

BUSINESS INSIGHTS

„Der Folienmaster muss eingehalten werden.“

Was dieser Satz mit einem Ritter im Fitnessstudio zu tun hat.

Die größten Mythen der Präsentationskultur in Unternehmen — und was sie Menschen kosten, die eigentlich Wirkung entfalten könnten.

Kein Folien-Bashing. Ein Arbeitspapier für Fach- und Führungskräfte, die den Rahmen mitverantworten.

WIRKUNG MIT SYSTEM · PRÄSENZ IM MOMENT



DIE AUSGANGSLAGE

100 Stunden im Jahr. Wofür genau?

Präsentieren ist in deutschen Unternehmen keine Nebensache, sondern ein messbarer Kostenblock. Eine repräsentative Panel-Befragung unter 1.022 Berufstätigen kommt auf durchschnittlich 100 Arbeitsstunden pro Jahr, die auf das Erstellen von Präsentationen entfallen — bei rund 2,2 Stunden je Präsentation.

Die entscheidende Frage ist nicht, ob das zu viel ist. Sie lautet: Wohin fließt diese Zeit?

100

Arbeitsstunden pro Jahr für
Präsentationen

2,2

Stunden für eine einzelne
Präsentation

40 %

der PowerPoint-Zeit gehen
in Formatierung

Rund 40 Prozent der Arbeitszeit in PowerPoint fließen allein in die Formatierung. Etwa drei Viertel aller Präsentationen entstehen nicht neu, sondern auf Basis vorhandener Foliensätze.

MERKE

**Der größte Teil dieser Zeit fließt nicht in das,
was am Ende überzeugt.**

DAS BILD

Der Ritter im Fitnessstudio

Stell dir vor, jemand betritt das Fitnessstudio in voller Ritterrüstung. Dreißig Kilo Stahl.

Er ist stark. Er ist motiviert. Er hat sich vorbereitet, er kennt die Übungen, er weiß genau, welcher Muskel wofür zuständig ist. An seiner Methodenkompetenz liegt es nicht.

Und trotzdem: kein Fortschritt. Keine Entwicklung. Keine einzige saubere Wiederholung.

MIT RÜSTUNG



Bewegungsspielraum: fast keiner

OHNE RÜSTUNG



Derselbe Mensch. Dieselbe Kraft.

**Nicht weil er zu schwach wäre.
Sondern weil er sich nicht bewegen kann.**

Beim Präsentieren ist es dasselbe. Menschen arbeiten an ihrer Stimme, an ihrer Körpersprache, an ihrem roten Faden — und stehen dann vor einem Foliensatz, der jede Bewegung verhindert. Danach suchen sie den Fehler bei sich.

MERKE

**Nicht der Mensch ist das Problem.
Die Rüstung ist es.**

DER ENTSCHEIDENDE PUNKT

Die Rüstung schützt. Deshalb trägt man sie.

Die überladene Folie ist kein Versehen und kein Zeichen von Unvermögen. Sie ist eine Versicherung. Wer sie baut, hat gute Gründe — meistens drei:

01

Gegen den Blackout

„Wenn ich den Faden verliere, steht es ja da.“

02

Gegen die Nachfrage

„Das habe ich auf Folie 34 belegt.“

03

Gegen den Vorwurf

„Ich habe nichts weggelassen.“

Jeder dieser Gründe ist nachvollziehbar. Und jeder kostet dich Beweglichkeit. Bei einer Rüstung sind Schutz und Bewegungsunfähigkeit dasselbe Material — man kann nicht das eine haben und das andere weglassen.

MERKE

**Die Rüstung schützt dich genau so lange,
bis du dich bewegen musst.**

DIE ÜBERSETZUNG

Woraus die Rüstung im Unternehmen besteht

Vier Schichten, die sich übereinanderlegen. Einzeln wirkt jede harmlos. Zusammen ergeben sie den Panzer.



MERKE

**Keiner dieser vier Punkte wurde je entschieden.
Sie sind gewachsen.**

KAPITEL I

Acht Sätze, die Wirkung verhindern

Du hast sie alle schon gehört. Wahrscheinlich hast du einige selbst gesagt. Auf den nächsten acht Seiten steht jeweils: der Satz, was er wirklich auslöst, was die Forschung dazu sagt — und was stattdessen geht.

01

„Wenn es auf der Folie steht, wird es auch verstanden.“

02

„Der Folienmaster muss eingehalten werden.“

03

„Das haben wir schon immer so gemacht.“

04

„Schick die Folien vorher rum.“

05

„Mehr Folien heißt, gründlicher gearbeitet.“

06

„Viele Zahlen wirken kompetent.“

07

„Wenn ich den Faden verliere, rettet mich die Folie.“

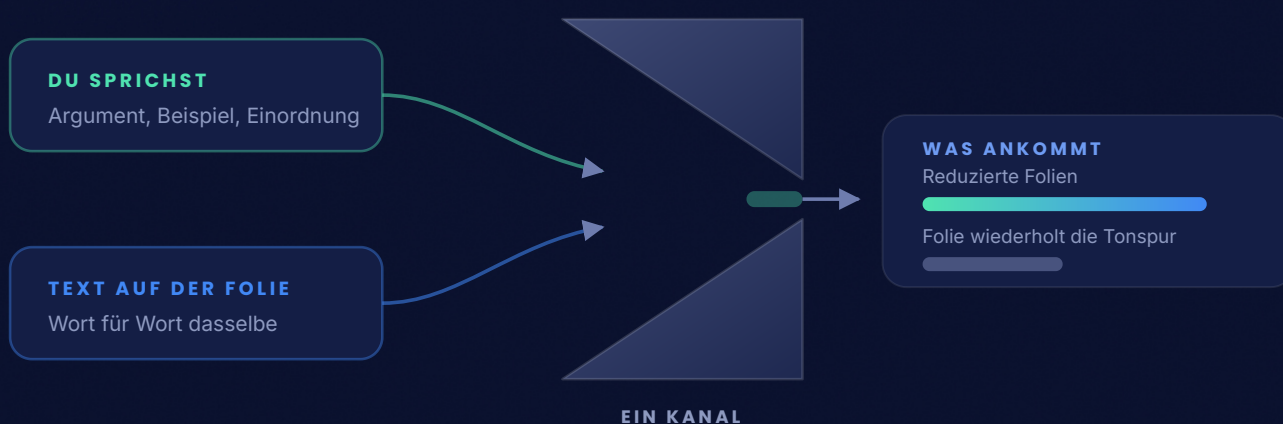
08

„Der Inhalt zählt eh nur zu sieben Prozent.“

„Wenn es auf der Folie steht, wird es auch verstanden.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Dein Publikum liest und hört im selben Moment dasselbe. Beides ist Sprache, beides läuft durch denselben Kanal. Das Ergebnis ist nicht doppelte Sicherheit, sondern halbe Aufmerksamkeit.



DER BELEG

Die Cognitive-Load-Forschung nennt das den Redundanzeffekt. In der Vergleichsstudie von Garner und Alley (2013) mit 110 Studierenden verstand die Gruppe mit reduzierten Folien den Stoff besser, hatte weniger Fehlvorstellungen und empfand die Anstrengung als geringer. Gehört haben beide Gruppen denselben Text. Wichtig: Nicht jeder Text schadet — kurze Schlagworte neben einer Grafik können die Erinnerung sogar verbessern (Mayer und Johnson, 2008). Das Problem ist der Fließtext, der wiederholt, was du gerade sagst.

WAS STATTDESSEN GEHT

Eine Aussage pro Folie — als ganzer Satz in der Headline. Darunter der Beleg als Bild, Grafik oder Zahl. Nicht als Wiederholung.

„Der Folienmaster muss eingehalten werden.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Der Master regelt Schriftgrößen, Farben, Logoposition. Das ist sinnvoll und richtig. Nur wird er in der Praxis als Denkstruktur gelesen: Titelzeile, darunter Aufzählung. Wer eine Aussage formulieren will, findet dafür kein Feld. Also füllt er Bullet-Punkte — nicht aus Überzeugung, sondern weil die Vorlage es so anbietet.

DER BELEG

Rund 40 Prozent der PowerPoint-Arbeitszeit fließen in Formatierung (GfK im Auftrag der Made in Office GmbH, über 1.000 Befragte in deutschen Unternehmen). Bemerkenswert dabei: Trotz dieses Aufwands sind die Ergebnisse häufig nicht sauber CI-konform. Die Formvorgabe kostet also Zeit, ohne ihr eigentliches Ziel zuverlässig zu erreichen.

WAS STATTDESSEN GEHT

Unterscheide Formvorgabe und Denkvorgabe. Farbe, Logo, Schrift: einhalten. Die Platzhalterlogik „Titel plus Aufzählung“ ist eine Vorlage, keine Vorschrift. Frag im Zweifel nach — in den meisten Fällen steht sie nirgends geschrieben.

„Das haben wir schon immer so gemacht.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Der Satz beendet Gespräche, ohne ein Argument zu liefern. Er beschreibt keine Qualität, sondern eine Gewohnheit. Und er trifft fast immer dieselben: die Neuen, die Jüngeren, die Quereinsteiger — also genau die Menschen, die den unverstellten Blick mitbringen.

DER BELEG

Am 9. Juni 2004 untersagte Jeff Bezos Foliensätze in den Führungsmeetings von Amazon. Seine Begründung: Präsentationen dieser Art verleiten dazu, Ideen zu überfliegen, Wichtigkeit einzuebnen und Zusammenhänge zu ignorieren. Seither schreiben Amazon-Mitarbeitende ein vier- bis sechsseitiges Memo in ganzen Sätzen, das zu Beginn jedes Meetings schweigend gelesen wird. Neue Führungskräfte beschreiben die Umstellung als Kulturschock. Sie hält trotzdem seit über zwanzig Jahren.

WAS STATTDESSEN GEHT

Frag nicht, ob geändert werden darf. Frag, wann diese Regel zuletzt bewusst entschieden wurde. Die ehrliche Antwort lautet fast immer: nie.

MYTHOS 04 VON 08

„Schick die Folien vorher rum.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Ein Foliensatz, der ohne dich funktionieren muss, muss alles enthalten. Ein Foliensatz, der mit dir funktioniert, darf fast nichts enthalten. Beides in einem Dokument ergibt ein Dokument, das beides schlecht kann: zu voll für den Vortrag, zu lückenhaft zum Nachlesen.

DER BELEG

Edward Tufte empfiehlt für ernsthafte Inhalte ausdrücklich das separate Papier-Handout statt der Folie. Amazon geht denselben Weg in radikal: Dort ersetzt das Dokument die Präsentation vollständig, statt sie zu imitieren. Beide Ansätze trennen konsequent, was in den meisten Unternehmen vermischt wird.

WAS STATTDESSEN GEHT

Zwei Medien, zwei Dateien. Handout: vollständig, in ganzen Sätzen, zum Lesen. Präsentation: reduziert, zum Zuhören. Wenn nur eines möglich ist, nimm das Handout — und rede frei.

„Mehr Folien heißt, gründlicher gearbeitet.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Umfang wird mit Substanz verwechselt. Der Foliensatz erlaubt es, eine Frage zu zeigen, ohne sie zu beantworten. Und die Aufzählung stellt alle Punkte gleich groß nebeneinander — auch den einen, auf den es wirklich ankommt.

DER BELEG

Bezos hat es in einem Satz zusammengefasst: Ein gutes vierseitiges Memo zu schreiben sei schwerer, als eine zwanzigseitige Präsentation zu „schreiben“, weil die erzählende Struktur zum Denken zwingt und sichtbar macht, was wichtiger ist als was. Genau darin liegt der Wert. Und genau deshalb fällt es schwerer.

WAS STATTDESSEN GEHT

Schreib deine Kernaussage vor dem ersten Foliensatz in drei Sätzen auf. Ohne Programm, ohne Vorlage. Wenn das nicht gelingt, ist die Präsentation nicht das Problem.

„Viele Zahlen wirken kompetent.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Je dichter die Folie, desto mehr Arbeit verlagerst du auf dein Publikum. Entscheidende Information verschwindet in der dritten Gliederungsebene: formal vorhanden, faktisch unsichtbar. Niemand kann dir vorwerfen, es nicht gezeigt zu haben. Verstanden hat es trotzdem keiner.

DER BELEG

Das Columbia Accident Investigation Board untersuchte 2003 den Absturz der Raumfähre Columbia. Der Bericht hält fest, dass die Foliensätze, mit denen die Verantwortlichen über den Schaden am Flügel informiert wurden, die Gefahr zu optimistisch darstellten. Der entscheidende Vorbehalt war enthalten — tief in einer Aufzählungshierarchie, in kleinster Schrift. Die Folien waren nicht die Ursache des Unglücks. Der Bericht benennt sie aber als Teil eines Kommunikationsversagens.

WAS STATTDESSEN GEHT

Eine Zahl pro Folie, groß. Darunter in einem Satz, was sie bedeutet. Alles Weitere gehört in den Anhang — dorthin, wo es nachgelesen und nicht überflogen wird.

MYTHOS 07 VON 08

„Wenn ich den Faden verliere, rettet mich die Folie.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Das ist der Kern der Rüstung. Die Folie wird zum Skript, du wirst zum Vorleser. Dein Publikum merkt das sofort — nicht am Inhalt, sondern an deinem Blick. Und der Schutz, den du dir gebaut hast, ist exakt das, was dich unbeweglich macht: Du kannst auf keine Nachfrage eingehen, ohne aus der Reihenfolge zu fallen.

DER BELEG

Tufte argumentiert, dass Präsentationssoftware einen eigenen, im Arbeitsalltag durchgesetzten Denkstil mitbringt, der ernsthafter Auseinandersetzung entgegensteht. Seine Analyse stützt sich auf Tausende ausgewerteter Folien im Vergleich zu anderen Formen fachlicher Darstellung.

WAS STATTDESSEN GEHT

Sicherheit kommt nicht von der Folie, sondern von der Struktur im Kopf. Drei Stationen, die du auch ohne Beamer erzählen könntest. Das ist die einzige Rüstung, die mitgeht, wenn du dich bewegst.

MYTHOS 08 VON 08

„Der Inhalt zählt eh nur zu sieben Prozent.“

WAS WIRKLICH PASSIERT

Dieser Mythos kommt nicht aus den Unternehmen. Er kommt aus unserer eigenen Branche. Und er richtet Schaden an, weil er Menschen dazu bringt, an der Oberfläche zu arbeiten statt an der Aussage.

DER BELEG

Die Zahlen 7 – 38 – 55 stammen aus zwei Studien von Albert Mehrabian aus dem Jahr 1967. Untersucht wurde eine eng umgrenzte Frage: Wie bewerten Menschen widersprüchliche Signale — einzelne Wörter, in verschiedenen Tonlagen gesprochen, bei der Einschätzung von Sympathie. Mehrabian selbst hat der Übertragung auf Kommunikation im Allgemeinen mehrfach öffentlich widersprochen.

WAS STATTDESSEN GEHT

Körpersprache und Stimme sind wichtig — aber nicht anstelle des Inhalts, sondern aus ihm heraus. Wer weiß, was er sagen will, steht anders da. Das ist keine Technik, das ist eine Folge.

DAS PRINZIP

Tonspur und Bildspur sind zwei Spuren

Ein Film funktioniert, weil Bild und Ton dasselbe erzählen — aber nicht dasselbe zeigen. Die Bildspur zeigt, was man sehen muss. Die Tonspur sagt, was man verstehen muss. Kein Film blendet den Dialog zusätzlich als Text ein.

Bei Präsentationen passiert genau das. Und der Effekt ist derselbe wie im Kino: Es wird anstrengend, nicht klarer.

TONSPUR · DU



TONSPUR · DU

- Das Argument und seine Begründung
- Der Zusammenhang zwischen den Punkten
- Das Beispiel, das es greifbar macht
- Die Einordnung: Was heißt das für uns?
- Die Antwort auf die Nachfrage

BILDSPUR · DIE FOLIE

- Die Aussage in einem Satz
- Der Beleg als Bild, Zahl oder Grafik
- Orientierung: Wo sind wir gerade?
- Nichts, was du ohnehin sagst
- Nichts, was nur der Absicherung dient

MERKE

Wenn dein Publikum die Folie lesen muss, um dich zu verstehen, braucht es dich nicht.

DIE FRAGE

Stell dir vor, du wärst frei.

Kein Folienmaster. Keine Versandpflicht. Kein Foliensatz deiner Vorgängerin, in den du dich hineinsetzt.

Du stehst als Selbständige oder Selbständiger vor diesem Publikum. Dein Honorar hängt davon ab, ob sie dir folgen. Nicht davon, ob du alles gezeigt hast.

Würdest du es genau so machen?

Fast niemand sagt ja.

Und darin liegt die eigentliche Erkenntnis: Der Unterschied zwischen dem, was du tust, und dem, was du für richtig hältst, ist nicht dein Können. Es ist die Rüstung.

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Was ihr anordnet, wenn ihr den Master anordnet

Wer Vorgaben zur Form macht, macht Vorgaben zum Denken. Das ist selten beabsichtigt und fast immer der Effekt. Drei Konsequenzen, die euch direkt betreffen:

Ihr bekommt Vollständigkeit statt Priorisierung

Wer alles zeigen muss, muss nichts entscheiden. Die Entscheidung landet bei euch — in der Sitzung.

Ihr bekommt Absicherung statt Haltung

Die Folie belegt, dass nichts vergessen wurde. Nicht, dass jemand eine Position hat.

Ihr verliert die Jungen zuerst

Wer neu ist, übernimmt den Foliensatz des Vorgängers — weil Abweichen auffällt und Auffallen Risiko ist.

DREI FRAGEN FÜR EURE NÄCHSTE RUNDE

- 01 Wann wurde unsere Präsentationsvorgabe zuletzt bewusst entschieden?
- 02 Wer darf bei uns eine Folie weglassen — und wer traut sich?
- 03 Was passiert bei uns mit jemandem, der frei spricht?

FÜR DICH

Drei Hebel, die auch im engen Rahmen greifen

Du musst weder den Master ändern noch deine Organisation überzeugen. Diese drei Schritte funktionieren innerhalb jeder Vorgabe.

01

Die Headline umschreiben

Aus „Quartalsergebnisse“ wird „Das Quartal trägt sich über zwei Kunden“. Der Master bleibt unberührt. Die Aussage ist da.

02

Handout und Vortrag trennen

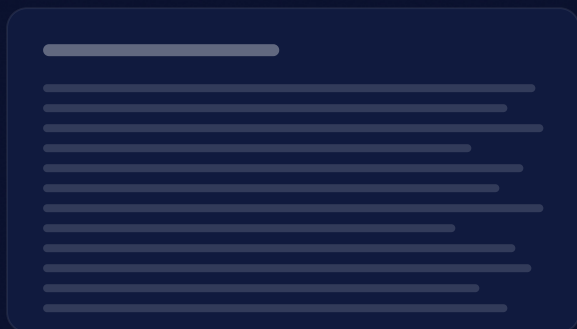
Schick das ausführliche Dokument. Reduziere, was du zeigst. Niemand verbietet dir zwei Dateien.

03

Eine Folie freilassen

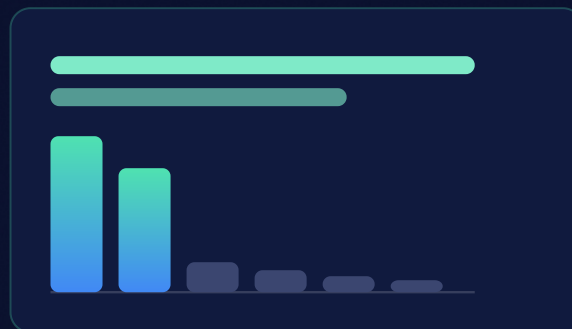
Eine einzige Folie ohne Text, an der du nur sprichst. Der erste Moment, in dem dein Publikum dich ansieht.

WAS DIE VORLAGE ANBIETET



Alles gezeigt. Nichts entschieden.

WAS DU DARAUS MACHST



Eine Aussage. Ein Beleg.

MERKE

**Du musst die Rüstung nicht abwerfen.
Du musst nur anfangen, einzelne Teile abzulegen.**

DER KERN

Nicht der Mensch ist zu schwach. Die Rüstung ist zu schwer.

Selbstkritik ist die häufigste Erklärung, die Menschen für ihre eigene Wirkung finden: zu leise, zu unsicher, zu wenig Talent, zu wenig Erfahrung.

In den allermeisten Fällen stimmt das nicht. Sie bewegen sich in einem Rahmen, der Bewegung nicht vorsieht — und halten das Ergebnis für ein Urteil über sich selbst.

Das ist der teuerste Irrtum in der Präsentationskultur deutscher Unternehmen. Er kostet keine Folien. Er kostet Menschen.

DER LEITSATZ

**Ich wirke nicht, weil meine Folien vollständig sind —
sondern weil ich weiß, was ich sagen will.**

QUELLEN & KONTAKT

Nachlesen und weiterarbeiten

- 01 Garner, J. K. & Alley, M. P. (2013): How the Design of Presentation Slides Affects Audience Comprehension. International Journal of Engineering Education, 29 (6), 1564–1579.
- 02 Mayer, R. E. & Johnson, C. I. (2008): Revising the Redundancy Principle in Multimedia Learning. Journal of Educational Psychology.
- 03 Mayer, R. E., Heiser, J. & Lonn, S. (2001) sowie Mayer (2002): Verbal Redundancy in Multimedia Learning. Journal of Educational Psychology, 94 (1), 156–163.
- 04 Kalyuga, S., Chandler, P. & Sweller, J.: Arbeiten zum Redundanzeffekt in der Cognitive Load Theory.
- 05 Tufte, E. R. (2003 / 2006): The Cognitive Style of PowerPoint. Pitching Out Corrupts Within. Graphics Press.
- 06 Columbia Accident Investigation Board (2003): Report Volume I. NASA / U. S. Government Printing Office.
- 07 Bezos, J. (9. Juni 2004): interne Mail zum Verzicht auf Foliensätze; Amazon-Memo-Kultur.
- 08 INNOFACT im Auftrag von i-pointing (2018): repräsentative Panel-Befragung unter 1.022 Berufstätigen in Deutschland.
- 09 GfK im Auftrag der Made in Office GmbH: Untersuchung zur PowerPoint-Nutzung in deutschen Unternehmen, über 1.000 Befragte.
- 10 Mehrabian, A. (1967 / 1971): Silent Messages sowie die späteren Klarstellungen des Autors zur Fehlinterpretation.



WENN IHR DAS IM UNTERNEHMEN ÄNDERN WOLLT

The New Speaker Code

Die Learning Journey für Teams und Unternehmen, die Präsentationskultur nicht als Folienthema behandeln, sondern als Führungsthema.

Tim Christopher Gasse

Gründer & Lead Coach · NEOP Consulting

tim@neop-consulting.de

0800 / 88 111 80