

BERUF & KARRIERE

Lehre geschmissen

Frage an den Jobcoach:
Wie fängt man als gescheiterter
Azubi noch mal neu an? ▶ Seite 62

Zwei, drei Sätze

Die Arbeit an jeder Rede beginnt mit der Klärung der Kernaussage

Jeden Tag werden weltweit schätzungsweise 30 Millionen Präsentationen gehalten – nur etwa vier Prozent begeistern die Zuhörer. Bleiben 96 Prozent, die bestenfalls langweilig, schlimmstenfalls quälend sind. Warum das so ist, weiß Kommunikationsberater Michael Gerharz.

SZ: Präsentationen werden von vielen als entsetzlich öde empfunden – und zwar sowohl von denen, die sie vorbereiten als auch von denen, für die sie gemacht werden. Was läuft da schief?

Michael Gerharz: Wenn das Publikum eine Präsentation oder Rede uninteressant findet, dann ist sie das auch. Punkt. Dann hat der Vortragende etwas verkehrt gemacht. Ein typischer Fehler ist die falsche Perspektive: Statt sich zu fragen, was das Thema mit dem Zuhörer zu tun hat, reden viele darüber, was sie selbst daran spannend finden und breiten dazu ihr gesamtes Wissen aus. Doch den Zuhörer kümmern die technischen Details des Algorithmus gar nicht, mit dem sich die Batterielaufzeit um 2,6 Prozent steigern lässt. Stattdessen will er wissen, ob das sein Problem löst. Und das lässt sich sogar oft schon in zwei oder drei Sätzen auf den Punkt bringen. Leider überlegen sich viele Redner diese Sätze gar nicht, die man als Kernaussage mitnehmen soll.

Sondern?

Die meisten beginnen ihre Arbeit an einer Präsentation damit, dass sie das Powerpoint-Programm in ihrem Computer öffnen. Anschließend tippen sie alles runter, was ihnen zu der gestellten Aufgabe einfällt und feilen zum Schluss noch an den Übergängen. Sie machen sich nicht wirklich die Mühe, darüber nachzudenken: Was ist eigentlich meine Botschaft? Das verleitet dazu, viel zu viel auf viel zu viele Folien zu schreiben – auch weil Präsentationen in Firmen oft als Dokumentation missbraucht werden und als Versicherung gegenüber Vorgesetzten, dass nichts Wesentliches vergessen wurde.



Folien lesen und zuhören – beides gleichzeitig funktioniert nicht, meint Kommunikationsberater Michael Gerharz. FOTO: OH

Was ist so schlecht daran?

Das Problem ist, dass das Publikum automatisch alles liest, was auf den Folien steht. Doch dann kann es nicht mehr zuhören; beides gleichzeitig funktioniert nicht. Wenn es aber nicht zuhört, kann der Redner es auch nicht begeistern. Dabei ist es, warum die Leute überhaupt zum Vortrag kommen. Sonst könnte man die Folien ja auch verschicken und alle würden eine Menge Zeit und Geld sparen. **Warum geschieht es so selten, dass Vortragende begeistern?**

Weil viele nicht von dem überzeugt sind, was sie erzählen. Wer nicht an sein Produkt glaubt, an seine Idee, an sein Konzept, der kann auch andere nicht dafür begeistern. Dazu kommt, dass wir alle viel weniger rational denkende Menschen sind, als wir selbst vielleicht meinen. Tatsächlich sind wir in erster Linie führende Wesen, die auch denken können. Das beeinflusst auch die Art, wie wir Informationen aufnehmen. Wenn es einem Redner gelingt, mir die wesentlichen Fakten so anschaulich zu erzählen, dass ich verstehe, was sie mit mir zu tun haben, wenn mich also seine Beispiele und Geschichten emotional berühren, dann kommen auch die abstraktesten Inhalte bei mir an. Und die bleiben auch in meinem Kopf. **Gibt es noch mehr, was man falsch machen kann?**

Natürlich sollte man wissen, worüber man redet. Wer sein Thema nicht beherrscht und nicht wirklich vorbereitet ist, hat nur eine sehr dünne Decke, hinter der er sich verstecken kann. Das lässt einen dann entsprechend nervös werden. Außerdem sollte man seinen Vortrag oder seine Präsentation unbedingt vorher üben. Dafür reicht es aber nicht, das nur im Kopf zu tun – erst recht nicht, wenn es einem unangenehm ist, vorne zu stehen. Also: Sich hinstellen und laut den kompletten Ablauf durchgehen.

Macht es eigentlich einen Unterschied, ob man vor 20 oder vor 200 Leuten eine Präsentation hält? Und ob es Kollegen sind oder die Führungsebene ist? Nein. Die Grundprinzipien erfolgreicher Kommunikation sind dieselben: Die Kernbotschaft muss deutlich werden. Und je anschaulicher man das erklären kann und je leidenschaftlicher man dafür brennt, desto besser gelingt es. Der langjährige Journalistenschulleiter Wolf Schneider hat gesagt: „Einer muss sich quälen – entweder der Autor oder der Leser.“ Wer also gelesen werden möchte oder als Redner gehört werden will, muss sich um sein Publikum bemühen. Sonst hat man sehr schnell keines mehr.

INTERVIEW: GUNTILD KUPITZ



Der große Moment: Bevor es auf die Bühne oder ans Rednerpult geht, sollte ein Vortrag laut gesprochen werden – mit oder ohne Publikum.

FOTO: PLAINPICTURE

Brennen für die Botschaft

Unzählige Folien, kleinteilige Diagramme, viel zu viel Schrift – der falsche Einsatz von Programmen wie Powerpoint macht Präsentationen zur Qual. Ein Vortrag ist gut, wenn eine mitreißende Geschichte das Publikum begeistert

VON GUNTILD KUPITZ

Eigentlich hat der Schriftsteller Kurt Tucholsky bereits 1930 alle wesentlichen Probleme von Powerpoint-Präsentationen benannt. Und das, obwohl die Software dafür überhaupt erst ein halbes Jahrhundert später geschrieben wurde. In einem Artikel mit dem Titel „Ratschläge für einen schlechten Redner“ listete er die größten Fehler auf, die man begehen kann, um die Zuhörer garantiert zu ermüden: „Sprich nicht frei... Sprich mit langen, langen Sätzen... Viel Statistik hebt eine Rede immer sehr.“

Genauso eben, wie heute in den Unternehmen die Vorschläge zur Kostensenkung, der aktuelle Stand der Umstrukturierung oder die neue Werbekampagne präsentiert werden – mit dem einzigen Unterschied, dass die Redner während ihres Vortrags nicht mehr vom Manuskript ablesen, sondern von ihren Folien. Und so beamten sie viel zu viel Text in zu vielen verschiedenen Schrifttypen, Schriftgrößen und Farben auf die Leinwände, zeigen zahllose Diagramme und kleinteilige Charts, klicken sie sich durch bunte Animationen, verwirrende Multimediaeffekten und längliche Videoclips.

Dieses Phänomen beschreibt auch die wohl weltweit bekannteste Präsentation über Präsentationen: Unter dem Titel „Death by powerpoint (and how to fight it)“, „Tod durch Powerpoint (und wie man ihn vermeiden kann)“ stellte der Moskauer Berater Alexei Kapterev sie 2007 bei Slideshare.net ein. Mehr als 7,5 Millionen Mal wurde sie dort bisher geklickt. Ein viraler Hit. Und noch immer aktuell – sowohl in der klaren Analyse der häufig mangelhaften Präsentationen als auch in Kapterevs klugen Vorschlägen, wie sie sich verbessern lassen. Sein wichtigster Rat: „Can’t find the meaning? Don’t present“ (Keine Präsentation ohne Inhalt). Seine wichtigste Forderung: Leidenschaft für das Thema – und damit das, was der Berater Michael Gerharz Begeisterung nennt. (siehe Interview)

Gerharz hat im Bereich Kommunikationssysteme promoviert und coacht Führungskräfte und Mitarbeiter von Dax-Konzernen, Banken und Softwarehäusern ebenso wie Selbstständige. „In den Workshops geht es immer darum, herausarbeiten: Was ist meine Botschaft? Und: Wie gelingt es mir, meine Begeisterung für mein Thema auch in anderen zu wecken?“, erklärt er. Am eindrucklichsten glücke dies durch Storytelling, also dem Erzählen von Geschichten, denn erst Beispiele und Beschreibungen ließen das Publikum mitfühlen. „Dafür kann sich eine Powerpoint-Präsentation eignen, manchmal aber ist ein Vortrag mit Modellen

oder einem Flipchart die bessere Wahl.“ Folien sind nur dann nützlich, wenn sie eine Aussage visuell unterstützen, sagt denn auch Gerriet Danz, Vortragsredner, Kommunikationscoach und Ex-Kreativdirektor der Werbeagentur BBDO: „Jede nicht gezeigte Folie stärkt die Wirkung des Präsentators und damit die Qualität des Vortrags. Jede gezeigte Folie birgt das Risiko, den Experten zum Diavorführer zu degradieren.“



Präsentationen stehen und fallen mit der Idee, mit der Geschichte, die sie erzählen, und der Leidenschaft der Vortragenden.“

**Chris Anderson
Kurator der Ted Talks**

Das wusste auch schon Steve Jobs, dem es immer wieder gelang, die Einführung von Apple-Produkten als Weltereignisse zu feiern. Bereite er eine Präsentation vor, tat er dies mit Stift und Papier. „Brainstorming, Skizzen zeichnen und an der Tafel arbeiten waren für ihn die wichtigsten Methoden“, beobachtete der Kolumnist der amerikanischen *Business Week*, Carmine Gallo. „Zuerst kam immer die Geschichte. Die Folien waren nur zur Ergänzung gedacht.“

In seinen Präsentationen vertraute der Apple-Chef auf die Macht der Bilder. „Während die durchschnittliche Powerpoint-Folie 40 Wörter aufweist, fanden sich auf zehn Folien von Jobs kaum sieben Wörter“, hält Gallo fest. Konsequenterweise demonstrierte Jobs beispielsweise die Vorzüge des MacBook Air, das er „das dünnste Notebook der Welt“ nannte, mit einem Foto: Die Aufnahme zeigte das Notebook in einem großen braunen Briefumschlag.

Damit hatte Jobs Powerpoint genau so genutzt, wie es sich seine Erfinder, der Unternehmer Robert Gaskins und der Programmierer Dennis Austin, Mitte der 1980er-Jahre vorgestellt hatten. Zum zwanzigsten Geburtstags ihres Programms zeigten sich die beiden im *Wall Street Journal* entsetzt darüber, wie es inzwischen genutzt wurde. „Dabei ist nicht das Programm schlecht, sondern die Präsentationen sind es, die damit erstellt werden“, stellte Austin fest. Einer Druckerpresse werfe man doch auch nicht vor, dass es mit ihr möglich ist, auch jede Menge Müll zu produzieren.

Auch bei den legendären Ted-Konferenzen werden gelegentlich Folien verwendet – doch wenn, dann immer nur spärlich, schreibt ihr Kurator Chris Anderson in der *Harvard Business Review*. Bei den Ted Talks, die 1984 zum ersten Mal im kalifornischen Monterey stattfanden (und kostenlos unter ted.com im Internet abzurufen sind), sprechen Wissenschaftler, Unternehmer und Prominente über „ideas worth spreading“, also Ideen, die es wert sind, verbreitet zu werden.

An ihren maximal 18 Minuten kurzen Vorträge beginnen die Redner oft schon Monate vorher zu arbeiten. „Präsentationen stehen und fallen mit der Idee, mit der Geschichte, die sie erzählen, und der Leidenschaft der Vortragenden“, so Anderson. „Es geht dabei um Substanz, nicht um Vortragstechniken oder multimediale Feuerwerke.“ Trotzdem wäre es wichtig, den Vortrag so oft wie möglich zu trainieren – „allein oder vor Publikum“.

Wie wichtig selbst erfahrene Redner das Üben nehmen, lasse sich unter anderem am Beispiel von Steve Jobs zeigen, sagt Michael Gerharz. „Der hat sich ein halbes Jahr und länger vorher auf eine Konferenz vorbereitet. Zwei Tage vorher hat er dann ausschließlich die Keynote geübt – und das als Chef eines Weltkonzerns.“ Jobs Präsentationen sahen zwar alle locker aus. Doch jede Demonstration, jeder Videoclip, jede Folie wurde genau geplant, ihre Abfolge intensiv geprobt.

In all dem zeigt sich zugleich auch Jobs leidenschaftlicher Enthusiasmus für die eigenen Produkte – nach Ansicht von Gerharz „die Grundbedingung dafür, mitreißend erzählen zu können. Und jeder, der fest an das glaubt, was er hat oder tut, kann an sich und seinen Präsentationen arbeiten – und damit dann andere begeistern und überzeugen.“

Egal ob 15 Minuten oder eine Stunde: Präsentationen sind immer eine Chance, Menschen für Ideen und Konzepte zu gewinnen. Damit das funktioniert, braucht man allerdings auch etwas Zeit für die Vorbereitung.

1 Die Aussage. Welche Botschaft sollen die Zuhörer aus dem Vortrag mitnehmen? In maximal zwei, drei Sätzen gilt es, sie zu formulieren – und zwar so kurz und anschaulich, dass man sie sich nicht nur merkt, sondern auch weitererzählt.

2 Das Publikum. Was kann man als Wissen bei den Zuhörern über das Thema voraussetzen? Vor allem aber: Gibt es Gemeinsamkeiten zwischen dem Publikum und dem Redner? Wenn ja, sollten die im Verlauf der Präsentation verwendet werden.

ANZEIGE

■ ANZEIGE

KARRIERETURBO TRAINEEPROGRAMM

Laura Wellenberg, 25 Jahre, leitet schon während ihres Traineeprogramms bei der Peek&Cloppenburg KG, Düsseldorf ein mehrköpfiges Team.



Welche Gründe sprachen bei Ihnen für das Traineeprogramm bei P&C?

Eine offene Unternehmenskultur, schnelle Karrierechancen sowie eine frühe Personal- und Budgetverantwortung waren jene Faktoren, welche das Traineeprogramm mit Schwerpunkt Einkauf für mich als optimalen Karrierestart ausgezeichnet haben.

Welche Stationen haben Sie auf Ihrem Weg zu Ihrer ersten Führungsposition durchlaufen?

Das Traineeprogramm von P&C unterteilt sich in drei Phasen: Die Verkaufs- sowie die Einkaufsphase und darauffolgend eine erste Führungsposition im Verkauf. Wie alle Trainees startete auch ich im Verkauf, wo ich ein Grundverständnis für das Kerngeschäft entwickelte. In der zweiten Phase des Programms begleitete ich eine Zentraleinkäuferin bei ihren täglichen Aufgaben, wie der Sortimentsgestaltung

und begleitete sie zu Lieferantenterminen. Dann ging alles ganz schnell. Bereits sechs Monate nach meinem Berufseinstieg bekam ich meine erste Führungsposition als Abteilungsleiterin.

Was ist das Besondere an Ihrer Tätigkeit bei P&C?

Ich habe einen Arbeitsplatz gefunden, der so individuell ist wie ich selbst. Neben alltäglichen Aufgaben gibt es regelmäßig unvorhersehbare Herausforderungen, wie plötzliche Personalerkrankungen oder ein unerwarteter Kundenansturm, auf die ich schnell reagieren muss. Das macht den Arbeitsalltag abwechslungsreich und spannend.

Wie sehen Ihre weiteren Karrierepläne aus?

Als nächsten Karriereschritt strebe ich die Position des Retail Buyers an. In dieser Aufgabe verantworte ich sowohl den Verkauf als auch den Einkauf in meiner Abteilung und bin Führungskraft für mein Team auf der Verkaufsfläche.

Laura Wellenberg hat sich für das Traineeprogramm im Einkauf entschieden. Start jeweils zum 1. April und 1. Oktober. Infos zu weiteren spannenden Einstiegsmöglichkeiten unter peek-cloppenburg.de/karriere

Wie die Präsentation gelingt

3 Der Nutzen. Warum ist die Information, die Idee, das Konzept für die Zuhörer von Bedeutung?

4 Das Storytelling. Mit welcher Geschichte lässt sich die Kernaussage am besten verdeutlichen? Was könnte der rote Faden sein, der sie zusammenhält? Lässt sich daraus eine Art Drehbuch entwickeln, um das Publikum mit auf die Reise zu nehmen?

5 Die Argumentation. Was spricht für die Idee oder bestimmte Vorgehensweise? Welche der Gründe sind fürs Publikum am eingängigsten? Die vier stärksten genügen.

6 Die Visualisierung. Erst jetzt lohnt es sich, darüber nachzudenken, ob man Folien braucht und wenn ja, wie viele. Grund-

sätzlich gilt für die Gestaltung: Nur ein Argument pro Folie! Nur die drei wichtigsten Zahlen statt eines Diagramms! Und Videosequenzen so kurz wie möglich!

7 Die Testphase. Idealerweise geht man seine Präsentation zwei- bis dreimal vorher laut durch oder – noch besser – probt sie vor Kollegen.

8 Die Ortsbesichtigung. Funktioniert die Technik? Lässt sich das Licht dimmen? Sieht man die Folien auch noch in der letzten Reihe?

9 Die Präsentation. Halten Sie Blickkontakt zum Publikum und sprechen Sie ruhig und deutlich! Vor allem aber: Haben Sie Spaß dabei!

sz