

BUSINESS INSIGHTS

Weniger zeigen. Mehr sagen.

Wie Führungskräfte Komplexität in Meetings, Präsentationen und Vorträgen strategisch reduzieren.

Acht Stufen von der überfrachteten Folie zur freien Rede – mit einer unabhängigen Analyse, warum das so schwerfällt und wo Reduktion an ihre Grenzen stößt.

Ein Arbeitspapier für Fach- und Führungskräfte, die mit Zahlen, Daten und Fakten arbeiten – und trotzdem verstanden werden wollen.

WIRKUNG MIT SYSTEM · PRÄSENZ OHNE SKRIPT

IN DIESEM PAPER

Die Analyse	Warum Führungskräfte an Zahlen festhalten, was ein Publikum verarbeiten kann – und was bei Reduktion schiefgeht.
Die Reduktionstreppe	Acht Stufen von der Folienwand zur freien Rede, jede mit Werkzeug, Einwand und Grenze.
Formate und Werkzeuge	Welche Stufe zu welchem Termin passt – und wie aus einem Foliensatz ein Executive Briefing wird.
Für Führungskräfte	Was ihr in eurem Verantwortungsbereich verändert. Plus Selbsttest: Auf welcher Stufe steht ihr?

DIE AUSGANGSLAGE

Viele Zahlen. Wenig Klarheit.

Die Szene kennt fast jede Führungskraft: achtunddreißig Folien für dreißig Minuten. Auf Folie zwölf eine Tabelle mit vierzig Werten, auf Folie dreizehn die nächste. Vorne wird vorgelesen, im Raum wird mitgelesen – und irgendwann fragt jemand: „Und was heißt das jetzt für uns?“



Die Antwort steht auf keiner Folie.

Nicht, weil sie fehlt. Sondern weil sie zwischen den Zahlen verschwunden ist.

IM MEETING

Die Entscheidung wird vertagt

Diskutiert wird über Folie 23 – nicht über die Frage, die geklärt werden sollte.

IN DER PRÄSENTATION

Die Tabelle ersetzt die Aussage

Alles ist gezeigt, nichts ist gewichtet. Was wichtig ist, muss das Publikum selbst herausfinden.

IM VORTRAG

Fachtiefe statt Orientierung

Das Detail überzeugt die, die es ohnehin wissen – und verliert alle anderen.

MERKE

**Komplexität zu zeigen ist einfach.
Sie zu ordnen ist die eigentliche Führungsarbeit.**

DIE UNTERSCHIEDUNG

Komplex ist die Sache. Kompliziert ist die Darstellung.

Der häufigste Einwand gegen Reduktion ist berechtigt: „Unser Thema ist nun mal komplex.“ Das stimmt fast immer. Märkte, Budgets, Technologien, Projekte – nichts davon lässt sich ehrlich auf drei Stichpunkte bringen.



Aus einer komplexen Sache folgt keine komplizierte Darstellung.

Die eigentliche Arbeit besteht darin,
beides auseinanderzuhalten.

DIE SACHE · BLEIBT

- Viele Einflussgrößen und Abhängigkeiten
- Unsicherheiten und offene Annahmen
- Zielkonflikte zwischen Bereichen
- Vorbehalte, die über die Entscheidung mitbestimmen
- Daten, die geprüft werden müssen

DIE DARSTELLUNG · SINKT

- Zahlen ohne den Satz, was sie bedeuten
- Aufzählungen ohne Gewichtung
- Alles gleichzeitig sichtbar
- Text, der wiederholt, was gesagt wird
- Fußnoten, die nur absichern

MERKE

**Reduziert wird die Darstellung.
Niemals die Unsicherheit.**

Warum Führungskräfte an Zahlen festhalten

Wer an seinen Zahlen festhält, handelt selten aus Unwissen. Vier Gründe lassen sich unterscheiden – drei davon sind gut untersucht, einer stammt aus der Trainingspraxis.

Absicherung

Wer alles zeigt, dem kann niemand vorwerfen, etwas verschwiegen zu haben. Gerd Gigerenzer nennt das defensives Entscheiden: die Option wählen, die einen selbst schützt – nicht die beste. In seinen Analysen großer Unternehmen war nach Selbstauskunft etwa jede zweite bis dritte Entscheidung defensiv.

Gigerenzer 2014 · Artinger, Artinger & Gigerenzer 2019

Der Fluch des Wissens

Wer tief im Thema steckt, kann sich kaum vorstellen, wie es ohne dieses Wissen klingt. In einem Stanford-Experiment klopften Menschen bekannte Lieder auf den Tisch und erwarteten, dass jedes zweite erkannt wird. Tatsächlich waren es 3 von 120.

Camerer, Loewenstein & Weber 1989 · Newton 1990

Der Additions-Reflex

Menschen suchen Verbesserungen systematisch im Hinzufügen und übersehen das Weglassen – außer, jemand weist sie ausdrücklich darauf hin. Die Folie wird „besser“, indem noch eine Zahl dazukommt.

Adams, Converse, Hales & Klotz 2021

Die Fachkarriere

Viele Führungskräfte wurden für fachliche Tiefe befördert. Diese Tiefe zu zeigen, fühlt sich nach Kompetenz an. Die Rolle verlangt aber Einordnung, nicht Vollständigkeit.

Beobachtung aus der NEOP-Trainingspraxis

MERKE

**Die Gründe sind nachvollziehbar.
Den Preis zahlt das Publikum.**

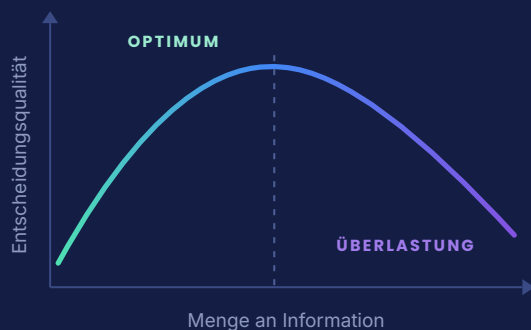
Mehr Information macht sicherer. Nicht besser.

Die Forschung zur Informationsüberlastung beschreibt seit Jahrzehnten dasselbe Muster: Mit zusätzlicher Information werden Entscheidungen zunächst besser – ab einem bestimmten Punkt schlechter, weil sie nicht mehr verarbeitet werden kann.

Tückisch ist, dass man diesen Punkt nicht spürt. In drei Studien von Tsai, Klayman und Hastie stieg mit mehr Information vor allem das Vertrauen in das eigene Urteil – deutlich stärker als die tatsächliche Treffsicherheit. Für den Foliensatz heißt das: Wer mehr Zahlen sieht, fühlt sich sicherer. Er entscheidet dadurch nicht entsprechend besser.

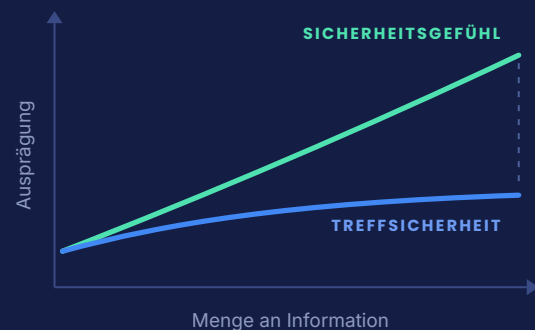
Informationsüberlastung

nach Eppler & Mengis 2004



Sicherheit und Treffer

nach Tsai, Klayman & Hastie 2008



Schematische Darstellung der Befunde, keine Originaldaten.

MERKE

**Die volle Folie beruhigt den, der präsentiert.
Sie hilft selten dem, der entscheiden muss.**

Was im Kopf eures Publikums passiert

Das Arbeitsgedächtnis ist eng

Nelson Cowan hat Befunde gebündelt, nach denen Menschen nur etwa drei bis fünf Informationseinheiten gleichzeitig präsent halten. Die genaue Zahl ist umstritten, manche Schätzungen liegen höher. Eine Tabelle mit vierzig Werten liegt in jedem Fall weit darüber.

Cowan 2001

Lesen und Zuhören konkurrieren

Steht auf der Folie, was gleichzeitig gesagt wird, gleicht das Publikum zwei Sprachquellen miteinander ab. Das Ergebnis ist nicht doppelte Sicherheit, sondern schlechteres Verständnis.

Mayer 2020 · Garner & Alley 2013 · ausführlich im Business Insight „Der Folienmaster muss eingehalten werden.“

Entscheider suchen zuerst die Antwort

Barbara Minto hat bei McKinsey das Prinzip geprägt, mit der Schlussfolgerung zu beginnen und erst danach Argumente und Belege zu liefern. Wer die eigene Analyse chronologisch nacherzählt, überlässt die Verdichtung dem Publikum.

Minto 1996

Zahlen brauchen einen Satz

Eine Zahl versteht, wer ihren Zusammenhang kennt. Für alle anderen ist sie ein Klopfen auf dem Tisch. Erst der Satz „Das bedeutet ...“ macht aus einem Wert eine Information.

Einordnung auf Basis von Camerer et al. 1989



MERKE

Das Publikum kann nicht alles aufnehmen.

Entweder ihr entscheidet, was ankommt – oder der Zufall.

Was bei der Reduktion schiefgehen kann

Reduktion ist kein Selbstzweck. Wer sie unkritisch empfiehlt, blendet vier Risiken aus, die in der Praxis real sind.

Der Vorbehalt verschwindet

Beim Kürzen fallen Einschränkungen zuerst weg – dabei entscheiden sie oft mit. Überladung schützt davor allerdings nicht: Der Columbia-Untersuchungsbericht beschreibt, wie ein entscheidender Vorbehalt tief in einer Aufzählungshierarchie unterging.

Columbia Accident Investigation Board 2003

Zuspitzung wird Verfälschung

Eine klare Botschaft ist nicht automatisch eine richtige. Wer „leicht rückläufig“ zu „bricht ein“ verdichtet, reduziert nicht, sondern verzerrt.

Einordnung

KI glättet

In einer Untersuchung von zehn Sprachmodellen mit 4.900 Zusammenfassungen verallgemeinerten die meisten Modelle Ergebnisse stärker als die Originaltexte – auch dann, wenn ausdrücklich Genauigkeit verlangt wurde.

Peters & Chin-Yee 2025

Tiefe wird verweigert

In analytischen Umfeldern wie Controlling, Technik oder Recht erwartet das Publikum Nachprüfbarkeit. Reduktion ohne zugängliche Unterlagen wirkt dort nicht klar, sondern intransparent. Wer weglässt, steuert.

Beobachtung aus der NEOP-Trainingspraxis

MERKE

Gute Reduktion ist nachprüfbar.

Was nicht gezeigt wird, muss zugänglich bleiben.

DAS MODELL

Die Reduktionstreppe

Kaum jemand springt vom überladenen Foliensatz direkt in die freie Rede. Das muss auch niemand. Die Treppe zerlegt den Weg in Stufen, die sich einzeln gehen lassen – und jede davon macht schon den nächsten Termin klarer, auch wenn ihr dort erst einmal stehen bleibt.



Die ersten Stufen entlasten die Folie. Die folgenden trennen, was nicht in ein einziges Medium gehört. Die freie Rede ist das Ziel – nicht als Pflicht für jeden Termin, sondern als Fähigkeit, die ihr bewusst einsetzt.

Die Folienwand



LEITFRAGE

Könnte mein Foliensatz auch ohne mich präsentiert werden?

Alles, was bekannt ist, steht auf der Folie: Tabellen, Aufzählungen, Fußnoten. Bildspur und Tonspur sind identisch – vorne wird vorgelesen, im Raum wird mitgelesen, meist schneller als gesprochen. Die Folie soll Spickzettel, Dokumentation, Absicherung und Präsentation zugleich sein. Vier Aufgaben, ein Medium.

DAS WERKZEUG

Der Folienwand-Check

Nehmt euren letzten Foliensatz und wählt drei beliebige Folien. Zählt Wörter, Zahlen und Aufzählungsebenen. Dann markiert ihr alles, was ihr im Termin laut ausgesprochen habt. Was markiert ist, war doppelt da.

DER EINWAND

„Die Folien gehen danach an den Vorstand. Da muss alles drinstehen.“

DIE ANTWORT

Dann braucht ihr ein Dokument. Das ist berechtigt – aber es ist keine Präsentation. Um genau diese Trennung geht es weiter oben auf der Treppe.

WORAN IHR ERKENNT, DASS IHR HIER STEHT

Ihr dreht euch beim Präsentieren regelmäßig zur Leinwand um.

Inhalte verteilen



LEITFRAGE

Was muss das Publikum in genau diesem Moment sehen?

Der Inhalt bleibt vollständig, er wird nur verteilt. Aus einer Folie mit vier Botschaften werden vier Folien mit je einer, Tabellen werden schrittweise aufgebaut. Die Multimedia-Forschung nennt das Segmentierung: Komplexes wird in Abschnitten besser verstanden als am Stück.

DAS WERKZEUG

Eine Folie, eine Frage

Schreibt über jede Folie die Frage, die sie beantwortet. Beantwortet eine Folie zwei Fragen, wird sie geteilt. Beantwortet sie keine, fliegt sie raus.

DER EINWAND

„Dann habe ich ja doppelt so viele Folien.“

DIE ANTWORT

Ja. Die Folienzahl misst keine Komplexität. Entscheidend ist, wie viel das Publikum im selben Moment verarbeiten muss.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Die Gesamtmenge sinkt hier noch nicht. Wer auf dieser Stufe stehen bleibt, verteilt Komplexität, statt sie zu reduzieren.

Tonspur und Bildspur trennen



LEITFRAGE

Was sage ich – und was muss man dafür sehen?

Alles, was ihr aussprecht, verlässt die Folie. Die Tonspur trägt Argument, Zusammenhang und Einordnung. Die Bildspur zeigt nur noch, was man sehen muss, um zu verstehen: die Grafik, die Zahl, das Foto. Vorlesen wird unmöglich – und das Publikum schaut wieder zu euch.

DAS WERKZEUG

Die Sprechprobe

Sprecht jede Folie einmal laut, ohne hinzusehen, und nehmt euch mit dem Smartphone auf. Alles, was ihr gesagt habt, kann von der Folie. Was euch gefehlt hat, gehört in die Notizen – nicht zurück auf die Folie.

DER EINWAND

„Ohne Text auf der Folie verliere ich den Faden.“

DIE ANTWORT

Den Faden hält die Reihenfolge der Bilder. Eine gute Bildspur ist ein Spickzettel, den nur ihr lesen könnt.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Die Bildspur muss für sich verständlich bleiben. Eine Grafik ohne beschriftete Achsen ist nicht reduziert, sondern unklar.

Eine Botschaft pro Folie



LEITFRAGE

Wenn diese Folie nur einen Satz sagen dürfte – welchen?

Die Überschrift wird zur Aussage. Aus „Umsatzentwicklung Q3“ wird „Q3 wächst – aber nur im Bestandsgeschäft“. Darunter steht der Beleg: eine Grafik oder eine Zahl, groß. Und über dem ganzen Termin steht ein einziger Satz – die Kernbotschaft.

DAS WERKZEUG

Der Überschriften-Test

Schreibt vor der ersten Folie eure Kernbotschaft in einen Satz, den jemand beim Kaffee danach wörtlich weitergeben könnte. Dann lest nur die Folienüberschriften hintereinander. Ergeben sie diese Geschichte, steht die Präsentation.

DER EINWAND

„Die Zahlen sprechen doch für sich.“

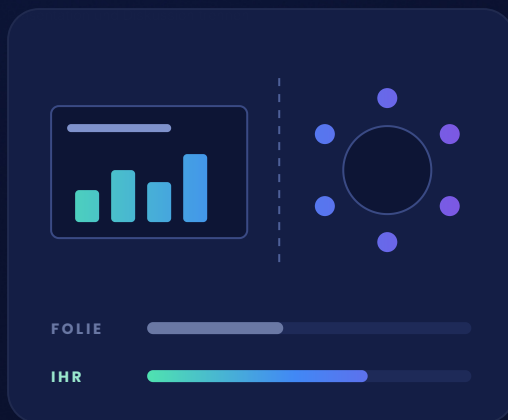
DIE ANTWORT

Nur für die, die sie schon kennen. Alle anderen brauchen den Satz, was die Zahl bedeutet – und den liefert ihr.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Zuspitzen ja, verfälschen nein. Ist ein Vorbehalt entscheidend, gehört er in die Überschrift – nicht in die Fußnote.

Präsentation und Diskussion trennen



LEITFRAGE

Soll dieser Termin informieren, diskutieren oder entscheiden?

Viele überladene Foliensätze versuchen, drei Formate auf einmal zu erledigen. Wer präsentiert, führt entlang einer Linie. Wer diskutiert, braucht Material, auf das alle zeigen können. Wer entscheidet, braucht Optionen und Konsequenzen. Klärt das vor der Vorbereitung – und sagt es zu Beginn an.

DAS WERKZEUG

Die Formatzeile

Jeder Tagesordnungspunkt bekommt schon in der Einladung ein Wort: Information, Diskussion oder Entscheidung. Steht eine Entscheidung an, plant ihr den Präsentationsteil bewusst kürzer als die Diskussion. Mehr dazu im Business Insight „Weniger Meetings. Bessere Entscheidungen.“

DER EINWAND

„Bei uns wird sowieso mitten in der Präsentation diskutiert.“

DIE ANTWORT

Dann ist es eine Diskussion mit Folien. Das ist legitim – braucht aber andere Unterlagen: wenige, nummerierte Diskussionsgrundlagen.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Die Trennung muss angekündigt werden. Wer Nachfragen ohne Erklärung auf später verschiebt, wirkt ausweichend.

Das Handout trägt die Zahlen



LEITFRAGE

Welche Zahlen braucht man zum Zuhören – und welche zum Prüfen?

Die vollständige Datenlage wandert in ein eigenes Dokument: Tabellen, Herleitungen, Quellen. Es geht vorab als Lese- und Bewertungsgrundlage raus oder liegt im Termin bereit. Die Präsentation zeigt nur die wenigen Zahlen, die die Botschaft tragen. Das Handout ist zum Prüfen da, die Präsentation zum Verstehen.

DAS WERKZEUG

Die Zahlen-Sortierung

Geht jede Zahl eures Foliensatzes durch und fragt: Werde ich sie im Termin kommentieren? Wenn ja, bleibt sie. Wenn nein, wandert sie ins Handout – mit Seitenzahl, damit ihr bei Nachfragen gezielt darauf verweisen könnt.

DER EINWAND

„Wenn ich das Handout vorher schicke, liest es sowieso keiner.“

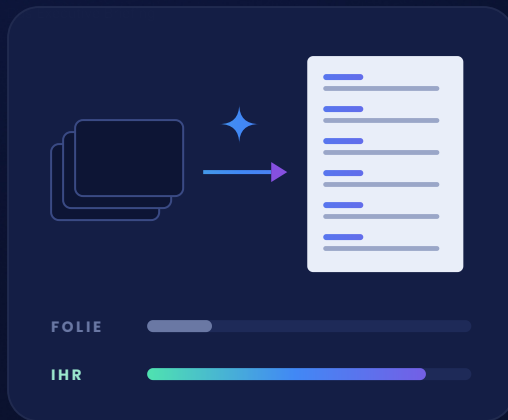
DIE ANTWORT

Dann ist die Präsentation die Zusammenfassung und das Handout die Grundlage für alle, die tiefer prüfen wollen. Oder ihr plant Lesezeit am Anfang des Termins ein.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Ein Handout ist kein ausgedruckter Foliensatz. Ohne ganze Sätze ist es nur die Folienwand auf Papier.

Das Executive Briefing



LEITFRAGE

Was muss jemand wissen, der nur eine einzige Seite liest?

Eine Seite: Ausgangslage, Kernaussage, die entscheidenden Zahlen, Optionen, Risiken, nächster Schritt. KI erstellt aus einem Foliensatz in Minuten einen ersten Entwurf. Der eigentliche Gewinn ist aber nicht die Zeit: Wer das Briefing prüft und korrigiert, muss entscheiden, was wirklich zählt. Genau das bereitet auf die freie Rede vor.

DAS WERKZEUG

Der Briefing-Durchlauf

Foliensatz mit fester Gliederung an eine freigegebene KI geben. Danach jede Zahl und jeden Vorbehalt gegen das Original prüfen. Und dann: das Briefing laut in zwei Minuten erzählen. Prompt und Prüffragen stehen im Werkzeugteil dieses Papers.

DER EINWAND

„Eine KI versteht unser Geschäft nicht.“

DIE ANTWORT

Muss sie auch nicht. Sie liefert den Entwurf. Das Urteil, was zählt, bleibt bei euch – und die Verantwortung auch.

DIE GRENZE DIESER STUFE

KI-Zusammenfassungen verallgemeinern nachweislich häufiger, als die Vorlage es erlaubt. Ungeprüft verschickt, ist ein Briefing ein Risiko.

Die freie Rede



LEITFRAGE

Könnte ich diesen Termin auch ohne Beamer bestreiten?

Die Zahlen liegen im Handout, die Kernaussage im Briefing, die Struktur im Kopf. Die Folie ist optional geworden – höchstens ein Bild, eine Zahl, eine Frage. Frei sprechen heißt nicht, unvorbereitet zu sprechen. Und nicht, ohne Zahlen zu sprechen. Die Zahlen liegen nur woanders.

DAS WERKZEUG

Die Drei-Stationen-Karte

Auf eine Karteikarte passen: die Kernbotschaft, drei Stationen, die Bitte an euer Publikum. Erzählt das dreimal laut – in neunzig Sekunden, in fünf und in fünfzehn Minuten. Tragen alle drei Fassungen, tragt ihr den Termin.

DER EINWAND

„Frei sprechen wirkt unvorbereitet.“

DIE ANTWORT

Nicht, solange die Unterlagen existieren. Wer frei spricht und bei Nachfragen auf Seite vier des Handouts verweist, zeigt Überblick und Substanz.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Freie Rede ist eine Fähigkeit, keine Pflicht. Entscheidend ist, dass ihr die Stufe wählt – nicht euer Foliensatz.

FORMATE

Welche Stufe zu welchem Termin passt

Nicht jeder Termin muss in der freien Rede enden. Die richtige Stufe ergibt sich aus dem Zweck – nicht aus der Gewohnheit, wie es bisher gemacht wurde.

FORMAT	ZWECK	DIE ZAHLEN LIEGEN ...	SCHWERPUNKT
Entscheidungsvorlage	Entscheiden	im Handout vorab und im Executive Briefing	Das Handout trägt die Zahlen
Status- oder Update-Meeting	Informieren	im Briefing oder Dashboard – oft reicht eine Seite ohne Folien	Das Executive Briefing
Fachpräsentation	Verstehen und überzeugen	im Anhang; auf der Folie nur die tragenden Werte	Eine Botschaft pro Folie
Workshop oder Diskussion	Gemeinsam erarbeiten	in einer Diskussionsgrundlage, die alle vor sich haben	Präsentation und Diskussion trennen
Vortrag, Keynote, Townhall	Orientieren und bewegen	in einer einzigen Zahl, groß – alles andere in der Nachbereitung	Die freie Rede

MERKE

**Die Stufe folgt dem Zweck.
Nicht dem Foliensatz vom letzten Mal.**

Vom Foliensatz zum Executive Briefing

EXECUTIVE BRIEFING

Eine Seite · sechs Abschnitte

AUSGANGSLAGE

KERNAUSSAGE

DIE DREI ZAHLEN

OPTIONEN · EMPFEHLUNG

RISIKEN · VORBEHALTE

ERWARTUNG AN DIE LESENDEN

DER PROMPT

Du erhältst einen Foliensatz. Erstelle daraus ein Executive Briefing von höchstens einer Seite mit genau diesen Abschnitten:

- Ausgangslage – zwei Sätze
- Kernaussage – ein Satz
- Die drei Zahlen, die diese Aussage tragen – jeweils mit Folienverweis
- Optionen oder Empfehlung
- Risiken und Vorbehalte – vollständig, nicht verkürzt
- Was von den Lesenden erwartet wird

Erfinde nichts. Formuliere keine Aussage allgemeiner als im Original. Markiere Stellen, an denen die Folien unklar oder widersprüchlich sind.

VIER PRÜFFRAGEN VOR DEM VERSAND

- Stimmt jede Zahl mit dem Original überein – inklusive Einheit und Zeitraum?
- Sind alle Vorbehalte noch da, oder wurden sie geglättet?
- Ist die Kernaussage eure Aussage – oder nur die naheliegendste?
- Könnt ihr das Briefing in zwei Minuten frei erzählen?

DATENSCHUTZ

Vertrauliche Unterlagen gehören nur in KI-Anwendungen, die euer Unternehmen dafür ausdrücklich freigegeben hat.

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Ihr bekommt die Präsentationen, die ihr verlangt

Frägt zuerst nach dem Satz

„Was ist deine Kernaussage?“ kommt vor „Schick mir mal die Folien.“ Wer zuerst den Foliensatz verlangt, bekommt die Folienwand.

Akzeptiert zwei Medien

Handout plus kurze Präsentation ist mehr Arbeit, nicht weniger. Macht deutlich, dass genau diese Arbeit erwünscht ist.

Kennzeichnet, was ein Termin soll

Information, Diskussion oder Entscheidung – schon in der Einladung. Das nimmt dem Foliensatz den Druck, alles gleichzeitig leisten zu müssen.

Ladet ausdrücklich zum Weglassen ein

Weil Menschen das Streichen von allein übersehen, braucht es den ausdrücklichen Hinweis. Eine Frage genügt: „Was kann raus?“



DREI FRAGEN FÜR EURE NÄCHSTE FÜHRUNGSRUNDE

- Wie viele unserer Termine enden mit einer klaren Entscheidung?
- Wer wurde bei uns zuletzt dafür anerkannt, etwas weggelassen zu haben?
- Welche Präsentation hätte zuletzt eine Seite gebraucht statt dreißig Folien?

SELBSTTEST

Auf welcher Stufe steht ihr?

Denkt an euren letzten wichtigen Termin und geht die Aussagen von oben nach unten durch. Die erste Aussage, der ihr nicht klar zustimmen könnt, zeigt eure nächste Stufe.

☐ Jede meiner Folien beantwortet genau eine Frage. VERTEILEN

☐ Ich lese nichts vor, was auf der Folie steht. TONSPUR · BILDSPUR

☐ Jede Überschrift ist eine Aussage – und die Kernbotschaft passt in einen Satz. BOTSCHAFT

☐ Ich weiß vor der Vorbereitung, ob der Termin informieren, diskutieren oder entscheiden soll. FORMAT

☐ Detailzahlen stehen in einem eigenen Dokument, nicht auf den Folien. HANDOUT

☐ Es gibt eine Seite mit allem Wesentlichen – geprüft, nicht nur generiert. BRIEFING

☐ Ich könnte den Termin auch ohne Beamer bestreiten. FREIE REDE

MERKE

**Nehmt euch nicht die ganze Treppe vor.
Nur die nächste Stufe – im nächsten echten Termin.**

DER KERN

Reduzieren heißt nicht weglassen. Es heißt entscheiden.

Komplexität an die Wand zu projizieren ist bequem. Die Entscheidung, was wichtig ist, wird dabei still an das Publikum weitergereicht – an genau die Menschen, die am wenigsten Kontext haben.

Reduktion holt diese Entscheidung zurück. Das ist anstrengender, weil man sich festlegen muss. Und genau deshalb ist es keine Frage des Foliendesigns, sondern Führungsarbeit.

Die Zahlen verschwinden dabei nicht. Sie bekommen nur den Platz, an dem sie wirken: im Handout, im Briefing, in der Antwort auf die richtige Nachfrage.

DIE TREPPE IN ACHT SÄTZEN

- **Die Folienwand**
Alles steht auf der Folie.
- **Inhalte verteilen**
Eine Frage pro Folie.
- **Tonspur und Bildspur trennen**
Was gesagt wird, steht nicht da.
- **Eine Botschaft pro Folie**
Die Überschrift ist die Aussage.
- **Präsentation und Diskussion trennen**
Erst den Zweck klären.
- **Das Handout trägt die Zahlen**
Prüfen im Dokument, verstehen im Termin.
- **Das Executive Briefing**
Eine Seite – geprüft, nicht nur generiert.
- **Die freie Rede**
Die Zahlen liegen woanders.

DER LEITSATZ

**Ich zeige nicht alles, was ich weiß –
ich sage, worauf es ankommt.**

EINORDNUNG

Wie belastbar ist, was hier steht?

Ein Paper, das Klarheit fordert, sollte klar sagen, wo die Belege enden.

GUT BELEGT

- Das Arbeitsgedächtnis hat eine eng begrenzte Kapazität.
- Gleichzeitig gelesener und gehörter Text verschlechtert das Verständnis.
- Mehr Information steigert das Vertrauen ins eigene Urteil stärker als die Treffsicherheit.
- Menschen übersehen Weglassen als Lösung, wenn niemand sie darauf hinweist.

**BEGRENZT
ÜBERTRAGBAR**

- Viele Befunde stammen aus Labor- und Lernsituationen, nicht aus Führungsrunden.
- Die Angaben zu defensiven Entscheidungen beruhen auf Selbstauskunft.
- Die KI-Befunde betreffen wissenschaftliche Texte und Modellstände von 2025.

PRAXISMODELL

- Die Reduktionstreppe ist ein didaktisches Modell aus der NEOP-Trainingspraxis. Ihre Schritte lassen sich einzeln begründen – als Gesamtmodell ist sie nicht empirisch geprüft.
- Die Reihenfolge ist ein Lernpfad, keine feste Abfolge. Wer Präsentation und Diskussion sofort trennen kann, sollte es tun.

MERKE

**Wir behaupten nicht, dass weniger immer besser ist.
Wir behaupten, dass es eine Entscheidung sein sollte.**

DER NÄCHSTE SCHRITT

Die Treppe in euren echten Terminen gehen

Im Seminarraum lassen sich Folien leicht reduzieren. Schwer wird es im echten Termin: vor dem Vorstand, in der Budgetrunde, bei der Mitarbeiterversammlung – oder im Videocall mit zwölf Kacheln. Genau dort setzen wir an.

GRÜNDER & LEITENDER COACH

Tim Christopher Gasse

Ehemaliger Journalist und Moderator

Tim arbeitet seit 2010 mit Fach- und Führungskräften daran, Expertise so zu kommunizieren, dass sie ankommt. Von 2015 bis 2017 moderierte er für Bundeskanzlerin a. D. Angela Merkel.

Die Reduktionstreppe ist Teil seiner Arbeit: an den Terminen, die tatsächlich anstehen – nicht an Übungsfolien.



SO GEHT ES WEITER

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Presence & Performance Lab

Systemisches Kommunikationstraining als Learning Journey – Entwicklung über Zeit statt Einzeltraining.

presence-performance-lab.de

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND C-LEVEL

Speaking Leaders

Executive-Sparring im 1:1 – für souveräne Kommunikation in entscheidenden Situationen.

speaking-leaders.de

UNTERNEHMEN UND TEAMS

The New Speaker Code

Inhouse-Speaker-Ausbildung für Teams, die Präsentations- und Meetingkultur gemeinsam verändern.

thenewspeakercode.de

QUELLEN

Nachlesen und weiterdenken

Adams, G. S., Converse, B. A., Hales, A. H. & Klotz, L. E. (2021): People systematically overlook subtractive changes. *Nature*, 592, 258–261.

Alley, M. & Neeley, K. A. (2005): Rethinking the Design of Presentation Slides: A Case for Sentence Headlines and Visual Evidence. *Technical Communication*, 52 (4), 417–426.

Artinger, F. M., Artinger, S. & Gigerenzer, G. (2019): C. Y. A.: Frequency and causes of defensive decisions in public administration. *Business Research*, 12 (1), 9–25.

Camerer, C., Loewenstein, G. & Weber, M. (1989): The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis. *Journal of Political Economy*, 97 (5).

Columbia Accident Investigation Board (2003): Report Volume I. NASA / U. S. Government Printing Office.

Cowan, N. (2001): The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity. *Behavioral and Brain Sciences*, 24 (1), 87–114.

Eppler, M. J. & Mengis, J. (2004): The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society*, 20 (5), 325–344.

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.

Gigerenzer, G. (2014): *Risk Savvy. How to Make Good Decisions*. Viking (dt.: *Risiko*, 2013) sowie Interview mit Roland Berger (2018) zu defensiven Entscheidungen in Unternehmen.

Mayer, R. E. (2020): *Multimedia Learning*. 3. Auflage, Cambridge University Press – Segmentierungs- und Redundanzprinzip.

Minto, B. (1996): *The Minto Pyramid Principle. Logic in Writing, Thinking and Problem Solving*. Erstausgabe 1987.

Newton, E. L. (1990): Dissertation, Stanford University (Tapper-Listener-Experiment); dargestellt in Heath, C. & Heath, D. (2007): *Made to Stick*. Random House.

Peters, U. & Chin-Yee, B. (2025): Generalization bias in large language model summarization of scientific research. *Royal Society Open Science*, 12 (4), 241776.

Tsai, C. I., Klayman, J. & Hastie, R. (2008): Effects of amount of information on judgment accuracy and confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107 (2), 97–105.

NEOP Business Insights: „Weniger Meetings. Bessere Entscheidungen.“ sowie „Der Folienmaster muss eingehalten werden.“