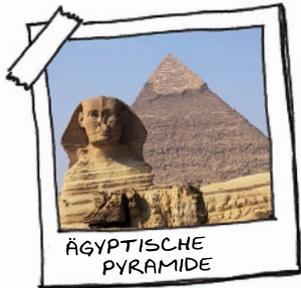
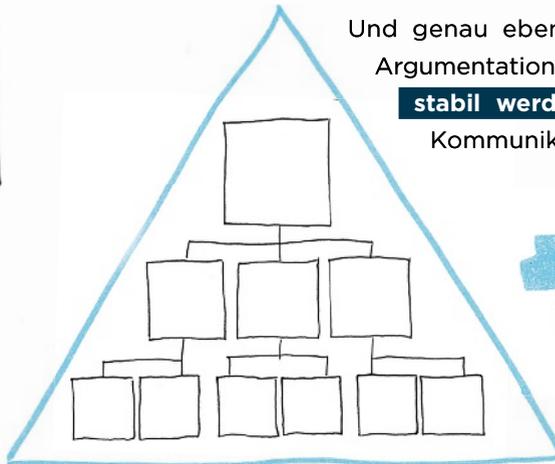


PYRAMIDEN – DIE STABILSTEN BAUWERKE DER WELT

Seit über 4.000 Jahren faszinieren die Pyramiden von Gizeh die Menschheit. Die gewaltigen Grabstätten der Pharaonen beeindrucken nicht nur durch ihre Größe und ihre Architektur. Auch ihre Stabilität ist einzigartig. Sie sind das einzige der sieben Weltwunder der Antike, das noch erhalten ist. Und das liegt nicht zuletzt an ihrer Bauart. Jeder der gewaltigen Steine ruht auf mindestens zwei anderen Steinen. Kein Sturm, kein Unwetter vermag diesem Konstrukt etwas anzuhaben – geschweige denn, es umzuwerfen.



Und genau ebenjenes Bauprinzip wollen wir uns beim Aufbau unserer Argumentation zunutze machen. Auch Ihr **Argumentationsgerüst soll so stabil werden wie eine ägyptische Pyramide,** um das Ziel Ihrer Kommunikation zu erreichen.



**STABILES
ARGUMENTATIONS-
GERÜST**

ZUSPITZUNG AUF DAS WESENTLICHE

Das pyramidale Prinzip verdanken wir der Amerikanerin Barbara Minto. Um die Kommunikationsfähigkeiten ihrer Kollegen zu verbessern, entwickelte die damalige McKinsey-Beraterin Ende der 60er-Jahre die Grundlagen des pyramidalen Denkens. Seitdem wurde diese Arbeitstechnik zur weltweit anerkannten Methode für die Sortierung großer Informationsmengen und die pointierte, einfache Darstellung der zentralen Inhalte. Kurz: Sie ist **der bewährte Schlüssel** zur Struktur.

Was ist nun das Besondere, das Revolutionäre an der Pyramide?

Offensichtlich sind Kommunikationsinhalte einfacher verständlich, wenn die wichtigen Inhalte gleich zu Beginn genannt werden. Diese Erkenntnis ist unabhängig von jeglicher Präsentationssoftware, die es in den 60er-Jahren noch nicht gab.



MISS MARPLE VERSUS COLUMBO

Schauen Sie doch einmal zurück auf Ihre eigene Entwicklung: Wie haben Sie schriftliches Kommunizieren und das Strukturieren Ihrer Inhalte gelernt? Bereits in der Schule galt es, einen Sachverhalt erst gründlich aufzurollen, ein Problem aus allen Perspektiven zu beleuchten, bis Sie dann schließlich nach vielen Seiten zum Ergebnis kamen. Auch in der Folgezeit, während Ihrer Ausbildung, verfolgten Sie stets den wissenschaftlichen Ansatz: Zuerst kamen die allgemeinen Theorien, erst dann wurden – auf deren Grundlage – die speziellen Erkenntnisse abgeleitet. **» Induktiv «** nennt die Logik diesen Schluss vom Allgemeinen auf das Besondere, aus vielen Einzelbeobachtungen wird die Schlussfolgerung abgeleitet – wir nennen es das »Miss-Marple-Prinzip«.

In den gleichnamigen Krimis mit der schrulligen alten Dame bekommt man als Zuschauer zuerst die Leiche präsentiert. Ganz oben steht also ein Rätsel. Dank Miss Marple wird dann Stück für Stück mit viel Raffinesse eine Erkenntnis- und Beweiskette aufgebaut, mit deren Hilfe schließlich der Täter überführt wird. Das Ergebnis – die große Erkenntnis – steht also am Ende. Stellen Sie sich diese Struktur einmal bildlich vor, erhalten Sie eine Trichterform. Je weiter Sie im Fall fortschreiten, umso konzentrierter und spezieller werden die Informationen, die Informationsdichte wird also zum Ende hin immer höher. Dieses Verfahren wird oft auch als **» Bottom-up «** bezeichnet, denn die Thematik wird von der Faktenbasis, also vom Boden her aufgerollt.

Beim induktiven Vorgehen werden also zuerst schrittweise alle Argumente auf den Tisch gelegt, bevor man zum Ergebnis kommt. Diese Methode ist für wissenschaftliche Abhandlungen unerlässlich, verschafft sie doch einen umfassenden Überblick über die Herangehensweise des Verfassers und Transparenz hinsichtlich der zugrunde gelegten Fakten.

Betrachten Sie dagegen den überwiegenden Anteil des Informationstransfers im Büroalltag, so stellen Sie fest, dass es hierbei vor allem auf schnelle und fokussierte Übermittlung ankommt.

Induktiv angelegte Darstellungen dürften folglich für diese Art der Kommunikation weniger geeignet sein, da Zeit benötigt wird, um zur zentralen Aussage zu gelangen. Zudem wäre das Risiko zu groß, die Adressaten in der Fülle der vorgelagerten Argumentation zu »ersticken« – insbesondere beim flüchtigen Lesen, das Sie sicherlich nur zu gut kennen.



INSPEKTOR COLUMBO

Das Gegenteil von induktiv ist **deduktiv**. Und das Gegenteil von Miss Marple ist Inspektor Columbo. Das »Columbo-Prinzip« funktioniert also genau diametral: In den Streifen des Kult-Inspektors werden zuerst Mord und Mörder gezeigt, das Ergebnis (der Täter) ist also von Anfang an klar. Erst dann führen die Ermittlungen peu à peu zu den Hintergründen der Tat.

Beim deduktiven Verfahren wird aus einer Reihe von beobachteten Sachverhalten, Fakten und Theorien ein Schluss gezogen, der gleichsam als Obersatz vorangestellt wird. Anders formuliert: Hier steht die Hypothese, die Erkenntnis bzw. das Ergebnis ganz oben. Erst dann folgen die einzelnen Grundlagen, Einzelbeobachtungen, auf denen diese Erkenntnis fußt.

Wenn Sie dieses Modell bildlich darstellen, erhalten Sie eine Pyramide. Deren Spitze ist die Kernaussage, von der aus die Argumente — **»Top-down«** — nach unten entwickelt werden.

Sie ahnen es schon: Letzteres ist ungleich besser geeignet, um die wesentlichen Erkenntnisse schnell und deutlich zu kommunizieren. **Ohne Umschweife starten Sie direkt mit Ihrer Kernaussage und erläutern dann, wie Sie zu dem Ergebnis gekommen sind.** Dieses Vorgehen hat eine Reihe von Vorteilen:

- Das Wichtigste steht am Anfang. Am Anfang ist die Aufmerksamkeit und Neugierde am größten, die Sie mit der Kernbotschaft — adressatengerecht formuliert — befriedigen. Selbst wenn anschließend die

Aufmerksamkeit der Adressaten aus irgendeinem Grunde verloren gehen sollte, Ihre Kernaussage ist getätigt.

- Ihr Publikum wird versuchen, alle Informationen, die Sie ihm mitteilen, in einen logischen Zusammenhang zu bringen. Wenn Sie daher gleich zu Beginn mitteilen, worum es eigentlich geht, wird es die nachfolgenden Argumente viel besser nachvollziehen können. Fangen Sie jedoch bei irgendeiner Beobachtung oder Einzelthese an, dann geht der komplexe Zusammenhang möglicherweise verloren.
- In jeder Argumentationsebene ergeben sich neue Fragen, die Sie sogleich auf der nächsttieferen Ebene beantworten — es gibt also keine logischen Brüche.
- Die Pyramide kann jederzeit und an jeder Stelle »abgeschnitten« werden.

Beispielhaft würde nach dem deduktiven Verfahren unser logisches Gerüst etwa wie folgt aussehen: »Unsere Empfehlung lautet XY, und unsere Gründe dafür sind: ›Erstens ... zweitens ... drittens ... «
Damit kann der Zuhörer jeden einzelnen Grund sofort darauf hin abklopfen, ob er die gegebene Empfehlung tatsächlich untermauert.

Induktiv würde der Aufbau so aussehen: »Wir haben Folgendes festgestellt: ›Erstens ... zweitens ... drittens ... Deshalb empfehlen wir XY.«
Dann müsste der Zuhörer sämtliche Argumente im Kopf behalten, denn erst wenn er die Empfehlung kennt, kann er überprüfen, ob die Argumente sie tatsächlich stützen.

Wir wollen nicht dogmatisch klingen, aber favorisieren für jede Form der beruflichen Kommunikation ganz klar das Columbo-Prinzip. Die Zeit ist für jeden Adressaten das kostbarste Gut und deshalb sollten Sie sparsam mit der Zeit Ihrer Rezipienten – gleich welcher Hierarchieebene – umgehen. Wenn Sie dieses »CEO-Treatment« allen zuteil werden lassen, dann wird Ihre positive Reputation weiter steigen und Ihre Karriere weiter an Fahrt gewinnen.

DAS »110-PRINZIP«

Versetzen Sie sich in eine Notfallsituation: Sie kommen zu einem Unfall, ein Radfahrer liegt verletzt auf der Straße, Ersthelfer sind natürlich zur Stelle. Sie wählen die »110«, um professionelle Hilfe zu holen. Was werden Sie sagen? Sicherlich nicht: *»Gegen 22:30 Uhr befuhr ein Pkw-Fahrer die Goethestraße in Richtung Hauptbahnhof. Wahrscheinlich war er zu schnell unterwegs, sodass es an der Kreuzung Schillerstraße infolge der Unachtsamkeit des Autofahrers zu einem Zusammenstoß mit einem Radfahrer kam, infolgedessen dieser stürzte und nun vermutlich eine Schädelfraktur hat und ärztlicher Hilfe bedarf ...«* Nein, Sie sagen: *»Unfall in der Goethestraße, Ecke Schillerstraße ... ein verletzter Radfahrer ... Kopfblutung ... brauchen Notarzt ...«*



Das Wichtigste kommt zuerst – diese so einfach scheinende Weisheit ist eine der zentralen Aussagen des pyramidalen Prinzips.

Ganz selbstverständlich wird es zum Beispiel im Nachrichtenjournalismus genutzt. Schauen Sie sich die Meldungen und Berichte in Ihrer Zeitung an: Sie werden immer mit denso genannten »Fünf W« eingeleitet: Wer? Was? Wann? Wie? Wo? Die Antworten auf diese Fragen bilden das (Minimal-)Gerüst einer jeden Meldung. Sollte danach die Kommunikation abreißen, etwa, weil der Adressat nicht mehr weiterliest, wurde zumindest die Kernbotschaft vermittelt: *»Der Bundeswirtschaftsminister trifft sich heute in Berlin mit dem französischen Amtskollegen, um über ein gemeinsames Vorgehen in der Wirtschaftskrise zu beraten.«*

TRENNUNG VON DENK- UND SCHREIBPROZESS

Die Strukturierung Ihrer Aufgabenstellung, der **Denkprozess (»grübeln«)** also, erfolgt in der Regel nach dem Bottom-up-Prinzip. Damit analysieren Sie Ihr Problem von unten nach oben auf der Basis Ihrer Hypothesen. Sie beginnen – wie im Schulaufsatz – zunächst damit, all Ihre Fakten und Argumente zu sortieren und verdichten sie zur Kernbotschaft. Durch diesen Prozess werden Sie gezwungen, sich mit der Materie grundlegend auseinanderzusetzen.



Der **Schreibprozess (»dübeln«)** sollte nicht parallel, sondern im Anschluss an den Denkprozess erfolgen. Dieser kann dann top-down oder bottom-up erfolgen. Wir empfehlen die Kommunikation der Erkenntnisse am Anfang. Filtern Sie die Kernbotschaft heraus und begründen Sie Ihre Argumentation anschließend top-down.

Sehr plastisch führen dies etwa die Juristen vor Augen: Sie verfügen über zwei Arten, das Ergebnis ihrer Arbeit zu präsentieren: **Den Gutachtenstil auf der einen Seite und den Urteilsstil auf der anderen.**

Um in der Vorbereitung ein Problem juristisch zu lösen, erstellen sie ein Gutachten. In diesem subsumieren sie den Sachverhalt unter die in Frage kommenden Tatbestände und klären somit erst einmal alle relevanten Fakten, auf deren Grundlage sie schließlich zu einer juristischen Bewertung des Problems kommen. Das Ergebnis wird also deduziert, um den Lösungsweg zu verdeutlichen. Hilfreich ist dies nicht nur für den Verfasser selbst, sondern etwa auch für Dritte, die die Lösung nachvollziehen wollen (oder müssen).

Ganz anders der Urteilsstil des Richters: Hier wird zunächst das Urteil verkündet — die Lösung steht also am Anfang: »Im Namen des Volkes ergeht folgendes Urteil ...« Schließlich interessiert den Delinquenten auf der Anklagebank ja in erster Linie, was auf ihn zukommt — Sushi oder fünf Jahre Anstaltskost.

Erst nach der Verkündung des Tenors mit dem Strafmaß bzw. den Rechtsfolgen kommen die Entscheidungsgründe auf den Tisch — der juristische Hintergrund. Im Urteilsstil schaltet der Jurist also um — vom erforschenden, deduktiven auf den verkündenden, induktiven Modus.

Fazit: In Abhängigkeit von Ziel und Zielgruppe werden Sie mal die eine, mal die andere Arbeitsweise verwenden – schließlich macht es einen gewaltigen Unterschied, ob Sie Experten eine komplexe Lösungsstruktur oder Entscheidern ein kompaktes Fazit vermitteln wollen.

Nach unserer Erfahrung läuft dennoch ein Großteil aller Business-Präsentationen nach dem deduktiven Prinzip ab: Erst kommen die Fakten, dann das Ergebnis. **Wir wollen Sie dazu ermuntern, vermehrt den deduktiven Ansatz in Erwägung zu ziehen. Ihr Publikum und vor allem Ihre Adressaten werden es Ihnen danken.**

