

## LEADERSHIP COACHING ■ MANAGEMENTBERATUNG

### Mit Präsentationen überzeugen und gewinnen

Die Präsentation ist eine Chance, Kunden, Lieferanten, Kollegen, Vorgesetzte oder Mitarbeiter zu erreichen und sie von den eigenen Ideen und Vorschlägen zu überzeugen. Wir alle haben schon erlebt, dass die Chance durch langweilige und nicht auf den Punkt kommende Präsentationen verspielt wurde. Es blieb unklar, was der Referent eigentlich sagen beziehungsweise worauf er hinaus wollte. Damit hat er seine Zeit und die seiner Zuhörer verschwendet. Der Grund dafür, dass die Hauptaussage nicht beim Zuhörer ankommt, ist häufig in der Struktur der Präsentation zu suchen. Argumente werden nicht logisch abgeleitet, der Kern der Sache wird nicht deutlich genug herausgearbeitet und formuliert. Der hierarchische Aufbau sorgt dafür, dass Ihre Ideen von den Zuhörern mit minimalem mentalem Aufwand verstanden werden. *Er ist der Schlüssel zu klaren, nachvollziehbaren Aussagen und zu spannenden und überzeugenden Präsentationen.*

Stellen Sie sich vor, Sie sind Leiter einer Projektgruppe. Ihr Team hat die Aufgabe, Vorschläge zur Zusammenführung zweier Abteilungen zu erarbeiten. In vielen anstrengenden Projektsitzungen und nach zähem Ringen um Positionen wurde ein tragfähiges und für beide Abteilungen akzeptables Konzept erarbeitet. Im nächsten Schritt soll das Konzept der Geschäftsleitung vorgestellt und von ihr genehmigt werden. Sie als Projektleiter haben die Aufgabe, das Management von ihrem Vorschlag zu überzeugen. Wie bauen Sie die Präsentation auf, so dass alle wichtigen Fakten und Vorteile „über kommen“ und jedes Geschäftsleitungsmitglied die Zusammenhänge versteht? Und wie verleihen Sie Ihrer Präsentation so viel Spannung, dass Ihnen alle gebannt bis zum Ende zuhören?

#### **Der hierarchische Aufbau verleiht Ihren Präsentationen Spannung und Überzeugungskraft.**

Doch wie lässt sich eine Präsentation hierarchisch strukturieren und worauf ist zu achten?

*In der hierarchischen Struktur werden die Ideen von oben nach unten dargestellt.*

Der Aufbau der Präsentation ist damit einem Baum oder einer Pyramide vergleichbar. Oben im Kopf steht die Kernaussage. Sie wird getragen durch die darunter liegenden Schlüsselaussagen, die wiederum auf entsprechenden Details oder Analyseergebnissen aufbauen. Lassen Sie mich das am oben angeführten Beispiel der Konzeptpräsentation vor der Geschäftsleitung verdeutlichen. Die Kernaussage könnte lauten: „Die Struktur von Abteilung A soll erhalten bleiben, Abteilung B wird in diese Struktur integriert“. Damit wird der Geschäftsleitung gleich zu Beginn der Kern des Vorschlags dargestellt. Die Zuhörer erfahren, mit welcher Strategie die Zusammenführung umgesetzt werden soll.

*Eine gute Präsentation führt zu einem Frage-Antwort-Dialog zwischen dem Vortragenden und seinen Zuhörern.* Ziel der Präsentation in unserem Beispiel ist es, die Geschäftsleitung zu überzeugen und sie dazu zu bringen, das Konzept zu genehmigen. Nach der Kernaussage stellen sich die Geschäftsleitungsmitglieder wahrscheinlich die Frage: „Wie kommt die Projektgruppe denn darauf?“, „Warum ist die Beibehaltung der Struktur von Abteilung A denn der beste Weg für eine Zusammenführung?“ Die hierarchisch aufgebaute Präsentation liefert in der zweiten Ebene der Baumstruktur die Antwort. Und die besteht in unserem Fall aus mehreren Schlüsselaussagen, welche die Kernaussage tragen: Die Projektgruppe kommt aus folgenden Gründen zu Ihrem Vorschlag:

- Die Organisationsstruktur der Abteilung A ermöglicht sehr effizientes Arbeiten.
- Die Struktur von Abteilung A birgt kaum Risiken, da sie sich bereits in der Praxis bewährt hat.
- Die Integration der Abteilung B belastet die Organisation nur wenig, da sie sich schnell umsetzen lässt.

Ähnlich wie die Kernaussage (erste Hierarchieebene) dürften die Schlüsselaussagen (zweite Ebene) neue Fragen in den Köpfen der Geschäftsleitungsmitglieder provozieren. Diese Fragen werden dann durch Ausführungen auf der dritten Ebene beantwortet: „Warum ermöglicht die Struktur der Abteilung A effizientes Arbeiten?“, Antwort: „Weil die Abteilung im vergangenen Jahr optimiert wurde und seither jedem Vergleich mit anderen Abteilungen standhält.“ Dieser Frage-Antwort-Dialog wird so lange fortgeführt, bis alle Fragen beantwortet wurden. Der Dialog zieht den Zuhörer gleichsam in die Präsentation hinein und stellt sicher, dass er das Interesse nicht verliert und die Spannung bis zum Ende erhalten bleibt.

*Der Zusammenhang zwischen den Schlüsselaussagen wird in der Kernaussage vorweggenommen.* Warum ist es so wichtig, dem Zuhörer diese Zusammenhänge im Voraus mitzuteilen und sie nicht wie eine Schlussfolgerung ans Ende zu stellen? Das Gehirn des Zuhörers wird während Sie vortragen ununterbrochen versuchen, das was Sie sagen in eine gewisse Ordnung zu bringen. Nehmen wir an, Sie beginnen mit der Aussage: „Die Organisation der Abteilung A ermöglicht sehr effizientes Arbeiten.“ Die Manager werden sich fragen, worauf Sie mit Ihrer Aussage zielen, also warum sie Ihnen das mitteilen. Und ohne ihre weiteren Ausführungen abzuwarten, werden sie Spekulationen über den Fortgang Ihrer Darstellungen anstellen. Eine solche Spekulation lautet dann vielleicht: „Aha, er sagt uns das, weil das Projektteam uns am Ende vorschlagen wird, alles beim Alten zu lassen und keine Restrukturierung vorzunehmen.“ Diese Schlussfolgerung würde sich dann im weiteren Verlauf Ihres Vortrags als falsch herausstellen. Die Geschäftsleiter wären frustriert und verwirrt. Um sicher zu stellen, dass Ihre Zuhörer die von Ihnen beabsichtigten Schlüsse ziehen, müssen Sie Ihnen im Voraus sagen, worauf Sie hinaus wollen. Dadurch präsentieren Sie ihrem Publikum die Ideen so, dass sie mit minimalem mentalem Aufwand zu

verstehen sind. Die Hauptaufgabe beim Erstellen einer Präsentation besteht in der Abstraktion, eine neue Idee aus den darunter liegenden Ideen zu schaffen.

Wenn alle Aussagen einer Ebene Zusammenfassungen der unter Ihnen gruppierten Ideen sind, bedeutet das automatisch, *das alle Ideen einer Gruppe immer den selben Charakter aufweisen müssen, das heißt sie gehören zur selben logischen Kategorie*. In unserem Beispiel wird die Kernaussage durch drei Schlüsselaussagen begründet. Auf der Ebene der Schlüsselaussagen dürfen demnach nur Gründe auftauchen. Keine Vorgehensweisen, keine Anweisungen sondern nur Gründe!

*Alle Ideen einer hierarchischen Ebene müssen logisch geordnet sein*. Mit logischer Ordnung ist gemeint, dass es einen Grund dafür gibt, dass zum Beispiel die zweite Schlüsselaussage genau an der zweiten und nicht an der ersten oder der dritten Stelle steht. Grundsätzlich gibt es vier logische Möglichkeiten, eine Reihe von Ideen zu ordnen:

- Deduktiv: Setzung, kommentierende Aussage, Schlussfolgerung. Die deduktive Ordnung lässt sich am leichtesten durch ein einfaches Beispiel nachvollziehen. Dazu gehen wir einmal davon aus, dass ein Unternehmen beschließt, in Zukunft nur Produkte zu verkaufen, mit denen Geld verdient wird. Mit Mobiltelefonen verdient dieses Unternehmen aber kein Geld. Also werden künftig keine Mobiltelefone mehr angeboten. Solche deduktiven Aussagen nennt man auch Vernunftschluss oder Syllogismus.
- Chronologisch: Das bedeutet, die Ideen werden in eine zeitliche Ordnung gebracht. Erster, zweiter, dritter Schritt. Eine solche Ordnung bietet sich an, wenn es zum Beispiel um Arbeitsprozesse geht, bei denen ein Prozessschritt auf dem vorhergehenden aufbaut. Beim Hausbau beispielsweise müssen zuerst die Fundamente betoniert werden, bevor die Wände daraufgestellt werden können.
- Strukturell: Das bedeutet, dass die Strukturen so nachvollzogen werden, wie sie in der Realität vorkommen. Zum Beispiel könnte sich die Beschreibung von Aktionen am Organigramm eines Unternehmens orientieren. Zuerst die Aktionen, die den Einkauf betreffen, dann die Produktionsaktionen und dann die im Vertrieb. Oder Sie behandeln europäische Städte von Norden nach Süden – Oslo, Kopenhagen, Berlin, Prag, Wien.
- Priorisiert: Die Ordnung nach Prioritäten besteht häufig in einem Vergleich wie wichtigster, zweitwichtigster, drittwichtigster ...

Die gewählte Ordnung gibt den analytischen Prozess wieder, der zur Bildung der Gruppierung durchlaufen wurde. Ordnen sie also Ihre Argumente! Das trägt wesentlich dazu bei, dass der Zuhörer Ihre Präsentation versteht.

*Die Einleitung einer hierarchisch strukturierten Präsentation hat die Form einer kurzen Geschichte*. Sie führt den Zuhörer zunächst in eine Situation, die er gut kennt oder die er sich zumindest gut vorstellen kann. In dieser Situation wird der Zuhörer mit einem

Problem konfrontiert und er stellt sich die Frage, wie dieses Problem gelöst werden könnte. Die Kernaussage beantwortet diese Frage und führt, wie wir weiter oben gesehen haben, zu einer neuen Frage und so weiter. Damit hat die Einleitung die Form Situation, Problem, Frage: Sie stehen am Bahnhof und wollen mit der S-Bahn fahren (Situation). Der Automat, an dem Sie Ihre Fahrkarte lösen wollten ist kaputt (Problem). Was können Sie tun, damit Sie in der S-Bahn keine Anzeige wegen Schwarzfahrens riskieren (Frage)? Die drei Elemente sollten in Ihrer Einleitung auftauchen. Indem Sie die Reihenfolge variieren, können Sie die Einleitung mehr oder weniger direkt beziehungsweise aggressiv gestalten (zum Beispiel Frage, Situation, Problem).

Die hier beschriebenen Regeln zum hierarchischen Aufbau haben schon vielen Menschen dabei geholfen, mit ihren Präsentationen zu überzeugen und zu gewinnen. Es lohnt sich, sich mit den Prinzipien vertraut zu machen und sie auf die eigene Arbeit zu übertragen. Wie Sie das am besten hinbekommen vermitteln wir Ihnen gerne auf unserem Seminar „Pyramidal Präsentieren“.