

Das Prinzip der Pyramide

Minto

2024

ISBN 978-3-8006-7132-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Barbara
Minto

DAS
PRINZIP
DER PYRAMIDE


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Copyright © 2010 by Barbara Minto

beck-shop.de
vahlen.de
ISBN: 978 3 8006 7132 8
DIE FACHBUCHHANDLUNG

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Miloarts – depositphotos.com (modifiziert)



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Barbara Minto

DAS PRINZIP DER PYRAMIDE

Logisch schreiben,
denken,
präsentieren
und
Probleme lösen

Aus dem Englischen übersetzt
von Friederike Moldenhauer

Verlag Franz Vahlen München

„Nichts ist so nützlich wie eine gute Theorie.“

Kurt Lewin

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Im Jahr 1973 erschienen sechs schmale Bändchen von mir mit dem Titel *Das Prinzip der Pyramide*. Es ging darum, wie man mit dem Problem umgeht, Berichte, insbesondere Berichte für Beratungsklienten, schreibt. Faktisch behaupte ich, dass ein verständlicher Text leicht daran zu erkennen ist, dass er der klaren Struktur einer Pyramide folgt, während unklare Dokumente immer von dieser Struktur abweichen.

Eine Pyramide liegt Gedanken zugrunde, die einer bestimmten Anzahl von logischen Verknüpfungen (nach oben, unten und seitlich) folgen. Daher ist es möglich, aus ihnen allgemeingültige Regeln abzuleiten. Um klar verständlich zu schreiben, ist es folglich wichtig, Ihr Denken nach den Regeln einer Pyramide zu strukturieren und mit diesen Regeln abzugleichen, bevor Sie zu schreiben beginnen.

Ich habe diese Gedanken entwickelt, als ich bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company gearbeitet habe, erst in Cleveland, USA, dann in London. Bei McKinsey war ich die erste Frau, die dort 1963 als Beraterin tätig war. Ich wurde als eine von acht Pionierinnen eingestellt, die in jenem Jahr an der Harvard Business School zugelassen wurden. Schnell stellte McKinsey fest, dass ich ein hoffnungsloser Fall war, was Zahlen anging, jedoch ganz gut schreiben konnte. Infolgedessen schickten sie mich nach London, um die Europäer zu unterstützen, ihre Berichte auf Englisch zu verfassen.

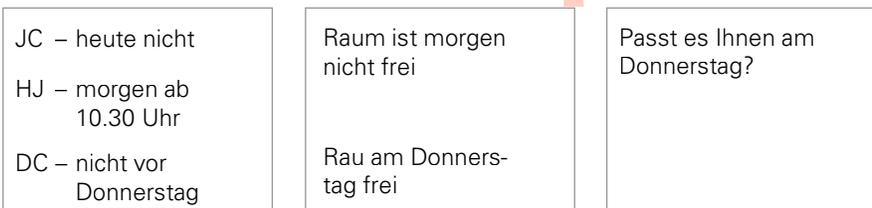
Als ich anfing, über das Schreiben zu recherchieren, entdeckte ich interessanterweise, dass es wohl eine große Vielzahl an Büchern gab, die einem beibrachte, wie man bessere Sätze formulierte, aber kein Handbuch darunter war, das beschrieb, wie man diese Sätze und Textteile so organisiert, dass sie die Gedanken dahinter transportieren. Jedes Buch, das sich mit dem Thema beschäftigte, beschwor „Seien Sie logisch“ oder „Gliedern Sie Ihren Inhalt logisch“.

Wie um Himmels willen unterscheidet man eine logische Gliederung von einer unlogischen, fragte ich mich. Ich machte mich daran, es herauszufinden. Und entdeckte die Pyramide.

Die Pyramiden-Struktur lässt sich auf alle Schriftstücke anwenden, in denen Sie Ihre Gedanken klar darstellen wollen. Um das zu illustrieren, stelle ich Ihnen im Folgenden ein einfaches Beispiel von „vorher“ und „nachher“ vor:

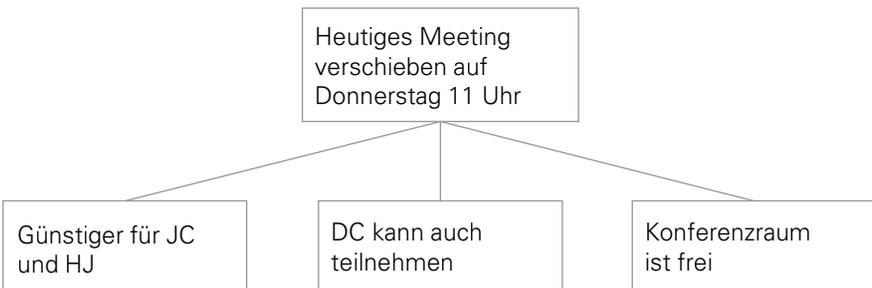
Punkte, wie sie sich ereignen:

John Collins rief an, um Bescheid zu sagen, dass er das Treffen um 15 Uhr nicht einhalten kann. Hal Johnson sagte, dass es ihm recht sei, wenn wir später anfangen, oder wir verschieben es auf morgen, dann aber nicht vor 10.30 Uhr. Und Don Cliffords Assistent erzählte, dass Clifford morgen erst später aus Frankfurt zurückkommt. Der Konferenzraum ist morgen ausgebucht, aber frei am Donnerstag. Donnerstag um 11 Uhr scheint ein passender Zeitpunkt zu sein. Passt es Ihnen am Donnerstag?



Punkte als Pyramide angeordnet

Können wir das Meeting von heute auf Donnerstag, 11 Uhr, verschieben? Das würde Collins und Johnson besser passen, und darüber hinaus könnte auch Clifford teilnehmen. Außerdem ist das der einzige Zeitpunkt, an dem der Konferenzraum zur Verfügung steht.



Nur wenige Leute haben mir 1967 dieses Konzept abgekauft, aber bei McKinsey gab es sehr schlaue Köpfe, die mir aufzeigten, wo es zu kurz griff, und mir halfen, es zu verbessern. Mittlerweile ist das Minto-Prinzip der Pyramide der unternehmensweite Standard bei McKinsey und gilt als ein unabdingbares Element der Unternehmensstruktur.

Im Jahr 1973 verließ ich McKinsey, um diese Idee noch weiter zu verbreiten und habe sie ca. 10 000 Menschen – nicht nur in Unternehmensberatungen – weltweit präsentiert. Darüber hinaus habe ich zwei frühe Ausgaben dieses Buches publiziert (1981 und 1987) sowie einen Videokurs (1981) und eine Software, die 1985 auf den Markt kam, veröffentlicht. 2010 wurde eine vollständig überarbeitete Version des Videokurses herausgebracht.

Ich freue mich sagen zu dürfen, dass aufgrund dieser Publikationen das Prinzip der Pyramide de facto zu einem Standard in der Beratungsbranche geworden ist, und dass das zugrunde liegende Konzept in vielen Kursen Eingang gefunden hat, die auch in anderen Zusammenhängen gegeben werden.

Aufgrund meiner langjährigen Lehrtätigkeit und der Beschäftigung mit den Online-Angeboten habe ich neue Erkenntnisse gewonnen. Darüber hinaus habe ich verschiedene Teile des ursprünglichen Konzepts überarbeitet und ausgeweitet. Außerdem habe ich erkannt, dass das Pyramiden-Konzept viel mehr kann, als nur einfach dabei zu helfen, das schriftliche Verfassen von Gedanken zu organisieren und zu präsentieren. Es lässt sich schon an einem viel früheren Punkt anwenden, nämlich bereits, wenn man Probleme definiert und analysiert beziehungsweise kann es dann eingesetzt werden, wenn man den gesamten Schreibprozess bewerkstelligen muss.

So liegt hier eine neue Version des Buches vor, die all die Erkenntnisse und Techniken zum Thema Denken umfasst, mit denen ich mich seit 1987 beschäftigt habe. In neu hinzugefügten Kapiteln geht es sowohl um die Frage, wie man ein Problem systematisch definiert und analysiert, als auch um die Art und Weise, wie man die Pyramide auf Papier und auf dem Monitor visuell präsentiert.

Das Buch gliedert sich in vier Teile.

- ▶ Teil 1 (Logisches Schreiben) habe ich nur minimal verändert. Hier wird das Prinzip der Pyramide und der grundlegende Aufbau dieser Struktur erläutert. Wollen Sie diese Technik verstehen und auf einfache Sachverhalte anwenden, brauchen Sie nur diesen Teil zu lesen.
- ▶ Teil 2 (Logisches Denken) zeigt Ihnen, wie Sie die Details Ihrer Argumentation kritisch beurteilen, um sicherzustellen, dass Sie jeden Gedanken dementsprechend darlegen. Dazu führe ich viele Beispiele an. Außerdem

wird hier deutlich, wie wichtig es ist, sich selbst zu klarem Denken zu zwingen, indem man den Prozess „nüchterner Analyse“ durchläuft.

- ▶ Teil 3 (Logische Problemlösung) hingegen ist ganz neu. Es soll den Leserinnen und Lesern dienen, die Beratungsberichte schreiben oder komplexe Probleme analysieren und ihre Schlussfolgerungen daraus Menschen präsentieren, die auf deren Basis wiederum Handlungsanweisungen geben müssen. Dieser Teil stellt verschiedene Rahmen vor, mit deren Hilfe Sie Ihre Analyse in unterschiedlichen Stadien der Problemlösung strukturieren können, um Ihre Argumente quasi passgenau für die Pyramiden-Struktur aufzubereiten.
- ▶ Teil 4 (Logik in der Präsentation) stellt unterschiedliche Techniken vor, um sicherzustellen, dass sich alle Ihre Gedanken aus der Pyramide auch in einem schriftlichen Bericht, in Folien oder einem mündlichen Vortrag wiederfinden.

Darüber hinaus gibt es drei Anhänge. Der Erste erläutert die Unterschiede zwischen analytischer und wissenschaftlicher Problemlösung, während der Anhang B Beispiele für schriftliche Einleitungen gibt, wie sie häufig vorkommen. Anhang C liefert Ihnen eine schematische Zusammenfassung aller Inhalte dieses Buches und hebt die wichtigsten Konzepte und Techniken hervor, damit Sie sich diese schnell wieder in Erinnerung rufen können.

Um das Minto-Pyramiden-Prinzip anzuwenden, bedarf es beträchtlicher Disziplin. Wenn Sie es jedoch schaffen, sich dazu zu zwingen, erst nachzudenken und erst dann zu schreiben, wie ich es hier vorschlage, sollten Sie folgende einschneidende Ergebnisse erzielen:

1. Sie brauchen nur noch einen Bruchteil der Zeit, um einen endgültigen Entwurf zu schreiben.
2. Sie formulieren klarer.
3. Ihr Text wird kürzer.

Im Ergebnis werden Sie ein knackiges, klares Schriftstück in Rekordzeit verfassen.

Barbara Minto

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5
TEIL I	LOGISCHES SCHREIBEN	
	Einführung zu Teil I	17
1	WARUM DIE PYRAMIDEN-STRUKTUR?	19
	Sortierung in Pyramiden	20
	Die magische Zahl Sieben	21
	Das Bedürfnis, Logik zu erkennen	23
	Von oben nach unten	23
	Von unten nach oben denken	26
2	DIE STRUKTUREN INNERHALB DER PYRAMIDE	31
	Die vertikale Beziehung	32
	Die horizontale Beziehung	36
	Der Erzählfluss der Einleitung	37
3	DIE PYRAMIDENSTRUKTUR ANLEGEN	41
	Von oben nach unten	42
	Von unten nach oben	46
	Warnhinweise für Anfänger	52
4	DIE FEINHEITEN DER EINLEITUNG	55
	Die Form der Geschichte	55
	Warum eine Geschichte?	56
	Wie fängt man mit der Situation an?	57
	Was ist eine Komplikation?	58
	Warum diese Reihenfolge?	63
	Die zentrale Aussage	64
	Die Länge der Geschichte	66
	Muss ich die zentralen Aussagen einführen?	70
	Verbreitete Muster	74
	Anweisung geben	75
	Genehmigung eines Budgets erreichen	76

	Eine Herangehensweise erläutern	78
	Zwischen Alternativen wählen	80
	Verbreitete Muster in der Beratungspraxis	82
	Angebot	83
	Fortschrittskontrolle	84
5	DEDUKTIVES UND INDUKTIVES ARGUMENTIEREN	87
	Deduktive Argumentation	88
	Und so funktioniert sie	89
	Wann setzt man eine Deduktion ein?	91
	Induktive Argumentation	96
	Induktion: Das Vorgehen	96
	Die Unterschiede	98
TEIL II	LOGISCHES DENKEN	
	Einführung zu Teil II	103
6	LOGISCHE ORDNUNG	107
	Die zeitliche Ordnung	110
	Der Unterschied zwischen Ursache und Wirkung	110
	Zeigen Sie den zugrunde liegenden Prozess	113
	Die strukturelle Ordnung	114
	Eine Struktur entwickeln	115
	Strukturelle Ordnung	117
	Vorschlag für eine Strukturveränderung	118
	Struktur um Gedanken zu ordnen	119
	Rangordnung	123
	Angemessene Klassifizierungen schaffen	123
	Unzulässige Klassifizierungen erkennen	125
7	ÄHNLICHE GEDANKEN ZUSAMMENFASSEN	131
	Vermeiden Sie intellektuell anspruchslose Thesen	132
	Stellen Sie die Wirkung von Maßnahmen dar	135
	Formulieren Sie präzise	137
	Differenzieren Sie die Handlungsebenen	143
	Fassen Sie die Inhalte geradewegs zusammen	148

	Arbeiten Sie die Ähnlichkeiten von Schlussfolgerungen heraus	151
	Suchen Sie die strukturelle Ähnlichkeit	153
	Suchen Sie engere Verknüpfungen	155
	Ziehen Sie einen induktiven Schluss	157
TEIL III	LOGIK BEIM LÖSEN VON PROBLEMEN	
	Einführung zu Teil III	165
8	DAS PROBLEM DEFINIEREN	169
	Ein Framework, um das Problem zu definieren	170
	Die Elemente des Frameworks	171
	Einbettung in die Einleitung	172
	Erörterung des Problems	176
	Ausgangspunkt/Anfangssituation	176
	Das unerwünschte Ereignis	178
	E1 (Unerwünschtes Ergebnis)	179
	E2 (Erwünschtes Ergebnis)	180
	Wie lautet die Frage?	181
	Der nächste Arbeitsschritt: die Einleitung	183
	Was sollen wir tun? (1)	183
	Sollen wir das umsetzen, was wir geplant haben? (2)	184
	Wie sollen wir umsetzen, was wir planen? (3)	185
	Unsere Lösung hat nicht funktioniert, was sollen wir tun? (4)	185
	Für welche Alternative sollen wir uns entscheiden? (5)	186
	Was sollte unsere Strategie sein? (6)	187
	Haben wir ein Problem? (7)	188
	Ein Praxisbeispiel	188
9	STRUKTURIERUNG DER PROBLEMANALYSE	191
	Die Fakten als Ausgangspunkt	192
	Entwicklung von Diagnosesystemen	194
	Die physische Struktur herausarbeiten	195
	Ursache und Wirkung aufdecken	196
	Klassifizierung möglicher Ursachen	200

Anwendung der Analysesysteme	205
Das Problem des Kunden	205
Herangehensweise an die Analyse	206
Logikbäume entwickeln	208
Lösungsmöglichkeiten generieren	209
Aufdeckung von Mängeln in der Argumentation	211
Durchführung einer Problemanalyse	215
Entstehungsgeschichte	216
Irrtümer	218

TEIL IV **LOGIK IN DER PRÄSENTATION**

	Einleitung zu Teil IV	223
10	DARSTELLUNG DER PYRAMIDE AUF DEM PAPIER	225
	Hervorhebung der Struktur	226
	Überschriftenhierarchien	229
	Unterstrichene Punkte	231
	Dezimalgliederung	233
	Absätze	235
	Gliederung mit Aufzählungszeichen	237
	Übergänge	238
	Erzählen Sie eine Geschichte	238
	Rückverweis	240
	Zusammenfassung der Abschnitte	242
	Vollständige Fazits	242
	Formulierung der nächsten Schritte	244
11	DARSTELLUNG DER PYRAMIDE AUF DEM BILDSCHIRM	247
	Folien mit Text	249
	Die Aussage	250
	Anleitung für die Folien	251
	Folien mit Grafiken	253
	Ablaufplan für Präsentationen	256

12	DARSTELLUNG DER PYRAMIDE IM TEXT	261
	Ein Bild entstehen lassen	263
	Worte statt Bilder	265
ANHANG A	PROBLEMLÖSUNG IN KOMPLEXEN SITUATIONEN	269
	Analytische Abduktion	270
	Wissenschaftliche Abduktion	272
	Aufstellen von Hypothesen	272
	Entwicklung von Experimenten	273
ANHANG B	BEISPIELE FÜR EINLEITUNGEN	277
	Geläufige Grundmuster bei Einleitungen	280
	Was sollen wir tun?	280
	Sollen wir unseren Plan tatsächlich umsetzen?	280
	Wie sollen wir unseren Plan umsetzen?	281
	Haben wir ein Problem?	282
	Für welche Alternative sollen wir uns entscheiden?	282
	Unsere Lösung hat nicht funktioniert, was sollen wir jetzt tun?	283
	Schwierige Einleitungen	283
	Vorschläge für Lösungsschritte	283
	Umgang mit alternativen Lösungsmöglichkeiten	288
	Darstellung von Veränderungen eines Prozesses	290
	Die Leserschaft kennt sowohl den alten als auch den gewünschten neuen Prozess	291
	Die Leserschaft hat so gut wie keine Vorkenntnisse	294
ANHANG C	ZUSAMMENFASSUNG DER HAUPTAUSSAGEN IM TEXT	301
	Kapitel 1: Warum die Pyramiden-Struktur?	301
	Kapitel 2: Die Strukturen innerhalb der Pyramide	302
	Kapitel 3: Wie man die Pyramidenstruktur anlegt	302
	Kapitel 4: Feinheiten bei Einleitungen	303
	Kapitel 5: Deduktion und Induktion	303
	Kapitel 6: Logische Ordnung	304
	Kapitel 7: Zusammenfassung von Ideengruppen	305
	Kapitel 8: Problemdefinition	306

Kapitel 9: Strukturierung der Problemanalyse	307
Kapitel 10: Darstellung der Pyramide auf Papier	307
Kapitel 11: Darstellung der Pyramide auf dem Bildschirm	308
Kapitel 12: Darstellung der Pyramide im Text	308
Literatur	309
Stichwortverzeichnis	313
Über die Autorin	317



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG