

Wie Sie mit dem *Pyramidenprinzip* auf den Punkt kommen: *Die Logik der Erstellung professioneller Texte*

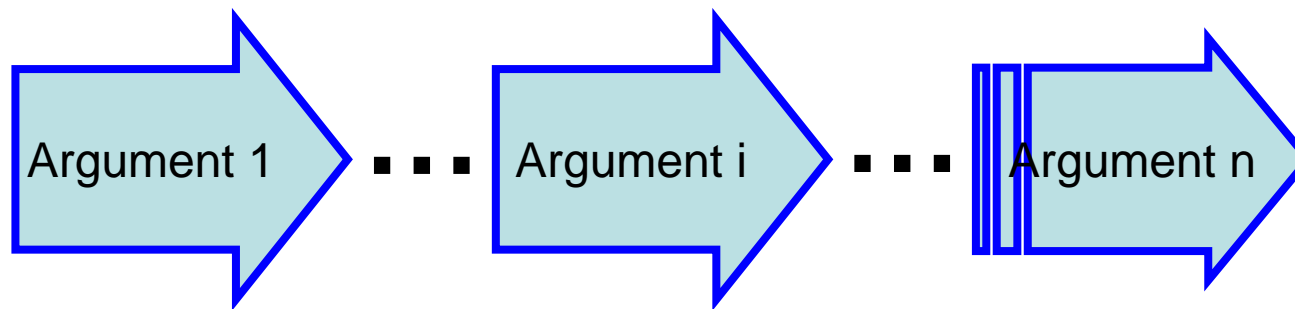
Hausmannstr. 5
44139 Dortmund



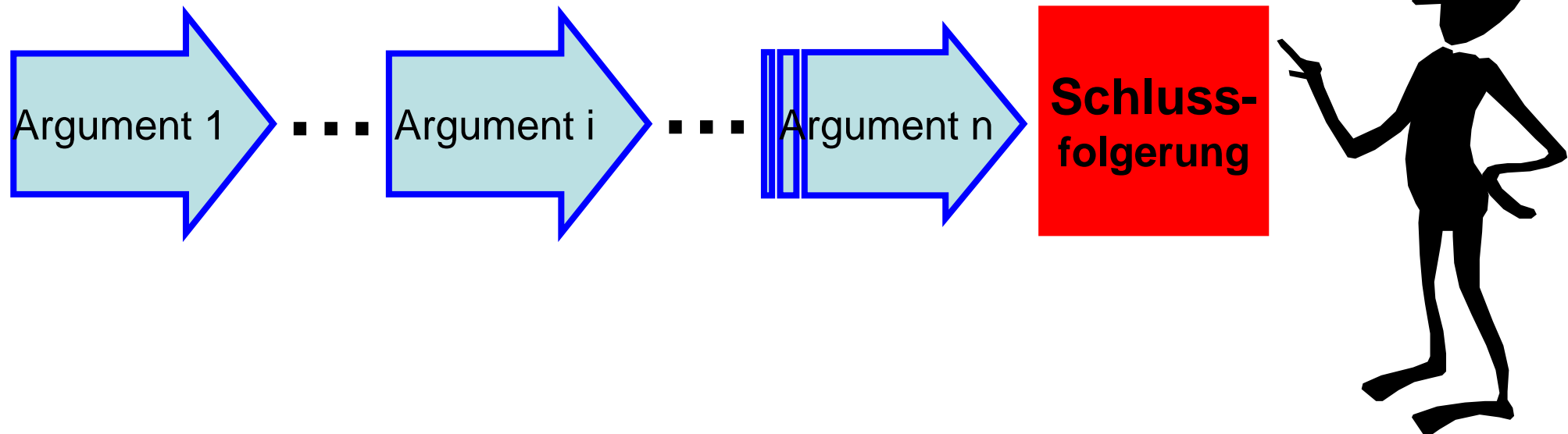
Fon +49.(0)231 / 9 12 84 30
Fax +49.(0)231 / 9 12 84 32
Mail hj.fey@feyundpartner.com
www.feyundpartner.com

Kennen Sie diese Situation:

Sie lesen etwas, Sie hören jemandem zu, Sie schauen sich etwas an ... und fragen sich nach kurzer Zeit *„Worauf will der eigentlich hinaus?“* / *„Was ist eigentlich die Kernaussage?“* / *„What is the Issue?“* / *“Where is the Beef?“* / ...

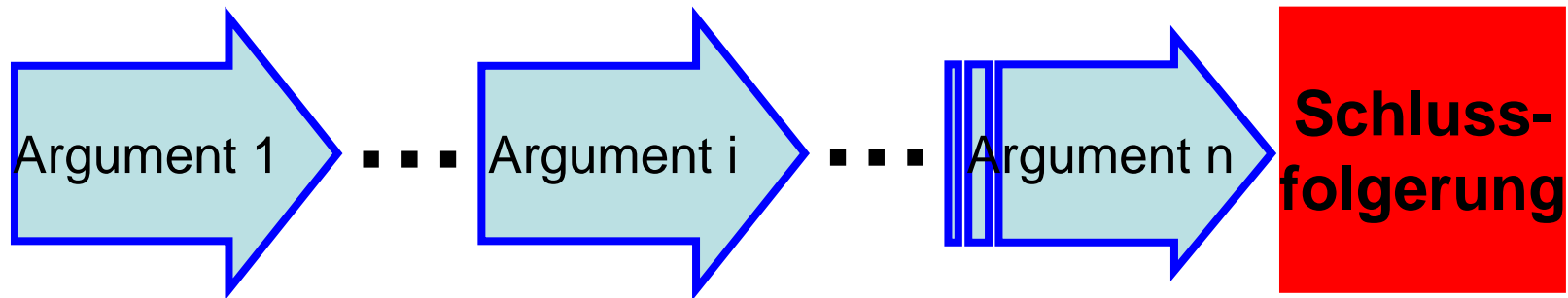


Wenn dann endlich die Schlussfolgerung aus der ganzen Argumentation gezogen wird ...



... hört man häufig zwei Anmerkungen:

„Das hätten Sie auch sofort sagen können!“



„Jetzt verstehe ich auch, was Sie mit diesem und jenem Argument gemeint haben!“

Damit Ihnen das bei Ihrem nächsten *Vortrag*, Ihrer nächsten *Präsentation* oder Ihrer nächsten *Ausarbeitung* nicht passiert, empfehle ich Ihnen zur Strukturierung professioneller Texte das *Pyramiden-Prinzip* von *Barbara Minto*

1 WARUM?

1.1 Das Pyramidenprinzip berücksichtigt die Funktionsweise unseres Gehirns und stellt damit sicher, dass Sie Ihr Anliegen effektiv und effizient kommunizieren können

2 WIE?

2.1 Die Erstellung einer Pyramidenstruktur erfolgt auf der Basis eines Vorgehensmodells und einiger Regeln, die die Plausibilität der Argumentationsstruktur sicherstellen

2.2 Bei der Umsetzung eines Pyramiden-Textes in eine DV-gestützte Präsentation sollten Sie m.E. mit einigen bekannten Empfehlungen der Methodik des „Sicher präsentieren – wirksam vortragen“ brechen

1.1 Das *Pyramidenprinzip* berücksichtigt die Funktionsweise unseres Gehirns und stellt damit sicher, dass Sie Ihr Anliegen effektiv und effizient kommunizieren können

1.1.1

Unser Gehirn versucht **unbewußt/automatisch** die pro Sinnesorgan sequenziell wahrgenommenen Informationen miteinander in Beziehung zu setzen und Strukturen und Muster zu erkennen

1.1.2

Wenn unserem Gehirn deshalb der Focus seiner Denktätigkeit vorgegeben wird, kann es diese Arbeit effektiver und effizienter ausführen

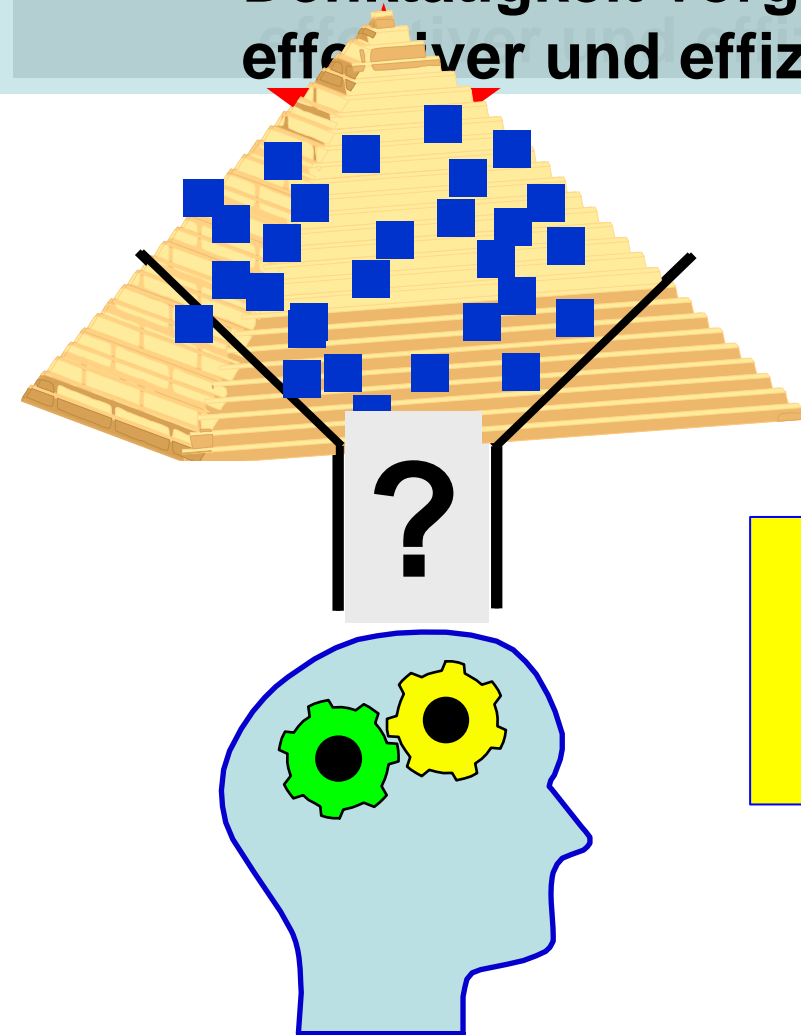
1.1.3

Das Pyramidenprinzip hat damit gegenüber dem Es-war-einmal-Prinzip nur Vorteile

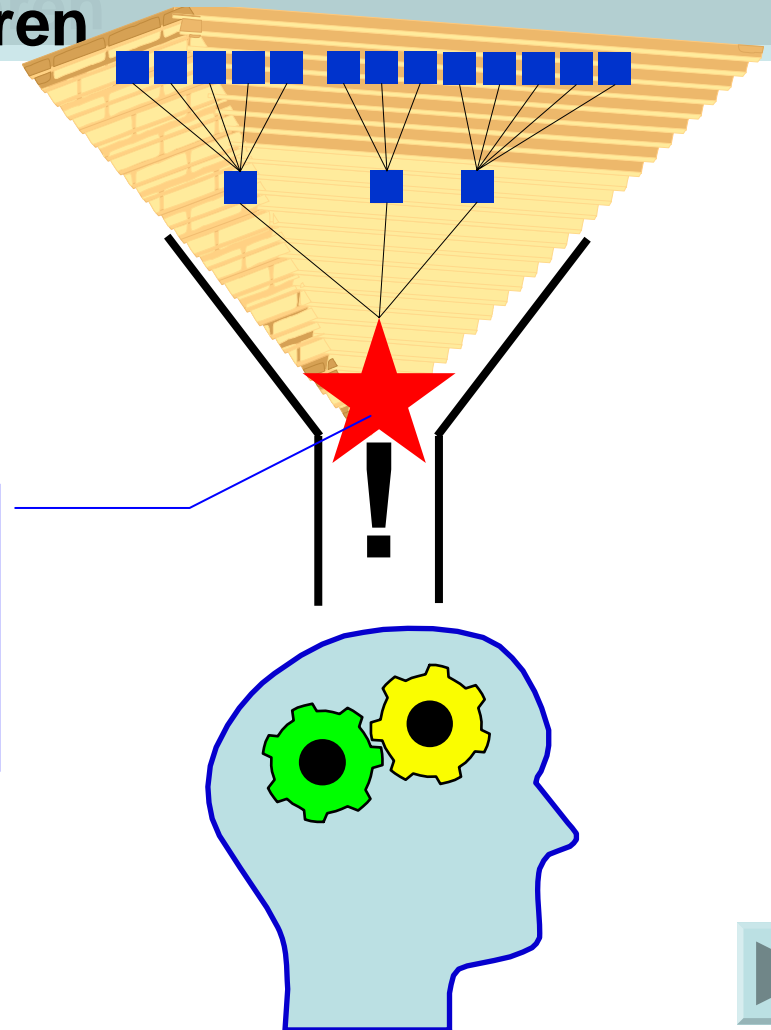
1.1.1 Unser Gehirn versucht unbewusst/automatisch, die pro Sinnesorgan sequenziell wahrgenommenen Informationen miteinander in Beziehung zu setzen sowie Strukturen und Muster zu erkennen

- Eine Menge von Punkten:
Bei der Beschreibung der Anordnung der Punkten suchen wir automatisch nach Beziehungen zwischen den Punkten und nach Mustern
- Eine Menge von Sternen:
Schon die (alten) Griechen sahen am Himmel nicht nur Miriaden von Sternen sondern *Sternbilder*
- Baumwurzeln, Wolken und Gesteinformationen:
Wir nehmen nicht nur die typische Textur dieser Objekte wahr, sondern erkennen darin häufig auch menschliche *Gesichter* oder andere Objekte

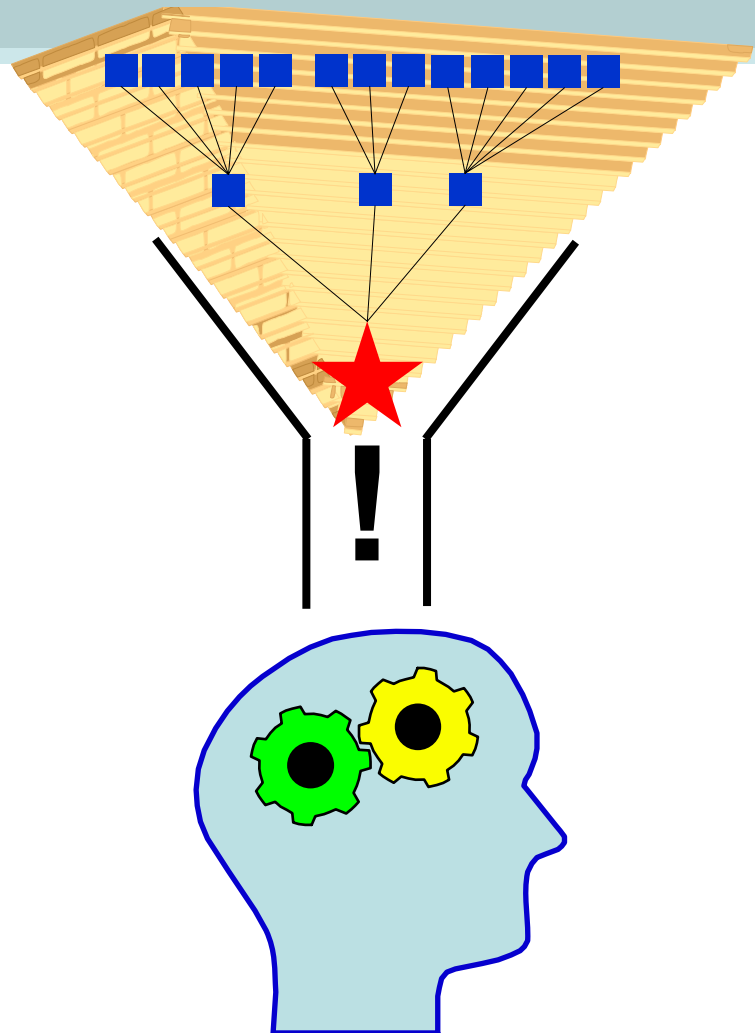
1.1.2-1 Wenn unserem Gehirn deshalb der Focus seiner Denktätigkeit vorgegeben wird, kann es diese Arbeit effektiver und effizienter ausführen



***Kernaussage
am Anfang
erleichtert
die Denkarbeit***



1.1.2-2 Bei der hierarchischen Strukturierung seiner Argumente sollte man die „Magische Zahl 7 ± 2 “*) berücksichtigen



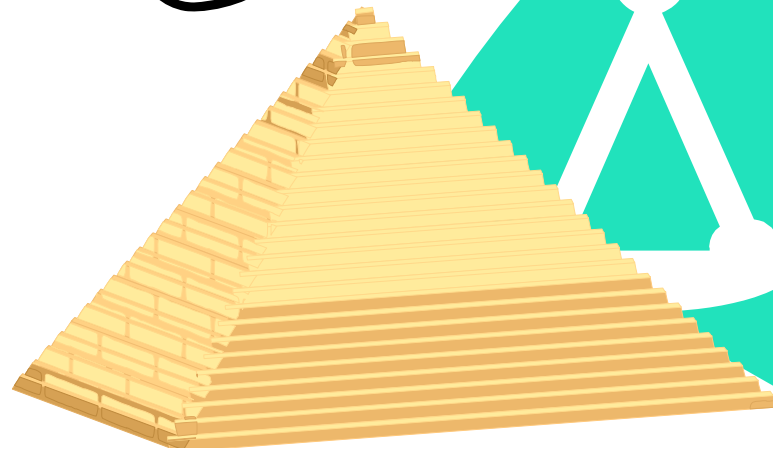
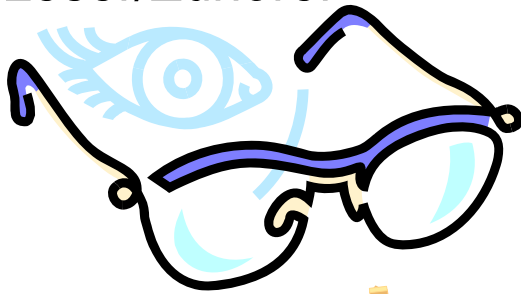
Weil die Verarbeitungs- und Speicherkapazität unseres Kurzzeitgedächtnisses beschränkt ist

*) **Miller, George A. :**

"The Magical Number 7, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information" Psychological Review, 1956, Band 63, Seite 81-97.

1.1.3-1 Das *Pyramidenprinzip* hat damit gegenüber dem *Es-war einmal-Prinzip* nur Vorteile

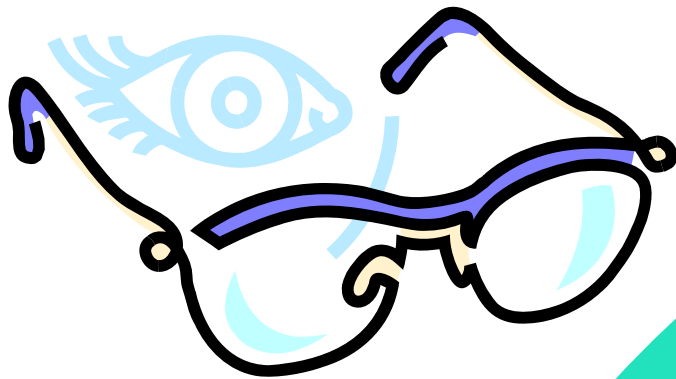
Sicht
der Leser/Zuhörer



Sicht
des Autors

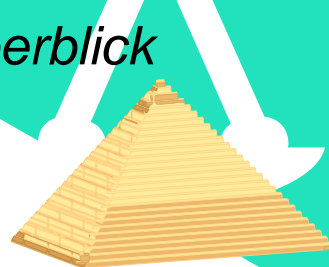


1.1.3-2 Aus Sicht des Lesers/Zuhörers hat das *Pyramidenprinzip* gegenüber dem *Es-war-einmal-Prinzip* folgende Vorteile

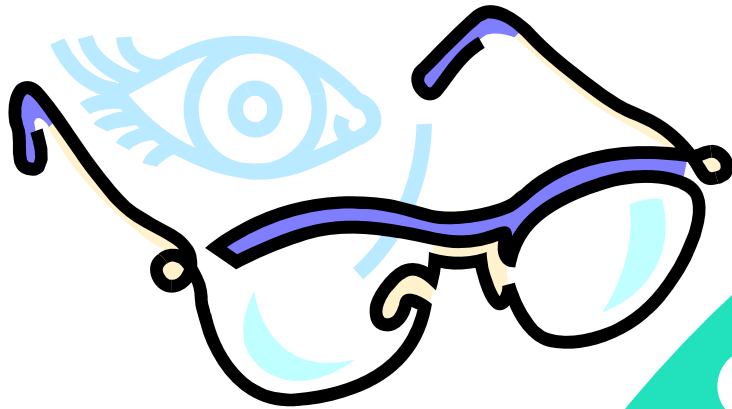


- + *Gibt die wichtigste Information erst am Ende*
- + *Verwirrt mit überflüssigen Details am Anfang*
- + *Erfordert das voreilige Einordnen von Aussagen*

+ *Generiert einen Überblick von Kernaussagen*



1.1.3-3 Aus Sicht des Autors hat das *Pyramidenprinzip* gegenüber dem *Es-war-einmal-Prinzip* folgende Vorteile



- + enthält das Risiko, leicht vom Kernthema abzuweichen
- + macht eine Plausibilitätsprüfung der Argumente schwieriger.

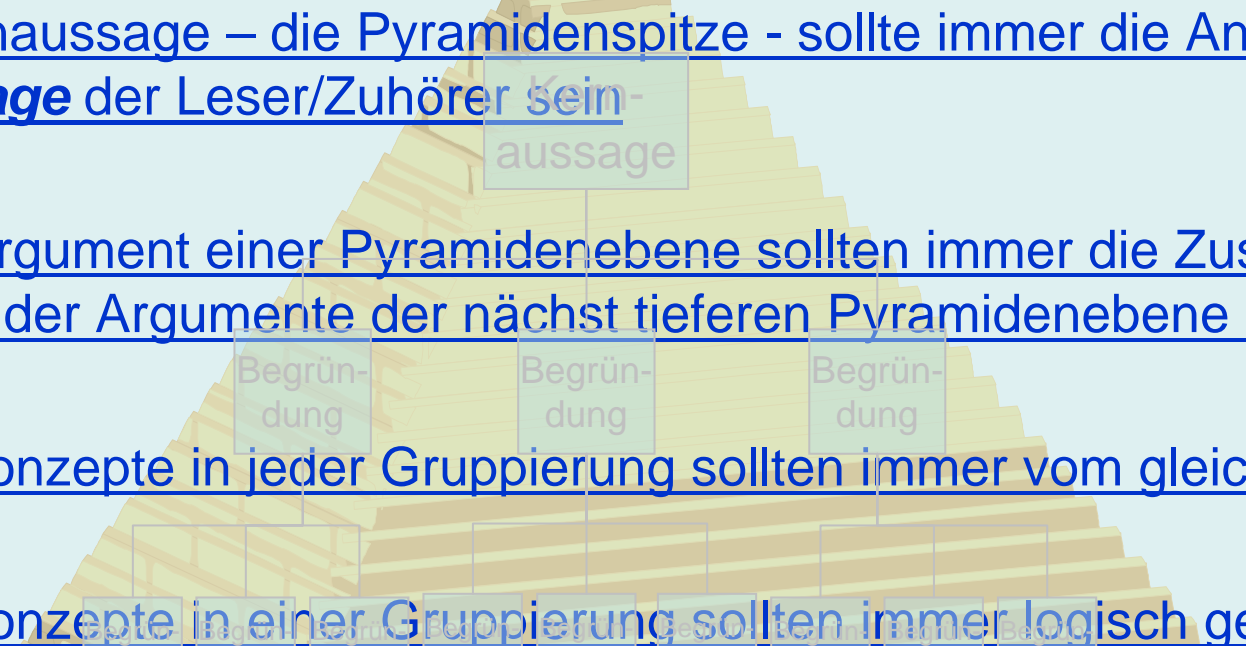
- + Fokussiert die Aufmerksamkeit der Zuhörer von Anfang an auf die Kernaussage
- + Ermöglicht eine flexiblere Anpassung an die Bedürfnisse der Zuhörer
- + Stellt eine logische/plausible Argumentation sicher.



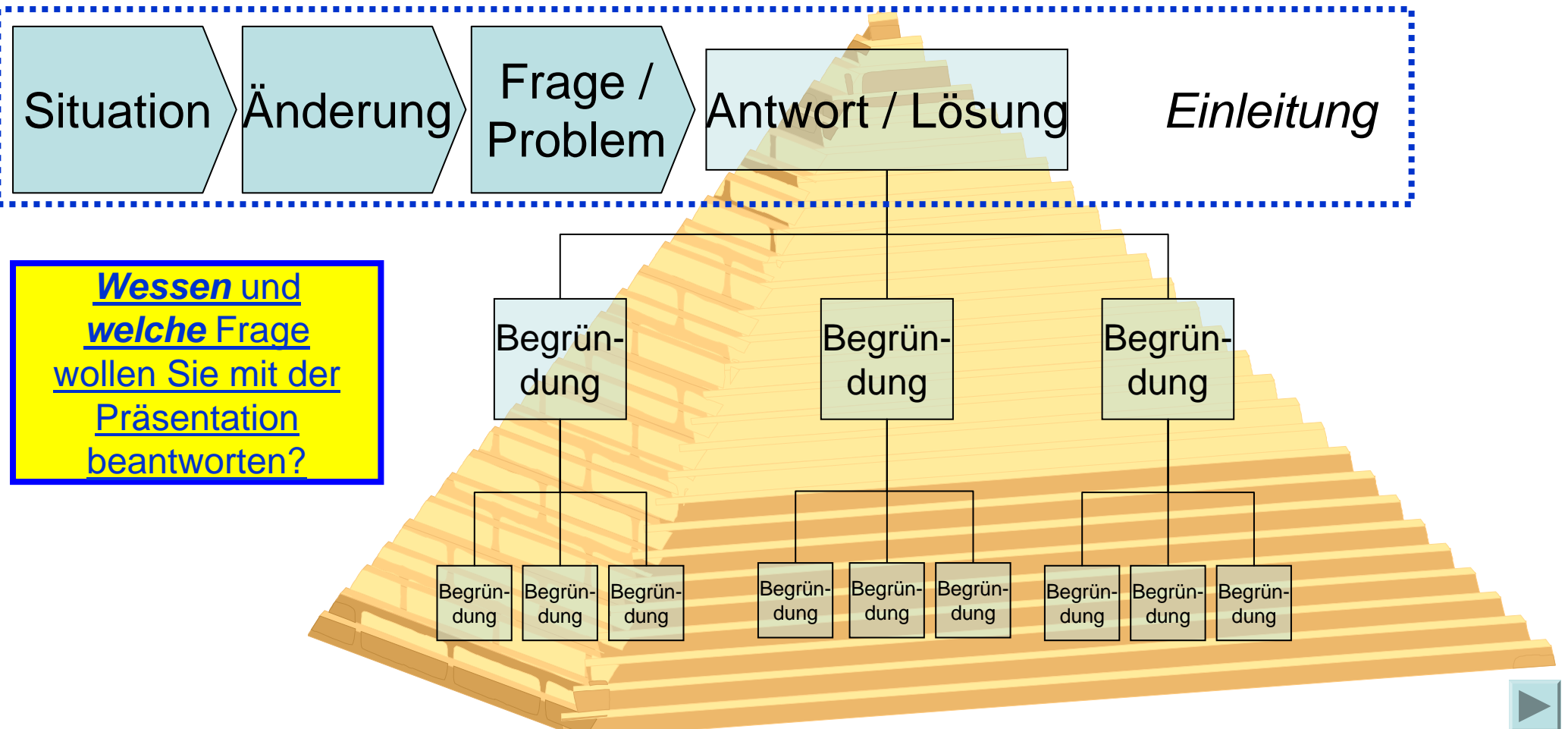
2.1 Die Erstellung einer Pyramidenstruktur erfolgt auf der Basis eines Vorgehensmodells und einiger Regeln, die die Plausibilität der Argumentationsstruktur sicherstellen

- 2.1.1 Die Beschreibung von Ideen/Konzepten sollte immer in Form einer Pyramide erfolgen
- 2.1.2 Die Ideen/Konzepte-Gruppierung innerhalb einer Pyramide sollten auf zwei verschiedene Arten konstruiert werden
- 2.1.3 Innerhalb einer Pyramidenstruktur können die beiden Gruppierungsarten beliebig kombiniert werden
- 2.1.4 Zur Prüfung/Sicherstellung der korrekten Argumentationsstruktur gibt es zwei einprägsame Regeln

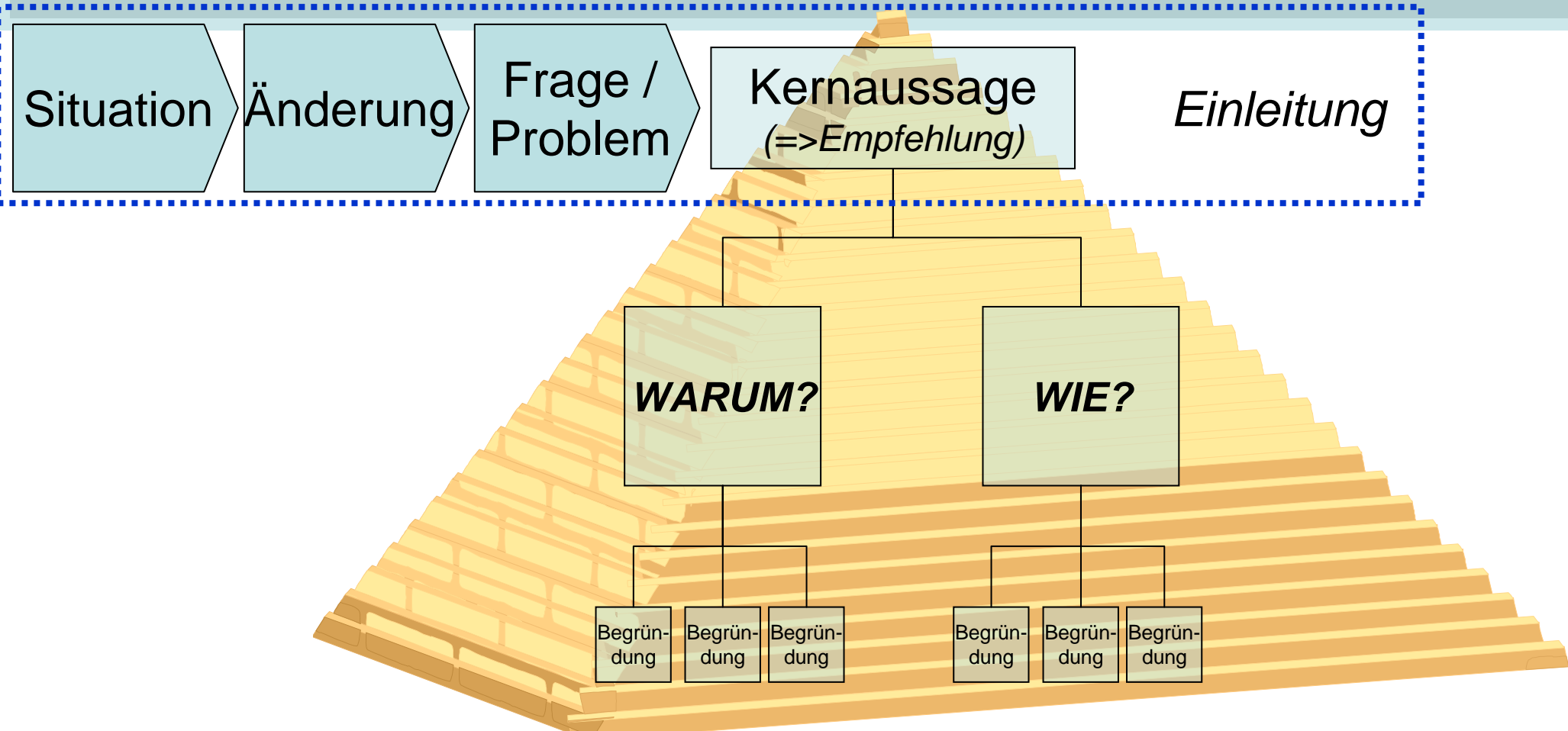
2.1.1 Die Beschreibung von Ideen/Konzepten sollte immer in Form einer Pyramide erfolgen

- 
- 2.1.1.1 Die Kernaussage – die Pyramidenspitze - sollte immer die Antwort auf **eine Frage** der Leser/Zuhörer sein
 - 2.1.1.2 Jedes Argument einer Pyramidenebene sollten immer die Zusammenfassung der Argumente der nächst tieferen Pyramidenebene sein
 - 2.1.1.3 Ideen/Konzepte in jeder Gruppierung sollten immer vom gleichen Typ sein
 - 2.1.1.4 Ideen/Konzepte in einer Gruppierung sollten immer logisch geordnet sein

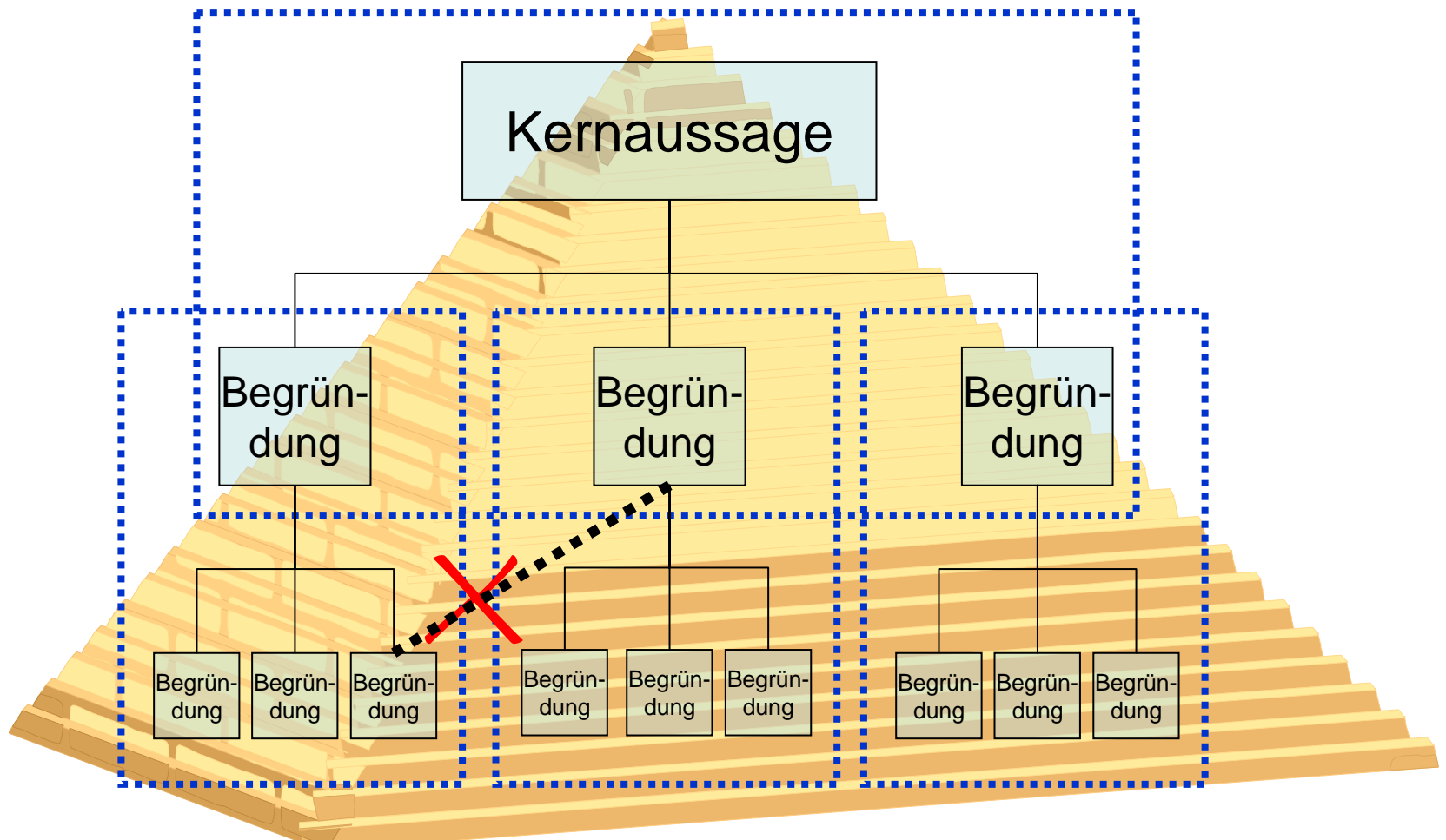
2.1.1.1-1 Die Kernaussage – die Pyramidenspitze - sollte immer die Antwort auf *eine Frage* der Lesern/Zuhörern sein



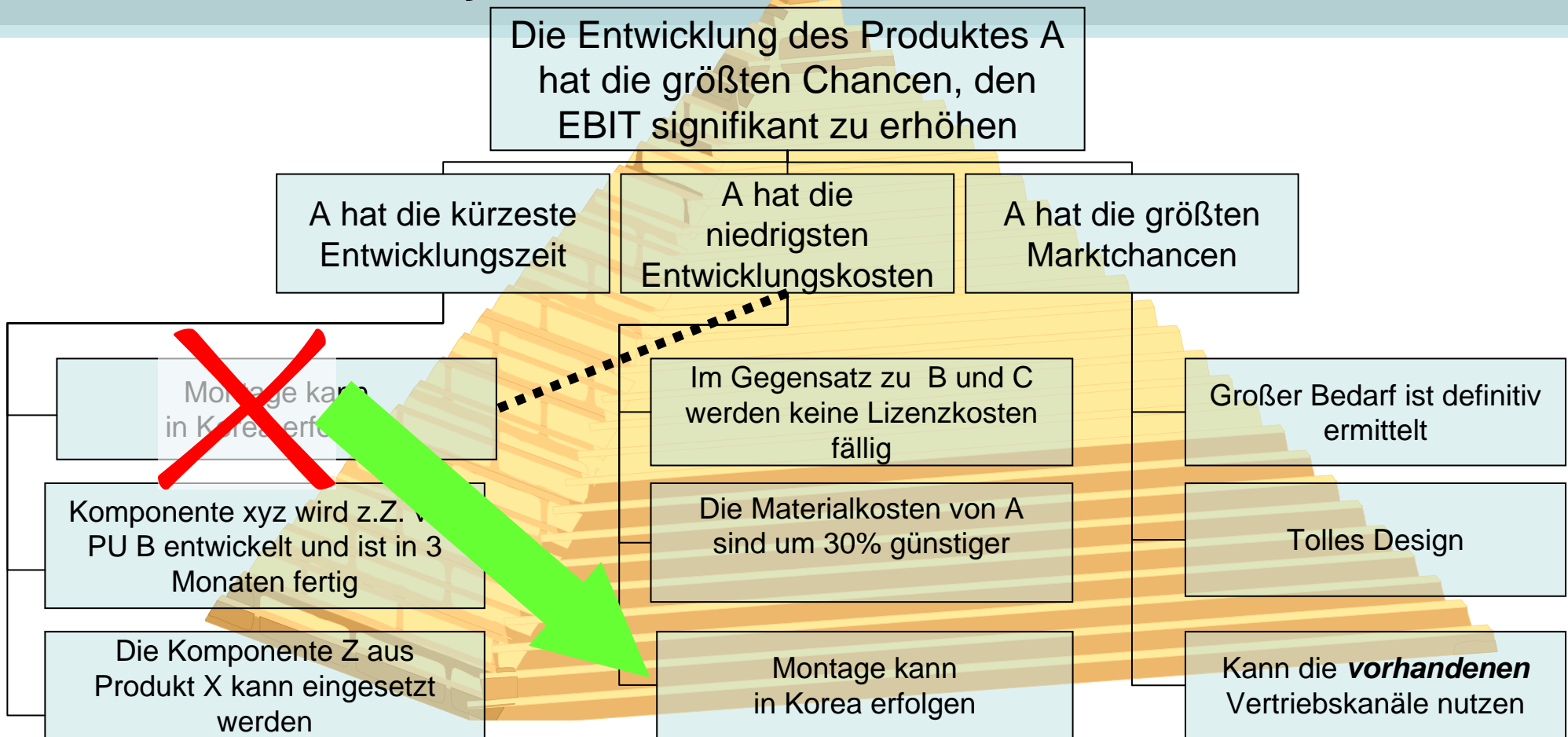
2.1.1.1-2 Wenn die Kernaussage eine *Empfehlung* darstellt, sollten auf der zweiten Ebene das *WARUM* und das *WIE* erläutert werden



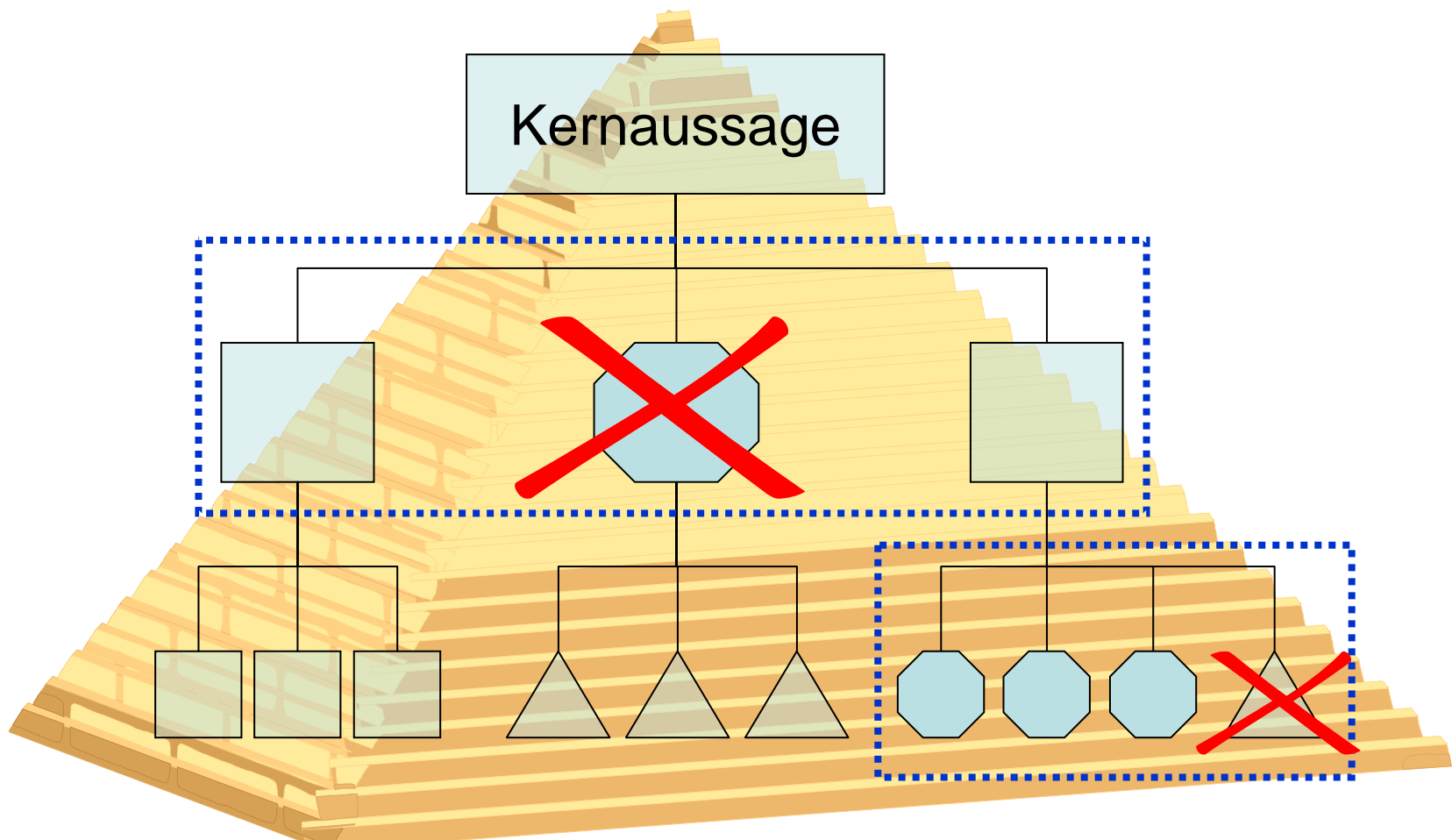
2.1.1.2-1 Jedes Argument einer Pyramidenebene sollten immer die Zusammenfassungen der Argumente der nächst tieferen Pyramidenebene sein



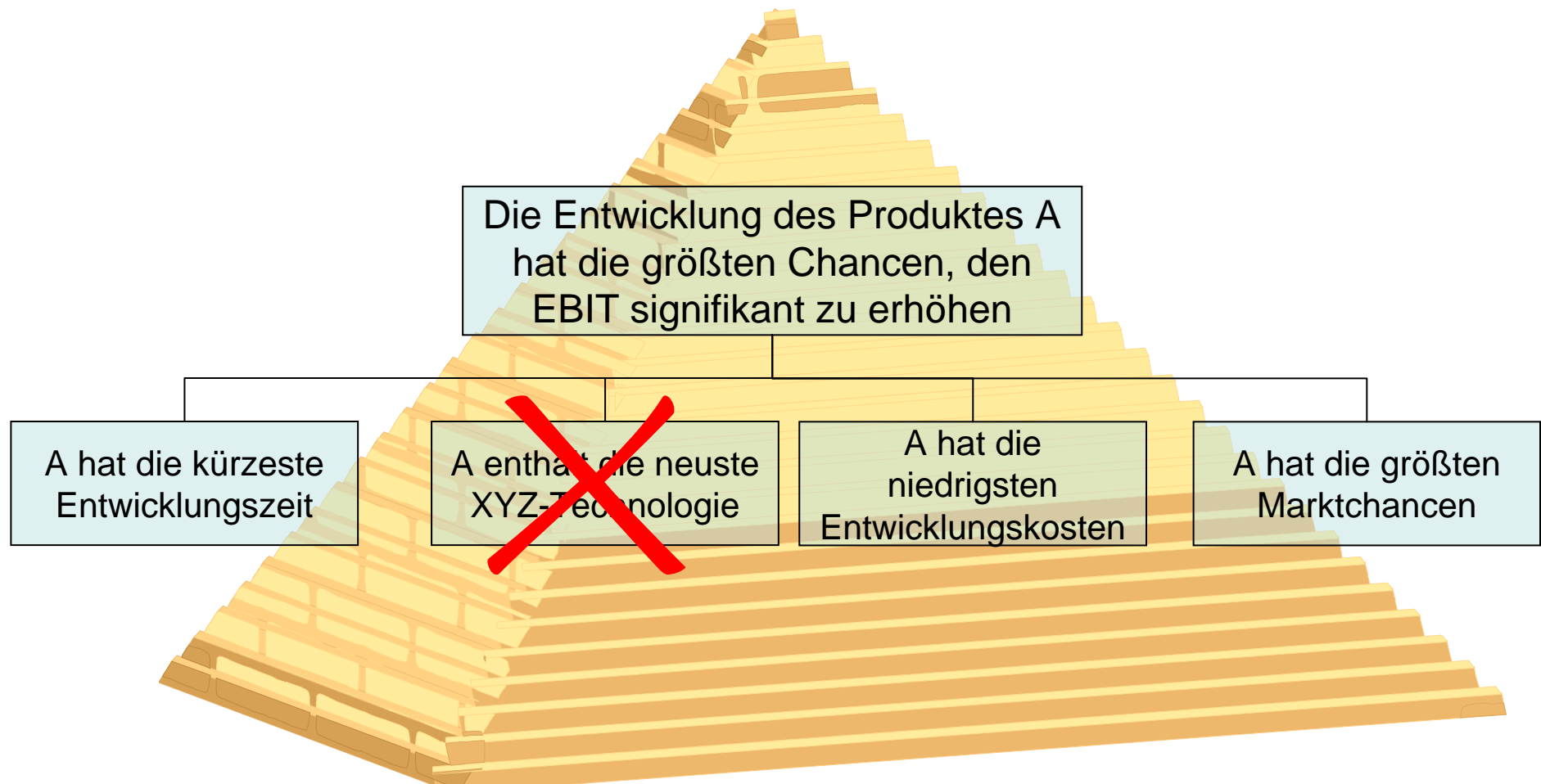
2.1.1.2-2 Ideen/Konzepte auf jeder Pyramidenebene sollten immer die Zusammenfassungen der Ideen/Konzepte der nächst tieferen Pyramidenebene sein



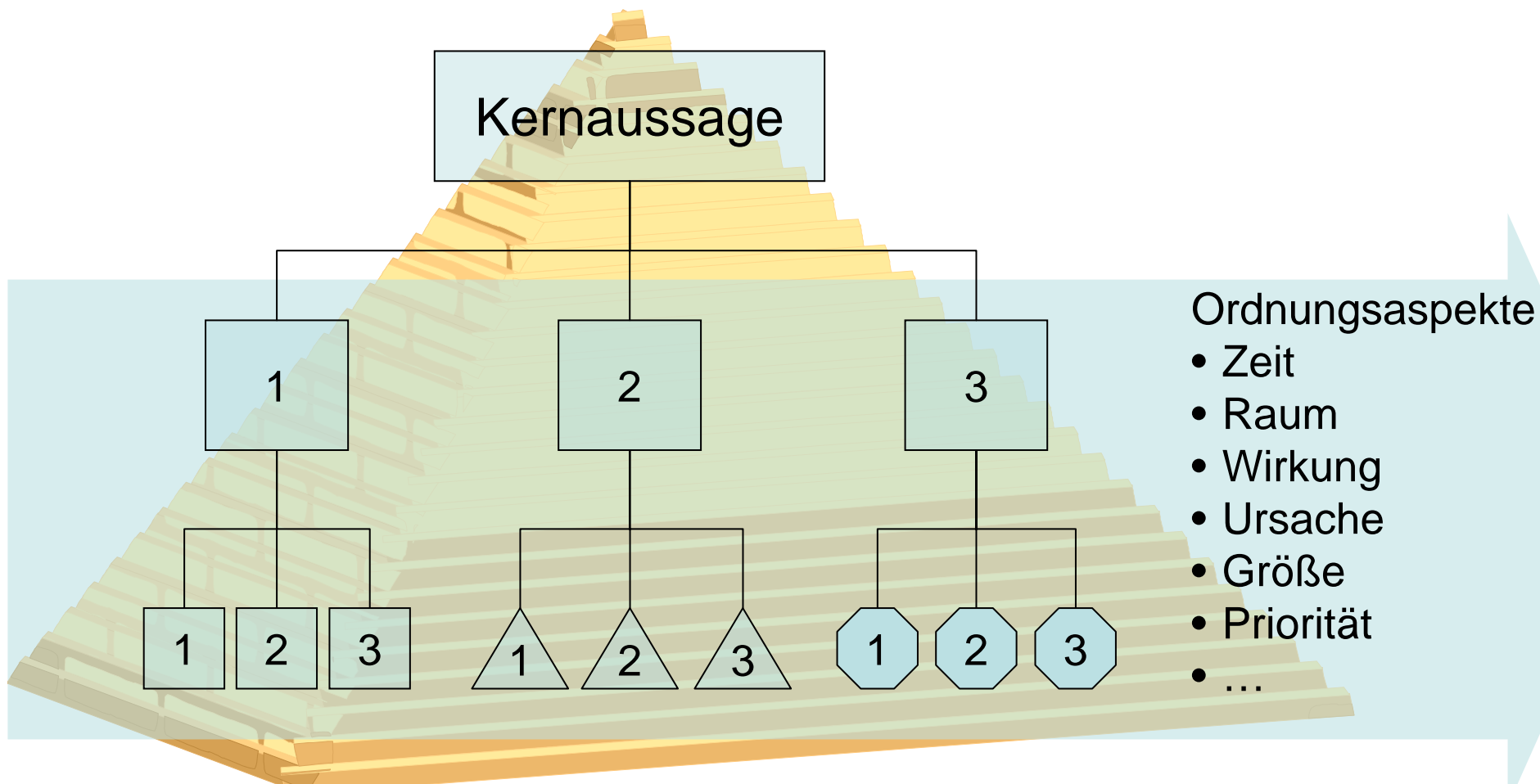
2.1.1.3-1 Ideen/Konzepte in jeder Gruppierung sollten immer vom gleichen Typ sein



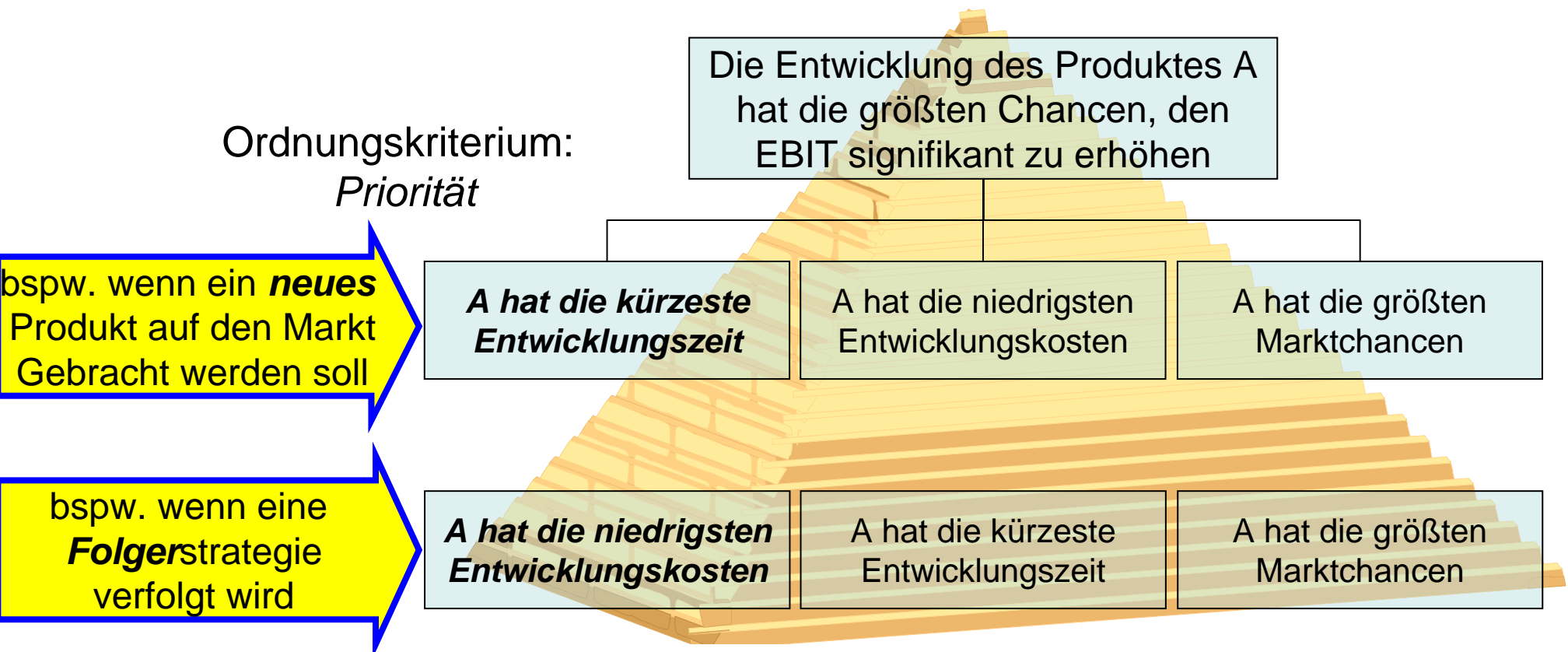
2.1.1.3-2 Ideen/Konzepte in jeder Gruppierung sollten immer vom gleichen Typ sein



2.1.1.4-1 Ideen/Konzepte in einer Gruppierung (=> Ebene) sollten immer logisch geordnet sein



2.1.1.4-2 Ideen/Konzepte in einer Gruppierung (=> Ebene) sollten immer logisch geordnet sein

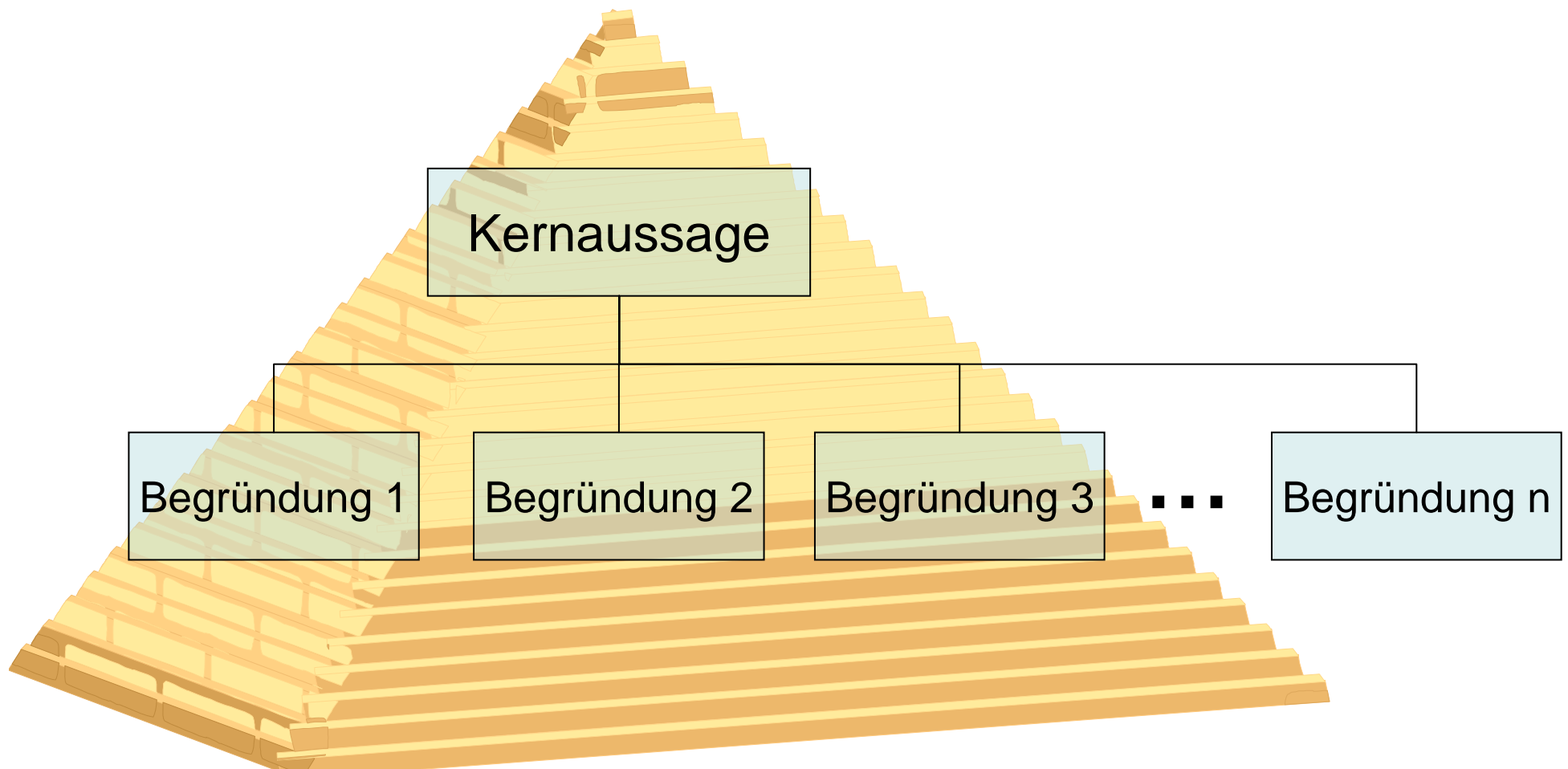


2.1.2 Die Ideen/Konzepte-Gruppierung innerhalb einer Pyramide sollten auf zwei verschiedene Arten konstruiert werden

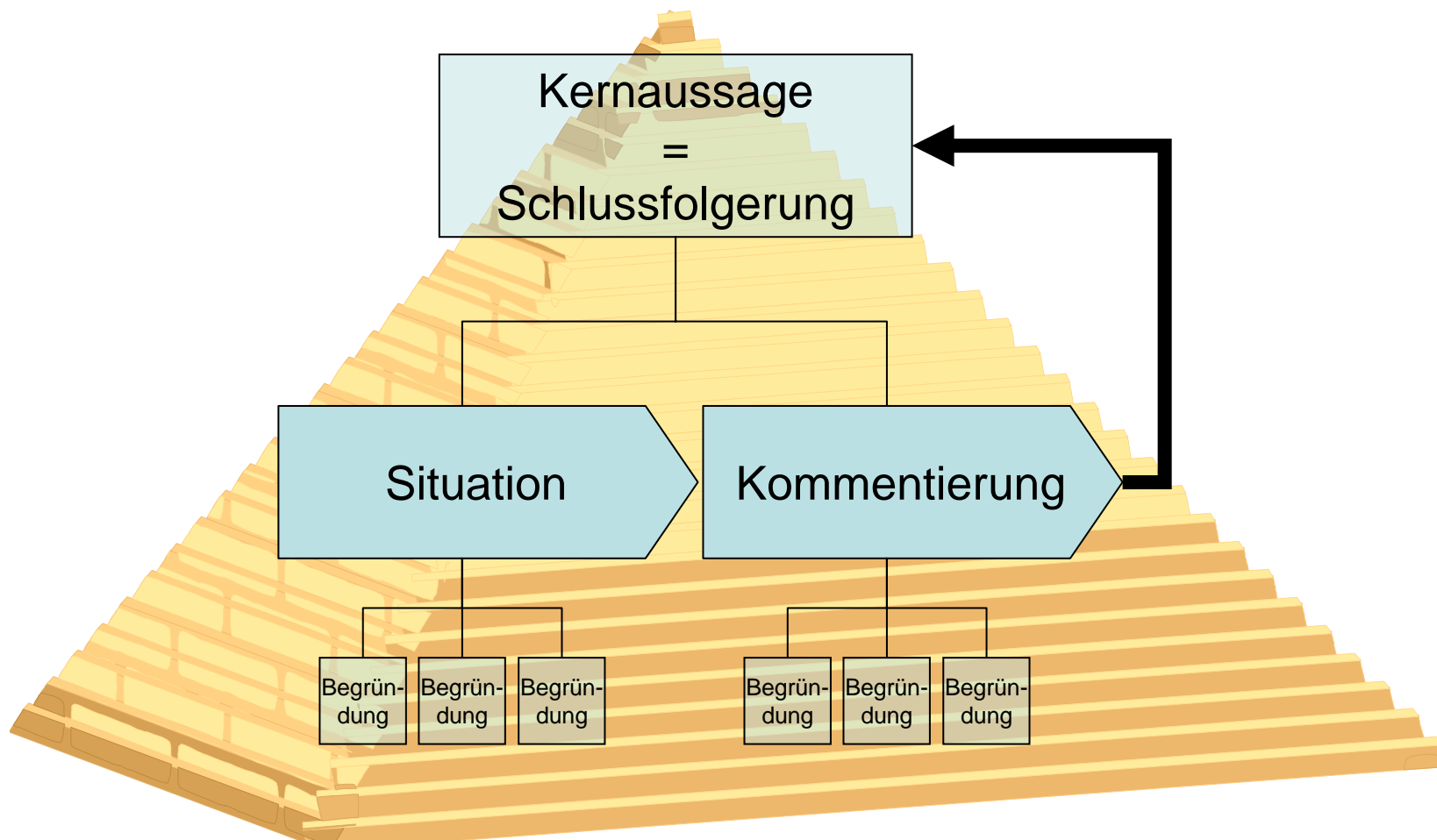
2.1.2.1 Mit der *induktiven* Gruppierung

2.1.2.2 Mit der *deduktiven* Gruppierung

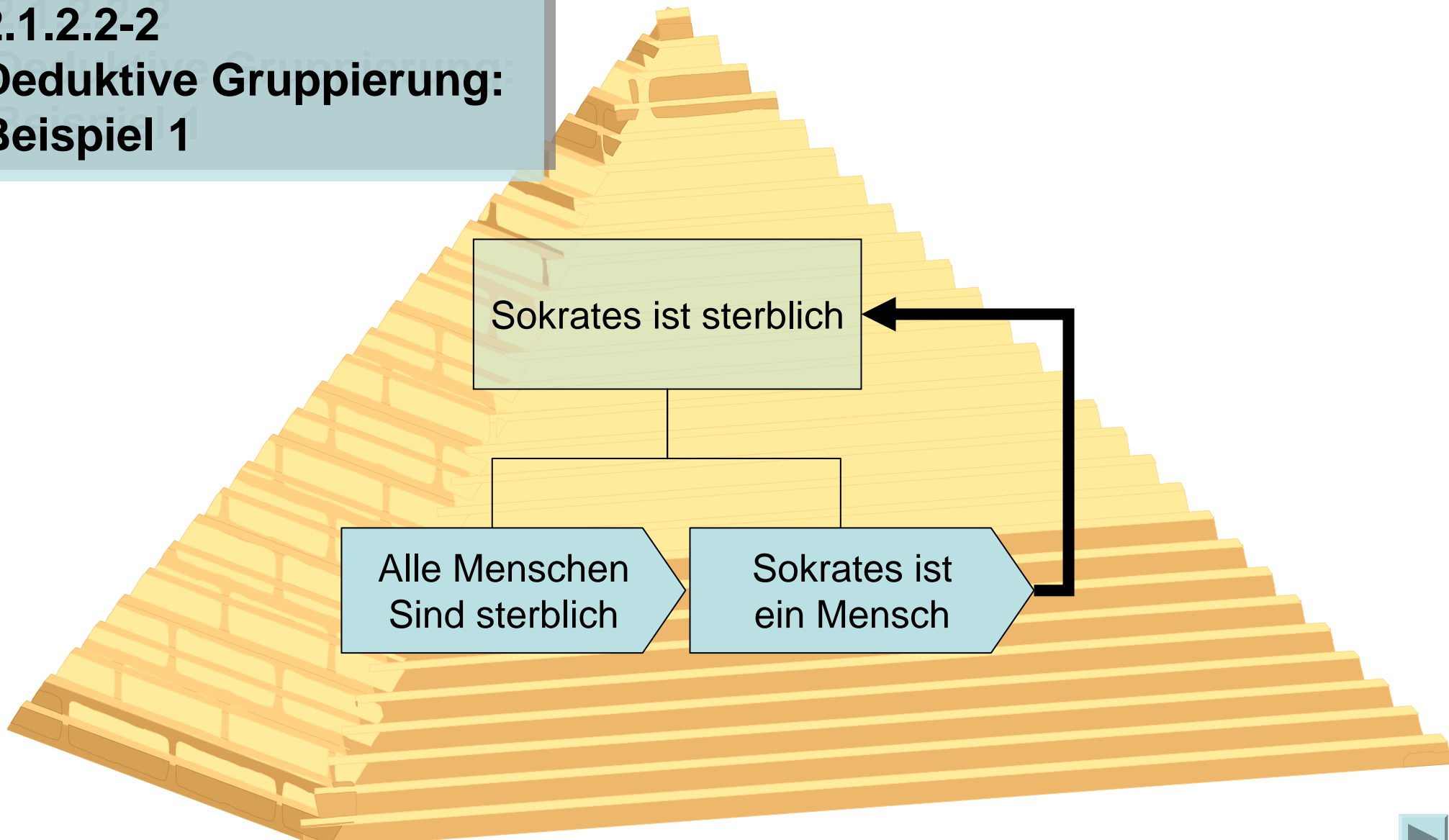
2.1.2.1 Bei der *induktiven* Gruppierung werden einzelne Argumente zur Begründung der übergeordneten Kernaussage aufgelistet



2.1.2.2-1 Bei der *deduktiven* Gruppierung erfolgt die Begründung der übergeordneten Kernaussage in Form einer logischen Schlussfolgerung



2.1.2.2-2 Deduktive Gruppierung: Beispiel 1



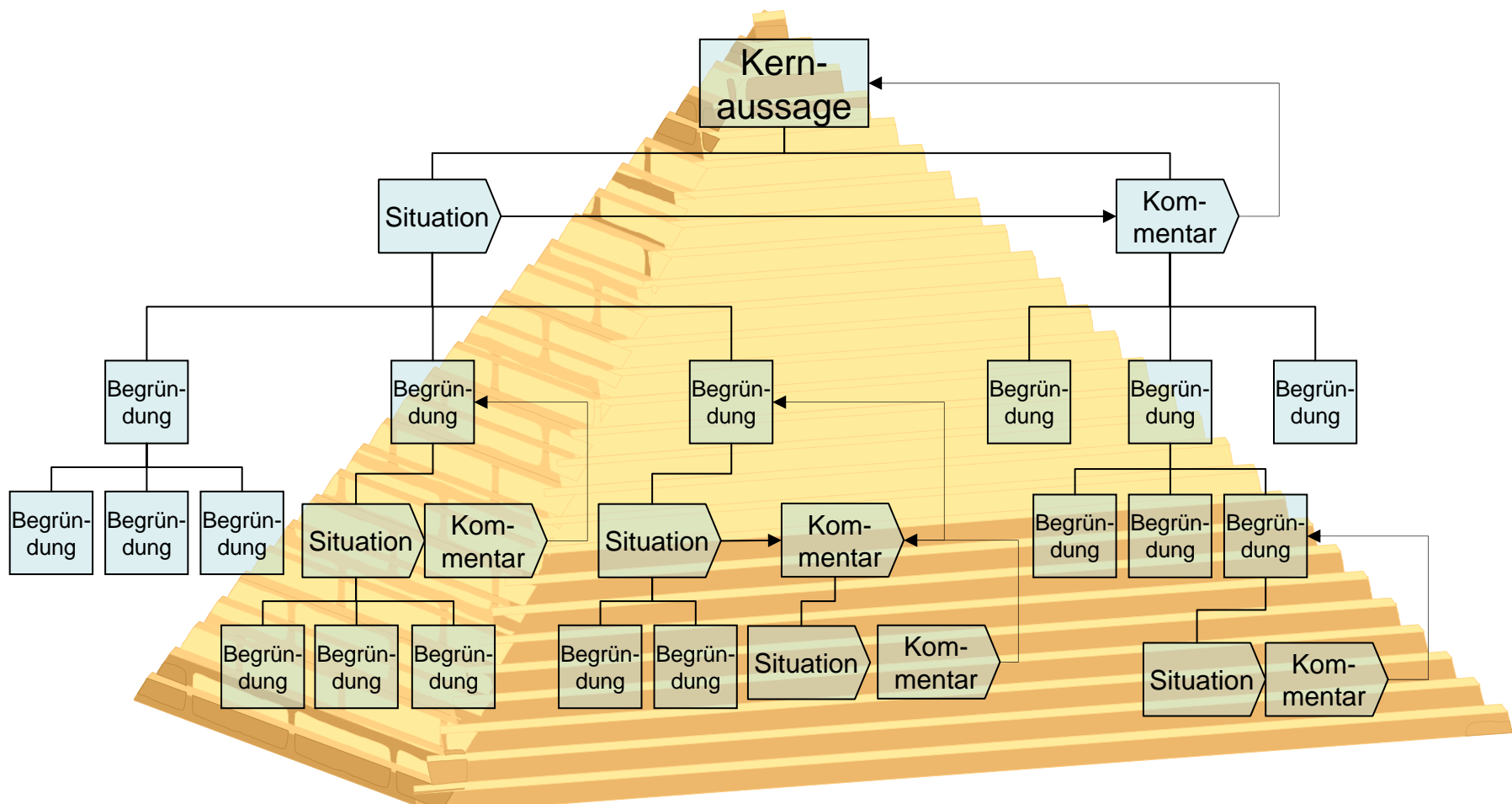
2.1.2.2-3 Deduktive Gruppierung: Beispiel 2

Viele Unternehmen
schöpfen das Innovationspotenzial
ihrer Mitarbeiter nicht aus

In vielen Unternehmen
bekommt das Management
nur das von seinen Mitarbeitern,
was es explizit von diesen verlangt

In vielen Unternehmen
gibt es eine Abteilung F&E,
die für die Entwicklung neuer
Produkte verantwortlich ist

2.1.3 Innerhalb einer Pyramidenstruktur können die beiden Gruppierungsarten beliebig kombiniert werden



2.1.4 Zur Prüfung der korrekten Argumentationsstruktur gibt es u.a. zwei einprägsame Regeln

2.1.4.1 Die MECE-Regel

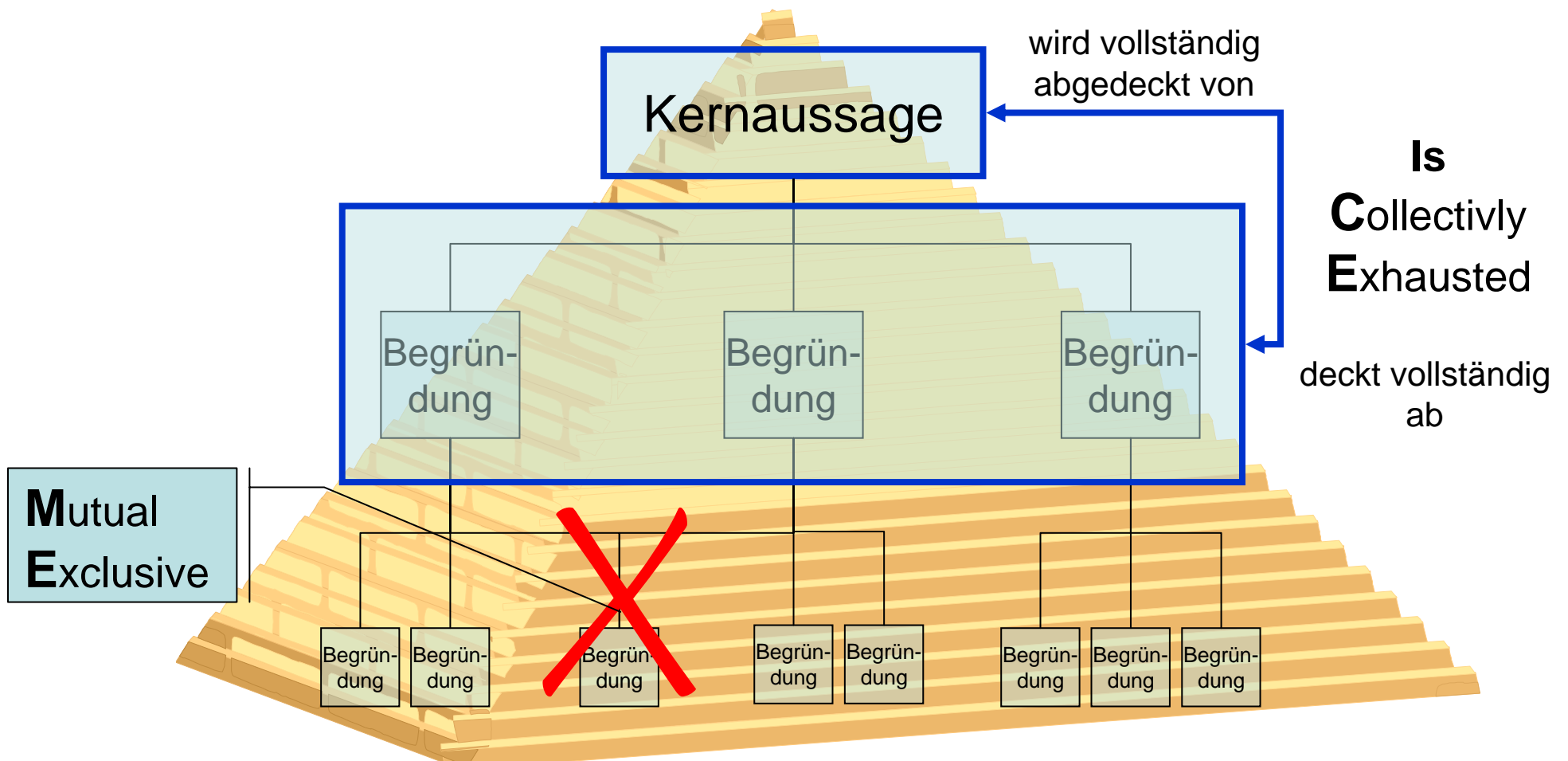
Mutal **E**xclusive and **C**ollectivly **E**xhausted

2.1.4.2 Das SEAL-Qualitätssiegel^{*)}

Similar-**E**xhaustive-**A**pt-**L**inear

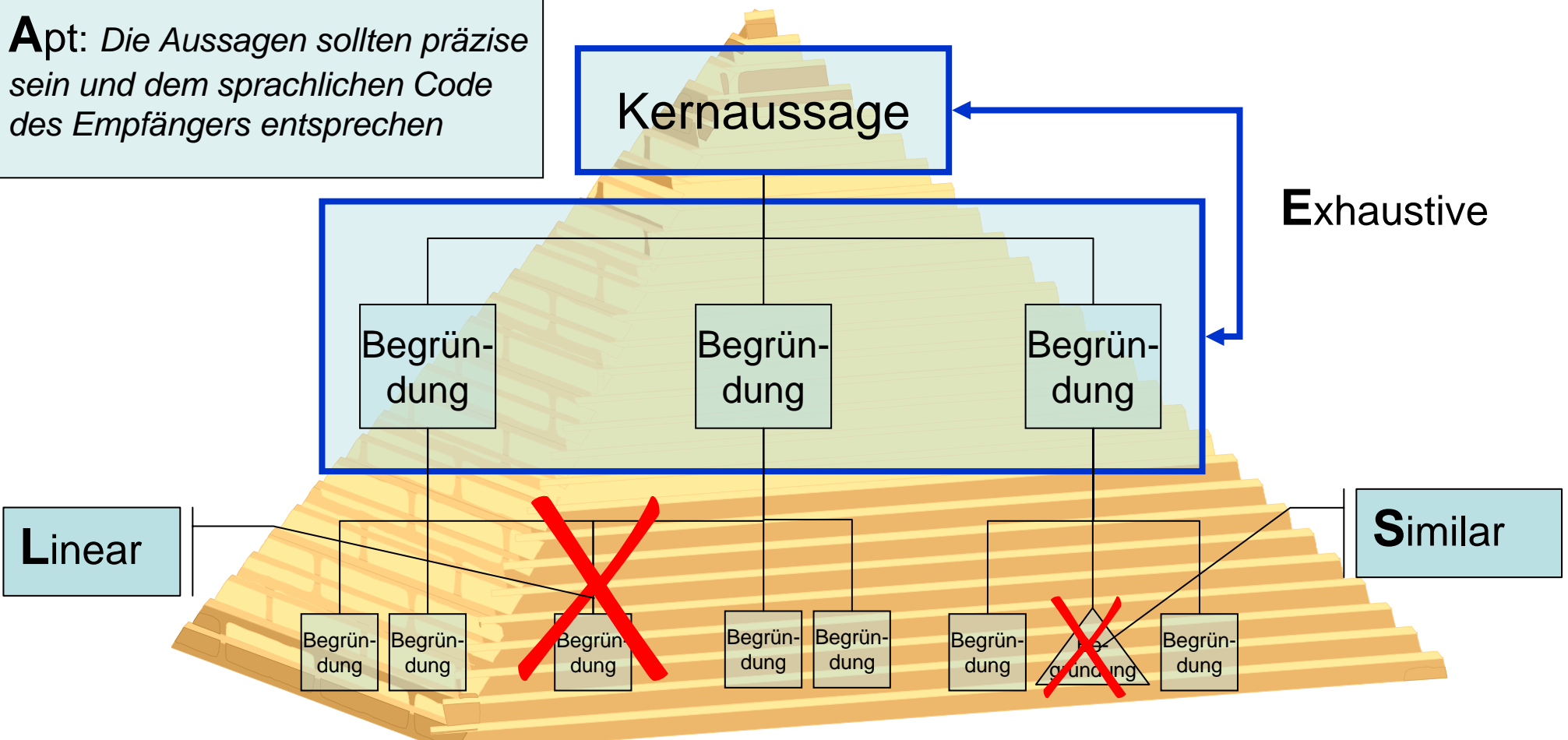
^{*)} Universität St. Gallen,
Institut für Technologiemanagement

2.1.4.1 Die MECE-Regel: Mutal Exclusive and Collectively Exhausted



2.1.4.2 Das SEAL-Qualitätssiegel: *Similar-Exhaustive-Apt-Linear*

Apt: Die Aussagen sollten präzise sein und dem sprachlichen Code des Empfängers entsprechen



2.2 Bei der Umsetzung eines Pyramiden-Textes in DV-gestützte Präsentation sollten Sie m.E. mit einigen bekannten Empfehlungen der Methodik des „Sicher präsentieren – wirksam vortragen“ *brechen*

2.2.1 **WARUM** sollte man das tun?

2.2.2 **WIE** sollte man das tun?

2.2.1 WARUM sollte man das tun?

- 2.2.1.1 Die Kernaussage eines Textes soll danach i.d.R. erst an dessen Ende erfolgen und verhindert m.E. so ein optimales Fokussieren/Verstehen
- 2.2.1.2 Die Empfehlung, keine vollständigen Sätze auf Folien zu schreiben, ist m.E. nicht nachvollziehbar

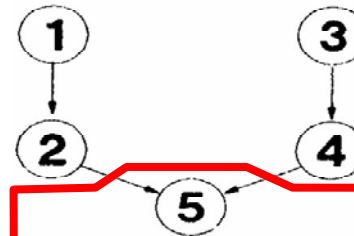
2.2.1.1 Die Kernaussage eines Textes soll i.d.R. erst an dessen Ende eines erfolgen und verhindert m.E. so ein optimales Fokussieren/Verstehen

Linearer Fünfsatz



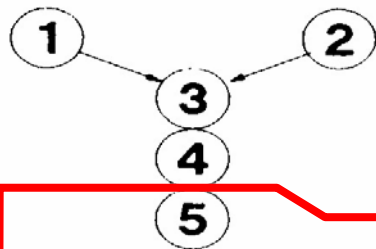
- 1: Der allgemeine Hintergrund
- 2: Die spezielle Problematik
- 3: Unsere Vorgangsweise –
- 4: – führt zu folgenden Daten:
- 5: Unsere Interpretation/Konsequenzen

Paralleler Fünfsatz



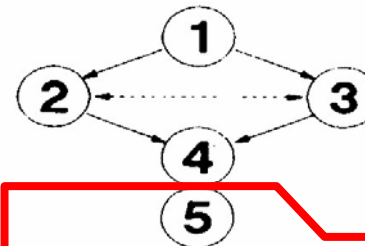
- 1: Schneider hat festgestellt ...
- 2: ... und so interpretiert.
- 3: Bauer dagegen stellt fest ...
- 4: ... und interpretiert anders.
- 5: Unsere neue Interpretation erklärt beide Ergebnisse

Diskrepanz-Fünfsatz



- 1: Schneider stellt fest ...
- 2: Bauer stellt fest ...
- 3: Das ergibt folgende Diskrepanz:
- 4: Was wir untersucht haben ...
- 5: ... weist in folgende Richtung

Divergierender Fünfsatz



- 1: Problemstellung
- 2: Bisher unerklärbare Daten ...
- 3: ... dagegen unsere Resultate ...
- 4: das ergibt eine neue Interpretation
- 5: Die Konsequenz daraus ...

[Hierhold, Emil: Sicher präsentieren – wirksamer vortragen: Neue Strategien, Taktik, Tips und Tricks für den überzeugenden Auftritt, 4., überarb. und erw. Aufl.- Wien, Wirtschaftsverlag Ueberreuter 1998](#)

2.2.1.2-1 Die Empfehlung, keine vollständigen Sätze auf Folien zu schreiben, ...

- „Voll ausformulierte Sätze machen den Präsentor zum Vor-Leser, und der Zuschauer fragt sich: „Glaubt er, ich kann nicht lesen?““ *)
- „Tip: **Telegrammstil verwenden**. Daß Sie Ihre Sprache beherrschen, hören die Zuschauer ohnedies – versuchen Sie nicht, komplette Sätze zu **SCHREIBEN!**
(Das würde Sie selbst außerdem dazu verführen, Ihren Text von der Leinwand abzulesen, statt sich dem Publikum zuzuwenden!)“ *)

*) Hierhold, Emil, a.a.O.

2.2.1.2-2 ... ist m.E. nicht nachvollziehbar

- 1 Ein vollständiger Satz, niedergeschrieben **und vorgelesen**, leitet m.E. die i.d.R. umfangreicheren verbalen, frei formulierten Erläuterungen optimal ein, weil dadurch Vortragender und Zuhörer gleichermaßen fokussiert werden
- 2 Der typische „Vorleseeffekt“ bei einer Folienpräsentation
(=> der Vortragende wendet sich der Leinwand und den Zuhörern den Rücken zu)
kann bei den heutigen **Beamer**-Präsentation vermieden werden, da der Vortragende i.d.R. sein Notebook vor sich stehen und im Blickfeld hat
- 1 Darüber hinaus wird vom Plenum sowieso alles in dem Moment gelesen, in dem es präsentiert wird, sei es nun auf einer Overhead-Folie, einem PowerPoint-Slide oder einem Flipchart

2.2.2 WIE sollte man das tun?

- 2.2.2.1 Bevor Sie eine PP-Präsentation erstellen, sollten Sie mit der Strukturierung des Inhaltes in einem Word-Dokument (=> mit der Ansicht *Gliederung*) beginnen
- 2.2.2.2 Auf einer Folie sollten Sie immer nur eine Idee - bzw. Ideengruppierung erläutern
- 2.2.2.3 Sie sollten immer nur das anzeigen/animieren, was Sie gerade erläutern
- 2.2.2.4 Als Inhaltsverzeichnis sollten nicht (sämtliche) Kapitelüberschriften hierarchisch aufgelistet werden, sondern nur die *Kernaussagen* der Kapitel jeweils *zweier* Hierarchieebenen
- 2.2.2.5 Der *Einstieg* in ein Kapitel sollte m.E. über die Auflistung der Kernaussagen der Unterkapitel erfolgen (=> zwecks *Fokussierung*)
- 2.2.2.6 Der *Ausstieg* aus einem Kapitel sollte m.E. ebenfalls über den Rücksprung auf die Auflistung der Kernaussagen seiner Unterkapitel erfolgen (=> zwecks *Zusammenfassung*)

2.2.2.1-1 Bevor Sie eine PP-Präsentation erstellen, sollten Sie m.E. immer mit der Strukturierung des Inhaltes in einem Word-Dokument (=>mit der Ansicht *Gliederung*) beginnen

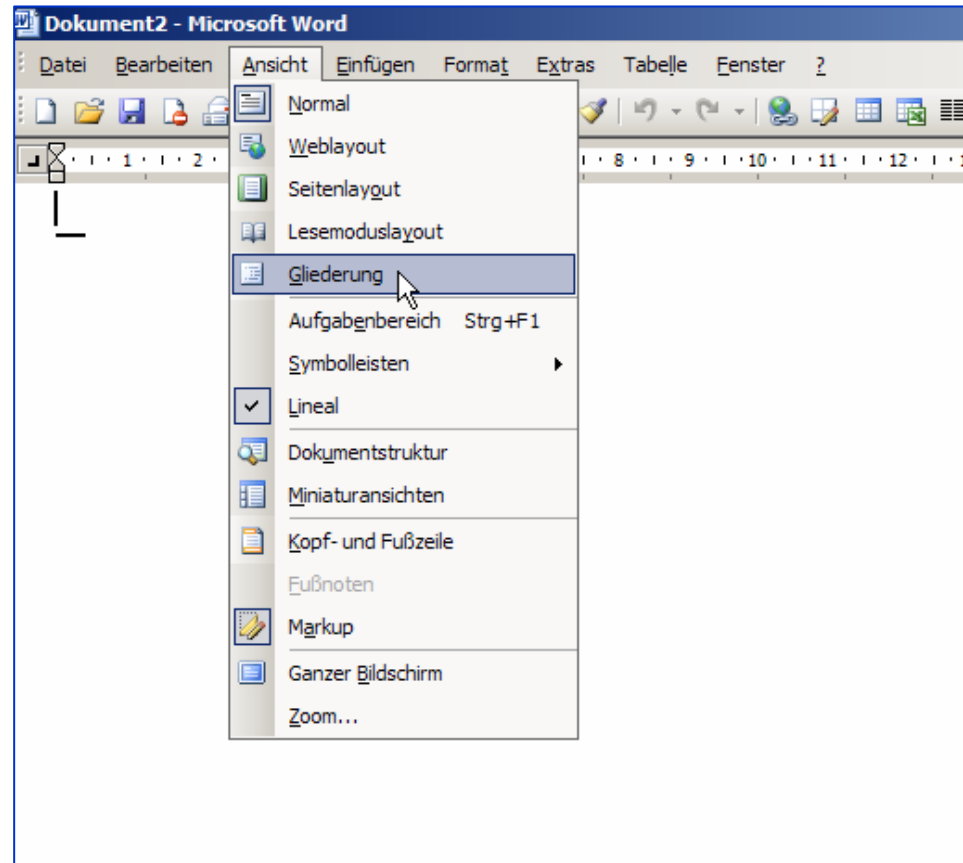
WARUM?

- Die Texterstellung mit der Ansicht *Gliederung* fokussiert den Autor auf die Kernaussage einer Folie und nicht auf dessen Visualisierung
DENN: Oft ist man „*verliebt*“ in irgendeine „*tolle*“ Visualisierung, kann aber nicht auf den Punkt zu bringen, welche Aussage diese eigentlich erläutern soll
- In der Ansicht *Gliederung* können einzelne hierarchische Abstraktionsebenen ausgeblendet und auf diese Weise die Plausibilität der Argumentation effektiver und effizienter geprüft werden



2.2.2.1-2 Bevor Sie eine PP-Präsentation erstellen, sollten Sie m.E. immer mit der Strukturierung des Inhaltes in einem Word-Dokument (=>mit der Ansicht *Gliederung*) beginnen

WIE?



2.2.2.2-1 Auf einer Folie sollten Sie immer nur **eine** Idee - bzw. Ideengruppierung - erläutern

WARUM sollte man das tun?

- Sie zerlegen dadurch i.d.R. einen komplexen Sachverhalt in handhabbare Teile
- „handhabbare Teile“ können Sie mit einfach strukturierten Sätzen beschreiben und vermeiden so lange Schachtelsätze
- Sie fokussieren sich und Ihre Zuhörer/Zuschauer auf **einen** Gedanken und erreichen so ein besseres **Verstehen** Ihres Anliegens

2.2.2.2-2 Auf einer Folie sollten Sie immer nur *eine* Idee - bzw. Ideengruppierung - erläutern

WIE sollte man das tun?

Folientitel:
Kernaussage

Folienkörper:
Erläuterung/Begründung der Kernaussage

Die *Kernaussage* sollte möglichst eine *wertende Behauptung* im Code des Empfängers sein

Es kann sich dabei handeln um

- + eine *Ideengruppierung* (=> Auflistung der Kernaussagen der Unterkapitel)
- + *die Visualisierung einer Kernaussage*
- + ein (*u.U. hierarchisch detaillierter*) *Aspekt* der Visualisierung einer Kernaussage

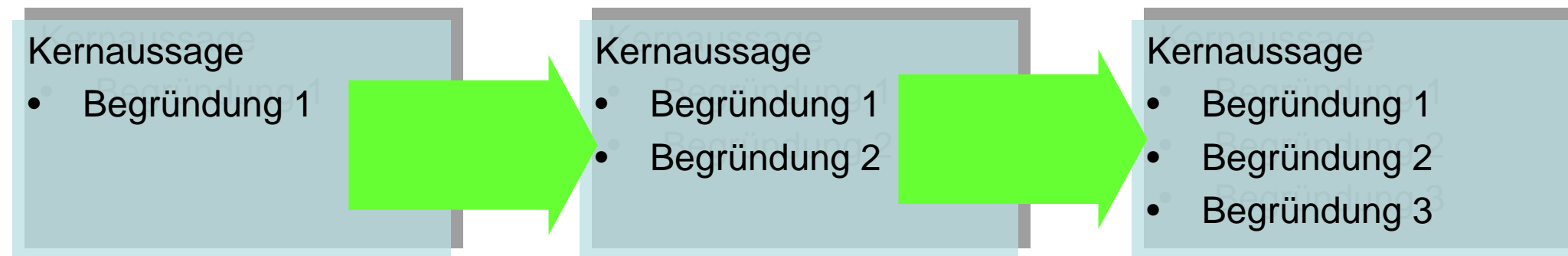
2.2.2.3 Sie sollten immer nur das animieren, was Sie gerade erläutern

Also **nicht**
eine komplette Folie einblenden,
bspw. *sämtliche* Elemente
einer *Bullit-List*, ...

~~Bullit-List~~

- ~~• Element 1~~
- ~~• Element 2~~
- ~~• Element 3~~

... sondern immer nur die Komponente einblenden, die man unmittelbar erläutern will:



Dadurch sind die Zuhörer immer „*bei Ihnen*“
und folgen Ihren Erläuterungen,
anstatt die Folie zu lesen.

2.2.2.4 Als Inhaltsverzeichnis sollten nicht (sämtliche) Kapitelüberschriften hierarchisch aufgelistet werden, sondern nur die *Kernaussagen* der Kapitel jeweils zweier Hierarchieebenen

Titel
 Kapitel 1
 1.1 Unterkapitel 1.1
 1.1.1 Unter...kapitel 1.1.1
 1.1.2 Unter...kapitel 1.1.2
 1.2 Unterkapitel 1.2
 1.2.1 Unter...kapitel 1.2.1
 1.2.2 Unter...kapitel 1.2.2
 1.2.3 Unter...kapitel 1.2.3

 2 Kapitel 2
 2.1 ...

Titel
 1 Kernaussage von Kapitel 1
 2 Kernaussage von Kapitel 2

1 Kernaussage von Kapitel 1
 1.1 Kernaussage von Unterkapitel 1.1
 1.2 Kernaussage von Unterkapitel 1.2

1.1 Kernaussage von Unterkapitel 1.1
 1.1.1 Kernaussage von Unter...kapitel 1.1.1
 1.1.2 Kernaussage von Unter...kapitel 1.1.2



A0: Barbara Minto Inhaber von Minto International Inc. in London

- Barbara Minto hält einen MBA von der Harvard Business School
- Sie hat das Pyramidenprinzip in den 80er Jahren entwickelt, als sie Mitarbeiter bei McKinsey war
- Sie hat die “Meckies” sowie viele Klienten von McKinsey trainiert
- Sie hat die Mitarbeiter der “Major” Beratungsunternehmen trainiert
- Sie hat Vorlesungen gehalten in Harvard, Stanford, Chicago und an Londoner Business-Schools, sowie an der State University of New York
- Ihr Buch „The Pyramid Principle“ wurde 1991 von Minto International Inc., London, herausgegeben
- Die deutsche Übersetzung “Das Pyramiden-Prinzip: Logische Denken und Formulieren“ erschien 1993 im ECON Verlag

A1: Hausgemachte Probleme hindern deutsche Unternehmen an Innovationen

**Wirtschafts
Woche**

NR. 5 | 22.1.2004



Quelle: Arthur D. Little, BDI

A2: In der vierten Auflage seines Buches präsentiert Hierhold das ARGU-Strukt-System, das nichts anderes ist als das Pyramidenprinzip von Barbara Minto

ARGU-Strukt-System für überzeugende Argumentation

Heute geht es um ...
(oder eine provokante Frage)

Schlagzeile

Situation

Wie sehen die
Fakten (das
Problem!) aus?

-
-
-
-

-
-
-
-

Negative Folgen

Was passiert Ihnen
(uns), wenn nicht
(nicht richtig)
gehandelt wird?

-
-
-

-
-
-

Zielrichtung

Das Wichtigste
ist also (Richtig?)

Vorschlag

Ich schlage vor ...

..und das bedeutet
in einzelnen
(was, wer,
wann, wieviel ...)

-
-
-
-

-
-
-
-

Positive Ergebnisse

Was bringt Ihnen (uns)
die Verwirklichung
dieses Vorschlages?

-
-
-
-

-
-
-
-

Nächste Schritte

Was jetzt
geschehen muß

Auflösung

A3: Für einige Gedächtniskünstler ist diese *Magische Zahl* „*unwesentlich*“ größer

Zwei Ergebnisse der Weltmeisterschaft der Gedächtniskünstler 2003

- **Sich die Anzahl Ziffern einer vorgelesenen Zahl merken:**
Die Teilnehmer merkten sich eine *vorgelesene* Zahl mit über **400** Ziffern
(Bis vor kurzem sah man die Grenze bei 40 Ziffern)
- **Sich die Reihenfolge von Spielkarten merken:**
Der Sieger merkte sich die Reihenfolge eines Stapels von über **800** Spielkarten (17 Stapel).
Der Zweite schafft ca. **500**