

Leseprobe aus Kochs, Pyramidales Strukturieren und Visualisieren, ISBN 978-3-407-36674-0  
© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36674-0>

# Einführung: Den Grundgedanken pyramidalen Kommunikation kennen

## Wie bitte, was?! – Warum es wichtig ist, ergebnis- und empfängero-rientiert zu kommunizieren.

Sicher kennen Sie die Situation: Sie sitzen als Zuhörer in einer Präsentation und sind gelangweilt oder haben längst den Anschluss verloren. Oder Sie bekommen eine E-Mail und können nicht ergründen, was der Sender von Ihnen will. Lassen Sie uns noch ein paar Varianten gescheiterter Kommunikation durchspielen:

Die erfolgreiche Durchführung eines Projekts wird vor dem Leitungsgremium präsentiert. Der vortragende Projektleiter möchte alle bisherigen Erarbeitungsschritte, also den Beitrag seines Teams, genau zeigen und beginnt detailliert chronologisch die Ergebnisse vorzustellen. Die Zuhörer werden ungeduldig, weil sie die Relevanz der vorgestellten Aspekte nicht erkennen. Sie stellen früh Fragen, die der Vortragende erst viel später im Vortrag behandeln wollte, und unterbrechen diesen schließlich. Oder, noch schlimmer, sie schweifen ab und hören nicht mehr zu.

Der Produktionsleiter eines mittelständischen Automobilzulieferers erstellt für den Geschäftsführer eine Entscheidungsvorlage zur Anschaffung einer neuen Produktionsmaschine. In dem Dokument finden sich detaillierte technische Angaben sowie Informationen zur Personal- und Materialplanung für den reibungslosen Start der Produktion. Diese Punkte sind für den Geschäftsführer weitestgehend irrelevant, denn sie folgen den Ansprüchen und der Logik des Produktionsleiters. Dagegen fehlen die für den Geschäftsführer entscheidenden Angaben zur Investitionsrechnung. Der Produktionsleiter liefert also eine Fülle von Daten – und arbeitet damit trotzdem an den Bedürfnissen des Geschäftsführers vorbei.

Ein Mitarbeiter soll eine Präsentation zu seinem Spezialthema erstellen. Er kennt sich bestens aus, weiß viele Details, ist für die Aufgabe sehr motiviert, öffnet das Präsentationsprogramm und legt sofort los. Da er bereits früher einige Dokumente zu dem Thema erstellt hat, fällt es ihm leicht, zügig die Inhalte zu bündeln. Doch trotz der detaillierten Fachkenntnisse des Mitarbeiters wird die Präsentation unübersichtlich. Die unstrukturierte Sammlung von Textblöcken kommt bei den Zuhörern trotz der Expertise des Präsentierenden nicht gut an.

Sie bekommen eine lange E-Mail, überfliegen den ersten Absatz und halten die Nachricht für unwichtig, fragen sich sogar, weshalb sie an Sie geschickt wurde. Nach ein paar Tagen, Sie können sich nur noch dunkel erinnern, erhalten Sie einen Anruf vom Sender, einem Kunden, der dringend auf eine Antwort wartet. Dessen

zentrale Frage, auf die Sie reagieren sollten, stand im letzten Absatz der E-Mail. So weit sind Sie beim Lesen gar nicht gekommen.

All diese Szenarien zeigen beispielhaft, was passieren kann, wenn Sie unstrukturiert an eine Kommunikationssituation herangehen.

## In beruflicher Kommunikation steht das Ergebnis im Vordergrund

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an die berufliche Kommunikation stark verändert: Die Informationsflut ist für Mitarbeiter wie Führungskräfte eine zentrale Herausforderung geworden.

Dabei haben Fachkräfte das Bedürfnis, ihre Ergebnisse detailliert und oft in der Reihenfolge der gewonnenen Informationen vorzustellen. Führungskräfte hingegen haben wenig Zeit und wünschen sich eine ergebnisorientierte Präsentation der Erkenntnisse. Eine starke Orientierung an den Bedürfnissen der Empfänger ist notwendig, sonst sind Missverständnisse vorprogrammiert.

Auch der E-Mail-Verkehr nimmt ständig weiter zu. Überquellende Posteingänge führen dazu, dass meist nur noch der Betreff und die ersten Zeilen bezüglich ihrer Relevanz geprüft werden. Wird der direkte Bezug zum Leser nicht sofort klar, so liest dieser nicht weiter. Steht die Kernbotschaft am Ende der E-Mail, nimmt der Leser diese weder wahr noch reagiert er darauf. Die Kommunikation scheitert.

Gerade deshalb ist der entscheidende Erfolgsfaktor, in komplexen Kommunikationssituationen die Gesamtlage schnell überblicken und begleiten zu können. Genau bei dieser Problemstellung setzt das pyramidale Prinzip an. Anstatt von den Details auszugehen und vom Unwesentlichen zum Wesentlichen zu schreiten, beginnt eine Präsentation oder E-Mail mit dem wichtigsten Aspekt für die jeweiligen Empfänger: der Kernbotschaft.

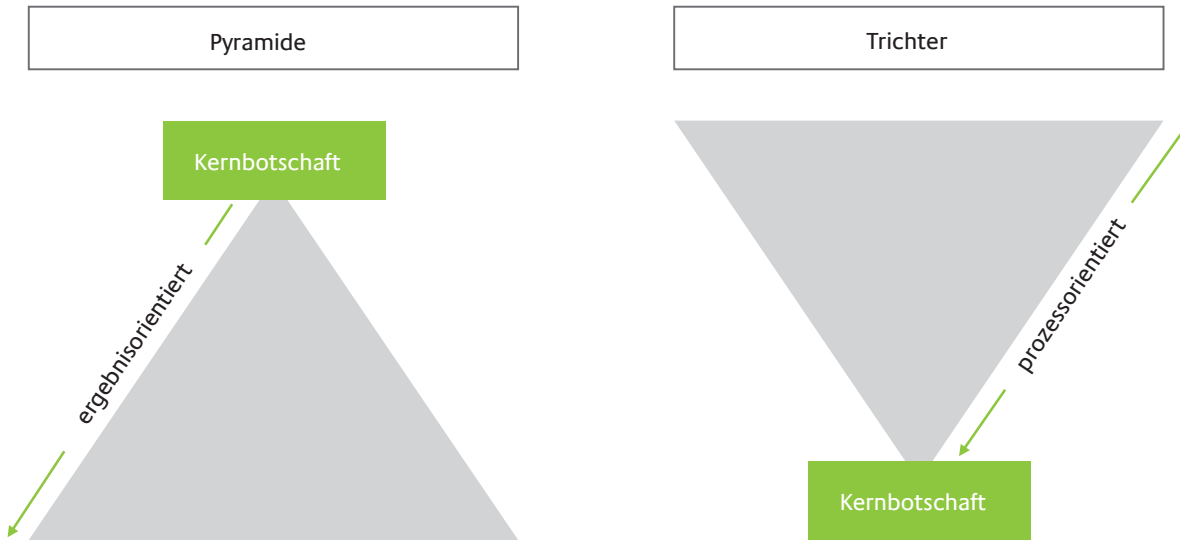
Die pyramidale Methode, mit deren Hilfe eine ergebnis- und empfängerorientierte Kommunikation realisiert wird, baut auf den Ideen von Barbara Minto auf, einer ehemaligen McKinsey-Beraterin.<sup>1</sup> Anfang der 70er Jahre war sie mit neuen Herausforderungen im beruflichen Austausch konfrontiert, welchen sie mit dem pyramidalen Prinzip erfolgreich begegnete. In den letzten Jahren ist das Interesse an der pyramidalen Vorgehensweise auch in Deutschland stark gestiegen.

### Definition: Kernbotschaft

Die Kernbotschaft ist die zentrale Hauptaussage, das Kondensat zum Thema. Sie stellt die Spitze der Pyramide und damit den für den Empfänger wichtigsten Punkt dar. Oft ist die Kernbotschaft inhaltlich stark abstrahiert, da konkrete Details auf den späteren Ebenen folgen. Sie steht nicht allein, sondern ist mit untermauernden Informationen und Argumenten gestützt. Sie wird nach den Kriterien zum Formulieren von Botschaften erstellt.



Abb. 1: Die Pyramide beginnt mit dem Wesentlichen, anstatt wie beim Trichtermodell vom Unwesentlichen zum Wesentlichen zu leiten



Die Grafik zeigt den zentralen Unterschied zwischen dem pyramidalen Strukturieren und dem klassischen Trichtermodell, welches aus Schule, Ausbildung und Studium hinlänglich bekannt ist.

Das pyramidale Vorgehen beginnt ergebnisorientiert mit dem Wesentlichen, der Kernbotschaft. Erst danach folgen die unterfütternden Details. Der Empfänger erhält die für ihn relevante Information sofort und kann durch das schrittweise Abnehmen der Wichtigkeit vom Wesentlichen hin zu den Details selbst entscheiden, wann sein Informationsbedarf gestillt ist.

Der Fokus des Trichters hingegen liegt auf der prozessorientierten Herleitung von Ergebnissen – vom Unwesentlichen zum Wesentlichen. Vom Empfänger wird dabei erwartet, intensiv mitzudenken und dabei jeweils die Schlüsse aus den einzelnen Punkten und Argumenten zu ziehen. Dies erfordert ein hohes Maß an Konzentration und wird im Berufsalltag dann ein

Problem, wenn diese Schlüsse aufgrund mangelnder Sachkenntnisse nicht mitgetragen werden können oder nicht mit der Sicht des Senders übereinstimmen: Der Empfänger wird abgehängt oder entwickelt eigene Ideen, die in eine andere Richtung gehen, und kann möglicherweise den anschließenden Aussagen nicht folgen.

## **Pyramidale Kommunikation setzt bei den Erwartungen des Empfängers an**

Eine wirkungsvolle Kommunikation für den Empfänger findet dann statt, wenn die Kernbotschaft präzise, effektiv und unmissverständlich vermittelt wird. Die pyramidale Methode ist für jeden Bearbeitungsschritt zur Erstellung einer Präsentation ein wirkungsvolles Instrument, um dieses Kommunikationsziel zu erreichen.

Die pyramidale Methode ist neben Präsentationen und E-Mails auch anwendbar auf alle schriftlichen Dokumente und Entscheidungsvorlagen sowie auf Statements und kurze Vorträge in Meetings, Besprechungen und Konferenzen. Für eine bessere Lesbarkeit wird im Folgenden stellvertretend für die verschiedenen Anwendungsgebiete der Begriff »Kommunikationsanliegen« genutzt. Mögliche Besonderheiten der jeweiligen Kommunikationsformen werden bei den betroffenen methodischen Schritten in diesem Buch gesondert erläutert.

Beim pyramidalen Ansatz wird die Struktur der Kommunikation so gestaltet, dass sie nicht primär von der Perspektive des Senders geprägt, sondern auf die Bedürfnisse und Interessen des Empfängers abgestimmt ist. Nur wenn dies gewährleistet ist, wird die Kernbotschaft angenommen und in das Denken des Empfängers integriert. So erfüllt sich der vom Sender gewünschte Effekt.

Einer negativen Wirkung, wie etwa Unverständnis oder Langeweile beim Vortrag, wird mit der Anwendung der pyramidalen Methode vorgebeugt. Da die Inhalte auf die Fragen und Interessen des Empfängers abgestimmt und nach dessen Informationsbedürfnissen strukturiert sind, wird das Kommunikationsanliegen erreicht. Die Empfänger bleiben konzentriert beim Vortrag, und Präsentationen hinterlassen einen positiven, bleibenden Eindruck.

Hier ein Beispiel aus einer Kommunikation per E-Mail zur Veranschaulichung:

Hier die Einzelheiten, wie sie dem Schreiber in den Sinn kommen:  
»Markus Becht rief heute an und sagte, dass er die Besprechung um 15:00 Uhr nicht schaffe. Christin Mertens sagt, es mache ihr nichts aus, die Besprechung auf später oder sogar morgen, aber nicht vor 09:30 Uhr, zu verlegen. Der Assistent von Patrick Röder sagt, dass Röder nicht vor morgen Abend aus Berlin zurück sein werde. Der Konferenzraum ist morgen ausgebucht, aber am Freitag frei. Freitag um 12:30 Uhr scheint eine gute Zeit zu sein. Ist das in Ordnung für Sie?« (nach Minto 2005, S. 9)

Der Schreiber geht vom Unwesentlichen zum Wesentlichen und schildert dabei viele für den Empfänger wenig relevante Details. Erst im letzten Satz werden die Kernbotschaft und damit das eigentliche Anliegen vermittelt. Dieses Beispiel zeigt, dass unstrukturierte E-Mails den Leser irritieren, verwirren und im schlimmsten Falle vom Erkennen der wichtigsten Information abhalten.

Strukturiert man die Inhalte nach der pyramidalen Methode, kommt es zur Formulierung der folgenden Nachricht:

»Wir sollten die Besprechung auf Freitag, 12:30 Uhr, verschieben. Dies passt Becht und Röder besser und ermöglicht es Mertens ebenfalls teilzunehmen. Zudem ist es die einzige andere Zeit, zu der der Konferenzraum frei ist.« (nach Minto 2005, S. 10)

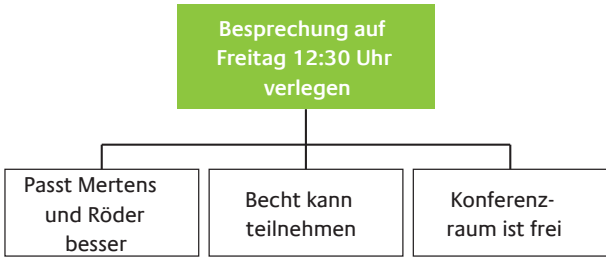


Abb. 2: E-Mail-Beispiel pyramidal strukturiert

In dem pyramidal strukturierten Beispiel hat der Sender den Fokus auf das zentrale Informationsbedürfnis des Empfängers gelegt. Daher ist es beim Lesen der Nachricht zu jedem Zeitpunkt möglich zu erkennen, weshalb welche Information gegeben wird. Die Kernbotschaft (Vorschlag zur Terminänderung) steht am unmittelbaren Anfang, erst danach wird über Details informiert.

## Übung A

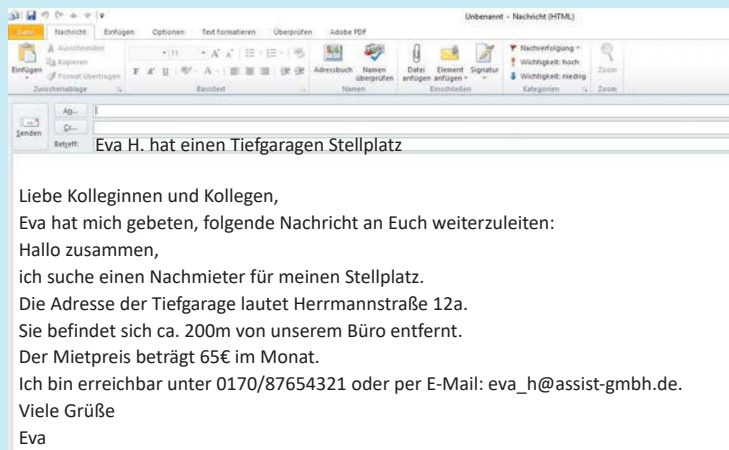
Bitte überprüfen Sie bei einer E-Mail in Ihrem Postausgang, ob Sie diese bereits intuitiv nach dem pyramidalen Gedanken strukturiert haben. Ordnen Sie die Inhalte gegebenenfalls ergebnisorientiert neu.

Nehmen Sie sich ca. fünf Minuten Zeit.



### Wer ist Eva H.? – Warum es wichtig ist, die Sicht des Empfängers zu verstehen

Vor einiger Zeit schickte der Teamassistent der Assist-GmbH eine Sammel-E-Mail an alle Mitarbeiter des Standorts:



Aus Evas Sicht ist das Thema klar: Sie hat einen Tiefgaragenstellplatz, den sie untervermieten möchte. Für die Empfänger der Nachricht ist die im Betreff gewählte Botschaft jedoch wenig informativ und unter Umständen verwirrend. Vermutlich denken sie sich beim Lesen des Betreffs: »Wer ist Eva H.?«, »Das ist schön für sie. Was hat das mit mir zu tun?« oder »Das interessiert mich gar nicht«. Es ist fraglich, ob die Empfänger die Nachricht überhaupt öffnen oder gleich löschen.

Ein Betreff, der die Interessen der Zielgruppe aufgreift, könnte lauten: »Tiefgaragenstellplatz in Büronähe zu vermieten«. Die Kolleginnen und Kollegen hätten mit einem Blick auf den Betreff feststellen können, ob die Nachricht für sie relevant ist, ob sie Interesse an einem Tiefgaragenstellplatz haben oder nicht. Sie hätten unmittelbar entscheiden können, ob es sich für sie lohnt, diese Nachricht zu lesen.

Auf die weitergeleitete E-Mail von Eva H. hat sich übrigens niemand gemeldet. Erst ein Aushang in der Nachbarschaft, wahrscheinlich etwas empfängerorientierter verfasst, führte zur erfolgreichen Vermietung.

## Vertiefung: E-Mails pyramidal verfassen



Der Betreff einer E-Mail basiert auf deren Kernbotschaft, die auf den Empfänger abgestimmt ist. Die Ergebnisorientierung wird also bereits im Betreff umgesetzt. Zudem sollte die Kernbotschaft im Textkörper wiederholt werden, um die Aufmerksamkeit beim Lesen der Nachricht noch einmal konkret darauf zu richten.

Bei der Formulierung empfiehlt es sich darauf zu achten, dass die Absicht des Senders oder die erwartete Reaktion des Empfängers deutlich angekündigt wird. So verweist etwa die Formulierung »Fünf Maßnahmen sind erforderlich« präziser auf eine erwartete Handlung als »Es gibt fünf Maßnahmen«, »Sitzungssaal für das Vorstandstreffen ist organisiert« genauer auf das Anliegen des Senders als »Sitzungssaal für das Vorstandstreffen ist verfügbar«.

Die präzise Formulierung der Kernbotschaft im Betreff gewinnt durch die Verwendung unterschiedlicher Geräte beim Lesen von E-Mails immer mehr an Bedeutung. Werden etwa Nachrichten auf einem Mobiltelefon oder Tablet von unterwegs abgerufen, sind das sichtbare Feld und die Aufmerksamkeit des Empfängers durch die Displaygröße unter Umständen eingeschränkt. Daher gilt es sowohl die Textmenge als auch die Formulierung der Kernbotschaft daran anzupassen.

Unter Umständen kann das Verb der Kernbotschaft weggelassen werden, wenn der Empfänger es eindeutig ergänzen kann. Das gilt nur für Nachrichten, bei denen der Empfänger informieren will, nicht jedoch für Überzeugungs- und Argumentationsanliegen (z. B. statt »Das sind die Unterlagen für das Meeting am Mittwoch« lediglich »Unterlagen für Meeting am Mittwoch«).

### Bei E-Mails mit Kürzeln im Betreff die Empfängerorientierung optimieren

Im Betreff kann zusätzlich zur Kernbotschaft ein Akronym oder Kürzel dem Empfänger Orientierung geben, was der Sender mit der Mail bezwecken möchte. Die Kürzel stehen dabei z. B. in eckigen Klammern [EOM] oder vor einem Doppelpunkt.

Die folgenden Kürzel stammen aus dem englischsprachigen Raum und haben sich durchgesetzt:



- EOM: »End of message« / n/c: »No content« – Im Betreff steht bereits die gesamte Information als Kernbotschaft, der Textkörper bleibt leer. Das Kürzel steht am Ende des Betreffs.
- FYI: »For your information« / info: / NRE: »no reply expected« – Es wird keine Antwort erwartet.

Zusätzlich bietet es sich bei der Arbeit in (Projekt-)Teams und Abteilungen an, mit gemeinsam festgelegten Kürzeln für mehr Empfängerorientierung zu sorgen. Da es hierfür keinen einheitlichen Standard gibt, sollten Abkürzungen gemeinsam definiert und kommuniziert werden. Die folgenden Vorschläge dienen dafür als Orientierung:

- A / Act: Action, also eine erwartete Handlung
- I: Information und damit keine explizit erwartete Handlung
- D / E: Decision / Entscheidung
- Q / F: Question / Frage
- Dis: Discussion / Diskussion

Der Betreff und die darin enthaltenen Kürzel müssen unter Umständen angepasst werden, wenn ausgehend von der ursprünglichen E-Mail ein längerer Austausch erfolgt. Nur so ist gewährleistet, dass der veränderte Inhalt und daraus resultierende veränderte Handlungsanweisungen bereits im Betreff der Antwort erkennbar sind. Wird etwa bei einer E-Mail an verschiedene Empfänger ein Austausch unter diesem Betreff angestoßen, so muss der Betreff dann abgeändert werden, wenn sich in einer späteren Mail der Schwerpunkt ändert.

Ein Austausch zum Thema Büroumzug in neue Räume startet z. B. unter »Bitte Rückmeldung zur Büroaufteilung bis 31.01. geben«. Führt die Kommunikation in der Folge zum Thema Möbel und deren Anschaffung, wird der Betreff abgeändert zu »Bitte Bedarf für Büromöbel bis 15.02. rückmelden«.

Ein anderes Beispiel betrifft die Abkürzung [EOM]. Wird darauf geantwortet, kann es passieren, dass der Empfänger durch das Kürzel keinen Inhalt in der Mail erwartet und diese möglicherweise überspringt oder überliest.

Durch die Anpassung des Betreffs wird zwar die Konversation nicht mehr unter dem ursprünglichen Begriff im E-Mail-Programm sortiert, dafür wird die Empfänger- und Ergebnisorientierung jedoch aufrechterhalten.

Betreff: Kernbotschaft (gekürzt)
Begrüßung
Optional: Einleitung, maximal bis 2 Sätze
Kernbotschaft
Wegweiser mit Nennung der Hauptpunkte (hier: 3)
Hauptpunkt 1
Hauptpunkt 2
Hauptpunkt 3
Abschluss, ggf. Wiederholung der Kernbotschaft

Abb. 3: Gliederungs-  
schema für eine pyrami-  
dal gestaltete E-Mail

- **Betreff:** Kürzen Sie die Kernbotschaft, sodass diese neugierig macht und den Inhalt auf den Punkt bringt.
- **Begrüßung:** Sprechen Sie den Empfänger mit einer personalisierenden Begrüßung an.
- **Einleitung:** Optional können Sie mit einer knappen Einleitung zur Kommunikation hinführen. Nutzen Sie dafür maximal zwei Sätze.
- **Kernbotschaft:** Wiederholen Sie die Kernbotschaft, diesmal ungekürzt als ausformulierten Satz.
- **Wegweiser:** Fassen Sie die Hauptpunkte in einem Satz zusammen, um eine Übersicht über alle in der E-Mail enthaltenen zentralen Inhalte zu geben.  
(Ein Wegweiser nach der Kernbotschaft ist nicht erforderlich, wenn die Übersicht über die folgenden Hauptpunkte bereits mit der Kernbotschaft erfüllt ist. So wird z. B. mit »Die Mitarbeiter der HR-Abteilung erhalten Schulungen zu den Themen Feedbackgeben, Medieneinsatz und Excel« bereits angekündigt, dass diese drei Punkte in der weiteren Untergliederung folgen.)
- **Hauptpunkte:** Führen Sie die zentralen Inhaltspunkte auf, optisch hervorgehoben durch Aufzählungszeichen oder in getrennten Absätzen. Detaillieren Sie die Punkte je nach Bedarf unterschiedlich tief.
- **Abschluss:** Bei langen E-Mails können Sie zur Sicherheit die Kernbotschaft noch einmal wiederholen, bevor Sie mit Gruß und Signatur abschließen.

## Die pyramidale Methode bietet klare Vorteile für Sender und Empfänger

Das E-Mail-Beispiel aus dem vorigen Kapitel stellt den maßgeblichen Vorteil der pyramidalen Struktur dar: Informationen sind ergebnis- und empfängerorientiert geordnet. So wird das Kommunikationsziel erreicht.

Nutzen der pyramidalen Methode – Ergebnisorientierung:

- Sie kommunizieren präzise und ergebnisorientiert und treffen damit die Erwartungen von Führungskräften in der beruflichen Kommunikation.
- Sie sparen Zeit bei der Erstellung Ihrer Dokumente durch die klare pyramidale Struktur.
- Sie ermöglichen es dem Empfänger, sich auch bei Zeitknappheit schnell und umfassend zu informieren.

Nutzen der pyramidalen Methode – Empfängerorientierung:

- Sie holen Ihre Empfänger bei deren Erwartungen ab.
- Sie befriedigen zu Beginn, dem Zeitpunkt der höchsten Aufmerksamkeit der Empfänger, das zentrale Informationsbedürfnis.
- Sie erleichtern es Ihren Empfängern, auch komplexen Inhalten und Argumenten dank einer klar nachvollziehbaren Struktur zu folgen.

### Pyramidales Strukturieren ist für verschiedene Kommunikationssituationen nutzbar

Die pyramidale Methode ist neben Präsentationen und E-Mails auch anwendbar auf alle schriftlichen Dokumente und Entscheidungsvorlagen sowie auf Statements und kurze Vorträge in Meetings, Besprechungen und Konferenzen.

