

VORWORT VON GUY KAWASAKI

ZEN oder die Kunst der PRÄSENTATION

Mit einfachen Ideen gestalten und präsentieren

*2. Ausgabe
des Weltbestsellers*



Garr Reynolds

 ADDISON-WESLEY

ALWAYS LEARNING

PEARSON

ZEN oder die Kunst der Präsentation

Mit einfachen Ideen gestalten und präsentieren

Garr Reynolds



ADDISON-WESLEY

Ein Imprint von Pearson Education

München • Boston • San Francisco • Harlow, England

Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City

Madrid • Amsterdam



Für Mom & Dad

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Hardware- und Softwarebezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch erwähnt werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in diesem Buch nicht verwendet.

Authorized Translation from the English language edition, entitled presentation zen, Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, 2nd Edition, by Garr Reynolds, published by Pearson Education, Inc, publishing as New Riders, Copyright © 2012

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

GERMAN language edition published by PEARSON DEUTSCHLAND GMBH, Copyright © 2012

Autorisierte Übersetzung der englischsprachigen Originalausgabe mit dem Titel „presentation zen, Simple Ideas on Presentation Design and Delivery“ von Garr Reynolds

erschienen bei New Riders, ein Imprint von Pearson Education Inc;
Copyright © 2012

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

14 13 12

ISBN 978-3-8273-3126-7

© der deutschen Ausgabe 2012 Addison-Wesley Verlag,
ein Imprint der PEARSON DEUTSCHLAND GmbH,
Martin-Kollar-Str. 10-12, 81829 München/Germany
Alle Rechte vorbehalten

Übersetzung: Christoph Kommer, Dresden, und Isolde Kommer, Großerlach

Lektorat: Birgit Ellissen, bellissen@pearson.de

Korrektur: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Herstellung: Claudia Bäurle, cbaurle@pearson.de

Satz: Tilly Mersin, Großerlach

Einbandgestaltung: Marco Lindenbeck, webwo GmbH, mlindenbeck@webwo.de

Druck und Verarbeitung: Print Consult GmbH

Printed in Austria



Analoge Planung

Wenn Sie Ihre Präsentation vorbereiten, sollten Sie zunächst unbedingt auf Ihren Computer verzichten. Viele Menschen machen den grundsätzlichen Fehler, dass sie fast die ganze Zeit vor dem Computer sitzen, während sie über ihren Vortrag nachdenken und die Inhalte vorbereiten. Bevor Sie mit der Gestaltung Ihrer Präsentation beginnen, sollten Sie sich einen Gesamtüberblick verschaffen und eine oder mehrere Kernaussagen finden. Dies kann schwierig sein, wenn Sie es nicht schaffen, Ihre Gedanken am Abschweifen zu hindern – zum Beispiel wenn Sie gleichzeitig in Ihren Folien herumklicken.

Die meisten Menschen planen ihre Präsentationen von Anfang an mithilfe von Computerprogrammen. Die Software-Hersteller ermutigen sie geradezu zu dieser Vorgehensweise; ich rate aber davon ab. Es hat viel für sich, Ideen mit Papier und Stift zu umreißen. Diese „analoge Planung“, wie ich sie nenne, klärt Ihre Gedanken und führt zu besseren, kreativeren Ergebnissen, wenn Sie Ihre Ideen schließlich in digitaler Form darstellen.

Fahrrad oder Auto?

Die Software-Hersteller haben uns mit Vorlagen und Assistenten übersättigt. Manchmal können diese Hilfsmittel sinnvoll sein, häufig führen sie aber zu Ergebnissen, die wir uns nicht wirklich gewünscht haben. Edward Tufte, ein Experte für visuelles Design, sagt ganz richtig, dass PowerPoint zu einer Denkweise der starken Vereinfachung unserer Inhalte und unserer Botschaft führt. Dasselbe könnte man auch von anderen Präsentationsanwendungen sagen. Präsentations-Software ist hervorragend geeignet, um zur Unterstützung unseres Vortrags multimediale Inhalte zu zeigen. Wenn wir aber nicht aufpassen, weisen uns diese Anwendungen auch einen Weg, den wir normalerweise nicht eingeschlagen hätten. Vor mehr als 25 Jahren beschäftigten sich Steve Jobs und andere Fachleute im Silicon Valley mit dem großen Potenzial von Personalcomputern und wie diese Hilfsmittel so gestaltet werden könnten, dass sie die immensen Möglichkeiten des Menschen verbessern würden. Im Dokumentarfilm *Memory and Imagination* von Michael Lawrence Films sagte Steve Jobs:

„Für mich ist der Computer das bemerkenswerteste Werkzeug, das wir jemals erfunden haben. Er ist ein Fahrrad für unseren Geist.“

– Steve Jobs

Die Fortbewegungsweise des Menschen ist weniger effizient als die anderer Lebewesen. Ein Mensch auf einem Fahrrad ist jedoch das effizienteste Lebewesen unserer Erde. Das Fahrrad verstärkt unsere Körperkraft auf eine ungeheuer produktive Weise. Sollten wir dies nicht auch vom Computer – dem bedeutendsten Werkzeug unserer Zeit – erwarten?

Ist Ihr Computer in den Planungsphasen einer Präsentation wie ein „Fahrrad für Ihren Geist“, das Ihre eigenen Fähigkeiten und Ideen verstärkt? Oder ähnelt er eher einem „Auto für Ihren Geist“ mit vorgegebenen Rezepturen, die Ihre Ideen aufweichen? Es ist ein großer geistiger Gewinn, wenn Sie den Computer wie ein Fahrrad nutzen. Das Gegenteil ist der Fall, wenn Sie die Leistung Ihres Computers wie die Kraft Ihres Autos nutzen. Es genügt nicht, nur den Regeln der Computeranwendung zu folgen. Vielmehr ist es wichtig, die Prinzipien der Gestaltung von Präsentationen zu verstehen. Die besten Computerprogramme führen uns nicht auf einem bestimmten Pfad, sondern machen uns den Weg frei, so dass wir unsere eigenen Ideen entwickeln und unsere Fähigkeiten erweitern können. Damit Sie Ihre Software-Anwendungen als wirkungsvolle Werkzeuge zur Erweiterung Ihrer Fähigkeiten nutzen können, sollten Sie den Computer zunächst ausgeschaltet lassen. Sie werden ihn früh genug wieder benötigen.



(Bilder in der Folie von iStockphoto.com.)

Papier, ein Whiteboard, Post-it-Notizen oder ein Stock im Sand

Am liebsten verwende ich für die Vorbereitung einer Präsentation (oder eines beliebigen anderen Projekts) einen großen Schreibblock mit gelbem Papier und Stifte in verschiedenen Farben, ein Moleskin-Notizbuch oder – wenn ich in meinem Büro arbeite – ein großes Whiteboard. Meiner Ansicht nach ist nichts so schnell, einfach und unmittelbar wie ein einfacher Block und ein Bleistift – allen Wundern der digitalen Technologie zum Trotz. Und nichts gibt mir mehr Raum für meine Ideen und Skizzen wie ein großes Whiteboard. Die meisten Geschäftsleute und auch Studenten erledigen die gesamte Planung ihrer Präsentation direkt in der Präsentationsanwendung. In dieser Hinsicht können wir viel von professionellen Designern lernen. Die meisten Designer – sogar junge Mediengestalter, die mit Computern aufgewachsen sind – verwenden für einen großen Teil der Planung und Ideenfindung Papier und Stift.

Ganz klar wurde mir das an dem Tag, als ich den Abteilungschef eines der Kreativteams bei Apple aufsuchte, um seine Ansichten zu einem bestimmten Projekt zu erfahren. Er erklärte, dass er eine Menge Ideen aufgezeichnet habe und mir diese zeigen wolle. Ich erwartete einige Folien oder einen Film oder zumindest ein paar in Illustrator oder Photoshop erstellte farbige Grafiken. Als ich jedoch sein Büro betrat, war der schöne Apple Cinema Display auf seinem Schreibtisch ausgeschaltet. (Später erfuhr ich, dass dieser begabte Kreativdirektor tagelang arbeitete, ohne seinen Mac auch nur einzuschalten.) Stattdessen hatte er eine etwa fünf Meter breite Papierbahn an der Wand befestigt und dort alle seine Ideen aufgezeichnet. Es handelte sich um eine Kombination aus handgezeichneten Grafiken und Text, die einem großen Comicstrip glich. Der Kreativdirektor begann an einem Ende des „Cartoons“ und erläuterte mir seine Ideen. Gelegentlich hielt er inne, um hier und da ein Wort oder ein grafisches Element hinzuzufügen. Nach unserem Treffen rollte er die Papierbahn zusammen und sagte „Nehmen Sie sie mit“. Später ließ ich seine Ideen in unsere interne, am Computer erstellte Präsentation einfließen.



*„Wenn Sie Ideen haben, können Sie auch
ohne Maschinen viel erreichen.
Sobald Sie nämlich die Ideen haben,
beginnen die Maschinen für Sie zu arbeiten ...
Die meisten Ideen können Sie
ziemlich gut mit einem Stock in den Sand zeichnen.“*

*– Alan Kay
(Interview in Electronic Learning, April 1994)*

Bleistift und Papier

Ich verbringe viel Zeit außerhalb meines Büros – in Cafés, Parks und auf meinen Reisen nach Tokio im japanischen Hochgeschwindigkeitszug *Shinkansen*. Und obwohl ich fast immer ein MacBook Air oder iPad dabei habe, verwende ich zur Ideenfindung, für Listen und ganz allgemein zur Aufzeichnung meiner Ideen Bleistift und Papier. Auch wenn ich den Computer verwenden könnte, finde ich – wie viele andere Menschen –, dass allein der Bleistift in meiner Hand eine stärkere, ursprüngliche Verbindung zu meiner rechten Gehirnhälfte erzeugt und einen spontanen Fluss und Rhythmus bei der Visualisierung und Aufzeichnung von Ideen ermöglicht. Mit Bleistift und Papier kann ich meine Ideen offensichtlich besser sammeln und visualisieren, als wenn ich vor der Tastatur sitze. So einfach ist das.



Whiteboards

Im Büro zeichne ich meine Ideen häufig auf einem großen Whiteboard auf. Hier kann ich ungehemmt und frei meine Ideen sammeln und großflächig skizzieren. Außerdem kann ich (im Sinne des Wortes) zurücktreten und mir den logischen Fluss meiner Gedanken vorstellen, wenn später die Folien hinzukommen. Ein weiterer Vorteil eines Whiteboards (oder auch einer Kreidetafel) ist, dass Sie bei der Arbeit in kleinen Gruppen Konzepte und Strategien darauf aufzeichnen können. Während ich Kernpunkte und Struktur erarbeite, skizziere ich rasch Ideen für Anschauungsmaterialien, zum Beispiel Schaubilder oder Fotos, die ich später in den Folien zeigen möchte. Ich zeichne einfache Grafiken, mit denen ich einen bestimmten Punkt unterstreichen kann – ein Tortendiagramm hier, ein Foto da, in diesem Abschnitt vielleicht ein Liniendiagramm usw.



Sie halten dies vielleicht für Zeitverschwendung: Warum sollten Sie die Grafiken nicht gleich in PowerPoint gestalten, so dass Sie sich die Arbeit nicht doppelt machen müssen? Ganz einfach: Wenn ich versuchen würde, das Storyboard gleich am Computer zu erstellen, würde dies in Wirklichkeit länger dauern, weil ich ständig von der normalen zur Foliensortierungsansicht springen müsste, um mir einen Überblick zu verschaffen.

Wenn ich meine Ideen in analoger Form auf Papier oder einem Whiteboard skizziere und ein grobes Storyboard erstelle, kann ich meine Botschaft für mich selbst verdichten und vereinfachen. Ich habe es dann viel leichter, diese Ideen in PowerPoint, Keynote, Prezi oder Ähnlichem zu gestalten. Wenn ich schließlich vor dem Computer sitze, muss ich normalerweise noch nicht einmal mehr einen Blick auf das Whiteboard oder den Skizzenblock werfen, weil die analoge Planung mir klar vor Augen geführt hat, wie die Präsentation ablaufen soll. Nur für die Auswahl der grafischen Visualisierungen für bestimmte Punkte betrachte ich meine Notizen. Dann wähle ich bei iStockphoto.com oder aus meiner eigenen Sammlung hochqualitativer Fotos das perfekte Bild aus.



Post-it-Notizen

Große Papierbögen und Marker wirken möglicherweise „altmodisch“, sind aber sicherlich wunderbare, einfache Werkzeuge für erste Skizzen Ihrer eigenen oder die Ideen anderer. Wenn ich in meiner Zeit bei Apple Brainstorming-Sitzungen leitete, klebte ich manchmal große Haftnotizen an die Wand. Ich schrieb Ideen darauf; andere Teilnehmer traten nach vorne und zeichneten ihre Ideen ebenfalls auf die „altmodische Weise“ auf, um ihren Standpunkt zu vertreten oder die Ideen anderer zu ergänzen. Es war chaotisch, aber im positiven Sinne. Am Ende der Sitzung waren die Wände mit großen Haftnotizen übersät, die ich dann an die Wand meines eigenen Büros klebte.

Wenn wir nun die Struktur und die Anschauungsmaterialien für eine Präsentation entwickelten, bezogen wir uns immer wieder auf die Haftnotizen an den Wänden, die tage- oder wochenlang dort hängen blieben. Allein die Tatsache, dass die Notizen an den Wänden klebten, erleichterte es uns, das große Ganze zu sehen. Wir könnten dadurch auch leichter erkennen, welche Elemente wir weglassen konnten und welche für die Hauptaussage ganz wesentlich waren.

Obwohl Sie möglicherweise digitale Techniken bei der Gestaltung und Präsentation Ihrer Anschauungsmaterialien nutzen, bleibt der Vortrag vor dem Publikum und die Verbindung mit ihm – um zu überzeugen, zu verkaufen oder zu informieren – eindeutig analog. Aus diesem Grund ist die analoge Planung der Inhalte, des Zwecks und Ziels Ihrer Präsentation nur natürlich.





Innehalten und das Ganze sehen

Entschleunigung ist nicht nur für ein gesundes, glückliches, erfülltes Leben wichtig, sondern führt auch zu mehr Klarheit. Instinktiv sagen Sie nun möglicherweise, dass dies lächerlich sei – im Geschäftsleben geht es immer um Geschwindigkeit. Der Erste, der mit der Innovation herauskommt. Der Erste auf dem Markt. Erster und schnellster.

Mir geht es jedoch um die Geistesverfassung. Zweifellos haben Sie viel um die Ohren. Sie sind sehr beschäftigt. Aber das ist nicht das wirkliche Problem. Sicherlich, der Tag ist scheinbar immer zu kurz, um alles in der gewünschten Weise zu erledigen. Wir alle sehen uns zeitlichen Einschränkungen gegenüber.

Diese können jedoch äußerst motivierend sein, weil sie einen positiven Druck ausüben, der das kreative Denken und neue Lösungsansätze anregen kann. Das heutige Problem ist nicht Beschäftigtsein, sondern Geschäftigkeit.

Geschäftigkeit ist das unangenehme Gefühl, sich gehetzt, abgelenkt und etwas unkonzentriert und zerstreut zu fühlen. Vielleicht gelingt es Ihnen, Ihre Aufgaben zu erfüllen; Sie wünschen sich aber trotzdem, Sie könnten sie besser erledigen. Sie wissen, dass es möglich wäre. Aber trotz der besten Vorsätze können Sie keinen gesammelten, sondern nur einen reaktiven Geisteszustand erreichen. Sie versuchen es. Sie atmen tief durch. Sie beginnen, über die große Präsentation in der nächsten Woche nachzudenken. Sie öffnen Ihr Präsentationsprogramm und beginnen mit der Ideenfindung. Da klingelt das Telefon, Sie lassen aber den Anrufbeantworter anspringen, weil Ihre Chefin Sie gleichzeitig auf dem Handy anruft. „Ich brauche so schnell wie möglich den Prüfbericht!“ Derweil gehen neue E-Mail-Nachrichten ein. Eine davon stammt von Ihrem wichtigsten Kunden und hat den Betreff „Dringend! Prüfbericht fehlt!!!“ Zu allem Überfluss streckt Ihr Kollege seinen Kopf durch die Tür: „Hey, haben Sie schon mitbekommen, dass der Prüfbericht unauffindbar ist?“

Also müssen Sie reagieren, obwohl Sie wissen, dass die Sache mit dem Prüfbericht in Wirklichkeit noch warten könnte. In einer solchen Umgebung ist es fast unmöglich, sich zu sammeln.

Geschäftigkeit tötet Kreativität. Geschäftigkeit ergibt vollgestopfte Präsentationsmaterialien, statt fruchtbarer, informativer und fordernder Meetings, Seminare oder Keynote-Präsentationen, in denen ein echter Austausch stattfinden könnte und sollte. Wir fühlen uns gedrängt oder sogar gehetzt. Also klatschen wir einige Folien aus vergangenen Präsentationen zusammen und eilen auf die Bühne. Die Kommunikation leidet ... das Publikum leidet. Ja, wir alle sind unglaublich beschäftigt. Gerade auch deshalb sind wir es aber uns und unserem Publikum schuldig, keine Zeit mit oberflächlichen, katastrophalen Präsen-

tationen zu vergeuden. Wollen wir es besser machen, benötigen wir eine neue Einstellung sowie Zeit und Raum abseits der „Geschäftigkeit“.

Die wirklich kreativen Köpfe – Designer, Musiker und auch Unternehmer, Programmierer usw. – sind in der Lage, einen anderen Blickwinkel einzunehmen. Sie zeichnen sich durch einzigartige Einblicke und Perspektiven aus. (Antworten sind wichtig, aber zuerst kommen die Fragen.) Doch viele von uns können diese speziellen Einsichten und Kenntnisse sowie das gute alte Bauchgefühl nur dann entwickeln, wenn wir innehalten, uns sammeln und unser Thema von allen Seiten betrachten. Es spielt keine Rolle, ob Sie Wissenschaftler, Ingenieur, Mediziner oder Geschäftsmann sind. Bei der Vorbereitung einer Präsentation sind Sie ein „Kreativer“ und benötigen Zeit, in der Sie weder am Computer sitzen noch sich mit digitalen Gliederungen und Folien beschäftigen. Und so oft wie möglich benötigen Sie auch Zeit für sich selbst.

Viele Präsentationen sind deshalb so ineffektiv, weil die Menschen sich heute einfach nicht genug Zeit nehmen – oder nicht genug Zeit haben –, um einen Schritt zurückzutreten und zu erfassen, was wirklich wichtig ist und was nicht. Es gelingt ihnen häufig nicht, etwas Einzigartiges, Kreatives oder Neues in die Präsentation einzubringen. Es liegt nicht daran, dass sie nicht intelligent oder kreativ wären; vielmehr hatten sie keine Zeit, um innezuhalten und über das Problem nachzudenken. Es kann etwas Zeit dauern, bis Sie das große Ganze sehen und Ihre Kernbotschaft finden. Es gibt viele Möglichkeiten, die nötige Zurückgezogenheit zu finden; Sie müssen dazu noch nicht einmal alleine sein. Für mich ist beispielsweise ein Starbucks-Café mitten in Osaka ein sehr angenehmer Rückzugsort, wo die freundlichen Mitarbeiter mich mit meinem Namen ansprechen. Es ist ein recht gut besuchtes Café, aber es ist auch mit seinen vielen dick gepolsterten Sofas und Stühlen und leiser Jazzmusik im Hintergrund gemütlich und entspannend. Und ich werde in Ruhe gelassen.

Ich möchte nicht behaupten, dass mehr allein verbrachte Zeit ein Allheilmittel für einen Ideenmangel ist oder automatisch zu mehr Kreativität oder zu besseren Lösungen führt. Ich glaube jedoch, dass Sie angenehm überrascht sein werden, wenn Sie jeden Tag, jede Woche, jeden Monat und jedes Jahr mehr Zeit für sich selbst finden können. Mir persönlich verhilft dies zu mehr Konzentration und Klarheit und es erlaubt mir gleichzeitig, das große Ganze zu sehen. Beides sind Grundvoraussetzungen, die man bei der Gestaltung der meisten Präsentationen vermisst.

Ich möchte das Alleinsein nicht zu sehr romantisieren. Zu viel allein verbrachte Zeit kann natürlich auch nachteilig sein. Doch in der heutigen geschäftigen Welt können nur wenige über zu viel allein verbrachte Zeit klagen. Für die meisten kann es in der Tat sehr schwer sein, etwas Zeit für sich selbst zu finden.

Das Bedürfnis nach Einsamkeit

Viele halten Einsamkeit für ein menschliches Grundbedürfnis und glauben, dass zu wenig Einsamkeit negative Auswirkungen auf Körper und Geist habe. Die Psychoanalytikerin und klinische Psychologin Dr. Ester Buchholz, die 2004 im Alter von 71 starb, forschte im Lauf ihrer Karriere über die Einsamkeit, die sie „Alleinzeit“ nannte. Dr. Buchholz ging davon aus, dass die Gesellschaft Einsamkeit und Alleinzeit unter- und die Gemeinsamkeit überbewerte. Sie war der Ansicht, dass Phasen der Einsamkeit wichtig seien, um unser kreatives Potenzial auszuschöpfen. „Die kreativen Lösungen des Lebens erfordern Alleinzeit“, sagte sie. „Das Unterbewusstsein benötigt Einsamkeit, um Probleme zu analysieren und zu lösen.“ Die folgende Folie zeigt den zweiten Teil dieses Zitats. Ich habe sie in Vorträgen zum Thema Kreativität gezeigt.

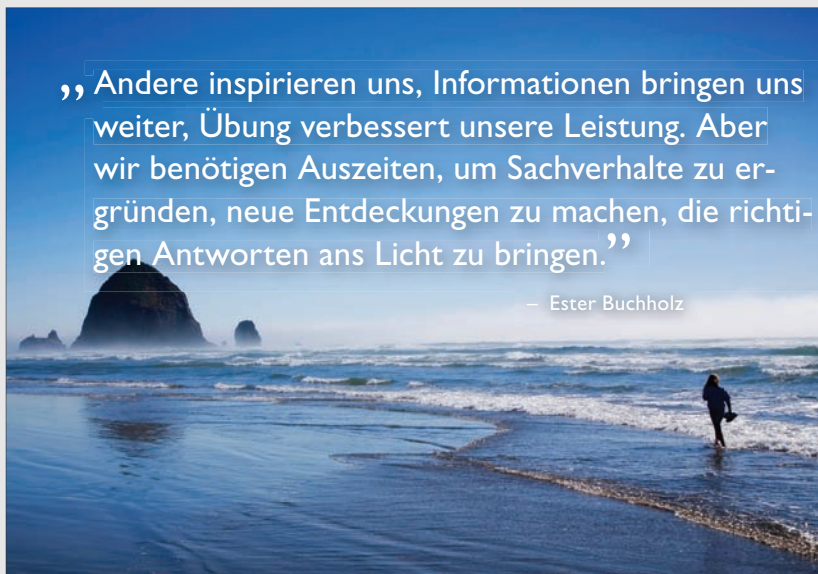
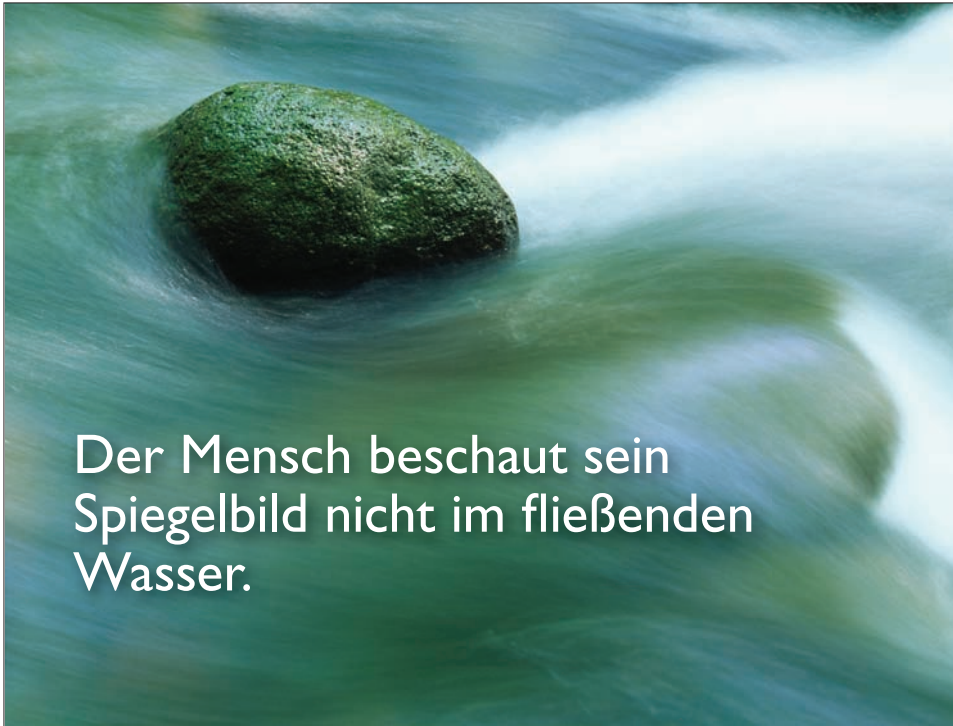
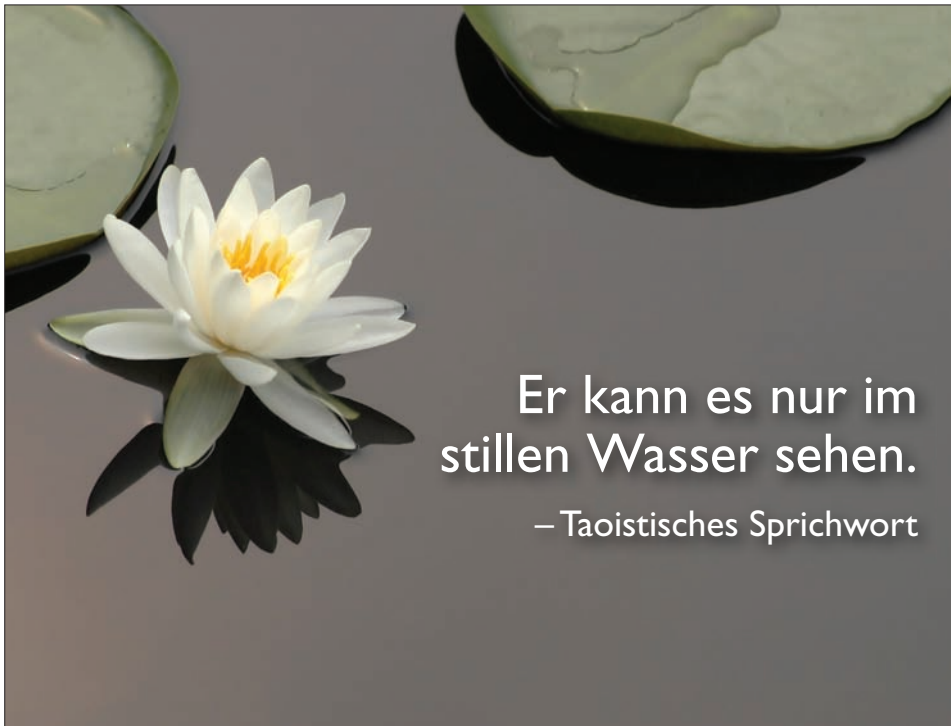


Bild auf dieser Folie von iStockphoto.com.



Der Mensch beschaut sein
Spiegelbild nicht im fließenden
Wasser.



(Die Bilder auf diesen beiden Folien stammen von iStockphoto.com.)

**Um sich der Kreativität zu öffnen,
muss man in der Lage sein, die
Einsamkeit konstruktiv zu nutzen.
Man muss die Angst vor dem
Alleinsein überwinden.**

– Rollo May

Die richtigen Fragen stellen

Es heißt, dass Buddha das Wesen des Menschen mit dem eines Mannes verglich, der von einem Pfeil getroffen wurde. Die Situation ist sowohl leidvoll als auch dringlich. Nehmen wir an, dass der Mann in seiner schlimmen Lage nicht um sofortige medizinische Hilfe bittet, sondern sich stattdessen nach Einzelheiten über den Bogen erkundigt, mit dem der Pfeil abgeschossen wurde. Er fragt nach dem Hersteller des Bogens. Er interessiert sich für den Hintergrund der Menschen, die den Pfeil und den Bogen gefertigt haben, wie sie ihre Farbwahl getroffen haben, welche Art Sehne sie verwendet haben usw. Der Mann stellt viele belanglose Fragen und vergisst darüber das eigentliche Problem.

Ähnlich verhält es sich mit unserem Leben. Oft sehen wir die Realität vor unseren Augen nicht, weil wir Nebensächlichkeiten wie einem höheren Gehalt, dem perfekten Job, einem schöneren Haus, einem besseren Status usw. nachjagen und befürchten zu verlieren, was wir haben. Ein Buddhist würde sagen, dass das Leben voller *dukkha* ist (Leiden, Schmerz, Verlust, einem Gefühl von Unzufriedenheit) – wir müssten nur unsere Augen öffnen, um dies zu sehen. Ganz ähnlich sind die typischen heutigen Business- und wissenschaftlichen Präsentationen für den Präsentierenden und das Publikum mit beträchtlichem Leiden in Form von Ineffektivität, vergeudeter Zeit und allgemeiner Unzufriedenheit verbunden.

In der heutigen Geschäftswelt wird viel darüber debattiert, wie man Präsentationen und Vortragsstil verbessern kann. Die Situation ist in gewisser Weise sowohl „leidvoll als auch dringlich“. Allerdings dreht sich ein Großteil der Gespräche um Software und Technik. Welches Programm sollte ich verwenden? Ist ein Mac oder ein PC besser? Welche Animationen und Übergänge sind am besten? Welche Fernbedienung? Solche Fragen sind nicht gänzlich unwichtig, sollten aber Diskussionen über die Effektivität von Präsentationen nicht dominieren. Die Konzentration auf Technik und Software lenkt uns häufig davon ab, was in Wirklichkeit wichtig ist. Viele von uns verlieren in der Vorbereitungsphase beim Kampf mit Aufzählungspunkten und Grafiken viel Zeit, anstatt diese in die Entwicklung einer perfekt auf das Publikum zugeschnittenen Geschichte zu stecken.

Die falschen Fragen

Wir sind so sehr von der Technik, den Tricks und Effekten besessen, dass wir ein wenig dem vom Pfeil durchbohrten Mann ähneln: Unsere Situation ist dringlich und leidvoll, aber wir stellen die falschen Fragen und konzentrieren uns auf das eher Unwichtige.

Zwei dieser eher unwichtigen Fragen, die mir gestellt werden – und ich erhalte viele solche Fragen: „Wie viele Aufzählungspunkte soll ich pro Folie verwenden?“ und „Wie viele Folien sind pro Präsentation angemessen?“ Meine Antwort? „Das hängt von sehr vielen Faktoren ab ... wie wäre es mit null?“ Diese Antwort ist zwar unpopulär, aber ich habe die Aufmerksamkeit meines Publikums. In Kapitel 6 beschäftige ich mich mit der Frage der Aufzählungen. Die Anzahl der Folien darf wirklich gar keine Frage sein. Hier spielen so viele veränderliche Faktoren mit, dass es keine konkrete Regel gibt. Ich habe umfangreiche, langweilige Präsentationen mit nur fünf Folien gesehen, andererseits aber auch inhaltlich umfangreiche, fesselnde Präsentationen mit mehr als 200 Folien (und umgekehrt). Die Anzahl der Folien ist nebensächlich. Wenn Ihre Präsentation gelingt, werden die Teilnehmer gar nicht mitbekommen, wie viele Folien Sie verwenden, und es wird sie auch nicht interessieren.



Fragen, die wir stellen sollten

Gut. Nun sind Sie alleine. Sie haben einen Block und einen Bleistift. Sie sind entspannt und Ihr Geist ist zur Ruhe gekommen. Stellen Sie sich nun die Präsentation vor, die Sie nächsten Monat ... oder nächste Woche oder (schluck!) morgen halten werden (beachten Sie – ich sage nicht "halten müssen"). Notieren Sie sich die Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie viel Zeit habe ich?
- Wie sieht der Veranstaltungsort aus?
- Zu welcher Tageszeit findet meine Präsentation statt?
- Wer sind die Zuhörer?
- Welchen Hintergrund haben sie?
- Was erwartet das Publikum von mir?
- Warum wurde ich gebeten, eine Präsentation zu halten?
- Wovon möchte ich die Zuhörer überzeugen?
- Welches visuelle Medium ist unter den gegebenen Umständen und für dieses spezielle Publikum am besten geeignet?
- Welches grundsätzliche Ziel verfolge ich mit meinem Vortrag?
- Worauf kommt es an?
- Und die allerwichtigste Frage lautet im Grunde:

Wie lautet meine Kernaussage?

Oder – anders ausgedrückt: Wenn sich die Zuhörer nur eine einzige Aussage merken können (und Sie können von Glück sagen, wenn dies der Fall ist), wie soll diese lauten?

Zwei Fragen: Wie lautet Ihre Kernaussage? Und warum ist sie wichtig?

Bei vielen von mir besuchten Präsentationen hält ein Spezialist auf einem bestimmten Gebiet vor einem Publikum aus Geschäftsleuten, aber ohne Spezialwissen auf diesem Fachgebiet, einen Multimedia-gestützten Vortrag. Ein Experte für Biokraftstoff könnte beispielsweise vor der örtlichen Handelskammer über dieses Thema und das Betätigungsfeld seiner Firma referieren. Neulich besuchte ich genau eine solche Veranstaltung und nachdem die einstündige Rede vorüber war, merkte ich, dass ich in gewisser Weise Zeuge eines Wunders geworden war: Bis zu diesem Tag hatte ich es nicht für möglich gehalten, einer Folienpräsentation in meiner Muttersprache beizuwohnen und trotzdem kein einziges Wort zu verstehen. Kein einziges. *Nichts*. Ich wollte meine Stunde zurückhaben.

Für die vergeudete Stunde waren jedoch weder Software noch schlecht gestaltete Folien verantwortlich. Die Präsentation wäre sehr viel besser gewesen, wenn der Präsentierende während der Vorbereitung seiner Rede einfach zwei Fragen im Hinterkopf behalten hätte: Wie lautet meine Kernaussage? Und warum ist sie wichtig?

Sicherlich ist es für einen Präsentator nicht leicht, eine Kernaussage zu finden und diese auf eine unmissverständliche Weise auszudrücken. Aber warum ist die Kernaussage wichtig? An diesem Punkt stolpern viele wirklich. Häufig steckt der Präsentierende so tief in seinem Thema, dass die Frage, warum dieses wichtig ist, einfach zu trivial erscheint. Dennoch wünschen die meisten Präsentationsteilnehmer gerade zu erfahren, warum sie sich für das Thema interessieren sollten. Dazu benötigen Sie nicht nur logische Argumente, sondern auch Überzeugung, Emotion und Einfühlungsvermögen. Durch Letzteres können Sie verstehen, dass nicht jeder im Publikum erkennt, was für Sie offensichtlich ist, und dass andere es zwar durchaus erkennen, aber nicht begreifen, warum sie sich ernsthaft damit auseinandersetzen sollten. Ein guter Präsentator versucht, sich bei der Vorbereitung seines Materials in die Lage des Publikums zu versetzen.

Um noch einmal auf meine vergeudete Stunde zurückzukommen: Der Präsentator war intelligent, versiert und professionell. Trotzdem scheiterte er schon vor dem ersten Satz. Die Folien sahen aus, als hätte er sie bereits einem fachkundigen Publikum präsentiert – ein Hinweis, dass er an diesem Tag nicht zuerst und vor allem an seine Zuhörerschaft gedacht hatte. Es gelang ihm nicht, eine wesentliche Frage zu beantworten: „Warum ist es wichtig?“ Bei der Vorbereitung bedachte er außerdem nicht, dass seine Präsentation eine Gelegenheiten war, dem Publikum etwas Wichtiges zu hinterlassen.



Dakara Nani? (Na und?)

Ich sage mir häufig auf Japanisch: „*Dakara nani?*“ oder: „*Sore de...?*“ Dies bedeutet ungefähr „Na und?“ oder „Worauf wollen Sie hinaus?“.

Wenn Sie Ihre Präsentationsinhalte vorbereiten, sollten Sie sich stets in die Lage des Publikums versetzen und sich fragen: „Na und?“ Sind Ihre Aussagen relevant? Sie können großartig sein; aber sind sie auch von Bedeutung oder tauchen sie nur deshalb in Ihrer Präsentation auf, weil sie Ihnen selbst eindrucksvoll erscheinen? Sicherlich haben Sie schon einmal eine Präsentation besucht und sich gefragt, ob die Ausführungen des Redners wichtig sind oder seine Kernaussage stützen. Wenn Sie diese Frage nicht für sich selbst beantworten können, dann verwerfen Sie dieses Argument lieber.

Bestehen Sie den Fahrstuhltest?

Haben Sie mit *Dakara nani* keinen Erfolg, prüfen Sie die Klarheit Ihrer Kernaussage mit dem Fahrstuhltest. In dieser Übung müssen Sie Ihre Botschaft in 30 bis 45 Sekunden „verkaufen“. Stellen Sie sich Folgendes vor: Sie müssen der Marketingchefin Ihres Unternehmens – einer weltweit führenden Technologiefirma – eine neue Idee unterbreiten. Zeitplan und Budget sind knapp. Für Sie ist es eine äußerst wichtige Chance, wenn Sie es schaffen, die Zustimmung des Vorstands zu erlangen. Als Sie beim Vorzimmer der Marketingchefin eintreffen, tritt diese im Mantel und mit ihrer Aktentasche heraus und sagt: „Entschuldigen Sie bitte, mir ist etwas dazwischen gekommen. Erläutern Sie mir Ihre Idee, während wir zu meinem Auto gehen.“ Wären Sie imstande, Ihre Idee während der Fahrstuhlfahrt und des Wegs zur Tiefgarage zu unterbreiten? Das Szenario ist sicherlich unwahrscheinlich, aber möglich. Eher kann es passieren, dass man Sie bittet, Ihren Vortrag kurzfristig von 20 auf 5 Minuten oder von einer Stunde auf 30 Minuten zu kürzen. Wäre das möglich? Dieser Fall trifft vielleicht niemals ein. Wenn Sie jedoch üben, was Sie in einem solchen Fall tun würden, zwingen Sie sich, sich Ihre Botschaft zu verdeutlichen, zu straffen und mit mehr Klarheit darzustellen.



(Bild auf dieser Folie von iStockphoto.com.)



(Bild auf dieser Folie von iStockphoto.com.)

Handzettel können Ihnen Freiraum verschaffen

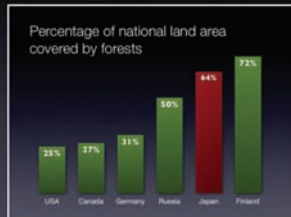
Wenn Sie ein geeignetes Textdokument für Ihre Präsentationsteilnehmer erstellen, stehen Sie nicht unter dem Zwang, alle Aspekte Ihres Themas in den Vortrag zu packen. Die Gestaltung eines entsprechenden Dokuments mit allen notwendigen Detailinformationen gibt Ihnen die Freiheit, sich auf das zu konzentrieren, was für Ihr jeweiliges Publikum an dem speziellen Präsentationstermin am wichtigsten ist. Wenn Sie ein angemessenes Dokument für die Präsentationsteilnehmer vorbereitet haben, können Sie außerdem bestimmte Diagramme, Schaubilder oder Zusatzinformationen bei der Foliengestaltung problemlos außen vor lassen. Viele Präsentierende bringen alles nur Erdenkliche in ihre Folien ein – „nur für den Fall“ oder um zu zeigen, dass sie „ernsthafte Menschen“ sind. Es ist üblich, Folien mit viel Text und detaillierten Diagrammen usw. zu erstellen, weil die Folien auch ausgedruckt und an das Publikum verteilt werden sollen. Dies ist ein großer Fehler (lesen Sie dazu den folgenden Kasten „Erstellen Sie ein Dokument, kein Foliment“). Stattdessen bereiten Sie detaillierte Dokumente vor und halten die Folien einfach. Und verteilen Sie niemals eine gedruckte Version Ihrer Folien als Handzettel. Warum nicht? Der Präsentationsexperte David Rose – einer der erfolgreichsten Technologieunternehmer in New York City – drückt es folgendermaßen aus:

„Geben Sie auf gar keinen Fall Kopien Ihrer Folien aus – schon gar nicht vor der Präsentation. Das würde Ihnen den Todesstoß versetzen. Weil Folien definitionsgemäß lediglich Hilfsmittel zur Unterstützung des mündlichen Vortrags sind, sollen sie den Redner unterstützen ... also SIE. In dieser Funktion sollten sie für sich selbst genommen komplett unverständlich sein und deshalb macht es keinen Sinn, sie Ihrem Publikum auszuhändigen, weil sie dann garantiert für Ablenkung sorgen würden. Die andere Seite der Medaille: Wenn die Folien für sich selbst stehen können – warum stehen Sie dann überhaupt auf der Bühne?“

– David S. Rose

1. Folien, die das Publikum sieht

聞き手が見るスライド



2. Notizen, die nur Sie sehen

話し手が使うメモ



3. Handzettel für das Publikum

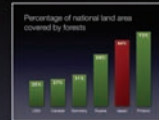
復習のための配布資料



Die drei Komponenten einer Präsentation

Wenn Sie berücksichtigen, dass Ihre Präsentation aus drei Komponenten besteht – den Folien, Ihren Notizen und den Handzetteln –, dann werden Sie kein Bedürfnis verspüren, Ihre Folien oder andere Multimedia-Materialien mit sämtlichen verfügbaren Informationen vollzupacken. Stattdessen können Sie diese in Ihre Notizen oder in die Handzettel einbringen. Auch wenn diese Vorgehensweise von Präsentationsexperten wie Cliff Atkinson vertreten wird, füllen die meisten Menschen ihre Folien dennoch mit massenweise Text und schwer lesbaren Daten und drucken die Folien einfach aus, anstatt separate Handzettel zu erstellen.

(Die vier Folien auf dieser Seite habe ich in einer Präsentation zu diesem Thema verwendet.)



Folien
聞き手が見るスライド



Notizen
話し手が使うメモ



Handzettel
復習のための配布資料

Erstellen Sie ein Dokument, kein Folument

Folien sind Folien. Dokumente sind Dokumente. Das ist ein Unterschied. Das Ergebnis der Vermischung nenne ich „Folument“. Der Ursprung des Foluments ist der Wunsch, Zeit zu sparen. Man hält sich für effizient. Man hat gewissermaßen „zwei Fliegen mit einer Klappe“ geschlagen – oder auf Japanisch: *iiseki ni cho*, „zwei Vögel mit einem Stein erschlagen“. Leider ist das einzige, was dabei „erschlagen“ wird, die effektive Kommunikation. Die Vorsätze sind gut, die Ergebnisse jedoch schlecht. Dieser Versuch, Zeit zu sparen, erinnert mich an ein japanisches Sprichwort: *Nito o oumono wa itto mo ezu*: „Jage zwei Hasen und du erlegst keinen.“



Während der Präsentation sollten die Folien Ihre Argumente auf möglichst visuelle Weise schnell, effizient und wirkungsvoll stützen. Den Inhalt, die Begründungen, Belege und Emotionen vermitteln Sie größtenteils verbal. Aber Ihre Handzettel haben eine ganz andere Funktion. Sie müssen auf eine Weise verfasst sein, die mindestens ebenso sehr ins Detail geht wie Ihr Vortrag, weil der Leser die darin festgehaltenen Informationen verstehen soll, ohne dass Sie ihm persönlich Rede und Antwort stehen können, und weil Ihr Publikum sehr viel schneller liest, als Sie sprechen können.

Manche Präsentationen basieren auf dem Buch eines Redners oder einem ausführlichen Fachartikel. In diesem Fall kann der Handzettel recht knapp ausfallen; die Teilnehmer können dem Buch oder dem Artikel selbst mehr entnehmen.

Werden Folumente durch Konferenzen gefördert?

Ein Beweis für die heutige Vorherrschaft schlecht gestalteter Präsentationen sind viele Konferenzen: Hier müssen die Referenten bei der Foliengestaltung einheitliche Richtlinien befolgen und ihre Dateien schon lange vorher einreichen. Diese Standardfolien werden dann ausgedruckt, in einem großen Konferenzordner gebunden und auf die Konferenz-DVD gebrannt, die die Teilnehmer mit nach Hause nehmen. Die Organisatoren gehen also davon aus, dass eine kryptische Abfolge von Folien mit Aufzählungspunkten und Folientiteln nicht nur eine geeignete visuelle Unterstützung eines Vortrags darstellt, sondern auch eine selbst lange Zeit nach der Konferenz glaubwürdige Dokumentation von Präsentationsinhalten. Dies bringt den Referenten in ein Dilemma. Er muss sich zwischen Anschauungsmaterialien entscheiden, die seinen Vortrag klar unterstützen – und zwischen Folien, die sich eher als Dokumente für das spätere Studium eignen. Die meisten Präsentatoren beschreiten einen Mittelweg, dessen Ergebnis eine schlecht

gestaltete visuelle Unterstützung des Vortrags sowie eine Reihe von dokumentartigen, mit Text und Daten gefüllten und schlecht lesbaren Folien ist. Eine Ansammlung von kleinen Kästen mit Text und Bildern auf Papierbögen ergibt kein gutes Dokument.

Das Folument ist ineffektiv, wirkungslos und es sieht nicht gut aus. Wenn Ihre Folien sowohl als Anschauungsmaterialien für den mündlichen Vortrag als auch als eigenständige Dokumente dienen müssen, erhalten Sie schlechte Anschauungsmaterialien und schlechte Dokumente. Trotzdem ist dieser Ansatz weit verbreitet. PowerPoint und andere Präsentationsprogramme eignen sich gut für die Darstellung visueller Informationen, die Ihnen helfen, Ihre Geschichte zu erzählen, Argumente zu liefern, Ihren Standpunkt zu untermauern und das Publikum zu fesseln. Für die Erstellung von Textdokumenten ist Präsentationssoftware jedoch *nicht* geeignet. Dazu gibt es Textverarbeitungsprogramme.

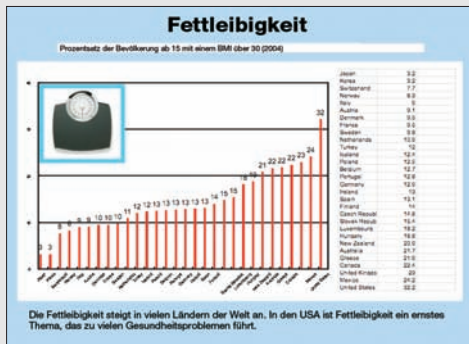
Warum fordern die Organisatoren von Konferenzen also kein Textdokument mit einem festgelegten maximalen Seitenumfang und den Hauptpunkten der Präsentation mit entsprechendem Detailreichtum und entsprechender Tiefe an? Ein prägnantes, lesbares Word- oder PDF-Dokument mit einem Literaturverzeichnis und Links zu weiteren Detailinformationen wäre für alle Interessierten viel nützlicher. Glauben die Organisatoren wirklich, dass ich nach einer Konferenz seitenweise ausgedruckte Folien studieren möchte? Einem zwei Monate alten, ausgedruckten Foliensatz ist wirklich jeder Sinn verloren gegangen. Stattdessen versucht man, die Bedeutung der niedrig aufgelösten Überschriften, Aufzählungspunkte, Diagramme und ClipArt zu entschlüsseln – zumindest eine Weile lang ... bis man aufgibt. Bei einem Textdokument gibt es hingegen keine Oberflächlichkeit oder Zweideutigkeit (vorausgesetzt, es ist gut geschrieben).



Möchten Sie sich abheben und eine Wirkung erzielen, gestalten Sie Ihre Handzettel in Form eines gut geschriebenen, detaillierten Dokuments und Ihre Anschauungsmaterialien in Form von attraktiven, einfachen, intelligenten Grafiken. Dies mag zwar mehr Mühe machen, aber die Qualität Ihrer Folien und Ihrer Handzettel wird sich dramatisch verbessern.

Folumente vermeiden

Die Folie unten links zeigt, wie häufig Fettleibigkeit in 30 Ländern vorkommt. Dabei werden zwei unterschiedliche Formate verwendet: Sowohl die Tabelle als auch das Säulendiagramm wurden in Excel erstellt und dann in das Präsentationsprogramm eingefügt. Es entspricht der gängigen Praxis, solche detaillierten Daten aus Excel- oder Word-Dokumenten in Präsentationsfolien einzufügen. In Wirklichkeit ist es jedoch kaum notwendig, für einen kurzen Vortrag alle diese Daten auf einer einzigen Folie zu zeigen. Sollte es wirklich nötig werden, während der Präsentation so viele Daten zu untersuchen, verteilen Sie Tabelle und Diagramme in Form eines gedruckten Dokuments an die Teilnehmer. (Wegen der niedrigen Auflösung und dem beschränkten Platz auf der Leinwand sind Beschriftungen in so geringer Größe ohnehin schwer lesbar.) Es ist im Allgemeinen besser, nur die Daten zu zeigen, die Ihre Aussage wahrhaftig und exakt stützen. In diesem Beispiel soll dargestellt werden, dass es in den USA sehr viel mehr Fettleibige gibt als in Japan. Also ist es überflüssig, die Häufigkeit von Fettleibigkeit für so viele weitere Länder zu zeigen; diese Informationen wären in einem Ausdruck besser aufgehoben.



Verwenden Sie kein detailliertes Schaubild, das überfüllt und schwer lesbar wirkt. Versuchen Sie es lieber mit einer einfachen Grafik auf der Folie und verteilen Sie die detaillierten Diagramme und Tabellen in Form eines gedruckten Dokuments an die Teilnehmer. Hier haben Sie mehr Platz, um die Details darzustellen.

Der Vorteil guter Planung

Wenn Sie sich gut vorbereitet und Ihre Kernaussage verdichtet haben – so gut, dass sie den Fahrstuhltest bestehen –, dann können Sie diese in jeder Situation gut verkaufen. Mein Freund Jim aus Singapur sandte mir eine E-Mail mit einem guten Beispiel für den Wert einer guten Vorbereitung.

Lieber Garr... seit Monaten versuchen wir, ein Treffen mit einem potenziellen Interessenten zu vereinbaren. Wir konnten den Kerl einfach nicht erwischen. Endlich versprach er mir einen Termin für nächste Woche. Weil ich weiß, dass er eine total kurze Aufmerksamkeitsspanne hat, entschied ich mich für einen einfachen Ansatz und brütete über den Inhalt und der Kernaussage und dann über den Grafiken. Im Büro begannen wir dann mit dem üblichen Smalltalk und plötzlich merkte ich, dass wir in diesem Gespräch auf die Punkte der Präsentation zu sprechen kamen und dass er einverstanden war, den nächsten Schritt zu gehen. Dann sah er auf die Uhr und sagte: „Ich freue mich, dass wir uns getroffen haben, danke für Ihr Kommen.“ Als wir das Gebäude verließen, sagten meine beiden Mitarbeiter, die dabei waren: „Sie haben noch nicht einmal die Präsentation gezeigt und trotzdem einen Abschluss gemacht – das war Spitze!“

Ich hingegen war total niedergeschlagen: „Was ist mit der ganzen Zeit, die ich auf die Vorbereitung verwendet habe? Er hat noch nicht einmal meine Präsentation gesehen. Was für eine Zeitverschwendung, die ganze Chose zusammenzustellen!“ Doch dann ging mir ein Licht auf. Bei der Vorbereitung einer Präsentation geht es um das Ordnen von Gedanken und die Entwicklung einer Geschichte für das Publikum. Ich war in der Lage, meinen Standpunkt vorzutragen, weil ich ihn in der Vorbereitung der Präsentation ausgearbeitet hatte. Sogar die Schaubilder hatten mich gezwungen, die Präsentation zu überdenken und wurden ein Teil der Präsentation, obwohl das Publikum sie niemals zu Gesicht bekommen hat.

Jim sagt hier etwas sehr Wichtiges. Wenn Sie sich gut vorbereiten, sollte Ihnen diese Phase *an sich* helfen, Ihr Thema wirklich zu verinnerlichen. Wenn Sie sich gut vorbereitet haben, sollten Sie Ihre Geschichte auch dann erzählen können, wenn der Projektor versagt oder der Kunde sagt: „Zum Kuckuck mit den Folien, erklären Sie mir's einfach so.“

In der Planungsphase sollte Ihr Geist besonders klar sein; alle gedanklichen Barrieren sollten niedergerissen sein. Ich liebe alles Technische und glaube, dass Präsentationsprogramme in vielen Situationen sehr hilfreich sind. Die Planung sollten Sie jedoch analog durchführen: Verwenden Sie Papier und Bleistift, ein Whiteboard, einen Block in Ihrer

Tasche, während Sie am Strand mit dem Hund spazieren gehen ... was immer bei Ihnen funktioniert. Peter Drucker drückt es sehr plastisch aus: „Der Computer ist ein Idiot.“ Nur Sie und Ihre Ideen (und Ihre Zuhörer) zählen. In der frühen Planungsphase ist Kreativität besonders wichtig und gerade hier sollten Sie nicht vor dem Rechner sitzen. Wenn ich meinen Computer nicht in der Nähe habe, kann ich persönlich besonders klar denken und die besten Ideen sammeln.

Der Sinn dahinter ist klar: Innehalten, Ruhe und die Verwendung von Papier oder Whiteboards in der Vorbereitungsphase können Ihnen helfen, Ihre Kernaussage zu erfassen, zu präzisieren und zuzuspitzen.

Wie gesagt – wenn Ihr Publikum sich nur einen einzigen Punkt merken könnte: Welcher sollte dies sein? Und warum? Wenn Sie Ihre Ideen und Ihre Kernaussage gedanklich vollständig klar ausformulieren und dann auf Papier festhalten können, werden Ihre Folien und anderen multimedialen Anschauungsmaterialien Ihre Inhalte bekräftigen und verstärken.



Zusammenfassung

- Halten Sie inne und gönnen Sie Ihrem Geist Ruhe, so dass Sie Ihr Problem und Ihre Ziele deutlich erkennen können.
- Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst, so dass Sie das große Ganze sehen können.
- Schalten Sie den Computer aus. Die analoge Planung verhilft Ihnen zu mehr Konzentration.
- Zeichnen Sie Ihre Ideen mit Papier und Bleistift oder auf einem Whiteboard auf.
- Die Schlüsselfragen: Worauf wollen Sie hinaus? Warum ist es wichtig?
- Wenn sich Ihr Publikum nur einen einzigen Punkt merken könnte: Welcher sollte dies sein?
- Ein detailliertes Textdokument bewahrt Sie davor, jedes Detail auf den Folien unterbringen zu müssen.





Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: info@pearson.de

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<http://ebooks.pearson.de>