anzusprechen.

Holen Sie die Zuhörer mit ganzheitlicher Kommunikation da ab, wo sie sind

Ganzheitliche Kommunikation heißt, alle Aspekte der inneren subjektiven Welt anzusprechen und damit die Aufmerksamkeit eines jeden Zuhörers zu verlängern. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass viele Zuhörer in der Präsentation da abgeholt werden, wo sie ihre Präferenzen haben. Wir haben es hier mit folgenden Aspekten zu tun:

- **Die Welt des logischen Denkens**

Das logische, analytische Denken ist in der linken Gehirnhälfte beheimatet. Es ist die Welt der Zahlen, Daten und Fakten sowie der Aussagen und deren Begründungen. Verwenden wir diese Elemente in einer Präsentation, sprechen wir besonders die Menschen an, die sich in der Welt des logischen Denkens besonders wohlfühlen.

- **Die Welt der Bilder und des bildhaften Denkens**

Beispiele, Bilder, Metaphern, Symbole und Geschichten werden in der rechten Hirnhälfte verarbeitet. Vom Einsatz dieser Stilmittel profitieren alle Zuhörer, die gerne in Bildern sprechen und für die Geschichten relevant sind.

- **Die Welt der Gefühle und Empfindungen**

Gefühle und Empfindungen haben ihre Heimat in Körperorganen und Körperteilen. Am ehesten kann man diese Welten erleben durch Phrasen wie "an die Nieren gehen", "auf den Magen geschlagen", "nicht aus

seiner Haut können", "einen Kopf machen", "sich ein Loch in den Bauch freuen" oder "etwas im Blut haben". Achten Sie auf solche Schlüsselsätze Ihrer Gesprächspartner, um herauszufinden, ob jemand von solchen Botschaften besonders angesprochen wird.

- **Die Welt der Handlungen**

Kennzeichen dieser Welt sind Aufforderungen zum Handeln, Entwürfe für die Zukunft und Erwartungen sowie Wünsche, die an die Umwelt herangetragen werden. In dieser Welt fühlen sich besonders Menschen der Tat wohl, die gleich wissen wollen, was die nächsten Schritte sein können.



Jeder Mensch hat also seine Vorlieben und eine Welt, die ihm besonders nahe und vertraut ist. Während der Präsentation oder im Projekt-meeting lohnt es daher, möglichst alle Welten in die Kommunikation zu integrieren. Wie das aussehen kann, zeigen die Beispiele in Tabelle 1.

	Typische Sätze	Welt des/der
A	Wir kommen jetzt zu einem wichtigen Punkt. Ich zeige Ihnen alle aktuellen Zahlen zum Projekt. Dann präsentiere ich Ihnen die neuen festgesetzten Termine zu den verschiedenen Anforderungen.	logischen Denkens
B	Sie haben jetzt ein Bild von der Situation im Projekt, nachdem wir den Stau an Anforderungen auflösen konnten.	bildhaften Denkens
C	Es ist bei der Fülle von Punkten kein Wunder, wenn einem zunächst ganz wirr im Kopf wird, so als ob man mit seinem Auto ins Schleudern geraten wäre.	Gefühle und Empfindungen
D	Wir müssen uns zukünftig überlegen, wie wir für uns unsere Punkte mit Prioritäten versehen wollen. Dafür haben wir ein Vorgehen entwickelt, das ich Ihnen vorstelle.	Handlungen, nach außen gerichtete Welt

Tabelle 1: Beispiele für unterschiedliche Kommunikationswelten.
Aus: Trölenberg; Drathen, 2016

Gute und gelungene Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass alle vier Welten in der Kommunikation ihren Platz haben. Damit stellen wir unserem Zuhörer etwas zur Verfügung, was er kennt und an dem er sich anschließen kann – wie eine Anhängerkupplung. Ganzheitliche Kommunikation ist also das Hinhalten von vier Anhängerkupplungen, von der bei jedem Gegenüber eine besser passt als alle anderen.

Mit Fragen die Zuhörer einbinden

Eine andere Möglichkeit, das Publikum mehr in das Geschehen der Präsentation zu involvieren und dadurch die Aufmerksamkeitsspanne zu verlängern, sind der Einsatz von Fragen und das Abholen von Meinungen. Dadurch wird das Publikum direkt am Verlauf der Präsentation oder des Meetings beteiligt und zeigt größere Aktivität. Wichtig ist, dass die Themen für die Zuhörer relevant sind und ihre Bedürfnisse adressieren.

Zirkuläre Fragen

Insbesondere dann, wenn in einer Präsentation die Aufmerksamkeit versandet oder eine schwierige Gesprächssituation entstanden ist, sind sogenannte zirkuläre Fragen hilfreich. Dieser Fragentyp fordert den Befragten heraus: Der Zuhörer muss seine passive, rezipierende Haltung aufgeben, reflektieren und selber aktiv werden. Zirkuläre Fragen sind in besonderem Maße geeignet, um andere Perspektiven auf einen Zustand oder ein Geschehen zu eröffnen (siehe auch "[Zuhörer mit Fragen fesseln](#)", Projekt Magazin 06/2016 sowie "[Mit zirkulären Fragen festgefahrene Gespräche wieder in Gang bringen](#)", Projekt Magazin 02/2015).

Eine zirkuläre Frage fordert das Publikum dazu auf, aus der Perspektive des Akteurs in die eines Beobachters zu wechseln. Dies überrascht nicht nur und erneuert die Aufmerksamkeit, sondern weitet auch den Blick für andere Sichtweisen. Tabelle 2 enthält einige Beispiele für zirkuläre Fragen im Präsentations- oder Projektgespräch.

Aktives Zuhören sichert emotionalen Zugang zum Publikum

Die Voraussetzung dafür, dass die Antworten auf unsere Fragen zu weiterer Aufmerksamkeit und Bindung des Publikums an unsere Präsentation führen, ist, dass wir aktiv zuhören: Schenken wir unserem Gesprächspartner unsere ganze Aufmerksamkeit und Konzentration! Das ist nämlich eine unabdingbare Voraussetzung für aktives Zuhören, ebenso wie eine positive Grundeinstellung ihm gegenüber (siehe auch "[Der Klick-Surr-Effekt – wie wir besser zuhören können](#)", Projekt Magazin 24/2014).

Unsere eigene Haltung sollte geprägt sein von ehrlichem Interesse gegenüber unserem Publikum und dessen Anliegen. Das erfordert unsere Bereitschaft, sich in die dessen Lage hineinzuversetzen, um dieses wirklich zu verstehen. Dazu sollten wir den Zuhörer, der nun auch Gesprächspartner ist, ausreden lassen, d.h. wir hören uns auch noch einen zweiten oder dritten Satz an. Dann geben wir Rückmeldung, indem wir das, was wir verstanden haben, mit eigenen Worten zusammenfassen, z.B. mit folgenden Formulierungen:

- "Wenn ich Sie richtig verstehe ..."
- "Sie sagen also ..."
- "Aus ihren Aussagen entnehme ich ..."
- "Ihnen ist also wichtig ..."

Fragentyp	Ziel	Beispielfragen	Beispiele für Antworten
Hypothetische Frage	Neue Informationen gewinnen	Einmal angenommen, der Projektfortschritt wäre im Zeitplan, was würde dann passieren? Was wäre, wenn der Projektfortschritt im Zeitplan wäre?	Wir wären dann näher am Zieltermin, hätten aber nicht so sorgfältig arbeiten können. Wir hätten schon vor drei Monaten live gehen können. Zu diesem Zeitpunkt lief aber das Weihnachtsgeschäft, daher wäre das nicht gegangen.
Klassifizierungsfrage	Situation beurteilen, Prioritäten setzen	Wer leidet am meisten unter der misslichen Projektsituation? Wer hätte am meisten davon, wenn wir im Zeitplan bleiben?	Die größten Schmerzen hat im Moment der Einkauf. Die Abteilung ist gerade überlastet. Allerdings wäre die IT die Abteilung, die am meisten davon hätte, wenn wir im Zeitplan bleiben. Die hätten dann weniger Druck der Geschäftsleitung.
Skalierungsfrage	Meinungen differenzieren, Widersprüche aufdecken	Auf einer Skala von 1-10, wie zufrieden sind Sie mit der Situation? Zu wie viel Prozent hat die Verzögerung mit der Situation in der Projektleitung zu tun?	Wenn ich mir das als Einkäufer überlege, liegt meine Zufriedenheit gerade bei 3, ich bin also ziemlich unzufrieden. Aber der Anteil des Projekts an meiner Unzufriedenheit liegt eher bei 30%, denn den meisten Ärger habe ich gerade mit unseren Importen aus China.
Fragen nach Ausnahmen	Ausweg aus Sackgassen finden	Wann tritt das Problem nicht auf? Was würde sich ändern, wenn wir die Anforderung nicht realisieren?	Das Problem existiert nicht, wenn wir den Prozess langsam durchlaufen. Dann klappt alles. Es klemmt nur dann, wenn wir Tempo machen. Wir müssten dann unser altes Verfahren weiterverwenden. Das ist eingespielt und funktioniert, ist aber umständlich und nur zwei Mitarbeiter beherrschen das.
Ressourcenfragen	Den Blick auf das Vorhandene richten, Erwartungen neu- oder umdefinieren	Was soll im Projekt so bleiben, wie es ist? Was ist bisher gut gelaufen?	Trotz aller Verzögerung wurde bisher sehr sorgfältig gearbeitet. Was wir bekommen haben, hat auch funktioniert.
Lösungsfrage	Verbindende Klammer, generelles Thema aufzeigen	Wenn Sie eine Überschrift für die Erkenntnisse aus der Präsentation finden sollten, wie würde diese lauten? Wenn Sie eine Überschrift für die Lösung unsers Problems suchen sollten, wie würde die lauten?	Qualität geht vor Schnelligkeit Neu starten und wieder Gas geben.
Operationalisierungsfrage	Sachverhalt klären, Veränderungswunsch prüfen	Woran würden Sie erkennen, dass sich etwas verändert hat? Was wäre anders?	Wir wären einige Monate früher fertig mit dem Projekt und könnten das Weihnachtsgeschäft noch mitnehmen.

Tabelle 2: Beispiel für Zirkuläre Fragen für Projektleiter Schreiber.

Spätestens in diesem Moment haben wir unsere Zuhörer für uns und unseren Vortrag eingenommen. Nicht nur, dass sich das Publikum ernst genommen fühlt, wir erfahren auch viel mehr über es, als wenn wir nur selbst reden.

Fragen jederzeit zulassen

! Eine weitere Möglichkeit, die Aufmerksamkeit und Konzentration des Publikums hochzuhalten, besteht darin, zu Beginn des Vortrags das Publikum zu bitten, Fragen zu stellen. Bauen wir diese Aufforderung ruhig als unser persönliches "Ceterum censeo" in die Präsentation ein, um die Zuhörer immer wieder daran zu erinnern.

Fazit: Was bedeuten diese Erkenntnisse für Ihre Präsentation?

Gewinnen von Aufmerksamkeit

- Überlegen Sie sich im Vorfeld, mit welchem Wissen, welchen Erkenntnissen oder Handlungsaufforderungen die Teilnehmer am Ende des Termins den Konferenzraum verlassen sollen. Schaffen Sie es, diese Botschaft in 40 Wörter zu kleiden? Die Arbeitshilfe enthält dazu eine Übung.
- Platzieren Sie Ihre Botschaft zu Beginn der Präsentation, wenn die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer noch hoch und ganz bei Ihnen ist. Lernen Sie dazu, falls nötig, die Schlüsselsätze Ihrer Präsentation auswendig.
- Wenn möglich setzen Sie Schlüsselworte oder –phrasen ein, die Sie mit Bildern verbal oder visuell verstärken.

Halten und Wiedergewinnen von Aufmerksamkeit

- Machen Sie aus der Präsentation ein Gespräch. Fragen Sie Ihre Zuhörer, beziehen Sie sie ein. Das steigert die Aufmerksamkeit und bindet sie an Ihren Vortrag. Sie werden nebenbei außerdem überraschend viel über Ihr Publikum, seien es Kunden oder Projektbeteiligte, erfahren.
- Üben Sie sich im aktiven Zuhören, schenken Sie dem Publikum bewusst Ihre volle Aufmerksamkeit. In Zeiten ständig wechselnder Aufmerksamkeit und des Multitaskings wird Ihr Publikum das als große Wertschätzung empfinden und diese mit noch größerer Aufmerksamkeit zurückzahlen.

Uns bleibt nur wenig Zeit, dem Publikum etwas zu vermitteln!

Es ist schwer, Aufmerksamkeit zu gewinnen und über einen längeren Zeitraum zu halten, aber es ist möglich. Das Zeitfenster der Aufmerksamkeit sollte zur Übermittlung wichtiger Nachrichten durch aufmerksamkeitsaktivierende Reize, wie Gespräche, Bilder, Geräusche, Bewegungen, bewusste Pausen oder relevante Geschichten verlängert werden. Achten Sie aber auf die Dosierung – Sie wissen ja, die Aufnahmekapazität des Menschen ist geringer als gedacht. Auf diese Weise verlängern Sie die Aufmerksamkeitsspanne des Publikums. Danach sind Pausen und aufmerksamkeitsaktivierende Reize notwendig. Das Umwandeln einer Präsentation in ein Gespräch und anschließendes aktives Zuhören kann neue Türen öffnen, weil damit Emotionalität und Wertschätzung die reine Sachinformation ergänzt.

Literatur

- Gausby, Alyson: Attention Span, Microsoft Canada, 2015, [Vorschau abrufbar hier](#) (Link zuletzt geprüft am 06.11.2017)
- Gottschling, Stefan: Lexikon der Wortwelten – Das So-geht's-Buch für bildhaftes Schreiben; SGV-Verlag, 2008
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: [Crashkurs IT-Projektleitung, Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten](#), Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau 2016
- Weinschenk, Susan M.: 100 Dinge, die jeder Designer über Menschen wissen muss, Addison-Wesley Verlag, München 2011

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2017> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.