

Spotlight

Wirkungsvoll im Projekt präsentieren



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Wirkungsvoll im Projekt präsentieren

Ob Sie der Geschäftsführung Ihre neue Projektidee darstellen oder beim Kunden ein innovatives Produktfeature vorstellen – Präsentationen gehören für Sie als Projektverantwortlicher zu Ihrem täglich Brot. Dieses Spotlight liefert Ihnen Tipps für ein überzeugendes Auftreten und zeigt, wann Sie welche Stilmittel und Techniken am besten in Ihren Präsentationen einsetzen. Es begleitet Sie von der Vorbereitung bis zum gelungenen Abschluss und hält zahlreiche Anregungen für eine begeisternde Präsentation bereit, sei es für das Präsentieren am Flipchart oder für einen überzeugenden virtuellen Auftritt.

Inhalt

Wie trete ich überzeugend auf?

1. Angst bei Präsentationen?
Wie Sie das Lampenfieber senken und die Qualität Ihres Vortrags steigern Seite 4
2. Beim Präsentieren Bedeutsamkeit und Gefühle erzeugen
So gewinnen und halten Sie die Aufmerksamkeit des Publikums..... Seite 6
3. Einprägsam und überzeugend präsentieren im Projekt Seite 18
4. Erfolgreich präsentieren
Beantworten Sie die Fragen Ihrer Zuhörer – nicht Ihre eigenen Seite 24

Mit welchen Techniken begeistere ich die Zuhörer?

5. Spannend und souverän präsentieren
Techniken für einen gelungenen Vortrag Seite 28
6. Komplexe Dinge bildhaft erklären
5 Tipps für den gekonnten Einsatz von Metaphern in Präsentationen..... Seite 32
7. Es war einmal...
Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen Seite 37
8. Geschichten visualisieren
Wenn Ihr Stakeholder keine Lust auf "Märchenstunde" hat Seite 45
9. Projektkommunikation: Mit Bildern Geschichten erzählen
Visuelles Storytelling – Nutzen Sie die Macht der Bilder! Seite 49

Wie setze ich das Flipchart gekonnt ein?

10. Flipchart statt PowerPoint – so geht's! Seite 58
11. Wie Sie mit eigenen Zeichnungen Ihre Präsentationen aufwerten..... Seite 61

Wie gelingt die virtuelle Präsentation?

12. Limbisches System: Empfängerorientiert argumentieren im virtuellen Raum
Wie Sie auch online überzeugen..... Seite 67

13. Voll im Bild Videokonferenzen vorbereiten und durchführen	Seite 71
--	----------

Worauf kommt es beim Präsentationsabschluss an?

14. Präsentationen wirkungsvoll abschließen	Seite 79
15. Nach der Präsentation: die Diskussion lebendig gestalten	Seite 83

Methodensteckbriefe für gelungenes Präsentieren

16. Elevator Pitch	Seite 87
17. Pyramidales Präsentieren	Seite 93

Arbeitshilfen

Übung zum Gewinnen von Aufmerksamkeit	Artikel 2, S. 6
---	-----------------

Tipp

Angst bei Präsentationen?

Wie Sie das Lampenfieber senken und die Qualität Ihres Vortrags steigern

Große Nervosität und starke innere Anspannung sind Merkmale des Lampenfiebers. Auftritts- oder Redeangst kann sich sowohl durch psychische Symptome (Nervosität, Konzentrationsschwäche, mangelndes Erinnerungsvermögen, Blackout) wie auch durch körperliche Merkmale äußern (Herzklopfen, Atemnot, trockener Mund, Schweißausbruch, zitternde Finger, feuchtkalte Hände, Magen-Darm-Beschwerden und – in schlimmen Fällen – Erbrechen).

Wie viel Lampenfieber man hat und wie es sich bemerkbar macht, ist von Mensch zu Mensch verschieden. Selbst die routiniertesten Redner sind nicht vor dem berüchtigten Angstzustand gefeit, wenn der Anlass einer Präsentation besonders entscheidend, z.B. für die eigene Zukunft ist, oder im Publikum wichtige Leute sitzen und somit viel für den Redner auf dem Spiel steht.

Manchmal ist das Lampenfieber aber auch förderlich und gibt dem Vortragenden den nötigen "Kick" für eine Präsentation, die sonst zu "abgespult" und langweilig wirken würde. Im Folgenden finden Sie einige Tipps, wie Sie mit Ihrem Lampenfieber umgehen und die Qualität einer Präsentation steigern können.

Vorbereitungen im Vorfeld:

- Bereiten Sie Ihren Vortrag gut vor. Planen Sie hierfür ausreichend Zeit ein.
- Halten Sie einen Probevortrag und "simulieren" Sie die Vortragssituation. Das können Sie gegebenenfalls im stillen Kämmerlein auch ohne Publikum tun. Testen Sie, wie lange Sie für Ihre Präsentation benötigen und ob Sie im vorgegebenen Zeitlimit liegen. Das gibt Ihnen Sicherheit und verhindert, dass Sie während des Vortrags auf die Uhr schauen oder aus dem Stehgreif kürzen müssen.
- Schließen Sie Ihre Vorbereitungen erst dann ab, wenn Sie selbst mit dem Inhalt der Präsentation und Ihrem geprobtan Auftritt zufrieden sind. Glauben Sie an den Erfolg der Präsentation und versuchen Sie nichts zu erzählen, von dem Sie selbst nicht sicher sind, ob es inhaltlich stimmt.
- Formulieren Sie Ihren Vortrag schriftlich, wenn Sie keine Erfahrung in freier Rede haben. Stellen Sie sich jedoch beim Schreiben vor, wie Sie jeden Satz sprechen: Notieren Sie im Text auch Füllwörter oder, falls angebracht, Wiederholungen von Sätzen. Ein guter vorgelesener Vortrag ist in jedem Fall besser als eine holprige, stotternde freie Rede.

Autorin



Gisela Müller

Soziologin (M.A.), ist als freiberufliche Autorin und Mediengestalterin in den Bereichen Beratung, Schulung

und Projektmanagement eBusiness tätig

Kontakt: giselavie@gmx.net

Mehr Informationen unter:

> projektmagazin.de/autoren

- Falls Sie Ihren Stoff gut kennen und bereits oft vorgetragen haben genügen u.U. Stichwörter. Machen Sie es wie die Talkmaster und schreiben Sie sich Ihre Gedächtnishilfen auf Karteikarten, die Sie dann im Laufe der Präsentation eine nach der anderen "abarbeiten" können.

Vorbereitungen unmittelbar vor der Präsentation:

- Seien Sie möglichst frühzeitig im Präsentationsraum. Machen Sie sich mit der Räumlichkeit vertraut. Testen Sie die technischen Hilfsmittel (Beamer, Overhead-Projektor, Rechner, Internetanschluss). Überprüfen Sie die Lichtverhältnisse, sorgen Sie dafür, dass der Raum, falls nötig, abgedunkelt wird.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie ein Glas Wasser in Griffweite haben. Scheuen Sie sich während des Vortrags nicht, Pausen einzulegen, um einen Schluck zu trinken.
- Machen Sie eventuell einen kleinen Spaziergang vor der Präsentation. Bewegung hilft, Lampenfieber zu mindern und die Anspannungsenergie abzubauen. Suchen Sie vor dem Beginn des Vortrags noch einmal die Toilette auf.
- Nehmen Sie vor dem eigentlichen Beginn der Präsentation Kontakt mit Ihrem Publikum auf. Reden Sie mit dem Veranstalter oder machen Sie Smalltalk mit Leuten, die Sie bereits kennen. Sie bauen dadurch Ängste vor einer vermeintlich anonymen, feindlich gesinnten Zuhörerschaft ab.

Während der Präsentation:

- Verstecken Sie sich nicht in Ihrem Manuskript! Suchen Sie während des gesamten Vortrags immer wieder den Blickkontakt zum Publikum.
- Konzentrieren Sie sich auf die Situation und bleiben Sie **in** der Situation. Schweifen Sie nicht mit der Aufmerksamkeit ab, überlegen Sie während des Redens nicht, wie der Vortrag ankommt und eilen Sie nicht der eigene Rede gedanklich voraus.
- Lassen Sie sich Zeit! Sprechen Sie langsam, legen Sie hin und wieder kurze Sprechpausen ein und versuchen Sie selbst, jeden Ihrer Sätze inhaltlich zu verstehen.
- Bei Auftritten vor größerem Publikum hilft ein Trick, der auch von Profi-Rednern und Politikern benutzt wird: Nehmen Sie eine Vertrauensperson mit und setzen Sie sie in eine der ersten Reihen. Das gibt Ihnen die Sicherheit, dass wenigstens eine(r) im Saal Ihnen freundlich gesinnt und ihr Komplize ist.
- Setzen Sie sich selbst nicht unter Druck. Denken Sie daran: Auch andere Menschen haben Lampenfieber. Ein "Hänger" oder "Versprecher" ist kein unverzeihlicher Fehler und macht Sie vielleicht nur sympathisch.

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, Schlüsselwörter 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.

Autorin



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

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.

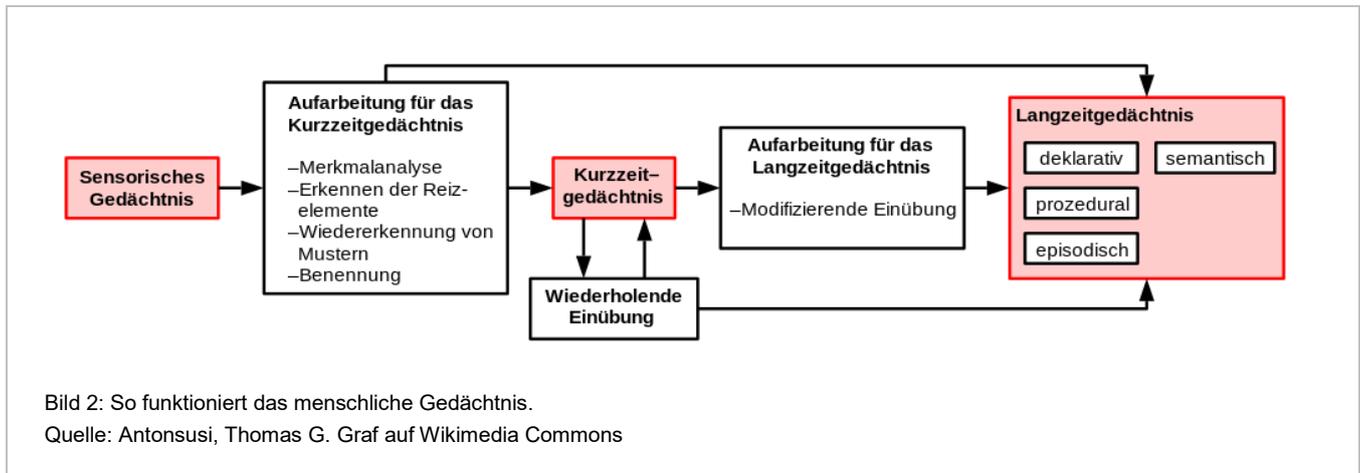
Worte wirken nachhaltiger als Bilder

! 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 abgehängte 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, das 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 "abholen". 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.

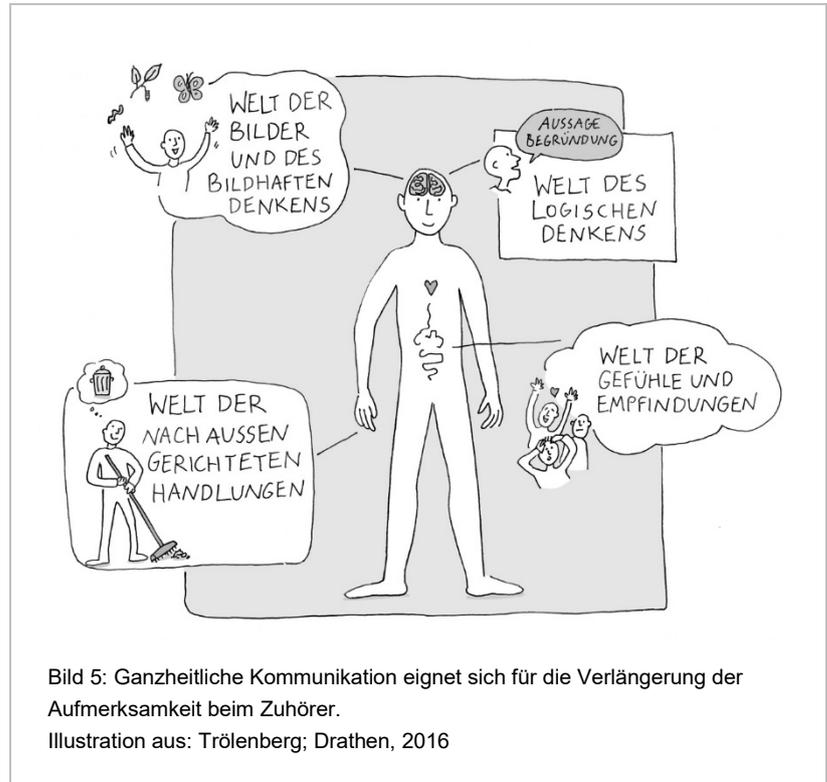


Bild 5: Ganzheitliche Kommunikation eignet sich für die Verlängerung der Aufmerksamkeit beim Zuhörer.

Illustration aus: Trölenberg; Drathen, 2016

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 hier abrufbar](#) (Link zuletzt geprüft am 06.11.17)
- 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

Fachbeitrag

Einprägsam und überzeugend präsentieren im Projekt

Projektmeeting, Montagvormittag, 11.30 Uhr. Projektleiter Schmidt wirft die letzte von 30 Folien seines Statusberichts an die Wand, welche die Situation im Projekt für alle Projektbeteiligten transparent machen sollen. Gebeamte Informationen, welche in den letzten eineinhalb Stunden die Anwesenden in einen komatösen Zustand versetzt haben. Auf der letzten Folie ist zu lesen: "Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!"

In den Köpfen des Publikums, der Kollegen und der Mitarbeiter von Herrn Schmidt, macht im Stillen eine Frage die Runde: "Wessen Aufmerksamkeit meint er?" Schließlich haben die Anwesenden 90 Minuten in einem abgedunkelten Raum gesessen, angestrengt auf hochkomplexe Grafiken gestarrt und mit Hunderten von Zahlen die Gehörgänge gespült bekommen. Von ganz weit vorne war dabei die Stimme eines Mannes an ihr Ohren gedrungen, der am äußersten Bühnenrand im Schatten stand, mit dem Rücken zu ihnen eine Folie nach der anderen durchklickte und dabei die Sätze auf den Folien ablas.

Anstatt das Publikum mit einem informativen und zugleich unterhaltsamen Vortrag zu begeistern, emotional anzusprechen und so für das Projekt und seinen Verlauf zu interessieren, verhilft ein solcher Präsentator seinen vermeintlichen Zuhörern im besten Fall zu einem wenig erholsamen Nickerchen.

Dabei kann und sollte jeder Vortrag innerhalb eines Projekts Werbung sein, Werbung für die Projektidee, für den gemeinsam erreichten Projektfortschritt, am Ende also auch Werbung für jeden einzelnen Beteiligten, der zum Projekterfolg beiträgt.

Rationale Gründe für mehr Emotion

Von Teilnehmern meiner Seminare und Coachings – viele tragen Projektleitungsverantwortung oder sind an Projekten beteiligt – höre ich häufig, dass Präsentationsinhalte im Projektmanagement sehr zahlenlastig seien, mit Zeitplänen und vielen trockenen Fakten gespickt.

Diese Inhalte sind also genau das Gegenteil von dem, was sich nach allen neuropsychologischen Erkenntnissen zufolge nahezu unlöslich im Gehirn des Zuhörers festsetzt, weil sie seine Emotionen ansprechen – und zwar unabhängig davon, ob Sie im Rahmen einer Marketing-Präsentation ein Produkt vorstellen oder eben Ihr Projekt.

Wenn es Ihnen gelingt, mit Ihren Inhalten die Zuhörer emotional zu berühren, sprechen Sie deren Unterbewusstsein an, den Ort, wo 90 Prozent der Entscheidungen getroffen werden. Auch Entscheidungen darüber, wie ein Projekt bewertet, ob es unterstützt, weiter vorangetrieben oder möglicherweise auch gestoppt wird. Im

Autor



Gerriet Danz

Kommunikations- und Rhetoriktrainer, Seminare und Coachings für Führungskräfte, auch im PM Bereich

Kontakt: danz@präsentarium.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Unterbewusstsein werden emotionale Werte gebildet, wie z.B. Vertrauen und Sicherheitsempfinden. Werte, die für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Projekt von besonderer Bedeutung sind.

Werben Sie für Ihr Projekt – präsentieren Sie es nicht nur

Nach meiner Beobachtung vertun Redner gerade bei Projekt-Präsentationen oftmals eine unglaubliche Chance. Sie präsentieren die Fakten ausschließlich auf sehr nüchterne Weise, anstatt für eine Projektidee oder den Projekterfolg zu begeistern.

Warum wollen Sie Ihr Publikum nur informieren, wenn Sie es emotionalisieren können? Warum geben Sie sich bestenfalls mit einem "OK" zufrieden, wo Sie ein "WOW" ernten können? In Zeiten immer größeren Wettbewerbs, auch unternehmensintern, wird es zusehends wichtiger zu kommunizieren, was Sie tun, wie gut Sie es tun und was Ihr Unternehmen davon hat. Kommunizieren Sie als Projektleiter nicht nur Werte wie Daten, Umsätze oder Prozentanteile, sondern auch den Wert, den Sie persönlich, Ihr Team und Ihr Projekt für das Unternehmen stiften. Werben Sie für sich und Ihr Projekt!

Spot ab – für Ihr Projekt!

Wenn also Vorträge als Werbung verstanden werden können, sollten Sie sich fragen, ob auch die Techniken aus Werbung und Marketing bei Präsentationen funktionieren. Die Antwort lautet: Ja, so ist es! Was einen Werbespot zu einem überraschenden und funktionierenden Werbemittel macht, lässt sich auch auf dem Podium erfolgreich nutzen.

Drei von einem Dutzend Werbetechniken, die ich selbst als Vortragsredner regelmäßig auf ihre "Vortragstauglichkeit" überprüfe und die meine Seminarteilnehmer aus dem Projektmanagement vielfach erfolgreich genutzt haben, möchte ich Ihnen gerne vorstellen.

Storytelling – Werbespot fürs geistige Auge

Eine weit verbreitete (Werbe-)Technik ist das Storytelling. Unzählige Werbestudien haben bewiesen, dass in Geschichten verpackte Inhalte viel besser verstanden, vom Gehirn verarbeitet und dort verankert werden als pure, nackte Fakten. Der Grund dafür liegt in unserer Evolution: Menschen lieben Geschichten. Kommunikationsexperten sind sich sogar sicher, dass unser soziales Miteinander nur funktioniert, weil wir uns Geschichten erzählen. So profitieren wir von den Erfahrungen anderer und gleichen sie mit unseren eigenen Erfahrungen ab. Ob früher auf Großmutter's Schoß, heute beim Flurfunk im Unternehmen – oder eben im Werbespot: Storytelling ist eines der wichtigsten Instrumente, um die Aufmerksamkeit von Menschen zu erregen.

Je überraschender und ungewöhnlicher die Geschichte ist, desto "merkwürdiger" ist sie – im doppelten Sinne. Die Werbung nutzt dies, um sich fast unmerklich in den Kopf der Konsumenten einzuschleichen. Ein schwedisches Möbelhaus hat diesen Kniff angewandt, indem es in einer nachweihnachtlichen Werbeaktion die Tradition, am 13. Januar, dem St.-Knut-Tag, den Weihnachtsbaum abzuschmücken und zu entfernen, mit einer Rabattaktion verknüpft hat. So werden in einem Werbefilm pünktlich zum Knut-Tag die Weihnachtsbäume aus den Fenstern geworfen, um Platz zu machen für neue Möbel dieser Firma, welche die Kunden im Schlussverkauf günstiger

erwerben können. Eine Geschichte zu hören, prägt sich im Gehirn zwar nicht so stark ein wie das Live-Erlebnis, aber es ist die nächstbeste Alternative.

In gleicher Weise können Sie auch als Präsentator Ihres Projekts Geschichten erzählen – als eine Art Mini-Werbespot in Ihrem Vortrag. Die einprägsamste Variante ist immer die Story, die Sie selbst erlebt haben. Natürlich sollten Sie nicht von Ihrem allmonatlichen Besuch bei der Schwiegermutter erzählen oder von Ihrer letzten Wurzelbehandlung beim Zahnarzt. Wichtig ist, dass Sie eine Geschichte finden, die Sie gut auf Ihr Vortragsthema beziehen können. Berichten Sie z.B. lebendig aus Ihrem Projekt: Was ist in der vergangenen Woche passiert? Nennen Sie die Protagonisten, Ihre Kollegen, sich selbst beim Namen. An welchen Schauplätzen fanden die entscheidenden Dialoge statt?

Beispiel

So können Sie z.B. erzählen: "Letzten Dienstagnachmittag kam ich in unsere Kaffeeküche, die rappellvoll war. Peter, Bogdan, Annette, Marek, Joe und Jules drängten sich schwatzend und lachend um die Espressomaschine. Was war los? Zunächst dachte ich, dass unser Server abgestürzt sei und sich nun alle freuen, dass sie nicht arbeiten können. Wie sich herausstellte, war aber alles in bester Ordnung. Das Team hatte nur gerade in einem Workshop für das Designproblem bei unserem neuen Handy eine Lösung gefunden und feierte diesen Durchbruch bei einem Espresso. Und um nichts weniger als einen Durchbruch handelt es sich in der Tat, wie Sie selbst gleich sehen werden!" An dieser Stelle gehen Sie dann zur Vorstellung des neuen Designs über.

Mit dieser lebendigen Geschichte lässt sich der Sachverhalt viel besser vermitteln als mit der emotionslosen Aussage: "In der letzten Woche konnten wir bei der Lösung des Design-Problems wesentliche Fortschritte erzielen!" Wenn der Sachverhalt nicht unmittelbar mit den Menschen, die ihn hören und lesen, zu tun hat und keine Bilder oder ein Kopfkino bei ihnen auslöst, wird er weder verstanden noch im Gedächtnis gespeichert.

Beispiel

Ein anderes Beispiel: In einem Workshop möchten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Projektziele festlegen. Dazu haben Sie einen Vortrag zum Thema "Zielerreichung im Projekt" vorbereitet. Nun überlegen Sie, wie Sie den Vortrag einleiten sollen, damit bei Ihren Projektmitarbeitern ein entsprechendes Kopfkino entsteht und sie motiviert werden, dazu beizutragen, dass die Projektziele klar definiert werden?

"Zielerreichung" ist wieder eine jener Worthülsen, die ähnlich inflationär und inhaltsleer ist wie z.B. der Begriff "Nachhaltigkeit". Wenn Sie es machen wollen wie die meisten Redner, beginnen Sie Ihren Vortrag so: "Die Zielerreichung ist für unser Projekt von besonderer Bedeutung. Der Projekterfolg sollte deshalb daran gemessen werden, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden. Wichtig ist dabei die permanente Orientierung der eigenen Motivation und Leistung an den gesteckten Zielen." Wow! Kommunikativ dürfte es mit der Zielerreichung hier nicht geklappt haben. Es wird nicht von Menschen geredet, die aktiv werden, um ihre Ziele zu erreichen, sondern philosophiert, dass es kracht.

Ganz anders spricht die Zuhörer eine Story an, die Sie in Ihren Vortrag einbauen können: Wussten Sie, dass der deutsche Astronaut Thomas Reiter als Elfjähriger einen Brief an Neil Armstrong schrieb? Jenen Menschen, der

kurz zuvor einen "großen Schritt für die Menschheit" getan hatte – auf die Oberfläche des Mondes. In diesem Brief schrieb der kleine Reiter in kindlicher und natürlicher Art, wie sehr er Armstrong und seine Mondlandung bewundere und dass er auch mal so ein Weltraumfahrer werden wolle. Zeitsprung: Rund 40 Jahre später war genau dieser Junge über 300 Tage im All, ist im Sojus-Raumschiff ebenso geflogen wie im Space Shuttle, war Gast auf der Mir und der Raumstation ISS. Seine Botschaft: Wer Ziele hat, sollte sie aufschreiben und immer daran glauben, sie zu erreichen, und alles dafür tun. Denn dann werden sie Wirklichkeit.

Den Brief von Thomas Reiter an Neil Armstrong finden Sie im Internet. Im Rahmen Ihres Vortrags zum Thema "Zielerreichung" können Sie einen Ausdruck dieses Briefes hochhalten und wesentliche Passagen vorlesen, um dann zum Workshop-Thema überleiten mit den Worten: "An diesem Beispiel sieht man schön, wie sinnvoll es ist, dass wir möglichst konkrete Ziele für unser Projekt formulieren und sie schriftlich festhalten? Dies erhöht die Chance beträchtlich, dass wir diese Ziele im Projekt auch erreichen. Erarbeiten wir also jetzt die Ziele für unser Projekt und dokumentieren sie!"

! Um einen solchen Schatz an Geschichten anzusammeln, halten Sie die Ohren, vor allem aber die Augen offen: Tageszeitungen, Magazine, das Internet sind voll von Anekdoten und Geschichten, die Sie im Rahmen Ihrer Präsentationen nutzen können. Legen Sie sich einen Ordner auf Ihrem Rechner oder ein Hängeregister im Schrank an – gefüllt mit ungewöhnlichen Geschichten.

Gegenstände zeigen

Von einem Finanzdienstleister bekam ich kürzlich ein Direktmailing zugeschickt, das mich sehr überrascht hat: keine austauschbare Hochglanzbroschüre wie vom Mitbewerber, sondern ein Anschreiben, dem eine Parkscheibe beigelegt war, mit der Bitte, mal darüber nachzudenken, ob ich mein Geld nicht bei ihm "parken" möchte. Das fand ich witzig und originell.

Der Einsatz von Objekten, vor allem in dreidimensionaler Form, funktioniert auch perfekt in Präsentationen. In meinen Vorträgen rede ich immer auch über die Funktionsweise des menschlichen Gehirns. Dabei zeige ich das 3-D-Plastikmodell eines Gehirns und erwähne, dass der Anbieter selbst es "Anfängerhirn" genannt hat. Dies sorgt immer für große Erheiterung beim Publikum.

Dreidimensionale, "begreifbare" Gegenstände sind absolute "Hingucker" und das damit Illustrierte prägt sich beim Zuhörer viel besser ein.

Beispiele

Wenn Sie in einer Projekt-Präsentation z.B. über einen besonders wichtigen Änderungsantrag berichten, der die Entwicklungskosten deutlich gesenkt hat, dann sollten Sie diesen Änderungsantrag tatsächlich ausdrucken und im entsprechenden Moment hochheben, so dass alle Zuhörer ihn sehen. Gerade dann, wenn Änderungsanträge nur elektronisch formuliert und bearbeitet werden, vermitteln Sie mit dem Vorzeigen des greifbaren Blatt Papiers allen die besondere Bedeutung dieses Änderungsantrags. Noch besser wirkt dies, wenn der Änderungsantrag ein Bild enthält, z.B. eine technische Skizze, und Sie diese demonstrativ ins Publikum halten.

In einem Bauprojekt bietet es sich z.B. an, dass Sie als Projektleiter gegenüber dem Kunden an einem 3-D-Modell des geplanten Gebäudes illustrieren, in welcher Abfolge die Umsetzung der Bauabschnitte geplant ist.

Auf zur Demo: Was Sie lebendig zeigen, lebt länger im Gehirn

Wenn Sie, wie gerade beschrieben, ein dreidimensionales Objekt in Ihre Präsentation einbauen, ist Ihnen Aufmerksamkeit sicher. Noch stärker wirkt es allerdings, wenn Sie mit dem Objekt etwas demonstrieren.

So funktioniert das in der Werbung: In einer Autowerbung von 1986 fuhr der Rallye-Fahrer Harald Demuth in einem PKW die Skisprung-Schanze Pitkävuori im finnischen Kaipola hinauf – und bewies damit eindrucksvoll, wie viel Power in diesem Auto steckte.

Natürlich sollen Sie keine Stunts auf der Bühne hinlegen, wohl aber können Sie in kleinem Rahmen durch Aktionen auf der Bühne Ihre Zuschauer ähnlich begeistern.

PM-Beispiele

In einem Vortrag habe ich einmal einen Referenten erlebt, der über schlechte Kommunikation im Projekt sprach. Seine Kernthese war, dass mit E-Mail-Kontakten keine so hohe Verbindlichkeit herzustellen sei wie durch ein persönliches Gespräch. Sein Vortrag mündete in der Feststellung, dass Präsenzmeetings gerade als Kick-off für ein Projekt dringend notwendig seien. Der Referent begann seine Präsentation schweigend, aber mit Schildern in der Hand – vergleichbar mit den Pappen, die Anhalter an der Autobahn hochhalten. Auf dem ersten Schild stand: "Wir sollten mehr miteinander reden." Genauso stumm ging es weiter. Auf dem zweiten Schild konnte man lesen: "Leider schreiben wir uns meist nur." Das dritte Schild kommunizierte die Kernbotschaft: "Reden statt mailen!" Danach begann der Referent mit seiner eigentlichen Präsentation – indem er redete. Durch seine ungewöhnliche Demonstration vorab, die den Anwesenden noch lange im Gedächtnis blieb, hatte er zudem die volle Aufmerksamkeit des Publikums gewonnen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Demonstration mit einem entwickelten Produkt: So kann ein Entwicklungsleiter eines Werkzeugherstellers vor der Geschäftsführung und Vertretern der Abteilungen Marketing und Vertrieb den Prototyp des neu entwickelten Schlagbohrers präsentieren und den Geschäftsführer demonstrieren lassen, wie leicht der neue Bohrer ein dickes Brett durchbohrt, und dies mit den Worten kommentieren: "Wie Sie sehen, können wir nun auch dicke Bretter bohren."

Eigentlich ganz einfach, denn in jedem Mensch steckt Kreativität. Wenn Sie als Kind gemalt, gesungen, getanzt und gebastelt haben, waren Sie kreativ. Was Sie benötigen, um an diese Kreativität für Präsentationen anzuknüpfen, sind Techniken wie die drei soeben vorgestellten.

Weniger ist oft mehr

Dabei ist weniger – wie so oft – mehr. In den meisten Projekt-Präsentationen wird so viel kommuniziert, dass das Publikum wegen Überfüllung des Gehirns abschalten muss. Fragen Sie sich, welche (wenigen) Zahlen Sie wirklich brauchen, um Ihre Botschaft zu verdeutlichen. Vielfach sehe ich in Präsentationen Folien, auf denen 40

Zahlenwerte stehen. Der Präsentator selbst erwähnt aber nur drei dieser Werte. Damit hat er als Experte intuitiv entschieden, welche drei Zahlenwerte wirklich relevant und wichtig sind. 37 weitere Zahlen stehen also nur auf der Folie, weil sie da halt stehen. Sie rauben dem Präsentator unglaublich viel Aufmerksamkeit, weil sie das Publikum vom Zuhören ablenken.

Konzentrieren Sie sich auf die Zahlen, die wirklich wichtig sind. Machen Sie aus diesen Zahlen eine "große Nummer". Wenn Sie weniger Zahlen kommunizieren, können Sie diese statt sie an die Wand zu beamen auch auf ein Flipchart schreiben. Der Effekt: Diese Zahlen werden als Ihre Zahlen, Ihr Wissen, Ihre Expertise wahrgenommen. Beamten Sie die gleichen Zahlen nur an die Wand, kann das Publikum unterstellen, dass dies gar nicht Ihr Chart ist und dass Sie sich dieses Wissen nur geborgt haben. Die Zahlen hätte auch ein Anderer beamen können. Sie wirken als Referent dadurch austauschbar.

! Hören Sie sich selber beim Präsentieren zu. Wenn Sie keine "Testperson" haben, vor der Sie Ihren Vortrag vorab halten können, tragen Sie die Präsentation laut vor und zeichnen Sie diese dabei auf. Danach hören Sie sich den Vortrag wieder an und kürzen ihn, wo Sie selbst Längen erkennen. Minimieren Sie Ihre Informationen auf das Notwendige, schreiben Sie die Details in Ihr Handout.

Fazit

Ersetzen Sie Information durch emotionalisierte Kommunikation und werben Sie so für Ihr Projekt. So werden Sie auch in der Wahrnehmung Ihres Publikums vom Slide-Vorführer zum Projekt-Experten, der Sie ohnehin schon sind.

Tipp

Erfolgreich präsentieren

Beantworten Sie die Fragen Ihrer Zuhörer – nicht Ihre eigenen

In Ihrer Kommunikation im Projekt sollten Sie als Projektleiter zügig "auf den Punkt" kommen und "den Nerv" Ihrer Zuhörer treffen. Ihre Stakeholder, egal ob es sich um Projektauftraggeber oder Ihren Geschäftsführer handelt, haben keine Zeit für langatmige Präsentationen mit 90 überladenen Folien. Und Sie selbst auch immer weniger Zeit für eine präzise Vorbereitung Ihrer Präsentation. Je mehr Sie jedoch unter Druck stehen, umso ungenauer denken und reden Sie – im schlimmsten Fall völlig an Ihren Stakeholdern vorbei.

Warum ist das so? Es gibt gehirnimmanente Kommunikationsfallen, in die Sie unbewusst hineintappen können. Dieser Tipp macht Sie mit einer der häufigsten und gleichzeitig gefährlichsten dieser Fallen bekannt, der "Ego-Falle", und zeigt Ihnen zugleich, wie Sie Ihre sehr unterschiedlichen Zuhörer mit Argumenten überzeugen, indem Sie deren Perspektive einnehmen und deren Werte- und Belohnungssystem gezielt und wirksam ansprechen.

Die "Ego-Falle" vermeiden

Als Präsentierender tappen Sie in die "Ego-Falle", wenn Sie lediglich Argumente und Formulierungen benutzen, die **Sie selbst** überzeugen, und auf Aspekte hinweisen, die **Sie** für wichtig halten, und sich nicht in Ihre Zuhörer hineinversetzen und überlegen, was für diese wichtig ist.

Der "Ego-Präsentierende" spricht hauptsächlich über sich, sein Unternehmen oder sein Produkt. Seine Sätze fangen bevorzugt mit "Ich" oder "Wir" an: "Wir sind bewährt. Wir haben 120 Standorte. Unsere Produkte haben eine hervorragende Qualität." Oder "Ich benötige... Ich finde... Ich meine..." Sein größter Fehler ist, dass er nur die Fragen beantwortet, die er sich unbewusst selbst gestellt hat. Keine Sekunde denkt er darüber nach: "Was für Fragen hat mein Gegenüber? Was interessiert ihn? Was mag er? Was braucht er?"

In einem überzeugenden Vortrag beantworten Sie jedoch die Fragen, die **Ihren Zuhörern** "unter den Nägeln brennen". Dabei geht es fast immer um Probleme und mögliche Lösungsansätze. Deshalb steht die Frage nach der Lösung dieser Probleme bei einer guten Präsentation gleich am Anfang. So sichern Sie sich von der ersten Sekunde an Aufmerksamkeit und Wohlwollen Ihres Publikums. Die Antworten auf diese Frage stellen dann die Schlüsselbotschaften Ihrer Präsentation dar.

Autorin



Anita Hermann-Ruess

Kommunikations- und Rhetorikexpertin, Geschäftsführerin von "Hermann-Ruess und Partner", Buchautorin und Hochschuldozentin

und Hochschuldozentin

Kontakt: seminare@hermann-ruess.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Das emotionale Gehirn Ihres Zuhörers entscheidet

Dieser Perspektivenwechsel, den Sie dabei vornehmen müssen, hat es in sich, denn drei von vier Menschen "tickern" ganz anders wie Sie selbst. Sie handeln nach komplett anderen Entscheidungskriterien als Sie, bevorzugen andere Worte, Argumente und "Verpackungen".

Ob uns eine Botschaft überzeugt oder nicht, entscheidet das sog. "limbische System", unser unbewusst arbeitendes emotionales Gehirn. Es fragt danach, was uns beim Überleben hilft, und stuft nur solche Informationen als wichtig ein. Die limbischen "Programme", die im Hintergrund laufen, die limbischen Instruktionen (Häusel, 2003), lösen folgende Fragen aus:

- **Gewinner-Instruktion:** Macht die Information mich stärker, besser, erfolgreicher als andere?
- **Sicherheits-Instruktion:** Macht sie mein Leben sicherer, verlässlicher, vorhersehbarer?
- **Verbundenheits-Instruktion:** Bringt sie mir soziale Geborgenheit und harmonische Verbundenheit?
- **Entdecker-Instruktion:** Hilft sie mir, Neues zu entdecken?

Den dargestellten unterschiedlichen Belohnungs-Programmen entsprechen vier Charaktertypen. Je präziser wir mit unserer Präsentation die Fragen der verschiedenen Typen – Gewinner-, Sicherheits-, Verbundenheits- und Entdecker-Typ – beantworten, desto eher generieren wir überzeugende Argumente, d.h. Belohnungen. Je schlechter uns dies gelingt, umso eher provozieren wir Einwände und Angriffe unserer Zuhörer, da sie sich von uns "bestraft" fühlen.

Der Limbic Pitch

Mit dem sog. "Limbic Pitch" sprechen Sie in einer Präsentation nacheinander alle vier limbischen Charaktertypen an. Dadurch stellen Sie sicher, dass für jeden Zuhörer die passenden Argumente dabei sind. So werden alle vier Typen "belohnt" und somit motiviert, begeistert und letztlich überzeugt.

Suchen Sie für jeden vorhandenen Charaktertyp drei bis vier passende Argumente aus, die präzise sein Werte- und Belohnungssystem bedienen, und beantworten Sie so die unausgesprochenen Fragen Ihrer Zuhörer! Achten Sie dabei auch darauf, sich in deren Sprache auszudrücken.

Beispiel-Argumente

für den Gewinner-Typ:

- "Das Projekt rechnet sich, da die Gewinnquote bei 28,5% liegt." (Belegen Sie diese Aussage zur Veranschaulichung mit einer Grafik.)
- "Mit diesem Produkt können wir auch den chinesischen Markt für uns erschließen."
- "Wir können durch die Auftragssteigerung zusätzliche Marktanteile gewinnen und zum Marktführer werden."

für den Sicherheits-Typ:

- "Mit diesem Six-Sigma-Projekt konnten wir die Qualität unserer Produktionsprozesse steigern. Dies reduzierte die Fehlerquote und senkte die Kosten." (Zeigen Sie an dieser Stelle eine entsprechende Vorher-Nachher-Grafik.)
- "Diese Schätzmethode haben wir bereits in zwei vergleichbaren Projekten erfolgreich eingesetzt und können dadurch unsere Planungssicherheit bedeutend steigern." (Nennen Sie hier die konkreten Projekte.)
- "Wir können nichts falsch machen, denn auch unsere Mitbewerber nutzen inzwischen diese Verkaufsstrategie und sind damit erfolgreich." (Geben Sie zwei konkrete Beispiele für Mitbewerber, welche die Verkaufsstrategie anwenden und quantifizieren Sie nach Möglichkeit deren Erfolg.)

für den Verbundenheits-Typ:

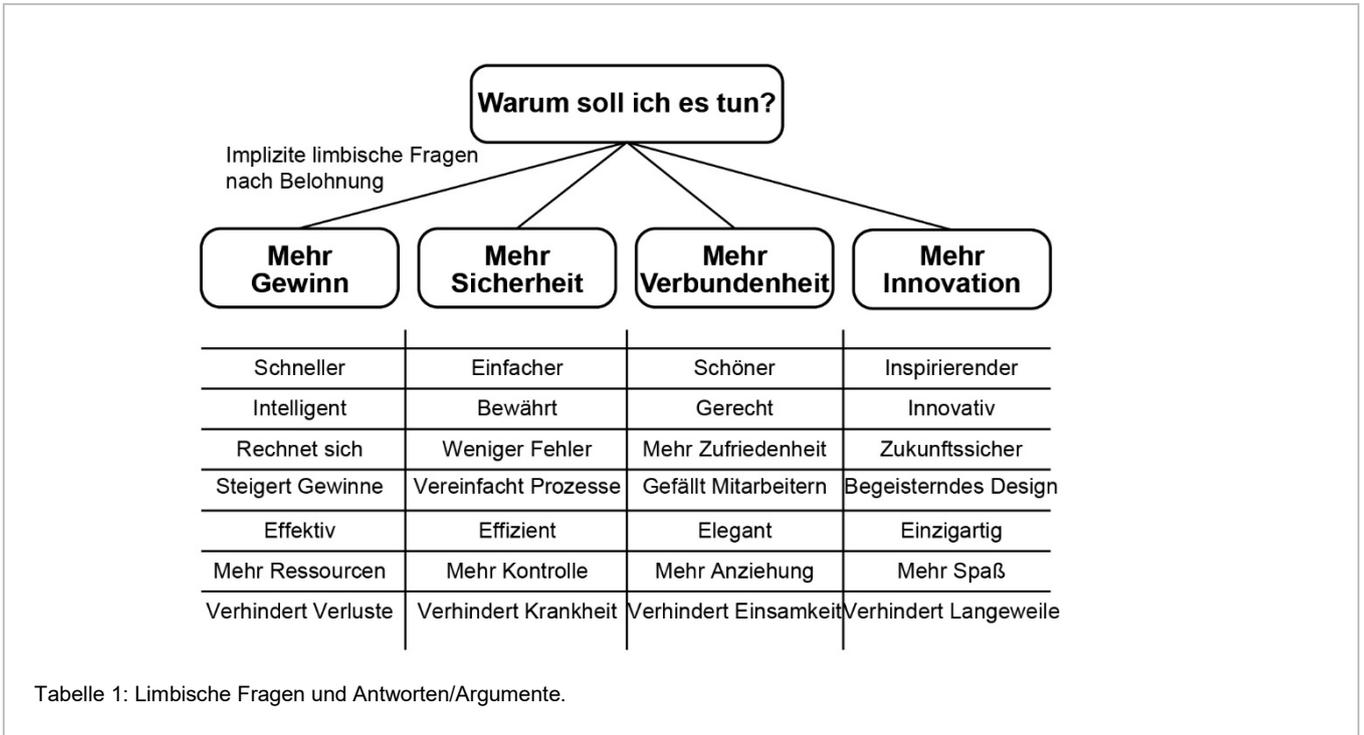
- "Dieser Auftrag ist der Einstieg in eine langfristige und vertrauensvolle Geschäftsbeziehung zu einem wichtigen Marktteilnehmer."
- "Die gemeinsame Produktentwicklung fördert den Austausch mit dem Kunden und wir können so seine Bedürfnisse viel besser verstehen." (Erinnern Sie an ein vergleichbares Projekt, das dazu führte, dass der Kunde von dem Produkt begeistert war.)
- "Mit dem Sponsoring für dieses Kinderhilfsprojekt bekommt unser Unternehmen ein sympathisches Gesicht." (Erläutern Sie die Gründe für die positive Wahrnehmung des Unternehmens mit herzlicher Stimme und entsprechender Körpersprache.)

für den Entdecker-Typ:

- "Mit unserem neuen Produkt begeistern wir neue Zielgruppen und haben in Zukunft 'die Nase vorne'." (Zeigen Sie an dieser Stelle Folien mit einzigartigen Features, Alleinstellungsmerkmalen oder dem ausgefallenen Design des Produkts.)
- "Auch bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse und der Unternehmensorganisation sollten wir innovative Wege nutzen, um den Mitbewerber überholen zu können. In unseren Hallen stehen ja auch keine veralteten Maschinen."
- "Auf unserer Hausmesse für Hausgeräte wollen wir unsere Kunden mit abwechslungsreichen Stationen faszinieren, an denen wir die neuesten Features unserer Produkte vorführen wollen." (Malen Sie an dieser Stelle die Route auf das Flipchart.)

An der Körpersprache Ihres Gegenübers erkennen Sie, wenn es Ihnen gelungen ist, sein Werte- und Belohnungssystem anzusprechen: Sein Gesicht entspannt sich, seine Augen fangen an zu leuchten, er nickt. Er verbindet Ihre Botschaft nun mit positiven Emotionen.

Eine Übersicht der "belohnenden" Argumente für die verschiedenen limbischen Charakter-Typen zeigt Tabelle 1.



Fazit

Mit dem Limbic Pitch haben Sie eines der wirksamsten Überzeugungsmittel für Präsentationen im Projekt. Mit ihm sprechen Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihres Publikums an, das sich meistens aus unterschiedlichen limbischen Charakter-Typen zusammensetzt, die jeweils mit einem anderen Werte- und Belohnungssystem angesprochen werden.

Literatur

- Hermann-Ruess, Anita: Ad hoc präsentieren. Kurz, knackig und prägnant argumentieren und überzeugen, Business Village, Göttingen 2012
- Häusel, Hans-Georg: Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, Haufe-Lexware, 3. Aufl., München 2003

Spannend und souverän präsentieren

Techniken für einen gelungenen Vortrag

Vorträge sind ein fester Bestandteil in jedem Projekt. Wer gute Vorträge halten will, braucht auch gute Präsentationstechniken. Sonst passiert es leicht, dass er sein Publikum langweilt oder überfordert. Ich habe mich mit dem Rhetorik-Trainer Matthias Pöhm unterhalten und im Folgenden einige seiner Empfehlungen zusammenstellt. Er zeigt Ihnen u.a., wie Sie Zahlen und Fakten ansprechend präsentieren, mit der Zeitlupentechnik mehr Spannung erzeugen und selbst mit hartnäckigen Störern souverän umgehen.

Mehr Dramaturgie, weniger Details

Die meisten Redner und Referenten verschenken viel Wirkung, weil sie ihre Präsentation nicht interessant gestalten. Es fehlt die Dramaturgie. Dafür tragen sie den Zuhörern viel zu viele Details vor. Jeder ist irgendwie um Vollständigkeit bemüht, egal ob in Hochschulen oder Unternehmen. Ein Fehler ist z.B., die PowerPoint-Folien mit Zahlen und Fakten vollzustopfen. Die Referenten denken: Je mehr Argumente ich liefere, umso eher sind die Zuhörer überzeugt. Aber das ist ein Irrtum. Zu viele Details sind ermüdend und langweilig. Von den Zahlen, die präsentiert werden, sind meist nur drei oder vier spannend oder relevant für eine Entscheidung. Deshalb gehören die Details ins Handout. Reduzieren Sie die Details, Argumente oder Zahlen Ihrer Präsentation auf weniger als die Hälfte – wirklich wichtig sind meistens gerade mal zehn Prozent.

Die Blackbox-Technik

Fachleute, z.B. Ingenieure, sind oft von der technischen Realisierung begeistert und stellen sie ihren Zuhörern ausführlich und im Fachjargon vor. Der Zuhörer kennt die Fachsprache aber nur bedingt oder ist Laie, er ist kein Architekt, kein Banker, kein Software-Entwickler. Reden Sie als Referent deshalb so, dass auch Laien Sie verstehen. Sparen Sie an den fachlichen Details, den Zuhörer interessieren sie nicht. In erster Linie will er wissen, was ihm das Produkt oder die Dienstleistung bringt, die Sie ihm präsentieren. Dafür eignet sich die Blackbox-Technik. Mit dieser Methode können Sie Ihre Präsentationen straffen und von zu vielen Details befreien.

Dazu ein Beispiel: Ich hatte Finanzdienstleister in Österreich geschult, die ein neues Produkt zur privaten Rentenvorsorge für gut verdienende Kunden entwickelt hatten, also für Freiberufler, Rechtsanwälte, etc. Um das Produkt zu erklären, hatten sie in ihrer PowerPoint-Präsentation auf eine Folie acht Kästchen gemalt und zwischen die Kästchen dreizehn Pfeile. Das war so verflochten und kompliziert, dass ich den ganzen Vormittag gebraucht habe, um es zu verstehen. Zum Schluss habe ich das ganze Ding als leere Blackbox eingerahmt, oben einen Pfeil rein gemalt und unten einen Pfeil raus gestrichen. "Das in der Blackbox vergessen wir jetzt mal", war mein Kommentar. "Was ist der letztliche Effekt für die Kunden?" Das muss immer die Kardinalfrage für Sie sein. Mit der Antwort auf diese Frage konnten wir das Ergebnis herausarbeiten: Der Kunde investiert einmal 10.000 Euro in das System, dann wartet er zehn Jahre, und bekommt von da an jedes Jahr 2.000 Euro bis zu seinem

Autor



Georg von Stein

Dipl.-Kfm., arbeitet seit 1994 als Journalist und Medientrainer. Spezialgebiete: IT- und Wirtschaftsthemen, darunter insbes. Coaching

Kontakt: redstein@t-online.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Lebensende ausbezahlt. Plötzlich wurde die komplizierte Präsentation ganz einfach. Arbeiten Sie vorab den Kerneffekt heraus und legen Sie einen Schwerpunkt Ihrer Präsentation darauf, diesen Kerneffekt darzustellen.

Spannungsbogen

Konzentrieren Sie sich also auf die wenigen Zahlen und präsentieren Sie diese mit einem Spannungsbogen. Jeder glaubt, das Ergebnis ist wichtig, aber das stimmt nicht. Das Ergebnis – selbst wenn es sehr gut ausgefallen ist – löst keine Begeisterungstürme aus. Die Entstehung des Ergebnisses vor den Augen und Ohren der Zuschauer weckt die Emotionen – nicht das Ergebnis selber.

Die Zeitlupentechnik

Spannung entsteht dadurch, dass der Redner nicht gleich verrät, was nach der nächsten Biegung der Geschichte passiert. Man zögert das Ergebnis hinaus. Sie können entweder sagen: "Wir wollten in einer Testreihe wissen, wie lange das neue Material in dem Schütteltest durchhält", und präsentieren dann – platsch – das Ergebnis: "Unser Material hält 18 Stunden." Die Spannung ist gleich null. Besser ist, Sie erzählen eine Geschichte: "Wir hatten zuerst mal als Vergleichspunkt das alte Material. Das alte Material hielt 12,4 Stunden. Jetzt ist es so: Wir hatten den Rekord bereits gehalten, also 12,5 Stunden, und wir dachten, wenn wir es nur irgendwie zehn Prozent nach oben treiben könnten auf rund 14 Stunden, wäre das ein Riesenerfolg. Insgeheim hofften wir, zumindest 13 Stunden erreichen zu können. Wir haben also das Material in die Testapparatur eingespannt und haben es über den Prüfzeitraum laufen lassen. Es war der achtzehnte April, ich erinnere mich genau, als wir dann das Endergebnis auf dem Bildschirm des Computers hatten. Ich und mein Ingenieurskollege laufen zum Computerraum. Wir schließen die Tür auf und laufen rein. Der Computer steht in einer Ecke, und auf dem Bildschirm läuft der Bildschirmschoner. Ich geh hin, schüttele die Maus, und der Bildschirm wird hell. Jetzt muss man aber erst den Code eingeben, den Sicherheitscode, um an die Instrumente zu gelangen. Ich gebe also den Code ein, drücke Enter und am Bildschirm erscheint die Zahl. (Pause) Es waren – jetzt eine lange Pause – acht (Pause) zehn Stunden." Ich habe hier eine Story entwickelt. Den Moment des Ergebnisses dehne ich in Zeitlupe aus und wecke auf diese Weise die Emotionen der Zuhörer.

Das Ergebnis richtig betonen

Um den Effekt zu verstärken, sollten Sie das Ergebnis richtig betonen. Dazu ein Beispiel: "Wir haben beim Projekt XY erwartet, dass wir 8.000 zusätzliche Kunden gewinnen, tatsächlich haben wir 18.000 gewonnen." Eine langweilige Version. Zweite Version: "Wir haben beim Projekt 8.000 neue Kunden erwartet" – und dann sagen Sie langsam mit erhobener Stimme: "Tatsächlich erreicht haben wir acht (Pause) zehn (Pause) tausend (Pause) Kunden." Jetzt erst kommt Emotionalität auf. In der ersten Version haben Sie keine Spannung erzeugt, das Ergebnis schien belanglos.

So gehen Sie mit Störern um

Bei Störungen müssen Sie im Kopf haben, dass sich jeder einzelne Einwand auf eine Einschätzung zurückführen lässt. Es sind am Ende immer nur Ansichten, die die Basis für die Angriffe bilden. Ein Beispiel: Ein Konzern möchte sein Logo modernisieren und Sie sind der Projektleiter, der dieses neue Logo bei der Abschlussbesprechung vorstellt. Natürlich gefällt das neue Logo nicht jedem. Einer sagt, die Farbe ist zu blau oder das Logo ist zu eckig oder zu rund. Jetzt ist es der größte Fehler zu versuchen, die eigene Lösung oder Meinung zu verteidigen. In acht

von zehn Fällen prallen da nur Meinungen aneinander. Es gilt der Grundsatz: Lassen Sie dem anderen seine Meinung, sagen Sie ihm: "Man kann durchaus Ihrer Ansicht sein. Aber ich und mein Team haben uns in dem Fall für diese Lösung entschieden." Und dann weiter im Text. Mit dieser einfachen Methode wirken Sie sehr souverän.

Tricks gegen hartnäckige Einwände

Wenn Sie in einem Vortrag Zahlen präsentieren, kann es passieren, dass jemand einwirft: "Diese Zahlen stimmen so nicht, die Berechnungsgrundlage ist nicht in Ordnung!" Was können Sie bei solchen Einwänden tun? Hier kommt der zweite Grundsatz ins Spiel: Verbleiben Sie auf keinen Fall zu lange beim Argumentieren. Geben Sie eine kurze, knappe Begründung. Eine mögliche Variante ist: "Wir haben uns aus diesem oder jenem Grund für diese Art der Zahlenberechnung entschieden. Das andere war uns zu aufwändig." Zwei oder drei Sätze reichen. Dann entziehen Sie den Blick und gehen weiter im Text. Querrufe, wie man sie z.B. aus dem Bundestag kennt, ignorieren Sie einfach, das wirkt sehr souverän. Die oberste Handlungsmaxime für Einwände ist: Halten Sie bewusst die Fäden in der Hand. Fangen Sie auf keinen Fall eine Einzeldiskussion an. Da sitzen zwölf Leute in der Runde und einer findet plötzlich irgendwas. Einer! Und dem geben Sie dann eine Viertelstunde Energie und die anderen schauen auf die Uhr. Lassen Sie solche Zweikämpfe einfach sein und dem Störer seine Meinung.

Objektiv begründete Einwände sind nur scheinbar objektiv

Hinter einem scheinbar objektiven Einwand oder Entscheidungskriterium liegt immer eine Bauchentscheidung. Ich habe diese Diskussion ständig im Seminar. Da sagt ein Teilnehmer: "Wir brauchen beim Einkauf des Stahls eine Schichtdicke von 0,8 Mikrometer. Und wenn der Stahl die 0,8 nicht erreicht – dann kaufen wir ihn nicht, weil die Qualität nicht stimmt." Scheinbar geht es hier nur um harte Fakten. Ich frage dann: "Wer hat denn entschieden, dass es 0,8 sein sollen, und nicht 0,9 oder 0,7?" Darauf die Antwort: "Ja, da haben wir Testreihen durchgeführt und dabei haben wir festgestellt: Ab 0,7 und 0,95 ist der Verschleiß zu hoch, dieser Stahl hält dann nicht länger als 18 Monate. Wir brauchen ihn aber länger als 18 Monate." Dazu dann wieder meine Nachfrage: "Wer hat denn entschieden, dass es länger als 18 Monate nötig ist?" – "Ja, das wollte der Technikleiter einfach so haben." Sie sehen, es braucht drei Fragen, und man kommt auf die Gefühlsentscheidung. Aus diesem Grund gilt: Falls ein Zuhörer bei Ihrem Vortrag objektive Einwände vorbringt, finden Sie mit zwei bis drei Fragen heraus, welche Bauchentscheidung dahinter steht. Auf diese Weise entkräften Sie den Einwand und fahren mit der Präsentation fort.

Bleiben Sie konkret und verwenden Sie Bilder

Viele Referenten sprechen abstrakt. Interesse wecken Sie aber nur, wenn Sie konkret und anschaulich formulieren. Sagen Sie also z.B. nicht "ein Drittel", sondern "jeder Dritte". Machen Sie Zahlen so persönlich wie möglich und stellen Sie sie dramaturgisch dar. Ein Beispiel: Bei einem medizinischen Test sollte die Ausfallrate 18 von einer Million sein, und tatsächlich erreicht wurde drei von einer Million. Das ist um das Sechsfache besser. So etwas muss man ausnützen. Eine wirksame Methode ist, die Zahl auf ein Flipchart zu zeichnen. Man zeichnet den Balken, der die Achtzehn darstellen soll, von unten bis oben auf. Der Balken, der die Drei abbildet, wirkt dann verhältnismäßig klein – der Unterschied zwischen dem Ziel und dem (besseren) Ergebnis wird für das Publikum deutlich. Mit einer bildlichen Darstellung wecken Sie bei den Zuhörern Emotionen. Aber das nutzen die meisten Referenten nicht aus. Sie denken, sie müssen nur die Zahlen nennen. Falsch! Wie Sie Zahlen verpacken, das macht die Wirkung aus.

Die Vergleichsfalltechnik

Möchten Sie in Ihrem Vortrag den Zuhörern den Grund für eine Entscheidung erklären, die Sie getroffen haben, eignet sich dafür die so genannte Vergleichsfalltechnik. Damit können Sie beispielsweise in einer Präsentation begründen, warum die Projektkosten höher als geplant ausfallen.

Dazu ein Beispiel: Sie kommen in einem Projekt zu dem Schluss, dass die Ausgaben für das Qualitätsmanagement erhöht werden müssen, um die Qualität und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Produkts sicher zu stellen. Mit einem Vergleich können Sie die Notwendigkeit dieser Kostenerhöhung darlegen: "Wir hätten das Qualitätsmanagement für den günstigeren Preis machen können, aber dann stellen Sie sich vor: Unser Produkt geht auf den Markt. Und plötzlich geht irgendetwas schief und wir haben mit unserem Produkt das A-Klasse-Problem. Den Schaden, den Mercedes durch den Imageverlust hat, beziffert man auf 8,3 Milliarden Euro. Wir haben uns zwar für die teurere QM-Variante entschieden. In Wahrheit ist es aber nicht teurer, sondern billiger geworden." Für das Erzählen solcher Vergleichsfälle gilt: Vergleiche oder Bilder haben eine höhere Wirkung. Je länger Sie im Bild bleiben, desto größer ist die Wirkung, die Sie erzielen.

Für ein souveränes Auftreten

Als Referent möchten Sie souverän und kompetent wirken. Das erreichen Sie in erster Linie, indem Sie sich gut auf einen Vortrag vorbereiten. Eine zusätzliche positive Wirkung können Sie durch Ihr Auftreten erzielen.

Der richtige Stand

Um gerade und aufrecht zu stehen, gibt es einen einfachen Trick: Stehen Sie aufrecht wie eine Marionette, die oben am Kopf eingehakt ist. Oder stellen Sie sich vor: Hinter Ihnen steht eine imaginäre Wand, und Sie lehnen sich an diese Wand an.

Blickkontakt mit dem Publikum

Der Blickkontakt mit dem Publikum spielt eine große Rolle für ein gutes Vortragen. Wollen Sie souverän sein oder zumindest so wirken, müssen Sie die Leute anschauen und zu ihnen sprechen – auch die Zuhörer, die hinten in der Ecke sitzen. Wenn Sie gelegentlich (nicht permanent) zum Publikum in der Ecke sprechen, wirken Sie sogar besonders souverän. Bauen Sie den Blickkontakt zum Publikum gezielt einige Male in Ihren Vortrag ein.

Laut, deutlich und langsam sprechen

Referenten, die laut, deutlich und langsam sprechen, wirken selbstbewusst. Das müssen Sie nutzen. Versuchen auch Sie, so zu reden. Die Zuhörer verstehen Sie dann gut und können der Logik Ihrer Ausführungen leichter folgen.

Langsam zu sprechen ist auch ein gutes Mittel, um Nervosität zu meistern. Viele Menschen sprechen schnell, wenn sie nervös sind. Sie machen keine Pausen, vergessen zu atmen und japsen nach Luft wie ein Ertrinkender. Ihre Stimme wird immer dünner. In einer solchen Situation machen Sie einfach eine Pause und warten, bis sich Ihr Körper den Atem holt, den er braucht. Dann sprechen Sie ruhig und langsam weiter.

Tipp – Kommunikation

Komplexe Dinge bildhaft erklären

5 Tipps für den gekonnten Einsatz von Metaphern in Präsentationen

Präsentationen sind aus dem Projektmanagement nicht mehr wegzudenken. Ob Sie vor einem Gremium die Projektidee, den Antrag oder die Ergebnisse präsentieren – immer kommt es darauf an, Argumente und Informationen überzeugend, verständlich und einprägsam zu vermitteln. Sie erfüllen aber noch einen weiteren Zweck: Da Projekte nicht von der Planungs- bis zur Abschlussphase bis ins kleinste Detail durchgeplant werden können, geben Präsentationen visuell die Richtung vor. Sie machen erlebbar, wie die "Welt" nach Projektende aussehen wird.

Metaphern sind dabei überaus hilfreich: Sie erklären nicht nur komplexe Sachverhalte einfach und verstärken einzelne Argumente. Sie ermöglichen es Ihnen, die Zuhörer aufzurütteln, deren Aufmerksamkeit hochzuhalten und sorgen dafür, dass sich Ihre Inhalte dem Publikum stärker einprägen.

Dennoch wird die Kraft der Metapher gerade im Projektmanagement oft unterschätzt und bei Präsentationen nur spärlich eingesetzt. Wie Sie dieses Stilmittel gekonnt in Ihrer Präsentation verwenden, stelle ich Ihnen in diesem Beitrag vor.

Die Metapher: stärkstes Element der Rhetorik

Die Metapher ist eine bildliche Übertragung: Sie überträgt Eigenschaften einer Sache oder Person auf eine andere Sache oder Person. In der Rhetorik gilt sie auch als verkürzter Vergleich – verkürzt um das Vergleichswort "wie" – und dient vor allem zur Veranschaulichung komplizierter Begriffe oder Sachverhalte. Metaphern versetzen uns somit in die Lage, Neues oder Unverstandenes mit Bekanntem zu verknüpfen und dadurch zu verstehen.

Metaphern erzeugen ein Bild, das eingängiger ist als die Erklärung. Oft verwenden wir sie unbewusst, erkennen sie nicht mehr als solche. Wer beispielsweise jemanden in den Himmel lobt, auf der Erfolgswelle reitet, den roten Faden sucht, vom kreativen Kopf oder von verfahrenen Projekten spricht, verwendet Metaphern. Im Projektmanagement-Alltag kennt man den "Wasserfall", das "Nadelöhr" oder das "U-Boot".

Meines Erachtens ist die Metapher das stärkste Element der Rhetorik, denn sie beeinflusst unser gesamtes Denken. Einen eindrucksvollen Beleg dafür lieferte ein 2011 an der Stanford Universität durchgeführte Experiment der Psychologin Lera Boroditsky: Den Teilnehmern zweier Gruppen wurde ein Text zur Kriminalität in einer fiktiven Stadt vorgelegt, der sich lediglich in Bezug auf die verwendeten Metaphern unterschied. In einem Text wurde Kriminalität als wildes Tier bezeichnet, im anderen als Virus. Während die Teilnehmer, denen Kriminalität

Autor



Patrick Nini

Autor, Speaker und
Trainer für Rhetorik
und Präsentation

Kontakt: pnini@patricknini.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

als wildes Tier nähergebracht wurde, dazu tendierten, Kriminelle einzufangen und zu bestrafen, neigte die andere Gruppe aufgrund der Virusmetapher dazu, die Ursachen des Problems zu erforschen. Dabei gaben beide Gruppen an, nicht explizit von den Metaphern beeinflusst worden zu sein.

Nutzen auch Sie die Kraft der Metapher gezielt in Ihrer Präsentation, indem Sie konkrete Bilder in die Köpfe Ihrer Zuhörer bringen, das Gesagte dadurch anschaulicher machen und verankern. Die Vorbereitung geeigneter Metaphern müssen Sie jedoch nicht dem Zufall oder Ihrem Bauchgefühl überlassen – dafür gibt es geeignete Methoden.

5 Tipps für den richtigen Einsatz von Metaphern

Tipp 1: Verwenden Sie Metaphern, um Argumente zu verstärken und Informationen zu erklären

Argumente erhalten durch die Metapher mehr Gewicht, komplexe Inhalte werden für den Zuhörer besser verständlich. Auch trockene Theorie wie abstrakte Zahlen, Daten und Fakten lässt sich mit diesem Stilmittel wirkungsvoll verpacken. Indem Sie Ihre Inhalte mit Metaphern unterfüttern, die bestimmte, erwünschte positive ("Projekt-Safari") oder negative ("Schreckgespenst Planabweichung") Gefühle auslösen, werden diese anschaulicher, konkreter und verstärken sich.

Stellen Sie sich deshalb bei der Vorbereitung Ihrer Präsentation diese Fragen:

- Welche Gefühle wollen Sie bei Ihren Zuhörern wecken, welche Bilder in den Köpfen erzeugen?
- Welche Metaphern sind geeignet, um diese auszulösen?

Beispiele:

1. **Das Budget muss aufgestockt werden:** Sie möchten mit dem Auto von Wien nach Triest reisen. Vor der Grenze zu Italien neigt sich der Sprit dem Ende zu. Nun ist ein hervorragender Zeitpunkt das Auto zu tanken, da wir kurz vor dem Ziel sind und der Sprit hinter der Grenze teuer wird.
2. **Mitarbeiter loben:** Wir sind endlich mit der Konkurrenz in den Ring gestiegen und haben gute Chancen diesen Wettkampf zu gewinnen. Frau Meier, Sie waren die Sparringspartnerin, die wir gebraucht haben. Herr Müller, Sie waren unser Teamarzt der uns immer wieder aufbaute. Und Sie Frau Huber, Sie waren die Trainerin, die uns an die Grenzen brachte. Vielen Dank!
3. **Jemandes Kompetenz in Frage stellen:** Der glaubt doch allen Ernstes, im Westen gehe die Sonne auf.

Tipp 2: Richten Sie die Präsentation an einer einzigen, starken Metapher aus

Unzählige Informationen prasseln jeden Tag auf uns ein. Indem Sie eine bestimmte Metapher die ganze Präsentation hindurch verwenden, erleichtern Sie es den Zuhörern, die wesentlichen Inhalte zu verstehen und sich auf Dauer zu merken.

Für das Projektmanagement eignet sich beispielsweise die Metapher "Auto": Wie ein Auto auch aufgebaut ist, ob es nun einen Zwei- oder Vier-Zylindermotor hat – in erster Linie muss es funktionieren. Es muss von A nach B fahren und gelenkt werden können. Ähnlich verhält es sich im Projekt: Ich präsentiere als Projektleiter meinem Lenkungsausschuss und dieser lenkt das Projekt. Die einzelnen Details sind für ihn nicht relevant – das Projekt muss laufen und das Ziel erreichen. Dementsprechend lautet die Frage bei einer "Panne" auch: Was muss ich tun, damit es weiter funktionieren und "gesteuert" werden kann? Auch die Metapher "Leitplanke" kann im Projektmanagement ein geeignetes Bild sein: Es gilt, von A nach B zu kommen – doch innerhalb der Abgrenzungen, die durch die Planken gesetzt sind, darf sich frei bewegt werden.

Tipp 3: Setzen Sie Metaphern als visuelle Hilfsmittel ein

Wenn Sie Ihre gesamte Präsentation auf einer einzigen Metapher aufbauen, können Sie diese durch geeignete Bilder unterstützen. Im Falle der Autometapher eignet sich das Bild der Restkilometeranzeige (als Metapher für die Projektdauer) oder das einer Autopanne (für Probleme, die es zu lösen gilt).

Negative Situationen können Sie entschärfen, indem Sie ein humorvolles Bild verwenden. Dies erfordert jedoch Fingerspitzengefühl! Wenn Sie Ihr Publikum kennen und wissen, dass es Humor versteht oder Sie bereits die passende Lösung zum Problem parat haben, lockert ein humorvolles Bild eine negative Situation auf.

Arbeiten Sie hier mit wenig Text. Ein Bild braucht lediglich eine kurze Überschrift, die aus ein bis drei Wörtern besteht, oder kurze Aufzählungspunkte. Verwenden Sie nur authentische Bilder und vermeiden Sie abgedroschene Stockfotos. Ich beziehe meine Bilder von Compfight oder verwende eigene Bilder aus meinem Leben, z.B. einen Tiger im Urlaub, die Akropolis oder ein Tanzparkett. Natürlich sind Sie dabei nicht an die PowerPoint-Folie als Präsentationsmittel gebunden. Sie können auch ein Lenkrad mitbringen und so für einprägsame Momente sorgen.

Tipp 4: Finden Sie die perfekte Metapher

Wenn Sie sich nicht schon im Vorfeld Gedanken über geeignete Metaphern gemacht oder einen Metaphernvorrat zugelegt haben, kann dieser Prozess viel Zeit und Nerven kosten. Aber die Mühe lohnt sich, wenn Ihre Inhalte bei den Zuhörern im Gedächtnis bleiben.

Mit der Beantwortung dieser vier Fragen finden Sie die geeignete Metapher (siehe hierzu Bild 1):

1. Welche Bereiche interessieren mich?
2. Welche Situationen rufen die gewünschten Gefühle hervor?
3. Welche Themen haben viele Parallelen zu meinem Thema?
4. Können meine Zuhörer diese auch erkennen und verstehen?

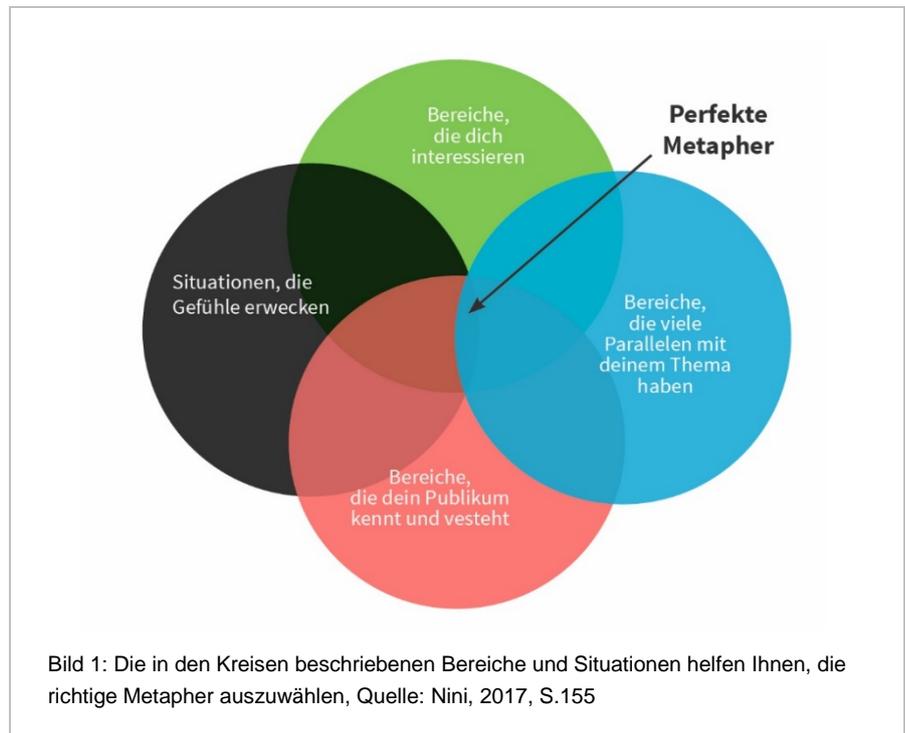
Beispiel für eine geeignete Metapher: Das Surfen

1. Surfen kann ein Hobby sein.
2. Wenn es ein Hobby ist, löst die perfekte Welle positive und die verpasste Welle negative Emotionen aus.
3. Wenn wir eine Weile erfolgreich unterwegs sind, können wir auf der Welle reiten; wenn wir vom Board fallen, müssen wir wieder aufstehen.
4. Eignet sich für eine weltoffene Zuhörerschaft.

Auf lange Sicht ist es für Unternehmen ratsam, sich einen Metaphernpool anzulegen und konsequent zu

pflügen. Halten Sie die Augen offen, schauen Sie über den "Tellerrand"! Metaphern begegnen uns im Alltag öfter, als uns bewusst ist. Machen Sie sich Notizen. Auch wenn die Metapher noch nicht konkret ist, schreiben Sie Ihre Idee auf und denken Sie diese zu einem späteren Zeitpunkt weiter. Nicht aufgeschriebene Ansätze geraten schnell wieder in Vergessenheit.

Achten Sie außerdem darauf, dass Sie die gewählte Metapher nicht oberflächlich behandeln (z.B. vom Schlüssel zum Erfolg sprechen) und dass sie konsistent ist. Konsistent bedeutet für mich: Wenn ich z.B. vom falschen Gleis spreche, darf ich danach nicht davon sprechen, "sicher zu landen" – weil Züge nicht landen, sondern einfahren und halten. Das Oberthema der Beispielmetapher ist zwar das Reisen, aber Zugreisen und Flugreisen sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Bleiben Sie deshalb in der Metapher.



In Kürze bedeutet das für die Auswahl von Metaphern:

- Setzen Sie auf wirkungsvolle Metaphern! Die etwas abgedroschene Redewendung "das Projekt ist auf gutem Kurs" stammt zwar aus der Flugmetaphorik, weckt aber kaum Emotionen bzw. Bilder im Kopf. Besser wäre hier: "Wir sind unseren Konkurrenten nun meilenweit voraus."
- Metaphern sollten Ihre Zuhörer weder überfordern, noch zu flach daherkommen, sondern verständlich und stimulierend sein. Lassen Sie Ihre Metaphern vor der Präsentation auf einen oder mehrere unvoreingenommene Zuhörer wirken, um sie auf Verständlichkeit zu prüfen.
- Verwenden Sie eine Metapher tiefgehend und achten Sie darauf, dass Sie konsistent ist. Nur dann verstehen und akzeptieren Ihre Zuhörer diese auch. Bleiben Sie Ihrer Metapher treu.

Tipp 5: Wählen Sie Metaphern, die Ihre Körpersprache unterstützen

"Alles Gute kommt bekanntlich von oben." Die Metaphorik des Oben und Unten ist in unserer Kultur längst in den täglichen Sprachgebrauch eingegangen. Ob Sie nun von Spitzenergebnissen, Top-Managern, hohen Standards, gestiegenen Erwartungen oder sinkenden Kosten sprechen – immer wenn Sie diese sogenannten Raum- und Orientierungsmetaphern verwenden, bewegen sich Ihre Hände oder Ihr Körper unbewusst nach oben oder unten. Beobachten Sie das einmal. Metaphorik wird somit auch in Ihrer Körpersprache sichtbar, sie unterstützt und verstärkt Ihre Argumente.

Wichtig ist, dass diese Bewegungen und Gesten natürlich bzw. authentisch sind. Körpersprache kann man nicht erzwingen. Sie können jedoch Raum- und Orientierungsmetaphern gezielt und gehäuft einsetzen: Sprechen Sie von steigen, fallen, klettern, in die Höhe schießen, abheben oder abstürzen. Auf diese Weise geben Sie den abstrakten Begriffen eine Gestalt, machen sie lebendiger und verständlicher. Das hilft Ihnen auch ganz unbewusst in Ihrer Körpersprache, ohne einstudiert zu wirken.

Fazit: Bleiben Sie "im Bild"!

Erfolg und Zukunft eines Projekts hängen maßgeblich von der Art und Weise ab, wie Sie Ihre Präsentationen in der Planungs-, Realisierungs- und Abschlussphase gestalten und ob Sie es schaffen, Ihre Zuhörer wirklich zu überzeugen. Informieren allein reicht nicht aus – Sie müssen ebenso begeistern und motivieren, Gefühle sowie Neugier wecken. Metaphern versetzen Sie in die Lage, Assoziationen und Bilder in den Köpfen zu erzeugen, die eingängiger und einprägsamer sind als jede Beschreibung und erleichtern Ihnen so die Überzeugungsarbeit.

Grundsätzlich gilt aber für jede Präsentation: Mehr kommunizieren, weniger präsentieren! Eine gute Präsentation stellt nicht die Folien in den Vordergrund. Mein Geheimtipp: Erst einmal den Computer ausschalten und sich über die Kernbotschaft, Erwartungen der Zuhörer, Argumente, Stilmittel und Struktur Gedanken machen – die (PowerPoint-) Präsentation erstellen Sie erst im zweiten Schritt!



Weitere Tipps zum erfolgreichen Präsentieren finden Sie im Buch "Speech Pad" von Patrick Nini, das 2017 beim Gabal Verlag erschienen ist.

Literatur:

Nini, Patrick: Speech Pad, Gabal Verlag GmbH, Offenbach, 2017

Methode

Es war einmal ...

Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen

Sie als Projektmanager kennen das Problem: Sie haben zwar die Verantwortung für den Projekterfolg, klare Befugnisse über Ihre Teammitglieder und weitere Stakeholder besitzen Sie allerdings nicht. Im Projektgeschäft befinden Sie sich demnach in einer misslichen Lage. Damit Sie Ihre Projekte dennoch erfolgreich managen können, bedarf es viel Überzeugungskraft. Mit Hilfe einer simplen Methode – dem Storytelling – schaffen Sie es allerdings, selbst Ihre größten Kritiker zu überzeugen.

Der Einfluss einer Überzeugung

Führen wir uns zunächst vor Augen, was konkret hinter dem Begriff "Überzeugung" steckt. "Überzeugung" ist eine gefestigte Meinung, die sich eine Person zu einer Situation gebildet hat. Das bedeutet nicht unbedingt, dass diese Meinung gut begründet ist. Vielmehr ist es so, dass wir dazu neigen, schnell Meinungen zu jeder möglichen Situation parat zu haben, um uns einen Sinn aus unserer Umwelt zu machen. Indem wir Situationen einen (voreiligen) Sinn geben, stillen wir unseren inneren Drang nach (einer vermeintlichen) Sicherheit: Entwicklung A wird "in diesem Sinn" als gut oder schlecht für unsere Interessen befunden und wir entscheiden uns aus diesem Sinn heraus, Entwicklung A zu unterstützen bzw. sie zu meiden.

Für Sie als Projektmanager dienen die Überzeugungen Ihrer Stakeholder entweder als Beschleuniger oder Bremsklotz. In der Regel sind Stakeholder gegenüber einem Projekt anfangs zumindest skeptisch eingestellt. Das Projekt-Vorhaben ist immerhin kein standardisierter Prozess und somit Neuland (anders ausgedrückt: eine Unsicherheit) für die Beteiligten. Daher steht das Projektmanagement in der Pflicht, eine erfolgsversprechende, kostenoptimierte und risikoarme Strategie zu präsentieren, die die negative Haltung der Stakeholder gegenüber dem Projekt in eine positive umwandelt. Denn andernfalls können etliche Faktoren dazu führen, dass die skeptische Haltung der Stakeholder eine rasante Überzeugungs-"Talfahrt" annimmt, wie beispielsweise in den drei folgenden Situationen.

Typische Situationen, die zu negativen Überzeugungen gegenüber einem Projekt führen

Situation 1: Eine Kick-Off-Veranstaltung wird überschwänglich angekündigt – sogar der Geschäftsführer wird anwesend sein. Zur Eröffnung hält dieser eine emotionale Rede, in der er die unternehmensstrategische Bedeutung dieses Projekts hervorhebt. Das Projektteam ist begeistert und auch stolz in so einem wichtigen Projekt mitzuwirken – bis sich der Geschäftsführer nach Abschluss seiner Rede verabschiedet und auch sonst in den kommenden Wochen unerreichbar für die Belange des Projekts zu sein scheint. Die Stimmung der Projektbeteiligten ist im Keller und die Überzeugung: "Uns wurde ein Bär aufgebunden!" breitet sich in deren Köpfen aus.

Autor



Oliver Grytzmann

Gründer von Candid Rhetorics und Mitglied der Toastmasters

Kontakt: info@candid-rhetorics.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Situation 2: Die Geschäftsführung signalisiert bereits von Beginn an durch offensichtliche Lustlosigkeit, dass das Projekt nur gemacht wird, weil es eben gemacht werden muss und erteilt indirekt den Mitarbeitern die Ansage: "Haltet uns weitestgehend aus den Entscheidungen das Projekt betreffend heraus und bezieht uns nur dann mit ein, wenn es wirklich nicht anders geht."

Situation 3: Die Teammitglieder sind bereits zu Beginn des Projekts mit erheblichem Multitasking – aus anderen Projekten und ihrer regulären Linienarbeit – belastet. Sie starten mit der klaren Überzeugung, dass dieses Projekt nur weitere Arbeit mit sich bringt und sie letztendlich überstrapaziert.

Unter diesen Umständen suchen Sie zunächst vergeblich nach "Überzeugung" für Ihr Projekt. Dabei können Sie in allen drei Situationen nicht einmal etwas für den Scherbenhaufen, vor dem Sie bereits bei Projektbeginn stehen.

Warum Storytelling?

Wie können Sie nun mit Hilfe von Storytelling Ihre Stakeholder überzeugen – ihnen also Sicherheit geben und sich so ihre (aktive) Unterstützung sichern? Zunächst einmal: Wir Menschen lieben gute Geschichten – sie sprechen unsere Emotionen an, unterhalten uns und hinterlassen meist einen bleibenden Eindruck.

Was macht eine gute Geschichte aus?

Eine gute Geschichte braucht vor allem einen Helden – einen Helden, mit dem wir uns identifizieren können, da wir uns selbst am liebsten in der Rolle des Helden sehen. Niemand möchte dagegen der Anti-Held sein. Ein Held muss dabei aber nicht zwangsläufig eine muskelbepackte Adonis-Gestalt sein. Vielmehr ist ein Held eine Figur, die in ständiger Bewegung auf ein Ziel hin, Herausforderungen direkt ins Auge blickt und diese überwindet.

! Wichtig ist, dass sich die Person(en), die Sie mit Ihrer Geschichte überzeugen möchten, selbst in der Rolle des Helden erkennen.

Geschichten sind also emotionale Erzählungen, sie vermitteln einerseits ein Hochgefühl, ein Held zu sein und andererseits den Widerwillen, den Anti-Helden spielen zu müssen. Gegenüber üblichen Darstellungsformen von Fakten ist diese Eigenschaft ein entscheidender Vorteil, denn mit dem Aufwühlen von Emotionen generieren Sie Aufmerksamkeit bei Ihren Zuhörern. So nehmen diese die Informationen nicht nur leichter auf, sie können sich diese auch besser merken. Denken Sie an Geschichten aus dem realen Leben: Ob es die Fußball-Helden vom Sommermärchen 2006 sind oder Kriminelle, deren Story die Nachrichtenseiten füllen – wir lieben oder wir hassen sie, sie berühren uns in jedem Fall emotional und bleiben uns im Gedächtnis.

Geschichten vs. rationale Argumente

Wenn Sie versuchen, Ihren Gesprächspartner mit rationalen Argumenten zu überzeugen, befindet sich dieser von Beginn an in einer rational-kritischen Geisteshaltung, die darauf abzielt Fehler in Ihrer Logik zu finden (und die verhindern soll, seine bereits getroffene, feste Meinung ändern zu müssen). Der Grund für seine "abwehrende" Haltung: Mit rationalen Argumenten wollen Sie IHRE Auffassung von Vernunft gegenüber Ihrem Gesprächspartner durchdrücken und lassen dabei SEINE Wahrnehmung von Rationalität außen vor.

Beispiel: Nehmen wir an, Sie versuchen als Projektmanager Ihrem Geschäftsführer zu erklären, dass Ihr Team in drei Monaten kein Software-Projekt fertigstellen kann, für das mindestens sechs Monate Arbeitszeit benötigt wird. Sie argumentieren also mit erwartbaren Längen jedes Projektabschnitts, verweisen auf die notwendigen Testphasen und auf die Teammitglieder, die wegen anderen Aufgaben über Wochen hinweg nicht an Ihrem Projekt arbeiten können. Ihr Geschäftsführer kennt allerdings seine, wiederholt bestätigte Wahrnehmung, wonach seine externen Deadlines bislang immer gut funktioniert haben. Zwei Überzeugungen prallen hier aufeinander, die blind sind für das jeweilige Argument des anderen.

Wie Sie im Folgenden genauer sehen werden, nimmt die emotionale Kommunikation mit Storytelling hingegen einen anderen Weg. Mit Storytelling versetzen Sie sich nämlich in die Überzeugung Ihres Gesprächspartners und machen ihn aus seinem eigenen Blickwinkel heraus zum Helden.

! Nicht Argumente ändern Überzeugungen, sondern emotionale Geschichten, die unsere Lebenssituation betreffen.

Mit Geschichten überzeugen

Laut Ernest Hemingway – selbst einer der bekanntesten Schriftsteller des vergangenen Jahrhunderts – schrieb der russische Schriftsteller Dostojewski nur deshalb gute Geschichten, weil er in Sibirien (also: im Zwangslager) war. Hemingway war der Meinung, dass nur Geschichtenerzähler, die menschliches Leid kennen, wahrhaft gute Stories erzählen können.

Für Sie als Projektleiter bedeutet das: Kennen Sie die Herausforderungen und Probleme Ihres Zuhörers (und somit Helden Ihrer Geschichte)! Denn wenn Sie vom Leid (den Herausforderungen) der angesprochenen Person erzählen, bewegen Sie sich in der Welt ihrer Überzeugungen. Sie konfrontieren die Person nicht mit Ihrer eigenen Überzeugung, die wahrscheinlich konträr zur Überzeugung des Gegenübers ist, und Sie verlieren sich auch nicht in abstrakten, rationalen Argumenten, die der Stakeholder nicht mit seiner Umwelt in Verbindung bringen kann. Stattdessen geben Sie Ihrem Zuhörer das Gefühl, verstanden zu werden.

Authentizität ist entscheidend

Ist die Person (oder die Personengruppe) wütend auf den fehlenden Support des Managements? Ist der Stakeholder unzufrieden mit Ihren Führungsqualitäten? Hat das Projektmitglied bereits innerlich gekündigt und macht Dienst nach Vorschrift, bis er eine lukrativere Jobaussicht gefunden hat? In jedem dieser Fälle muss diese Überzeugung als Herausforderung in die Geschichte aufgenommen werden. Andernfalls plappern Sie ein Märchen herunter, das mit der Lebensrealität Ihres Zuhörers nichts gemein hat und ihn nicht im Ansatz von seiner aktuellen Überzeugung abbringen wird.

So entwickeln Sie Ihre Geschichte

Als Ausgangssituation dient das folgende Beispiel:

Ein Kunde möchte seinen Unternehmensauftritt im Netz grundlegend erneuern. In diesem Zusammenhang möchte er professionelle Animationsvideos auf seine Webseite einbinden, um sein Produkt in wenigen Minuten zu erklären. Sie sind für dieses Projekt als Projektmanager verantwortlich. Für die Projektabwicklung steht Ihnen u.a. ein Design-Team zur Seite.

Die besondere Herausforderung dabei: Ihr Kreativdirektor Jürgen verfolgt seine Ideen abseits von bewährten Prozessabläufen, hält sich nicht an Deadlines und verändert mit seinem Team den Projekt-Scope, ohne Rücksprache mit Ihnen oder dem Kunden zu halten.

1. Die Grundpfeiler der Geschichte vorbereiten

Das Thema der Geschichte kennen

Um den Kreativdirektor davon zu überzeugen, endlich die etablierten Prozesse des Unternehmens auf seine Aufgabe anzuwenden, müssen Sie sich zu aller erst das Thema Ihrer Geschichte bewusstmachen.

Beachten Sie dabei:

- Nicht die Prozesse sind das Thema der Story!
(≠ "Jürgen, du musst dich an die Abläufe halten, die vorgeschrieben sind.")
- Nicht der Kunde ist das Thema der Story!
(≠ "Was der Kunde will, will er, und nichts anderes!")
- Nicht Sie als Projektmanager sind das Thema der Story!
(≠ "Und wenn alle so arbeiten wie du? Wie soll ich dann meinen Job machen?")

! Sondern: Jürgen, der Kreativdirektor, ist das Thema der Story – denn: **Jeder sieht sich selbst als Held in seiner eigenen Geschichte – und möchte zugleich nicht als Anti-Held gesehen werden!**

Die Perspektive wechseln

Wechseln Sie dafür die Perspektive und betrachten Sie die Situation aus Sicht des Kreativdirektors: Welche Einstellungen bestimmen sein Weltbild?

- Sieht sich Jürgen als fleißige, aber unterwürfige, Arbeitsbiene? (offenkundig nicht)
- Sieht sich Jürgen als Genie, der die Dinge einfach besser kapiert als alle anderen? (gut möglich)
- Sieht sich Jürgen als Rebell, der Kreativität abseits von Konformität findet? (ganz sicher)

Das Weltbild ermitteln

Wenn Sie eine Vorstellung vom Weltbild des Kreativdirektors haben, überlegen Sie sich, welches berufliche Ziel mit diesem Weltbild verbunden ist:

- Kreative Unabhängigkeit?
- Größtmögliche Anerkennung (vom Kunden und Unternehmen)?
- Abschaffen von "schwachsinnigen" Prozessabläufen?

Wahrscheinlich kennen Sie Ihren "Jürgen" (also den Helden Ihrer Geschichte) bereits – falls nicht, informieren Sie sich über ihn, indem Sie Mitarbeiter befragen, die die Person schon länger kennen. Behalten Sie dabei im Gedächtnis: Geschichten funktionieren nur dann, wenn Sie authentisch sind. Stellen Sie sich daher die harten Fragen (siehe oben) – also die Fragen, von denen Sie wissen, dass sie gestellt werden müssen, aber vor deren Aussprache Sie Scheu haben.

Wenn Sie all diese Fragen beantwortet haben, besitzen Sie bereits die Grundpfeiler Ihrer Geschichte.

2. Die "charakter-getriebene Geschichte" in 7 Schritten aufbauen

Was ist die charakter-getriebene Geschichte?

Die meisten Autoren, die über Storytelling schreiben, empfehlen die **3-Akt-Struktur** für den Aufbau einer Geschichte (vgl. Joseph Campbells und Grytzmann, 2017). Dieser Ansatz hat definitiv seine Berechtigung. Hier möchte ich Ihnen aber eine Alternative dazu vorstellen: die charakter-getriebene Geschichte (die nicht in 3 Akten verläuft).

Während Sie sich bei 3-Akt-Geschichten (auch Plot-getriebene Geschichten genannt) in eine Vogelperspektive begeben, "zoomen" Sie bei charakter-getriebenen Geschichten direkt auf den Helden als Hauptfigur der Geschichte. Geschichten, die von einem Plot getrieben werden, erzählen Sie demnach ausführlicher, mit einer "Moral der Geschichte" und mit einer komplexen Rahmenhandlung. Für die kurzen Story-Einschübe, die Sie im Projektalltag verwenden möchten, eignen sich daher Charakter-getriebenen Geschichten besser. (Für Filmfreude: "*Traffic: Die Macht des Kartells*" aus dem Jahr 2000 ist ein hervorragendes Beispiel für eine charakter-getriebene Geschichte.)

Das "Demzufolge, ... Allerdings..." - Tandem

Hangeln Sie sich beim Aufbau Ihrer charakter-getriebenen Geschichte an einem "Demzufolge, ... Allerdings..." - Tandem entlang und berücksichtigen Sie dabei die folgenden sieben Schritte:

1. Ihr Held (Kreativdirektor Jürgen) trifft seine erste Entscheidung.
Beispiel: Er weist seine Ressourcen dazu an, kundenindividuelle Animationen zu designen (anstatt die vereinbarten Templates zu benutzen).
2. Ein positives(!) "Demzufolge..." tritt ein.
Beispiel: Jürgen fühlt sich in seiner überlegenen Kreativität bestätigt.

3. Die Entscheidung des Helden besitzt für eine andere Person aber ein negatives "*Allerdings...*" (wählen Sie das stärkste!).
Beispiel: Die Designer müssen ihre Arbeit nun *allerdings* an mehreren Projekten gleichzeitig erledigen (Multitasking), da kundenindividuelle Animationen das Zweifache ihrer Zeit beanspruchen.
4. Welches "*Demzufolge...*" (Konsequenz) trifft die betroffene Person aufgrund der Entscheidung des Helden?
Beispiel: Die Designer schludern *demzufolge* beim Design der Animationen, da eine andere Projektarbeit für sie Vorrang hat.
5. Welches "*Demzufolge...*" hat die Entscheidung aus 4. für eine weitere Person?
Beispiel: Der Kunde möchte die Animation in diesem mangelhaften Zustand nicht abnehmen.
6. Welches negative "*Demzufolge...*" aus 4. und 5. ergibt sich für das Ziel des Helden?
Beispiel: Das Ansehen des Kreativdirektors sinkt *demzufolge* – in seinem Team, beim Kunden und bei Ihnen als Projektmanager.
7. Wie sieht das neue, unfreiwillige, "*Demzufolge...*" des Helden aus?
Beispiel: Jürgen wird demzufolge nicht länger für wichtige Projekte berücksichtigt.

So wird Ihre Geschichte überzeugender

Die emotionale Überzeugungskraft

Mit dem obigen Ablauf haben Sie die Szenen (Szenen = Interaktion von Charakteren an bestimmten Orten) festgelegt. Sie besitzen mit Ihrer Geschichte bereits emotionale Anziehungskraft auf Ihren Helden, denn Sie erzählen aus seiner Perspektive (seiner Welt). Mit der passenden Wortwahl zu Ihrer Geschichte unterstützen Sie diese Dramaturgie nochmals.

Ein Bild mit Worten malen

Um die Emotionen des Hörers weiter anzuregen, sollten Sie eine möglichst bildhafte Wortwahl verwenden. Wenn Sie mit Ihren Worten ein mentales Bild zeichnen, das über die Geschichte hinweg konstant ist, wirkt der Effekt auf Ihre Zielperson noch stärker. Denken Sie z.B. an Metaphern (lesen Sie dazu auch "[5 Tipps für den gekonnten Einsatz von Metaphern in Präsentationen](#)", Projekt Magazin 18/2017). Sie können den Kreativdirektor z.B. "in anderen Sphären schweben" sehen, da er die negativen Konsequenzen für seine Ressourcen nicht im Blick hat. Dieses Bild von "Abgehobenheit" könnten Sie z.B. mit dem Bild von Ikarus – einer Gestalt der griechischen Mythologie, die durch ihren Übermut in ihr Verderben stürzt – unterfüttern. Achten Sie aber darauf, dass die Bilder zum Kreativdirektor und seiner Situation allesamt zueinander passen. So bleiben sie intuitiv, verständlich und verankern Ihre Geschichte leichter im Gedächtnis.

Verlieren Sie nie die Grundpfeiler aus den Augen

Behalten Sie beim Verfassen Ihrer Geschichte im Hinterkopf: Im Beispiel des Kreativdirektors geht es um Rebellentum, Unabhängigkeit oder einen Messias-Komplex. Wecken Sie in Ihrer Geschichte Emotionen, die mit diesen Themen verbunden sind, z.B.:

Beispiel für Schritt 1: *"Ich möchte dir eine kurze Geschichte erzählen, Jürgen. Stell dir die folgende Situation vor! Ein Kreativdirektor kontrolliert die Arbeit seiner Mitarbeiter an kundenindividuellen Animationen. An seinem Schreibtisch vergleicht er die neu gemachte Arbeit mit den Templates, die der Projekt-Scope eigentlich umfasst hat – und er ist hochzufrieden mit sich und seiner eigenhändigen Entscheidung: Die neuen Designs sehen wesentlich besser aus und werden dem Kunden daher ohne Zweifel überzeugen. Mit einem Klick auf "Delete" lässt der Kreativdirektor die Templates verschwinden und freut sich schon auf das anstehende Lob, das er erwartet. Allerdings..."*

Ihre Story beginnt mit den magischen Worten: *"Ich möchte dir eine Geschichte erzählen."* Sie bereiten Ihren Kreativdirektor mit diesem Ausdruck auf die Stimmung einer emotionalen Erzählung vor – und er merkt augenblicklich, dass diese Story in seiner Welt spielt. Interesse entsteht, ohne dass Sie ihm vorwurfsvoll begegnen oder direkt ansprechen, dass er mit der Story gemeint ist. Mit dem ersten *"Allerdings..."* setzen Sie zugleich geschickt den Anker für das erste Vorankommen Ihrer Story.

Bleiben Sie authentisch!

Versehen Sie Ihren Helden nur mit Charaktereigenschaften, die ihm auch wirklich entsprechen. Wenn niemand im Unternehmen einen bestimmten Charaktereindruck von Ihrem Kreativdirektor hat, dann erfinden Sie es auch nicht. Suchen Sie stattdessen etwas Authentisches und Griffiges, das ein Teammitglied oder Kollege über "Jürgen" gesagt hat – oder formulieren Sie in einer Szene die Meinung aus, die Sie persönlich über ihn haben.

Gedanken anleiten

Das Beispiel verdeutlicht auch, dass Sie als Geschichtenerzähler Ihre Zuhörer zu bestimmten Gedanken anleiten. Die Aussage *"Stell dir vor!"* hat z.B. diesen Effekt, ebenso wie das Tandem aus *"Demzufolge...", "Allerdings..."* Dieses Anleiten ist richtig und wichtig für Ihre Zuhörer, so geben Sie ihnen Sicherheit, wie sie beschriebene Situationen deuten sollen, an welcher Stelle der Geschichte sie sich aktuell befinden und wohin die Reise weitergehen wird.

Stellen Sie zum Schluss alles auf den Kopf

Das Ende einer charakter-getriebenen Geschichte ist immer das verkehrte Bild aus Schritt 1: Ihr Kreativdirektor Jürgen hat in Schritt 1 positives Ansehen, in Schritt 7 ist dieses Ansehen gegenteilig – also negativ. Jürgens Emotion macht hier eine Talfahrt und nicht nur seine Ressourcen und Sie als Projektleiter sind von ihm enttäuscht, sondern nun auch er von sich selbst. Schritt 7 verdeutlicht ihm, dass er sein Verhalten ändern muss, um sich erneut vom Anti-Held zum Helden seiner Geschichte zu verwandeln.

An dieser Stelle können Sie Ihrem Zuhörer die Handlungsweisen nahelegen, die Sie künftig von ihm sehen möchten. Wenn Sie mit Ihrer Geschichte seine Aufmerksamkeit auf sein Fehlverhalten gelenkt haben, können Sie Ihre Lösung nun rational mit ihm durchgehen; immerhin befinden Sie sich nun auf "derselben Wellenlänge". (Z.B. *"Mit der Geschichte wollte ich dir die negativen Konsequenzen aufzeigen, die das Ignorieren des vereinbarten Projekt-Scope für alle Beteiligten (inklusive dir) hat. Ich möchte dich nun bitten, dich zukünftig an die getroffenen Absprachen zu halten."*)

Natürlich können Sie auch wieder die Methode Storytelling anwenden: Beginnen Sie Ihre Geschichte dann mit einer (für alle) positiven Entscheidung des Kreativdirektors und erzählen Sie die Konsequenzen dieser Entscheidung *am* "Demzufolge... Allerdings..." – Tandem weiter.

Fazit

Mit harten Fakten allein ist es oft schwer, andere von seinem Vorhaben / seiner Meinung zu überzeugen. Als Projektleiter kennen Sie das vermutlich zu Genüge. Mit der Methode Storytelling schaffen Sie es aber, selbst die kritischsten Stakeholder oder Teammitglieder für Ihre Sache zu gewinnen.

Eine der wichtigsten Grundregel dabei:



Erzählen Sie Ihre Geschichten stets aus der Perspektive Ihres Zuhörers.

Überlegen Sie daher: Was ist dieser Person wichtig und welche beruflichen Ziele verbindet sie mit diesem Weltbild? Mit diesen Informationen erstellen Sie dann einen Charakter, der Entscheidungen trifft und dessen Entscheidungen Konsequenzen für sein Umfeld hat.

Wählen Sie eine emotionale Erzählweise, um sicher zu stellen, dass Sie in keinen rationalen – und nicht gewinnbaren – Diskurs abdriften. Am Ende wecken Sie auf diese Weise bei Ihrem Zuhörer das unerschütterliche Gefühl: *"Ich muss mich vom Anti-Helden wieder zurück zum Helden verwandeln!"*

Literatur

- Buchanan, Tony W.: Retrieval of Emotional Memories, in: Psychol Bull. 2007 Sep; 133(5): 761–779 (online verfügbar unter: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2265099/>)
- Campbells, Joseph: The Hero with a Thousand Faces, 3. Auflage (auch in Deutsch verfügbar), New World Library, Novato, CA 2008
- Grytzmann, Oliver: **Storytelling mit der 3-Akt-Struktur: Wie Sie mit der 3-Akt-Struktur authentische Geschichten erzählen und Kunden sowie Mitarbeiter binden – der Leitfaden**, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden 2017



Weitere Tipps für den Storytelling-Einsatz im Projektmanagement erhalten Sie im Buch **"Storytelling mit der 3-Akt-Struktur: Wie Sie mit der 3-Akt-Struktur authentische Geschichten erzählen und Kunden sowie Mitarbeiter binden – der Leitfaden"** von Oliver Grytzmann.

Tipp

Geschichten visualisieren

Wenn Ihr Stakeholder keine Lust auf "Märchenstunde" hat

"Ich kenne den einen oder anderen Kandidaten, den man mit Storytelling ziemlich sicher verärgern würde und sehe die Gefahr, dass sich jemand leicht veräppelt oder gar beleidigt fühlen könnte." Das kommentierte ein Projekt Magazin-Leser unter [meinen Artikel zum Thema Storytelling](#). Ich kann ihm da nur zustimmen: Es gibt Stakeholder, die sich dann tatsächlich nicht ernst genommen fühlen. Bei diesen Menschen sollten Sie auf die Anwendung dieser Methode im herkömmlichen Sinne verzichten, da es kontraproduktiv wäre.

Allerdings bedeutet das nicht, dass Sie dann Storytelling generell aus Ihrem Methodenkoffer verbannen sollen: Ich stelle Ihnen hier eine Sonderform vor, mit der Sie ohne in die Rolle eines "Märchenonkels" / einer "Märchentante" schlüpfen zu müssen, Ihren Gesprächspartner mit einer Geschichte überzeugen und dieser sich dennoch ernst genommen fühlt.

Warum überhaupt Storytelling?

Als Projektmanager fallen Ihnen bestimmt auf Anhieb einige Situationen ein, in denen Sie Überzeugungsarbeit leisten müssen: Ob es darum geht, Sponsoren für Ihr Projekt zu gewinnen, Ihren Auftraggeber davon zu überzeugen, dass die zusätzliche Anforderung an das Produkt überflüssig ist und die dadurch steigenden Kosten sowie den späteren Termin der Fertigstellung nicht rechtfertigt oder Sie einfach nur Ihr Projektteam motivieren wollen – fast nie haben Sie leichtes Spiel.

Ist Ihr Gegenüber von seiner Meinung überzeugt, reichen Fakten meist nicht aus, um ihn umzustimmen. Sprechen Sie ihn hingegen auch auf emotionaler Ebene an, stehen Ihre Chancen, ihn vom Gegenteil zu überzeugen, deutlich besser. Mit Geschichten erreichen Sie genau das – Sie sprechen Ihr Gegenüber auf der emotionalen Ebene an. Zudem zeichnen Sie mit Ihrer Geschichte ein Abbild der realen Situation. Damit nehmen Sie Ihrem Stakeholder die Aufgabe ab, aus den gegebenen Umständen (z.B. aus einem Projektreporting) "sich selbst ein Bild machen" zu müssen. Sie erleichtern ihm dadurch das Verständnis der Situation und sparen Zeit, arbeiten insgesamt also effizienter.

Ein Bild statt 1.000 Worte

Was aber können Sie tun, falls Sie sich unwohl fühlen, wenn Sie zu Ihrem Stakeholder zu sagen "Ich möchte Ihnen eine Geschichte erzählen"? – Dann verzichten Sie ganz einfach auf diese Worte. Vermeiden Sie zudem, die Rolle

Autor



Oliver Grytzmann

Gründer von Candid Rhetorics und Mitglied der Toastmasters

Kontakt: info@candid-rhetorics.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

eines aktiven Erzählers einzunehmen, der seinem passiven Publikum "die Welt erklärt". Verwenden Sie stattdessen eine Form des Geschichtenerzählens, bei der Sie zusammen mit dem Stakeholder eine Geschichte visualisieren.

Anhand des folgenden Beispiels möchte ich Ihnen diese Methode näher erläutern:

Ausgangslage:

Angenommen Sie haben den Projektauftrag, die Unternehmenswebsite Ihres Auftraggebers neu zu gestalten. Kurz vor der Fertigstellung der Website teilt Ihnen dieser plötzlich mit, dass er gerne noch einen Change Request (CR) eingearbeitet haben möchte. Beim Blick auf die fast fertige Website fiel ihm nämlich auf, dass diese zu viele reine Textblöcke enthält. Er befürchtet, dass sich kein Mensch durch diese "Bleiwüste" quälen möchte. Seine Idee: Die Startseite soll gar keine Textbeschreibung enthalten und stattdessen aus einem Graphic Novel (Comic) bestehen. Die Besucher der Seite sollen dann die Möglichkeit haben, den Verlauf durch klickbare Entscheidungen an bestimmten Stellen des Comics zu beeinflussen.

Die besondere Krux bei der Sache: Ihr Auftraggeber stellt seinen Änderungsantrag informell an Sie – für das neue Design bekommen Sie also weder mehr Zeit noch mehr Budget zur Verfügung gestellt.

Ihre Alarmglocken läuten: Ohne Multitasking und Überschreiten der Projekt-Deadline sehen Sie keine Möglichkeit, diese Aufgabe zu realisieren. Darüber hinaus stellt diese Veränderung in Ihren Augen lediglich ein arbeitsintensives "Gold plating" dar; bereits funktionierende Prozesse sollen perfektioniert werden.

Kurzum: Sie möchten Ihren Auftraggeber davon überzeugen, auf den Change Request zu verzichten.

Die Geschichte visualisieren

Das Prinzip hinter der Methode

An einem Flipchart visualisieren Sie für Ihren Stakeholder die Reise von der Ausgangssituation (also dem "Jetzt") hin zu einem Zeitpunkt in der Zukunft, nach dem der CR umgesetzt wurde. Auf dem Weg von A (-usgangsort) nach B (-estimmungsort) visualisieren Sie jede Konsequenz, die in dem Fall der Änderungsantrag nach sich zieht.

Anstatt kompliziert zu erklären, visualisieren Sie mit einfachen Symbolen und involvieren Ihren Stakeholder in den Prozess, indem Sie ihn immer wieder nach seiner Meinung fragen. Durch die Einbindung sprechen Sie Ihren Stakeholder auch auf emotionaler Ebene an. Sie ermöglichen ihm dadurch, seine eigene, subjektive Perspektive zu verlassen und eine gemeinsame Sichtweise einzunehmen.

Die Visualisierung basiert auf drei Elementen:

1. Handlungen des Helden der Geschichte (Stakeholder)
2. Konsequenzen dieser Handlungen
3. typenabhängige Gegenreaktionen anderer Charaktere

Das Drehbuch Ihrer Story

Das Drehbuch zu Ihrer Story besteht aus zwei Akten: Der erste Akt beinhaltet sozusagen die Contra-Argumente für den Change Request, der zweite Akt hingegen die Pro-Argumente.

Erster Akt – was spricht dagegen?

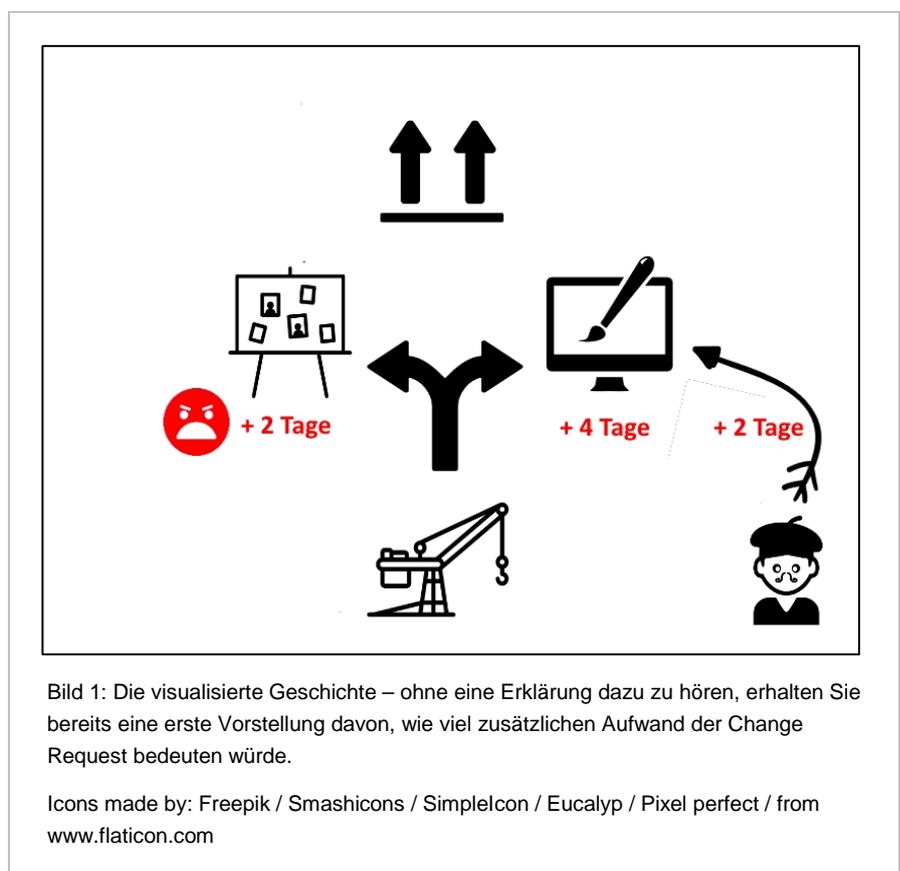
Im ersten Akt beschreiben Sie den konkreten Weg an Entscheidungen, den Sie als Projektmanager mit Ihrem Team gehen müssen, um die Änderungsanforderung umzusetzen. Immer dann, wenn auf Grund des CRs Ihres Auftraggebers Komplikationen auftreten und eine Entscheidung getroffen werden muss, bitte Sie ihn um seine Kooperation, indem Sie ihn fragen, wie er diese Herausforderung lösen würde.

Bild 1 zeigt beispielhaft, wie Sie den ersten Akt visualisieren könnten.

Die Baumaschine symbolisiert den Startpunkt unserer Geschichte und steht metaphorisch für den Umbau der Website, den der CR mit sich bringt. Anschließend gabelt sich der Weg: Auf der rechten Seite der Grafik stellt der Pinsel am Screen das Designen der Graphic Novel dar. Die in rot geschriebenen "+ 4 Tage" darunter drücken aus, dass Sie für diese Arbeit den Aufwand auf vier Tage schätzen, den Sie als Verzögerung zur Projektlaufzeit addieren müssen. An dieser Stelle treten schon die ersten Herausforderungen auf, bei denen Sie den Auftraggeber mit einbeziehen können, z.B.:

1. "Wie kann ich dem CIO (Leiter IT) schmackhaft machen, über den festgelegten Zeitrahmen hinaus mit der Implementierung der neuen Website zu warten?"
2. "Das Design-Team muss an diesen vier Tagen nicht nur die nicht einkalkulierte Arbeit an diesem Projekt leisten, sondern auch an zwei weiteren Projekten arbeiten. Wie halte ich die Motivation des Teams bei dieser Arbeitslast aufrecht?"

Hinzu kommt, dass das Design-Team (dargestellt als Künstler mit der Baskenmütze) zwei Tage benötigt, um sich von anderen Projekten loszureißen, da es ja die eigentliche Arbeit am Projekt planmäßig bereits abgeschlossen



hat. Bis dahin herrscht "Stillstand" im Projekt – eine Verzögerung von zwei weiteren Tagen ist die Folge. Das symbolisieren die roten "+ 2 Tage" rechts neben dem Screen.

Die Tafel auf der linken Seite der Grafik steht für das Storyboard (Drehbuch), das für die Geschichte der Graphic Novel benötigt wird. Das zu verfassen, dauert ebenfalls zwei Tage. Die besondere Herausforderung dabei: Der Designer, der für das Storyboard verantwortlich wäre, steht dem Projekt – infolge von Differenzen zu Beginn – negativ gegenüber. Seine ablehnende Haltung hat Einfluss auf die Stimmung im Team. Dafür steht das Emoji. Es könnte also auf Grund einer unmotivierten Teamatmosphäre zu weiteren Verzögerungen kommen.

Die zwei Pfeile oben im Bild stellen die weiteren Entscheidungen dar, die bis zur Implementierung der Graphic Novel ausstehen. Das Prinzip, wie Sie in Kooperation eine Geschichte visualisieren, ist nun klar. Generell kommt es dabei nicht darauf an, mit welchen Symbolen Sie in der Visualisierung arbeiten – solange die von Ihnen gezeichneten Mini-Bilder eindeutig definiert sind.

Zweiter Akt – was spricht dafür?

Nun folgt der zweite Akt. Dabei gehen Sie genauso vor wie im ersten, mit einer Ausnahme: Jetzt visualisieren Sie die positiven Konsequenzen des Change Requests. Erzählen Sie auf einer neuen Seite gemeinsam mit dem Auftraggeber die Geschichte, welche konkreten (messbaren) Vorteile die Änderungsanforderung mit sich bringt. Verwenden Sie wie im ersten Akt einfache Symbole und Zahlen in rot bzw. grün (um einen Vorteil zu verdeutlichen).

Beginnen Sie auf der neuen Seite z.B. mit einer aufgehenden Sonne am Horizont; dieses Symbol steht für die Vision, die mit dem CR umgesetzt werden soll. Erwartet Ihr Auftraggeber wesentlich mehr Seitenzugriffe auf die Unternehmenswebseite? Dann setzen Sie von der Sonne am Horizont z.B. einen Pfeil zum Symbol eines steil nach oben zeigenden Graphen. Bitten Sie den Auftraggeber die erwartete Anzahl der Aufrufe in einem bestimmten Zeitraum (z.B. in einem Monat oder Halbjahr) zu benennen und schreiben Sie die Zahl in Grün neben dem Graphen.

Gehen Sie so vor, bis Sie alle Vorteile des CR visualisiert haben.

Das Für und Wider – wie überzeugend war Ihre Geschichte?

Am Schluss stellen Sie die Pro- und Contra-Argumente gegenüber, indem Sie beide Flipcharts nebeneinanderstellen bzw. aufhängen. Gemeinsam mit Ihrem Stakeholder wägen Sie ab, ob sich die Reise (in dem Fall die Implementierung der Graphic Novel) lohnt oder nicht.

Fazit

Wenn Sie die Storytelling-Methode auf herkömmlicher Weise anwenden, könnten sich manche Stakeholder dabei "auf den Schlips getreten" fühlen. In so einem Fall erreichen Sie mit der Methode genau das Gegenteil von dem, was Sie eigentlich wollen: Anstatt ihn zu überzeugen, verstärken Sie seine ablehnende Haltung.

Wenn Sie allerdings die Geschichte statt zu erzählen visualisieren und Ihren Stakeholder aktiv bei der Entstehung mit einbinden, wird er offener gegenüber einer anderen Sichtweise und Sie haben bessere Karten, ihn von Ihrer Meinung zu überzeugen. Wie ausgeprägt Ihr künstlerisches Talent ist, ist dabei aber nicht entscheidend. Simple Symbole sind für die Visualisierung vollkommen ausreichend – solange sie eindeutig definiert sind und Einigkeit über deren Bedeutung herrscht.

Fachbeitrag

Projektkommunikation: Mit Bildern Geschichten erzählen

Visuelles Storytelling – Nutzen Sie die Macht der Bilder!

Im Jahr 2011 wurden laut einer Kodak-Studie in nur einem einzigen Jahr mehr Fotos produziert, als im gesamten Zeitraum seit Erfindung der Fotografie durch Joseph Nicéphore Niépce 1826. Im letzten Jahr wurden 1,2 Trillionen Fotos geschossen, hundert Milliarden mehr als 2016. Und dieser Trend setzt sich fort: Noch nie waren Menschen einer derartigen Flut an Bildern ausgesetzt wie heute. Das gilt nicht nur für Fotos, sondern auch für Infographiken, animierte Bilder und Videos. Das Telekommunikationsunternehmen Cisco prophezeit für das Jahr 2021, dass über 82% des gesamten Internet-Traffics allein durch Videonutzung generiert werden wird.

Kommunikationsverhalten im Wandel

Visuelle Inhalte dominieren Social-Media-Kanäle wie Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing sowie Webseiten und Blogs. Eine ganze Generation – die nach 1995 geborene Generation Z – identifiziert sich über Bilder auf Instagram und Pinterest. Und auch in Printveröffentlichungen wie in Zeitungen und Magazinen nimmt der Bildanteil kontinuierlich zu.

Das Informations- und Kommunikationsverhalten wandelt sich. Das hat massiven Einfluss auf die Kommunikation innerhalb der Unternehmen sowie in der Team- und Projektarbeit. Denn auch im Arbeitsalltag hat der **"Visual Turn" – die Abkehr von Text und Hinwendung zu Bild** – längst Einzug erhalten. Der Wandel war schleichend, vielen fiel dies nicht als Umbruch auf. Aber mehr und mehr haben wir unsere Arbeitsweise bereits umgestellt. Noch vor zehn Jahren war das Texten mit zwei Daumen auf dem Blackberry nicht nur prestigeträchtig, sondern auch die effizienteste Art und Weise, mit Kollegen in Kontakt zu treten. Heute steuern wir Computer, Tablets und Handys durch das Berühren und Wischen (touch and swipe) von Bildsymbolen und Kacheln. Wo früher der Mitarbeiterbrief gelesen wurde, wird heute die Video-Botschaft vom Vorstand aus dem Intranet geladen. Stück für Stück gewöhnen wir uns an die neue Form visueller Kommunikation.

Und dies aus gutem Grund. Denn Bilder haben unschlagbare Vorteile.

Warum Bilder über Text triumphieren

Unser Gehirn verarbeitet visuelle Informationen 60.000-mal schneller als Text. Allein aufgrund dieses Zeitvorteils sollten sich Projektmanager und Teamleiter intensiver mit Bildkommunikation auseinandersetzen. Je schneller und agiler Arbeitsprozesse und Projektmanagement werden, umso weniger Zeit bleibt für ausschweifende Reports und langatmige Memos.

Autorin



Petra Sammer

studierte Filmphilologin, Creative Strategist, Ideencoach und Trendscout im Bereich Kommunikation, Marketing

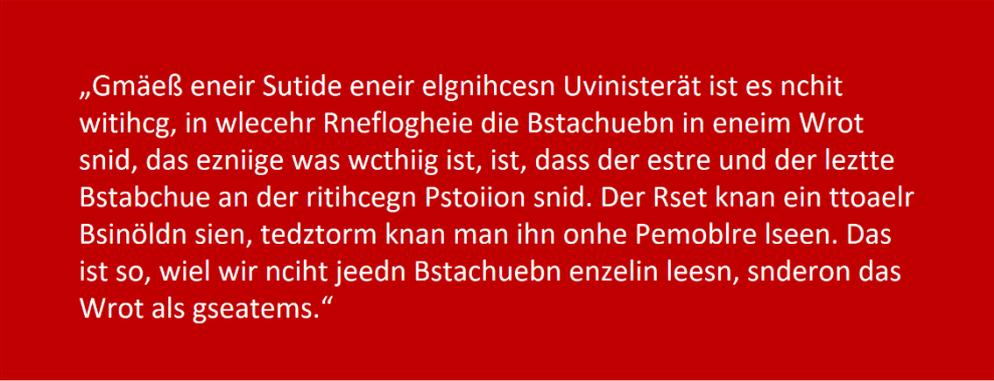
und PR, Buchautorin und Trainerin

Kontakt: Sammerpetra@gmail.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Zudem sind Bilder einfacher zu verarbeiten als komplizierter Text. Wenn wir Sprache lernen, lernen wir zunächst einzelne Buchstaben, setzen sie dann zu Worten zusammen und stellen diese wiederum in Reihe zu einem Satz, aus dem wir im Zusammenspiel mit anderen Sätzen einen Sinn lesen. Durch Übung und jahrelanges Training erscheint uns dieser Vorgang einfach. Gängige Worte erkennen wir fast wie Bilder, indem wir alle Buchstaben gleichzeitig erfassen und auf unsere Leseerfahrung vertrauen, wie an Bild 1 sichtbar.



„Gmäëß eneir Sutide eneir elgnihcesn Uvinisterät ist es nchit witihg, in wlecehr Rneflogheie die Bstachuebn in eneim Wrot snid, das ezniige was wcthiig ist, ist, dass der estre und der leztte Bstabchue an der ritihcegn Pstoiion snid. Der Rset knan ein ttoaerl Bsinöldn sien, tedztorm knan man ihn onhe Pemoblre lseen. Das ist so, wiel wir ncht jeedn Bstachuebn enzelin leesn, snderon das Wrot als gseatems.“

Bild 1: Durch jahrelange Übung kann unser Gehirn Wörter auch dann lesen, wenn lediglich der erste und letzte Buchstabe an der richtigen Position sind

Und doch ist unser Gehirn mit Text massiv beschäftigt – weit mehr als mit Bildern. In Bildern erfassen wir komplexe Vorgänge in Sekundenbruchteilen. Unser limbisches System, der intuitive Teil unseres Gehirns, dort wo Emotionen, Triebe und Instinkte verarbeitet werden, greift bei Bildinformationen blitzschnell zu und wertet diese in Millisekunden aus.

Denksysteme nach Daniel Kahneman

Daniel Kahneman beschrieb in seinem Buch "Schnelles Denken, langsames Denken" genau diesen Effekt. Er unterscheidet zwei Systeme: System Nummer 1 nennt Kahneman das unbewusste Denken, das automatisch, intuitiv funktioniert. System Nummer 2 ist das bewusste Denken, mit dem wir komplizierte Überlegungen anstellen, rechnen, vorausplanen, Logik, aber auch Ethik und Moral überprüfen. Im professionellen Umfeld und der Projektarbeit steuern wir mit Präsentationen, Memos oder Projektreports kontinuierlich System 2 an. Denn dieses System liebt Text und die rationale Argumentation. Allerdings ist System 2 auch schwerfällig, langsam und schnell überfordert. System 1 dagegen ist aktiv, agil, spontan und ständig neugierig auf Input. Es ist hungrig nach visuellem Storytelling. Leider füttern wir dieses System viel zu selten, Bildkommunikation kommt in der Projektkommunikation meist zu kurz. Teammitglieder werden stattdessen kontinuierlich mit zu viel Text überfordert und mit zu geringen visuellen Inhalten unterfordert.

Visuelles Storytelling – show me, don't tell me

Entscheidend ist, dass wir in diesem Zusammenhang nicht von herkömmlichen Bildern sprechen. Erfolgreiche Bildkommunikation erfordert weit mehr als die Symbolbilder, die in der Unternehmenskommunikation und vielen Powerpoint-Präsentationen üblich sind.

Symbolbilder, sog. "Stockmaterial", sind Bilder, auf denen sich adrett gekleidete Manager mit strahlendem Lächeln gegenseitig die Hand schüttern. Sie kennen diese Art Bilder: Blankgeputzte Dartpfeile, die in nagelneuen Zielscheiben stecken, um Themen wie "Zielerreichung" oder "Punktlandung" zu symbolisieren. Diese Bilder dienen der Dekoration von Texten. Mehr leisten sie nicht. Symbolbilder "bebildern" im wahrsten Sinne des Wortes: Sie lockern "Bleiwüsten" auf und dienen als bunte Farbklecke rechts oder links vom Text. Bild 2 ist ein Beispiel für ein typisches, schmückendes Stockfoto.

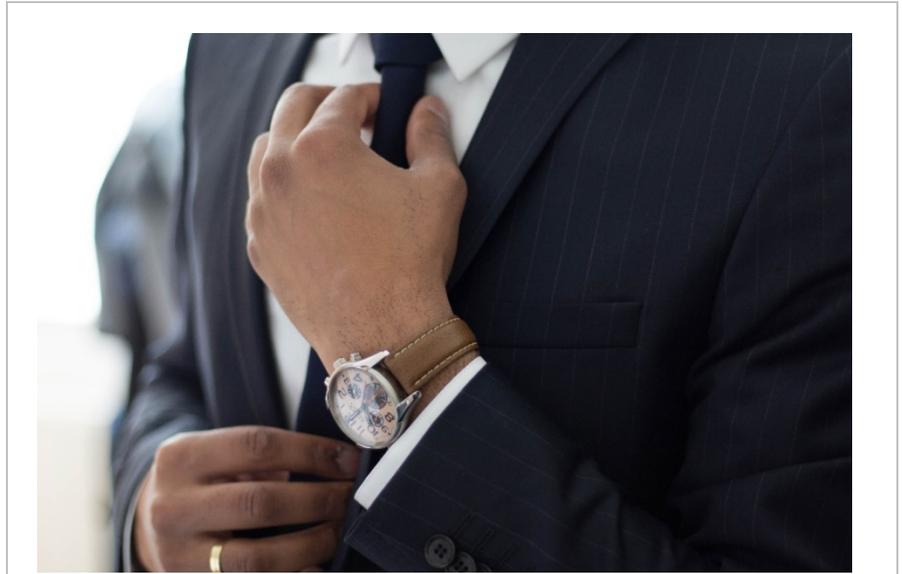


Bild 2: Ein sog. Stockfoto dekoriert einen Text nur, mehr kann es nicht leisten. Quelle: Ruthson Zimmerman on Unsplash

Gefragt sind "narrative Bilder"

Symbolbilder erfassen wir zwar mit dem Auge, aber der Nachrichtenwert dieser Bilder ist so gering, dass wir sie kaum wirklich wahrnehmen. Visuelles Storytelling sieht anders aus. Es baut auf Bilder, die eine Aussage treffen, auf Bilder, die Aufmerksamkeit wecken, provozieren, interessieren und motivieren. Visuelles Storytelling nutzt Bilder, die merkfähig sind, weil sie eine Geschichte erzählen. Die Rede ist von "narrativen Bildern".

Das Prinzip heißt: zeigen, statt erzählen. Um eine gute Geschichte zu zeigen, bieten sich auch Filme und Videos an. Filme laufen chronologisch ab und erfüllen dadurch den klassischen Bauplan einer Story, den Aristoteles beschrieb: Geschichten haben einen Anfang, einen Mittelteil und ein Ende. Bilder dagegen haben keine Chronologie, sie sind Momentaufnahmen. Trotzdem können Bilder narrative Qualitäten entwickeln, denn ein Bild kann an eine Geschichte erinnern.



Bild 3: Das Bild zeigt einen lächelnden Mann an einem Schreibtisch. Automatisch erinnern wir uns an einen Moment, in dem wir selbst eine Aufgabe abschließen konnten und erleichtert waren. Quelle: rawpixel.com – Unsplash

Mit einem Bild assoziieren wir eine Geschichte, die wir bereits kennen. Diese Art Bilder zitieren und bedienen Erfahrungen, die wir gemacht haben. Bild 3 erinnert z.B. an den Moment, mit einer Arbeit fertig zu sein. Jeder kennt das gute Gefühl, etwas geschafft zu haben. Aufgrund dieser Emotionalität weckt das Bild mehr Aufmerksamkeit und ist effizienter als ein Symbolbild.

Darüber hinaus machen uns Bilder neugierig auf neue Stories. Sie irritieren absichtlich den Betrachter und provozieren Fragen wie: Wer oder wo ist das? Was ist hier passiert? Die Situation auf Bild 4 ist z.B. auf den ersten Blick nicht erkennbar

und macht uns neugierig, mehr über den Mann zwischen den Büchern zu erfahren.



Bild 4: Wo ist das und wer sitzt hier versunken zwischen all den Bücherregalen – visuelles Storytelling heißt auch, mit Bildern neugierig zu machen Quelle: Oscar Chevillard – Unsplash

Kino im Kopf: Werkzeuge des visuellen Erzählens

Wann aber ist ein Bild tatsächlich narrativ und wodurch unterscheidet es sich von herkömmlichen Bildern? Um dies zu beantworten, ist es entscheidend, die Erfolgsfaktoren einer guten Geschichte zu kennen:

1. Jede gute Geschichte hat **einen guten Grund erzählt zu werden**. Wer erzählen will, sollte wissen, warum er erzählt. Was ist der "Reason Why", der sinnstiftende Anlass der Story? Was soll der Zuschauer mit Hilfe der Geschichte lernen?
2. Jede Geschichte braucht einen **Helden**, eine Hauptfigur, mit der sich der Zuschauer identifizieren kann. Storytelling ist exemplarisches Erzählen. Es ist Erzählen an einem Beispiel und keine allgemeingültige Aussage oder Beschreibung. (Lesen Sie dazu auch "[Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen](#)", Projekt Magazin, Ausgabe 21/2017.)
3. Jede gute Geschichte beginnt mit einem **Konflikt**. Als Publikum wollen wir miterleben, wie der Held Schwierigkeiten und Herausforderungen durchlebt und meistert. Spannung entsteht durch Konflikte und nicht durch erwartbare Lösungen.
4. Gute Geschichten **gehen ans Herz**. Wer Geschichten erzählen will, muss bereit sein, sein Publikum zum Lachen zu bringen oder zu Tränen zu rühren.
5. Jede gute Geschichte **wird weitererzählt**. Viralität ist keine Erfindung des Internets. Die besten Geschichten werden bereits seit tausenden von Jahren von Generation zu Generation weitergegeben.

Diese fünf Kriterien gelten für gute Stories, aber auch für narrative Bilder. Überprüfen wir dies anhand des erfolgreichsten PR-Bilds der letzten Jahre: Felix Baumgartner sprang am 14. Oktober 2012 aus einer Höhe von fast 39.000 Metern – aus der Stratosphäre – auf die Erde. Sie erinnern sich bestimmt an das Bild. "Red Bull Stratos" beherrschte für einen Tag die Agenda der Medien weltweit.



Das Bild wurde überall gezeigt – und es erfüllt alle fünf Kriterien des visuellen Storytellings:

Guter Grund: Kaum ein Motiv ist besser geeignet, um den Werbeclaim von Red Bull zu visualisieren. Der Sprung aus 39.000 Meter Höhe illustriert: "Red Bull verleiht Flügel." Ein guter Grund, diese Geschichte zu erzählen und dieses Bild zu zeigen.

Held: Statt eines Helden haben starke Bilder einen Fokuspunkt, einen Hingucker, der das Auge anzieht. Dieser ist gleichzusetzen mit dem Helden der Geschichte. Im Keyvisual von Red Bull Stratos sehen wir in Felix Baumgartner tatsächlich einen Helden, der den Sprung wagt.

Konflikt und Emotionalität: Gute Bilder bieten Kontraste, ähnlich der Konflikte guter Stories. Diese Kontraste können bildlicher Art sein, z.B. durch Farbkontraste wie "hell und dunkel" oder inhaltlicher Art wie "hoch und tief". Beides ist in dem Bild von Felix Baumgartner kurz vor seinem Sprung zu sehen. Und somit berührt uns das Bild emotional: "Wow, der springt wirklich" – Erstaunen ist mit Sicherheit eine Grundemotion vieler Betrachter dieses Bilds.

Viralität (Shareability): Das Red Bull-Foto wurde von Joe Kittinger per Twitter versendet. Kittinger ist ein Veteran des Fallschirmspringens und war während des Trainings ein Mentor für Baumgartner. Am 14. Oktober 2012 setzte er als Erster das Foto mit dem Tweet ab: "Start the cameras, and our guardian angel will take care of you." Von Anfang an ging es Red Bull darum, die Bildhoheit für einen Tag weltweit zu erringen.

Sie wollen vielleicht nicht wie Red Bull 50 Millionen Dollar für ein einziges Bild ausgeben. Dennoch ist das Bild ein gelungenes Beispiel für narratives Bildmaterial, mit dem auch Sie die Aufmerksamkeit auf Ihre nächste Powerpoint oder Ihren nächsten Projektreport deutlich erhöhen können.

Hier gibt es kostenfreie Bilder:

- **Unsplash** – hier stellen Fotografen ihre Bilder kostenfrei zur Verfügung. Wenn Sie die Bilder verwenden, sollten Sie auf jeden Fall den Urheber nennen.
- **Pexels** – Pexels stellt kostenfrei Bilder bereit. Achten Sie bei jeder Verwendung darauf, ob die Nutzungsrechte für Ihre Zwecke ausreichend sind.
- **Pixabay** – Pixabay stellt Bilder und auch Videos kostenfrei zur Verfügung.

Bild ist nicht gleich Bild: erfolgreiche Bildkonzepte fürs Projekt

Der Visual Turn ist nicht nur die Abkehr von Text hin zu Bild. Er ist gleichzeitig eine Verschiebung von Information zu Emotion. Je bildhafter wir kommunizieren, umso emotionaler kommunizieren wir. Diese Zunahme an Emotionalität mag in der Unternehmenskommunikation zunächst irritieren. Doch wer akzeptiert hat, dass Daten und Fakten alleine nicht mehr funktionieren, um Teams zu führen und zu motivieren, wird sehr bewusst auf die Kraft von Story und Bild vertrauen.

Erfolgreiche Bildkonzepte sind mehr als eine pure Abbildung. Getty Images, die größte und erfolgreichste Bilddatenbank weltweit, verzeichnet seit Jahren eine wachsende Nachfrage nach einer neuen Kategorie an Bildmaterial. Mehr und mehr werden Bilder gefordert, die effektiver sind als andere:

- **Authentische Bilder:** Bilder, die das echte Leben abbilden und die als "real" empfunden werden. Nutzen Sie Bilder Ihres eigenen Teams statt anonyme Personen abzubilden. Zeigen Sie Ausschnitte aus dem realen Projektraum, statt Fotos von idealisierten Brainstormings einzusetzen.
- **Kulturell relevante Bilder:** Bilder, die konkrete Bezugspunkte geben wie wiedererkennbare Orte, identifizierbare Zeitspannen und Kontexte, die einen Bezug zum Betrachter haben. Zeigen Sie z.B. echte Kunden und deren Produkte, für die Sie Lösungen suchen, statt idealisierte Zielgruppen oder Personas. Nehmen Sie Bezug auf

- Ereignisse im realen Leben. Wenn z.B. Ihr Projektabschlusstermin auf die Woche der Bundestagswahl fällt, fügen Sie ein Bild von Angela Merkel ein, das bleibt mit Sicherheit stärker in Erinnerung als ein Zeitstrahl.
- Sinnliche Bilder: Bilder, die alle Sinne ansprechen; die den Geruchssinn aktivieren; die etwas zum Klingen bringen; in die man reingreifen möchte. Sind Sie in einem produzierenden Unternehmen? Dann nutzen Sie Bilder aus der Produktion. Gehen Sie nah ran, zeigen Sie, wie bei der Metallverarbeitung die Funken sprühen oder wie bei Holzverarbeitung das Holz gemasert ist. In Dienstleistung und IT nutzen Sie die Kraft der Analogie: Wenn Ihr Projekt wie ein Smoothie die besten Zutaten vereint, zeigen Sie unterschiedliches Obst – in all seiner Frische und Appetitlichkeit. Oder muss Ihr Team mal durchatmen, um auf neue Ideen zu kommen? Dann zeigen Sie Bilder, auf denen Menschen auf dem Berggipfel mal richtig tief atmen.
- Bilder, die mit den Archetypen des Storytellings spielen, narrative Bilder eben. Referieren Sie in Bildern auf Ereignisse und auch Geschichten, die bekannt sind. Nutzen Sie die Symbolik von Harry Potter, Superman oder Rocky Balboa. Ihr Team kennt die Bilder und kann sofort die Geschichte dazu assoziieren. Oder Sie referieren auf Erinnerungen und Gefühle, die wir abgespeichert haben, z.B. auf Kindheitserinnerungen, wie in Bild 6.

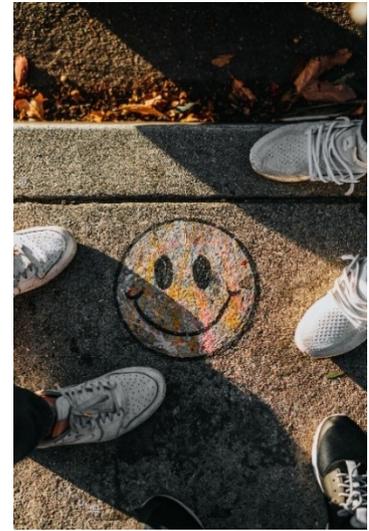


Bild 6: Wir kennen Smileys als Symbol für Fröhlichkeit und können uns an Kinderspiele mit Kreide auf der Straße erinnern – Tage, an denen einfach alles gut war. Davon erzählt dieses Bild. Bild: Nathan Dumlao on Unsplash

Der Visual Turn, das veränderte Medienverhalten, mahnt Unternehmens-kommunikatoren nicht nur, visueller zu kommunizieren und mehr Bilder, Graphiken und Filme einzusetzen, sondern hinterfragt auch die Art der Bilder, die zum Einsatz kommen. Zukünftig braucht es:

- "Hingucker-Bilder" mit Wow-Effekt, die uns staunen oder zumindest schmunzeln lassen
- "Augenschmaus-Bilder", die unsere Sinne verwöhnen
- "Schnellschüsse ins Gehirn", die uns Komplexes schnell erfassen lassen
- fantasievolle "Türöffner-Bilder", die uns zu Tagträumen einladen
- Zeitgeist-Bilder, die unser kulturelles Wissen anzapfen und mit unserem Intellekt spielen
- "Meme-Hijacker"-Bilder, die auf aktuelle Themen Bezug nehmen und Tagesgeschehen zitieren

Bilder in Präsentationen richtig einsetzen

Nur mit diesem neuen Material gelingt es, die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern und Kollegen zu wecken, die ansonsten übersättigt sind von Daten, Fakten, Texten, Reports und Memos. Sehen Sie sich Ihre Powerpoint-Präsentationen genau an und schätzen Sie den Bildanteil darin ab. Können Sie den Bildanteil um 30% oder sogar 50% erhöhen? Um den Effekt von Präsentationen durch das richtige Bildmaterial zu steigern, gelten zwei Faustregeln:

1. One is best – idealerweise nutzen Sie ein Bild pro Seite und fokussieren Ihre Aussage pro Folie auf dieses Bild
2. Bigger is better: Große Bilder sind wirkungsvoller als kleine. Je größer, desto besser. Idealerweise überwiegt auf einigen Seiten das Bild im Vergleich zum Text. Schließlich sprechen Sie ja, während die Zuschauer auf Ihre Präsentation blicken.

Dies gilt auch für Projekt- und Statusreports. Diese sind in der Regel sehr textlastig und verzichten gänzlich auf Bilder, mit Ausnahme von Diagrammen, Tabellen und Zeitsträngen. Auch hier können Sie die Aufmerksamkeit mit Bildern lenken, nutzen Sie z.B. Bilder, die eine Analogie zum Projektstatus bilden: Ein nasser Pudel für Projekte, die irgendwo steckengeblieben sind, die kritisch beäugt werden und wo es nun gilt, das Ruder herum zu reißen. Oder das Bild einer Schnecke, die kurz davor ist, über die Ziellinie zu kriechen – für ein mehrjähriges Projekt, das nun kurz vor dem Abschluss steht.

Werden Sie zum visuellen Storyteller!

Haben Sie nun schon passende Bilder im Kopf? Oder suchen Sie noch nach Inspiration? Verstehen Sie sich als visueller Storyteller oder möchten Sie noch trainieren? Machen Sie dazu folgende Übung: Setzen Sie sich vor einen Spiegel und zeichnen ein Portrait von sich. Das können Sie nicht? Keine Sorge, das können die wenigsten. Wenn man Erwachsene auffordert, einen Menschen zu zeichnen, malen sie in der Regel genauso, wie im Alter von zehn oder zwölf Jahren. Und das ist uns peinlich. Sollte es aber nicht. Denn es liegt daran, dass wir als Kinder meist fleißig und unbedarft malen, bis zu einem bestimmten Alter. Mit ca. sechs Jahren lernten wir zahlreiche Symbole wie Sonne, Wolken, Haus und Auto zu zeichnen. Ausreichend, um eine kleine Geschichte zu malen. Wir waren visuelle Storyteller.

Doch im Alter von zehn wollen wir dann immer genauer werden. Merken aber, dass das, was auf dem Papier ist, nicht der Realität entspricht. Wir müssten nun die Techniken des Zeichnens intensiv studieren. Doch statt Perspektive, Schatten und Farbtonalitäten zu studieren, geben wir frustriert auf. Und Schule, Studium und Beruf verlangen von uns ohnehin meist nur, dass wir Text und Zahlen beherrschen.

Kein Wunder, dass es vielen von uns schwerfällt, Gedanken visuell auszudrücken. Doch genau das ist es, was Sie von jetzt an üben sollten. Wappnen Sie sich mit Stift und Papier und üben Sie zunächst einfache Symbole wie Pfeil, Stift oder Kaffeetasse. Je häufiger Sie malen, umso mehr trainieren Sie Ihr visuelles Gedächtnis und umso besser können Sie sich selbst visuell ausdrücken und es fällt Ihnen leichter, bildreich zu kommunizieren. Gewöhnen Sie sich an, in Meetings alle Ideen und Redebeiträge in irgendeiner Weise zu visualisieren – mit Symbolen, Icons, Fotocollagen. Tapezieren Sie Wände voll Post-its und Packpapier. Im Projektmanagement ist das ja gängige Praxis. Doch statt mit Worten bebildern Sie Ihre Ideen.

Gehen Sie dann einen Schritt weiter und beschreiben Sie Ihr Projekt anhand von Analogien und Metaphern – z.B. aus Sport oder Natur. Steht Ihr Team angespannt wie beim Boxenstop eines Formel-1-Wagens und wartet auf den Einsatz oder hängt die Truppe ausgepowert im Boot wie die Crew des Deutschland-Achters im Ruderboot? Beobachtet und verfolgt Ihr Team wie eine Gruppe Geparden die Beute bzw. das Problem – oder sitzt Ihre Truppe gemütlich wie ein Kakadu in der Baumhöhe – Schnabel nach außen – und wartet, bis ein Insekt bzw. eine Gelegenheit vorbeikommt? Illustrieren Sie mit diesen Bildern Ihr Projekt.

Und weiter: Bringen Sie Ihr Thema mit einem Kinofilm, einem Kunstwerk oder einem Ereignis aus der Geschichte in Verbindung. Stehen Sie z.B. vor einer kniffligen Aufgabe wie Jim Lovell, Kommandant der Apollo 13? Sie kennen sicher seinen berühmten Satz aus der Verfilmung dieser Mondmission: "Houston, we've had a problem." Oder Sie zeigen Bilder vom Bau der Berliner Mauer, wenn Sie das Gefühl haben, dass rund um Ihr Projekt ein Gerücht im Umlauf ist, das vielleicht doch wahr sein könnte und man sich besser vorbereitet. Mit diesen und ähnlichen Geschichten öffnet sich ein visueller Schatz, mit dem Sie Ihr Team kommunikativ überraschen und abrücken vom üblichen Standardmaterial.

Fazit

Das Kommunikationsverhalten wandelt sich zunehmend – außerhalb und innerhalb von Unternehmen. Wer Mitarbeiter und Teams erreichen will, muss sich diesem Wandel anpassen. Gefordert ist eine neue Generation an Kommunikatoren: Visuelle Geschichtenerzähler, Storyteller, die nicht nur mit Texten Kino im Kopf produzieren können, sondern auch bildstark Themen und Projekte inszenieren können. Vor dem Hintergrund, dass bereits jetzt die nächste Generation, die Gen Z, in Unternehmen und Betriebe eintreten, ist diese Umstellung doppelt geboten. Denn für diese Generation ist es eine Selbstverständlichkeit, sich visuell über Emojis, Snaps und visual stories auszutauschen und zu organisieren.

Quellen und Literaturhinweise

- Getty Images: Curve – The Power of Visual Storytelling: <http://curve.gettyimages.com/article/the-power-of-visual-storytelling>
- Kahneman, Daniel: Thinking Fast and Slow. New York, 2011
- Klanten, R.; Ehmann, S; Schulze F.: Visual Storytelling – inspiring a New Visual Language. Gestalten, Berlin 2011
- Sammer, Petra: Visual Storytelling. O'Reilly, Heidelberg 2015
- Techsmith: Why Visual Communications matters: <https://www.techsmith.com/blog/why-visual-communication-matters/>
- 10 TED Talks that used visual graphics to win the Audience: <https://www.inc.com/anna-guerrero/10-ted-talks-that-used-visual-graphics-to-win-the-audience.html>
- <https://mylio.com/true-stories/tech-today/how-many-digital-photos-will-be-taken-2017-repost>
- <http://www.businessinsider.de/12-trillion-photos-to-be-taken-in-2017-thanks-to-smartphones-chart-2017-8?r=US&IR=T>
- https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html#_Toc484813971

Alle Links wurden zuletzt am 16.02.2018 geprüft.

Tipp

Flipchart statt PowerPoint – so geht's!

Bei Präsentationen erscheint PowerPoint als das Standardmedium schlechthin – oft nur aus Gewohnheit. Dabei gibt es noch ein weiteres Hilfsmittel, das sich für die optische Darstellung besonders gut eignet, aber in der Praxis selten in all seinen Möglichkeiten verwendet wird: das Flipchart. Der Vorteil gegenüber PowerPoint ist, dass Sie das Flipchart während der Präsentation auch dramaturgisch einsetzen können: Anstatt nur zu reden, sind Sie auch mit Schreiben, Markieren, Zeichnen, Umblättern oder Abreißen der Seiten beschäftigt und bringen damit mehr Abwechslung auf "die Bühne" als bei einem PowerPoint-Vortrag. Außerdem ermöglicht Ihnen das Flipchart, Beiträge des Publikums direkt darauf festzuhalten. Dieser Tipp beschreibt, wie sich der große weiße Block einsetzen lässt und worauf Sie bei der Verwendung achten sollten.

Autorin



Dr. Annette Hartmann

Dipl.-Journalistin,
Freiberufliche Beraterin
für Kommunikation

Kontakt: ah@wortstark.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Einsatzmöglichkeiten

Inhalte während des Vortrags notieren

Ein Vortrag lässt sich mit einem Flipchart besonders spannend gestalten, wenn Sie die Inhalte erst während der Präsentation zu Papier bringen. Warum? Zum einen entsteht etwas vor den Augen des Publikums, was die Menschen in diesem Moment zu Zeugen eines kreativen Prozesses macht und miteinander verbindet. Zum anderen können bei der Anwendung dieses Mediums aktuelle Impulse, Meinungen, Zweifel oder Gedanken des Publikums aufgenommen und in die Präsentation eingebaut werden; ein Dialog wird in Gang gebracht und unmittelbar auf dem großen Blockblatt festgehalten.

Vorbereitete Inhalte

Wie auch in PowerPoint kann der Präsentator Inhalte auf dem Flipchart vorbereiten. Dabei blättert er einfach nacheinander die jeweils zum gesprochenen Wort gehörenden Seiten um. Zudem ist eine Mischung möglich aus vorbereiteten Flipchart-Blättern und leeren, die spontan zu füllen sind. Dies bietet sich an, wenn mehrmals gleiche Flipcharts gebraucht werden, z.B. für die Agenda eines Workshops, den vier Gruppen nacheinander besuchen. Für die Arbeitsergebnisse der einzelnen Gruppen einfach abgezählte Seiten freilassen. Praktisch sind auch vorbereitete Tabellen, bei denen die Spaltenköpfe schon eingetragen sind. Anschließend kleben Sie ausgefüllte Moderationskarten in Ihr "Formular".

Kreativtechniken

Der große weiße Block lässt sich auch als Bildträger für Fotocollagen nutzen, die zum Brainstorming inspirieren. Rechnen Sie damit, dass immer wieder neue Assoziationen nachfließen, so lange die Fotocollage für die Teilnehmer offen sichtbar im Raum hängt. Deshalb aus dem Sichtfeld nehmen, wenn Sie Inhalte fokussieren wollen.

Sie können das Flipchart auch für die Vorstellungsrunde nutzen. Dafür schicken Sie z.B. zunächst jeweils vier Personen ins Kennenlerngespräch. Anschließend trägt jeder in einen Quadranten des Kleingruppen-Flipcharts seinen Namen ein, dann zwei Gemeinsamkeiten innerhalb der Kleingruppe sowie eine Besonderheit, mit der man sich von den anderen abhebt. Jemand aus der Gruppe stellt dem Plenum die Mitglieder vor.

Außerdem können Sie mit dem Flip Meinungen abbilden und Entscheidungen herbeiführen: Bereiten Sie ein Raster mit "pro" und "contra" vor und geben dann jedem Gruppenmitglied so viele Klebepunkte aus dem Moderationskoffer, wie Entscheidungen abgefragt werden. Nun bitten Sie alle gleichzeitig zum Flip, lassen Sie die Felder bepunktet und eine Minute später erhalten Sie ein klares Stimmungs- bzw. Meinungsbild.

Tipps zur Darstellung

Wenig Text pro Seite

Beschränken Sie die Textmenge auf maximal fünf bis sieben Elemente pro Seite. Dadurch schreiben Sie einerseits automatisch groß genug und andererseits bleibt die Seite übersichtlich.

Deutlich schreiben

Bei vorbereiteten Flipcharts können Sie Druckschrift verwenden. Wenn Sie aber während Ihrer Präsentation mitschreiben, empfehle ich Schreibschrift, weil Sie dann schneller sind. Bemühen Sie sich um eine deutliche Schreibweise, vor allem auch bei den Endsilben, also an dieser Stelle lieber eine Zehntelsekunde langsamer. Achten Sie darauf, die Zeilen einzuhalten (Flipchart-Blöcke mit Gitternetz geben mehr Orientierung als die komplett weißen Varianten) und lassen Sie die Buchstaben nicht ineinanderfließen, sondern halten Sie Abstand.

Überschriften hervorheben, Text strukturieren

Für Überschriften und als Hervorhebung können Sie Versalien (alles in Großbuchstaben) verwenden, für den Fließtext jedoch nicht, denn Worte in Versalien sind schwerer lesbar. Verwenden Sie Aufzählungszeichen und rücken Sie die Elemente von Listen ein. So gegliedert, kann das Publikum den Inhalt leichter erfassen.

Farben verwenden

Arbeiten Sie mit verschiedenen Farben: Die Signalfarbe Rot sollte dabei seltener vorkommen als ruhigere Farben wie Grün, Blau oder Schwarz. Verwenden Sie Rot also z.B. nur für Überschriften oder zur gezielten Hervorhebung einzelner Begriffe.

Korrektur von Schreibfehlern

Es lässt sich kaum vermeiden, dass Sie sich am Flipchart auch mal verschreiben. Kleine Konzentrationsschwächen sind vor allem im Eifer einer Präsentation unter Einbezug des Publikums nur allzu menschlich, denn hier muss es oft sehr schnell gehen. Streichen Sie in diesem Fall das Wort einfach durch, das Sie falsch geschrieben haben und fangen Sie gleich dahinter, sauber und ordentlich, das Wort noch einmal neu an. Wenn Sie das Wort stattdessen überschreiben, dann bitte wirklich so deutlich, dass die Korrektur überwiegt. Nicht einfach zwei optisch gleich starke Varianten stehen lassen und das Publikum muss sich die richtige Schreibweise selbst herausuchen.

Mut zur Handzeichnung

Die meisten Menschen haben Angst davor, sich mit einer "hässlichen" Zeichnung vor der Gruppe lächerlich zu machen und meiden deshalb diese scheinbare Fehlerquelle in ihren Präsentationen. Doch das Publikum liebt das Individuelle, das Menschliche, das Unvollkommene, weil wir alle nicht perfekt sind. Gerade wenn Ihr gezeichneter Sportwagen so schnittig aussieht wie eine Obstkiste auf Rädern, sammeln Sie enorm viele Sympathiepunkte.

Während des Schreibens

Seitlich stehen

Stehen Sie seitlich vom Flipchart, wenn Sie es beschriften und zwar als Rechtshänder links vom Flip und als Linkshänder rechts davon. So kann das Publikum das Schreiben mitverfolgen und bleibt konzentrierter, als wenn es nur Ihren Rücken sieht und darauf warten muss, bis Sie den Blick auf das Geschriebene freigeben.

In die Hocke gehen

Wenn Sie den unteren Bereich des Flipcharts beschriften, gehen Sie in die Hocke, anstatt sich zu bücken. Andernfalls strecken Sie Ihr Hinterteil in Richtung Publikum, was als unhöflich empfunden wird. Wichtig: Bei einem größeren Publikum und in Abhängigkeit von der Form des Vortragsraumes kann es sinnvoll sein, das untere Drittel des Flipchartblatts frei zu lassen. Wer über viele Köpfe hinwegsehen muss, kann nur das obere und mittlere Drittel des Blattes sehen.

Entweder schreiben ODER reden

Schweigen Sie, während Sie schreiben, denn sonst reden Sie "zur Wand". Sprechen Sie erst wieder, wenn Sie Ihrem Publikum dabei in die Augen blicken können. Mit dieser konsequenten Trennung nehmen Sie für sich selbst Druck heraus und bleiben sowohl in Ihrem schriftlichen Ausdruck als auch in der mündlichen Äußerung konzentrierter.

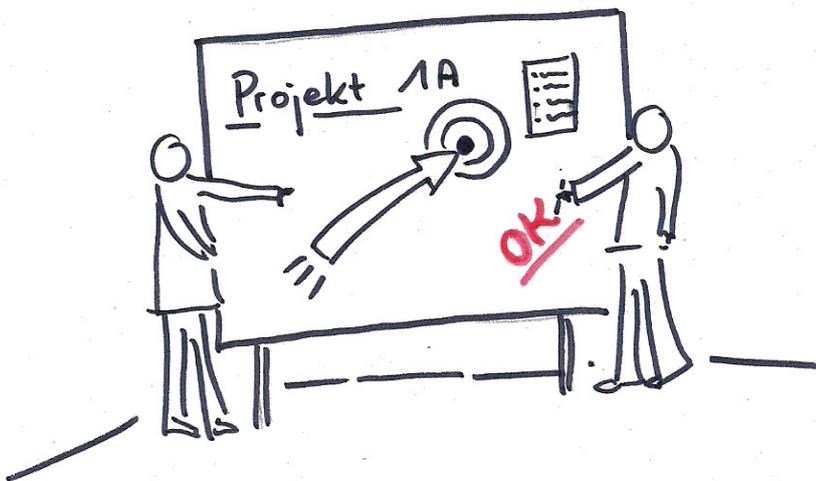
Ein bisschen Show gehört dazu

Im Gegensatz zu einer PowerPoint-Präsentation, die sich mehr oder weniger von selbst abspult und bei der Sie lediglich als "Filmvorführer" bzw. "Folienweiterklicker" in Erscheinung treten, können Sie im Umgang mit dem Flipchart viel stärker als Person dramaturgisch auf der Bühne wirken. Dies zeigt sich in allen Bewegungen, z.B. der Art, wie Sie schreiben, aber ganz besonders beim Umblättern beziehungsweise beim Abreißen der Seiten. Wenn Sie benutzte Blätter mit großer Geste und entsprechender Geräusentwicklung schwungvoll abreißen, schläft Ihnen bei solchen "Showeinlagen" garantiert niemand ein! Haben Sie sich erst einmal damit vertraut gemacht (vorher unbedingt üben), geht es Ihnen leicht von der Hand.

Die geringste Wirkung hat der nackte Inhalt allein – Rhetorik bedeutet vor allem eine faszinierende Verpackung für Ihren Stoff. Die beste Verpackung sind Sie selbst mit Ihrem Körper und Ihrer Stimme. Während PowerPoint einem Redner die Show stiehlt – und zwar allein schon, weil der Raum abgedunkelt wird –, können Sie das Flipchart einsetzen, um sich und Ihr Anliegen von der besten Seite zu zeigen.

Tipp

Wie Sie mit eigenen Zeichnungen Ihre Präsentationen aufwerten



Autorin



Kinga Wagner

selbst. Beraterin und
Trainerin, Schwerpkt.
Personalentwicklung und
Projektmanagement,
Graphic Recording,
Graphic Facilitation

Kontakt: ah@wortstark.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Wenn Sie als Projektmanager präsentieren oder einen Workshop moderieren, dient dies in der Regel einem bestimmten Zweck: Sie stellen Ihr Projekt vor und möchten entweder Unterstützung oder positives Feedback erhalten oder Sie benötigen eine Entscheidung bzw. Genehmigung etc. In jedem Fall wird es Ihr Ziel sein, Ihre Botschaft verständlich und einprägsam zu übermitteln und die volle Aufmerksamkeit von Stakeholdern, Kunden oder Entscheidern zu erhalten.

Die im Projektmanagement häufig genutzten PowerPoint-Folien bringen allerdings für viele Entscheider keinen Überraschungseffekt mehr – selbst, wenn sie perfekt gestaltet sind. Besser prägen sich die Präsentationsinhalte bei Ihren Zuhörern ein, wenn Sie diese mit eigenen Zeichnungen aufwerten. Selbstgestaltete Bild- und Textelemente sprechen nicht nur den Verstand Ihrer Zuhörer an, sondern auch deren Kreativität und Emotionalität und aktivieren damit beide Gehirnhälften. Zudem sorgt die sichtbare Entstehung von geschriebenen Worten und gezeichneten Bildern dafür, dass Informationen nicht nur schneller aufgenommen werden, sondern auch länger im Gedächtnis bleiben.

Dieser Tipp zeigt, wie Sie mit wenigen Grundelementen einprägsame Flipchart-Bilder erstellen können, die Ihre Präsentationen lebendiger machen. Es ist dabei nicht nötig, PowerPoint-Folien gänzlich durch eigene Zeichnungen zu ersetzen, sondern es geht vor allem darum, die Highlights einmal anders zu visualisieren und damit hervorzuheben. Den Effekt der erhöhten Aufmerksamkeit erreichen Sie übrigens auch, wenn Sie Ihre Bilder vorbereiten und nur punktuell für Ihr Publikum sichtbar ergänzen.

Für die ersten Übungen am Schreibtisch brauchen Sie weißes Papier, Bleistift und Radiergummi, später kommen Farben hinzu (am besten mit Jumbo-Buntstiften in verschiedenen Farben). Wenn Sie Ihre Visualisierungen dann auf

Flipchart oder Pinwand zeichnen, sollten Sie unbedingt weißes Flipchart- bzw. Pinwandpapier ohne Linien verwenden. Zeichnen Sie mit Moderationsmarkern mit runder Spitze und verwenden Sie Pastellkreide für farbliche Akzente.

Schritt 1: Grundformen zeichnen

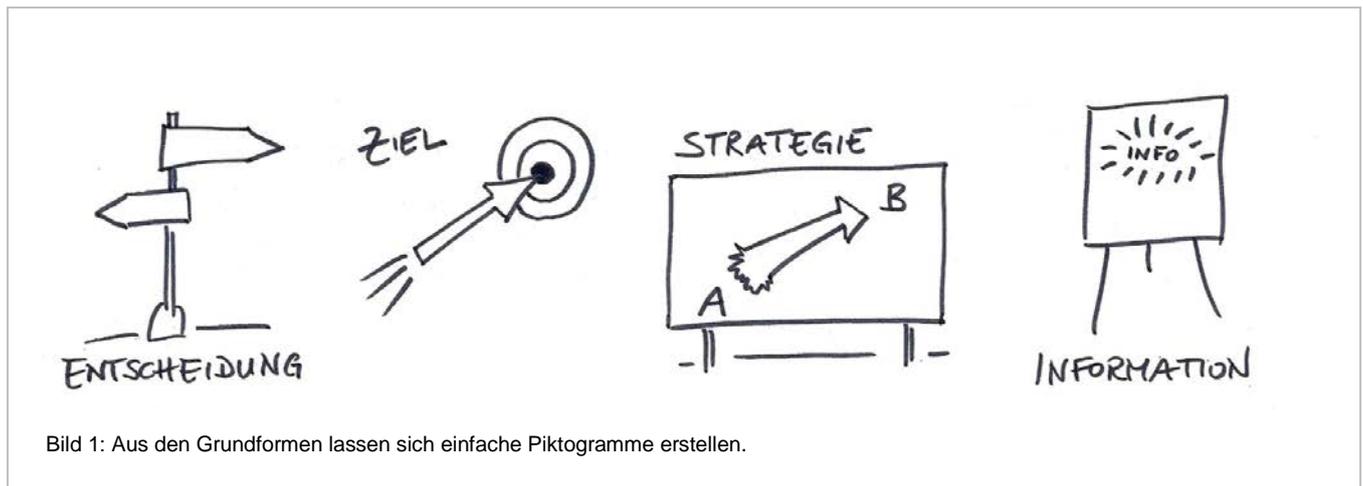
Ausgangsbasis für Ihre Bilder sind die in Tabelle 1 dargestellten sieben Grundformen. Das sind die Bausteine der Bildersprache – ebenso wie Buchstaben und Wörter die gesprochene Sprache ausmachen.

	<p>Punkte</p> <p>fokussieren die Aufmerksamkeit. Dementsprechend sind Sie zur Visualisierung von Zielen oder besonders wichtigen Informationen geeignet.</p>
	<p>Dreiecke</p> <p>aktivieren die Wahrnehmung, symbolisieren aber auch Stabilität. Die Spitze zeigt die Richtung eines Weges.</p>
	<p>Pfeile</p> <p>symbolisieren Aktion, z.B. die Bewegung auf ein Ziel zu. Er kann gut eingesetzt werden, wo Aktivitäten und Kräfte sichtbar werden sollen.</p>
	<p>Quadrate und Rechtecke</p> <p>schaffen Ordnung. Sie symbolisieren eine klare Organisation und eignen sich für alles, was gut strukturiert sein soll.</p>
	<p>Kreise</p> <p>bilden Einheiten. Sie werden für die Darstellung von Dingen verwendet, die zusammengehören.</p>
	<p>Linien</p> <p>sind Verbindungen oder Trennungen. Eine senkrechte Linie begrenzt, eine waagerechte Linie kann den Horizont symbolisieren. "Geworfene" Linien schaffen Tempo und Kraft.</p>
	<p>Spiralen</p> <p>bringen Dynamik ins Spiel und eignen sich für die Darstellung von Entwicklungen.</p>

Tabelle 1: Die sieben Grundformen als Basis der Bildersprache.

Schritt 2: Von den Grundformen zum gezeichneten Piktogramm

Die Grundformen können Sie miteinander kombinieren, um einfache Piktogramme zu erstellen. Auf diese Weise lassen sich Begriffe aus dem Projektmanagement-Umfeld visualisieren (Bild1). Kombinieren Sie dabei immer Text und Bild, das ist für die Verständlichkeit Ihrer Darstellung erforderlich.



Schritt 3: Menschen zeichnen – die "Star People"

Projekte haben mit Menschen zu tun. Daher ist es wichtig, in den Bildern auch Aussagen zu menschlichem Verhalten bzw. zur Kommunikation machen zu können. Die sog. "Star People" leisten dabei gute Dienste: Sie sind einfach zu zeichnen und lassen sich in Ihrer Ausstrahlung fast beliebig variieren. Tabelle 2 beschreibt, wie Sie beim Zeichnen vorgehen, Bild 2 zeigt verschiedene Variationen der Star People.

	Zeichnen Sie zuerst den Kopf,
	dann (möglichst ohne den Stift abzusetzen) von links oben beginnend Arme und Beine,
	und zum Schluss ergänzen Sie noch die "Aura" aus geworfenen Linien und eine horizontale Linie als Hintergrund.

Tabelle 2: "Star People" lassen sich einfach zeichnen und in Ihrer Ausstrahlung fast beliebig variieren.



Bild 2: Variationen der "Star-People".

Schritt 4: Piktogramme und Star People verknüpfen

Sie können jetzt aus der Verknüpfung von Piktogrammen und Star People einen "Bilder-Grundwortschatz" zum Projektmanagement bilden. Abstrakte Begriffe, wie z.B. "Projektleiter", "Projektteam" oder "Projekt" müssen Sie dabei zunächst in konkrete Bilder übersetzen: Beispielsweise kann aus dem Projektleiter ein Jongleur werden, der alle Bälle in der Luft behält, aus dem Team ein Kreis aus Menschen und aus dem Projekt ein Pfeil, der einem Schiff ähnelt (Bild 3).



Bild 3: Ein "Bilder- Grundwortschatz" zum Projektmanagement aufbauen.

Beispiel: Eine Agenda z.B. für ein Kickoff Meeting zeichnen

Als Einstieg in das Präsentieren mit selbstgestalteten Bildelementen können Sie z.B. eine Agenda für einen Projektworkshop zeichnen. Wenn Sie diese zu Beginn zeigen, wertet das Ihre Präsentation oder Moderation auf, ohne dass Sie im weiteren Verlauf allzu sehr von Ihrer bisherigen, vertrauten Arbeitsweise abweichen müssen.

Die Agenda kann alle bisher vorgestellten visuellen Elemente enthalten – Schrift bzw. Textelemente, Grundformen, Piktogramme und Star People –, die Sie zum gewünschten Bild-Wortschatz kombinieren. Fangen Sie bei der Gestaltung in der Mitte mit dem Kernthema an: Titel der Veranstaltung, Datum und Moderator. Die einzelnen Punkte der Agenda positionieren Sie rund um das Kernthema, die Reihenfolge verläuft analog einer MindMap im Uhrzeigersinn. Die großformatige Agenda zum Einsatz im Workshop visualisieren Sie am besten auf einer Pinwand. Wie die fertige Agenda aussehen könnte, zeigt Bild 4.

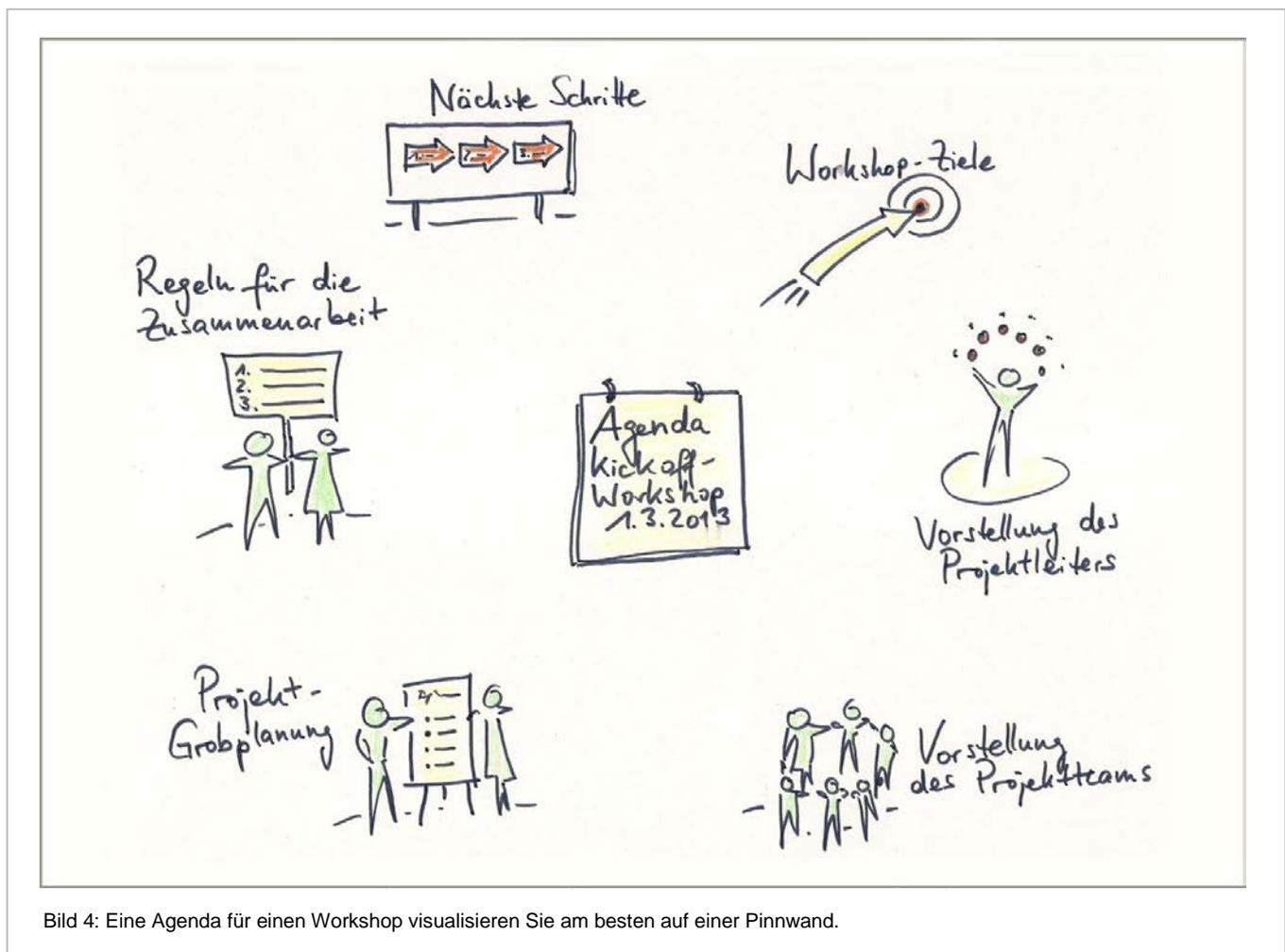


Bild 4: Eine Agenda für einen Workshop visualisieren Sie am besten auf einer Pinnwand.

Tipps zur Weiterentwicklung

Hier noch einige wichtige Hinweise für die Umsetzung in Ihrer Präsentationspraxis.

- Die Bildersprache lernt man wie jede andere Sprache auch – durch wiederholte Anwendung und durch Üben, wann immer sich Gelegenheit dazu findet. Zeichnen Sie im Groß- und Kleinformat, kopieren Sie Bilder, die Ihnen gefallen, und loben Sie sich immer wieder selbst – Sie verdienen schon alleine deshalb Anerkennung, weil Sie zeichnen, während andere sich das nicht trauen!
- Bei der Vorbereitung von Zeichnungen für Ihre Präsentationen können Sie Kollegen oder andere Personen Ihres Vertrauens um Feedback bitten, wenn Sie bzgl. der Wirkung Ihrer Bilder unsicher sind. Das gibt Ihnen Sicherheit und hilft Ihnen, Ihre Zeichnungen weiterzuentwickeln.
- Wenn Sie mit internationalem Publikum arbeiten, sollten Sie sensibel mit der Bildsprache umgehen. Ein rotes Kreuz z.B. steht nur in unserem Kulturkreis für medizinische Hilfe. Für Menschen aus dem nahen Osten greift dieses Symbol nicht. Ebenso unterscheidet sich die Bedeutung von Farben im westlichen und östlichen Kulturkreis.
- Überzeugt Sie die Methode und möchten Sie Ihre zeichnerischen Kompetenzen weiterentwickeln, können Sie auch auf professionelle Unterstützung zurückgreifen: Ein erfahrener Graphic Facilitator oder Graphic Recorder kann Sie beraten, wie Sie die Einsatzmöglichkeiten erweitern. Oder Sie können im Rahmen eines Trainings, das die Bildersprache strukturiert vermittelt, die Anwendung für die eigene Arbeitspraxis unter professioneller Anleitung üben.

Tipp – Kommunikation

Limbisches System: Empfängerorientiert argumentieren im virtuellen Raum

Wie Sie auch online überzeugen

Europa, Asien, Amerika – in der Projektarbeit überwinden wir häufig gleich mehrere Ländergrenzen. Fremde Kulturen, Sprachen und Teams sind für uns bereits Alltag, sowohl im großen Konzern als auch im erfolgreichen Mittelstand. Nehmen wir an, Sie sind Projektleiter/in eines internationalen Teams, das die Markteinführung eines neuen Produkts in mehreren Teilen der Welt gleichzeitig verantwortet. Bis zum Launch stehen zahlreiche Meetings, Planungs- und Abstimmungsrunden an. Müssten alle Projektmitglieder zu jedem Termin anreisen, würde dies zu enormen Kosten und einer erheblichen zeitlichen Belastung der Beteiligten führen. Deshalb nutzen Sie die Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit.

Die Online-Kommunikation hat einen entscheidenden Nachteil: Anders als in Präsenzterminen fühlen sich die Teilnehmer häufig unbeobachtet, beantworten z.B. parallel zum Termin E-Mails, arbeiten an anderen Themen weiter oder verlassen im schlimmsten Fall ungesehen den Arbeitsplatz. Das passiert insbesondere dann, wenn sich Teilnehmer mit ihren Interessen und Bedürfnissen nicht abgeholt fühlen. Mit den vorgestellten Tipps stimmen Sie die virtuelle Kommunikation optimal auf Ihre Teilnehmer ab, um Ihr Team auch online zu überzeugen.

Um herauszufinden, warum uns oft Argumente überzeugen, die für andere völlig irrelevant sind, lesen Sie auch "**Wie Sie alle Stakeholder von Ihren Zielen überzeugen**", Projekt Magazin, Ausgabe 15/2017. Die wichtigsten Erkenntnisse: Das limbische Kommunikationsmodell unterscheidet grundsätzlich zwischen vier Denkstilen, die in jedem Menschen angelegt, aber äußerst individuell ausgeprägt sind (siehe Häusel 2003):

1. **Gewinn:** Macht es mich stärker, besser, erfolgreicher als andere?
2. **Sicherheit:** Macht es mein Leben sicherer, verlässlicher, vorhersehbarer?
3. **Verbundenheit:** Bringt es mir soziale Geborgenheit und harmonische Verbundenheit?
4. **Entdeckung:** Hilft es mir, Neues zu entdecken? Ist es spannend und abwechslungsreich?

Je nachdem, welche Instruktion(en) bei unserem Gegenüber stärker ausgeprägt sind, lässt sich dieser von unterschiedlichen Argumenten überzeugen.

Beispiel

Bei Herrn Wagner aus Deutschland ist die Gewinnerinstruktion besonders stark ausgeprägt. Er wird hellhörig, sobald es um steigende Gewinne, Kostensenkung oder Machtgewinn geht. Frau Johnson aus den USA ist besonders wichtig, dass das ganze Team an einem Strang zieht und alle Länder den Launch des neuen Produkts gemeinsam erfolgreich durchführen. Bei ihr ist die Verbundenheitsinstruktion besonders dominant. Bei Frau Wang aus Peking zeigt sich die

Autorin



Anita Hermann-Ruess

Kommunikations- und Rhetorikexpertin, Geschäftsführerin von "Hermann-Ruess und Partner", Buchautorin und Hochschuldozentin

Kontakt: seminare@hermann-ruess.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Entdeckungsinstruktion darin, dass sie in jedem Termin neue Vorschläge und Ideen parat hat, welche das Produkt noch innovativer wirken lassen. Die ausgeprägte Sicherheitsinstruktion von Herr Gustaffson aus Schweden lässt ihn großen Wert auf die Qualität und Verlässlichkeit des neuen Produkts legen.

Die optimalen Online-Tools für die vier limbischen Denkstile

Sie sollten alle vier Personen unterschiedlich ansprechen, um sie zu überzeugen. In der Online-Kommunikation zählen aber nicht nur Argumente; eine abwechslungsreiche Gestaltung des gesamten Termins ist wichtig, um nicht das Interesse einzelner Teilnehmer zu verlieren.

Die meisten Softwareanbieter für virtuelle Kommunikation stellen inzwischen ein umfangreiches Potpourri an Online-Tools zur Verfügung (siehe Linkstipps). Wählen Sie aus diesem Angebot die passenden Maßnahmen für Ihre Online-Kommunikation.

! Online Tools sollten nie spielerisch-dekorativ eingesetzt werden, sondern immer auf das Ziel des virtuellen Termins abgestimmt sein. Sie sollen Ihnen dabei helfen, Ihre Inhalte lebendig zu vermitteln, diese im Gehirn Ihrer Teilnehmer nachhaltig zu verankern, Ihre Überzeugungskraft zu stärken, Ihr Publikum zu aktivieren und dadurch an die Bildschirme zu fesseln.



Virtuelle Tools und rhetorische Methoden für ...

... Gewinn:

Aufsehererregende Zahlen: Lassen Sie Ihre Teilnehmer in einer Umfrage (Poll) schätzen, wie viel mehr Umsatz Sie während der Markteinführungsphase machen könnten, sofern Sie die vorgeschlagene Kampagne einsetzen. Auch können Sie bestehende Statistiken untermauern, indem Sie die Teilnehmer befragen, bevor Sie die Ergebnisse nennen.

Power-Ranking: Lassen Sie Ihre Teilnehmer darüber abstimmen, welche die zehn besten Methoden sind, um das neue Produkt zu verkaufen. Welche landet wohl auf Platz eins? Ergänzen Sie die Umfrage um einen Wettbewerb: Wer hat bereits vor der Auswertung auf die erstplatzierte Methode gewettet?

Kostenloser Mehrwert: Haben Sie weiteres Hintergrundwissen oder wichtige Informationen, Statistiken etc. für Ihre Teilnehmer? Diese freuen sich über weiteren Input, z.B. zum Download nach dem gemeinsamen Termin.

... Sicherheit:

Sicheres Ankommen: Planen Sie zu Beginn des Treffens ausreichend Zeit ein, um alle Teilnehmer mit der Technik vertraut zu machen. Nach dieser Einführung sollten sich alle auf Ihr Thema konzentrieren können, statt sich mit technischen Schwierigkeiten abzulenken. Lassen Sie z.B. die Chatfunktion von allen Beteiligten testen, indem jeder seine lokale Uhrzeit in den Chat schreibt. Stellen Sie die Teilnehmer kurz vor, sodass jeder weiß, mit wem er es die nächsten zwei Stunden zu tun hat. Geben Sie einen Überblick über die Inhalte und Ziele des Termins.

Praktische Beispiele / erfahrene Experten: Sicherheitsaffine Teilnehmer vertrauen auf positive Erfahrungen. Machen Sie einen virtuellen Ausflug auf externe Webseiten, zeigen Sie, wie andere mit ähnlichen Herausforderungen umgehen. Laden Sie, wenn möglich, einen erfahrenen Experten ein, der aus dem Nähkästchen plaudert oder binden Sie ein entsprechendes Video ein.

Struktur während des Termins: Nutzen Sie die Chatfunktion, um Ihren Teilnehmern jederzeit die Möglichkeit zu geben, Fragen zu stellen. Bei technischen Problemen kann Sie ein zweiter Moderator unterstützen, welcher eingreifen kann, ohne den Ablauf zu unterbrechen. Fragen, die die gesamte Gruppe betreffen, können aufgegriffen und geklärt bzw. diskutiert werden. Die Teilnehmer sollten sich zu keinem Zeitpunkt mit Fragen oder Problemen allein gelassen fühlen. Das virtuelle Whiteboard bietet Ihnen die Möglichkeit, im Termin entstandene Ideen zu notieren und zu strukturieren, sodass sie nicht in Vergessenheit geraten.

... Verbundenheit:

Icebreaker zu Beginn des Termins: Lassen Sie zu Beginn alle zu Wort kommen und holen damit alle Teilnehmer ab. Fragen Sie z.B. über eine Umfrage den Standort und das Wetter bei den Teilnehmern ab. Je nach Teilnehmeranzahl können dafür auch die Mikrofone freigeschaltet werden.

Sichtbarkeit des Moderators: Schaffen Sie Nähe, indem Sie über eine Webcam während des Termins für Ihre Teilnehmer präsent sind. Da dies nicht jedermanns Sache ist, sollten Sie sich jedoch genau überlegen, ob Sie die Webcam einsetzen möchten oder nicht. Auch eine Freigabe der Webcam eines Teilnehmers sollte vorab abgestimmt werden, um niemanden unter Druck zu setzen.

Interaktion und Austausch: Einige Softwareanbieter stellen virtuelle Räume ("Break-out-Rooms") für Gruppenarbeiten zur Verfügung. Hier können Sie Themen in Gruppen bearbeiten lassen. Dabei werden alle Mikrofone freigeschaltet. Um die Ergebnisse allen Teilnehmern zur Verfügung zu stellen, stellt ein Teamsprecher diese anschließend im Plenum vor. Je nach Teilnehmerzahl können Sie auch hier die Mikrofone freischalten lassen ("Two-Way-Audio") und so offene Diskussionen zulassen.

... Entdeckung:

Ideen sammeln mit Brainstorming: Stellen Sie gemeinsam mit den Teilnehmern eine ironische Hitparade durch Zuruf im Chat auf: Was sind die fünf besten Wege, unser Produkt nicht zu verkaufen? Oder sammeln Sie am virtuellen Whiteboard Ideen für eine kreative Markteinführungskampagne. Nutzen Sie auch hier Möglichkeiten wie "Break-out-Rooms" für Gruppenarbeiten oder "Two-Way-Audio", um Ihre Teilnehmer zu Wort kommen zu lassen.

Den Spannungsbogen hochhalten: Machen Sie zu Beginn eine Umfrage und lösen diese erst zu einem späteren Zeitpunkt auf. Evtl. vergleichen Sie die Umfrageergebnisse mit einer bereits bestehenden Statistik, die Sie im Laufe des Termins vorstellen.

Virtuelle Zeichnungen erstellen: Bitten Sie die Teilnehmer, in Einzel- oder Gruppenarbeit Skizzen oder Zeichnungen zu bestimmten Themen anzufertigen (auf dem virtuellen Whiteboard). Sie können dieses Tool auch selbst einsetzen, um Ihre Inhalte visuell zu untermauern.

! Machen Sie sich vor Ihrem virtuellen Termin mit den Online-Tools vertraut. Testen Sie diese am besten mit einem Partner aus Sicht des Präsentierenden, aber auch aus Sicht Ihrer Teilnehmer. Funktioniert alles wie erwartet? Welche technischen Komplikationen könnten auftreten? Welche Alternativen stehen Ihnen zur Verfügung? Funktioniert die Umsetzung in der von Ihnen geplanten Zeit? Greifen Sie auch während des Termins auf einen Partner zurück, der sich z.B. um technische Probleme der Teilnehmer kümmern kann, während Sie nicht im Ablauf unterbrochen werden.

Fazit

Virtuelle Kommunikation wird wohl niemals den direkten Augenkontakt und das gemeinsame Blättern in Unterlagen ersetzen können. Doch sie ist eine optimale Möglichkeit, Präsenztermine zu ergänzen und bis zu einem gewissen Punkt auch zu ersetzen. Als Projektleiter sollten Sie grundsätzlich abwägen, wann Sie welche Alternative einsetzen möchten. Achten Sie darauf, dass ein virtuelles Treffen mindestens genau so viel Vorbereitungszeit erfordert wie ein Präsenztermin und gehen Sie bei der Wahl Ihrer Tools auf die Bedürfnisse Ihrer Teilnehmer ein – diese werden es Ihnen durch Aufmerksamkeit und Mitarbeit danken.

Linktipps

Kostenpflichtige Anbieter mit kostenloser Testphase:

- Adobe mit Adobe Connect Meeting, Adobe Connect Training, Adobe Connect Events:
<http://www.adobe.com/de/products/adobeconnect.html?promoid=JNVWR>, Adobe Presenter
- Cisco WebEx mit Cisco WebEx Meeting Center, Cisco WebEx Event Center, Cisco WebEx Training Center:
www.webex.de
- LogMeIn mit GoToMeeting, Citrix GoToTraining, Citrix GoToWebinar, <https://www.gotomeeting.com/>
- Microsoft mit Microsoft Skype for Business, <https://products.office.com/en-us/skype-for-business>

Literaturhinweise

- Häusel, Hans-Georg: Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, Haufe-Lexware, 3. Aufl., München 2003
- Hermann-Ruess, Anita/Ott, Max: Das gute Webinar, Springer Fachmedien, 2. Aufl., Wiesbaden 2014

Voll im Bild

Videokonferenzen vorbereiten und durchführen

Projektarbeit erfolgt oft über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Die beteiligten Standorte, Firmen oder Partner sind teilweise weit voneinander entfernt – und gleichzeitig werden die Budgets für Dienstreisen vielerorts gekürzt. Die Unternehmensberatung A.T. Kearney geht davon aus, dass die Bedeutung von Videokonferenzen aufgrund des Kostendrucks bei Geschäftsreisen und der erweiterten technischen Möglichkeiten zukünftig deutlich steigen wird. Die Studie "Successful Video Communication" des auf Geschäftspsychologie spezialisierten Unternehmens Pearn Kandola kommt sogar zu dem Schluss, dass Videokonferenzen zum Abbau von Kommunikationshemmnissen in den Unternehmen beitragen können.

Im Folgenden erfahren Sie, wann Videokonferenzen sinnvoll sind und worauf bei Vorbereitung, Technik und Durchführung zu achten ist.

Autor



Nicolai Rathmann

Dipl.-Kaufmann (FH) und M.Sc., PMP, derzeit Projektmanager in einem Versicherungskonzern

Kontakt: mail@nicolairathmann.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Videokonferenzen – guter Ersatz für Präsenzmeetings

Videokonferenzen sind Besprechungen, die mit Hilfe spezieller Videokonferenzsysteme durchgeführt werden. Die Teilnehmer sind dabei über eine Telefon- oder Internetleitung miteinander vernetzt, sodass alle Teilnehmer sich gegenseitig hören und sehen können. Außerdem ist es möglich, PC-Inhalte auf die Bildschirme der Teilnehmer zu übertragen und so für alle sichtbar zu machen. Der persönliche Aspekt ist bei Videokonferenzen relativ stark, sie können – beispielsweise für verteilt arbeitende Projektteams – eine gute Alternative zu persönlichen Treffen sein. Sie sparen zudem Zeit und Geld, da die Teilnehmer für das Meeting nicht extra anreisen müssen.

Für einige Arten von Besprechungen sind Videokonferenzen gut geeignet, für andere weniger gut. Meiner Erfahrung nach lassen sich folgende Besprechungen sehr gut per Videoübertragung abhalten:

- (Regelmäßige) Treffen des Projektmanagement-Teams (Projektleiter, Teilprojektleiter usw.). Im Idealfall werden die Videokonferenzen durch regelmäßige Präsenzmeetings ergänzt.
- (Regelmäßige) Meetings zu bestimmten Themen oder Arbeitspaketen (z.B. Jour fixe).
- Besprechung von Themen, bei denen das Ziel relativ klar ist.

Für folgende Arten von Besprechungen sind Videokonferenzen eher nicht geeignet:

- Neuartige Themen, die einer intensiven Bearbeitung bedürfen. Die Teilnehmer sollten diese Themen am besten persönlich vor Ort in Workshops besprechen.
- Heikle Themen wie persönliche Konflikte. Ein persönliches Gespräch bzw. ein Präsenzmeeting sind besser geeignet, um diese Themen zu klären.

- Komplexe Themen. Die Bearbeitung komplexer Sachverhalte gestaltet sich in Videokonferenzen wegen der eingeschränkten Medienunterstützung schwierig. Präsenzmeetings sind hier besser geeignet. Falls das komplexe Thema dennoch in einer Videokonferenz behandelt werden soll, ist dafür eine intensive Vorbereitung der Teilnehmer erforderlich.

In Videokonferenzen gelten dieselben Regeln wie in Präsenzmeetings (klares Ziel festlegen, Agenda erstellen, pünktlich beginnen, Moderator bestimmen usw.) – diese Regeln sollten allerdings besonders konsequent eingehalten werden, weil Abweichungen davon die Teilnehmer viel stärker stören und irritieren als bei Präsenzmeetings.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf so genannte "Raumlösungen". Hierbei sind in einem eigens dafür eingerichteten Besprechungszimmer idealerweise zwei Bildschirme (bei älteren Systemen nur ein Bildschirm) aufgebaut, außerdem die Videokonferenzanlage und ein oder mehrere Spezialmikrofone. Eine Installation mit zwei Bildschirmen bietet den Vorteil, dass sich während der Besprechung z.B. zusätzlich vom PC gelieferte Inhalte anzeigen lassen oder dass bei einer Konferenz mit zwei zusätzlichen Standorten diese jeweils auf getrennten Bildschirmen zu sehen sind. Steht hingegen nur ein Bildschirm zur Verfügung, muss der Bildschirm ggf. in vier Bereiche geteilt werden. Dies verursacht jedoch ein sehr kleines Bild oder die Teilnehmer müssen zwischen den verschiedenen Anzeigen hin- und herschalten, was viel Unruhe erzeugt.

Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase für eine Videokonferenz sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Prüfen Sie, ob die Besprechung tatsächlich erforderlich ist. Vielleicht kann das gewünschte Ergebnis auch anders erreicht werden, z.B. durch persönliche Gespräche, ein Telefonat oder eine E-Mail.
- Planen Sie eine möglichst kurze Besprechung. Eine Faustregel besagt, dass nach 45 Minuten die Aufmerksamkeit in Meetings nachlässt, nach 90 Minuten lassen sich keine guten Ergebnisse mehr erzielen. Ist eine lange Besprechung unumgänglich, dann planen Sie Pausen ein.
- Laden Sie möglichst wenige Teilnehmer ein. Fragen Sie sich bei jeder Person, ob deren Anwesenheit wirklich notwendig ist, um das Ziel zu erreichen. In vielen Unternehmen wird zu einer Besprechung jeder eingeladen, der zu dem betreffenden Thema eine Meinung haben könnte. Bei zu vielen Teilnehmern gleitet eine Besprechung dann leicht ins Chaos ab oder zieht sich unnötig in die Länge. Halten Sie die Runde klein. So erzielen Sie bessere Ergebnisse.
- Beschränken Sie die Anzahl der teilnehmenden Standorte. Sollte an allen Standorten eine Videokonferenzanlage mit zwei Bildschirmen vorhanden sein, sollten nur in Ausnahmefällen mehr als drei Standorte an der Videokonferenz teilnehmen; bei einem Bildschirm möglichst nur zwei Standorte. Mehr Teilnehmer sind zwar technisch möglich, für die Teilnehmer jedoch äußerst anstrengend, was den Besprechungserfolg oftmals deutlich mindert.
- Wenn Sie Termin, Orte, Dauer und Ablauf der Videokonferenz planen, berücksichtigen Sie nicht nur die Terminkalender der Teilnehmer, sondern auch die Verfügbarkeit von Videokonferenzräumen an den betreffenden Standorten zu diesem Zeitpunkt.

- Definieren Sie das Ziel bzw. das gewünschte Ergebnis der Besprechung. Legen Sie eine Tagesordnung fest und definieren Sie wiederum für jeden Tagesordnungspunkt das Ziel, z.B. "Information über ..." oder "Beschluss von ...". Legen Sie dabei auch fest, wie viel Zeit für jeden Punkt zur Verfügung steht.
- Schicken Sie den Teilnehmern mit ausreichend Vorlauf (mindestens eine Woche) eine Einladung, die alle zuvor genannten Punkte enthält. Geben Sie auch einen Termin an, bis zu dem die Teilnehmer ihre Ergänzungen zur Tagesordnung einsenden, auf zu klärende Rahmenbedingungen hinweisen oder Fragen einreichen können. Geben Sie darüber hinaus die genaue Bezeichnung der Videokonferenzräume an, informieren Sie Ihre Konferenzpartner darüber, welche Seite die Verbindung initiiert und nennen Sie die Einwahldaten wie Telefonnummer oder IP-Adresse der Konferenzräume (diese Angaben sind nicht nötig, falls die Daten in einem unternehmensinternen Verzeichnis in der Videokonferenzanlage gespeichert sind).
- Es kann sinnvoll sein, der Einladung eine Teilnehmerliste mit Standort jedes Teilnehmers beizufügen, damit die Teilnehmer bereits im Vorfeld wissen, wer am eigenen und wer an den anderen Standorten an der Videokonferenz teilnimmt.
- Falls die Teilnehmer Unterlagen benötigen, verschicken Sie auch diese rechtzeitig (mindestens zwei bis drei Tage im Voraus). Wenn nicht Sie selbst, sondern jemand anders die Unterlagen zusammenstellt, achten Sie unbedingt darauf, dass die Unterlagen rechtzeitig fertig sind und versendet werden.

Die Technik im Griff

- Vor der ersten Videokonferenz zwischen zwei Anlagen sollte ein Verbindungstest stattfinden, da nicht alle Videokonferenzsysteme miteinander kompatibel sind. Z.B. können spezielle Einstellungen erforderlich sein, die oft nur ein Techniker vornehmen kann oder es kommt gar keine Verbindung zustande.
- Wenn möglich, sollten Sie die Verbindung zu den anderen Standorten bereits fünf bis zehn Minuten vor Beginn der Sitzung aufbauen, damit diese pünktlich starten kann – insbesondere, wenn Sie Organisator der Sitzung sind. Das Hochfahren der Technik und der Verbindungsaufbau dauern in der Regel einige Minuten. Zudem sollte genug Zeit vorhanden sein, um ggf. kleinere technische Probleme lösen zu können. Auch kann es vorkommen, dass man zunächst einen falschen Raum anwählt und den Verbindungsaufbau dann erneut starten muss. Bedenken Sie, dass ein vorgezogener Verbindungsaufbau meist nur möglich ist, wenn zu diesem Zeitpunkt "am anderen Ende" jemand die Verbindung annehmen kann. Die automatische Rufannahme ist bei vielen Videokonferenzanlagen aus Sicherheitsgründen deaktiviert.
- Klären Sie bereits im Vorfeld, welche technischen Ansprechpartner Sie bei Problemen um Unterstützung bitten können und notieren Sie sich deren Telefonnummern.

Kleine Maßnahmen vor der Konferenz

- Ein Türschild mit "Raum belegt" oder "Videokonferenz läuft – Bitte nicht stören" sorgt dafür, dass Sie nicht ungewollt unterbrochen werden.
- Nicht alle Kleidungsstücke, die man vielleicht sonst gerne im Büro trägt, sind auch für Videokonferenzen geeignet: Große Karos oder Streifen führen mitunter zu Bildstörungen und auch grelle Farben können für den Betrachter sehr unangenehm wirken. Wählen Sie deshalb am besten Kleidung in gedeckten Farbtönen.

Unterwegs nichts verpassen

Sie sind zum Zeitpunkt der Videokonferenz unterwegs oder haben keinen Zugang, wollen die Konferenz aber nicht verpassen? Wenn es Ihnen ausreicht, nur zuzuhören, ohne für die anderen Teilnehmer im Bild sichtbar zu sein, können Sie sich bei fast allen Videokonferenzanlagen mit ISDN-Anschluss auch per Telefon oder Handy einwählen.

Durchführung

Es ist Aufgabe des Moderators, den erfolgreichen Verlauf der Sitzung sicherzustellen. Dafür sollte er – konsequenter als in einer normalen Besprechung – auf die Einhaltung von Tagesordnung und Zeitvorgaben achten und die Wortbeiträge koordinieren.

- Stimmen Sie zu Beginn der Videokonferenz mit den Teilnehmern die Agenda ab und nehmen Sie ggf. Anpassungen oder Änderungen vor.
- Wenn möglich, definieren Sie zu Beginn der Sitzung einen Protokollführer, damit sich der Moderator bzw. der Leiter der Videokonferenz voll auf seine Aufgabe konzentrieren kann.
- Bei Beschlüssen und bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten sollten Moderator und Protokollant gemeinsam sicherstellen, dass Konsens herrscht. Im Trubel der Sitzung kann es geschehen, dass die Mitarbeiter eines Standorts bestimmte Beschlüsse gar nicht oder anders verstehen als die restlichen Teilnehmer. Solche Missverständnisse kommen selbst bei wichtigen Beschlüssen vor.
- Falls Sie noch weitere Nachfolgebesprechungen planen, um Ihr Thema voranzubringen und Sie davon ausgehen müssen, dass der Terminkalender der Teilnehmer sehr voll ist, sollte die Terminfindung am besten am Ende der Besprechung erfolgen.

Besonderheiten

- Leuchten Sie den Videokonferenzraum gut aus – die Teilnehmer können sich dann gegenseitig besser sehen, außerdem wird das so genannte "Bildrauschen" (verringerte Bildqualität) reduziert. Vermeiden Sie direkte Sonneneinstrahlung; das Licht blendet entweder den Sprecher oder reflektiert auf den Bildschirmen.
- Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass alle Teilnehmer im Umgang mit Videokonferenzen geübt sind. Gerade "Neulinge" sind oft ein bisschen angespannt. Dessen sollten Sie sich zumindest bewusst sein, um ein zurückhaltendes Verhalten nicht falsch zu deuten. Am besten klären Sie zu Beginn der Videokonferenz mit den Teilnehmern ab, ob die Technik funktioniert oder ob irgendwo Unterstützungsbedarf besteht.
- Wenn sich nicht alle Teilnehmer kennen, ist eine kurze Vorstellungsrunde zu Beginn sinnvoll. Ansonsten kann es passieren, dass die Teilnehmer nach der Konferenz fragen, wer eigentlich die anderen Teilnehmer waren. Insbesondere wenn viele Standorte zugeschaltet werden, sind auf den Bildschirmen nur viele kleine, vielleicht unscharfe Köpfe zu sehen.
- Bestimmte Moderationsmittel (z.B. Flipcharts, Pinnwände) lassen sich in einer Videokonferenz nur sehr eingeschränkt nutzen, da sie über den Bildschirm nicht oder nicht gut zu sehen sind.

- Sollen Inhalte vom PC übertragen werden, ist zu beachten: Nur wenn alle Teilnehmer zwei Bildschirme benutzen, können sie neben der Präsentation auch noch die anderen Teilnehmer sehen. Die Inhalte sind nur dann gut erkennbar, wenn die Bildschirme groß genug sind. Nutzen Sie auf jeden Fall den Präsentationsmodus der Anwendungen, damit der gesamte Bildschirm ausgenutzt wird – auch Word, Excel und Adobe Acrobat bieten diese Möglichkeit.
- Falls die Stühle im Videokonferenzraum eine Kipp- oder Rollfunktion haben, verwenden Sie diese Funktionen nicht. Das bringt unnötige Unruhe in das übertragene Bild. Natürlich müssen Sie nicht steif wie ein Ölgötze dasitzen, aber ein wenig mehr Ruhe als in Präsenzsitzungen ist durchaus angebracht.
- Denken Sie daran, dass eventuell direkt nach Ihrer Videokonferenz andere Personen die Anlage nutzen wollen. Beenden Sie deshalb die Besprechung pünktlich.

Der richtige Ton

- Sprechen Sie deutlich und in normaler Lautstärke. Viele Teilnehmer von Videokonferenzen glauben, sie müssten die Entfernung mit ihrer Stimme überbrücken. Das täuscht – die Mikrofone von Videokonferenzanlagen sind extrem empfindlich und Zimmerlautstärke reicht für eine gute Verständigung aus. Außerdem werden so Nerven und Ohren der Konferenzteilnehmer (und evtl. der Mitarbeiter in angrenzenden Büros) geschont.
- Bei den meisten Anlagen kann man sein eigenes Mikrofon bequem stumm schalten, entweder über einen Knopf auf dem Mikrofon oder per Fernbedienung. Diese Funktion sollten Sie nutzen, wenn Sie z.B. kurz Rücksprache mit einem Teilnehmer Ihres eigenen Standorts halten oder andere störende Geräusche verursachen müssen und in dieser Zeit keinen eigenen Wortbeitrag haben. Es kann sehr sinnvoll sein – insbesondere bei längerer Stummschaltung – dies kurz anzukündigen, da die anderen Teilnehmer es sonst als unhöflich empfinden könnten.
- Achten Sie grundsätzlich auf alle Geräusche, die Sie verursachen. Das Verschieben eines Glases, Tassengeklapper, das Tippen auf einer Tastatur oder vermeintlich leise Nebengespräche werden von den empfindlichen Mikrofone übertragen und von den anderen Teilnehmern als sehr störend empfunden. Also: Tassen stets anheben und nicht schieben, und vor dem Öffnen des Mineralwassers direkt neben dem Mikrofon dieses erst stummschalten.
- Auch Signale von Handys, Blackberrys oder UMTS-Karten können Videokonferenzen extrem stören. Schalten Sie die Geräte entweder ganz aus (nicht nur auf "lautlos") oder legen Sie sie in genügendem Abstand vom Mikrofon ab.
- Wenn Sie etwas sagen, sollten Sie "freie Bahn" zum Mikrofon haben. Ansonsten kann es sein, dass Ihre Stimme nur sehr dumpf oder leise übertragen wird. Denken Sie auch an ungewöhnliche Hindernisse wie einen aufgeklappten Notebook-Bildschirm. Vielleicht steht das Mikrofon auch auf dem Tisch hinter Ihnen.
- Sprechen Sie deutlich und nicht zu schnell. Auch bei schnellen Verbindungen treten manchmal kurze Tonstörungen auf.
- Auf keinen Fall sollte mehr als eine Person gleichzeitig sprechen. Allerdings passiert das sehr leicht, da es bei der Übertragung meist eine Verzögerung von ein bis zwei Sekunden gibt. Falls Sie mit einer anderen Person

gleichzeitig sprechen – seien Sie der Klügere und geben Sie nach. Sobald der andere Wortbeitrag beendet ist, können Sie Ihren nachholen. Andernfalls verstehen die Teilnehmer weder Ihren noch den anderen Beitrag.

- Achten Sie darauf, welche Lautstärke bei der Anlage bzw. dem Fernseher eingestellt ist. Bei einer ungünstigen Einstellung kommt es zu unangenehmen Rückkopplungen bei den anderen Teilnehmern.

Nachbereitung

Im Anschluss an die Videokonferenz wird kurzfristig das Protokoll erstellt und versendet. Abhängig von der Unternehmens- und Projektkultur ist eine vorherige Abstimmung mit den Teilnehmern notwendig bzw. kann darauf verzichtet werden. Insbesondere bei komplizierten oder strittigen Themen ist es empfehlenswert, dass die Teilnehmer das Protokoll vorab lesen und freigeben.

Um sicherzustellen, dass die protokollierten Maßnahmen auch in die Tat umgesetzt werden, muss deren Umsetzung nach Abschluss der Sitzung kontrolliert werden. Dafür ist – sofern in der Besprechung nichts anderes vereinbart wurde – der Initiator der Sitzung verantwortlich. Ansonsten kann es Ihnen passieren, dass Ihre gut vorbereitete und durchgeführte Videokonferenz am Ende keine greifbaren Ergebnisse erzielt.

Vor- und Nachteile von Videokonferenzen

Vorteile

- Die Reisekosten entfallen (oder werden reduziert), da die Teilnehmer nicht (so oft) persönlich zum Meeting erscheinen müssen.
- Die Produktivität steigt, da keine Reisezeiten anfallen.
- Videokonferenzen sind ein Beitrag zum Umweltschutz, da durch die wegfallenden Reisen weniger CO₂ ausgestoßen wird. T-Systems betont diesen Aspekt übrigens stark: Videokonferenzen sind dort ein bedeutender Bestandteil der so genannten "Zero-Emission-Meeting-Initiative".
- Die Flexibilität im Projekt wird erhöht, da Videokonferenzen schneller, spontaner und öfter stattfinden können als Meetings mit Reiseaufwand.
- Die Standortunabhängigkeit bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die Zusammenarbeit im Projekt zwischen den Standorten werden gefördert.
- Im Gegensatz zu Telefonkonferenzen und E-Mails sind bei Videokonferenzen Mimik und Gestik der Teilnehmer sichtbar und können die Kommunikation unterstützen (z.B. um die Wichtigkeit bestimmter Punkte zu unterstreichen). Darüber hinaus können die Teilnehmer auch einige Sachinformationen visuell vermitteln ("So stelle ich mir den Entwurf ungefähr vor").
- Die Gefahr der sozialen Isolation in verteilten Projektteams wird verringert.
- Der durch Dienstreisen entstehende Stress bei Mitarbeitern lässt sich reduzieren, weil einige Präsenzmeetings durch Videokonferenzen ersetzt werden können.

- Ressourcen – insbesondere Experten – werden geschont. Durch Videokonferenzen können auch solche Personen in Entscheidungen einbezogen werden, die normalerweise nicht auf Dienstreisen gehen. Spezielle Know-how-Träger müssen nur an einem Standort zur Verfügung stehen und können dann flexibel zur Besprechung bestimmter Themen hinzugezogen werden.

Nachteile

- Videokonferenzen sind technisch aufwendig und erfordern neben freien Räumlichkeiten eine Anfangsinvestition im fünfstelligen Euro-Bereich.
- Videokonferenzen erfordern von den Teilnehmern ein deutlich höheres Maß an Disziplin als Präsenzmeetings, außerdem ein wenig Übung im Umgang mit der Technik.
- Bestimmte Themen können in Videokonferenzen erfahrungsgemäß nur schwer behandelt werden, z.B. persönliche Konflikte oder sehr komplexe Sachverhalte.

Alternativen zur Videokonferenz

Videokonferenzen sind nicht die einzige Alternative zu Präsenzmeetings. Darüber hinaus gibt es die folgenden Besprechungsarten:

- **Webkonferenzen oder Online-Konferenzen:** Jeder Teilnehmer der Webkonferenz sitzt an seinem PC und nimmt mittels einer entsprechenden Software, einem Headset und einer Webcam an der Besprechung teil. Im Vergleich zur Videokonferenz ist die notwendige Anfangsinvestition deutlich geringer. Über diverse Anbieter im Internet ist es möglich, auch ohne eigene Infrastruktur innerhalb weniger Minuten eine Webkonferenz zu initiieren. Allerdings ist die Webkonferenz eher eine "Telefonkonferenz mit Bildübertragung", d.h. jeder Teilnehmer nimmt "für sich" teil, während bei einer Videokonferenz "Besprechungsatmosphäre" herrscht.
- **Telefonkonferenzen:** Die Teilnehmer wählen sich von einem beliebigen Telefon in eine so genannte "Bridge" ein. Das ist eine Telefonanlage, die die Dienstleistung der Telefonkonferenz zur Verfügung stellt. Der einzelne Teilnehmer benötigt nur die Einwahlnummer und ggf. ein Passwort. Für Dreier-Telefonkonferenzen bietet die Telekom eine Standarddienstleistung an. Für größere Telefonkonferenzen gibt es sowohl Unternehmenslösungen zur dauerhaften Nutzung als auch "Pay-per-use"-Anbieter im Internet.
- **Chatsysteme oder Instant Messaging:** Im Gegensatz zur E-Mail findet hier eine synchrone Kommunikation statt, d.h. alle Teilnehmer sind gleichzeitig online und können den Diskussionsverlauf verfolgen. Diese Technik ist für bestimmte Anwendungsgebiete im Projekt gut geeignet, z.B. für kurze und klar zu formulierende Rückfragen oder Terminabsprachen. In der Regel ersetzen Chatsysteme und Instant Messaging aber eher den E-Mail-Verkehr als persönliche Treffen.
- **Diskussionsforen oder Wikis:** Hier erfolgt die Kommunikation asynchron und ist wie beim Chatten oder Instant Messaging primär textbasiert. Die Anwendungsfälle ähneln sich, wobei die Ergebnisse in Diskussionsforen und Wikis eher dauerhaften Charakter haben, da sie üblicherweise auch dauerhaft gespeichert werden.

Fazit

Videokonferenzen werden Präsenzmeetings und damit ggf. verbundene Dienstreisen im Projekt nicht vollkommen ersetzen. Sie können aber einen großen Beitrag zur Reduzierung von Reisekosten sowie zur Verbesserung der standortübergreifenden Zusammenarbeit leisten. Wichtig ist, Videokonferenzen gewissenhaft vorzubereiten und durchzuführen. Unter dieser Voraussetzung sind sie in zahlreichen Projektsituationen für verteilt arbeitende Teams ein sehr guter Kommunikationskanal.

Literatur

- Pearn Kandola: Cisco-Studie "Successful Video Communication", Januar 2009:
http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/ekits/Video_Communication.pdf
- IWMF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung: Face to Phase: Die Konvergenz von Geschäftsreisen und VirtualMeetings, Februar 2009:
http://www.vdr-service.de/portal/cms/obj/_offen/kompetenzzentrum/literatur/easynet_konvergenz-v-geschaeftsreisen-u-virtualmeetings_20080113.pdf
- DFN Deutsches Forschungsnetz: Empfehlungen zur Vorbereitung einer Videokonferenz, Juli 2008:
http://vcc.zih.tu-dresden.de/vc/handbuch/vk_handbuch_v3.pdf
- Green IT – Videokonferenzen als Klimahelfer, in: WirtschaftsWoche Online, 29.02.2008:
<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/videokonferenzen-als-klimahelfer-266789/>
- Virtuelle Meetings – Videokonferenzen setzen sich durch, in: WirtschaftsWoche Online, 26.02.2009:
<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/videokonferenzen-setzen-sich-durch-389039/>

Tipp

Präsentationen wirkungsvoll abschließen

In einer Präsentation gehört der Abschluss zu den wichtigsten Elementen. Ein guter Abschluss rundet Ihren Vortrag ab und Sie hinterlassen bei Ihren Zuhörern einen bleibenden Eindruck. Wenn Sie mit einer Präsentation eine Entscheidung herbeiführen oder die Teilnehmer von Ihrer Meinung überzeugen möchten, sollten Sie dem Abschluss Ihrer Präsentation besonders viel Beachtung schenken. Denn mit einem prägnanten Abschluss sorgen Sie dafür, dass Ihre Argumente den Entscheidern bzw. Zuhörern auch im Gedächtnis bleiben.

Dazu ein Beispiel: Ein Mitarbeiter hatte eine tolle Idee für das neue Produkt. Zwar würde die Entwicklung dadurch einen Monat länger dauern und das Projektbudget würde um 5% überzogen werden. Aber Sie sind überzeugt: Damit können wir den Wettbewerbern die Rücklichter zeigen! Sie wollen, dass die Geschäftsführung diesem Änderungsantrag zustimmt, das Projektbudget erhöht und den Endtermin um einen Monat verschiebt. Um dies zu erreichen, müssen Sie die Geschäftsführung mit Ihrer Präsentation überzeugen.

Doch selbst bei den besten Argumenten – die Wirkung Ihrer Präsentation verpufft, wenn Sie Ihre Zuhörer am Ende nicht mitreißen. Damit das nicht passiert, werden Ihnen in diesem Tipp verschiedene Abschlusstechniken vorgestellt, mit denen Sie die Wirkung Ihrer Argumentation noch verstärken können. Die Techniken stammen aus der Verkaufsschulung, sie lassen sich aber auch gut im Projektmanagement einsetzen.

Zehn Möglichkeiten, eine Präsentation abzuschließen

Aus den nachfolgenden Empfehlungen können Sie einen Abschluss auswählen, der zu Ihnen, zu Ihrem Publikum sowie zu Ihrem Thema passt. Sie können die unterschiedlichen Techniken auch kombinieren um noch mehr Motivation zu erzeugen. Für alle Techniken gilt: Gestalten Sie das Ende Ihrer Präsentation als "durchkomponierten" Abschluss. Formulieren Sie ihn wörtlich auf ihrem Manuskript – und lernen Sie ihn dann am besten auswendig. Falls Sie unter Zeitdruck stehen, z.B. weil Sie weniger Zeit als ursprünglich geplant haben oder der Entscheider früher gehen muss, streichen Sie Passagen – aber nie den Schluss!

1. Zentrale Botschaften wiederholen

Positionieren Sie sich für alle gut sichtbar in der Mitte des Raumes und wiederholen Sie die zentralen Botschaften Ihrer Präsentation. Diese Botschaften sind immer der Nutzen, den Ihre Lösung den Zuhörern bietet. Ordnen Sie schon während der Präsentation Ihre zentralen Botschaften so an, dass die stärkste Botschaft an erster Stelle steht. Eine überzeugende Präsentation hat drei, höchstens vier Kernbotschaften.

Autorin



Anita Hermann-Ruess

Kommunikations- und Rhetorikexpertin, Geschäftsführerin von "Hermann-Ruess und Partner", Buchautorin und Hochschuldozentin

Kontakt: seminare@hermann-ruess.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Das obere Beispiel hat folgende zentrale Botschaften:

1. Eine 5% höhere Investition (250.000 Euro) rechnet sich langfristig – Gewinne von 2,3 Millionen Euro zusätzlich sind zu erwarten (Kernbotschaft: Gewinn)
2. Dem Wettbewerber durch diese Innovation die Rücklichter zeigen (Kernbotschaft: Vorsprung)
3. Der Kunde wünscht sich diese Innovation – sie wird einen Kaufsog erzeugen (Kernbotschaft: Bindung)

Wiederholen Sie am Ende Ihrer Präsentation den Kern dieser Botschaften und motivieren Sie die Teilnehmer dadurch, in Ihrem Sinne zu entscheiden: "Stimmen Sie diesem Antrag zu, damit wir unsere Umsatzziele übertreffen, den Wettbewerber abhängen und den Kunden glücklich machen können."

2. Klimax: Steigern Sie Ihre Formulierungen

Wiederholen Sie die zentralen Botschaften Ihrer Präsentation in Form einer Steigerung. Damit verstärken Sie die Wirkung Ihrer Argumentation. Steigern Sie z.B.

- vom Nutzen für den Einzelnen bis zum Nutzen für die Organisation,
- vom Heute über das bessere Morgen in eine glanzvolle Zukunft oder
- vom Kleinen über das Mittlere ins Große.

Beispiel: Die Führungsriege eines Unternehmens diskutiert, ob für ein Produkt, das schon lange auf dem Markt etabliert ist, ein Projekt zur Produktoptimierung aufgesetzt werden soll. Der Produktmanager befürwortet dieses Vorgehen: "Diese Optimierung ist nicht nur für das Image des Produkts wichtig, sie wertet auch unsere Marke auf und trägt langfristig zum Wachstum der gesamten Organisation bei."

3. Implizierter Abschluss

Viele Menschen schrecken vor großen Entscheidungen zurück. Deswegen kann es oft sinnvoll sein, sich zunächst eine Teilzustimmung zu holen, die auch ein "Ja" zum gesamten Projekt impliziert. Anstatt "Kommen wir ins Geschäft?" können Sie auch fragen: "Wann wollen Sie starten?" Nennt Ihr Gegenüber einen Termin, stimmt er zugleich implizit dem Projekt zu.

! Stellen Sie sich die Frage: Wenn die Teilnehmer dem Projekt zustimmen würden, was müsste als erstes für die Umsetzung des Projekts getan werden? Formulieren Sie daraus eine W-Frage mit "Wann", "Wo", "Wer" oder "Wie viel", z.B.: "Wo soll das Kick-off-Meeting stattfinden?"

Beispiel: Im vorigen Beispiel zur Produktoptimierung wendet sich der Produktmanager an die Entscheider: "Meine Frage an Sie ist nun: Wann sollen wir mit der Produktoptimierung starten?"

4. Je schneller, desto besser

Wenn Sie der Meinung sind, dass eine schnelle Entscheidung sinnvoll ist, wenden Sie die "Je schneller, desto besser"-Technik an:

- Je eher ..., desto mehr ...
- Je schneller ..., desto früher ...
- Je eher ..., desto größer ...

Mit dieser Technik können Sie hervorheben, welchen Vorteil der Entscheider oder Geschäftspartner von einer schnellen Entscheidung hat. Stellen Sie den größten Nutzen in den Vordergrund, der sich dabei realisieren lässt.

Beispiel: Die Geschäftsführung beauftragt einen erfahrenen Mitarbeiter der Produktionsleitung damit, die internen Prozess- und Produktionsabläufe im Hinblick auf Kosteneinsparungen zu bewerten. Zur Verbesserung der Abläufe erstellt der Mitarbeiter ein Konzept, welches er in einer Präsentation vorstellt. Er schließt mit den Worten: "Je eher wir das Projekt verwirklichen, desto früher profitieren wir auch von den realisierten Kosteneinsparungen."

5. Bogen spannen mit der "Ringstruktur"

Um eine Präsentation zu beenden, ist eine einfache, aber schöne Methode die "Ringstruktur". Damit kommen Sie noch einmal auf den Einstieg Ihrer Präsentation zu sprechen und spannen so einen Bogen über die gesamte Präsentation.

Beispiel: Angenommen Sie haben die Präsentation mit einer Frage begonnen: "Die Frage die sich nun stellt: Wie können wir unseren Wettbewerbern langfristig die Rücklichter zeigen?" Zeigen Sie zum Schluss der Präsentation ein Chart auf dem zwei Autos von hinten zu sehen sind. Eines hat jedoch einen großen Vorsprung, man sieht die Rücklichter am Horizont. Ziehen Sie das Bild auf die ganze Foliengröße, schreiben Sie keinen Text dazu. Lassen Sie nur das Bild wirken und sprechen Sie dann Ihr Abschlusswort:

"Das, liebe Zuhörer, das ist unser Wettberber. (Pause) Und das, das können wir sein. (Pause) Geben wir Gas, sichern wir mit unserer Innovation langfristig unseren Vorsprung, steigern mit unserer Investition unsere Rendite und erhöhen wir mit dieser Entscheidung weiterhin die Anziehungskraft unserer Marke."

6. Empfehlung aussprechen

Als Experte zu einem Thema können Sie am Ende Ihrer Präsentation eine Empfehlung aussprechen. Geben Sie eine Empfehlung auf Basis Ihrer Erfahrung ("Meine Erfahrung ist, dass ...") oder aus Ihrer Sicht als Experte ("Aus meiner Sicht als Projektleiter denke ich, dass ...").

Beispiel: Für ein Change-Projekt beauftragt die Unternehmensführung einen externen Projektmanagement-Berater. Dieser stellt in seiner Präsentation Lösungsansätze zur Projektabwicklung vor. Am Ende betont er noch einmal den aus seiner Sicht wichtigsten Punkt: "Aus meiner Erfahrung als Projektleiter empfehle ich Ihnen,

gemeinsam mit dem gesamten Team das Projekt vorzubereiten und anzugehen. Laden Sie zum Projektstart alle Teammitglieder zu einem Workshop ein und begeistern Sie diese für die gemeinsame Sache."

7. Tatsachen-Abschluss

Wiederholen Sie drei Tatsachen aus der Präsentation, mit denen Sie die positiven Auswirkungen Ihres Vorgehens hervorheben und beenden Sie das Statement mit einem Schlusssatz, der alle Teilnehmer ins Boot holt.

Beispiel: "Wie Sie gehört haben, lassen sich mit der Verwirklichung des Projekts die Produktionskosten um bis zu 30% senken. Und das bei gleichbleibender Qualität und ohne zusätzliche Mitarbeiterressourcen. Zudem können wir mit dem Projekt Entscheidungswege verkürzen, was uns ein schnelles Handeln ermöglicht. Aus diesem Grund sollten wir das Projekt anpacken, damit wir uns schon bald über diese positiven Effekte freuen können."

8. Zusatznutzen am Ende hervorheben

Heben Sie sich für den Schluss Ihrer Präsentation noch einen Zusatznutzen auf, den Sie zuvor nicht erwähnt haben. Dafür eignet sich z.B. ein zeitlich begrenzter Zusatznutzen.

Beispiel: "Und sollten wir uns bis Ende August für die Ypsilon AG als Hauptlieferant entscheiden, gewähren sie uns auf alle erbrachten Leistungen 10% Rabatt."

9. Zitat oder einprägsames Motto

Sammeln Sie zum Thema Ihrer Präsentation passende Sprüche und Zitate. Diese können eher allgemein gehalten sein ("Es gibt nichts Gutes – außer man tut es! Also: Lasst uns beginnen") oder sie passen genau zu Ihrem Präsentationsthema.

Beispiel: "Früher hieß es: Die Schnellen fressen die Langsamen. Heute heißt es: Die Beweglichen fressen die Unbeweglichen. In diesem Sinne: Bleiben wir beweglich und optimieren wir unsere Prozesse!"

10. Appell zum Handeln oder Umdenken

Wenn aus Ihrer Sicht ein dringender Handlungsbedarf besteht, dann appellieren Sie an die Teilnehmer, schnellstmöglich die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Beispiel: "Das Projekt steuert immer mehr in eine Krise – es wird Zeit, zu handeln. Ich habe Ihnen die Risiken vorgestellt, die mit einem Scheitern des Projekts verbunden wären und Ihnen Möglichkeiten gezeigt, wie wir das Projekt wieder sanieren können. Überlegen Sie genau, was aus Ihrer Sicht und aus Sicht des Unternehmens die beste Entscheidung ist und fällen Sie diese – am besten noch diese Woche.

Diese und weitere Tipps zum Thema "Präsentieren" finden Sie in dem Buch "**Wirkungsvoll Präsentieren**" von Anita Hermann-Ruess, erschienen 2010 bei **BusinessVillage**.

Tipp

Nach der Präsentation: die Diskussion lebendig gestalten

Bei vielen Präsentationen steht auf dem letzten Chart: "Ihre Fragen?" Mit dieser Aufforderung sollen die Zuhörer aber nicht nur ihre Fragen stellen, sondern auch damit beginnen, über die Inhalte der Präsentation zu diskutieren. Durch eine solche Diskussion kann der Präsentator feststellen, ob die Teilnehmer seine Botschaft verstanden haben. So hat er die Möglichkeit, mit ihnen gemeinsam neue Ideen oder Lösungsansätze zu entwickeln und zudem auf Kritik, vielleicht sogar Unmut, konstruktiv zu reagieren.

Planen Sie deshalb die Diskussion als festes Element am Ende Ihrer Präsentation ein und bereiten Sie sich auf deren Moderation genauso gut vor wie auf die Präsentation selbst. So vermeiden Sie, dass Sie unvorbereitet auf Fragen und kritische Einwände reagieren müssen.

Dieser Tipp gibt Empfehlungen, wie Sie die Diskussion auf sachlicher wie emotionaler Ebene steuern und dabei für konstruktive Beiträge der Teilnehmer sorgen können. Denn eine gut geführte Diskussion am Ende der Präsentation verstärkt deren Wirkung und verschafft den Teilnehmern das Gefühl, mit ihren Argumenten "dabei gewesen zu sein".

Diskussion eröffnen

So eröffnen Sie die Diskussion und können die Teilnehmer anregen, Ihre Beiträge einzubringen:

- **Formelle Eröffnung:** Die formelle Eröffnung ist eine Einladung an die Teilnehmer. Sie können die Diskussion z.B. mit dem folgenden Satz einleiten: "Jetzt haben Sie Gelegenheit, Fragen zu stellen und die präsentierten Inhalte zu kommentieren."
- **Offene Frage:** Mit einer offenen Frage geben Sie den Ball an die Teilnehmer weiter. Sie fordern sie damit auf, ihre Meinung zu äußern. Beispiele für solche offenen Fragen sind: "Welches sind Ihre Erfahrungen zu den dargestellten Punkten?" oder "Wie stehen Sie zu den präsentierten Lösungswegen?"
- **Abschlusschart:** Auf dem Abschlusschart visualisieren Sie die Aufforderung zur Diskussion. Dies kann ein Bild sein oder auch nur der folgende einfache Satz: "Ihre Fragen bitte!"

Mit dem Eröffnen der Diskussion wechseln Sie von der Rolle des Referenten in die Rolle des Moderators. Diesen Rollenwechsel können Sie für die Teilnehmer verdeutlichen, indem Sie z.B. eine andere Position im Raum einnehmen oder ein Flipchart in die Mitte des Raumes rücken. Sie können sich auch setzen, um den Teilnehmer zu zeigen, dass Sie jetzt auf gleicher Augenhöhe mit ihnen sprechen.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Diskussion steuern

In der Rolle des Moderators besteht ihre Aufgabe darin,

- die Diskussion zu steuern,
- die Teilnehmer zu unterstützen, Beiträge zu äußern,
- zurückhaltende Teilnehmer zu ermuntern und
- dominante Redner zu bremsen.

Gleichzeitig bleiben Sie aber der Fachmann, der mit seinem Thema im Mittelpunkt steht und in Bezug auf den Inhalt parteiisch ist. In der Diskussion müssen Sie die Balance zwischen neutraler Diskussionsleitung und parteiischer Darstellung Ihrer Position wahren.



Zwei Privilegien helfen Ihnen, die Diskussion zu steuern. Das eine besteht darin, sich nicht unterbrechen zu lassen, wenn Sie das Wort haben. Das andere Privileg ist das Recht, Teilnehmer zu unterbrechen, wenn sonst andere Teilnehmer keine Gelegenheit erhalten, ihre Fragen zu stellen.

Sach- und Beziehungsebene im Auge behalten

Die Diskussion nach der Präsentation hat eine Sachebene und eine emotionale Ebene. Bei der Sachebene geht es um den Inhalt, die Klärung von Fragen und um abweichende Meinungen. Die emotionale Ebene kommt zum Tragen, wenn die Inhalte der Präsentation die Teilnehmer in ihren Interessen und Befindlichkeiten angesprochen haben.

Behalten Sie bei der Diskussion immer Sach- und Beziehungsebene im Blick. Durch die Diskussion auf der Sachebene werden die Inhalte klarer und durch die Diskussion auf der Beziehungsebene werden Missstimmungen ausgeglichen und positive Aspekte verstärkt.

Die Sachebene

Auf der Sachebene sollten Sie die folgenden Punkte beachten:

- Erteilen Sie das Wort immer in der Reihenfolge der Wortmeldungen. Dadurch behandeln Sie die Beiträge aller Teilnehmer gleichwertig.
- Behalten Sie das Ziel und die Themen der Präsentation im Auge und achten Sie darauf, dass die Diskussion nicht in andere Themen abschweift.
- Bündeln Sie Fragen und Einwände, wenn es viele Wortmeldungen gibt.
- Fassen Sie Wortbeiträge zusammen und zeigen Sie die Gemeinsamkeiten zwischen den Beiträgen auf.
- Strukturieren Sie die Diskussion nach Teilthemen, wenn der Umfang der zu besprechenden Themen zu groß ist.
- Stellen Sie Fragen, um unklare oder zu allgemeine Äußerungen zu konkretisieren.

- Beantworten Sie nur die Fragen und Einwände, die zum Thema gehören. Geben Sie bei Fragen und Einwänden, die nicht zum Thema gehören, einen Hinweis, wer dafür zuständig ist.
- Achten Sie auf die Zeit und kündigen Sie das Ende der Diskussion an.

Die emotionale Ebene

Für die Steuerung der emotionalen Seite bei der Diskussion haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Halten Sie Blickkontakt mit den Zuhörern. Dadurch fühlen sich diese angesprochen und Sie können die Stimmungen der Teilnehmer besser wahrnehmen.
- Sprechen Sie die Teilnehmer mit Namen an, wenn Sie diese kennen oder die Teilnehmer Namensschilder haben. Damit machen Sie deutlich, dass Ihnen nicht nur das Thema, sondern auch die Person wichtig ist.
- Geben Sie zurückhaltenden Teilnehmern die Gelegenheit, Stellung zu beziehen. Dies sollten Sie besonders dann nutzen, wenn Teilnehmer Ihren Standpunkt kritisieren. Die schweigende Mehrheit traut sich in dieser Situation oft nicht, ihre Meinung zu äußern.
- Lassen Sie die Teilnehmer ausreden, aber unterbrechen Sie monologisierende Teilnehmer. Tun Sie dies freundlich, aber bestimmt.
- Lassen Sie sich nicht provozieren. Die beste Art, einer Konfrontation entgegenzutreten, ist, eine Frage zu stellen, z.B. "Was ist denn Ihre Meinung zu dem Thema?" oder "Welche Erfahrungen haben Sie dazu bisher gemacht?"
- Stellen Sie bei Meinungsverschiedenheiten die gemeinsamen Punkte heraus; damit verhindern Sie, dass unterschiedliche Meinungen zum Ausgangspunkt einer kontroversen Diskussion werden.
- Fassen Sie am Ende die Diskussion zusammen und stellen Sie dabei die positiven Aspekte heraus. Diese bleiben den Teilnehmern in Erinnerung.

 Visualisieren Sie die Fragen der Teilnehmer und stichpunktartig Ihre Antworten. Dies hilft, die Diskussion zu strukturieren und die Ergebnisse der Diskussion zu sichern. Nicht verstandene Punkte können Sie noch einmal besprechen, indem Sie auf bereits gezeigte Folien oder Flipchart-Aufzeichnungen zurückgreifen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: **Soft Skills – Der Schlüssel für den Erfolg in der Fachkarriere**, Vahlen, München 2009
- Bohinc, Tomas: **Projektmanagement – Soft Skills für Projektleiter**, Gabal, Offenbach 2006

Methodensteckbriefe für gelungenes Präsentieren



Elevator Pitch

S. 86



Pyramidales Präsentieren

S.129

Mach dein Projekt!

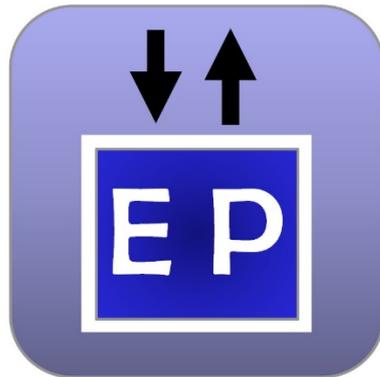
Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

Elevator Pitch (EP)



Englische

Bezeichnungen

Elevator Pitch, Elevator Speech, Elevator Statement

Kurzdefinition

Der Elevator Pitch ist eine Technik für eine Kurzpräsentation von 30 Sekunden bis zwei Minuten Dauer, mit der die Neugier und das Interesse des Zuhörers oder der Zuhörer für das Anliegen des Präsentators gewonnen werden. Der Elevator Pitch präsentiert die Botschaft so, dass diese aus der Flut anderer Informationen herausragt. Zweck eines Elevator Pitch ist es, das Interesse für ein Thema zu wecken und eine Gelegenheit für dessen ausführliche Darstellung zu erhalten.

Einsatz-
möglichkeiten

Die Methode dient allgemein dazu, die Aufmerksamkeit eines Entscheiders für ein Anliegen zu wecken. Typische Anliegen im Rahmen von Projekten sind z.B.:

- Präsentation einer Projektidee
- Unterbreiten eines Verbesserungsvorschlags
- Bitte um gezielte Unterstützung (z.B. Ressourcenzuweisung)
- Herbeiführen einer benötigten Entscheidung

Dies kann z.B. bei folgenden Situationen möglich sein:

- bei einer kurzen Begegnung im Aufzug oder Flur
- im Anschluss an ein Meeting
- bei Geschäftsessen
- **in den Pausen bei Veranstaltungen und Kongressen**

Darüber hinaus kann sie auch in speziellen Kommunikationssituationen eingesetzt werden, um eingefahrene Verhaltensweisen zu durchbrechen:

- **bei einem Anruf**
- **als Stilmittel am Anfang einer Präsentation**
- auf Messen (z.B. Ansprechen von Standbesuchern)
- **im Rahmen einer Moderation**

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ Weckt die Neugier für das Anliegen.+ Zwingt den Ersteller, den Nutzen für die Zielgruppe herauszuarbeiten.+ Erfordert wenig Zeit zur Übermittlung der Botschaft.
----------	--

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Es besteht die Gefahr, dass die Informationen übertrieben und überspitzt dargestellt werden, um das gewünschte Interesse zu wecken. Dies kann dazu führen, dass der Zuhörer bei der angestrebten ausführlichen Beschäftigung mit dem Thema enttäuscht wird.- Der Elevator Pitch ist nicht für Themen einsetzbar, die von der Zielgruppe nicht nur rezipiert, sondern auch reflektiert werden müssen. Z.B. erfordert eine Änderung der Projektplanung aufgrund Terminverzögerungen die aktive Mitarbeit der Adressaten.- Die Methode eignet sich nicht in Kommunikationssituationen, die einen intensiven Dialog erfordern, z.B. Krisengespräche.
-------------------------------	--

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Setting, in dem es möglich ist, den Adressaten direkt anzusprechen
-----------------	--

Qualifikation	Es ist keine spezielle Qualifikation erforderlich, jeder kann die Methode einsetzen.
---------------	--

Benötigte Informationen	<ul style="list-style-type: none">• Anliegen oder Entscheidungsbedarf• Konzept oder Argumente für das Anliegen oder den Entscheidungsbedarf
-------------------------	--

Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none">• Mündliche Kurzpräsentation von 30 Sekunden bis maximal zwei Minuten• Optional: geeignete Visualisierungen oder Handout
------------	---

Benötigte Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none">• Dokumentationsmöglichkeit (z.B. Textverarbeitung, Flip-Chart)
-----------------------	---

Durchführung

Der Elevator Pitch ist keine kurze Präsentation aller zu übermittelnden Informationen. Mit ihm wird lediglich das Interesse für das Thema geweckt. Ziel ist es, mit der angesprochenen Person einen Termin vereinbaren zu können, bei dem das Thema ausführlich vorgestellt werden kann. Ziel ist es nicht, das Thema in verkürzter Form vollständig zu präsentieren.

Schritt 1: Überlegen Sie, welche Botschaft Sie vermitteln wollen!

Stellen Sie sich die folgenden Fragen und beantworten Sie diese so konkret wie möglich:

- Was genau will ich vermitteln?
- Stimmen meine Einstellungen und Überzeugungen mit dem überein, was ich sagen will?

Welches Bild habe ich von der Zielperson bzw. Zielgruppe? Wie kann ich sie am besten ansprechen?

Schritt 2: Finden Sie das Bedürfnis der Zielperson oder der Zielgruppe heraus!

Mit dem Elevator Pitch wird ein Grundbedürfnis der Zielperson oder der Zielgruppe angesprochen. Er ist die Antwort auf dessen Frage: Was bedeutet dieses Thema für mich? Dabei kann man folgende drei Grundbedürfnisse berücksichtigen:

Gewinn / Nutzen: Der Angesprochene muss erkennen, welchen Nutzen oder Gewinn er persönlich von der Umsetzung des vorgebrachten Anliegens hat. Dies kann sowohl ein materieller Gewinn als auch ein nicht-monetärer Nutzen sein. Beispiel: Eine Verbesserung der organisatorischen Abläufe, die einen Manager in seiner Funktion als Entscheider entlasten.

Spaß / emotionale Ansprache: Der oder die Angesprochene erlebt die Präsentation als positive Erfahrung, evtl. sogar als Unterhaltung. Die von ihm oder ihr erwartete Handlung soll mit einem positiven Erlebnis verbunden werden, so dass er oder sie diese gerne ausführt. Beispiel: Projekt mit dem ein Lieblingsthema des Managers bearbeitet wird, wie zum Beispiel ein repräsentativer Event.

Sicherheit: Der im Elevator Pitch präsentierte Vorschlag löst ein Problem der Zielperson oder der Zielgruppe. Beispiel: Vorschlag für ein PM-Community-Meeting, welches das Problem des Informationsaustauschs unter den Projektleitern löst.

Schritt 3: Entwickeln Sie eine Dramaturgie für den Elevator Pitch!

Mit der Dramaturgie entwickeln Sie eine Struktur für die Präsentation des Elevator Pitch. Es die nachvollziehbare logische Struktur des Inhalts. Die "AIDA"-Formel beschreibt die Dramaturgie des Elevator Pitch:

- **A für "Attention"**: Erzeugen Sie durch ein Eröffnungsstatement Aufmerksamkeit, so dass die Zielperson oder die Zielgruppe Ihnen zuhört. Die Aufmerksamkeit wird dabei sowohl durch das Gesagte erzeugt, aber auch die Art und Weise, wie es gesagt wird.
- **I für "Interest"**: Wecken Sie Interesse, indem Sie das Bedürfnis (Gewinn, Spaß, Sicherheit) der Zielperson oder Zielgruppe ansprechen.
- **D für "Desire"**: Sprechen Sie einen unerfüllten Wunsch der Zielperson oder Zielgruppe an.
- **A für "Action"**: Vereinbaren Sie eine nächste Aktion, die Ihnen die Gelegenheit gibt, Ihr Anliegen ausführlich vorzustellen.

Schritt 4: Entwickeln Sie ansprechende Bilder!

Überlegen Sie sich, mit welchen Sprach-Bildern Sie am besten die einzelnen Schritte dieser Dramaturgie umsetzen. Außergewöhnliche Sprach-Bilder oder Vergleiche bleiben nicht nur besser im Gedächtnis haften, mit Ihnen können komplexe Zusammenhänge oft auch auf eine einfache Art und Weise verdeutlicht werden (Scharmb-raks, Joachim: 30 Minuten Elevator Pitch, GABAL Verlag, Offenbach 2004).

Beispiele für z.T. bereits verwendete Sprach-Bilder:

- "Kopfstandtechnik" für "Rückwärtsplanung"
- "Columbo-Strategie®" für eine Frage- und Verhandlungsstrategie
- "GolfFlüsterer®" für Managementberatung in Verbindung mit Golfspiel
- "Power-Fee" für eine Dienstleistung, mit der Power Point-Präsentationen professionell erstellt werden.
- "Triebwerk" für die Dienstleistung eines Interimsmanagers für Unternehmensgründungen

Um Sprach-Bilder zu finden, können Sie sich z.B. folgende Fragen stellen, die Ihre Kreativität anregen:

- Welche Assoziationen habe ich, wenn ich an meine Idee denke?
- Wenn mein Projekt eine Blume wäre, wie würde diese dann aussehen oder riechen?
- Welche Farben und Formen verbinde ich mit meinem Projekt?
- Welche Wortspiele kann ich mit dem Namen meines Projekts machen?
- ...

Schritt 5: Üben Sie den Elevator Pitch!

Der Elevator Pitch muss wie ein kurzer Auftritt eines Schauspielers sitzen. Deshalb sollten Sie sowohl die Formulierungen wie auch die Mimik und Gestik einüben.

Dazu sollten Sie:

- den Elevator Pitch bei Kollegen testen und deren Feedback zur Optimierung nutzen
- Blickkontakt mit der Zielperson oder der Zielgruppe halten, damit diese sich direkt angesprochen fühlt
- auf Körpersprache, Mimik und Gestik achten und überlegen, mit welchen Gesten die Botschaften unterstützt werden können. Nutzen Sie dazu die gefundenen Sprachbilder!
- besonders deutlich und ausdrucksvoll sprechen, indem Sie die wichtigen Stellen bewusst betonen
- vermitteln, dass Sie selbst von Ihrem Vorschlag begeistert sind

Bewerten Sie Ihren Elevator Pitch nach den folgenden Kriterien:

- Einfachheit: Die zu vermittelnde Idee muss einfach und leicht zu verstehen sein.
- Relevanz: Die zu vermittelnde Idee muss aus rationaler oder emotionaler Sicht für die Zielperson relevant sein.
- Freundlichkeit: Wirkt der Auftritt angenehm und sympathisch?
- Originalität: Die vorgestellte Idee muss einen neuen Aspekt enthalten.
- Verständlichkeit: Der Elevator Pitch muss auf Anhieb verständlich sein.
- Glaubwürdigkeit: Die Idee und der Ideeninhaber müssen glaubwürdig sein.

Tipps für die Praxis

- Der Elevator Pitch sollte nur für wichtige und herausragende Themen eingesetzt werden. Nachdem das Interesse für das Thema geweckt ist, muss das Thema diese Erwartungen auch bei der ausführlichen Vorstellung des Themas erfüllen.
- Bitten Sie die Kollegen, bei denen Sie den Elevator Pitch testen, sich in die Zielperson oder die Zielgruppe hineinzuversetzen und das Feedback aus dieser Perspektive zu geben. Für diesen Test können Sie die Bewertungskriterien für den Elevator Pitch verwenden.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Wecken Sie die Neugier mit dem Elevator Pitch

Tipp – Kommunikation, Ausgabe 08/2013 – von Dr. Tomas Bohinc

Visionen und Leitbilder – wirksame Werkzeuge für den PMO-Erfolg

Fachbeitrag – Ausgabe 01/2013 – von Jochen Schuchardt

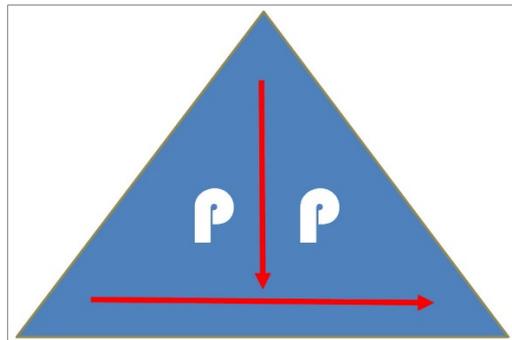
Herkunft Das Konzept wurde 1980 durch Philip B. Crosby (1926-2001) entwickelt (Philip Crosby, developer of the Zero-Defects Concept, The New York Times (New York), zitiert nach Wikipedia.es https://es.wikipedia.org/wiki/Elevator_pitch, zuletzt besucht am 13.10.2016. Die Begriffsbildung "Elevator Pitch" wird Ilene Rosenzweig und Michael Caruso zugeschrieben (https://de.wikipedia.org/wiki/Elevator_Pitch, zuletzt besucht am 12.10.2016). "Elevator Pitch" beschreibt die Situation, dass man im Aufzug einen Entscheider anspricht, um ihn während der kurzen Zeit der Aufzugsfahrt für sein Vorhaben zu interessieren.

Ergänzende Methoden **Pyramidales Präsentieren** – ausführliche Präsentation der Idee

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 23.10.2016

Pyramidales Präsentieren (PP)



Englische Bezeichnungen

Pyramid Presentation

Kurzdefinition

Beim Pyramidalen Präsentieren wird die Präsentation von der Kernaussage ausgehend aufgebaut. Diese wird Schritt für Schritt durch Teilaussagen konkretisiert und dabei immer weiter detailliert. Die Kernaussage stellt dabei gewissermaßen die Spitze der Pyramide dar, die auf einer sich nach unten verbreiternden Argumentationsbasis steht.

Einsatzmöglichkeiten

- Alle Präsentationen im Projekt
- Projektberichte
- Präsentation einer Entscheidungsvorlage, z.B. Änderungsantrag

Vorteile

- + Die Zuhörer können die Kernaussagen der Präsentation gemäß ihrer Priorität unmittelbar erfassen.
- + Die Präsentation erhält eine leicht nachvollziehbare Struktur und macht dadurch auch komplexe Inhalte nachvollziehbar.
- + Erspart den Zuhörern das Herausfiltern von Inhalten.
- + Der Präsentator erkennt schnell inhaltliche Unklarheiten und kann diese bei der Vorbereitung gezielt beheben.
- + Die Präsentation kann an das Informationsbedürfnis der Zuhörer angepasst werden.
- + Die Orientierung am roten Faden erleichtert die Vorbereitung und Abstimmung der Präsentation.

- + Die klare Struktur gibt den Zuhörern Orientierung und vermeidet dadurch unnötige Nachfragen.
- + Der Präsentator hat ein klares Konzept und kann sich immer schnell in der Präsentation orientieren.

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Die stark am Ergebnis orientierte Präsentation ist nicht für Lehrveranstaltungen geeignet, welche die Entwicklung der Inhalte nachvollziehbar machen sollen.
- Die Methode ist nicht einsetzbar, wenn sich der Inhalt nicht rational vermitteln lässt.
- Bei emotionalen Entscheidungssituationen greift die Methode nicht.

Voraussetzungen

Das Thema muss dafür geeignet sein, in einer logischen Struktur aufbereitet zu werden.

Qualifikation

Es sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich.

Benötigte Informationen

- Gegenstand oder Thema, das präsentiert werden soll
- Informationen über Ursachen des aktuellen Stands
- Informationen über Auswirkungen von möglichen Handlungen
- Mögliche Szenarien (optional)
- Empfohlene Maßnahmen (optional)

Ergebnisse

- Durchgängige Argumentationslinie
- Präsentation

Benötigte Hilfsmittel

- Papier und Stift
- Software für Textverarbeitung
- Software für Präsentation

Durchführung

Die Pyramidale Präsentation stellt Ergebnisse dar. Diese können Erkenntnisse, Vorschläge oder Maßnahmen sein. Die Präsentation wird dabei vertikal so strukturiert, dass ausgehend vom Wesentlichen die Details dargestellt werden. Die dadurch entstehenden Ebenen werden, wie in Bild 1 schematisch dargestellt, anschließend horizontal nach einer logischen Struktur gegliedert.

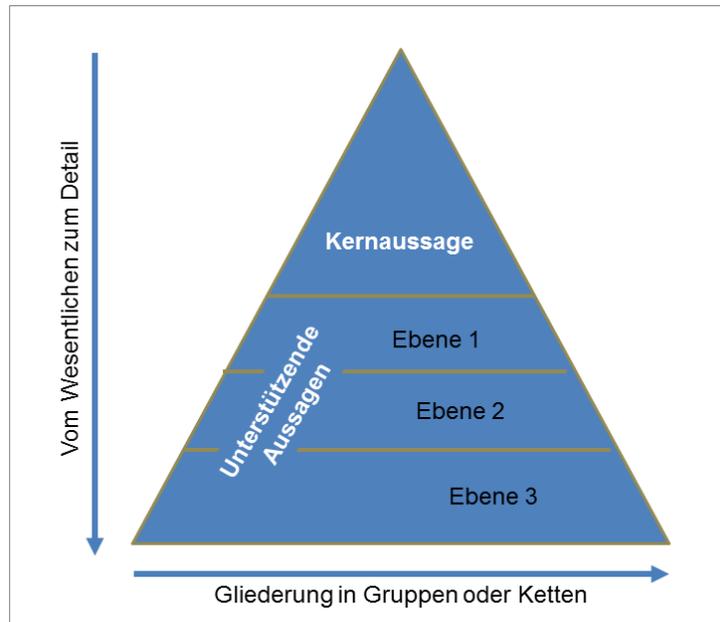


Bild 1: Struktur der Pyramidalen Präsentation

Die dadurch entstehende, pyramidenförmige Struktur kann theoretisch bis ins Unendliche fortgesetzt werden. Welche Detaillierungstiefe gewählt wird, hängt von der Zielgruppe und dem Format der Präsentation (z.B. Impulsreferat, Entscheidungsvorlage, Abschlussbericht usw.) ab.

Die Struktur wird in Form einer Gliederung dokumentiert. Die Kernaussage steht an der Spitze. Die weiteren Aussagen werden hierarchisch dieser Aussage zugeordnet.

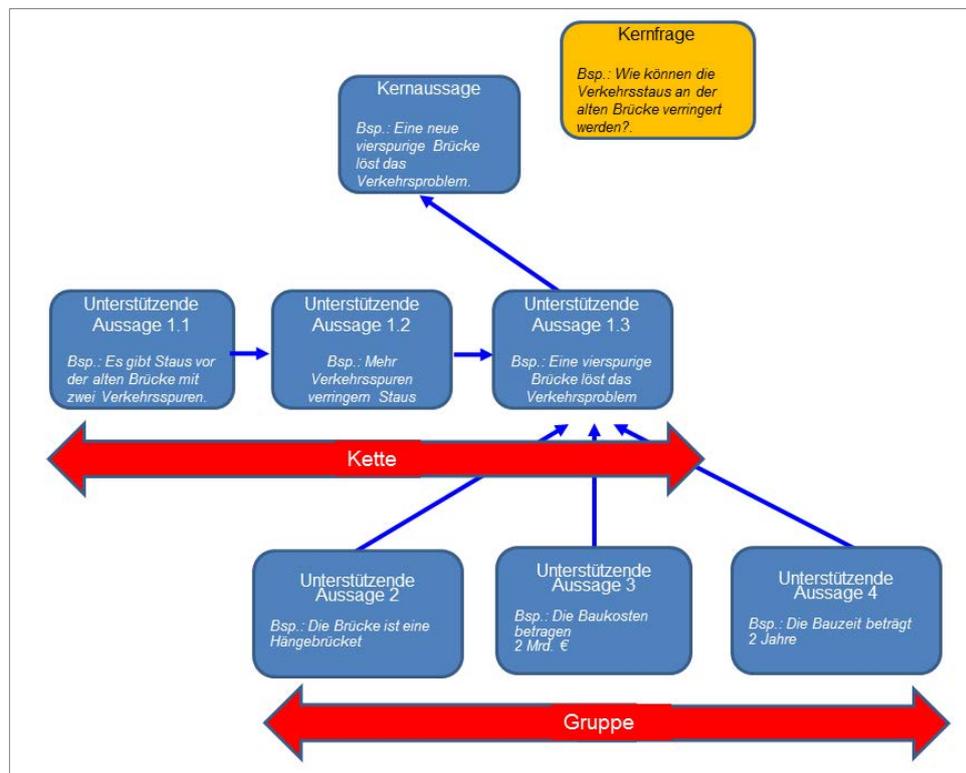


Bild 2: Aufbau einer Pyramidalen Präsentation

Schritt 1: Ermitteln Sie die Kernaussage!

Die Kernaussage bringt den Inhalt der Präsentation auf den Punkt. Sie enthält alle wichtigen Informationen, ohne diese jedoch im Detail zu erläutern. Sie wird als Aussage formuliert und besteht aus einem kurzen, prägnanten Satz, im Beispiel lautet sie: "Eine vierspurige Brücke löst das Verkehrsproblem."

Die Kernaussage wird aus der Kernfrage des oder der Teilnehmer ermittelt. Die Pyramidale Präsentation geht von den Erwartungen der Teilnehmer aus und gibt eine Antwort auf deren Kernfrage. Sie ermitteln die Kernfrage, indem Sie sich in die Lage des Empfängers versetzen und dessen Informationsbedürfnis aufschreiben. Formulieren Sie seine Erwartungen als offene Frage. Bei einer Gruppe von Zuhörern ermitteln Sie die Kernfrage eines jeden einzelnen Teilnehmers oder von Teilnehmergruppen. Arbeiten Sie dann die Kernfrage heraus, durch die sich alle Teilnehmer angesprochen fühlen.

Sollen die Teilnehmer über einen Sachverhalt informiert werden, dann fasst die Kernaussage die Information in einem aussagekräftigen Satz zusammen, dies ist z.B. bei einem Statusbericht über das Projekt der Fall. Sollen dagegen die Teilnehmer nach der Präsentation etwas tun, z.B. eine Entscheidung fällen, dann enthält die Kernaussage einen Appell an die Teilnehmer.

Weitere Beispiele für Kernaussagen

- Das Projekt wird den vereinbarten Funktionsumfang mit einer Verzögerung von zwei Wochen liefern.
- Wir empfehlen den Kauf des Baugrundstücks zur Erweiterung der Zentrale.
- Die Expansion der geschäftlichen Aktivitäten nach Fernost hat keine Erfolgsaussichten.

Schritt 2: Formulieren Sie unterstützende Aussagen!

Jede Kernaussage wird durch weitere Aussagen unterstützt. Diese Teilaussagen werden, falls erforderlich, wieder durch weitere Aussagen unterstützt. Auf diese Weise entsteht eine Pyramide aus Argumenten. Aussagen strukturieren die Kernaussagen und werden genauso wie diese formuliert. Für die nächst tiefer liegende Ebene stellen die unterstützenden Aussagen wiederum die übergeordneten Kernaussagen dar. Die Pyramide kann Top-Down oder Bottom-Up aufgebaut werden.

Der Top-Down-Ansatz

Wenden Sie den Top-Down-Ansatz an, wenn Sie bereits die Kernaussage Ihrer Präsentation haben, diese aber noch konkretisieren und begründen müssen. Bei diesem Vorgehen arbeiten Sie die Aussagen auf jeder Ebene systematisch heraus.

So gehen Sie vor:

1. Schreiben Sie die Kernaussage an die Spitze.
2. Formulieren Sie Fragen, die sich aus der Kernaussage ergeben.
3. Schreiben Sie für jede Frage eine Antwort unter die Kernaussage. Daraus ergeben sich die unterstützenden Aussagen.
4. Wiederholen Sie dies solange, bis die Aussagen die erforderliche Detailtiefe erreicht haben.

Der Bottom-Up-Ansatz

Gehen Sie bottom-up vor, wenn Sie viele Details haben, diese aber noch nicht zu einer Kernaussage zusammenfassen können.

Schreiben Sie zunächst alle Argumente auf, die Sie vorbringen möchten. Hierfür können Sie z.B. die Methoden **Brainstorming** oder **Mind Mapping** verwenden.

Anschließend clustern Sie die Argumente. Dafür gelten folgende Regeln:

- Inhaltlich zusammengehörende Argumente werden zu einem Cluster zusammengefasst.
- Cluster mit Aussagen der gleichen Detaillierungstiefe stehen auf einer Ebene.
- Cluster mit einer größeren Detaillierung stehen auf der darunter liegenden Ebene.

Ziehen Sie eine Schlussfolgerung: Die Schlussfolgerung fasst alle Cluster in einer Kernaussage zusammen. Sie ist die Antwort auf die Frage: Auf welche Aussage lassen sich alle Argumente verdichten? Dies ist die Kernaussage der Präsentation.

Beginnen Sie jetzt wie oben beschrieben top-down die Kernfrage mit einem Frage-Antwort-Dialog zu durchdenken. Damit überprüfen Sie die bereits bottom-up entwickelte Struktur nochmals aus einem hierarchischen Blickwinkel heraus.

Schritt 3: Überprüfen Sie die logische Struktur der Pyramide!

Die Teilaussagen untermauern die Kernaussage entweder als Gruppe oder Kette. Überprüfen Sie die Aussagen, ob sie die logischen Kriterien für **Gruppen** oder **Ketten** erfüllen. Dadurch erkennen Sie nicht schlüssige Teile der Präsentation. Überarbeiten Sie die Aussagen so lange, bis diese die Kriterien erfüllen.

Eine Gruppe untergliedert die Kernaussage durch gleichrangige Aussagen

In einer Gruppe werden unterstützende Aussagen zusammengefasst, die in Ihrer Gesamtheit eine Aussage auf der übergeordneten Ebene detaillieren. Dabei werden folgende Typen von Aussagen unterschieden:

- **Komplementäre Gruppe:** Dies sind sich ergänzende Aussagen, welche einzelne Aspekte der Kernaussage beschreiben. Aussagen einer komplementären Gruppe lassen sich mit dem Wort "und" verbinden. Z.B.: *Die neue Brücke ist eine Betonkonstruktion und kostet 2 Mrd. € und die Bauzeit beträgt 2 Jahre.*
- **Alternativen:** Sie beschreiben unterschiedliche Möglichkeiten, wie die Kernaussage erfüllt werden kann und schließen sich gegenseitig aus. Alternativen lassen sich mit dem Wort "oder" im Sinne von "entweder oder" verbinden. Z.B.: *Die Brücke kann als Stahlkonstruktion oder als Betonkonstruktion realisiert werden.*
- **Optionen:** Optionen stehen nebeneinander, aber schließen sich gegenseitig nicht aus. Z.B.: *Die Brücke hat einen separaten Fußgängerweg. Die Brücke hat einen Kanal für Versorgungsleitungen.*
- **Prozesse:** Prozesse sind aufeinander aufbauende Schritte zum Ziel. Durch sie wird eine Folge von Aussagen beschrieben, die eine zeitliche Reihenfolge bilden. Z.B.: *Im Projekt wird **zunächst** ein Lastenheft erstellt **dann** das Pflichtenheft **dann** die Zeitplanung für den Bau der Brücke.*

Die Aussagen müssen die folgenden logischen Anforderungen erfüllen:

- Sie müssen als Aussagen mit einem vollständigen Satz formuliert sein.
- Aussagen müssen voneinander sprachlich unabhängig formuliert werden und inhaltlich unabhängig sein.
- Die Aussagen müssen bedeutungsvoll formuliert sein.
- Alle Aussagen zusammen müssen erschöpfend sein, um die Aussage, die sie unterstützen, zu beschreiben.

Die Anordnung der Aussagen sollte nach ihrer Relevanz für die Unterstützung der Teilaussage geordnet sein, da die Aufmerksamkeit der Teilnehmer bei den ersten Aussagen am größten ist.

Formulieren Sie auf jeder Ebene nicht mehr als sieben Aussagen zur Unterstützung einer Kernaussage. Das Gehirn des Menschen kann in der Regel maximal sieben parallele Aussagen auffassen. Werden mehr Aussagen formuliert, so besteht die Gefahr, dass nicht alle wahrgenommen werden. Sind mehr als sieben Aussagen auf einer Ebene erforderlich, dann ist es besser, diese zu Gruppen zusammenzufassen und eine weitere Ebene zu bilden.

Eine Kette verknüpft die Teilaussagen durch zwingende logische Argumente

Bei der Kette wird durch die Schlussfolgerung die unterstützte Aussage wiederholt. Dadurch erhält der Empfänger eine logische Begründung für die Aussage. Die Kette beruht auf der klassischen Logik, die zwei in einer Beziehung stehende Aussagen miteinander verknüpft. Die Verknüpfung in einer Kette kann durch eine Implikation oder einen sogenannten Syllogismus erfolgen.

Implikationen

Implikationen sind Wenn-Dann-Beziehungen. Z.B.: *Wenn der Umsatz steigt, erhöht sich der Gewinn des Unternehmens.* Damit die Wenn-Dann-Beziehung schlüssig ist, muss sie auch umkehrbar sein, z.B.: *Wenn sich der Gewinn verringert hat, ist der Umsatz gesunken.* Implikationen beschreiben einen eindeutigen Zusammenhang zwischen zwei Aussagen. Gibt es daneben noch andere Zusammenhänge, dann ist die Implikation keine zwingende Schlussfolgerung mehr. Z.B. wenn der Gewinn auch durch Kosteneinsparungen steigen kann.

Syllogismen

Dabei werden zwei Prämissen formuliert, die unabhängig voneinander wahr sind und durch ein Mittelglied verbunden sind.

Dies sei am bekanntesten Beispiel eines Syllogismus¹ erläutert, der auf Aristoteles zurückgeht:

Prämisse 1: Alle Menschen sind sterblich

Prämisse 2: Alle Griechen sind Menschen.

Jede Prämisse enthält ein Subjekt und ein logisches Prädikat. In der ersten Prämisse ist das Subjekt "Menschen" und das Prädikat "sterblich". In der zweiten Prämisse ist das Subjekt "Griechen" und das Prädikat "Menschen". Die Prämissen sind durch das Mittelglied "Mensch" verknüpft. Die Schlussfolgerung verbindet das Subjekt der zweiten Prämisse mit dem Objekt der ersten Prämisse. Das Mittelglied verbindet beide Prämissen und fällt in der Schlussfolgerung weg: "Alle Griechen sind sterblich." Bild 3 verdeutlicht dies.

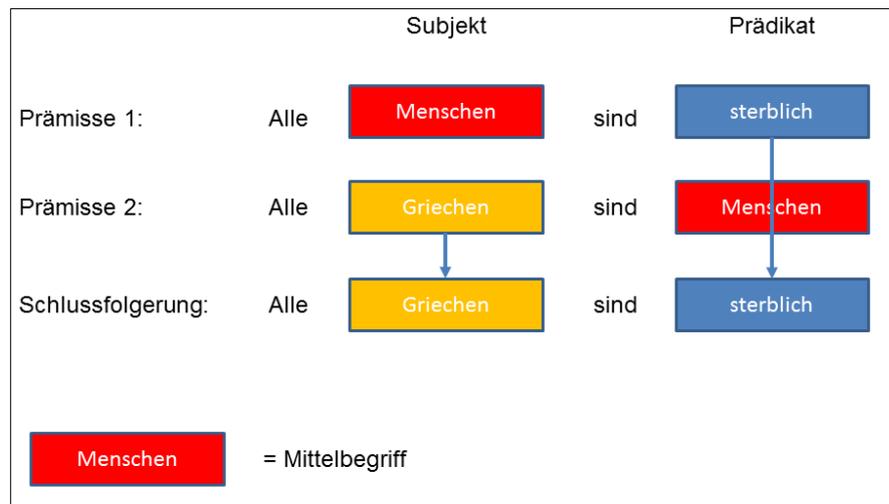


Bild 3: Struktur eines Syllogismus

Je nachdem, ob die Prämissen ganz oder teilweise wahr sind, ergeben sich weitere logische Schlussfolgerungen. Diese werden durch die Prädikatenlogik beschrieben. Eine ausführliche Darstellung der logischen Zusammenhänge findet sich in: Schoof, Axel; Binder, Karin: Auf den Punkt: Präsentationen pyramidal strukturieren. Erfolgreicher kommunizieren mit klaren Botschaften und ergebnisorientierter Struktur. Springer Gabler, 2013.

Die Struktur der Pyramidalen Präsentation muss solange überarbeitet werden, bis die logische Abfolge aller Aussagen in sich schlüssig ist.

Schritt 4: Erstellen Sie die Präsentation!

Die Präsentation bildet die Struktur der pyramidalen Gliederung ab und gibt die dort formulierten Botschaften wieder. Entwickeln Sie für die Präsentation eine Storyline. Diese beschreibt die Abfolge der Folien. Dazu legen Sie das Deckblatt und alle Zwischenfolien an. Alle anderen Folien enthalten die Aussagen aus der Pyramidalen Struktur als Überschriften. Bild 4 skizziert, wie die Pyramidale Struktur in das Inhaltsverzeichnis überführt wird.

Die Pyramidale Präsentation enthält folgende Folien:

Titelfolie: Diese enthält die Kernaussage und vermittelt dem Zuhörer bereits zu Beginn die Botschaft, die er in der Präsentation vermittelt bekommt. Formale Aspekte wie Ort, Präsentator und Datum sollten eher im Hintergrund stehen.

Inhaltsverzeichnis: Statt des klassischen Inhaltsverzeichnisses mit Stichworten werden im Inhaltsverzeichnis alle Aussagen zusammengefasst. Es gibt damit die thematische Gliederung der Präsentation wieder. Lassen Sie die klassischen Elemente wie Ziel, Einführung oder Abschluss weg. Das Inhaltsverzeichnis beschreibt die logische Struktur der Präsentation, nicht deren Ablauf.

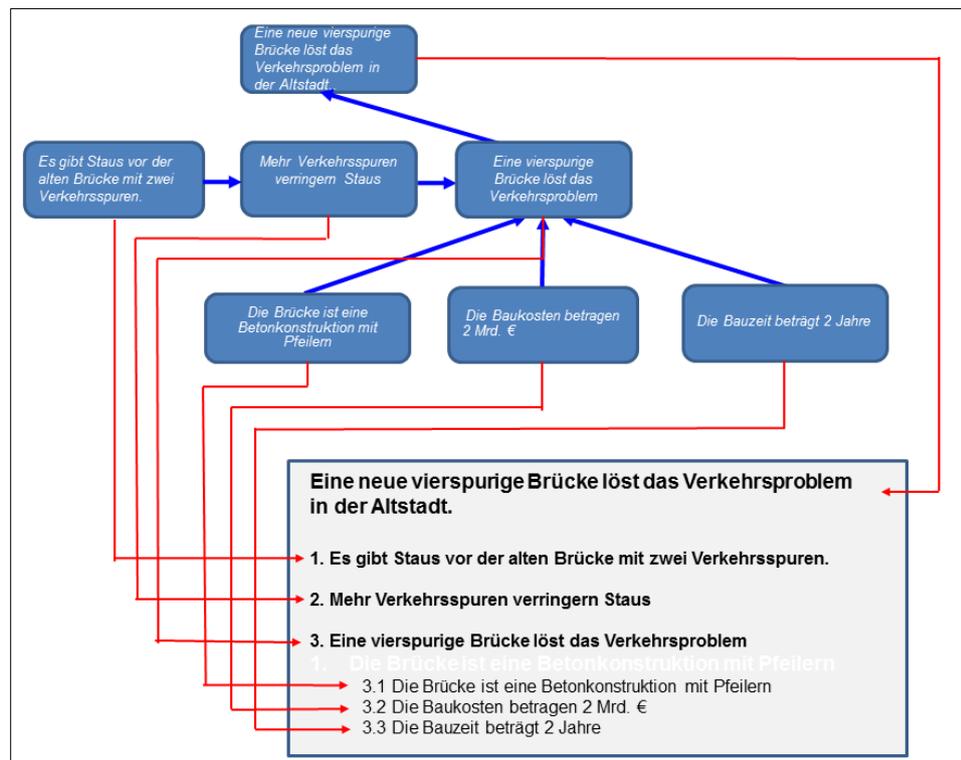


Bild 4: Überführung der Pyramidalen Struktur in eine Storyline

Trennfolien: Neue Kapitel werden durch eine eigene Folie eingeführt. Sie enthält die Aussage für das Kapitel und die Gliederung der sie unterstützenden Aussagen. Dabei wird das gesamte Inhaltsverzeichnis aufgeführt und das entsprechende Unterkapitel mit der Gliederung der Teilaussagen dargestellt.

Inhaltsfolien: Jede Folie hat eine eigenständige Botschaft, die der Aussage aus der Pyramidalen Struktur entspricht. Diese steht in der Überschrift. Die Folie führt dann die Details entsprechend der logischen Struktur aus. Dabei werden drei Typen von Folien unterschieden:

- **Überblicksfolie:** Diese gibt das Gesamtbild wieder, das auf den folgenden Folien wiederholt wird. Dabei enthält die Visualisierung bereits die Botschaften der folgenden Folien.
- **Detailfolie:** Sie enthält die Basisinformationen, welche die Argumentation auf der Übersichtsfolie untermauern. Ihre Überschrift ist konkret und sie enthält die zum Verständnis der Aussage in der Überschrift erforderlichen Informationen.
- **Backup-Folie:** Dies ist eine Detailfolie mit Informationen, welche die Empfänger vermutlich nicht erwarten. Sie sind für Rückfragen in der Diskussion nach der Präsentation gedacht.

Schritt 5: Erarbeiten Sie die Dramaturgie!

Eine Präsentation vermittelt die Inhalte auf zwei unterschiedlichen Kanälen: Der Präsentationsunterlage und dem Vortrag. Beide Kanäle ergänzen sich wechselseitig. Die Präsentationsunterlage sollte selbsterklärend sein, da diese auch an Teilnehmer versandt wird, die nicht bei der Präsentation anwesend waren.

Dramaturgie der Pyramidalen Präsentation

Begrüßen Sie das Publikum, stellen Sie sich vor und erläutern Sie organisatorische Dinge: Alle nicht zum Inhalt der Präsentation gehörenden Dinge werden zu Beginn erläutert.

Leiten Sie mit einer Geschichte zur Kernaussage hin: Die Einleitung ebnet den Weg zum Thema und baut eine Brücke von den Interessen der Teilnehmer zu den Lösungen, welche in der Präsentation angeboten werden.

Dabei steht der Präsentator möglichst in der Mitte des Raumes und nimmt Blickkontakt mit den Zuhörern auf. Damit stellt er Kontakt zu den Zuhörern her.

Die Hinführung besteht aus zwei Teilen:

1. Schilderung der Situation: Schaffen Sie einen ersten Anknüpfungspunkt für den neuen Inhalt, indem Sie eine den Zuhörern wohlbekannte Situation schildern. Treffen Sie dann eine Aussage, der alle zustimmen können. Beispiel: *Erst vor zwei Tagen verzögerte sich der Einsatz eines Notarztes in der Altstadt um zehn Minuten, weil er nicht über die vom Verkehr verstopfte Altstadtbrücke kam. Zum Glück kam niemand zu Schaden, da ein Arzt vor Ort Erste Hilfe leisten konnte. Dieser Fall zeigt: Wir brauchen dringend eine leistungsfähigere Verkehrsverbindung zwischen den beiden Ufern!*
2. Erläuterung des Problems: Dies macht die Zuhörer neugierig, denn sie werden mit einer Information konfrontiert, die sie noch nicht kennen. Damit wecken Sie das Interesse und die Zuhörer fragen sich unbewusst: "Was nun?"

Treffen Sie die Kernaussage: Tragen Sie die Kernaussage frei vor (ohne Beamer!). Sie ist die Lösung des in der Hinführung geschilderten Problems.

Erläutern Sie die Detaillierungen: Erläutern Sie die erste Strukturebene und die Aussagen, welche die Kernaussage unterstützen. Setzen Sie dafür das Inhaltsverzeichnis ein und betonen Sie bewusst die strukturbestimmenden Verben. Präsentieren Sie nacheinander in gleicher Weise alle anderen Strukturebenen.

Leiten Sie jede Folie mit der jeweiligen Kernaussage ein: Die Erläuterung einer Folie beginnt mit der Wiedergabe der Aussage. Erklären Sie erst dann die weiteren Inhalte.

Beenden Sie die Präsentation: Wenn das Informationsbedürfnis der Teilnehmer befriedigt ist, beenden Sie die Präsentation und fahren Sie mit dem rahmengebenden Treffen (z.B. Lenkungsausschusssitzung, Workshop) fort.

Tipps für die Praxis

- Beginnen Sie erst mit der Präsentation, wenn ein Ergebnis vorliegt oder sich das Ergebnis abzeichnet.
- Entwickeln Sie zuerst die Struktur der Präsentation und übertragen diese anschließend in Folien. Es ist einfacher, die Struktur der Präsentation zu verändern als fertige Folien zu überarbeiten.
- Nutzen Sie für die Formulierung der Teilaussagen bekannte Denkstrukturen des Gehirns. Übliche Denkmuster sind zum Beispiel die Organisationsstruktur, zeitliche Ordnungen, regionale Aufteilungen oder sprachliche Muster wie "intern – extern" oder "Vorteile – Nachteile".
- Unterstützen Sie Kernaussagen, die von den Teilnehmern kritisch oder skeptisch aufgenommen werden können immer durch eine logische Kette. Diese liefert einen logischen Beweis für die Kernaussage.
- Entwickeln Sie ein Layout für die Präsentation, welches Platzaufteilung, Schriften und Farben vorgibt. Damit erreichen Sie ein gleichartiges Erscheinungsbild der Präsentation. Passen Sie vorgegebene Layout-Vorlagen so an, dass damit die Pyramidale Struktur dargestellt werden kann. Dies betrifft insbesondere die Kopfzeilen, durch welche die Kern- und Teilaussagen wiedergegeben werden.
- Achten Sie auch auf den Vortrag. Denn Vortrag und Präsentation ergänzen sich. Der Präsentator greift die Botschaften aus der Unterlage auf und ergänzt diese durch Körpersprache und Sprechtechnik. Dadurch empfangen die Teilnehmer die Botschaften sowohl visuell als auch auditiv.

Varianten

GÜTE

Roland Berger hat das Prinzip 1990 weiterentwickelt, indem er für die vertikale Struktur ein sogenanntes "GÜTE Siegel" beschrieben. Dies definiert vier Kriterien für die Gruppe: Gleichartigkeit, Überschneidungsfreiheit, Treffend und Erschöpfend (Schoof, Axel; Binder, Karin: Auf den Punkt: Präsentationen pyramidal strukturieren. Erfolgreicher kommunizieren mit klaren Botschaften und ergebnisorientierter Struktur. Springer Gabler, 2013).

SAUBER®

Axel Schoof und Karin Binder haben 2013 zwei weitere Kriterien hinzugefügt: Beschränkung auf 7 Aussagen und die Anordnung der Aussagen nach deren Relevanz. Sie haben dafür das Akronym SAUBER® erfunden: Sieben, analoge, unabhängige, bedeutungsvolle, erschöpfende und Relevanz gereichte Teilaussagen (Schoof, Axel; Binder, Karin: a.a.O.).

Prinzip der umgekehrten Pyramide (Inverted Pyramid).

Dieses Prinzip wird im Journalismus angewandt. Es besagt, dass die wichtigste Information am Beginn eines Artikels steht. Erst dann werden die Belege für diese Nachrichten genannt. Nachrichten nach dem Prinzip der umgekehrten Pyramide haben den folgenden Aufbau: Nachrichten Kern, Quellen, Einzelheiten, Hintergründe.

Fachartikel **Präsentationen klar strukturieren nach dem "Prinzip der Pyramide"**
(Anleitungen und Fachbeitrag – Ausgabe 22/2008 – von Dr. Tomas Bohinc
Anwendungsbsp.)

Herkunft Die erste Darstellung des Prinzips der Pyramide im geschäftlichen Umfeld wurde von Barbara Minto während ihrer Tätigkeit bei McKinsey & Company in den 1970er Jahren entwickelt und in ihrem Buch *The Pyramid Principle* beschrieben (Minto, Barbara: *Das Prinzip der Pyramide: Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren*. Pearson Studium, 2005).

Ergänzende Methoden

- **Brainstorming** – zur Sammlung von Aussagen
- **Mind Mapping** – zur Sammlung und Strukturierung von Aussagen
- **Workshop** – Präsentieren von Inputs und Ergebnissen

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 28.08.2016