



Andere überzeugen

Geschafft! Nach vielen Analysen, Workshops und Meetings ist das Konzept endlich fertig. Alle haben viel Herzblut in die Unterlagen und die Planung der Umsetzung gesteckt. Eine große Herausforderung steht aber noch bevor: Das Konzept muss vom Management genehmigt werden.

Zwei Präsentationen

Ein großer Sitzungsraum. In ihm sitzen 15 Personen, das Management des Bereichs. Der Leiter der Arbeitsgruppe steht vorne, ausgerüstet mit Notebook und Beamer. Er projiziert eine Folie nach der anderen an die Wand, voll mit Grafiken und Text, die selbst aus kurzer Entfernung kaum lesbar sind: technische Details, Abwägung von Risiken, Vorteile der technischen Neuerungen. Eine halbe Stunde ist schon vorbei. Einige Teilnehmer haben inzwischen ihre Unterlagen studiert oder Mails bearbeitet. Aber erst die Hälfte der Folien ist geschafft! Da unterbricht der Leiter der Runde die Präsentation. „Es war alles sehr interessant, aber was Sie damit sagen wollen, müssen Sie nochmals auf den Punkt bringen.“



Eine Stunde später. Ein Kollege stellt sein Konzept vor:

„Vielen Dank für die gute Präsentation. Wir haben jetzt verstanden, was Sie erreichen wollen. Ihr Konzept hat unsere volle Zustimmung“, so schloss der Geschäftsführer diesen Tagesordnungspunkt. Was war anders? Der Kollege hatte nur wenige Folien gezeigt. Es hatte ihn viel Mühe gekostet, das Problem so darzustellen, dass klar wurde, worin der Nutzen für das Unternehmen besteht. Er hatte lange überlegen müssen, mit welchem griffigen Beispiel er den Nutzen erklären konnte. Die Diskussion nach der Präsentation war sehr konstruktiv und er bekam von den Teilnehmern noch viele Hinweise auf wichtige Details. Auch die Teilnehmer waren zufrieden. Schon lange nicht mehr hatten sie unter sich eine so angeregte Diskussion geführt und dabei ein besseres gemeinsames Verständnis eines wichtigen Problems in ihrem Unternehmen gewonnen.

Was unterscheidet beide?

Der Arbeitsgruppenleiter vom Anfang des Beispiels ist sicher ein exzellenter Fachmann. Er stellt sein Problemverständnis und seine Lösung in den Mittelpunkt. Die Präsentation soll das Management durch die möglichst sachgerechte Darstellung überzeugen. Aber er erreicht seine Teilnehmer nicht. Sie können die Details seiner Präsentation nicht einordnen. Und so wird für sie nicht klar, was der Nutzen des Konzepts ist.

Der zweite Experte, der Kollege, stellt das Problem aus der Sicht des Managements dar und hatte eine Antwort auf die Frage: Was hat das



Unternehmen davon? Er hat die Fähigkeit, sich in die Problemwelt des Managements hineinzusetzen, und kann dessen Sprache sprechen. Dies gelingt ihm so gut, dass der Führungskreis selbst neue Erkenntnisse über das Problem gewinnt.

Fähigkeit zu überzeugen entscheidend Der Kollege kann andere mit seiner Präsentation überzeugen. Und damit ist er im Vorteil – nicht nur bei der Präsentation vor dem Management. Auch dann, wenn Kunden und Betroffene für ein neues Produkt oder eine organisatorische Veränderung gewonnen werden müssen, ist die Fähigkeit, andere für sich bzw. eine Sache zu gewinnen, gefragt – denn Widerstände gegen Veränderungen müssen aufgebrochen und eine neue, vielleicht aus der Sicht der Betroffenen nicht gerade attraktive Lösung muss akzeptiert werden.

Wie dies geht, zeigen die folgenden beiden Kapitel.

- Präsentieren: Ergebnisse kurz, klar und überzeugend darstellen
- Überzeugen: Einfluss auf das Denken, Entscheiden und Handeln anderer nehmen

Präsentieren: Ergebnisse kurz, klar und überzeugend darstellen

„Eine gute Rede soll das Thema erschöpfen, nicht die Zuhörer.“
(Winston Churchill (1874–1965), britischer Staatsmann)

Präsentieren kommt von Präsent. Und das Wort Präsent bedeutet Geschenk. Mit Ihrer Präsentation machen Sie dem Publikum, dem Management, den Kollegen, den Kunden, ein Geschenk. Sie vermitteln einen Inhalt, der für jeden einzelnen Teilnehmer einen Nutzen hat und verpacken es, indem Sie die Inhalte auf den Punkt bringen und interessant darstellen.

Auf das Wie kommt es an Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass die Wirkung einer Präsentation nur zu 7 % vom Inhalt abhängt. Entscheidend für den Erfolg Ihrer Präsentation ist nicht, was Sie sagen, sondern vor allem, wie Sie es sagen. Mit Präsentationen werden nicht nur Zahlen, Daten und Fakten vermittelt, sondern vor allem soll auch das Herz des Zuhörers erreicht werden.

In diesem Kapitel erhalten Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie bekomme ich heraus, was meine Zuhörer interessiert?
- Wie strukturiere ich ein Thema so, dass es auch von Nichtfachleuten verstanden wird?
- Wie gestalte ich die Präsentation?



- Wie mache ich Folien attraktiv?
- Wie vermeide ich, dass Einwände und Störungen die Präsentation sprengen?
- Wie begeistere ich meine Zuhörer?
- Wie bereite ich meinen Auftritt vor?

Durch ein Zielkreuz erfahren Sie, was Ihre Zuhörer interessiert

In Schule und Universität haben wir gelernt, anderen zu zeigen, was wir gelernt haben. Es kam dabei darauf an, auch zu zeigen, wie gut man die Sprache der Wissenschaft beherrscht. Wie kompliziert wir uns dabei auch ausdrückten, wir konnten immer sicher sein, dass die anderen uns verstanden und uns vielleicht sogar für unsere wissenschaftliche Darstellung lobten.

In der Berufswelt ist es jedoch anders. Präsentationen werden nicht für diejenigen gehalten, die das Thema besser kennen als wir, sondern für Menschen, die von der Sache nichts verstehen. Es geht nicht mehr darum zu zeigen, was wir alles können, sondern Menschen zu informieren und zu gewinnen.

Menschen
informieren
und gewinnen

Merksatz: Präsentation

Eine Präsentation ist eine Kommunikationsform, bei der die Visualisierung des Themas mit einem Vortrag verbunden wird. In ihr verschmelzen die bildliche Darstellung und deren sprachliche Erklärung zu einer Einheit. Bild und Wort ergänzen sich in der Präsentation und erhöhen so die Verständlichkeit für die Teilnehmer um ein Vielfaches.

Eine Präsentation muss immer auf die Zielgruppe zugeschnitten sein. Eine technisch perfekte Multimediapräsentation kann ihren Zweck verfehlen, wenn die Teilnehmer erwarten, dass der Referent spontan auf ihre Fragen eingeht. Andererseits wird eine spontane und auf Improvisation angelegte Präsentation ihren Zweck nicht erfüllen, wenn sie vor einem Auditorium mit mehreren hundert Menschen gehalten werden muss. Ihre Präsentation muss zum Thema und zu den Teilnehmern passen, wenn sie ihr Ziel erreichen soll.

Auf Zielgruppe
zuschneiden

Als Fachmann oder Fachfrau haben Sie die spezifischen Fragen und Probleme des Themas im Blick, wenn Sie eine Präsentation vorbereiten. Wichtig ist jedoch, dass Sie ein Gespür für die Fragen und Probleme Ihrer Zielgruppe entwickeln. Was wollen meine Zuhörer wissen? Dies ist die Frage, die Sie sich zu Beginn der Vorbereitung immer stellen müssen.



- Fünf typische Zielgruppen Als Experte präsentieren Sie vor allem vor fünf typischen Zielgruppen: Kollegen, dem Management, Kunden, Ihren Mitarbeitern und Betroffenen.
- Kollegen Die Zielgruppe der Kollegen wird oft übersehen. Aber auch Ihre Kollegen wollen über das informiert sein, was Sie tun. Sie müssen Sie dafür gewinnen, Sie bei Ihrer Tätigkeit und Ihren Projekten zu unterstützen, oder ihnen die Informationen geben, die sie selbst für ihre Arbeit und Projekte benötigen. Ihre Präsentation für diese Zielgruppe muss die Frage beantworten: Was müssen meine Kollegen wissen, damit Sie mich unterstützen können?
- Management Zum Management gehören vor allem Ihre Chefs. Es sind diejenigen, von denen Sie den Auftrag erhalten haben, für die Sie ein Problem untersuchen oder ein Konzept entwickeln. Ihre Chefs möchten von Ihnen einen Vorschlag, mit dem Sie deren Probleme lösen oder deren Ziele erfüllen. Eine Präsentation für diese Zielgruppe muss immer die Frage beantworten: Was habe ich als Abteilungsleiter, Niederlassungsleiter oder Vorstand von dem vorgestellten Konzept?
- Kunden Kunden kaufen ein Produkt oder eine Dienstleistung. Sie bezahlen dafür, dass damit ein Problem gelöst wird oder dass sie dadurch ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen besser verkaufen können. Kunden möchten wissen, ob sich ihre Investition lohnt. Ihre Präsentation für diese Zielgruppe muss die Frage beantworten: Welchen Nutzen hat das vorgestellte Produkt oder die Lösung?
- Mitarbeiter Wenn Sie eine Abteilung, ein Projekt oder eine Arbeitsgruppe leiten, müssen Sie Ihren Mitarbeitern Themen vorstellen. Sie geben ihnen damit Informationen, die diese für ihre Tätigkeit benötigen, und einen Rahmen, in dem jeder Einzelne seine Tätigkeit einordnen kann. Präsentationen müssen hier die Frage beantworten: Was müssen die Mitarbeiter wissen, damit sie gut arbeiten können?
- Betroffene Experten werden auch oft eingeladen, denjenigen eine Lösung vorzustellen, die von der Umsetzung betroffen sind. Sie wollen wissen, was das, was Sie vorstellen, für sie konkret bedeutet. Für diese Zielgruppe muss Ihre Präsentation also eine Antwort auf die Frage sein: Was wird sich für mich ändern, wenn die Lösung umgesetzt wird?

Ermitteln Sie die Interessen Ihrer Zielgruppe

In Ihrer Präsentation können Sie dann auf den Punkt kommen, wenn Sie wissen, was Ihre Zuhörer von Ihnen erwarten. Von dem ganzen Wissen, das Sie sich über ein Thema angeeignet haben, interessiert Ihre Zielgruppe nur ein Teil. Ein Vorstand will etwas anderes wissen als Ihre Kollegen, die am Thema mitarbeiten. Und letztlich wollen die Betroffenen noch ganz andere Informationen haben.

Das „Zielkreuz“ ist eine Methode, mit der Sie den Interessen Ihrer Zielgruppe auf die Spur kommen. Sie können dann Ihre Präsentation genau auf die Punkte ausrichten, auf die es Ihren Zuhörern ankommt.

Mit dem Zielkreuz Interessen ermitteln

Das Schema für ein „Zielkreuz“ sehen Sie in Abbildung 18.

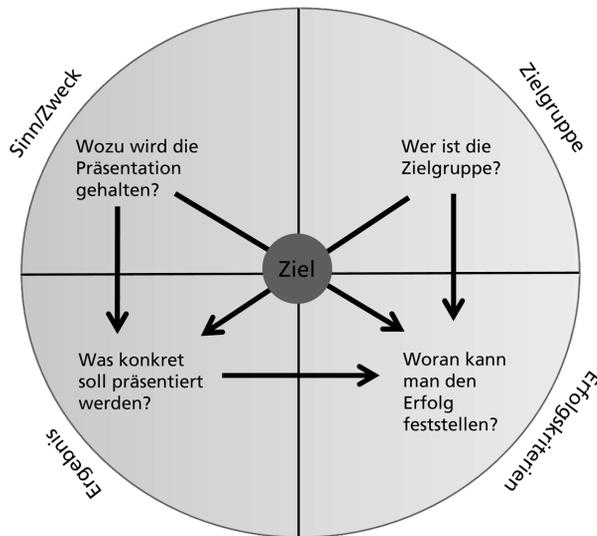


Abbildung 18: Das Zielkreuz macht Anlass, Thema, Zielgruppe und die Erwartungen an Ihre Präsentation transparent.

Mit dem Zielkreuz betrachten Sie die folgenden vier Aspekte Ihrer Präsentation:

Das Motiv: Warum ist die Präsentation erforderlich? Was ist der Anlass? Mit diesen Fragen erfahren Sie etwas über den Auslöser und die Hintergründe der Präsentation.

Die Zielgruppe: Stellen Sie sich die Zielgruppe so konkret wie möglich vor und beantworten Sie dann die beiden folgenden Fragen: Wer gehört



zur Zielgruppe und auf welche Fragen und Probleme erwarten diese Personen eine Antwort?

Der Inhalt: Der Inhalt ist das, was Sie Ihrer Zielgruppe bei diesem Anlass vermitteln müssen. Er ist damit eine Auswahl aus all dem, was es zu dem Thema zu sagen gibt.

Die Wirkung: Mit Ihrer Präsentation wollen Sie etwas bei Ihren Zuhörern bewegen. Stellen Sie sich dazu die folgende Frage: Woran kann ich feststellen, dass ich mein Ziel erreicht habe?



Auf der CD finden Sie ein Merkblatt, das die Technik des Zielkreuzes ausführlich darstellt.

Stellen Sie sich auf Ihre Zielgruppe ein

Sie vermitteln in mehreren Präsentationen den gleichen Inhalt, aber wie Sie es tun, kann jeweils immer wieder anders sein. Den Vorstand Ihres Unternehmens müssen Sie auf andere Weise ansprechen als Ihre Kollegen. Noch anders ist Ihre Beziehung zu Ihren Zuhörern, wenn Sie vor einer Arbeitsgruppe präsentieren, die Sie leiten, oder wenn Sie bei einem Kunden sind.

Kollegen: Bei einer Präsentation vor Kollegen behalten Sie den normalen Umgangston. Hier können Sie ungezwungen agieren, denn Sie sind mit allen Anwesenden auf der gleichen Ebene.

Aber wenn Sie eine Präsentation halten, haben Sie eine offizielle Rolle. Deshalb sollte Ihre Anrede an die Kollegen etwas verbindlicher und formeller als üblich sein. Damit verleihen Sie Ihrer Präsentation Gewicht. Selbst wenn Sie normalerweise etwas flapsig mit Ihren Kollegen reden, sollten Sie sich dies in der Präsentation verkneifen. Sagen Sie nicht: „Ich weiß, dass ich dir alles immer zwei- oder dreimal erklären muss“, sondern „Wenn es nicht klar geworden ist, versuche ich es noch mal auf eine andere Weise deutlich zu machen“.

Multiple Wahrnehmung: Lassen Sie sich nicht irritieren, wenn Sie vor obersten Führungskräften präsentieren. Hier sind Sie in einem Kreis mit für Sie nicht immer durchschaubaren Regeln. Führungskräfte auf dieser Ebene haben oft auch eine sog. multiple Wahrnehmung. Sie lesen Unterlagen oder bearbeiten E-Mails, sind aber trotzdem in der Lage, unterschwellig genau das Stichwort für den Punkt herauszuhören, der sie interessiert. Der Umgangston ist oft auf etwas rauer, als wenn Sie vor Kollegen präsentieren. Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt nicht auf dem, was Sie darstellen, sondern darauf, welchen Nutzen es für das Unterneh-





men hat und welche Kosten verursacht werden. Präsentieren Sie zu viele Details, dann kann es passieren, dass man Sie mit dem folgenden Satz unterbricht: „Kommen Sie zum Wesentlichen.“ Das ist immer eine Aufforderung, den Nutzen darzustellen. Übergehen Sie deshalb alle Details und vermitteln Sie Ihre Hauptbotschaft.

Präsentieren Sie vor Ihrer Arbeitsgruppe, dann ist Ihnen eine große Aufmerksamkeit sicher. Sie haben hier eine Führungsrolle – wenn auch oft nur fachlich. Das heißt nicht, dass dadurch die Mitglieder der Arbeitsgruppe oder des Projektteams von allein überzeugt sind und Ihnen aufmerksam und konzentriert zuhören. Auch in dieser Rolle müssen Sie das Interesse für Ihr Thema wecken. In der Präsentation präsentieren Sie sich auch in der Führungsrolle. Einwänden müssen Sie begegnen und gegen Störungen konsequent vorgehen. Denn was Sie hier durchgehen lassen, wird Sie in Ihrer Führungsrolle schwächen. Und noch etwas ist wichtig: Die Teilnehmer beobachten bei einer solchen Gelegenheit auch immer, wie gut Sie sind. Je besser Sie sich hier als Person präsentieren, desto größer ist die Akzeptanz, die Sie als Leiter haben.

Präsentation
vor Arbeits-
gruppe

Behandeln Sie in einer Präsentation vor einem Kunden die Teilnehmer wie Könige. In dieser Präsentation sind Sie Verkäufer und müssen den Kunden überzeugen. Fragen und Einwände signalisieren immer: „Ich als Kunde bin noch nicht überzeugt.“ Nehmen Sie Einwände ernst und geben Sie dem Kunden recht. Versuchen Sie, durch Argumente die Einwände des Kunden zu zerstreuen. In diesen Präsentationen nützt es Ihnen nichts, wenn Sie recht behalten und der Kunde dann das Produkt nicht kauft. Besser ist, Sie geben nach und können dadurch den Kunden von Ihrem Produkt überzeugen.

Präsentation
bei Kunden

Auch Menschen, die von den Konsequenzen betroffen sind, müssen Sie das Ergebnis Ihrer Arbeit verkaufen. In vielen Fällen bedeutet das, was Sie vorstellen, eine Veränderung. Sie sollten sich darauf einstellen, dass Ihre Zuhörer Ihrer Präsentation eher mit Skepsis folgen. Stellen Sie in Ihrer Präsentation die Punkte in den Vordergrund, mit denen Sie Ihre Zuhörer überzeugen und gewinnen können. Die Zuhörer Ihrer Präsentation beurteilen den Inhalt nicht danach, wie gut er fachlich und wie wichtig er für übergeordnete Ziele ist, sondern danach, was sie persönlich davon haben.

Präsentation
bei Betroffenen



Pyramidales Denken gibt Ihrer Präsentation eine Struktur

Pyramid Principle Wie strukturiert man ein Thema? Diese Frage stellte sich Barbara Minto als Beraterin von McKinsey & Company. Dort machte sie die Beobachtung, dass viele ihrer Kollegen schon beim logischen Strukturieren eines Themas Probleme hatten. Sie fand heraus, dass Themen verständlich dargestellt werden können, wenn diese in Form einer Pyramide strukturiert sind. Ihre Methode wurde unter dem Namen „Pyramid Principle“ bekannt.

Merksatz: Pyramidales Denken

Durch pyramidales Denken wird das Thema vom Allgemeinen zum Speziellen entwickelt. Für das Thema wird eine Hauptthese formuliert, die dann Ebene für Ebene in immer kleinere Denkcluster gegliedert wird. Dadurch entsteht eine Denkstruktur, die die Form einer Pyramide hat.

Ein Beispiel für eine solche pyramidale Struktur ist in Abbildung 19 dargestellt.

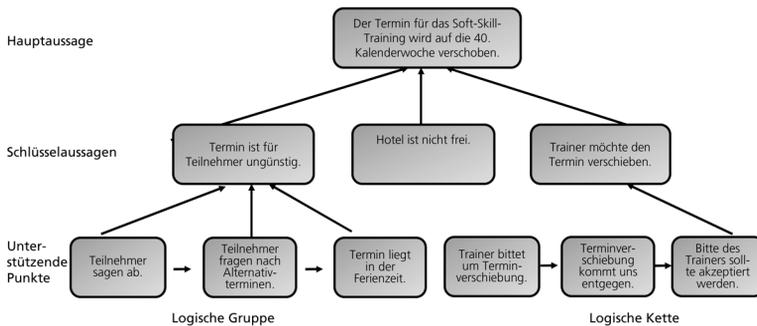


Abbildung 19: Die Gliederung in der Struktur einer Pyramide macht die Logik eines Themas deutlich.

Detaillierung von oben nach unten Durch die Pyramidenstruktur ist jede Information auf jeder Ebene enthalten, jedoch von oben nach unten betrachtet in immer größerer Detaillierung. Der Vorteil für den Zuhörer ist: Er kennt schon zu Beginn der Präsentation die zentrale Aussage. Mit den nachfolgenden Informationen erhält er dann die Details, die er sofort in den großen Zusammenhang einordnen kann.



Die Struktur der Pyramide erleichtert die Informationsaufnahme

Wie entsteht in einem konkreten Fall die Struktur einer Pyramide? Das zeige ich Ihnen jetzt am Beispiel von Katrin, einer Personalreferentin, die für den Leiterkreis des Entwicklungsbereichs eine Präsentation vorbereiten muss.

Terminorganisation

Und das ist passiert:



- Katrin hat die Aufgabe übernommen, ein Programm für die Verbesserung der Soft Skills im Entwicklungsbereich zu organisieren. Vom Leiter der Entwicklungsabteilung hat sie dafür einen Wunschtermin bekommen.
- Sie ruft den Trainer an, mit dem das Unternehmen einen Rahmenvertrag für Soft-Skill-Trainings hat. Dieser bestätigt den Termin.
- Katrin schickt eine Einladung an die Teilnehmer und fragt in einigen Hotels an. Das günstigste Hotel hat aber an dem vorgesehenen Termin keinen Raum frei.
- Nach und nach melden ihr auch die Teilnehmer, dass der geplante Termin für sie nicht günstig ist, da er in der Ferienzeit liegt.
- Katrin erhält einen Anruf des Trainers, der sie fragt, ob der Termin nicht verlegt werden kann. Er würde dafür auch einen niedrigeren Preis berechnen.

Die Leiter der Entwicklungsabteilungen bitten Katrins Chef, sie über den Stand der Umsetzung des Programms zur Verbesserung der Soft Skills zu informieren, da sie bisher keine Rückmeldung erhalten haben, ob das Training stattfindet oder nicht. Katrin soll den Leiterkreis über den aktuellen Entwicklungsstand informieren. Mit dieser Präsentation will Katrin auch eine Entscheidung über einen neuen Termin verbinden. Sie beginnt mit der Gliederung der Präsentation und nutzt dabei das Prinzip der Pyramide.

Für den Aufbau der Pyramide gelten die folgenden drei Regeln:

Die Informationen einer Ebene fassen die darunter gruppierten Ideen zusammen: Dazu werden die vielen einzelnen Informationen zum Thema auf den Punkt gebracht. Sie abstrahieren von den Details und fassen sie in einer Kernaussage zusammen. Die Information an der Spitze der Pyramide ist die Kernaussage, diejenigen auf der darunter liegenden Ebene sind Schlüsselaussagen und alle weiteren Aussagen sind unterstützende Punkte.

Die Informationeen einer Ebene sind logisch gleich: Die Ideen innerhalb einer Gruppe müssen immer von der gleichen Art sein. Zum Beispiel: Entweder werden verschiedene Prozesse dargestellt oder unterschiedliche Gründe angeführt oder mögliche Probleme benannt.





Die Informationen innerhalb jeder Gruppierung stehen in einer logischen Reihenfolge: Die Zuhörer der Präsentation müssen die Reihenfolge der Informationen innerhalb einer Gruppe nachvollziehen können.



Kernaussage

In meinem Beispiel hat Katrin drei Informationen:

- Der Termin ist für die Teilnehmer ungünstig.
- Das gewünschte Hotel ist nicht frei.
- Der Trainer möchte den Termin verschieben.

Alle drei Informationen haben denselben Kern: Der Termin wird verschoben. Dies ist die Kernaussage, die auf der obersten Ebene der Pyramide zusammengefasst wird.

Zwei logische Prinzipien Die Informationen auf jeder Ebene der Pyramide können mit zwei unterschiedlichen logischen Prinzipien strukturiert werden:

- Das eine ist die logische Gruppe, bei der gleichwertige Aussagen aufgezählt werden, und
- das andere die logische Kette, durch die die Kernaussage durch Schlussfolgerungen abgeleitet wird.

Die logische Gruppe: Informationen, die die Aussage der nächsthöheren Ebene belegen, werden zu einer logischen Gruppe zusammengefasst. Sie ist damit eine Aufzählung von gleichwertigen Aussagen. Dabei können nur Dinge zusammengefasst werden, die gleich sind: Äpfel, Birnen und Kirschen können Sie unter dem Begriff „Früchte“ zusammenfassen. Eine logische Gruppe finden Sie, wenn Sie die Gemeinsamkeiten von Informationen und Argumenten herausstellen. Die Elemente der logischen Gruppe sind immer Antworten auf die Frage: Mit welchen Argumenten kann die Kernaussage untermauert werden? Katrins Argumente für eine Verschiebung des Termins können zu einer logischen Gruppe zusammengefasst werden.

Die logische Kette: Lassen sich Argumente logisch voneinander ableiten, dann entsteht die sog. logische Kette. Sie ist eine Antwort auf die folgende Frage: Durch welche logische Schlussfolgerung wurde die Kernaussage abgeleitet? Dies zeigt das folgende Beispiel aus der klassischen Logik: „Alle Menschen sind sterblich. Sokrates ist ein Mensch. Also ist Sokrates sterblich.“

Die logische Kette besteht aus drei Schritten. Im ersten Schritt machen Sie eine allgemeingültige Aussage über einen Sachverhalt: „Alle Men-





Präsentieren: Ergebnisse kurz, klar und überzeugend darstellen

schen sind sterblich.“ Dann machen Sie eine weitere Aussage: „Sokrates ist ein Mensch.“ In der Schlussfolgerung setzen Sie dann die beiden Aussagen in eine Beziehung zueinander: „Sokrates ist sterblich.“

Begründung mithilfe der logischen Kette

Mit der logischen Kette kann Katrin begründen, warum es sinnvoll ist, auf die Bitte des Trainers nach einer Terminverschiebung einzugehen: Der Trainer bittet um eine Terminverschiebung. – Die Terminverschiebung kommt uns entgegen. – Wir sollten den Vorschlag des Trainers akzeptieren.



Diese Art der Argumentation nennt man „Dreisatzargumentation“. Eine Übersicht über typische Strukturen in einer Dreisatzargumentation gibt Tabelle 5.

Schritt/ Anwendung	Schritt A	Schritt B	Schritt C
Appell	Aktueller Aufhänger	Darstellung	Appell
Lösung	Symptome	Ursachen	Lösungsvorschlag
Soll-Vorstellung	Was war?	Was ist?	Was wird sein?
Entscheidung	Pro	Kontra	Eigene Meinung
Synthese	These	Antithese	Synthese
Nutzen- argumentation	Problem	Vorgehen	Kosten/Nutzen

Tabelle 5: Die Dreisatzargumentation gibt Ihren Argumenten eine Struktur.

Konstruieren Sie die logische Struktur einer Pyramide

Die logische Struktur der Pyramide spiegelt die innere Logik des Themas wider. Nicht immer liegt diese jedoch auf der Hand wie im Beispiel von Katrin. Vor allem dann, wenn das Thema umfangreich und komplex ist, muss die Struktur schrittweise entwickelt werden.

Wie das geht, zeige ich ihnen jetzt: Die Pyramide entsteht durch einen fiktiven Dialog. Jede Aussage auf einer Ebene der Pyramide muss dabei eine Frage eines potenziellen Teilnehmers auslösen. Die Frage wird dann durch die Struktur auf der folgenden Ebene beantwortet. Auf diese Weise binden Sie schon bei der Entwicklung der Präsentation die Zuhörer mit ein.

Fiktiver Dialog





Fiktiver Dialog

Katrins Kernaussage ist: „Der Termin wird auf die 40. Kalenderwoche verschoben.“

Nach dieser Aussage drängt sich für die Leiter des Entwicklungsbereiches die folgende Frage auf: „Warum wird der Termin verschoben?“

Darauf antwortet Katrin dann mit den folgenden Gründen:

- Das gewünschte Hotel ist nicht frei.
- Der Termin ist für die Teilnehmer ungünstig.
- Der Trainer möchte den Termin verschieben.

Der vollständige Dialog für die Präsentation von Katrin ist in Abbildung 20 dargestellt.

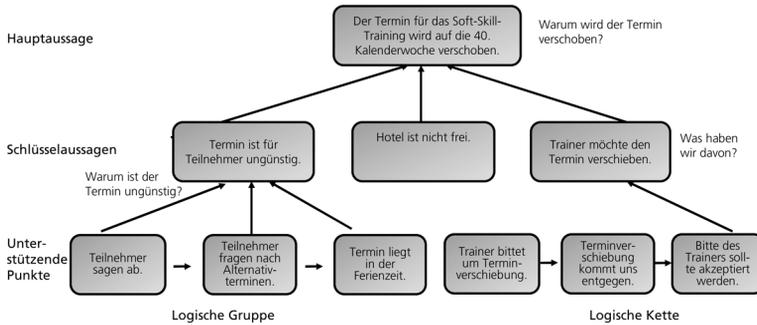


Abbildung 20: Die Pyramidenstruktur entsteht durch einen fiktiven Dialog zwischen Referent und Zuhörer.

Top-down-Vorgehen Wenn die Kernaussage feststeht und diese nur noch untermauert werden muss, dann gehen sie Top-down vor. Haben Sie jedoch nur einzelne Informationen und Argumente, dann ist ein **Bottom-up-Vorgehen** besser.

Bottom-up-Vorgehen Wäre Katrin Bottom-up vorgegangen, dann hätte sie Folgendes getan: Sie schreibt alle Gründe auf: Hotel ist nicht frei, Teilnehmer bitten um Verschiebung, Trainer bietet Kostensenkung, wenn der Termin verschoben wird. Um zur Kernaussage zu kommen, muss Katrin eine Antwort auf die folgende Frage finden: Was ist allen Gründen gemeinsam? Alle Gründe laufen darauf hinaus, dass es besser ist, den Termin zu verschieben. Ihre Schlussfolgerung lautet also: Der Termin wird verschoben.

Checkliste: So gehen Sie bei der Top-down-Ableitung vor	
Schreiben Sie die Kernaussage der Präsentation in ein Kästchen.	
Formulieren Sie zu dieser Kernaussage dann eine Frage, die die Zuhörer interessieren könnte.	
Formulieren Sie die Schlüsselaussagen für die nächste Ebene und schreiben Sie diese jeweils in ein Kästchen.	
Formulieren Sie zu jeder dieser Schlüsselaussagen eine Frage, die die Zuhörer interessieren könnte.	
Beantworten Sie jede Frage auf der nächsttieferen Ebene der Pyramide mit unterstützenden Aussagen.	
Wiederholen Sie diese Vorgehensweise für jedes Kästchen. Der Frage-Antwort-Dialog ist dann beendet, wenn die letzten Aussagen keine Fragen mehr auslösen.	

Checkliste: So gehen Sie bei einer Bottom-up-Ableitung vor	
Schreiben Sie alle Argumente auf, die Sie anbringen möchten.	
Clustern Sie die Argumente. Dafür gelten folgende Regeln:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltlich zusammengehörende Argumente werden zu einem Cluster zusammengefasst. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cluster mit Aussagen der gleichen Detaillierungstiefe stehen auf einer Ebene. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cluster mit einer größeren Detaillierung stehen auf der darunter liegenden Ebene. 	
Ziehen Sie eine Schlussfolgerung: Die Schlussfolgerung fasst alle Cluster in einer Kernaussage zusammen. Dies ist die Kernaussage der Präsentation.	
Beginnen Sie jetzt Top-down mit dem Frage-Antwort-Dialog. Damit wird die bereits Bottom-up entwickelte Struktur nochmals aus einem hierarchischen Blickwinkel heraus überprüft.	

Holen Sie die Teilnehmer mit der Einleitung ab

Wie bei jeder anderen Kommunikationsform gilt auch bei einer Präsentation: Holen Sie Ihre Zuhörer dort ab, wo sie stehen. Beginnen Sie die Einleitung mit etwas, das Ihre Zuhörer kennen. Damit erleichtern Sie es ihnen, das, was Sie präsentieren werden, in ihre Welt einzuordnen. Sie öffnen sozusagen mit der Einleitung eine Schublade, in die der Zuhörer Ihre Information einsortieren kann.

Neugierig und interessiert wird der Zuhörer aber erst, wenn diese Information mit einer Irritation oder etwas Unbekanntem verbunden wird – das ist das Problem, für das Sie dann

Irritation/
Unbekanntes
einbauen

die Lösung präsentieren. An dieser Stelle sollten sich Ihre Zuhörer die Frage stellen: „Was nun?“ Damit schaffen Sie sich dann eine Steilvorlage für Ihren Vorschlag.

Eine gute Einleitung besteht aus drei Teilen:

Situation: Die Beschreibung der Situation beginnt mit einer Aussage, von der Sie annehmen, dass die Zuhörer dieser Aussage zustimmen. Sie werden immer dann zustimmen, wenn sie die Situation kennen. Damit schaffen Sie eine erste gemeinsame Basis mit Ihren Zuhörern.

Problem: Das Problem irritiert die Zuhörer und erzeugt bei ihnen eine Spannung. Sie sollten sich an dieser Stelle fragen: „Wie kann das Problem gelöst werden?“

Die Frage/die Antwort: Das Problem wird zu einer Frage, auf die der Zuhörer eine Antwort haben will. Und diese Antwort geben Sie dann mit Ihrer Präsentation.



Situation – Problem – Frage/Antwort

Für das Beispiel von Katrin könnte die Einleitung die folgende Struktur haben:

- Situation: Wir haben eine Qualifizierung zu Soft Skills im Entwicklungsbereich vereinbart.
 - Problem: Das Training konnte bisher noch nicht organisiert werden.
 - Frage/Antwort: Wir müssen den Termin verschieben.
-

Brücke zwischen
Bekanntem und
Neuem

Mit der Einleitung bauen Sie den Teilnehmern eine Brücke: Eine Brücke von ihrem Wissen zu dem, was Sie ihnen vorstellen. Die Reihenfolge: Situation – Problem – Lösung orientiert sich an dem logischen Zusammenhang. Indem Sie die Reihenfolge der Elemente in der Einleitung verändern, können Sie Ihrer Einleitung eine zusätzliche Spannung geben.

Mit der Reihenfolge: Lösung – Situation – Problem führen Sie Ihre Zuhörer direkt zum Thema hin:

1. Lösung: Wir müssen den Termin für das Soft-Skills-Training auf die 40. Kalenderwoche verschieben.
2. Situation: Wir haben zwar mit einem Beschluss den ersten Termin für das Training für das Programm zur Verbesserung der Soft Skills im Entwicklungsbereich festgelegt.
3. Problem: Aber bei der konkreten Planung hat sich herausgestellt, dass wir diesen Termin nicht halten können.



Betroffenheit erzeugen Sie bei Ihren Zuhörern durch die folgende Reihenfolge: Problem – Situation – Lösung.

1. Problem: Bei der Planung des Soft-Skills-Trainings haben wir festgestellt, dass wir den geplanten Termin nicht halten können.
2. Situation: Wir hatten den Termin für die 35. Kalenderwoche festgelegt.
3. Frage/Lösung: Jetzt findet das Training in der 40. Kalenderwoche statt.

Wenn Sie die Zuhörer Ihrer Präsentation aufrütteln wollen, dann ist eine aggressive Form der Einleitung geeignet. Sie entsteht, wenn Sie die Reihenfolge Frage – Situation – Lösung wählen.

1. Frage: Sollen wir das geplante Soft-Skills-Training verschieben?
2. Situation: Wir können das Training nicht zum geplanten Termin durchführen.
3. Lösung: Ich schlage die 40. Kalenderwoche für das Training vor.

Eine Folge von Folien bildet die logische Struktur der Pyramide ab

Für die Zuhörer haben Sie mit der Pyramidenstruktur eine nachvollziehbare und in sich schlüssige Struktur entwickelt. Diese müssen Sie jetzt in eine Reihenfolge von Folien übersetzen. Die Pyramide ist eine logische Struktur. Sie gibt die innere Logik des Themas wieder. Die Präsentation ist eine sequenzielle Darstellung, die den Zuhörer Schritt für Schritt in das Thema hineinführt.

Pyramide in Folienstruktur überführen

Wie die Pyramide in eine Folienfolge übersetzt wird, zeigt Abbildung 21.

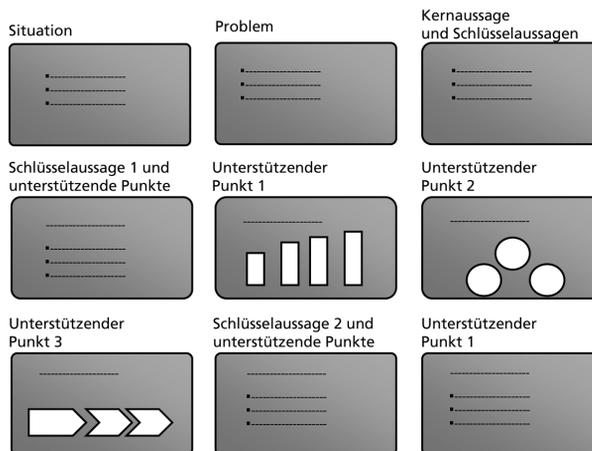


Abbildung 21: Die Folge der Folien bildet die Struktur der Pyramide nach.



Checkliste: So kommen Sie zum Ablaufplan der Präsentation	
Erarbeiten Sie die Struktur der Präsentation, bevor Sie beginnen, Folien zu erstellen: Eine Struktur lässt sich viel leichter ändern als ein Satz fertig erstellter Folien.	
Überlegen Sie, ob Frage und Antwort an der Spitze der Pyramide zur Situation in der Einleitung passen: Die Einleitung führt zum Thema hin und lässt eine Frage offen, die Sie dann mit der Präsentation beantworten.	
Verwenden Sie auf der Ebene der Schlüsselaussage an der Spitze der Pyramide, wenn möglich, die logische Gruppe: Logische Gruppen sind vom Zuhörer leichter aufzunehmen als eine logische Kette.	
Beschreiben Sie eine Situation als Ausgangspunkt für eine durchdachte Einleitung: Mit welchem Aspekt wecke ich das größte Interesse bei meinem Publikum? Beschränken Sie sich dabei auf Dinge, denen der Zuhörer zustimmen kann. So beginnen Sie immer mit einer positiven Aussage.	
Schreiben Sie die vollständige Einleitung: Damit erreichen Sie zwei Dinge: Erstens Sie vergessen keinen wichtigen Punkt aus der Einleitung und zweitens können Sie so prüfen, ob die Frage relevant ist, die Sie mit Ihrer Präsentation beantworten.	
Entwickeln Sie die Dramaturgie der Folien: Erstellen Sie sich ein Story Board (siehe unten), in dem Sie die Folien als Reihenfolge darstellen. Der Ablaufplan enthält auch die Aussagen, für die Sie keine Folien verwenden wollen.	
Skizzieren Sie den visuellen Ablauf auf der Folie: Zeichnen Sie die Abfolge der Präsentation als Reihenfolge von Kästchen. In diese schreiben Sie die Punkte, die Sie veranschaulichen möchten.	
Entwerfen Sie Überschriften für die Folien: Die Überschriften geben den Kern der Aussage der Folie wieder. Mit ihnen schreiben Sie die Geschichte der Präsentation. Damit wird die Logik Ihrer Darstellung deutlich.	

Titel für die Präsentation

Am Ende Ihrer konzeptionellen Überlegungen suchen Sie nach einem Titel für Ihre Präsentation. Ein guter Titel gibt den Inhalt der Präsentation wieder und verrät gleichzeitig noch etwas über deren Ziel. Durch den Titel sollen Ihre Zuhörer eine erste Vorstellung davon bekommen, worum es in Ihrer Präsentation geht. Damit wecken Sie das Interesse der Teilnehmer.

Ablauf als Story Board

Der Ablauf der Präsentation wird in einem sog. Story Board dokumentiert. Es ist nach den Phasen der Präsentation gegliedert und enthält die Reihenfolge der Punkte, die angesprochen, die Folien, die dazu gezeigt werden und Anmerkungen für den Ablauf.



Es enthält alle wichtigen Argumente und, wenn es erforderlich ist, auch wörtliche Formulierungen. Im Story Board sollten die Teile markiert werden, die unbedingt darzustellen sind, diejenigen, auf die verzichtet werden kann, die aber vorgetragen werden sollten, und solche, die ohne größeren Einfluss auf das Präsentationsziel weggelassen werden können.

Ein Muster für das Story Board finden Sie auf der CD.



Visualisierungen erhöhen die Aufnahmefähigkeit

„Gute Präsentationen sind gut visualisierte Präsentationen“, sagt Uwe Scheler, Gründer des Instituts Vortragstraining, denn Visualisierungen unterstützen das Wort, erhöhen die Aufmerksamkeit und machen die Präsentation interessant.

Merksatz: Visualisierung

Visualisierung kommt von visuell – das Sehen betreffend. Es sind bildhafte Darstellungen, mit denen meist komplexe Inhalte veranschaulicht werden. Visualisieren bedeutet: Überflüssige Aussagen und Elemente werden weggelassen, um die Komplexität zu reduzieren. Außerdem werden Elemente hinzugefügt, um Sachverhalte interessanter zu machen und damit die Aufmerksamkeit des Betrachters zu erhöhen.

Nutzen Sie die Stärken Ihrer beiden Gehirnhälften

Vor 150 Jahren machten Ärzte eher zufällig eine bahnbrechende Entdeckung. Sie durchtrennten bei Epilepsiepatienten den Corpus colossum, den Nervenstrang, der beide Gehirnhälften verbindet. Diesen Patienten zeigten sie auf einem Schirm zwei Gegenstände: auf der rechten Seite war ein Messer abgebildet, auf der linken Seite ein Löffel. Als die Patienten gefragt wurden, welchen Gegenstand sie gesehen hätten, sagten sie: einen Löffel. Als man sie bat, den Gegenstand aus einer Menge anderer Gegenstände herauszusuchen, griffen sie nach einem Messer. Aus diesem Experiment konnte nur eine Schlussfolgerung gezogen werden: Wir haben nicht nur zwei Gehirnhälften, diese beiden Hälften funktionieren auch noch auf zwei unterschiedliche Arten und Weisen.

Die linke ist für das Logische und Sprachliche zuständig und die rechte Gehirnhälfte für das Bildhafte und Emotionale. Beide Gehirnhälften nehmen Informationen unabhängig voneinander auf und beide können auch unabhängig voneinander arbeiten.

Funktionen der
Gehirnhälften



L- und R-Modus Die beiden unterschiedlichen Funktionen des Gehirns werden als L- und R-Modus (linker und rechter Modus) bezeichnet. R- und L-Modus ergänzen sich in ihren Funktionen. Während der L-Modus für die sprachlich-logische Bearbeitung von Sachverhalten sorgt, ist der R-Modus dafür da, bildhafte und ganzheitliche Informationen aufzunehmen.

In der Tabelle 6 sind die unterschiedlichen Funktionen beider Gehirnhälften gegenübergestellt.

Linke Gehirnhälfte	Rechte Gehirnhälfte
Verbal: Dinge werden durch Wörter beschrieben, bezeichnet und definiert.	Nonverbal: Dinge werden konkret und bildhaft wahrgenommen.
Analytisch: Die Wahrnehmung ist in Teile zergliedert.	Synthetisch: Eine Wahrnehmung wird als Ganzes erfasst.
Symbolisch und abstrakt: Symbole, Zeichen und Metaphern werden zu Repräsentanten und Stellvertretern für die gesamte konkrete Wahrnehmung.	Konkret: Die Wahrnehmung ist immer konkret.
Zeitlich: Das Denken vollzieht sich nacheinander.	Räumlich: Teile werden im Verhältnis zu anderen Dingen wahrgenommen.
Rational: Schlussfolgerungen werden auf der Basis von Fakten gezogen.	Intuitiv: Entscheidungen werden intuitiv getroffen. Bilder, Modelle und Systeme werden durch plötzliche Eingebung erkannt.
Digital und logisch: Das Denken erfolgt in Ja- und Nein-Kategorien. Schlussfolgerungen werden aufgrund von logischen Gesetzen getroffen.	Ganzheitlich: Das Ganze wird auf einmal wahrgenommen.

Tabelle 6: Der L-Modus der linken Gehirnhälfte ergänzt den R-Modus der rechten Gehirnhälfte.

Die rechte Gehirnhälfte nimmt viele Informationen auf, die uns gar nicht bewusst sind.

Übung: Stellen Sie sich eine bekannte Strecke vor

Machen Sie folgendes Experiment. Nehmen Sie als Beispiel eine Strecke, die Sie oft fahren oder gehen, wie Ihren Weg zur Arbeit. Schreiben Sie auf einem Blatt nacheinander die Dinge auf, die Ihnen dazu einfallen.

Auf dem Blatt haben Sie wahrscheinlich jetzt eine detaillierte Wegbeschreibung. Die rechte Gehirnhälfte hat Ihre Wegstrecke sehr genau und

mit sehr vielen Einzelheiten abgespeichert. Dessen waren Sie sich jedoch vielleicht bis jetzt noch gar nicht bewusst.

Präsentationen sind deshalb so wirkungsvoll, da mit ihnen die beiden Gehirnhälften der Zuhörer optimal angesprochen werden: Die logische Darstellung des Inhalts und die dazugehörige Visualisierung ergänzen sich ideal. In der Präsentation erhält die linke Gehirnhälfte Zahlen, Daten und Fakten in einer nachvollziehbaren Logik und die rechte Gehirnhälfte wirkungsvolle Unterstützung mit bildhaften und emotionalen Elementen.

Gut visualisieren zu können ist keine Kunst, sondern ein Handwerk. Es ist die Fähigkeit, komplexe, mit Worten und Sätzen nur schwer beschreibbare Sachverhalte so darzustellen, dass man sie auf den ersten Blick versteht. Aus der Erfahrung haben sich bestimmte Gestaltungselemente für die verschiedenen Sachverhalte bewährt. Diese sind:

- Textfolien für die Aufzählung von Sachverhalten
- Diagramme für die Darstellung von Zahlen, Daten und Fakten
- Listen, Tabellen, Matrizen, Netze und Bäume, um Zusammenhänge aufzuzeigen
- Grafiken zur Darstellung komplizierter Sachverhalte
- Bilder und Symbole, um Emotionen anzusprechen

Abbildung 22 zeigt Beispiele für diese Formen der Visualisierung.

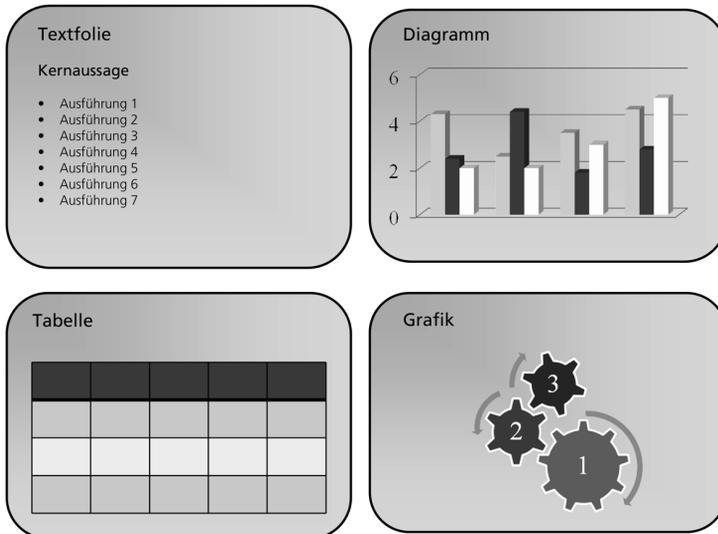


Abbildung 22: Visualisierungen bringen Ihre Aussagen auf den Punkt.



Textfolien: Die besten Textfolien vermitteln Ihre Aussagen so einfach und schlicht wie nur möglich. Die Visualisierung des Textes hat nur eine Funktion: Die Kernaussagen werden besonders hervorgehoben. Ein Text als Visualisierung muss wie ein Bild aufgenommen werden können. Er wird nicht gelesen, sondern mit einem Blick erfasst.

Diagramme: Immer wieder müssen Zahlen präsentiert werden. Auslastung der Mitarbeiter, Verbrauch der Mittel, Einnahmen und Ausgaben usw. Immer dann, wenn Zahlen übersichtlich dargestellt werden müssen, bieten sich Kurven-, Säulen-, Kreis- oder Tortendiagramme als Darstellungsform an. Sie bringen bildlich die wesentlichen Aussagen auf den Punkt.

Listen, Tabellen, Matrizen, Netze und Bäume: Mit Darstellungsformen wie Listen, Tabellen, Matrizen, Netzen und Bäumen können Aussage optisch für den Zuhörer strukturiert werden. Dies erleichtert ihm, die Informationen in bekannte Strukturen einzuordnen. Listen und Tabellen eignen sich gut, wenn umfangreiches Zahlenmaterial übersichtlich dargestellt werden muss.

Matrizen: Matrizen sind eine Sonderform einer Tabelle und werden dann eingesetzt, wenn zwei Aussagen verknüpft oder zugeordnet werden sollen. In die Titelspalten bzw. Zeilen der Tabelle schreibt man die Aussagen. Die Verknüpfungen werden in den Knotenpunkten von Zeilen und Spalten eingetragen. Die Verknüpfungen oder Zuordnungen werden durch Kreuze, Kreise oder andere Symbole dargestellt. Mit Bäumen werden Verzweigungen visualisiert. Die bekannteste Form der Baumdarstellung ist der Stammbaum. Mit Netzen lassen sich die gegenseitigen Abhängigkeiten der Elemente besonders gut darstellen.

Grafiken: Grafiken machen es möglich, den Zuhörern große Datenmengen und komplizierte Sachverhalte darzustellen. Mit ihnen können Vorgänge, hierarchische Strukturen, technische Details und Wirkungszusammenhänge verdeutlicht werden. Die Funktion einer Maschine oder eines Ablaufs wird durch eine Zeichnung oft viel leichter verständlich als durch eine ausführliche Beschreibung. Eine Grafik wirkt nur, wenn sie die Botschaft auf einen Blick verständlich übermittelt.

Bilder und Symbole: Bilder und Symbole sprechen den rechten, emotionalen Teil des Gehirns an. Ihre Wirkung ist nicht rational, sondern unerschwinglich, emotional und oft nicht erklärbar. Bilder und Symbole müssen sorgfältig auf die Zielgruppe abgestimmt sein. Ein Vorstand wird durch Bilder anders angesprochen als eine Gruppe junger Softwareentwickler. Jedoch mit dem richtigen Bild und einem Symbol, das bei allen positiv besetzt ist, kann die Wirkung um ein Vielfaches erhöht werden.





Tipp: Datenbank mit nützlichen grafischen Elementen

Legen Sie sich eine Datenbank von Symbolen, grafischen Gestaltungselementen und Bildern an. Für Bilder gibt es zahlreiche Anbieter von Fotokatalogen im Internet wie zum Beispiel: www.fotomarktplatz.de, www.fotos.de, www.picsearch.de. Viele Suchmaschinen bieten auch die Möglichkeit, gesondert nach Bildern zu suchen.

Entwickeln Sie ein visuelles Konzept

„Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“, lautet ein chinesisches Sprichwort. Aber viele Bilder, vor allem dann, wenn sie unterschiedlich gestaltet sind, verwirren den Zuhörer. Bilder unterstützen eine Präsentation nur dann, wenn sie ihm helfen, den Inhalt besser zu verstehen und zu behalten.

Bilder gezielt einsetzen

Ein visuelles Konzept legt die Elemente für eine einheitliche Gestaltung der Präsentation fest. Damit erhält sie einen einheitlichen Stil. Trotz aller gewollten Unterschiede in der Gestaltung der einzelnen Folien entsteht dadurch für den Zuhörer ein Gesamteindruck.

Einheitliche Gestaltung

Im visuellen Konzept werden folgende Elemente beschrieben:

Erkennungszeichen: Im Allgemeinen ist es ein Logo. Es muss das Thema visuell auf den Punkt bringen und die Teilnehmer emotional ansprechen.

Hintergrund: Bei einer Präsentation müssen der Hintergrund und das Thema der Präsentation übereinstimmen. Er bestimmt die Grundstimmung der Präsentation.

Schrift: Wählen Sie für alle Folien nur eine Schrift. Diese sollte plakativ, klar, serifenlos und gut lesbar sein. Durch die Schriftgröße geben Sie den Inhalten eine Bedeutung. Große Schrift heißt: Das ist wichtig. Kleine Schrift bedeutet: Dies ist ein Zusatz oder eine Anmerkung. Da der Zuhörer zuerst die große Schrift wahrnimmt, fällt das Wichtigste sofort ins Auge.

Grafische Hilfsmittel: Kreise, Pfeile oder Linien geben der Präsentation die Struktur und helfen dem Zuhörer, sich zu orientieren.

Farbgestaltung: Folien wirken durch ihre Farben. Damit kein buntes Durcheinander entsteht, sollten Sie sich konsequent auf ein Farbschema festlegen. Legen Sie sich eine überschaubare, zusammenfassende Farbpalette an. Die Farbpalette sollte Farben mit hohem Farbkontrast (Rot, Gelb) und Farben mit Komplementärkontrast (Grün und Magenta) enthalten.





Tipp: Eigenes Konzept ist Ihr Markenzeichen

Entwickeln Sie Ihr eigenes visuelles Konzept. Es ist Ihr Markenzeichen. Dies geht auch dann, wenn Sie das visuelle Konzept des Unternehmens nutzen. Nur ist hier Ihr Gestaltungsspielraum kleiner. Das eigene visuelle Konzept hat noch einen weiteren Vorteil: Sie müssen nicht bei jeder Präsentation von Neuem überlegen, welchen Hintergrund Sie verwenden, welche Schrift und welche grafischen Elemente.

Vor dem Verstehen kommt das Verstandenwerden

Der Referent beginnt zu sprechen. Die Teilnehmer sind leise und hören gespannt zu. Es ist ein interessantes Thema. Die Teilnehmer aus der letzten Reihe machen nach einiger Zeit Zeichen. Sie bedeuten: Der Referent soll lauter sprechen. Nach fünf Minuten nimmt sich ein Teilnehmer den Mut und meldet sich: „Können Sie nicht etwas lauter sprechen?“

Erst dann, wenn Sie verstanden werden, können die Teilnehmer Ihre Präsentation verstehen. Referenten, vor allem, wenn sie nur gelegentlich präsentieren, sind sich nicht bewusst, wie ihre Stimme wirkt.

Setzen Sie Ihre Stimme bewusst ein Stimmlage, Sprechtempo, Betonung, Lautstärke und Klangfarbe der Stimme beeinflussen, wie Ihre Botschaft beim Empfänger ankommt. Achten Sie nicht nur darauf, was Sie sagen, sondern auch darauf, wie Sie es sagen. An der Reaktion Ihres Gesprächspartners merken Sie, wie Ihre Worte ankommen. Setzen Sie ganz bewusst, Betonung, Lautstärke, Stimmlage und Sprechtempo ein.

Die Lautstärke: Sie ist dann richtig gewählt, wenn die Teilnehmer in der letzten Reihe Sie ohne Mühe verstehen können. Bei sehr großen Räumen und vielen Teilnehmern sollten Sie ein Mikrofon benutzen.

Modulation: Durch das Auf und Ab der Stimmführung wirkt Ihre Rede lebendig. Dagegen wirkt eine gleichmäßige Modulation eintönig und ermüdend. Modulieren Sie wichtige Stellen, z. B. durch das Anheben der Stimme.

Das Tempo: Das Sprechtempo sollte so gewählt werden, dass die Teilnehmer der Präsentation gut folgen können. Durch Tempoveränderungen werden Vorträge farbiger und lebendiger. Durch das Sprechtempo können Sie auch Spannung erzeugen. Diese entsteht, wenn Sie erst langsam sprechen und dann das Sprechtempo beschleunigen. Insbesondere zu Beginn der Präsentation müssen die Teilnehmer sich an Ihre Stimme gewöhnen. Bewährt hat sich hier, mit einer normalen Stimmlage zu beginnen und langsam zu sprechen.





Präsentieren: Ergebnisse kurz, klar und überzeugend darstellen

Sprechpausen: Kurze Sprechpausen sind ein wichtiges Element. Sie gliedern den Vortrag in Abschnitte und erzeugen damit eine Struktur. Sie regen die Zuhörer zum Denken an und erzeugen zusätzlich Spannung.

Übung: Zungenbrecher

Auf der CD finden Sie eine Sammlung von sog. Zungenbrechern. Diese sind eine Aneinanderreihung ähnlicher Wörter, die aufeinanderfolgen und sich in bestimmten Silben unterscheiden. Üben Sie jeden Tag einen Zungenbrecher, bis Sie ihn perfekt können. Wichtig dabei ist, dass Sie die Zungenbrecher laut lesen oder sprechen. Modifizieren Sie dabei Sprechtempo und Modulation.

Auf der CD finden Sie eine Zusammenstellung von Zungenbrechern, mit denen Sie Ihre Aussprache üben können.



Checkliste: So steigern Sie Ihre akustische Wirkung	
Sprechen Sie so laut, dass die Teilnehmer in der letzten Reihe alles gut verstehen können.	
Achten Sie auf eine deutliche Aussprache und eine gute Artikulation der Worte.	
Passen Sie Ihr Sprechtempo den Zuhörern an.	
Verwenden Sie einen einfachen Satzbau und kurze Sätze.	
Verwenden Sie Fachbegriffe nur dann, wenn Sie von den Zuhörern auch verstanden werden.	

Die Diskussion nach der Präsentation klärt offene Fragen

Eine Präsentation ist wie ein Biathlon. Wenn der Skilanglauf beendet ist, dann beginnt das Präzisionsschießen. Wenn Sie Ihre Präsentation beendet haben, dann müssen Sie als Moderator und Experte gleichzeitig die Diskussion steuern, Fragen beantworten und kritische Einwände entkräften.

Mehrere Aufgaben müssen erfüllt werden

Während der Präsentation können die Teilnehmer meistens nur zuhören. Nach der Präsentation kommen die aufgeschobenen Fragen, die unterdrückten Einwände und manchmal auch die aufgestauten Aggressionen zum Vorschein.

Fragen, Einwände, Aggressionen





Merksatz: Diskussion am Präsentationsende

Mit der Diskussion am Ende der Präsentation werden offene Fragen geklärt und die Meinungen der Teilnehmer zum Thema sichtbar gemacht. Für den Referenten ist sie ein wichtiges Feedback darüber, was die Teilnehmer verstanden haben.

Rollenwechsel Beim Übergang von der Präsentation zur Diskussion wechseln Sie Ihre Rolle: Sie werden vom Experten, der ein Thema vorstellt zum Moderator einer Diskussion. Machen Sie den Teilnehmern durch einen Positionswechsel im Raum bewusst, dass jetzt eine neue Phase beginnt. Diesen Wechsel können Sie deutlich machen, indem Sie sich an einen anderen Ort stellen, eine Flipchart für die Beantwortung von Fragen in die Mitte rücken oder sich setzen.

Einstieg in die Diskussion „Jetzt haben Sie Gelegenheit, Fragen zu stellen und die präsentierten Inhalte zu kommentieren.“ Mit diesem oder einem ähnlichen Satz kündigen Sie die Diskussion an und stecken den Rahmen dafür ab. Wenn Sie vermuten, dass die Teilnehmer eher etwas zögerlich sind, können Sie die Diskussion mit einer Frage wie der folgenden einleiten: „Wie stehen Sie zu den präsentierten Lösungswegen?“

Tipp: Kündigen Sie die Diskussion an

Ihre letzte Folie sollte immer die Diskussion ankündigen. Die einfachste und wirkungsvollste Form dazu ist eine Folie mit dem Satz: „Ihre Fragen bitte!“



Auf der CD finden Sie eine Liste, in der die Möglichkeiten für die Diskussionseröffnung nach der Präsentation zusammengestellt sind.

Nehmen Sie bewusst die Rolle als Diskussionsleiter ein

Die Diskussionsleitung nach einer Präsentation ist ein Balanceakt. Auf der einen Seite sind Sie der neutrale Moderator, der dafür sorgt, dass die Teilnehmer mit allen ihren Fragen, Anmerkungen und Einwänden zu Wort kommen. Auf der anderen Seite sind Sie aber auch der parteiische Vertreter Ihres Themas, der seinen Standpunkt verteidigen muss.

Stringente Gestaltung Gestalten Sie die Diskussion stringent. Beantworten Sie Fragen kurz und präzise, verstricken Sie sich nicht in Zwiegespräche mit einem Teilnehmer und geben Sie vor allem den Teilnehmern durch Ihre Beiträge keinen Anlass zu weiteren Einwänden. Ziel der





Diskussion ist es, offene Themen abzurunden und nicht neue Themen in die Diskussion zu bringen. Bei speziellen Fragen, die nicht im Plenum beantwortet werden können, sollte man den Fragesteller zu einem Vieraugengespräch nach der Präsentation einladen.

Die Diskussion wird sowohl auf der Sachebene wie auch auf der Beziehungsebene gelenkt. Behalten Sie immer beide Ebenen 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.

Sach- und Beziehungsebene

Die Visualisierung der Fragen und der Antworten in Stichpunkten auf einer Folie oder einer Flipchart hilft, die Diskussion zu strukturieren und deren Ergebnisse zu sichern. Offensichtlich nicht verstandene Punkte können durch Zurückgreifen auf bereits gezeigte Folien oder Flipcharts wiederholt werden. Bei heiklen Einwänden kann man sich dadurch Zeit verschaffen, dass man erst einmal noch weitere Fragen notiert, bevor die schwierige Frage beantwortet wird.

Checkliste: So steuern Sie die Diskussion	
Halten Sie Blickkontakt mit den Zuhörern. Bei kleinen Gruppen ist es besser, sich bei der Diskussion zu setzen, damit Sie die gleiche Augenhöhe mit den Teilnehmern haben.	
Sprechen Sie die Teilnehmer mit Namen an, wenn Sie diese kennen oder die Teilnehmer Namensschilder haben.	
Bündeln Sie Fragen und Einwände. Strukturieren Sie die Diskussion nach Teilthemen, wenn der Umfang der zu besprechenden Themen zu groß ist.	
Fragen Sie nach, wenn Diskussionsbeiträge unverständlich oder unklar sind.	
Stellen Sie klar, dass vom Thema abweichende Fragen und Einwände nicht beantwortet werden können. Geben Sie, wenn möglich, einen Hinweis darauf, wer diese Fragen oder Einwände beantworten kann.	
Geben Sie zurückhaltenden Teilnehmern die Chance zur Stellungnahme.	
Lassen Sie die Teilnehmer ausreden, aber unterbrechen Sie monologisierende Teilnehmer. Tun Sie dies freundlich, aber bestimmt.	
Lassen Sie sich nicht provozieren. Konfrontationen können Sie vermeiden, indem Sie Fragen stellen. Führen Sie auf keinen Fall ein Streitgespräch.	
Achten Sie auf die Zeit und kündigen Sie das Ende der Diskussion an.	





Beantworten Sie jede Frage Ihrer Teilnehmer

„Es gibt keine falschen Fragen, sondern nur falsche Antworten“ ist ein beliebter Spruch. Abgewandelt gilt er auch für die Fragen zu Ihrer Präsentation. Es gibt keine unberechtigten Fragen, sondern nur den ungeschickten Umgang damit. Eine Frage, die Sie nicht beantworten können, sollten Sie weder abwimmeln – „Das gehört nicht hierher“ – noch durch eine fadenscheinige Aussage beantworten. Keiner wird von Ihnen erwarten, dass Sie alle Fragen zu 100 % beantworten. Wenn Sie zu einer Frage nichts sagen können, geben Sie dies offen zu: „Hierauf habe ich jetzt keine Antwort.“ Bieten Sie dann dem Frager eine Möglichkeit an, wie er eine Antwort auf seine Frage bekommen könnte.

Dazu haben Sie die folgenden Möglichkeiten:

- Antwort zu einem späteren Zeitpunkt: „Ich maile Ihnen die Antwort innerhalb der nächsten zwei Tage.“
- Frage an die anderen Teilnehmer: „Kann jemand der Anwesenden die Frage beantworten?“
- Verweis auf Experten: „Die Expertin für dieses Thema ist Frau ...“
- Blick in die Unterlagen: „Ad hoc kann ich die Frage nicht beantworten. Aber lassen Sie mich kurz in meine Unterlagen sehen.“
- Rückfrage: „Eine interessante Frage: Welche Antwort würden Sie geben?“

Entkräften Sie die Einwände der Teilnehmer

Begreifen Sie Einwände nicht als Störung. Ein Teilnehmer, der eine Frage hat oder einen Einwand vorbringt, ist Ihrer Präsentation aufmerksam gefolgt. Dabei hat er etwas nicht verstanden oder ist anderer Meinung als Sie. Einwände unterscheiden sich von Fragen dadurch, dass mit ihnen meist unterschwellig Kritik oder eine konträre Position zu den Aussagen der Präsentation verbunden sind.

Tipp: Einwand ernst nehmen und sachlich reagieren

Nehmen Sie bei einem Einwand immer die folgende Haltung ein: Der Teilnehmer hat subjektiv recht und gute Gründe, diesen Einwand vorzubringen. Fragen Sie sich dann: Mit welchen sachlichen Argumenten kann ich auf den Einwand reagieren?

Jeder wünscht sich, einen Einwand wie aus der Pistole geschossen kontern zu können. Dies klappt, wenn Sie sich auf mögliche Einwände vorbe-





reitet haben. Machen Sie vor der Präsentation ein kleines Brainstorming, vielleicht auch mit der Unterstützung von Kollegen. Hier kommen dann meist die wichtigsten Einwände zusammen. Daraus erstellen Sie dann eine Liste aller Einwände. Dann notieren Sie zu jedem Einwand Ihre Reaktion und Antwort darauf.

Bei allen anderen Einwänden werden Sie mit einer Meinung konfrontiert, die Sie mehr oder weniger aus dem Konzept bringt. Sie müssen deshalb erst einmal etwas Zeit gewinnen, um mit einem guten Argument auf den Einwand zu reagieren.

Bevor Sie in der Diskussion auf einen Einwand eingehen, versuchen Sie ihn erst zu verstehen. Sachlich müssen Sie ergründen, was der Kern des Einwands ist und welches Ziel der Teilnehmer damit verfolgt. Auf der emotionalen Ebene analysieren Sie, welche Motive dem Einwand zugrunde liegen.

Einwand verstehen

Checkliste: So reagieren Sie auf einen Einwand	
Nehmen Sie Blickkontakt mit dem Zuhörer auf, der den Einwand äußert. Damit geben Sie ihm zu verstehen, dass Sie zuhören.	
Wiederholen Sie seinen Einwand kurz. Damit spiegeln Sie ihm zurück, was Sie davon verstanden haben.	
Machen Sie eine kurze Pause. Damit signalisieren Sie dem Teilnehmer, dass Sie sich mit dem Einwand auseinandersetzen. Sie können diese Pause auch bewusst ansprechen: „Lassen Sie mich kurz überlegen, wie ich Ihnen hierauf am besten antworten kann.“	
Stellen Sie eine Rückfrage. Damit erhalten Sie zusätzliche Informationen und zwingen den Teilnehmer, sich nochmals mit seinem Einwand auseinanderzusetzen und ihn zu präzisieren und zu konkretisieren. Zudem verschafft Ihnen die Rückfrage die notwendige Zeit, um eine passende Antwort zu finden. Eine zu schnelle Rückfrage oder Antwort erweckt den Eindruck, dass Sie mit Standardformulierungen arbeiten.	

Auf der CD sind in einem Merkblatt die Möglichkeiten für eine Reaktion auf Einwände und Störungen zusammengestellt.



Reagieren Sie professionell auf Störungen

Immer wieder gibt es sie: Besserwisser und Vorgesetzte, die ständig unterbrechen, oder Teilnehmer, die Privatgespräche führen. Wer bei diesen Störungen die Fassung verliert, hat die

Rechnen Sie mit Störungen





Wirkung auch der besten Präsentation verspielt. Mit Störungen müssen Sie immer rechnen. Dabei sollten Sie jedoch auf Ihre professionelle Reaktion auf diese Störungen zählen können.

Störer emotionalisieren Diskussion Teilnehmer haben die unterschiedlichsten Motive, um den Referenten oder das Thema in ein ungünstiges Licht zu rücken. Alle Taktiken, die Teilnehmer dazu nutzen, zielen darauf ab, die Diskussion zu emotionalisieren. Auf der sachlichen Ebene werden Meinungen als Tatsachen ausgegeben, Fakten bestritten oder hypothetische Annahmen gemacht. Auf der emotionalen Ebene wird der Referent persönlich angegriffen, seine Fachkompetenz bestritten oder er wird in unfaire Weise mit seiner eigenen Meinung konfrontiert.

Spielregeln vereinbaren Bevor die erste Störung auftritt, können Sie dieser schon entgegengetreten, wenn Sie für Ihre Präsentation Spielregeln vereinbaren. Die wichtigste Spielregel heißt dabei: Verständnisfragen sofort, inhaltliche Fragen und Einwände nach der Präsentation. Diese Spielregel können Sie auf einer Flipchart visualisieren oder durch eine Formulierung wie die folgende ankündigen: „Bitte stellen Sie Verständnisfragen sofort während der halbstündigen Präsentation. Alle weiteren Fragen oder auch Einwände bitte ich Sie bis zum Ende der Präsentation aufzuschieben. Dort haben wir noch eine Viertelstunde Zeit, diese ausführlich zu diskutieren.“

Halten Sie sich selbst jedoch auch an diese Spielregeln. Wenn ein Teilnehmer versucht, die Spielregeln zu brechen, dann spielen Sie nicht mit. Beantworten Sie während der Präsentation nur Verständnisfragen. Sollte ein Teilnehmer eine inhaltliche Frage stellen, dann notieren Sie diese auf der Flipchart. Sie können dies dann etwa so kommentieren: „Dies ist eine wichtige Frage. Ich notiere sie, damit wir sie in der Diskussion wieder aufgreifen können.“

Tipp: So gehen Sie mit Zwischenfragen um

Zwischenfragen werden oft gestellt, weil Teilnehmer schon vorausdenken. Ihre Frage bezieht sich auf etwas, was in der Präsentation noch behandelt wird. Machen Sie für die Teilnehmer die Gliederung der Präsentation immer sichtbar. Sei es auf einer Flipchart oder am Rand der Folien.

Problem: Co-Referenten Die häufigsten Störer bei Präsentationen sind selbsternannte Co-Referenten, die den anderen Teilnehmern zeigen wollen, was sie von dem Thema wissen: Chefs, die zeigen müssen, dass sie das Sagen haben, Teilnehmer, die sich nicht für die Präsentation interessieren, und solche, die Sie persönlich angegreifen.





Unbekannte selbsternannte Co-Referenten im Publikum erkennen Sie daran, dass sie ihre Frage selbst beantworten oder die Frage durch eine ausführliche Erklärung einleiten. Mit beidem machen sie ihre eigene Meinung zum Gegenstand der Diskussion. Lassen Sie sich nicht darauf ein, denn damit geraten Sie aus dem Mittelpunkt der Veranstaltung.

Suchen Sie nach einem Weg, sich wieder ins Spiel zu bringen. Dazu haben Sie die folgenden Möglichkeiten:

- Unterbrechen Sie den Teilnehmer: „Entschuldigen Sie, dass ich Sie unterbreche: Wie lautet Ihre Frage konkret?“
- Nehmen Sie das Stichwort auf und führen Sie es selbst weiter: „Das ist ein gutes Stichwort. Hierzu sage ich ...“
- Bitten Sie den Frager nach vorne: „Bitte kommen Sie nach vorne und erläutern Sie von hier aus Ihren Standpunkt.“ Da Sie ihm diese Rolle zugewiesen haben, können Sie ihn dann jederzeit auch wieder daraus entlassen: „Vielen Dank für Ihre Ausführungen. Wir haben jetzt Ihre Position verstanden und ich möchte jetzt ...“

Der eigene Chef gehört oft zu den schwierigsten Teilnehmern. Chefs können es oft nicht aushalten, dass einer ihrer Mitarbeiter einen Standpunkt vorträgt, zu dem auch sie ihre Meinung äußern möchten. Sie sehen dabei nicht, dass sie ihren Mitarbeiter in eine schwierige Situation bringen. Sie können Ihren Chef nicht als normalen Teilnehmer behandeln, aber tun Sie es nicht, dann verlieren Sie die Kontrolle. Hier haben Sie oft nur die Möglichkeit, Ihren Chef ausreden zu lassen und dann durch eine kurze Antwort wieder den Faden aufzunehmen: „Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich diesen Punkt am Ende der Präsentation behandeln. Darf ich jetzt fortfahren?“ Wenn sich Ihr Chef absolut nicht stoppen lässt, überlassen Sie ihm die Bühne und fahren Sie erst fort, wenn er Sie dazu auffordert. Überspringen Sie die Teile der Präsentation, die bereits dargestellt wurden. Bleiben Sie freundlich. Versuchen Sie mit Ihrer Mimik und Gestik nicht zu zeigen, dass Sie eigentlich beleidigt sind.

Schwieriger
Umgang mit
dem Chef

Unaufmerksame Teilnehmer sind unüberseh- und unüberhörbar. Sie unterhalten sich, lassen das Handy klingeln, lesen in ihren Unterlagen, beantworten Mails mit dem Laptop oder schlafen ein. Die Aufmerksamkeit dieser Teilnehmer ist woanders. Unaufmerksame Teilnehmer können Sie wieder ins Boot holen, wenn Sie mit ihnen Blickkontakt aufnehmen und die Präsentation für einige Minuten nur für diese Teilnehmer halten. Damit ziehen Sie auch die Aufmerksamkeit der anderen Teilnehmer auf die Störer.





Gegenstörung Diese sanfte „Gegenstörung“ funktioniert aber nicht, wenn sich von zehn Teilnehmern acht unterhalten oder etwas anderes tun. Hier müssen Sie das Interesse Ihres Publikums wieder zurückerlangen. Das Grundprinzip aller Techniken dazu ist folgendes: Sie unterbrechen Ihre Präsentation und schieben eine kleine Einlage ein. Dies ist eine Art Gegenstörung. Sie stören die Teilnehmer bei ihrer Beschäftigung. So haben Sie wieder die Aufmerksamkeit. Gleichzeitig müssen Sie die Teilnehmer durch Ihren Einschub auch wieder zum Thema der Diskussion führen.



Auf der CD sind in einem Merkblatt verschiedene Möglichkeiten von Aufmerksamkeitsweckern zusammengestellt.

Ihr Auftritt ist die Quelle der Begeisterung

Sie kennen die Bilder von erfolgreichen Rednern und Präsentatoren: Ein Mensch steht auf der Bühne, er redet und gestikuliert. Wie von einer unsichtbaren Hand ergriffen folgen die Zuhörer seiner Rede und können dennoch am Ende der Präsentation nur wenig von dem wiederholen, was der Redner in der Sache gesagt hat. Die Menschen im Publikum sind begeistert, wissen aber nicht warum. Dieses Beispiel zeigen: Der Mittelpunkt der Präsentation sind Sie als Redner. Durch die Art und Weise, wie Sie vortragen, nehmen Sie die Menschen für sich ein.

Reden vor Publikum – für viele schwierig Doch Reden vor einem Publikum fällt vielen Menschen schwer. Auch Ihnen? Dies ist nichts Außergewöhnliches. Viele berufliche Situationen sind für uns zunächst ungewohnt – an das Reden vor Publikum sind wir aber besonders wenig gewöhnt. Lernsituationen, in denen wir dies üben konnten und üben können, sind eher rar. Reden fällt schwer, weil es eine ungewohnte Situation ist.

Merksatz: Körpersprache im Mittelpunkt

Bei Präsentationen steht mehr als in anderen beruflichen Situationen Ihre Körpersprache im Mittelpunkt – denn Sie als Präsentator stehen vorne und die Augen aller sind auf Sie gerichtet. Nicht mit dem, was Sie sagen, sprechen Sie die Emotionen der Zuhörer an, sondern wie Sie etwas sagen und wie Sie mit Körperhaltung, Mimik und Gestik dabei wirken.

Erster Eindruck entscheidet Bevor Sie die erste Folie zeigen können, werden Sie als Person wahrgenommen. Ihre Erscheinung prägt das Bild, das die Zuhörer während der Präsentation haben. Ist dieser erste





Präsentieren: Ergebnisse kurz, klar und überzeugend darstellen

Eindruck verpatzt, müssen Sie während der Präsentation mehr Energie aufbringen, um Ihre Botschaft an den Mann und an die Frau zu bringen.

Tipp: Passen Sie Ihre Kleidung dem Anlass an

Sie haben es leichter, wenn Ihre Zuhörer Sie aufgrund Ihrer äußeren Erscheinung als einen der Ihren ansehen. Passen Sie deshalb Ihre Kleidung dem Anlass und dem Umfeld an. Im Zweifel kleiden Sie sich lieber etwas besser und konservativer, als es vielleicht nötig wäre.

Sie können bei Ihren Zuhörern nur dann etwas bewirken, wenn Sie selbst wissen, was Sie bewirken wollen. Und dies heißt: Sie müssen eine Antwort auf die folgenden Frage haben: Was soll nach der Präsentation bei den Zuhörern anders sein? Wenn Sie bei einem Kunden präsentieren, wollen Sie einen Auftrag, wenn Sie bei der Geschäftsleitung präsentieren, das „Go“ für Ihr Projekt oder Konzept, wenn Sie vor Ihren Kollegen im Projekt oder vor Ihrer Arbeitsgruppe präsentieren, wollen Sie vielleicht einen bedeutenderen Platz in der Gruppe. Wenn Ihre Zuhörer die Inhalte, die Sie präsentieren, annehmen sollen, müssen Sie selbst von diesen Inhalten überzeugt sein.

Ihre Zuhörer können Sie nur begeistern, wenn Sie selbst begeistert sind. Fragen Sie sich: Würde ich das Produkt, das ich meinem Kunden vorstelle, auch selbst unbedingt haben wollen? Motiviert mich die Aufgabe, die ich durch das Go für mein Konzept erhalte? Will ich meine Position in der Gruppe wirklich verändern? Ein eindeutiges „Ja“ auf diese Frage versetzt Sie selbst in die Spannung, die Sie Begeisterung ausstrahlen lässt.

Begeisterung steckt an

Seien Sie präsent

Kein 100-Meter-Sprinter geht gemütlich zum Startblock, um sich dort langsam hinzuknien und dann eine Bestzeit zu laufen. Er läuft sich warm und stellt sich mental auf einen 110-Meter-Lauf ein.

Präsentieren heißt auch präsent sein, und zwar von der ersten Sekunde an. Und dies können Sie nur, wenn Sie den Raum kennen, in dem Sie präsent sein müssen. Bei einer Präsentation im Kollegenkreis kennen Sie diesen Raum meist. Aber auch hier steckt der Teufel im Detail – und zwar meist im technischen. Selbst dann, wenn Sie etwas in einem Teammeeting vorstellen, sollten Sie vermeiden, dass der erste Teil der Präsentation darin besteht, die Technik vorzubereiten.

Bereiten Sie die Technik vor

Je wichtiger die Präsentation und je größer das Publikum, umso entscheidender wird es, dass Sie mit dem Raum vertraut sind. Versuchen Sie





selbst dann, wenn Sie in einem Hotel sind oder in der Firmenzentrale des Kunden, den Raum vorher zu erkunden. Sie sind während der Präsentation der Mittelpunkt und Gastgeber. Man erwartet von Ihnen, dass Sie sich auskennen.

Machen Sie sich den Raum „zu eigen“:

- Gehen Sie im Raum umher.
- Setzen Sie sich in die erste und die letzte Reihe. Gehen Sie auf die Bühne, zum Rednerpult.
- Schreiten Sie den Raum vor dem Publikum ab.
- Sprechen Sie mit und ohne Mikrofon.
- Lassen Sie die Beleuchtung verändern, damit Sie ins rechte Licht gesetzt werden.

Diese Übung hat zwei Vorteile: Erstens werden Sie mit dem Raum vertraut und zweitens gewinnen Sie dadurch Ruhe und Selbstvertrauen.

Körperliche und mentale Aktivierung Aktivieren Sie sich körperlich und mental, indem Sie umhergehen und plaudern. Dies entspannt den Körper und den Geist. Wenn Sie bereits aktiv sind, brauchen Sie zu Beginn der Präsentation keine Anlaufphase und können direkt starten. Falls Sie im Publikum sind, sitzen Sie aufrecht, atmen in den Bauch und spannen Füße und Gesäßmuskeln an. Nehmen Sie schon Blickkontakt zu Ihrem Publikum auf. Seien Sie aufmerksam für das, was im Raum passiert, und für die Beiträge Ihrer Vorredner. So wirken Sie schon vor Ihrem Auftritt interessiert.

Tipp: Proben Sie Ihre Präsentation

Proben Sie Ihre Präsentation im Raum. Mindestens jedoch Ihren Auftritt, die Begrüßung, den Einstieg, Abschluss und Abgang. Dies sind die Punkte, die den Zuhörern am besten im Gedächtnis bleiben.

„Je großartiger Menschen wirken wollen, umso mehr machen sie sich zum Affen“, sagt Stefan Spies, Regisseur und Trainer für Körpersprache. Und das haben Sie vielleicht auch schon selbst erlebt: Gerade bei einer wichtigen Präsentation stolpern Sie, fällt Ihnen das Manuskript aus der Hand oder die Stimme zittert. Zwei Dinge blockieren Sie in dieser wichtigen Situation: Ihre Angst und der Wille zu wirken.

Gegenfantasie gegen die Angst Ihre Angst beruht auf Ihrer Vorstellung, es könnte etwas schiefgehen. Dagegen hilft Folgendes: Bauen Sie eine Gegenfantasie auf. Überlegen Sie sich, was im schlimmsten Fall passieren könnte, wenn die Präsentation schiefgeht. Erinnern Sie sich an Ihre letzte erfolgreiche Präsentation oder an einen Ort, an dem Sie sich wohlfühlen.



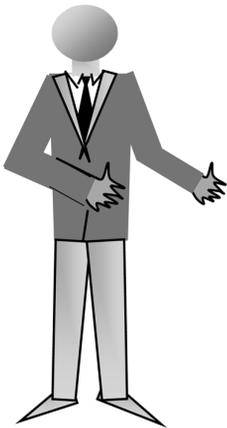


Präsentieren: Ergebnisse kurz, klar und überzeugend darstellen

Ob Sie sicher und überzeugt von den Inhalten Ihrer Präsentation sind, erkennen Ihre Zuhörer auch ohne, dass Sie das erste Wort gesagt haben. Menschen, die innerlich zurückweichen, stehen steif und hölzern vor ihrem Publikum. Sie würden lieber flüchten. Deshalb verlagern sie ihr Gewicht nach hinten. So stehen sie unbewusst auf den Fersen. Unsichere Redner erkennt man daran, dass sie unbewusst einen Fuß einseitig belasten. Dagegen wirken überzeugte Präsentatoren offen. Der kontaktfreudige Redner geht innerlich auf sein Publikum zu. Diese Wirkung entsteht, weil er sein Gewicht nach vorne verlagert und auf den Fußballen steht.

Unsichere Redner erkennt man sofort

Abbildung 23 zeigt, wie Sie bei Ihrer Präsentation optisch gut wirken.



- Halten Sie den Kopf aufrecht!
- Halten Sie Blickkontakt mit dem Publikum!
- Vergessen Sie nicht, ab und zu zu lächeln!
- Lassen Sie die Schultern locker und entspannt!
- Halten Sie die Hände locker neben dem Körper oder auf Höhe des Bauchnabels!
- Unterstreichen Sie mit den Händen gestisch Ihre Worte!
- Drücken Sie niemals die Knie durch!
- Bleiben Sie beweglich!
- Stehen Sie mit beiden Fußsohlen fest auf dem Boden!
- Stellen Sie die Füße schulterbreit auseinander!

Abbildung 23: Ihr Stand verrät Ihren Standpunkt zu Ihrem Thema

Checkliste: So erzielen Sie die beste optische Wirkung	
Stellen Sie Ihre Füße parallel hüftbreit auseinander.	
Halten Sie Bodenkontakt, indem Ihre ganze Schuhsohle den Boden berührt.	
Wenden Sie sich Ihrem Publikum zu. Dadurch verlagert sich automatisch Ihr Stand.	
Halten Sie den Kopf aufrecht.	
Lassen Sie die Schulter locker und entspannt.	
Legen Sie Ihre Hände locker auf Höhe des Bauchnabels ineinander.	
Bleiben Sie beweglich.	





Lassen Sie Ihren Körper sprechen

Wohin mit den Händen? Wohin mit den Händen? Dies ist für viele Menschen die große Frage, wenn Sie vor das Publikum treten. Im Alltag wissen Sie fast in jeder Sekunde, was Sie mit Ihren Händen machen sollen: Sie sind nervös, Ihre Hände sind es ebenfalls, sie bitten um etwas, das zeigen auch Ihre Hände und wenn Sie sich wehren, wehren sich Ihre Hände mit. Dies passiert automatisch, ohne nachzudenken. Jedoch bei einer Präsentation scheinen die Hände keine Aufgabe zu haben.

Hände unterstützen Aussagen Und in der Tat. Die einzig praktische Aufgabe, die Ihre Hände bei einer Präsentation haben, ist, die Folien am Laptop weiterzucklicken. Dabei könnten Ihre Hände Sie wirkungsvoll unterstützen. Nämlich, indem Sie mit Ihren Handbewegungen das unterstreichen, was Sie sagen.

Übung: Trainieren Sie, mit den Händen zu sprechen

Üben Sie im Alltag, mit Ihren Händen das zu illustrieren, was Sie sagen. Wenn Sie etwas Großes beschreiben, beschreiben Sie dies auch mit den Händen. Wenn Sie von einer Bewegung reden, lassen Sie Ihre Hände eine Bewegung machen, oder wenn Sie von einem Kreis reden, beschreiben Sie mit den Händen einen Kreis.

Auf diese Weise üben Ihre Hände typische Bewegungen ein. Damit werden Sie immer mehr eine Unterstützung für das, was Sie sagen.

Anspannung überwinden Präsentationen sind im Berufsleben herausragende Situationen. Dies führt natürlich zu innerer Anspannung, die sich auf den Körper überträgt. Sie runzeln die Stirn und haben einen starren Blick. Ihr Publikum interpretiert dies als Verbissenheit und Starrheit. Stellen Sie sich deshalb so vor Ihr Publikum, als wäre es ein vertrauter Kreis, zum Beispiel Kollegen, mit denen Sie gut auskommen. Dann überträgt sich diese Situation auf Sie. Im Ergebnis fühlen Sie sich entspannter und auch Ihr Körper zeigt dies Ihrem Publikum.

Blickkontakt halten Wie bei jeder Kommunikation gilt auch bei einer Präsentation: Halten Sie Blickkontakt mit Ihren Kommunikationspartnern. „Bei einem kleinen Kreis von zehn Leuten wird dies noch gehen. Aber wie macht man das vor 50 Leuten?“, werden Sie sich fragen.

Taschenlampen-Trick Dafür gibt es einen Trick: Stellen Sie sich vor, Ihr Blick wäre eine Taschenlampe, bei der man den Lichtkegel verstellen kann. Je kleiner der Raum, umso besser können Sie mit einem schmalen Fokus jedes Objekt anleuchten. Das Streulicht am Rand des Fokus ist noch stark genug, um auch die Umgebung zu beleuchten. In einem





großen Raum funktioniert dies nicht mehr. Sie verlieren die Orientierung. Hier stellen Sie den Fokus größer und beleuchten immer Gruppen von Gegenständen. Genauso machen Sie es mit Ihrem Blick: Bei kleinen Gruppen blicken Sie jeden Teilnehmer einzeln an. Bei großen Gruppen richten Sie Ihren Blick immer zu Teilnehmergruppen. Lassen Sie sich bei Ihrem Blickkontakt so viel Zeit, bis Sie merken, dass Sie den Teilnehmer oder die Teilnehmergruppe wahrnehmen. Dadurch entsteht auch ein für das Publikum angenehmer Wechsel des Blickkontakts.

Als Präsentator sind Sie dem Publikum immer präsent. Sie können und werden jede Sekunde angeblickt und Ihre Bewegungen werden registriert. Versuchen Sie, Ihre Bewegungen in Einklang mit dem zu bringen, was Sie vermitteln wollen. Jede Bewegung braucht ein Motiv. Blicken Sie Ihre Zuhörer an, wenn Sie diesen etwas sagen wollen. Möchten Sie die Aufmerksamkeit wieder auf die Folie lenken, dann blicken Sie kurz zur Leinwand und gehen zurück. Wenn sich ein Teilnehmer meldet, gehen Sie auf ihn zu. Damit signalisieren Sie ihm, dass er jetzt an der Reihe ist. Stehen Sie ruhig, wenn Sie Ihre Folien in den Mittelpunkt stellen wollen. Gehen Sie auf die Zuhörer zu, wenn Sie Ihnen etwas sagen möchten.

Die Teilnehmer fühlen sich angesprochen, wenn Sie an die folgenden Punkte denken:

- Verwenden Sie das Manuskript nur gelegentlich als Gedächtnisstütze; freie Formulierungen wirken immer lebendiger.
- Orientieren Sie sich nur kurz auf Ihren Folien. Lesen Sie die Folien nicht ab, sondern kommentieren Sie diese, während Sie die Teilnehmer anblicken.
- Blicken Sie alle Teilnehmergruppen im Raum an, nicht nur die Teilnehmer in der ersten Reihe und die Personen, die besonders wichtig sind.

Präsentationen sind das Zusammenspiel Ihrer Folien mit Ihrem Vortrag. Während Sie auf dem Beamer eine Folie zeigen, werden Sie als Redner nicht wahrgenommen. Gestalten Sie die Präsentation so, dass Sie auch als Person wirken können.

Sie als Person dürfen nicht untergehen

Auf der folgenden Seite finden Sie eine Checkliste, mit deren Hilfe Sie Ihre Folien optimal einsetzen können.



Checkliste: So setzen Sie Folien optimal ein	
Moderieren Sie die Übergänge zwischen den Folien: „Auf den Punkt gebracht zeigt die Analyse, dass wir etwas verändern müssen. Auf der nächsten Folie zeige ich Ihnen, wie ich mir das vorgestellt habe.“	
Erzählen Sie eine Geschichte als Einleitung zu den nächsten Punkten Ihrer Darstellung. „Ein Uhrwerk läuft deshalb so genau, weil eine Vielzahl von Zahnrädern und Federn optimal aufeinander abgestimmt sind. Ein Uhrmacher ist darauf spezialisiert, genau das Zahnrad oder die Feder zu finden, die nicht mehr optimal funktioniert. Genauso bin ich als Prozessberater darauf spezialisiert, die Stellen zu finden, die nicht mehr optimal funktionieren. Wie ich dabei vorgehe, das zeige ich Ihnen auf den nächsten Folien.“	
Erstellen Sie Schwarzfolien. Während der Beamer dunkel ist, erklären Sie einen Sachverhalt.	
Beschränken Sie sich bei den Folien auf Stichworte. Der Text, den Sie dann vortragen, gibt dem Stichwort seine Bedeutung.	

Auftritt und Abgang sind die beiden Stellen bei Ihrer Präsentation, bei denen Sie als Person besonders stark wirken.

Auftritt und Abgang bleiben den Teilnehmern im Gedächtnis

Der Auftritt ist wie der Start bei einem Wettkampf: Gelingt er, setzt er zusätzliche Kräfte frei. Ein misslungener Auftritt vergrößert die sowieso vorhandene Unsicherheit. Und je unsicherer Sie sind, um so unsicherer wirkt Ihre Körpersprache. Überzeugen können Sie jedoch nur, wenn Sie Sicherheit ausstrahlen. Und dies von der ersten Sekunde an.

Vom passiven Sitzen zum aktiven Stehen

Bei jeder Präsentation – egal ob im kleinen Kreis am Tisch oder vor einem größeren Publikum – müssen Sie von einer passiven Sitzposition in eine aktive Redeposition kommen. Sie tun dies, indem Sie nach vorne, vor Ihr Publikum gehen. Gehen Sie zügig, leicht nach vorne geneigt und blicken Sie Ihre Zuhörer an. Vergewenwärtigen Sie sich dabei innerlich: „Ich habe den Menschen hier etwas zu sagen.“ Mit dieser kurzen Pause erreichen Sie drei Dinge: Erstens entsteht eine angenehme Atmosphäre, zweitens fokussieren Sie durch Ihren Blickkontakt auch die Blicke der Zuhörer auf sich und drittens signalisieren Sie Ihrem Publikum: „Ich habe mir für Sie Zeit genommen.“

Übergang zur Diskussion

Bevor Sie von der „Bühne“ abgehen, schließt sich nach Ihrer Präsentation meist noch eine Fragerunde an. Den Übergang zur Diskussion sollten Sie bewusst gestalten. Wenn auf Ihrer



letzten Folie steht: „Ihre Fragen bitte“, dann sollten Sie dies auch durch Ihre Körperhaltung deutlich machen. Signalisieren Sie durch Ihre Körperhaltung den Zuhörern: „Jetzt höre ich Ihnen zu.“ Wechseln Sie die Position: Gehen Sie einen Schritt zur Seite, gehen Sie zur Flipchart, auf der Sie die Fragen notieren wollen, oder setzen Sie sich vor die Zuhörer.

Mit dem Abschluss der Diskussion beenden Sie Ihre Präsentation endgültig. Es ist der Moment, der den Zuhörern inhaltlich und emotional im Gedächtnis bleibt. Es ist das Letzte, was sie von Ihnen sehen und hören. Beenden Sie diese Situation auf keinen Fall mit einem Satz wie diesem: „Ja, wenn es keine Fragen mehr gibt, dann sind wir jetzt am Ende.“ Damit entwerfen Sie Ihre Präsentation und die Diskussionsbeiträge Ihrer Zuhörer. Und es bleibt Ihnen meist nichts anderes übrig, als sich wieder zu Ihrem Platz zu schleichen. Eine gelungene Präsentation endet mit dem Dank Ihrer Zuhörer. Sei es nur durch deren Blicke oder durch einen Applaus. Deshalb sollten Sie am Ende einen echten Schlusspunkt setzen.

Abschluss der Diskussion

Checkliste: So gestalten Sie den Schluss Ihrer Präsentation wirkungsvoll	
Fassen Sie die Ergebnisse der Diskussion nach der Präsentation zusammen.	
Formulieren Sie ein persönliches Fazit.	
Geben Sie einen Ausblick, was nach der Präsentation folgt.	
Bringen Sie Ihre Botschaft, Ihren Appell durch eine gelungene Formulierung auf den Punkt.	
Bedanken Sie sich und blicken Sie Ihre Zuhörer dabei an.	

Eine gute Vorbereitung ist das beste Mittel gegen Lampenfieber

Die Hände fangen an zu zittern, die Knie fühlen sich weich an, der Mund ist trocken und das Gesicht wird blass. Man fühlt sich schwach, hat Hitzewallungen und manchmal bricht kalter Schweiß aus. Die Konzentration lässt nach. Man hat den Eindruck, keinen klaren Gedanken fassen und noch viel weniger äußern zu können. Wir fühlen uns hilflos, ausgeliefert und fürchten, die Kontrolle über uns selbst zu verlieren. Dies sind die typischen Symptome von Lampenfieber.

Lampenfieber nennt man die Angst davor, sich vor einer großen Zuhörerschaft zu Wort zu melden, Fragen zu stellen oder einen Wortbeitrag zu leisten. Allgemein ist Lampenfieber ein subjektives Erleben, das an eine unmittelbar bevorstehende Kommunikations- oder Interaktionssituation geknüpft ist. Da die empfundene Ner-

Nervosität rational schwer zu überwinden





Andere überzeugen

vosität eben subjektiv und eher emotional ist, ist es schwierig, sie durch rationale Argumente zu beseitigen.

Gelassenheit durch gute Vorbereitung Wenn Sie sich in dieser Situation sagen können: „Ich habe alles dafür getan, dass es eine gute Präsentation wird“, können Sie Ihrer Angst vor dem Versagen rational zumindest Ihre gute Vorbereitung entgegenhalten – das macht Sie vielleicht etwas gelassener. Gut sind Sie vorbereitet, wenn Sie vor Ihrem Auftritt die folgenden Punkte erledigt haben:

Konzept ausarbeiten: Sie ermitteln das Ziel, analysieren die Zielgruppe und entwickeln die logische Struktur der Präsentation.

Story Board schreiben: Halten Sie darin alles fest, was für den Ablauf der Präsentation wichtig ist.

Technik ausprobieren: Der souveräne Umgang mit der Technik ist die Voraussetzung für eine gute Wirkung. „Herumhantieren“ mit den Geräten wirkt nicht nur unprofessionell, sondern lenkt die Teilnehmer vor allem vom eigentlichen Thema der Präsentation ab. Der reibungslose technische Ablauf entscheidet mit über den Erfolg der Präsentation.

Präsentation üben: Üben Sie eine wichtige Präsentation vor Ihrem Auftritt. Nur so erkennen Sie, was im Detail noch fehlt oder verändert werden muss. Manche Effekte wirken live anders, als man es sich ausgedacht hat. Eine Videoaufzeichnung hilft, selbstkritisch zu prüfen, wie die Präsentation ankommt. Hierbei ist nicht jedes Detail entscheidend, sondern der Gesamteindruck. Suchen Sie sich für die Probepräsentation wohlwollende Kollegen oder Freunde, von denen Sie ein kritisches und konstruktives Feedback erwarten können.

Checkliste erstellen: Erstellen Sie sich eine Checkliste. Sie hilft Ihnen dabei, nichts zu vergessen. Auf dieser Checkliste sollten auf jeden Fall die folgenden Punkte stehen: das Medium, auf dem Sie die Präsentation mitnehmen, Prüffragen für die Technik vor Ort, Hilfsmittel wie Verlängerungskabel, Maus oder Laserpointer, Back-up und Handout.

Nutzen Sie die Zeit vor der Präsentation Gut vorbereitet und gut gerüstet treffen Sie jetzt am Ort des Geschehens ein. Damit die Nervosität nicht weiter steigt, sollten Sie die Zeit vor der Präsentation dazu nutzen, innerlich Ruhe zu finden.



Auf der CD finden Sie eine Checkliste für die Präsentationsvorbereitung.



Checkliste: So finden Sie die innere Ruhe vor der Präsentation	
Planen Sie genügend Zeit vor der Präsentation ein, um Ruhe zu finden. Einige Entspannungsübungen können Ihnen helfen, die notwendige Balance zu finden.	
Sie sollten der Erste im Raum sein. So können Sie sich in Ruhe mit dem Raum und der Technik vertraut machen. Hilfreich ist auch, sich auf einen Platz für die Teilnehmer zu setzen und sich selbst bei der Präsentation vorzustellen. Damit gewinnt man ein Gefühl für die eigene Wirkung.	
Machen Sie sich mit den Funktionen des Beamers vertraut. Wie wird er scharf gestellt? Wie werden dessen Funktionen bedient? Wie schaltet man die Stand-by-Funktion ein? Funktioniert die Fernbedienung?	
Probieren Sie Ihre Position während der Präsentation aus. Stehen Sie keinem Teilnehmer im Blickfeld?	
Testen Sie die Lichtverhältnisse. Das richtige Verhältnis ist dann erreicht, wenn der Raum so hell wie möglich ist, die Präsentation auf der Leinwand aber trotzdem noch gut gelesen werden kann.	
Prüfen Sie die Lesbarkeit der Charts. Sie ist dann gut, wenn die Chart mit der kleinsten Schrift von der letzten Reihe noch gut gelesen werden kann.	
Trinken Sie kurz vor der Präsentation einen Schluck Wasser oder kauen Sie einen Kaugummi. Dies erhöht den Speichelfluss und verhindert, dass Sie gleich zu Beginn einen trockenen Mund haben. Tiefes Durchatmen vor dem ersten Satz gibt dem Körper Ruhe. Sprechen Sie langsam, klar und deutlich.	

Zusammenfassung

Ihre Kompetenz als Referent

- Stellen Sie sich auf Ihre Zielgruppe ein. Wenn Sie wissen, für wen Sie die Präsentation halten, können Sie die Inhalte, die Gestaltung der Folien und Ihren persönlichen Auftritt auf diese Gruppe ausrichten und so die optimale Wirkung erzielen.
- Strukturieren Sie das Thema. Durch pyramidales Denken kommen Sie zu einer gut nachvollziehbaren Struktur Ihres Themas.
- Gestalten Sie Ihre Einleitung interessant. Auf diese Weise schaffen Sie einen Anknüpfungspunkt für die Zuhörer und wecken deren Aufmerksamkeit.

- Gestalten Sie die Folien optisch ansprechend. Ihre Folien geben nicht nur Zahlen, Daten und Fakten wieder, sondern sprechen die Teilnehmer auch emotional durch die Gestaltung an.
- Sprechen Sie verständlich. Verständliches Sprechen und ein bewusster Einsatz der Stimme machen es den Teilnehmern leicht, der Präsentation zu folgen.
- Inszenieren Sie sich als Referent. In der Präsentation steht der Referent im Mittelpunkt. Seine Selbstkundgabe ist Teil seiner Wirkung und seiner Präsentation.
- Moderieren Sie die Diskussion nach der Präsentation – sie ist ein erster Prüfstein, wie die Präsentation gewirkt hat. Mit ihr können Themen und Aspekte der Präsentation vertieft und hervorgehoben werden.
- Gehen Sie souverän mit Einwänden und Störungen um. Einwände und Störungen kann man nicht vermeiden. Professionell ist es, sie so zu behandeln, dass sie der Wirkung der Präsentation nicht schaden.

Überzeugen: Einfluss auf das Denken, Entscheiden und Verhalten anderer nehmen

*„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen,
Menschen muss man gewinnen.“*
(Hans Christoph von Rohr)

Sie werden nicht dafür bezahlt, dass Sie etwas tun, sondern dafür, dass Sie etwas erreichen. Das Management soll den Wert Ihrer Ideen erkennen und Sie unterstützen, diese in der Organisation einzuführen. Beteiligte und von Ihren Konzepten Betroffene sollen diese akzeptieren und umsetzen; und, last but not least, die Kunden des Unternehmens sollen die von Ihnen entwickelten Produkte und Dienstleistungen kaufen.

Nicht immer haben Sie die Chance, Ihre Ideen in einer Präsentation vorzustellen. Oft sind es viele Gespräche, die dazu führen, dass Ihr Chef von Ihrer Idee überzeugt ist, die Kollegen aus anderen Abteilungen Sie unterstützen und letztlich auch die Kunden von einem Produkt begeistert sind. Dabei kommt es darauf an, dass man Ihnen menschlich vertraut, zuhört und Ihren Argumenten folgt.

In diesem Kapitel erhalten Sie Antworten auf folgende Fragen:

- Wie überzeuge ich andere?
- Wie gewinne ich einen Kunden?
- Wie gewinne ich Betroffene bei Veränderungsprozessen?



Überzeugen Sie andere durch das, was Sie überzeugt

Machen Sie sich einmal bewusst, wann Sie sich selbst überzeugen lassen!
Das, was Sie überzeugt, sind die gleichen Dinge, mit denen Sie andere überzeugen.

Übung: Überlegen Sie, wovon Sie sich überzeugen lassen

Überlegen Sie, was Sie überzeugt, wenn Sie einem Konzept zustimmen, ein Produkt kaufen oder eine Dienstleistung in Anspruch nehmen.

In der Regel werden Menschen dann überzeugt, wenn sie die folgenden fünf Fragen beantworten können:

- Klingt es vernünftig?
- Was habe ich davon?
- Wo muss ich nachgeben? Wo kann ich mich durchsetzen?
- Was sagen meine Bezugspersonen dazu?
- Mag ich meinen Gesprächspartner?

Auf diese Fragen müssen Sie denjenigen eine Antwort geben, die Sie überzeugen und gewinnen wollen. Sie sind der Leitfaden, mit dem Sie den Grundstein für Ihre Überzeugungsarbeit legen.

Stellen Sie die sachlichen Argumente zusammen: Sie überzeugen mit ZDF: Zahlen, Daten und Fakten. Was sind die Argumente, die Ihre Idee unterstützen? Welche Zahlen untermauern Ihre Aussagen? Gibt es Beispiele, Beweise oder Referenzen? Sachliche Argumente sprechen für sich. Wenn diese in sich schlüssig und nicht zu widerlegen sind, dann haben Sie starke Argumente auf Ihrer Seite.

ZDF – Zahlen, Daten, Fakten

Zeigen Sie die Vorteile für andere auf: Menschen sind schnell von einer Idee oder einem Produkt überzeugt, wenn sie erkennen, worin der Vorteil für sie besteht. Verlassen Sie sich nicht darauf, dass Ihre Gesprächspartner diesen sofort erkennen. Helfen Sie ihnen dabei: Zeigen Sie ihnen nicht nur den Vorteil, den sie persönlich haben, sondern auch den, der ihrer Abteilung oder dem Unternehmen als Ganzem zugute kommt. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn ein Mitarbeiter eher einen Nachteil von Ihrem Vorschlag hat, er aber für das Unternehmen als Ganzes einen Gewinn darstellt.

Beziehen Sie andere ein: Geben Sie Ihren Kollegen, den Betroffenen und Beteiligten und vielleicht auch Kunden die Gelegenheit, Ihre Ideen mitzugestalten. Dies hat für Sie drei Vorteile:

Lassen Sie andere mitgestalten

