

Barbara Minto

Das Prinzip der Pyramide

Ideen klar, verständlich und erfolgreich
kommunizieren

PEARSON
Studium

3. Wie Sie eine Pyramidenstruktur aufbauen

Das Problem, mit dem Sie sich allgemein konfrontiert sehen, wenn Sie sich hinsetzen und anfangen zu schreiben, besteht darin, dass Sie ungefähr wissen, über was Sie schreiben möchten, aber nicht genau, was oder wie Sie es sagen sollen. Dieses Gefühl der Unsicherheit bleibt bestehen, auch wenn Sie wissen, dass die Ideen, die Sie schließlich aufschreiben, egal wie sie lauten mögen, letztendlich eine Pyramide bilden müssen.

Dennoch verfügen Sie über eine ganze Menge an Wissen über Ihr Endprodukt, auf das Sie aufbauen können. Zunächst einmal wissen Sie, dass Sie von einem Satz mit Subjekt und Prädikat am Kopf der Pyramide ausgehen werden. Sie wissen außerdem, dass das Subjekt dieses Satzes auch das Subjekt Ihres Textes sein wird.

Außerdem wissen Sie, dass dieser Satz als die Antwort auf eine Frage dienen wird, die im Kopf des Lesers bereits vorhanden ist. Und diese Frage wird aufgrund einer Situation entstanden sein (mit der der Leser vertraut ist), in der sich ein Problem entwickelte (mit dem er ebenfalls vertraut ist), das die Frage aufwarf, aufgrund derer Sie überhaupt erst schreiben mussten. Vielleicht kennen Sie sogar ungefähr einige der Punkte, die Sie anführen wollen.

Damit wissen Sie schon allerhand. Dieses Wissen können Sie zum Aufbau Ihrer Pyramide nutzen, indem Sie entweder oben anfangen und sich nach unten durcharbeiten oder indem Sie unten anfangen und sich nach oben arbeiten. Die erste Methode ist im Allgemeinen einfacher als die zweite und sollte daher zuerst versucht werden.

3.1 Der Ansatz von oben nach unten

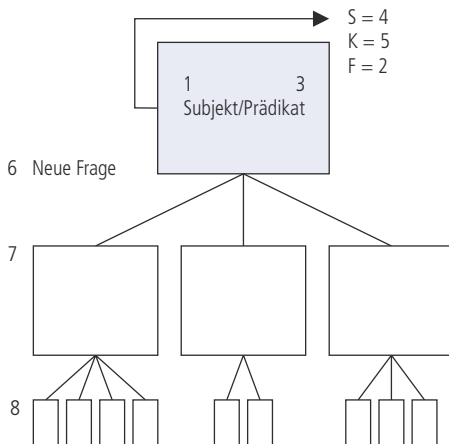
Es ist allgemein einfacher, oben zu beginnen und sich nach unten durcharbeiten, weil Sie als erstes über die Dinge nachdenken, deren Sie sich am meisten sicher sind: Ihr Thema und das Wissen des Lesers darüber, an das Sie den Leser in der Einleitung erinnern werden.

Sie wollen sich jedoch nun nicht einfach hinsetzen und beginnen, den ersten Absatz Ihrer Einleitung zu schreiben. Stattdessen wollen Sie die Struktur des Einleitungsaufbaus nutzen, um Ihrem Verstand die richtigen Punkte zu entlocken, einen nach dem anderen. Hierfür schlage ich vor, sich nach der in Abbildung 3.1 abgebildeten und nachfolgend beschriebenen Vorgehensweise zu richten:

- 1. Zeichnen Sie ein Kästchen.** Dies stellt Ihr Kästchen am Kopf der Pyramide dar. Tragen Sie hier Ihr Diskussionsthema ein, sofern Sie es wissen. Wenn nicht, gehen Sie über zu Schritt 2.
- 2. Entscheiden Sie sich hinsichtlich der Frage.** Stellen Sie sich Ihren Leser vor. Für wen schreiben Sie eigentlich, und welche Frage in seinem Kopf wollen Sie beantwortet haben, wenn Sie mit dem Schreiben fertig sind? Nennen Sie die Frage, wenn Sie sie kennen, oder gehen Sie über zu Schritt vier.
- 3. Schreiben Sie die Antwort auf,** sofern Sie sie kennen, oder notieren Sie, dass Sie die Frage beantworten können.
- 4. Identifizieren Sie die Situation.** Als nächstes sollten Sie belegen, dass Sie Frage und Antwort so klar formuliert haben, wie es Ihnen zu diesem Zeitpunkt möglich

ist. Hierzu nehmen Sie das Thema, gehen dann über zur Situation und treffen die erste unanfechtbare Aussage hierüber, die Sie machen können. Wie lautet die erste Idee, die Sie dem Leser gegenüber äußern können und von der Sie wissen, dass er mit Ihnen darin übereinstimmt – entweder weil er sie für richtig hält oder weil es sich dabei um eine allgemein anerkannte und überprüfbare Wahrheit handelt?

5. **Entwickeln Sie das Problem.** Nun beginnen Sie Ihren Frage-Antwort-Dialog mit dem Leser. Stellen Sie sich vor, er nickt zustimmend mit dem Kopf und sagt: „Ja, ich weiß das, na und?“. Dies sollte Sie zum Nachdenken bringen: Was geschah in dieser Situation, um eine solche Reaktion beim Leser auszulösen? Vielleicht ist etwas schief gegangen, es hat sich ein Problem ergeben oder eine logische Diskrepanz wurde offensichtlich. Was geschah in der Situation, um eine solche Frage auszulösen?
6. **Überprüfen Sie nochmals Frage und Antwort.** Die Aussage über das Problem sollte sofort die Frage auslösen, die Sie bereits aufgeschrieben haben. Ist dies nicht der Fall, dann ändern Sie Ihre Aussage entsprechend. Oder vielleicht gehen Sie vom falschen Problem oder der falschen Frage aus und müssen noch einmal darüber nachdenken.



Füllen Sie das oberste Kästchen aus.

1. Welches Thema erörtern Sie?
2. Welche Frage des Lesers beantworten Sie zum Thema?
3. Wie lautet die Antwort?

Passen Sie die Antwort an die Einleitung an.

4. Wie ist die Situation?
5. Wie lautet die Komplikation?
2. Folgen Frage und Antwort immer noch?

Ermitteln Sie die Schlüsselaussage.

6. Welche neue Frage wird durch die Antwort aufgeworfen?
7. Wollen Sie deduktiv oder induktiv antworten?
7. Wenn induktiv, wie heißt Ihr Substantiv im Plural?

Strukturieren Sie die Unterpunkte.

8. Wiederholen Sie den Frage-Antwort-Vorgang auf dieser Ebene.

Abbildung 3.1: Die einzelnen Strukturelemente überprüfen sich gegenseitig

Sinn und Zweck der ganzen Übung ist es sicherzustellen, dass Sie die richtige Frage zu beantworten versuchen. Haben Sie erst die Frage, ergibt sich alles andere relativ leicht.

Lassen Sie mich zeigen, wie Ihre Gedanken sich entwickelten, wenn Sie die Technik bei der Neuformulierung der in Abbildung 3.2 dargestellten Aktennotiz einsetzen würden. Sie stammt aus der Buchhaltung eines großen Getränkeherstellers in den Vereinigten Staaten.

Wenn die Fahrer des Unternehmens einem Kunden Waren geliefert haben, schicken sie ihrer Buchhaltung einen Lieferschein mit der Angabe einer Reihe von Codenummern, dem Datum und Angaben zum Lieferumfang. Diese Lieferscheine bilden die Grundlage des Fakturierungssystems, das ungefähr wie folgt funktioniert:

FÜNF WOCHEN

Verarbeitung
Lieferscheine



Rechnungs-
versand



Scheck-
eingang



Verarbeitung
Zahlung

Einer der Kunden des Unternehmens, eine Fast-Food-Kette, die wir hier einmal Big Boss nennen wollen, erhält von diesem Getränkehersteller viele Lieferungen. Für seine eigenen Abrechnungszwecke möchte Big Boss täglich eine Übersicht über seine wachsenden Verbindlichkeiten gegenüber dem Lieferanten haben. Big Boss will wissen, ob er die Lieferscheine nicht bei jeder Lieferung behalten kann, um sie dann auf Diskette zu speichern, den Gesamtbetrag zu errechnen und dann Diskette und Zahlung einmal pro Monat an die Zentrale des Getränkeherstellers zu schicken. Anders gesagt, Big Boss schlägt ein System vor, das folgendermaßen funktionieren würde:

EIN TAG

Eingang Diskette
und Scheck



Verarbeitung
Zahlung

An: Herrn Robert Salmon

Von: John J. Jackson

Thema: Big Boss

Datum:

Wir sind gebeten worden, die Durchführbarkeit der Verarbeitung von Lieferscheinen der Firma Big Boss (Kundennummer 8306) mittels Diskette in unserem zentralen Rechnungswesen zu prüfen. Diese Abwicklung würde bei Big Boss und uns auf der Basis von Vorauszahlungen erfolgen. Wir haben unsere Überprüfung dieser Bitte abgeschlossen mit folgendem Ergebnis:

1. Damit wir Daten für unser zentrales Rechnungswesen von einer externen Quelle akzeptieren können, müssen wir die Daten in einem vorgeschriebenen Format erhalten:
 - a. Kundennummer
 - b. Nummer der Verkaufsstelle
 - c. Lieferschein-Nummer
 - d. Rechnungsbetrag jedes Lieferscheins
 - e. Lieferdatum jedes Lieferscheins

Wenn Big Boss die Kunden- und Verkaufsstellennummern nicht zur Verfügung stehen, können wir diese Daten aus unserer Kundenstammdatei liefern. Diese Informationen könnten dann im System von Big Boss integriert werden zur Erleichterung der künftigen Verarbeitung von Lieferscheindaten.

2. Big Boss erzeugt ein Ausleitungsprogramm, mit dem ein Abgleich mit seiner Datei gefahren werden kann, um so alle Lieferscheindaten, die zum Abrechnungszeitpunkt in dieser Datei gespeichert sind, herauszufiltern. Die Ausgabedatei, die dieses Programm erzeugt, muss ein mit unserer Software kompatibles Format haben. Diese Daten werden dann auf Diskette zur Abrechnung an uns geschickt. Gleichzeitig schickt Big Boss seinen Scheck mit einer detaillierten Auflistung der Daten auf der Diskette (siehe oben, Ziffer 1) an unsere zentrale Buchhaltung. Die Diskette wird in unserer Datenverarbeitungsabteilung dann wertmäßig nach unseren derzeitigen Verfahren abgeglichen. Das Endergebnis dieses Abgleichs muss sein, dass die Summe auf dem Kundenscheck und die Daten auf der Diskette den gleichen Wert aufweisen.
3. Nach Fertigstellung wird die abgeglichene Diskette vom zentralen Rechnungssystem verarbeitet. Dabei werden eine Aktualisierung des Kundenkontos nach Lieferscheinnummern und die Erstellung von Kontoauszügen vorgenommen.

Abbildung 3.2: Die Punkte beantworten nicht die Frage

Der Leiter des Rechnungswesens wurde daraufhin gefragt, ob diese Änderung machbar sei und hat darauf in der vorliegenden Aktennotiz im Wesentlichen mit der Aussage geantwortet: „Hier folgt, wie nach unseren Überlegungen das neue System funktionieren würde“, ohne jedoch die eigentliche Frage zu beantworten.

Wären Sie an seiner Stelle gewesen und hätten die in Abbildung 3.1 dargestellte Technik angewendet, wäre Folgendes dabei herausgekommen:

1. Sie hätten ein Kästchen gezeichnet und sich gefragt: „Was ist mein *Thema*?“ (Änderungswunsch von Big Boss)
2. „Welche *Frage* beantworte ich dem Leser zu diesem Thema?“ (Ist es eine gute Idee?)
3. „Wie sieht die *Antwort* aus?“ (Ja)
4. Lassen Sie mich nun durch Überdenken der Einleitung prüfen, ob dies wirklich die Frage und wirklich die Antwort ist. Hierzu nehme ich das Thema und gehe weiter zur *Situation*. Der erste Satz über diese Situation muss eine Aussage zum Thema sein. „Welches unanfechtbare Argument fällt mir als Aussage zu diesem Thema ein?“ Etwas, wovon ich weiß, dass der Leser es nicht in Frage stellen, sondern als Tatsache akzeptieren wird? (Sie haben um eine Verfahrensänderung gebeten.)

Wenn Sie die Einleitung formulieren, werden Sie selbstverständlich in diesem Absatz die Art der Änderung erklären, aber um Ihre Gedanken auszuarbeiten, brauchen Sie sich nur über das Wesentliche Ihres Argumentes in dem Absatz klar werden.

5. Nun stellen Sie sich vor, der Leser sagt, „Ja, ich weiß - na und?“ Dies sollte Sie dann direkt zu Ihrer Aussage über die *Komplikation* führen: (Sie fragen mich, ob es Sinn macht.)

Die Frage, so wie Sie sie aufgeführt haben, sollte dem Leser als nächstes einfallen (Macht es Sinn?). Da das ungefähr das ist, was Sie als Ihre Frage aufgeführt haben, können Sie sehen, dass Frage und Antwort übereinstimmen. Somit haben Sie überprüft, dass Ihr Argument für den Leser zutrifft.

6. Lautet Ihre Aussage: „Die Änderung ist vernünftig“, können Sie nun weiter in der Pyramide hinuntergehen und bestimmen, welche *neue Frage* sich beim Leser durch Ihre Aussage ergeben würde (Warum?).
7. Die Antwort auf jede Frage nach dem „Warum“ müssen immer „Gründe“ sein. Damit wissen Sie, dass die Punkte, die Sie auf der Ebene der Schlüsselaussagen brauchen, alles Gründe sein müssen. Wie könnten diese Gründe in unserem Beispiel aussehen?
 - Wir bekommen die von uns benötigten Informationen.
 - Es wird unseren Cash-flow steigern.
 - Es wird unseren Arbeitsaufwand reduzieren.

8. Nachdem Sie überprüft haben, dass diese Punkte tatsächlich die richtigen Punkte und logisch geordnet sind, besteht der nächste Schritt darin, weiter nach unten zu gehen und das auszudrücken, was Sie zur Stützung eines jeden Punktes sagen müssen. Im Falle eines so kurzen Dokumentes wie das von Big Boss können Sie jedoch wahrscheinlich weiterschreiben, ohne weitere Strukturierungen vornehmen zu müssen. Die stützenden Ideen haben Sie wahrscheinlich im Kopf leicht zur Verfügung und sie werden Ihnen bei der Formulierung der entsprechenden Abschnitte rechtzeitig einfallen.

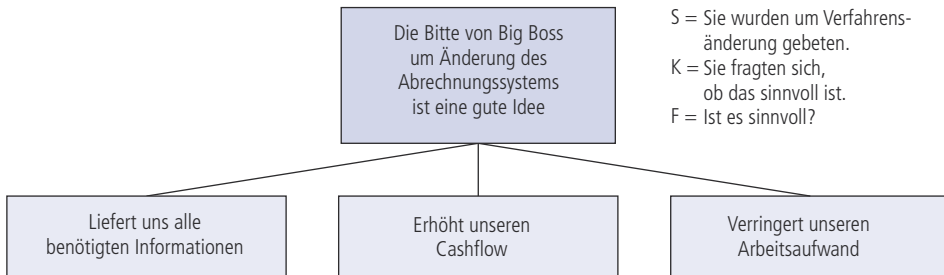


Abbildung 3.3: Die Punkte beantworten die Frage

Wie Sie sehen können, zwingt die Technik den Schreiber, nur solche Informationen zu verwenden, die für die Leserfrage relevant sind. Hierdurch wurde dem Schreiber geholfen, seine Gedanken zu Ende zu führen und sich anstatt nur partiell, wie es der Fall im Originalbeispiel war, voll mit der Frage zu beschäftigen. Und sofern er die Von-oben-nach-unten-Ordnung bei der Präsentation befolgt, wird selbstverständlich die gesamte Mitteilung vom Leser bedeutend leichter aufzunehmen sein.

3.2 Der Ansatz von unten nach oben

Es mag häufig vorkommen, dass offensichtlich Ihre Gedankengänge noch nicht voll entwickelt sind, um den obersten Teil der Pyramide auszuarbeiten. Vielleicht können Sie Ihr Thema noch nicht präzise bestimmen oder die Frage ist Ihnen nicht klar oder Sie können nicht entscheiden, was der Leser bestimmt weiß oder bestimmt nicht weiß. Begeben Sie sich in solchen Fällen einfach hinab auf die Ebene der Schlüsselaussagen.

Wenn Sie Schlüsselaussagen schon kennen, umso besser. Sehr oft jedoch werden Sie keine zur Hand haben. Geraten Sie deswegen nicht in Verzweiflung. Sie können die Ideen von unten nach oben entwickeln, indem Sie die folgende dreischrittige Arbeitsweise befolgen:

1. Erfassen Sie alle Punkte, die Sie berücksichtigen möchten.
2. Erarbeiten Sie die Beziehungen zwischen den einzelnen Punkten.
3. Ziehen Sie die entsprechenden Schlüsse.

Lassen Sie mich wieder anhand eines zu überarbeitenden Dokumentes zeigen, wie diese Technik funktionieren würde (Abbildung 3.4). Es handelt sich um die Aktennotiz eines jungen Unternehmensberaters für seinen Motivationsmanager, die er nach zweiwöchiger Arbeit an seinem ersten Auftrag geschrieben hat. Der Kunde ist ein Druckereiunternehmen in England.

Ich weiß nichts über die Situation oder das Thema und kenne nur den Inhalt der Aktennotiz. Wir müssen das Dokument daher als „geschlossenes Universum“ betrachten und können uns kein Urteil darüber erlauben, ob das, was er sagt, wahr oder richtig ist. Wir möchten nur klarstellen, was die Aktennotiz besagt.

An: Datum:
 Von: Thema: TTW

Es folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit in den letzten zwei Wochen.

Wie wir bereits wissen, bilden die Satzkosten den wichtigsten Kostenanteil allen Neusatzes. Sie bewegen sich zwischen 40 Prozent für Hardcover-Ausgaben und 50 bis 55 Prozent für Paperbacks. Die wichtigsten Elemente bei den Satzkosten sind:

Maschinensatz	30 – 50 Prozent
Korrekturlesen	17 – 35 Prozent
Erster Korrekturabzug und Neukorrektur	10 – 16 Prozent
Umbruch	10 – 20 Prozent
Ausschießen und Seiteneinrichtung	10 – 15 Prozent

Ein Vergleich mit den Standards zeigt, dass die Produktivität von TTW im Satzbereich relativ niedrig ist. Im Augenblick arbeiten die Satz-Kalkulatoren an einigen spezifischen Beispielen, die ich ihnen gegeben habe.

Jeder Satzauftrag durchläuft grundsätzlich dieselben Phasen, um ein hohes Qualitätsniveau zu gewährleisten. Dies erklärt zum Teil, warum man TTW bei kleineren Satzaufträgen für nicht wettbewerbsfähig hält.

In Aylesbury ist man sehr daran interessiert festzustellen, wie es im Einzelnen zu den hohen Satzkosten kommt. Ich habe mit den Herren Roy Walter, Brian Thompson und George Kennedy gesprochen. Kennedy ist zu einem Experiment bereit, um herauszufinden: (1) ob es im Satzprozess Phasen gibt, die gestrichen werden können, insbesondere bei bestimmten Aufträgen, (2) welche Ursachen für die offensichtlich niedrige Produktivität verantwortlich sind – das heißt, warum sie unter den allgemeinen Standards liegt.

Die Satzabteilung ist zur Zeit überbelastet. Bei den meisten Aufträgen ist der Termin überschritten. Besonders akut ist dieser momentane Überhang im Handsatz. TTW zahlt niedrigere Löhne als andere Druckereien der Region, und es wird für die Firma zunehmend schwieriger, Setzer zu finden und zu halten.

Im Moment sieht man sich auch noch einer neuen Forderung der Gewerkschaft gegenüber. Außerdem sind zwei Setzer gerade ausgeschieden.

Die Abteilung verfügt über weniger Mitarbeiter als im Budget vorgesehen, und die angefallenen Überstunden überschreiten das Soll um mehr als 50 Prozent.

SCHLUSSFOLGERUNGEN:

1. Es scheint möglich, die Satzkosten durch folgende Maßnahmen zu senken:
 - a. Vereinfachung des Prozesses bei einfachen Aufträgen.
 - b. Produktivitätssteigerung durch Einführung neuer Methoden.
2. Um Ersteres zu erreichen, müsste eine Reihe von Experimenten bei bestimmten Aufträgen durchgeführt werden. Hierzu wäre der gesamte Prozess zu beobachten und der Grenzeffekt hinsichtlich der Qualität aufgrund der Änderungen von Anzahl und Terminierung der Überprüfungen sowie der entsprechenden Reaktion des Kunden zu kontrollieren. Die dabei zu erzielenden Einsparungen könnten bis zu 10 Prozent der gesamten Satzkosten ausmachen.

Die zweite Möglichkeit zur Kostenreduzierung erfordert meiner Meinung nach detaillierte Methodenuntersuchungen. TTW liegt bei Maschinen- und Handsatz 20 bis 50 Prozent unter den Standards. Verbesserungen scheinen möglich.

3. Ein Vergleich zwischen TTW und Bair, Purnell oder Waterlow kann hier vielleicht weiterhelfen. George Kennedy und Roy Walter schienen sehr an einer vergleichenden Studie interessiert zu sein. Ich habe ihnen allerdings gesagt, dass diese Studie, alles in allem, wohl nicht sehr ergiebig wäre.
4. Die Einstellungen gegenüber den Satzkosten sind in Aylesbury sehr gemischt. Gerry Calvert meint, dass sie definitiv hoch seien, George Kennedy behauptet, dafür gäbe es keine wirklichen Beweise, und Roy Walter gibt zu, dass sie für ihn ein einziges Rätsel darstellen. Sie alle scheinen sehr bereit, diese Kosten zu überprüfen.

Abbildung 3.4: Die Argumentation stockt

Schritt 1: Listen Sie die Punkte auf

PROBLEME

1. Niedrige Produktivität im Satz
2. Derselbe Ablauf bei jedem Auftrag
3. Nicht wettbewerbsfähige Preise bei einfachen Aufträgen
4. Nicht termingerecht
5. Niedrigere Löhne/Gehälter
6. Personalmangel
7. Viele Überstunden
8. Bei Maschinen- und Handsatz unter den allgemeinen Standards

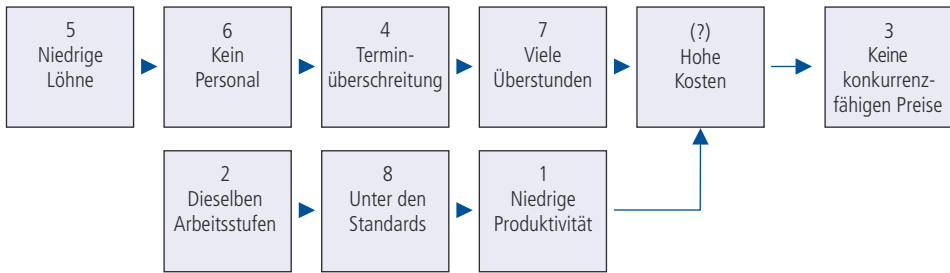
LÖSUNGEN

1. Vereinfachen Sie den Prozess bei einfachen Aufträgen.
2. Steigern Sie die Produktivität durch Ändern der Methoden.

Gehen Sie zunächst zu den Empfehlungen, denn es ist immer einfacher, die Stichhaltigkeit von Aktionsideen als die von Situationsideen zu bestimmen (siehe *Kapitel 7 – Ideengruppen zusammenfassen*). Wie sieht die Beziehung zwischen der Vereinfachung des Arbeitsablaufs und der Änderung der Methoden aus? Es gibt keine. Beide sagen dasselbe aus. Folglich bringt es nichts, diese beiden Punkte zu analysieren.

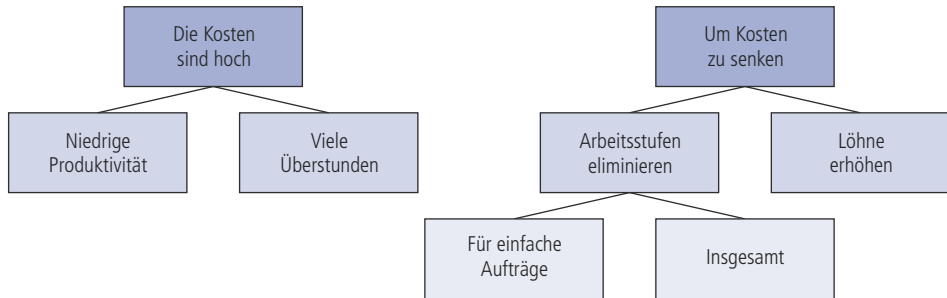
Gehen wir weiter zu den Problemen. Wenn wir einen Moment über sie nachdenken, wird klar, dass hier einige Ursache-Wirkung-Beziehungen vorliegen, die Sie so visuell wie möglich darstellen wollen.

Schritt 2: Arbeiten Sie die Beziehungen heraus



Diese Analyse deckt zwei separate Argumente auf mit der Möglichkeit, dass einige der Punkte, die gemacht hätten werden müssen, weggelassen wurden. Nun sind Sie bereit, ein paar Schlussfolgerungen zu ziehen. Entweder wird gesagt, die Kosten seien zu hoch, da die Produktivität zu niedrig ist und es zu viele Überstunden gibt. Oder er sagt, um die Kosten zu senken, müssten Sie die Methoden vereinfachen und die Löhne erhöhen.

Schritt 3: Ziehen Sie Schlussfolgerungen



Um über den richtigen Schluss zu entscheiden, denken Sie noch einmal über die Einleitung nach. Was zeigt die Aktennotiz über den aktuellen Wissensstandes des Lesers? Anscheinend weiß er, dass Kosten ein wichtiger Faktor sind, dass TTW bei der Preisgestaltung für einfache Aufträge nicht wettbewerbsfähig ist und dass wahrscheinlich niemand bei TTW weiß, ob die Kosten nun zu hoch sind oder nicht. In diesem Fall könnte Ihr Gedankenablauf ungefähr wie folgt aussehen:

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Thema: | Satzkosten |
| 2. Frage: | Sind sie zu hoch? |
| 3. Antwort: | Ja. |
| 4. Situation: | Die Satzkosten stellen den wichtigsten Teil der Gesamtkosten dar. |
| 5. Komplikation: | Wir wissen nicht, ob ihr Anteil zu hoch ist, doch mangelnde Wettbewerbsfähigkeit scheint darauf hinzuweisen |
| Frage (2): | Können sie gesenkt werden? |
| Antwort (3): | Ja. |
| 6. Neue Frage: | Wie? |
| 7. Schlüsselaussage: | Unnötige Arbeitsstufen im Satzprozess ausschalten und Löhne/Gehälter auf Wettbewerbsniveau anheben. |

Abbildung 3.5 zeigt diese Ideen in einer Version der Aktennotiz, wie sie vielleicht annehmbar gewesen wäre. Sie mögen den einzelnen Argumenten des jungen Unternehmensberaters vielleicht nicht zustimmen, doch zumindest werden sie so klar dargestellt, dass Sie als Leser entscheiden können, ob Sie ihnen zustimmen können oder Punkte feststellen, die Sie in Zweifel ziehen.

An:

Von: Thema: TTW

Ich habe in den letzten zwei Wochen in Aylesbury die Satzkosten überprüft. Wie wir bereits wussten, stellen diese 40 Prozent der Kosten für Hardcover-Ausgaben dar und zwischen 50 und 55 Prozent der Kosten für Paperbacks. Bei TTW weiß niemand, ob diese Kosten zu hoch sind. Andererseits hält man das Unternehmen im Hinblick auf einfache Aufträge für nicht wettbewerbsfähig.

Unsere vorläufigen Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Satzkosten voraussichtlich erheblich gesenkt werden könnten, wenn man:

- unnötige Arbeitsstufen im Satzprozess ausschaltete,
- die Löhne und Gehälter auf Wettbewerbsniveau anhöbe.

ARBEITSSTUFEN ELIMINIEREN

TTW liegt beim Maschinen- und Handsatz 20 bis 50 Prozent unter den Standards. Bei Überprüfung der Satzkosten stellt man fest, dass jeder Auftrag in der Regel dieselben Arbeitsstufen durchläuft. Damit garantiert man bei TTW eine hohe Qualität, unabhängig davon, ob es sich um eine Bibel oder einen Krimi handelt. Dies mag zum Teil der Grund dafür sein, dass das Unternehmen als nicht wettbewerbsfähig angesehen wird.

Ich habe mit den Herren Roy Walter, Brian Thompson und George Kennedy über diese Untersuchungsergebnisse gesprochen. Kennedy ist bereit, mittels Experimenten feststellen zu lassen, ob (1) man bestimmte Arbeitsstufen ausschalten kann (insbesondere im Hinblick auf einfache Aufträge) und (2) wo die Gründe für den niedrigen Standard liegen.

Von nächster Woche an werden wir die Abwicklung einiger einfacherer Aufträge überprüfen. Wir werden beobachten, wie sich die Häufigkeit und die Termine der Überprüfungen auf die Qualität auswirken. Auf entsprechende Kundenreaktionen werden wir ebenfalls achten. Die dabei zu erzielenden Einsparungen könnten bis zu 10 Prozent der gesamten Satzkosten ausmachen. Außerdem werden wir eine ausführliche Methodenstufe durchführen, um möglicherweise im Satz eine Angleichung an die allgemeinen Standards zu erzielen.

LÖHNE UND GEHÄLTER ANHEBEN

Die Löhne und Gehälter bei TTW liegen unter denen anderer Druckereien in der Region, und das Unternehmen hat Probleme, Setzer zu finden und zu halten. Zwei Setzer haben gerade gekündigt, so dass die Abteilung über weniger Mitarbeiter verfügt als im Budget vorgesehen.

Ergebnis: Bei den meisten Aufträgen ist der Termin überschritten, und der Überstundenanteil liegt mehr als 50 Prozent über dem Budget.

Zurzeit sieht sich das Unternehmen auch noch einer neuen Gewerkschaftsforderung gegenüber, die TTW eventuell zur Zahlung höherer Löhne zwingen wird. In diesem Fall müsste man in der Lage sein, gute Mitarbeiter zu finden und die Kosten für Überstunden einzusparen.

Abbildung 3.5: Die Schlussfolgerungen sind klar

Ich habe die Aktennotiz vollständig nachgedruckt, da ich zeigen möchte, dass die Einleitung eine Aussage über die Schlüsselaussagen enthält. Sobald diese enthalten sind, kann sich der Leser Ihren ganzen Gedankenablauf innerhalb der ersten 30 Sekunden seiner Lektüre erschließen. Und da der Rest des Dokumentes nur existiert, um das, was Sie bereits ausgesagt haben, zu erläutern oder zu rechtfertigen, kann er sicher sein, dass später keine wichtigen Punkte auftreten und ihn überraschen werden. Daher kann er den Text überfliegen, wenn ihm wenig Zeit zur Verfügung steht. Auf jeden Fall sollten Sie den Text umschreiben, wenn Ihr gesamter Gedankenablauf dem Leser nicht innerhalb der ersten 30 Sekunden seiner Lektüre klar ist.

Zusätzlich sollten die Überschriften die Hauptpunkte der Struktur hervorheben, so dass der Leser die detaillierte Erörterung eines jeden Punkts schnell lokalisieren kann. Dies ist besonders hilfreich, wenn es sich um ein langes Dokument handelt. Zu diesem Zweck wollen Sie bei der Wortwahl für Ihre Überschriften eine gewisse Sorgfalt walten lassen (siehe *Kapitel 10 – Die Pyramide zu Papier bringen*) und sicherstellen, dass diese Ideen und nicht Kategorien wiedergeben. Verwenden Sie beispielsweise niemals die Überschriften „Ergebnisse“ oder „Schlussfolgerungen“. Solche Überschriften verschaffen keinen besonderen Überblick.

Zu guter Letzt ein Wort über den Schreibstil. Sie werden feststellen, dass die ursprüngliche TTW-Aktennotiz und ihre umgeschriebene Version in Bezug auf Sprachverwendung oder Wortwahl kaum voneinander abweichen. Die Klarheit des zweiten Dokumentes resultiert aus der pyramidenförmigen Anordnung der Ideen und nicht aus der Verfeinerung des Schreibstils.

3.3 Warnungen für Anfänger

Das Vorhandensein der Pyramidenregeln ermöglicht es Ihnen, mit einer Idee an beliebiger Stelle der Pyramide zu beginnen und alle weiteren zu entdecken. Im Wesentlichen werden Sie entweder von oben nach unten oder von unten nach oben arbeiten. Ich habe versucht, Ihnen genau zu sagen, wie Sie im Allgemeinen vorgehen sollen, aber die Möglichkeiten sind endlos, so dass Fragen unvermeidbar sind. Es folgen die Antworten zu einigen der häufigsten Fragen, die von denen gestellt werden, die gerade mit der Anwendung der Pyramidenregeln beginnen.

- 1. Versuchen Sie es zunächst immer von oben nach unten.** In dem Moment, in dem Sie eine Idee schriftlich ausdrücken, scheint diese eine ganz außergewöhnliche Schönheit anzunehmen. Sie scheint geradezu in Gold gemeißelt, und es fällt Ihnen schwer sie zu überarbeiten. Versuchen Sie daher nicht, am Anfang das ganze Dokument „herunterzudiktieren“ in der Annahme, dass Sie sich über die Gliederung sehr viel leichter anschließend klar werden können. Es besteht die Gefahr, dass der Text Ihnen in getippter Form gut gefällt, ganz gleich wie zusammenhanglos die Argumentation eigentlich ist.
- 2. Verwenden Sie die Situation als Ausgangspunkt für eine durchdachte Einleitung.** Wenn Sie wissen, was Sie in der Einleitung im Wesentlichen aussagen wollen – Situation, Problem, Frage und Antwort –, können Sie diese Elemente in jeder von Ihnen gewünschten Reihenfolge beim Schreiben aufstellen, abhängig von der Wirkung, die Sie erzielen möchten. Die von Ihnen gewählte Reihenfolge beeinflusst den Ton des Dokumentes, und zweifellos werden Sie diesen je nach Dokumenten-

art variieren wollen. Beginnen Sie in Ihrem *Denken* nichtsdestoweniger mit der Situation, da Sie dann nach dieser Reihenfolge das richtige Problem und die richtige Frage wahrscheinlicher identifizieren können.

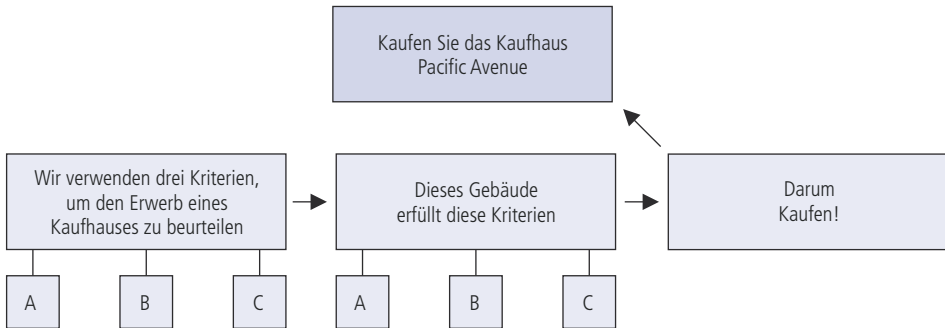
3. **Unterlassen Sie es nicht, die Einleitung vorher zu durchdenken.** Sehr häufig werden Sie sich zum Schreiben hinsetzen und haben bereits den wichtigsten Punkt als vollständige Aussage im Kopf, so dass die ihn auslösende Frage offensichtlich ist. Man neigt dann dazu, direkt auf die Ebene der Schlüsselaussagen herunterzuspringen und mit der Beantwortung der neuen Frage, die sich aus der Aussage zum Hauptpunkt ergibt, zu beginnen. Lassen Sie sich dazu nicht verleiten. In den meisten Fällen läuft das darauf hinaus, dass Sie Informationen strukturieren, die eigentlich zur Situation oder zum Problem gehören. Damit zwingen Sie sich selbst in eine komplizierte, schwerfällige und deduktive Argumentation. Klären Sie als erstes, welche Informationen in die Einleitung gehören, damit Sie sich dann völlig ungezwungen nur auf die Ideen der unteren Ebenen konzentrieren können.
4. **Gehen Sie in der Einleitung immer chronologisch vor.** Sie können dem Leser nicht im Hauptteil des Dokumentes etwas über Geschehnisse erzählen, wenn Sie ihn nicht vorher über die Fakten informiert haben. Dieser Hauptteil darf nur Ideen enthalten (das heißt Aussagen, die im Kopf des Lesers eine Frage auslösen, da sie ihm neue Gedanken mitteilen). Und Ideen können sich nur logisch aufeinander beziehen. Das bedeutet, dass Sie über Ereignisse nur sprechen können, wenn Sie die Ursache-Wirkungs-Beziehungen klar machen, da diese per Analyse entdeckt werden mussten. Einfache historische Ereignisse existieren hingegen nicht als Ergebnis logischen Denkens und kommen daher nicht als Ideen in Betracht.
5. **Beschränken Sie sich in der Einleitung auf Dinge, denen der Leser zustimmen kann.** Die Einleitung soll dem Leser nur das vermitteln, was er bereits weiß. Manchmal werden Sie natürlich nicht wissen, ob er tatsächlich etwas weiß, und manchmal sind Sie vielleicht sogar sicher, dass er etwas *nicht* weiß. Wenn Ihr Argument jedoch von einem objektivem Beobachter leicht zu überprüfen und als wahre Aussage eingestuft werden kann, dann kann von Ihrem Leser erwartet werden, dass er das Argument ebenfalls kennt in dem Sinne, dass er dessen Richtigkeit nicht anzweifeln wird.

Achten Sie gleichzeitig darauf, in die Einleitung nichts aufzunehmen, was der Leser *nicht* weiß. Wenn Sie Informationen aufnehmen, die er nicht kennt, werden Sie hierdurch seine Frage verdrehen. Und nehmen Sie natürlich niemals Informationen in der Pyramidenstruktur auf, die der Leser kennt. Wenn Sie bei der Beantwortung einer Frage auf tieferer Ebene Informationen verwenden, die dem Leser bekannt sind, deutet dies darauf hin, dass Sie in der Einleitung wichtige Informationen weggelassen haben, die – sofern sie ihm bekannt sind – den Leser dazu führen würden, eine andere Frage zu stellen.

6. **Wenn Sie die Wahl haben, verwenden Sie zur Formulierung des Argumentes auf der Ebene der Schlüsselaussagen eher die induktive als die deduktive Argumentation.** Dieser Punkt wird ausführlich in *Kapitel 5 – Deduktion und Induktion: der Unterschied* erörtert. Sie werden feststellen, dass die induktive Argumentation auf der Ebene der Schlüsselaussagen für den Leser leichter aufzunehmen ist als die deduktive Argumentation, da die erstgenannte weniger Anstrengungen zu ihrem Verständnis erfordert. Es besteht die Tendenz, Ihre Gedankenabläufe in der Reihenfolge darzustellen, wie Sie sie entwickelt haben, was wiederum im Allgemeinen

ein deduktiver Vorgang ist. Aber dass Sie Ihre Ideen in einer bestimmten Reihenfolge entwickelt haben, bedeutet nicht, dass Sie sie auch in dieser Reihenfolge präsentieren müssen. In den meisten Fällen können Sie deduktiv ermittelte Ideen in einer induktiven Form präsentieren.

Stellen Sie sich vor, Sie möchten jemandem mitteilen, ein Kaufhaus zu kaufen, und Sie unterstützen die Empfehlung mit folgendem deduktivem Argument:



Hier wirft der dritte Punkt keine Frage auf. Und angenommen, Sie nennen beim Schreiben zuerst den Hauptpunkt und dann die Schlüsselaussagen, dann brauchen Sie den dritten Punkt nicht, um Ihre Botschaft klar zu machen. Dieses Argument ist überstrukturiert und signalisiert, dass die induktive Form Ihre Botschaft effizienter mitteilen würde.

