



Nils Schulenburg

# Exzellente präsentieren

Die Psychologie erfolgreicher  
Ideenvermittlung – Werkzeuge  
und Techniken für herausragende  
Präsentationen



Springer Gabler



Exzellente Präsentation

---

Nils Schulenburg

# Exzellente Präsentieren

Die Psychologie erfolgreicher  
Ideenvermittlung – Werkzeuge  
und Techniken für herausragende  
Präsentationen

Nils Schulenburg  
Bremen, Deutschland

ISBN 978-3-658-12302-4      ISBN 978-3-658-12303-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12303-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für Roland, ohne den es dieses Buch und viele andere wunderbare Dinge nicht geben würde.*

---

## Vorwort

Die erste Präsentation, an die ich mich so richtig erinnere, erlebte ich 1997. Damals war ich gerade 20 und begann meine Ausbildung bei der Bayer AG. Das Programm, für das ich mit 19 anderen Abiturientinnen und Abiturienten ausgewählt worden war, umfasste eine Ausbildung zum Industriekaufmann, ein ausbildungs- und später berufsbegleitendes BWL-Studium an der Fachhochschule für Oekonomie und Management und eine Fremdsprachenausbildung – viel Stoff für dreieinhalb Jahre. Die Ausbildung begann mit einer Einführungswoche in einem Landhotel irgendwo in der nordrheinwestfälischen Provinz. Einer der ersten Punkte auf der gut gefüllten Agenda war die Vorstellung der Hochschule, an der wir studieren würden, durch den Kanzler und durch den Rektor.

Weder meine 19 Kollegen noch ich hatten so recht Lust auf diese beiden Präsentationen. Wir würden die Hochschule schon früh genug kennenlernen, wozu brauchten wir eine Präsentation über ihre Struktur, ihre Geschichte oder ihre Kooperationspartner? Als der Kanzler dann mit seiner Präsentation begann, steigerte das unsere Begeisterung nicht wirklich. Zwar lernten wir viel über unsere zukünftige Ausbildungsstätte, aber es war eher trockene Materie. Da die Präsentation meine Aufmerksamkeit nicht vollends gewinnen konnte, schweifte mein Blick immer wieder zum zweiten Referenten hinüber – dem Rektor. Ein (ich möchte mich für meine damalige respektlose Sicht an dieser Stelle explizit entschuldigen) kleiner alter Mann mit grauem Anzug und ausdrucksloser Miene. Das kann ja was werden, dachte ich. Die erste Präsentation ist ja schon langweilig, wie will der denn irgendetwas Spannendes erzählen? Es dauerte nicht mehr lange, bis der Kanzler fertig war. Nach einer kurzen Überleitung erhob sich der Rektor und setzte zu seinen Ausführungen an. Bitte lass es schnell zu Ende gehen, dachte ich.

Bis zum heutigen Tage habe ich nie wieder so eine herausragende Präsentation erlebt. Der Rektor war witzig, sprach uns immer wieder direkt an, schaffte es, uns für unser Studium zu motivieren und nebenbei viele wichtige Informationen rüberzubringen. Seine Mimik spiegelte seine eigene Begeisterung für die Hochschule wider, seine Stimme war so raumfüllend, klar und präsent, wie ich es von einem Menschen seiner Größe nie erwartet hätte. Eine gute halbe Stunde hingen wir an seinen Lippen. Hätten wir die Wahl zwischen einem Hollywood-Blockbuster und weiteren 30 min seiner Präsentation

gehabt, wir wären sitzen geblieben. Seine Präsentation war ein einziges Feuerwerk, bei dem ein Höhepunkt dem anderen folgte. Am Ende war mir klar: So will ich auch einmal präsentieren können.

20 Jahre später habe ich unzählige Präsentationen selber gehalten und noch mehr als Zuhörer verfolgt. So gut wie unser Rektor bin ich noch lange nicht, aber ich habe ja noch etwas Zeit zum Üben. Meine Begeisterung für seine damalige Präsentation hat kein bisschen nachgelassen, auch wenn der Zauber etwas gewichen ist. Denn mittlerweile habe ich herausgefunden, was die Treiber für herausragende Präsentationen sind. Von ihnen handelt dieses Buch. Natürlich spielt die Persönlichkeit eines Präsentators immer eine bedeutende Rolle für die Qualität einer Präsentation, aber noch viel wichtiger ist der unbedingte Wille, eine tolle Präsentation zu halten. Dieser Wille in Kombination mit den richtigen Werkzeugen und Techniken versetzt jeden von uns in die Lage, unser Publikum zu begeistern.

Seit gut fünf Jahren vermittele ich diese Werkzeuge und Techniken in Präsentationsseminaren. So begeistert wie ich von der Präsentation meines damaligen Rektors sind die meisten Seminarteilnehmer von diesen Werkzeugen und Techniken: Sie sind einfach, wirksam, für jeden Erfahrungsstand geeignet und individuell anpassbar. Um über meine Seminare hinaus Menschen zu erreichen und ihnen Ansätze zur Verbesserung ihrer Präsentationen zu geben, habe ich dieses Buch geschrieben. Es ist das Ergebnis unzähliger Trainings, die ich selbst in Anspruch nehmen durfte, eigener Präsentationserfahrungen, systematischer Analysen der aktuellen Präsentationsliteratur und Feedbacks von meinen Seminarteilnehmern. Alles, was ich in 20 Jahren über das Präsentieren lernen konnte, ist in dieses Buch eingeflossen.

Allerdings ist dieses Werk, auch wenn ich es alleine geschrieben habe, eine echte Gemeinschaftsproduktion. Mit meinem guten Freund Roland, dem ich dieses Buch widme, habe ich die ersten Konzepte für die Präsentationsseminare entwickelt und viele davon gemeinsam mit ihm gehalten. Mit Roland habe ich darüber hinaus ein Kompetenzteam gegründet, um Ideen zum Präsentieren zu sammeln, weiterzuentwickeln und zu verbreiten. Bea, Dayen, Thomas und Tina haben unser Kompetenzteam tatkräftig unterstützt. Besonders hervorheben möchte ich dabei die Bereitschaft von Thomas, einen Workshoptag für ehrenamtlich tätige Menschen an der Sparkasse Bremen zu organisieren. Meine Hochschule hat mir Zeit eingeräumt, damit ich mich mit der Idee eines theoretisch fundierten Präsentationskonzeptes intensiv auseinandersetzen konnte. Meine Frau Lena hat mir Zeit und Raum zum Schreiben und Korrekturlesen zu guten wie unpassenden Zeiten gegeben. Und meine Lektorin Angela Meffert hat mich in allen Belangen unterstützt und für alle meine Wünsche eine Lösung gefunden. Euch allen möchte ich ganz herzlich danken.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	1
Literatur .....	4
<b>2 Grundlagen exzellenten Präsentierens</b> .....	5
2.1 Kommunikationstheoretische Grundlagen .....	5
2.1.1 Signaltheoretisches Kommunikationsverständnis .....	5
2.1.2 Psychologisches Kommunikationsverständnis .....	8
2.2 Psychologische Grundlagen .....	10
2.2.1 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse .....	11
2.2.2 Verhaltenspsychologische Erkenntnisse .....	14
2.3 Methodische Grundlagen .....	17
2.3.1 Innen- vs. Außenwirkung .....	17
2.3.2 Jeder Mensch ist anders .....	20
2.3.3 Aktionen und Funktionen .....	20
2.3.4 Der Werkzeugkoffer .....	21
2.3.5 Regelmäßiges Training .....	22
2.4 Das Grundmodell des exzellenten Präsentierens .....	24
Literatur .....	30
<b>3 Kernfelder exzellenten Präsentierens</b> .....	31
3.1 Den Kommunikationskanal öffnen .....	31
3.1.1 Sympathie erzeugen .....	31
3.1.2 Klarheit steigern .....	55
3.2 Den Kommunikationskanal offen halten .....	106
3.2.1 Notwendigkeit für Dynamik und Interaktion erkennen .....	106
3.2.2 Dynamik steuern .....	119
3.2.3 Interaktion schaffen .....	133
Literatur .....	152



---

<b>4</b>	<b>Unterstützende Felder exzellenten Präsentierens</b> .....	155
4.1	Mensch .....	155
4.1.1	Nervosität in Energie verwandeln .....	156
4.1.2	Energiereserven mobilisieren .....	173
4.2	Materie .....	182
4.2.1	Eröffnung zelebrieren .....	183
4.2.2	Dramaturgie planen und steuern .....	199
4.2.3	Das Drehbuch einer exzellenten Präsentation .....	229
4.3	Medium .....	231
4.3.1	Visuelle Hilfsmittel nutzen .....	231
4.3.2	Mit Stimme und Sprache wirken .....	249
	Literatur .....	283
<b>5</b>	<b>Übersicht der Werkzeuge exzellenten Präsentierens</b> .....	285
5.1	Chronologie des Werkzeugeinsatzes .....	285
5.2	Der Werkzeugkoffer .....	288
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	295

## **Präsentieren als Basiskompetenz**

Heute gibt es kaum noch einen Beruf, in dem man ohne Präsentationsfähigkeiten auskäme. Egal ob Sie Lehrer, Arzt, Banker, Ingenieur oder Berater sind: das Präsentieren wird eine wichtige Aufgabe in Ihrem Job sein. Unabhängig von Ihrem Beruf müssen Sie auf jeden Fall präsentieren, wenn Sie Schüler, Auszubildender oder Studierender, Ausbilder oder Führungskraft sind, Managementverantwortung oder Kundenkontakt haben. Es ist fast einfacher, die Tätigkeiten aufzuzählen, in denen es nicht wichtig wäre, gut zu präsentieren. Aber nicht nur im Job, sondern auch in der Freizeit werden Präsentationsfähigkeiten immer wichtiger. Wenn Sie ehrenamtlich tätig sind, vielleicht im Vorstand eines Vereines oder Verbandes, werden Sie regelmäßig präsentieren müssen. Keine Hochzeit, keine Abschlussfeier oder Jahrgangstreffen kommt ohne eine Präsentation aus. Mittlerweile ist Präsentationskompetenz keine besondere Fähigkeit mehr, sondern eine Basisqualifikation im Beruflichen wie im Privaten.

Meine Beobachtung ist allerdings, dass viele Präsentationen nicht wirklich gut sind. Rund 80 % der Präsentationen, die ich tagtäglich sehe, können mich nicht überzeugen. Sie sind langatmig oder ihnen fehlt der rote Faden. Der Präsentator führt frontale Monologe oder versteckt sich hinter einem Rednerpult. Viele Präsentatoren wirken aufgesetzt oder unnatürlich. Ihre Präsentationen bestehen oft ausschließlich aus Folien, die bis oben hin vollgepackt sind mit Text. Ich könnte noch viele weitere Punkte nennen, die mich zu meiner Einschätzung führen. Aber viel wichtiger ist die Frage: Was sind die Gründe dafür, dass so wenige Präsentationen wirklich überzeugen?

Ich denke, zwei Gründe sind ausschlaggebend. Erstens ist das Sprechen vor Menschen unsere größte Angst (vgl. Pease und Pease 2006, S. 343). Sie ist noch stärker als unsere Angst vor Spinnen oder Schlangen. Sie hindert viele Menschen daran, sich so auf eine Präsentation vorzubereiten, wie es notwendig wäre, um Begeisterung und Leidenschaft zu vermitteln. Im Laufe dieses Buches werde ich Ihnen unter anderem zeigen, wie

Sie diese Angst besiegen und in positive Energie verwandeln können. Der zweite – und vielleicht noch wichtigere Punkt – ist, dass Präsentieren oft mit dem Halten einer PowerPoint- oder Keynote-Präsentation gleichgesetzt wird. Wenn wir eine Präsentation vorbereiten sollen, setzen wir uns oft hin und erstellen Folien. Aber eine Präsentation ist viel mehr als Text und Bilder in PowerPoint oder Keynote. Es geht um Ideenvermittlung und um Kommunikation zwischen Menschen, nämlich zwischen uns als Präsentatoren und unserem Publikum. Wir müssen uns daher ernsthaft die Frage stellen, wer wem zu dienen hat. Sind wir Präsentatoren Sklaven von PowerPoint und Keynote und dazu da, Text von Folien abzulesen und sie weiter zu klicken? Oder sind PowerPoint und Keynote unsere Arbeitsmittel, die wir nutzen können (aber nicht müssen), um unsere Gedanken zu vermitteln? Nur wenn wir dieser zweiten Sicht folgen, können wir gute Präsentationen halten und unserem Publikum einen echten Mehrwert bieten. Dann gehören unsere Präsentationen zu den guten 20 % und irgendwann vielleicht sogar zu den besten 5 %. Das ist der Anspruch dieses Buches: exzellent Präsentieren.

### **Werkzeuge**

Im Sommer 2016 gewannen Laura Ludwig und Kira Walkenhorst sensationell Gold im Beachvolleyball bei den Olympischen Spielen in Rio. Mit ihrer Art zu spielen begeisterten sie ihre Fans und lehrten ihre Gegner das Fürchten. Viele Sportexperten stellten sich die Frage, was der Grund für ihren großen und nicht für alle zu erwartenden Erfolg war. Ein Artikel der Süddeutschen setzte sich ebenfalls mit dieser Frage auseinander. Die Erklärung war gleichzeitig der Titel des Artikels: „Werkzeuge im Kopf“. Das Team um Trainer Wagner habe es geschafft, „für jede Spielsituation die notwendigen ‚Tools im Kopf‘ – ein Satz unsichtbarer Werkzeuge“ (Kistner 2016, S. 21) zu haben.

Auch ich werde Ihnen Werkzeuge vermitteln – mehr oder weniger unsichtbare Tools für Ihren Kopf, die Sie auf fast jede typische Präsentationssituation vorbereiten werden. 41 Stück werden es sein. Sie werden Ihnen Sicherheit für Momente der Anspannung und Nervosität geben, sie werden Ihnen dabei helfen, Ihre Präsentation sauber aufzubauen, und sie werden Sie dabei unterstützen, Ihre Körpersprache, Ihre Mimik und Ihre Stimme so zu steuern, dass Sie Ihr Publikum von Ihren Ideen überzeugen werden.

Aber warum Werkzeuge? Jeder von uns ist anders und jede Präsentation ist anders. Werkzeuge sind so flexibel, dass sie von uns allen und egal, um welchen Präsentationsanlass es sich handelt, eingesetzt werden können. Egal, ob Sie unerfahren sind, was das Präsentieren angeht, oder ein alter Hase. Egal, ob Sie eine Abi-Präsentation halten oder vor einem wichtigen Kunden präsentieren müssen. Aus den 41 Werkzeugen, die ich Ihnen vorstelle, stellen Sie sich Ihren ganz individuellen Werkzeugkoffer zusammen. Dieser Werkzeugkoffer gibt Ihnen Sicherheit für Ihre nächste Präsentation. Je besser Sie diese Werkzeuge beherrschen, desto sicherer werden Sie und desto mehr weitere Werkzeuge können Sie in Ihren Koffer packen, um Schritt für Schritt noch besser zu werden.

## Die Psychologie dahinter

Als ich vor über 20 Jahren mein erstes Präsentationsseminar besuchte, hat uns der damalige Trainer viele Hinweise und Tipps gegeben. Es war insgesamt ein gutes Seminar, ich habe viel mitgenommen, was ich noch heute beherzige. Aber eine Sache ist mir als nicht sehr überzeugend im Hinterkopf geblieben. Als ich bei einem seiner Hinweise nachfragte, warum er denn meine, man müsse es exakt so machen, sagte er: „Du musst nicht wissen, warum etwas funktioniert, sondern nur, dass es funktioniert.“ Mit allem nötigen Respekt: Was für ein Unsinn.

Ich habe eine lange akademisch Ausbildung hinter mir, die mir vor allem eines mit auf dem Weg gegeben hat: Das *Warum* ist entscheidend. In meiner Tätigkeit als Unternehmensberater, als Trainer oder als Coach gebe ich nie eine Handlungsempfehlung, die ich nicht sauber begründen kann. Typischerweise nutze ich dafür ein wissenschaftliches Modell oder eine Theorie. Nur so kann ich sicherstellen, dass meine Hinweise auch wirklich funktionieren, und muss nicht auf das Glück hoffen, dass ich zufällig richtig liege. Bei den Werkzeugen des exzellenten Präsentierens ist es nicht anders. Ich werde Ihnen zu jedem Werkzeug darlegen, *warum* es funktioniert. Dabei setze ich vor allem auf die psychologischen Hintergründe eines jeden Werkzeugs. Das hat den Nachteil, dass ich Ihnen nicht sofort sagen werde, was Sie tun sollen. Aber es hat auch den noch wichtigeren Vorteil, dass Sie sicher sein können, dass die Werkzeuge so funktionieren, wie ich es beschreibe.

## Wie dieses Buch funktioniert

Dieses Buch ist anders als die meisten Präsentationsratgeber. Meine Ausführungen sind umfangreicher als anderswo, weil ich viel Wert auf Begründungen und Untermauerungen lege. Sie werden weniger Bilder und mehr Tabellen, mehr konzeptionelle Abbildungen und vor allem mehr Text zu sehen bekommen. Dieses Buch ist beinahe wie ein Lehrbuch aufgebaut, nicht so sehr wie ein Praxisratgeber. Das liegt zum einen an meinem akademischen Hintergrund, zum anderen aber auch an der Überzeugung, dass sich ein sauberes theoretisches Fundament und hohe Praktikabilität nicht gegenseitig ausschließen. Es ist zugegebenermaßen etwas unbequemer, lange Ausführungen zu lesen als überblicksartige Ratschläge. Aber sie bekommen für Ihre Mühen eine Menge zurück. Sie werden ein ganzheitliches Präsentationskonzept kennenlernen, das durch seine wissenschaftliche Fundierung dazu führen wird, dass Sie die meisten Werkzeuge nicht mehr vergessen werden. Und ehrlich gesagt: Die meisten psychologischen Hintergründe sind so spannend, dass sich ihre Lektüre lohnt.

Um Ihnen neben der theoretischen Fundierung den Blick für die Praxis offenzuhalten, finden Sie zu jedem Werkzeug Beispiele und Exkurse. Meine Top-Handlungsempfehlung zu jedem Werkzeug habe ich zudem klar herausgestellt. Wenn es Ihnen doch einmal zu lange dauert, alles zu lesen, dann finden Sie am Ende jedes vorgestellten Werkzeugs eine Übersicht meiner wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick.

Während meiner Ausführungen zum exzellenten Präsentieren spreche ich meistens von *uns*. Damit meine ich alle, die regelmäßig präsentieren müssen und sich verbessern wollen. Ich gehöre dazu, daher habe ich diese Form gewählt. Beim Präsentieren haben

wir es alle mit ähnlichen Herausforderungen zu tun, auch wenn manche erfahrener und andere weniger erfahren sind. Aber irgendwie sitzen wir alle in einem Boot.

### **Die Exzellenz des Präsentierens**

Seit meiner Schulzeit, die über 25 Jahre her ist, präsentiere ich. Heute halte ich fast täglich Vorlesungen, Vorträge oder Kundenpräsentationen. Exzellent bin ich noch nicht. Es ist noch ein weiter Weg, bis ich von mir behaupten würde, ich könnte exzellent präsentieren. Auch Ihnen kann ich leider keine Exzellenz versprechen. Exzellenz ist ein Anspruch, den wir beim Präsentieren haben sollten. Hinter ihm steht der Wunsch, sich immer weiter zu entwickeln und damit immer besser zu werden. Es ist ein Weg, den wir einschlagen, auch wenn wir dessen Ende vielleicht nie erreichen. Aber je weiter wir vordringen, desto sicherer werden wir und desto größer ist der Nutzen für unser Publikum.

Ich würde Sie mit diesem Buch gerne auf dem Weg zur Exzellenz begleiten. Auf diesem Weg erfolgreich zu sein, bedeutet, sich voran zu bewegen, nicht zwingend, sein Ende zu erreichen. Wenn Sie auf diesem Weg Inspiration möchten, die über meine Hinweise hinausgehen, empfehle ich Ihnen die TED Talks, die Sie bei YouTube finden. Meist handelt es sich dabei um englischsprachige Präsentationen von herausragenden Experten bestimmter Themengebiete. Ich habe dort die eine oder andere Präsentation gefunden, die aus meiner Sicht exzellent war. Viele der hier vermittelten Werkzeuge werden Sie dort wiederfinden.<sup>1</sup>

Wenn Sie noch immer unsicher sind, ob es sich lohnt, diesen Weg einzuschlagen, ein letztes Versprechen von mir, mit dem ich Sie vielleicht überzeugen kann: Am Ende jeder herausragenden Präsentation wartet das Glück auf Sie. Ernsthaft. Denn jede Präsentation stellt eine Herausforderung dar. Wenn wir diese Herausforderung durch eine gute Leistung erfolgreich überstehen, belohnt uns unser Gehirn dafür mit der Ausschüttung von Glückshormonen (vgl. Renn und Wiegandt 2014, S. 240). Ist ein Moment des Glücks nicht ein wunderbares Ziel, für das es sich lohnt, diesen Weg zu beginnen? Dann lassen Sie uns aufbrechen.

---

## **Literatur**

- Anderson, C. (2017). *TED talks – The official TED guide to public speaking*. Toronto: HarperCollins.
- Kistner, T. (19. Aug. 2016). *Werkzeuge im Kopf*. *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 191, 21.
- Pease, A., & Pease, B. (2006). *The definitive book of body language*. London: Orion.
- Renn, O., & Wiegandt, K. (2014). *Das Risikoparadox – Warum wir uns vor dem Falschen fürchten*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.

---

<sup>1</sup>Wenn Sie Fan der TED Talks sind, empfehle ich das gleichnamige Buch von TED-Präsident und Chef-Kurator Chris Anderson (vgl. Anderson 2017).

---

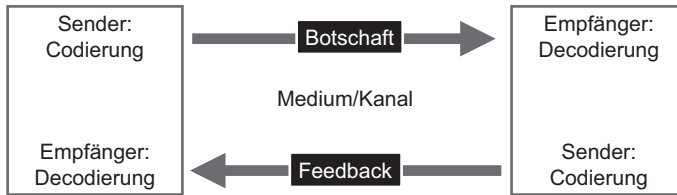
## 2.1 Kommunikationstheoretische Grundlagen

Der wichtigste Erfolgsfaktor für exzellentes Präsentieren ist *Kommunikation*. Kommunikation ist der Schlüssel für gegenseitiges Verständnis und damit beim Präsentieren ebenso wichtig wie in anderen Lebensbereichen. Seit vielen Jahren stellen sich Wissenschaftlicher die Frage, wie Kommunikation funktioniert, wann sie erfolgreich ist und wodurch sie gestört werden kann. Bei der Beantwortung dieser Fragen haben sich zwei unterschiedliche Strömungen herausgebildet: eine *signaltheoretische* und eine *psychologische* Strömung. Die beiden Forschungsrichtungen betrachten Kommunikation aus ganz unterschiedlichen Perspektiven: Die erste sieht Kommunikation eher als einen technischen Vorgang des Austauschs von Botschaften und lässt den Menschen dabei weitestgehend unberücksichtigt. Die zweite wiederum würdigt insbesondere Wahrnehmung und Interpretation von Botschaften durch den Menschen. Jede Strömung für sich leistet damit nur einen eingeschränkten Zugang zu erfolgreicher Kommunikation. Aus diesem Grund beruht der Ansatz des exzellenten Präsentierens aus einer Kombination von signaltheoretischem und psychologischem Kommunikationsverständnis.

### 2.1.1 Signaltheoretisches Kommunikationsverständnis

#### Die Rolle von Sender und Empfänger

Das signaltheoretische Kommunikationsverständnis wird in der Regel durch das *Sender-Empfänger-Modell* der Kommunikation verdeutlicht (vgl. Abb. 2.1). Es versteht Kommunikation als einen Austausch von Signalen, genauer: von Botschaften und Feedbacks in Signalform zwischen einem Sender und einem Empfänger.



**Abb. 2.1** Signaltheoretisches Kommunikationsmodell

Auf das Präsentieren übertragen nimmt der Präsentator<sup>1</sup> die Rolle des *Senders* ein, der seine Gedanken und Ideen an sein Publikum übermitteln möchte. Diese muss er zunächst einmal *codieren*, also in solche Sprache umwandeln, die sie möglichst treffend repräsentiert. Durch das Aussprechen entsteht die *Botschaft*, die über ein Medium oder einen Kanal ans Publikum transportiert wird. In aller Regel erfolgt dies in Form von Schallwellen durch die Luft. Die Botschaft gelangt zum Publikum, das als *Empfänger* die codierten Gedanken und Ideen wieder *decodieren* muss, um aus gesprochener Sprache Gedanken und Ideen in den eigenen Köpfen entstehen zu lassen.

Im signaltheoretischen Kommunikationsmodell reagiert der Empfänger auf eine Botschaft des Senders mit einem *Feedback*. Im Moment des Feedbacks tauschen Sender und Empfänger die Rollen: Das Publikum wird zum Sender, indem es seine Einschätzung zu den Gedanken und Ideen des Präsentators seinerseits codiert und ihm zurücksendet. Der Präsentator wird zum Feedback-Empfänger und muss es decodieren, um es verstehen zu können. Das Besondere an diesem Feedback ist allerdings, dass es sich in der Art des verwendeten Codes von der ursprünglichen Botschaft unterscheidet: Während der Präsentator seine Gedanken und Ideen in der Regel in Form von *gesprochener Sprache* codiert, nutzt das Publikum hauptsächlich *Körpersprache*, manchmal ergänzt durch ein Tuscheln oder Flüstern. Die Sprache des Publikums besteht also vor allem aus Mimik, Gestik und Körperhaltung. Das Problem dieser Sprache ist, dass sie weniger gut wahrnehmbar ist als die gesprochene Sprache des Präsentators. Das gilt vor allem für Momente, in denen das Publikum aufmerksam zuhört und kaum Körpersprache sichtbar ist. Aber bedeutet das dann auch, dass das Publikum in diesen Momenten *nicht* kommuniziert?

Mit dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick gehe ich davon aus, dass man *nicht* nicht kommunizieren kann, dass also immer Kommunikation stattfindet, wenn Menschen interagieren. Sie ist zwar nicht immer explizit, also auffällig oder ohne Weiteres sichtbar oder gar eindeutig (vgl. Pease und Pease 2006, S. 21), aber dennoch stets vorhanden. Und damit gibt es auch immer ein Feedback des Publikums in Richtung des Präsentators, wenn auch nicht immer ein eindeutiges. Deshalb müssen wir

<sup>1</sup>Ich werde im Folgenden zu Gunsten der besseren Lesbarkeit nur den männlichen Begriff verwenden, auch wenn natürlich alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen werden sollen.

unser Publikum beim Präsentieren stets aufmerksam studieren, um herauszufinden, welches Feedback in seiner Körpersprache verborgen ist.

- ▶ Man kann *nicht* nicht kommunizieren. Ihr Publikum sendet Ihnen permanent ein Feedback. Versuchen Sie, dieses Feedback zu entschlüsseln, so können Sie Ihre Präsentation besser auf die Belange Ihres Publikums ausrichten.

### **Mögliche Kommunikationsstörungen**

Aus dem signaltheoretischen Kommunikationsmodell lassen sich nicht nur Grundformen der Kommunikation zwischen Präsentator und Publikum ableiten, sondern es bietet auch Anhaltspunkte für *Kommunikationsstörungen*. Diese stellen eine ersthafte Gefahr für den Präsentationserfolg dar, weswegen ich die wichtigsten *Ursachen für Kommunikationsstörungen* einmal genauer betrachten möchte:

1. Der Präsentator ist nicht in der Lage, seine Gedanken treffend in Sprache zu fassen, also zu codieren. Der Gedanke stimmt dann mit dem Gesagten nicht überein.
2. Eine Botschaft kann nicht eindeutig übermittelt werden, weil Störgeräusche Sprache unverständlich machen oder Ablenkungen dazu führen, dass die gesendete Botschaft vom Publikum nicht aufgenommen werden kann.
3. Das Publikum ist nicht in der Lage, eine Botschaft im Sinne des Präsentators fehlerfrei zu decodieren, weil die Botschaft Begriffe enthält, die dem Publikum unbekannt sind.
4. Der Präsentator deutet das Feedback seines Publikums oder einzelner Zuhörer falsch und lässt sich hierdurch verunsichern.

Alle Punkte können zu Informationsverlust beim Publikum oder Unsicherheit beim Präsentator führen und den Erfolg einer Präsentation maßgeblich gefährden. Der Informationsverlust durch Kommunikationsstörungen ist schlimmstenfalls so groß, dass die in den Köpfen des Publikums entstandenen Gedanken kaum mehr etwas mit dem ursprünglichen Gedanken des Präsentators zu tun haben. Die durch Kommunikationsstörungen ausgelöste Unsicherheit des Präsentators kann sogar so weit führen, dass ein Präsentator vollständig den Faden verliert (vgl. den Exkurs: Eindeutigkeit eines Kopfschüttelns). Daher ist es besonders wichtig, permanentes *explizites*, also eindeutiges und sichtbares Feedback seines Publikums einzufordern. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Gedanken des Präsentators und die des Publikums die größtmögliche Schnittmenge aufweisen.

#### **Aus der Praxis: Eindeutigkeit eines Kopfschüttelns**

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Berater in einem Veränderungsprojekt hatte ich einmal die Aufgabe, vor der betroffenen Abteilung zu *psychologischen Veränderungshemmnissen* und deren Überwindung zu präsentieren. Die Inhalte der Präsentation, vor allem meine Empfehlungen zur Überwindung von Veränderungshemmnissen,



hatte ich mit dem zuständigen Abteilungsleiter vorher abgesprochen. Er saß bei meiner Präsentation in der ersten Reihe.

Nach ungefähr 15 min hatte ich meine Ausführungen zu psychologischen Veränderungshemmnissen beendet und begann mit meinen Empfehlungen. Und der Abteilungsleiter begann, seinen Kopf zu schütteln, jedoch nicht zustimmend nickend, sondern eher ablehnend von einer Seite zur anderen. Ich war irritiert, schließlich hatte ich die Inhalte meiner Präsentation ja vorher mit ihm abgeklärt. Meine anfängliche Irritation verstärkte sich zunehmend und wurde schließlich zu einem deutlich spürbaren Ärger, den ich nur schwer unterdrücken konnte, weil der Abteilungsleiter auch während des weiteren Verlaufs meiner Präsentation nicht aufhörte, den Kopf zu schütteln.

Im Anschluss an meine Präsentation sprach ich ihn an und fragte ihn, was er auszusetzen gehabt hätte und warum er mir seine Bedenken nicht vorher mitgeteilt habe. Schließlich hatte ich ja vor der Präsentation das Gespräch mit ihm gesucht. Er schaute mich verständnislos an und sagte: „Wieso, es war doch alles wunderbar.“ Daraufhin erwiderte ich: „Aber Sie haben doch die ganze Zeit den Kopf geschüttelt.“ „Nein, habe ich nicht. Wieso sollte ich das tun, ich fand doch alles gut“, entgegnete er.

Ganz offensichtlich war ihm sein Kopfschütteln nicht bewusst gewesen. Vielleicht war es seine Art, Energie abzulassen, so wie andere Menschen mit dem Fuß wippen, wenn sie zuhören. Oder es war einfach nur ein Tick, so wie andere Menschen mit einem Kugelschreiber spielen oder sich auf die Unterlippe beißen. Wie dem auch sei, es war wohl keine inhaltliche Ablehnung meiner Präsentation gewesen, das glaubte ich ihm jetzt. Ich ärgerte mich noch mehr, jetzt aber über mich selbst, weil ich nicht bei seinem ersten Kopfschütteln auf ihn zugegangen war und gefragt hatte: „Entschuldigung, aber in welchem Punkt sind Sie skeptisch?“ Die darauf folgende Diskussion hätte Klarheit gebracht und ich hätte mich nicht die ganze Zeit auf eine offenbar missverständliche und für mich irritierende Körpersprache konzentrieren müssen.

Ich werde die möglichen Ursachen für Kommunikationsstörungen bei der Entwicklung meines Grundmodells des exzellenten Präsentierens an verschiedenen Stellen berücksichtigen, um Informationsverlust beim Publikum oder Unsicherheit beim Präsentator so weit wie möglich zu vermeiden.

## 2.1.2 Psychologisches Kommunikationsverständnis

### Grundgesetze der Kommunikation

Grundlage für das Modell des exzellenten Präsentierens aus kommunikationspsychologischer Sicht soll Paul Watzlawicks Kommunikationsverständnis sein, das wir zum Teil ja bereits kennengelernt haben. Seine Grundgesetze der Kommunikation, die er *Axiome* nennt, lauten (Watzlawick 2014):

1. Man kann *nicht* nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

### **Bedeutung von Watzlawicks Axiomen für das Präsentieren**

Auf den ersten Aspekt von Watzlawicks Grundregeln der Kommunikation bin ich bereits eingegangen: Es findet *immer* irgendwie Kommunikation statt, entweder verbal oder nonverbal und mal deutlicher, mal weniger deutlich. Beim Präsentieren liegt die Schwierigkeit insbesondere darin herauszufinden, wie damit umgegangen werden sollte.

Dass Kommunikation sowohl einen Inhalts- als auch einen Beziehungsaspekt hat, Watzlawicks zweites Axiom, geht darauf zurück, dass Kommunikation immer zwischen Menschen stattfindet und dass Menschen in einer *Beziehung* zueinander stehen. Diese Beziehung kann den Austausch von Botschaften fördern oder ihn hemmen, aber die Beziehung hat stets einen Einfluss auf den Informationsaustausch und dieser wiederum auf die Beziehung. Ohne beim Präsentieren eine Beziehung zum Publikum aufzubauen, kann Kommunikation also nicht gelingen.

Schon das signaltheoretische Kommunikationsverständnis hat deutlich gemacht, dass Kommunikation keine Einbahnstraße ist, sondern ein *Kreislauf*, bei dem eine Botschaft ein Feedback auslöst und dieses Feedback weitere Botschaften und Feedbacks hervorbringt. Auf jeden Kommunikationsreiz folgt eine Reaktion in Form von Kommunikation. Kommunikation ist damit immer Ursache von und Wirkung für weitere Kommunikation, so die dritte Grundregel. Damit konkretisiert sich die Beziehung zum Publikum zu einem kommunikativen Austauschverhältnis, in das sich sowohl Präsentator als auch Publikum gemäß ihren Interessen einbringen.

Watzlawicks viertes Axiom hängt eng mit dem ersten zusammen. Denn wenn wir *nicht* nicht kommunizieren können, bedeutet dies, dass wir auch dann kommunizieren, wenn wir nicht sprechen. Deshalb wird in digitale (verbale) und analoge (nonverbale) Kommunikation unterschieden. Digitale Kommunikation wird durch Regeln und Strukturen von gesprochener Sprache, zum Beispiel unsere Grammatik, dominiert. Analoge Kommunikation hingegen wird durch die Bedeutung von Körpersprache bestimmt, zum Beispiel verschränkte Arme. Die eindeutige Interpretation von verbaler und nonverbaler Sprache des Publikums ist beim Präsentieren ebenso anspruchsvoll wie das Senden eindeutiger verbaler und nonverbaler Signale ans Publikum.

Symmetrische Kommunikation, Teil von Watzlawicks fünftem Axiom, steht dafür, dass sich Gesprächspartner auf Augenhöhe begegnen und damit gleichberechtigt sind. Komplementäre Kommunikation hingegen findet zwischen über- und untergeordneten Gesprächspartnern statt. Symmetrische Kommunikation repräsentiert damit *Gleichheit* der Kommunikationspartner, komplementäre Kommunikation *Unterschiedlichkeit*. Beim Präsentieren besteht die besondere Schwierigkeit darin, *beide* Aspekte zu berücksichtigen. Denn einerseits sollte ein Präsentator seinem Publikum wertschätzend und auf

Augenhöhe begegnen, also auf symmetrische Kommunikation setzen. Andererseits ist es *seine* Präsentation, für deren reibungslosen Ablauf *er* verantwortlich ist und wozu er womöglich die Einhaltung bestimmter Regeln einfordern muss. Dann steht komplementäre Kommunikation im Vordergrund. Es muss also das richtige Verhältnis von symmetrischer zu komplementärer Kommunikation gefunden werden.

---

## 2.2 Psychologische Grundlagen

Die Psychologie als wissenschaftliche Disziplin befasst sich mit dem Wahrnehmen und Verhalten von Menschen. Sie bildet neben den kommunikationstheoretischen Grundlagen die zweite wichtige Basis für das exzellente Präsentieren. Die besondere Rolle der Psychologie ergibt sich aus der Individualität und geringen Berechenbarkeit von Wahrnehmungsprozessen und Verhaltensweisen. So kann es zum Beispiel sein, dass ein Teil Ihres Publikums Ihren Ausführungen ohne Probleme folgen kann, ein anderer Teil jedoch schon vor der ersten Folie geistig aussteigt. Dies ist oft bei formalen Inhalten, die mit Zahlen oder Formeln gespickt sind, der Fall. Wenn Sie solche Inhalte mit „Jetzt kommt ein bisschen Mathematik“ ankündigen, können Sie sich sicher sein, dass viele Ihrer Zuhörer geistig dicht machen, schon bevor die erste Zahl oder Formel erscheint. Denn viele Menschen sind davon überzeugt, sie könnten mathematische Zusammenhänge nicht verstehen. Dieser Glaubenssatz ist Teil ihrer Wahrnehmung und beeinflusst ihr Verhalten, in unserem Fall die Bereitschaft, Ihren Ausführungen aufmerksam zu folgen. Dabei ist es völlig egal, ob Ihre Zahlen oder Formeln objektiv schwierig sind oder nicht. Allein die Verwendung bestimmter Signalwörter kann Aufmerksamkeit fördern oder im Gegenteil jegliches Aufmerksamkeitspotenzial vollständig zerstören. In den meisten Fällen ist es daher besser, auf die Signalwörter *Mathematik* oder *Formel* zu verzichten und die Inhalte stattdessen Schritt für Schritt zu entwickeln.

Eine wichtige Erkenntnis der Psychologie ist aber vor allem, dass Wahrnehmungsprozesse und Verhaltensweisen individuell sehr unterschiedlich sein können und zum Teil sehr schlecht vorhersehbar sind (vgl. „Aus der Praxis: Vorstellung meines Lebenslaufes“). Auf diese und andere Erkenntnisse der Psychologie werde ich im Folgenden eingehen und sie für das Grundmodell des exzellenten Präsentierens berücksichtigen.

---

### Aus der Praxis: Vorstellung meines Lebenslaufes

In einer meiner ersten Vorlesungen zu Beginn meiner Promotionszeit begann ich die Vorlesung damit, den Studierenden einen Überblick über meinen bisherigen Werdegang zu geben. Auf einer der ersten Folien<sup>2</sup> stellte ich sauber jede Etappe der letzten Jahre

---

<sup>2</sup>Ich verwende den Begriff *Folie* für eine einzelne Seite einer Präsentation, auch wenn es beim Präsentieren kaum noch echte Folien gibt, die mit einem Overheadprojektor angeworfen werden. Der Begriff bedeutet für mich das Gleiche wie *Slide* oder *Präsentationsseite*.

dar: Ausbildung, duales Studium, Praxiserfahrung in Marketing und Beratung, Vorlesungserfahrung, erste Publikationen. Was ich damit erreichen *wollte* war, dass sich die Studierenden ein differenziertes Bild von ihrem Dozenten machen könnten, um mir die fachliche Expertise zuzuschreiben, die ich für eine Vorlesung in diesem Fach brauchte. Was ich dann damit *tatsächlich* erreichte war, dass mich ein Großteil der Gruppe unsympathisch fand, weil der Eindruck entstand, ich müsste als allererstes damit angeben, was ich in jungen Jahren schon erreicht hatte. Ich brauchte sehr lange, um zu erkennen, was ich mit meinem gut gemeinten Versuch angerichtet hatte, und noch länger, bis ich die Sympathie der Studierenden zurückgewonnen hatte. Seitdem gibt es keine Einstiegsfolie mit Lebenslauf mehr, sondern ich erzähle meinen Studierenden frei aus meinem Leben und versuche gleichzeitig, etwas aus ihrem Leben zu erfahren.

Jede Präsentation ist eine zwischenmenschliche Beziehung, auch wenn diese nur von begrenzter Dauer ist. Der Erfolg einer zwischenmenschlichen Beziehung wird vor allem durch *gegenseitige* Wahrnehmung beeinflusst. Aus diesem Grund werde ich bei der psychologischen Fundierung meiner Ausführungen zwei Richtungen von Wahrnehmungsprozessen unterscheiden:

1. Wie nimmt das Publikum *uns* beim Präsentieren wahr und wie können wir diese Wahrnehmung derart beeinflussen, dass sie möglichst positiv ausfällt?
2. Wie nehmen wir *das Publikum* wahr und wie können wir diese Wahrnehmung oder aber das konkrete Verhalten des Publikums, das uns zu einer bestimmten Wahrnehmung veranlasst, beeinflussen, um eine Präsentation möglichst souverän zu halten?

Zur Beantwortung dieser zwei Fragen will ich wiederum zwei Schwerpunkte setzen: Einerseits einen *neurowissenschaftlichen*, bei dem ich relevante *Funktionsweisen des Gehirns* betrachte und deutlich mache, wie diese Funktionsweisen zur Maximierung von Präsentationserfolgen genutzt werden können. Andererseits einen *verhaltenspsychologischen* Schwerpunkt, der Aufschluss darüber gibt, wie Menschen in bestimmten Situationen tatsächlich wahrnehmen, bewerten und entscheiden.

### 2.2.1 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse

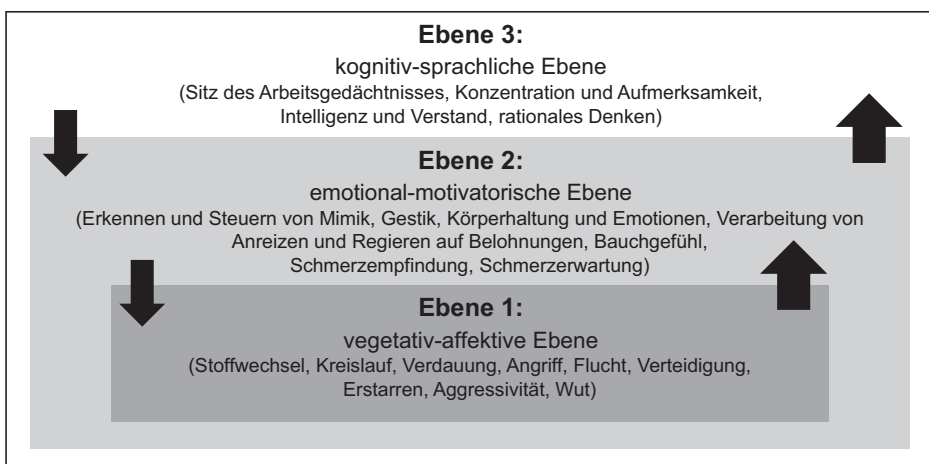
#### Struktur des menschlichen Gehirns

Unser Gehirn übernimmt vielfältige Aufgaben für uns: Informationsaufnahme und -verarbeitung und darauf aufbauend Schaffung eines Weltbildes, mit dem wir uns in der Wirklichkeit zurechtfinden. Außerdem steuert es unsere Emotionen und anderen körperlichen Reaktionen sowie die Bewertung von Situationen und Personen. Schließlich trifft unser Gehirn eine Vielzahl von Entscheidungen für uns. Und das sind nur einige seiner Aufgaben. Dazu hat das Gehirn im Laufe der Evolution beeindruckende und vielfältige Strukturen entwickelt (vgl. Thompson 2012, S. 10 ff.).

Vor einigen Jahren noch waren Forscher der Auffassung, bestimmte Hirnareale, etwa der Hirnstamm und das Kleinhirn, hätten klar abgegrenzte, spezifische Funktionen. So entstand das *dreieinige Gehirn* aus Reptilhirn, limbischem System und Neocortex (vgl. Patton 2012, S. 16). Dieses Modell wird heute allerdings weitestgehend als überholt angesehen, vor allem weil Forscher feststellen konnten, dass Hirnfunktionen nicht eindeutig spezifischen Bereichen zuzuordnen sind, sondern sich eher aus der *dynamischen Interaktion* verschiedener Regionen ergeben (vgl. Roth 2015, S. 50). Außerdem wird das Gehirn mittlerweile als äußerst anpassungsfähiges Organ betrachtet. Hirnforscher verwenden hierfür den Begriff der *Plastizität*, wobei einige Forscher von einer beinahe unbegrenzten Anpassungsfähigkeit ausgehen (vgl. Birbaumer 2015).

Dynamische Interaktion und Plastizität sprechen gegen eine fixe Zuordnung von Aufgaben zu bestimmten anatomisch abgegrenzten Hirnbereichen und damit gegen das dreieinige Gehirn. Ich will daher einer Systematisierung des Neurowissenschaftlers Gerhard Roth folgen, der vier Persönlichkeitsebenen unterscheidet und diese mit Hirnarealen in Verbindung bringt (vgl. Roth 2015, S. 49 ff.), wobei ich zwei davon zusammenfassen werde (vgl. Abb. 2.2):

Ebene 1 ist die *vegetativ-affektive Ebene*. Zu ihr gehören u. a. Hypothalamus, zentrale Amygdala und vegetative Hirnstammzentren. Sie ist neben der Steuerung unbewusst ablaufender Körperfunktionen wie Stoffwechsel, Kreislauf oder Verdauung für elementar-affektive Verhaltensweisen wie Angriff, Flucht, Verteidigung oder Erstarren sowie Aggressivität und Wut zuständig. Diese Ebene ist recht dominant, das heißt, sie prüft permanent und vor allem unbewusst, ob eine dieser Handlungen notwendig ist. Löst unser Verhalten beim Präsentieren also eine hohe Aktivität der Ebene 1 beim Publikum aus, müssen wir mit verbalen Angriffen, geistiger Abwesenheit oder tatsächlicher Flucht in der Form, dass Zuhörer den Raum verlassen, rechnen. All diese Verhaltensweisen



**Abb. 2.2** Drei Ebenen des Gehirns und der Persönlichkeit

erschweren den inhaltlichen Fortschritt unserer Präsentation. Daher sollte es unser Ziel sein, die Ebene 1 unseres Publikums *zu beruhigen*, sodass es sich voll auf unsere Ausführungen konzentrieren kann. Wie das gelingt, werde ich im Rahmen der einzelnen Werkzeuge des exzellenten Präsentierens detailliert vorstellen.

Ebene 2 ist die *emotional-motivatorische* Ebene. Zu ihr gehören basolaterale Amygdala, das mesolimbische System sowie die limbischen Anteile der Großhirnrinde. Sie ist für das Erkennen sowie die Steuerung von Mimik, Gestik, Körperhaltung und Emotionen, die Verarbeitung von Anreizen und das Regieren auf Belohnungen und damit maßgeblich für Motivation zuständig. Sie steuert aber auch unser Bauchgefühl sowie unsere Schmerzempfindungen und Schmerzerwartungen. Die emotional-motivatorische Ebene 2 ist also unter anderem für menschliche Emotionen wie Lust und Unlust zuständig. Ganz generell lässt sich in diesem Zusammenhang feststellen, dass Menschen am liebsten solche Dinge tun, die ihnen Freude bereiten, und solche Dinge vermeiden, die ihnen Unlust oder Schmerz zufügen (vgl. Roth 2015, S. 91). Eine exzellente Präsentation setzt genau hier an und versucht, positive Emotionen zu vermitteln und Langeweile oder Stress zu vermeiden. Darüber hinaus ist das Wissen über Entstehung und Verlauf von Motivation wichtig, um unsere eigene Motivation zu steuern und unser Publikum damit anzustecken.

Ebene 3 ist die *kognitiv-sprachliche* Ebene. Zu ihr gehören vor allem spezifische Teile des Neocortex, also der Großhirnrinde. Sie ist Sitz des Arbeitsgedächtnisses, ermöglicht uns Konzentration und Aufmerksamkeit und ist verantwortlich für Intelligenz und Verstand und damit für das, was wir als *rationales* Denken und Handeln bezeichnen würden. Das Schwinden der Aufmerksamkeit unseres Publikums, was nach einer gewissen Präsentationsdauer völlig normal ist, hängt in der Regel mit der Erschöpfung dieser kognitiv-sprachlichen Ebene 3 zusammen. Der Grund ist, dass ihre Arbeit sehr energieintensiv ist (vgl. Roth 2015, S. 152), weswegen regelmäßige Pausen und inhaltliche Abwechslung geboten sind (vgl. Roth 2015, S. 145 f.).

### **Dominanz tieferer Hirnebenen**

Wobei kann die Unterscheidung in drei verschiedene Hirnebenen nun konkret helfen? Aus Präsentationssicht kann zunächst festgehalten werden, dass nicht alle Aspekte der drei Ebenen relevant sind. Wichtig sind hauptsächlich affektiv-instinktives Verhalten (Ebene 1), Emotionen und Motivation (Ebene 2) und Konzentration, Aufmerksamkeit und rationales Denken (Ebene 3). Die anderen Aspekte beeinflussen zwar die menschliche Persönlichkeit insgesamt, haben aber keinen echten Bezug zum Präsentieren.

Für die Verarbeitung von Sachinformationen, also die eigentlichen Inhalte einer Präsentation, ist vor allem die Fähigkeit zum rationalen Denken der Ebene 3 verantwortlich. Besonders bemerkenswert hierbei ist, dass die Verbindungen der Ebenen 1 und 2 zur Ebene 3 nicht sehr stark ausgeprägt sind. Oder anders ausgedrückt: Untere Ebenen können die darüber liegenden stärker beeinflussen, als das umgekehrt der Fall ist (vgl. Roth 2015, S. 54). Damit kommt unsere Rationalität, die ja auf der obersten Ebene liegt, teilweise gar nicht zum Zuge, weil sie von unseren Instinkten oder Emotionen überlagert wird (vgl. hierzu auch Gigerenzer 2014, S. 94 f.). Ist also die Ebene 1 einer Person aus

unserem Publikum aktiv und auf Angriff, Flucht oder Verteidigung ausgerichtet, kann eine Sachinformation noch so wertvoll sein – sie kann nicht bis zur Ebene 3 vordringen. Gleiches gilt für die Ebene 2: Dominieren negative Emotionen unser Publikum, ist es erschöpft oder demotiviert, können Informationen nicht bis in die Ebene 3 gelangen (vgl. hierzu „Aus der Praxis: Erwachsene Menschen oder Träger von Gehirnen“). Um exzellent zu präsentieren, sollten wir uns daher immer zunächst um die Ebenen 1 und 2 unseres Publikums kümmern. Natürlich werde ich noch genau herausarbeiten, wie wir das machen. Aber wenn wir das nicht tun, nehmen wir unseren Präsentationsinhalten die Chance, ihr volles Potenzial zu entfalten.

- ▶ Machen Sie sich klar, dass Menschen Träger von Gehirnen sind. Halten Sie *hirngerechte* Präsentationen!

#### Aus der Praxis: Erwachsene Menschen oder Träger von Gehirnen?

Im Rahmen eines Präsentationstrainings für Dozenten diskutierte ich mit einem Teilnehmer einmal über die Aufmerksamkeitsspanne von Studierenden. Mein Gesprächspartner war der Auffassung, der Dozent müsse sich über die Aufmerksamkeitsspanne nicht allzu viele Gedanken machen, schließlich hätten wir es mit „erwachsenen Menschen“ zu tun, und von denen könne man ja erwarten, dass sie ein hohes Maß an Eigenmotivation und Lernwillen mitbrächten. Ich hingegen war der Auffassung, dass auch erwachsene Menschen in allererster Linie Träger von Gehirnen seien und Gehirne nicht vollständig von ihren Trägern gesteuert werden könnten (vgl. hierzu zum Beispiel Birbaumer 2015, S. 247). Die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne eines Erwachsenen beträgt nur wenige Minuten (vgl. Roth 2015, S. 344). Darauf müssen wir uns einstellen und ihren Gehirnen regelmäßig kleine Pausen gönnen. Das hat nichts mit Alter oder Reife zu tun, sondern mit Physiologie.

## 2.2.2 Verhaltenspsychologische Erkenntnisse

### Echte Menschen sind nicht rational

Der Psychologe Daniel Kahneman bekam 2002 den Wirtschaftsnobelpreis für seine Arbeiten an der sogenannten *neuen Erwartungstheorie*. Dass ein Psychologe diesen Preis erhält, ist ungewöhnlich und zeigt, welchen Stellenwert Überlegungen zu Wahrnehmung und Verhalten von Menschen im wirtschaftlichen Kontext in den letzten Jahren erreicht haben.

Der Fokus der Arbeiten Kahnemans und vieler seiner Kollegen liegt darauf, *einheitliche Muster* im Wahrnehmen und Verhalten von Menschen zu erkennen. Dabei interessieren vor allem solche Muster, die *nicht rational* sind. Ist die klassische Wirtschaftslehre noch von einem Homo oeconomicus, einem vollständig rational handelnden Akteur, ausgegangen, zeigen Kahneman und seine Kollegen, dass menschliches Wahrnehmen und Verhalten in vielen Situationen nicht rational ist. Er spricht deswegen auch

nicht von *Econs* (also dem *Homo oeconomicus*), wenn es um Menschen geht, sondern von *Humans* – von *echten Menschen*. Echte Menschen lassen sich durch rational kaum begründbare Heuristiken, Biases und Entscheidungsanomalien charakterisieren (vgl. Kahneman 2012).

► Eine *Heuristik* ist eine Art Daumenregel, auf deren Basis Menschen Entscheidungen treffen. „Hol‘ immer drei Angebote ein, wenn du einen Auftrag vergeben willst“, hieß es damals in meiner Ausbildung. Mit vollständiger Marktanalyse, wie es rational wäre, hat das nichts zu tun. Aber die goldene Regel der drei Angebote hat sich als recht nützlich erwiesen und ist gleichzeitig weitaus günstiger als die Erarbeitung einer vollständigen Marktübersicht.

► Von einem *Bias* ist die Rede, wenn Menschen *voreingenommen* sind. Stellen Sie sich Folgendes vor: In einem Prospekt eines Möbelhauses ist der ursprüngliche Preis eines Sofas, sagen wir „1.995 Euro“, durchgestrichen und durch „jetzt nur 998 Euro“ ersetzt worden. Die meisten Menschen bewerten den neuen Preis im Vergleich zum ursprünglichen Preis und denken automatisch: „Ist das günstig!“ Die wenigsten von uns stellen sich hingegen die Frage nach dem Wert des Sofas und stellen dessen Preis dazu ins Verhältnis, um daraus abzuleiten, ob der Preis angemessen oder sogar günstig ist. Würden wir so vorgehen, gäbe es ja auch gar keine Notwendigkeit, darauf hinzuweisen, was das Sofa *vor* der Preissenkung gekostet hat.

► Eine *Entscheidungsanomalie* betrifft solche Entscheidungen, die nicht rational sind, die wir aber dennoch treffen. Oft geben wir Geld aus, obwohl wir es sparen sollten. Oft kaufen wir zwei Paar Schuhe, obwohl wir nur eines kaufen wollten (oder obwohl wir eigentlich den Wocheneinkauf besorgen sollten). Es gibt sogar Menschen, die ihren Ehering im Pfandhaus versetzen, damit sie das beim Glückspiel verlorene Geld zurückgewinnen können. Dieses durchaus typisch menschliche Verhaltensmuster hat dazu geführt, dass sich in Las Vegas oder Reno direkt gegenüber von Casinos *Pawn Shops* (Pfandleihhäuser) angesiedelt haben. Dort lässt sich recht günstig Schmuck oder andere Wertsachen kaufen, denn viele erfolglose Spieler verpfänden hier Ringe oder Ketten und können sie später nicht wieder auslösen, weil das Glück doch nicht zurückgekommen ist. *Rational* wäre es, vor Betreten eines Casinos einen maximalen Verlust und eine maximale Spielzeit festzulegen. Ist der Verlust erreicht, die gesetzte Zeit verstrichen oder hat man seinen Einsatz verdoppelt, geht man nach Hause. Aber die Wirklichkeit sieht oft anders aus, und am Ende sind alles Geld und der Ehering verloren. Wirklich nachvollziehbar ist das kaum, weswegen es *Entscheidungsanomalie* heißt.

Vor allem die emotional-motivatorische Ebene 2 unseres Gehirns und das dort sitzende Belohnungszentrum begünstigen das Denken in Heuristiken, Biases und das nicht rationale Entscheiden. Der Grund dafür ist, dass die Ebene 2 hirnpfysiologisch tiefer liegt und deshalb dominanter ist als die kognitiv-sprachliche Ebene 3, die für unser rationales Handeln verantwortlich ist. Damit verliert Rationalität oft den Kampf gegen die Versuchung.



### **Berücksichtigung mangelnder Rationalität**

Aber warum interessieren uns Heuristiken, Biases und Entscheidungsanomalien überhaupt? Schließlich geht es uns ja um Präsentationserfolge und nicht um menschliche Wahrnehmungen und Verhaltensmotivationen. Die Kenntnis bestimmter verhaltenspsychologischer Grundlagen ist vor allem deswegen wertvoll, weil Präsentationserfolg maßgeblich von der Bewertung durch unser Publikum abhängt. Die Verhaltenspsychologie befasst sich exakt mit solchen Mustern der Bewertung. Oder anders: Eine Präsentation ist dann erfolgreich, wenn sie dem Publikum gefällt. Und das Publikum ist in seiner Bewertung eben nicht derart objektiv, dass es inhaltliche Aspekte rein sachneutral analysieren würde. Viele weitere Faktoren nehmen Einfluss auf die Bewertung unserer Präsentationsleistung durch das Publikum: Hat es den Zuhörern Spaß gemacht, uns zuzuhören? War unsere Präsentation abwechslungsreich? Hat unser Publikum uns als sympathisch und glaubhaft wahrgenommen? Und so weiter. Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt in Form einer *subjektiven* Bewertung: Wie hat dem Publikum unsere Präsentation *gefallen*? Und die Frage, ob jemandem etwas gefällt oder nicht, wird stark von Heuristiken, Biases und Entscheidungsanomalien beeinflusst. Hierzu ein Beispiel:

Kahneman untersuchte in einer seiner Studien (Kahneman et al. 1993) die Schmerzerinnerung von Patienten, die sich einer Darmspiegelung unterziehen mussten. Zum Zeitpunkt seiner Studie waren schmerzlindernde oder narkotisierende Medikamente noch nicht sehr weit verbreitet. Dabei wurden die Patienten gebeten, während der Untersuchung regelmäßig ihre aktuelle Schmerzwahrnehmung auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten. Zum Abschluss der Untersuchung wurden die Patienten dann noch aufgefordert, die Gesamtsumme ihrer Schmerzen zu benennen. Das überraschende Ergebnis dabei war, dass die genannten Gesamtsummen nicht den aufsummierten Einzel-Schmerz-Werten entsprachen. Vielmehr hatten der höchste und der letzte Schmerz entscheidenden Einfluss auf die Gesamtbewertung, nicht aber etwa die Dauer des Schmerzes. Dieses Muster, das Kahneman als *Höchststand-Ende-Regel* bezeichnet, konnte in anderen Experimenten bestätigt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass in der Rückschau auf bestimmte Ereignisse einige Eindrücke systematisch ausgeblendet und andere systematisch überbewertet werden. Das ist für uns deswegen relevant, weil die Bewertung einer Präsentation in der Regel *nach ihrem Ende* stattfindet. Oder haben Sie einen Feedbackbogen schon einmal nach dem ersten Drittel einer Präsentation ausgefüllt? Damit findet die Bewertung einer Präsentation in Form einer Rückschau statt. Deswegen greift auch hier die *Höchststand-Ende-Regel*. Ob unsere Präsentation als gut bewertet wird oder nicht, hängt damit maßgeblich mit unserer Fähigkeit zusammen, beeindruckende Highlights zu setzen und einen attraktiven Schluss zu finden, nicht so sehr von der Gesamtleistung.

- ▶ Die Bewertung Ihrer Präsentationsleistung erfolgt in der Regel *im Nachhinein* und weitestgehend auf Basis *subjektiver Maßstäbe*. Berücksichtigen Sie dies bei Ihrer Präsentationsplanung.

Neben der Höchststand-Ende-Regel gibt es eine Vielzahl an typisch menschlichen Denk- und Entscheidungsmustern, die ich im Folgenden berücksichtigen werde. Sie helfen uns dabei, uns besser auf die Wahrnehmung und Bewertung unseres Publikums einzustellen und unsere Präsentationen daran anzupassen.

---

## 2.3 Methodische Grundlagen

Mein Ziel ist es, Ihnen einen leistungsfähigen Ansatz zum exzellenten Präsentieren an die Hand zu geben. Um dieses Ziel zu erreichen, folge ich einer Methodik, also einem Plan mit verschiedenen Bestandteilen. Das mache ich einerseits, um Präsentator und Publikum mit ihren typisch menschlichen Eigenschaften umfassend zu würdigen und zu berücksichtigen. Andererseits geht es mir ja um die Vermittlung von *Werkzeugen* des exzellenten Präsentierens. Damit diese Vermittlung und die anschließende erfolgreiche Anwendung der Werkzeuge gelingen können, befasse ich mich neben den menschlichen Besonderheiten mit einigen didaktischen Aspekten.

### 2.3.1 Innen- vs. Außenwirkung

#### Gefühl vs. Überzeugungskraft

Ich verstehe den Ansatz des exzellenten Präsentierens nicht nur als eine Philosophie, sondern insbesondere auch als ein *Rüstzeug*, das uns in den verschiedensten Präsentationssituationen unterstützt. Ich werde dieses Rüstzeug systematisch und fundiert herleiten, denn es ist mir nicht nur wichtig, *funktionierende* Werkzeuge zu vermitteln, sondern ich möchte ebenfalls nachvollziehbar machen, *warum* sie funktionieren. Die kommunikationstheoretische und psychologische Basis dafür habe ich bereits gelegt. Bei meinen Empfehlungen zum Einsatz bestimmter Werkzeuge orientiere ich mich eigentlich immer an der *Außenwirkung*, die damit erzielt wird. Was meine ich damit?

Was macht eine erfolgreiche Präsentation aus? Hierzu können zwei bis zu einem gewissen Grad durchaus gegensätzliche Ansichten unterschieden werden. Die erste Ansicht geht davon aus, dass sich ein Präsentator bei dem, was er macht, vor allem gut *fühlen* muss. Der Fokus liegt also auf der *Innenwirkung* seines Handelns. Nur wenn sich etwas gut anfühlt, ist es auch authentisch. Die zweite Ansicht besagt, dass der Präsentator vor allem überzeugend auf sein Publikum *wirken* muss, wobei es einigermaßen egal ist, was er dabei fühlt. Der Fokus liegt auf der *Außenwirkung* seines Handelns. Ich folge dieser zweiten Ansicht.

Natürlich sind Innen- und Außenwirkung zu einem hohen Maß miteinander verbunden: Wenn wir uns bei unserer Präsentation sicher fühlen, strahlen wir diese Sicherheit auch aus. So überzeugen wir unser Publikum, das uns wiederum über seine Körpersprache ein positives Feedback gibt. Dadurch steigt unser Gefühl der Sicherheit weiter. Allerdings ist es auch denkbar, dass sich der Einsatz bestimmter Werkzeuge für uns zunächst

*nicht* gut anfühlt, wie es beim Einsatz der Hände oft der Fall ist. Viele Teilnehmer in meinen Seminaren fühlen sich anfangs unwohl damit, ihren Händen eine feste Grundhaltung zuzuordnen, auch wenn eine solche Grundhaltung eine positive und vor allem überzeugende Wirkung auf unser Publikum hat (vgl. „Aus der Praxis: die Merkel-Raute“).

#### Aus der Praxis: die Merkel-Raute

Es ist Bundestagswahl 2013. In der finalen Phase des Wahlkampfes ist ein Wahlwerbeplakat der CDU am Berliner Hauptbahnhof zu sehen, das nicht durch einen markigen Slogan oder eine vertrauenerweckende Mimik überzeugen soll, sondern durch eine *Handhaltung*. Gezeigt wird die *Merkel-Raute*, die Handhaltung, die Frau Merkel immer dann einnimmt, wenn sie vor einer Kamera steht. Dazu nimmt sie die Hände vor dem Bauch, die Fingerspitzen sind leicht aneinander gedrückt mit den Daumen nach oben, und sie hält die kleinen Finger ungefähr auf Bauchnabelhöhe. Ihre Hände sind damit so geformt, dass sich zwischen Daumen und Zeigefingern eine Raute bildet. Diese Handhaltung ist so sehr zum Markenzeichen von Angela Merkel geworden, dass damit Wahlwerbung betrieben wurde. Wiedererkennungswert: 100 %.

Gehen wir einige Jahre zurück: Frau Merkel dürfte sich diese Handhaltung nicht selbst ausgedacht haben. Wahrscheinlich wurde sie ihr von einem ihrer Berater empfohlen. Was glauben Sie, war die Empfindung von Frau Merkel bei ihrer ersten Merkel-Raute? „Wie angenehm“, „Wie gemütlich“ oder gar „Das wird bestimmt mein neues Markenzeichen“? Sicherlich nicht. Wie für jeden anderen hat sich diese Handhaltung wahrscheinlich auch für Frau Merkel richtig komisch, ungewohnt und unnatürlich angefühlt. Frau Merkel hat sich aber nicht von diesem Gefühl, der *Innenwirkung*, leiten lassen, sondern so lange weitergemacht, bis sich diese Handhaltung *normal* angefühlt hat. Sie hat darauf vertraut, dass diese Grundhaltung eine überzeugende Außenwirkung mit sich bringt. Sie hatte wohl Recht, wie sonst ist es zu erklären, dass die Merkel-Raute derart populär geworden ist, dass man mit ihr Wahlwerbung machen kann?

#### Die Authentizitätsfalle

Das Beispiel von der Merkel-Raute soll ein Prinzip verdeutlichen, das ich die *Authentizitätsfalle* nenne. Die Authentizitätsfalle führt mich dazu, der Außenwirkung beim Präsentieren Vorrang gegenüber der Innenwirkung zu geben. Sie tritt immer dann auf, wenn wir uns auf ein neues Verhaltensmuster einlassen sollen, wie etwa die Festlegung einer Grundhaltung für unsere Hände. Viele Menschen reagieren hierauf mit emotionaler Ablehnung und begründen diese damit, dass ein solches Verhaltensmuster für sie *nicht authentisch* sei, also nicht zu ihrer Persönlichkeit passe. In den allermeisten Fällen hat die emotionale Ablehnung aber nichts damit zu tun, dass ein Muster nicht zur eigenen Persönlichkeit passt, sondern es ist einfach nur *ungewohnt*. Immer wenn uns unser Gehirn *vorspielt*, etwas sei nicht authentisch, obwohl es einfach nur ungewohnt ist, können wir von der Authentizitätsfalle sprechen. Ich zeige Ihnen, wie dieses Phänomen entsteht.

Lassen Sie mich zunächst eine zentrale Funktionsweise unseres Gehirns verdeutlichen. Zu all unseren Verhaltensmustern gibt es eine spezifische Entsprechung im Gehirn. Es existieren *Verknüpfungen von Nervenzellen*, die einige Millisekunden, bevor wir ein Verhalten zeigen, aktiviert werden. Damit hat jedes Verhalten ein *physiologisches* Pendant im Gehirn: eine Vernetzung von Nervenzellen, die greifbar, messbar und sogar mit bildgebenden Verfahren darstellbar ist. Aufgrund der hohen Flexibilität des Gehirns ist diese Vernetzung *veränderbar*. Hirnforscher sprechen in diesem Zusammenhang – Sie erinnern sich – von *Plastizität*. Wenn wir eine neue Bewegung oder ein neues Verhalten erlernen, verändert sich dabei die Vernetzung von Nervenzellen, sodass es zum neuen Verhalten irgendwann eine Entsprechung im Gehirn gibt. *Bevor* wir allerdings etwas gelernt haben, gibt es eine entsprechende Verknüpfung noch nicht oder nur zum Teil. Bei den ersten Versuchen der Durchführung eines neuen Verhaltens kann das Gehirn also noch nicht auf ein etabliertes Netzwerk zurückgreifen und man fühlt sich unsicher. Jeder, der einmal eine Sportart oder ein Instrument neu gelernt hat, kennt dieses Unsicherheitsgefühl.

Psychologen sehen das Erlernen von Neuem daher immer auch als einen Schritt heraus aus der eigenen Komfortzone. Damit beschreibt die *Komfortzone* den Bereich von Verhaltensweisen, der durch stabile neuronale Netzwerke gesichert ist. Die *Veränderungszone*, die außerhalb der Komfortzone liegt, basiert noch nicht auf stabilen Netzwerken, sodass für sie ein Gefühl der Unsicherheit typisch ist. Damit ist der erste Grund gefunden, warum wir neue Verhaltensweisen oftmals emotional ablehnen: Sie fühlen sich nicht gut an, weil sie noch nicht durch neuronale Vernetzungen hinterlegt sind. Leider teilt uns unser Gehirn das aber nicht in dieser Form mit, sondern versteckt es oft unter dem Deckmantel der fehlenden Authentizität: Was sich nicht gut anfühlt, verkauft uns unser Gehirn als nicht authentisch.

Neben der Existenz etablierter neuronaler Strukturen bestimmt ein anderer Aspekt unsere Veränderungsneigung: Die Schaffung neuer neuronaler Verknüpfungen kostet *Energie*. Bei einem geistigen Attraktivitätsvergleich von alten und neuen Verhaltensweisen verlieren neue Verhaltensweisen oft deshalb, weil sie energieaufwendiger sind. Schließlich sind energiesparende neuronale Verknüpfungen noch nicht etabliert. Da unser Gehirn allerdings von Haus aus auf Energiesparen ausgelegt ist (vgl. Stenger 2014, S. 15), hat es das Neue oftmals schwer. Das ist der zweite Grund, warum uns unser Gehirn mangelnde Authentizität neuer Verhaltensweisen vorspielt.

- Unser Gehirn folgt eigenen Gesetzen und gaukelt uns daher manchmal falsche Tatsachen vor. *Glauben Sie nicht alles, was Sie denken.*

Nur weil etwas neu ist, heißt das also noch nicht, dass es nicht zu uns passt und damit nicht authentisch ist. Es passt wahrscheinlich *noch* nicht zu uns. Genau aus diesem Grund müssen wir den Dingen eine Chance geben, sich im wahrsten Sinne des Wortes zu entwickeln. Dabei sollten wir nicht zu sehr darauf achten, wie es sich anfühlt. Die *Außenwirkung* entscheidet darüber, wie gut wir bei unserem Publikum ankommen, die *Innenwirkung* kann uns trügen.

Insgesamt bin ich natürlich der Auffassung, dass wir uns beim Präsentieren wohl fühlen sollten. Auf dem Weg zur Exzellenz, insbesondere beim Training und Einsatz *neuer* Werkzeuge, wird es aber immer wieder dazu kommen, dass wir uns nicht rundum wohl fühlen. Das ist überhaupt nicht schlimm. Lassen Sie uns den Dingen Zeit und Raum geben, sich zu entwickeln. Dann kommt das gute Gefühl von alleine.

### 2.3.2 Jeder Mensch ist anders

Viele geistige Prozesse laufen bei allen Menschen mehr oder weniger gleich ab. Die Bewertung neuer Verhaltensmuster ist ein Beispiel dafür. Dennoch will ich Menschen grundsätzlich als Individuen betrachten und ihre Individualität ausreichend würdigen. Jeder Mensch ist anders. Deshalb möchte ich den Grenzgang zwischen der Einheitlichkeit bestimmter Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse bei uns und unserem Publikum und der Individualität jedes Präsentators wagen. Die von mir vorgestellten Werkzeuge können deswegen individuell auf Ihre persönlichen Stärken und Schwächen angepasst werden. Ich gebe am Ende eines jeden Werkzeugs daher immer Empfehlungen zur *Dosierung*, also der Stärke des Werkzeugeinsatzes. Ich bin der Auffassung, dass *alle* vorgestellten Werkzeuge für *alle Menschen* geeignet sind. Die menschliche Individualität bestimmt über die *Intensität* des Einsatzes eines Werkzeugs: Wenn Sie etwa von Natur aus eher schnell sprechen, dann sollten Sie Ihre Sprechgeschwindigkeit anders dosieren, als wenn Sie von Natur aus eher langsam sprechen. Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit dem individuellen Sprechtempo gilt aber für jeden gleichermaßen.

Damit die Dosierungshinweise zu den Werkzeugen für Sie nützlich sind, müssen Sie natürlich zunächst eine Selbsteinschätzung vornehmen. Eine solche Selbsteinschätzung ist naturgemäß nicht immer ganz einfach. Teilweise ist unser Blick auf uns selbst verklärt oder wir bewerten uns übermäßig kritisch beziehungsweise unkritisch. In solchen Fällen hilft eine ergänzende Fremdeinschätzung. Ziehen Sie dazu Ihren Partner, Ihre beste Freundin oder einen vertrauten Arbeitskollegen zurate. So gelingt ein umfassender und verlässlicher Blick auf sich selbst.

### 2.3.3 Aktionen und Funktionen

Haben Sie schon einmal Ski- oder Snowboardunterricht genommen? Wenn nicht, ist das nicht weiter schlimm, das folgende Beispiel lässt sich auf fast jede andere Sportart übertragen. Für den Fall, dass Sie einen guten Skilehrer hatten, dann ist er nicht nur vorausgefahren und Sie in Schlangenlinien hinterher, sondern er hat Sie *individuell gecoacht*. Und wenn er richtig gut war, hat er sich mit seinem Coaching nicht auf das konzentriert, was am Ende *erreicht* werden soll, sondern auf das, was Sie *unternehmen* müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Er hat Ihnen also nicht gesagt, dass Sie einen Schwung auf der Kante fahren sollen, sondern Sie aufgefordert, in die Knie zu gehen, Ihr Gewicht nach

vorne zu verlagern und die Knie in Richtung Berg zu drehen. Ein guter Coach vermittelt Ihnen *Aktionen*, nicht *Funktionen*. Der Hinweis „Fahr mal mehr auf der Kante“ ist nutzlos, denn wenn Sie wüssten, wie das geht, würden Sie es längst so machen. Es geht bei gutem Coaching also darum, *was* gemacht werden muss (Aktion), damit das richtige Ergebnis (Funktion) erreicht werden kann.

Ich orientiere mich mit meinen Ausführungen fast ausschließlich an *Aktionen*. Ich gebe Ihnen Hinweise, was Sie konkret *unternehmen* können, um sich zu verbessern. Die Funktionen, die aus diesen Hinweisen resultieren, sind vielfältig: überzeugendere Körpersprache, mehr Selbstsicherheit, mehr Freude am Präsentieren und vieles andere mehr. Sie verfolgen allerdings immer ein und dasselbe Ziel: exzellent präsentieren.

### 2.3.4 Der Werkzeugkoffer

Die Aktionen, die ich Ihnen empfehle, können im Sinne von *Werkzeugen* interpretiert werden. Natürlich sind es Werkzeuge im übertragenen Sinne (vgl. hierzu auch Gigerenzer 2009, S. 71 f.). Das wird nicht zuletzt aus der verhaltensorientierten Bezeichnung der einzelnen Werkzeuge, zum Beispiel *authentisch agieren* oder *sich durch Gedankensteuerung selbst motivieren*, deutlich. Dennoch ist die gedankliche Verdeutlichung von Aktionen oder Verhaltensweisen im Sinne von konkreten Werkzeugen hilfreich, um Ihre Präsentationsfähigkeiten systematisch weiterzuentwickeln.

Typisch für meine Werkzeuge sind verschiedene Merkmale, wie wir sie auch von echten Werkzeugen kennen:

1. Spezifischer Anwendungszweck: Jedes meiner Werkzeuge verfolgt einen ganz *konkreten Zweck*. So werde ich Ihnen Hinweise geben, wo Sie optimalerweise vor Ihrem Publikum stehen oder was gute Openings für Ihre Präsentation sind. Auch wenn ich Ihnen für bestimmte Zwecke mehrere Werkzeuge vorschlage, hat jedes einzelne Werkzeug doch immer nur einen Anwendungszweck. Am Ende verfügen Sie dann über unterschiedliche Werkzeuge, die Sie für eine Vielzahl an Anwendungszwecken rüsten und damit die Grundlage für Ihren persönlichen Werkzeugkoffer bilden.
2. Problembezug: Allein der spezifische Anwendungszweck eines Werkzeuges macht es noch nicht nützlich oder gar wertvoll. So hat ein Hammer zwar immer einen spezifischen Anwendungszweck, sein Nutzen und sein Wert ergeben sich aber erst dann, wenn ein *Problem* vorliegt. Sonst läge der Hammer nur im Weg herum. Der Ansatz des exzellenten Präsentierens leitet *typische Probleme* des Präsentierens systematisch her, sodass alle Werkzeuge das Ziel verfolgen, Ihnen beim Lösen dieser Probleme zu helfen.
3. Leistungsfähigkeit: Alle Werkzeuge sind so gestaltet, dass sie ihren Zweck möglichst gut erreichen. Ich verspreche Ihnen damit *äußerst leistungsfähige* Werkzeuge.