

# Das Prinzip der Pyramide

Minto

2024

ISBN 978-3-8006-7132-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## Die Feinheiten der Einleitung

In der Einleitung fassen Sie zusammen, was Ihre Leserschaft bereits weiß und stellen die Relevanz der Frage dar, die Ihr Text im Weiteren beantworten wird. Danach können Sie Ihre ganze Energie darauf verwenden, diese Frage zu beantworten.

Die Einleitung hat immer etwas von einer Geschichte: Es wird eine bekannte Situation beschrieben, eine Komplikation tritt auf, die eine Frage provoziert, die Sie schließlich beantworten. Die Form einer Geschichte bietet sich an, um das Vorwissen des Lesers zu ordnen. Sobald Sie diese Form gemeistert haben, sind Sie in der Lage, die meisten kurzen Texte in überschaubarer Zeit zu strukturieren. Insbesondere kann es Ihnen gelingen zu erkennen, dass Einleitungen einer begrenzten Anzahl von Mustern folgen.

### Die Form der Geschichte

Die ursprüngliche Einleitung können Sie sich als Kreis um die Spitze der Pyramide herum vorstellen. Sie befindet sich außerhalb der Struktur der Gedanken, die Sie in Ihrem Text vorstellen wollen (s. Abbildung 4.1). Die Einleitung erzählt der Leserschaft eine Geschichte, die sie bereits kennt, das heißt, sie beschreibt die Situation, in der eine Komplikation auftritt, die wiederum eine Frage auslöst, die zu den Ant-

worten im Text führt. Warum muss es immer eine Geschichte sein, zumal eine, die die Leser und die Leserinnen schon kennen?

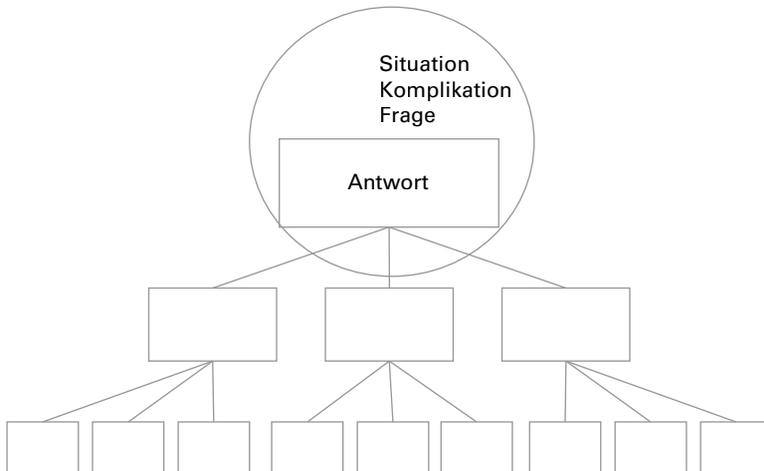


Abb. 4.1: Einleitungen sollten eine Geschichte erzählen

### Warum eine Geschichte?

Wenn man einen Augenblick lang überlegt, dann wird schnell klar, dass eigentlich niemand Ihren Text so lesen will, wie man einen Roman zu lesen anfängt, der einem als fesselnd und sexy empfohlen worden ist. Im Gehirn Ihres Lesers wirbeln zahllose unverbundene Gedanken umher, die sich meist um andere Themen drehen, die ihm alle lieb und teuer sind und ihm interessant erscheinen. Es kostet wirklich Mühe, all diese Gedanken zur Seite zu schieben, um sich auf die Informationen zu konzentrieren, die Sie aufzeigen wollen, wenn man nicht wirklich davon überzeugt ist, dass sie interessant sein könnten. Ihr Leser wird diese Mühe gern auf sich nehmen, wenn es in seinen Augen einen großen Anreiz dafür gibt.

Selbst wenn er neugierig ist zu erfahren, was in Ihrem Text steht, und von seiner Bedeutung überzeugt ist, muss er dennoch den Aufwand betreiben, alle anderen Gedanken beiseitezuschieben und sich darauf konzentrieren, was Sie ihm mitteilen möchten. Wir alle kennen das Gefühl, wenn wir eine Seite Text gelesen haben und dann plötzlich feststellen müssen, dass wir kein einziges Wort verstanden haben. Der Grund dafür ist, dass wir das, was bereits in unseren Köpfen war, nicht loslassen konnten.

Daher müssen Sie dem Leser etwas an die Hand geben, dass es ihm erleichtert, die anderen Gedanken zu verdrängen und sich allein darauf zu konzentrieren, was Sie

ihm zu sagen haben. Eine idiotensichere Methode dafür ist der Reiz einer unfertigen Geschichte. Wenn ich Ihnen beispielsweise erzähle

*„Zwei Iren trafen sich in einer unbekanntem Stadt um Mitternacht auf einer Brücke ...“*

habe ich in diesem Moment Ihr Interesse geweckt, ungeachtet der Gedanken, die Sie vielleicht hatten, bevor Sie diese Zeilen lasen. Ich habe dafür gesorgt, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Ort und eine bestimmte Zeit richten. Und ich kann tatsächlich beeinflussen, auf was Sie sich als Nächstes konzentrieren, was die beiden Iren sagten oder taten – solange, bis ich Ihnen die Pointe verrate.

Genau das sollte in einer Einleitung geschehen. Bauen Sie auf das Interesse der Leserin, indem Sie ihr eine Geschichte über das betreffende Thema erzählen. Jede gute Geschichte hat einen Anfang, eine Mitte und einen Schluss. Das heißt, sie baut auf einer Situation auf, stellt eine Komplikation dar und bietet eine Auflösung an. Letztere ist immer der wichtigste Punkt, denn schließlich lösen Sie in Ihrem Text ein Problem oder beantworten eine Frage, die sich die Leserin schon zuvor gestellt hat.

Aber die Geschichte muss „gut“ sein. Wenn Sie Kinder haben, dann wissen Sie bereits, dass die besten Geschichten diejenigen sind, die sie schon kennen.

Wenn Sie Ihrer Leserin also eine gute Geschichte erzählen wollen, dann bieten Sie ihr eine, die sie bereits kennt oder von der Sie ausgehen können, dass sie sie kennt, wenn sie einigermaßen gut informiert ist.

Aus psychologischer Perspektive versetzt Sie dieser Ansatz natürlich in die Lage, der Leserin etwas mitzuteilen, von dem Sie wissen, dass sie zustimmt, bevor Sie etwas niederschreiben, dem sie womöglich etwas entgegenzusetzen hat. Liest Ihre Adressatin einen leichtfüßigen Text, dem sie zustimmen kann, wird sie im Weiteren offener für Ihre Ideen sein, als sich irritiert durch einen Morast von Details vorkämpfen zu müssen.

### **Wie fängt man mit der Situation an?**

Fangen Sie mit der Beschreibung der Situation an, indem Sie eine Aussage über das Thema treffen, von der Sie sicher sind, dass der Leser Ihnen zustimmen wird. Wenn Sie feststellen, dass es Ihnen schwerfällt, diese Feststellung zu finden, dann ist es entweder das falsche Thema oder Ihr Ausgangspunkt der Diskussion ist nicht der richtige.

Können Sie den Leser namentlich ansprechen, etwa in einem Brief oder einer E-Mail, ist es meist recht einfach, einen Einstieg zu finden. Fangen Sie an, indem Sie eine eigenständige und unumstrittene Aussage machen. Eigenständig bedeutet

hier, dass es keine Vorbemerkungen braucht, um sie zu erklären, und es unumstritten ist, dass der Leser sie mit hoher Wahrscheinlichkeit versteht und ihr zustimmt.

Richtet sich Ihr Bericht an einen größeren Personenkreis oder handelt es sich um einen Zeitschriftenbeitrag oder ein Buch, geht es weniger darum, der Leserschaft eine Frage in Erinnerung zu rufen, sondern eine aufzuwerfen.

Hier ist der Anfang schon ein wenig schwieriger. Aber in diesem Fall können Sie davon ausgehen, dass die Leserschaft einigermaßen gut informiert ist und Sie ihr eine Erklärung einer allgemein anerkannten Sichtweise bieten können.

Meine Faustregel lautet, dass wenn diese Information auch in Nachrichtenmagazinen erschienen sein könnte, dann wird sie gemeinhin vom Leser als gültig akzeptiert. Sobald Sie ihm die Informationen in der neuen Form einer Erzählung präsentieren, wird ihn das neugierig machen und zu der Frage führen, die Sie im Sinn haben.

Anfangssituationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit abspielen und damit den Boden für die zu erzählende Geschichte bereiten. Typische Eingangssätze lauten etwa:

- ▶ Energoinvest erwägt die Möglichkeit, Aluminium aus seiner Fabrik in Mostar nach Ziar in der Slowakei zu exportieren. (Bericht)
- ▶ Jede Krankenkasse steht unter wachsendem Druck schwindender finanzieller Mittel – der Irish Health Service ist da keine Ausnahme. (Reportage)
- ▶ In den ersten 2,5 Millionen Jahren archäologischer Geschichte waren die einzigen von Menschen gefertigten Artefakte ausschließlich zweckmäßig: Werkzeuge aus Stein. (Zeitschriftenartikel)
- ▶ Wie andere Menschen sind auch Manager in der heutigen Geschäftswelt das Produkt ihrer Kultur. (Buch)

Als Reaktion auf solche Statements nicken die Leser mit dem Kopf und sagen: „Ja, ich bin mir sicher, dass das zutrifft – na und?“ Oder höflicher ausgedrückt: „Warum erzählen Sie mir das?“ Diese Antwort eröffnet die Möglichkeit, die Komplikation zu benennen.

### **Was ist eine Komplikation?**

Die Komplikation innerhalb der Einleitung ist nicht im Sinne eines „Problems“ zu verstehen, auch wenn es sich häufig um ein Hindernis oder eine Schwierigkeit handelt. Es ist die Komplikation innerhalb der Geschichte, die Sie erzählen wollen. Sie schafft die Spannung, die zu der Frage hinführt.

Indem man eine anerkannte Wahrheit über das Thema als Ausgangspunkt nutzt, zeigt die Komplikation, wie es in der Geschichte weitergeht und führt unweigerlich zu einer Frage. „Was passierte als Nächstes?“ ist eine von zahlreichen Möglichkeiten.

<b>Situation</b> (Allgemein akzeptierte Wahrheit über das Thema.)	<b>Komplikation</b> (Was dann geschah und eine Frage auslöste.)	<b>Frage</b>
Wir müssen eine Aufgabe erfüllen.	Etwas hält uns davon ab, die Aufgabe zu erfüllen.	Was sollen wir tun?
Es gibt ein Problem.	Es gibt eine Lösung.	Wie setzen wir diese Lösung um?
Es gibt ein Problem.	Eine Lösung steht im Raum.	Ist es die richtige Lösung?
Etwas wurde umgesetzt.	Es hat nicht funktioniert.	Warum hat es nicht funktioniert?

Abb. 4.2: Die meisten Texte beantworten eine der folgenden vier Fragen

Die folgenden drei Seiten zeigen ein Beispiel für verschiedene Strukturen. Sie stammen aus *Milestones in Management* von Henry Strage<sup>5</sup>, eine Aufsatzsammlung, die seit den 1990er-Jahren Lektüre vieler Manager ist. Achten Sie beim Lesen auf die unterschiedlichen Stile, die Abwechslung in das Schema Situation–Komplikation–Frage bringen.

5 Strage, Henry A., McKinsey & Company; *Milestones in Management, An Essential Reader*. London: Blackwell Publishers 1992.

**Situation:** Wahl zwischen alternativen Kapitalanlagen.

**Komplikation:** Wir wissen nicht, wie man das Unsicherheitsrisiko abwägt.

**Frage:** Gibt es eine realistische Möglichkeit, die unvermeidliche Risiken zu bewerten?

**Antwort:** Ja.

### Risikoanalyse bei der Kapitalanlage

Von all den Entscheidungen, die Führungspersonen machen müssen, ist keine schwieriger – und bekommt mehr Aufmerksamkeit – als zwischen alternativen Formen der Kapitalanlage zu wählen. Was diese Entscheidung so erschwert ist natürlich nicht die Frage, unter den jeweiligen Voraussetzungen eine Investmentrendite vorherzusagen. Die Schwierigkeit liegt in den Voraussetzungen und deren Auswirkungen.

Jede Voraussetzung bringt eine – und oft sehr hohe – Unsicherheit mit sich. Und zusammengenommen vervielfachen sich diese Unsicherheiten bis zu einem kritischen Ausmaß. Hier kommt das Element des Risikos ins Spiel, doch bei dieser Risikoevaluation kann die Führungsperson auf die Unterstützung von derzeit verfügbaren Instrumenten und Methoden zurückgreifen.

Es gibt einen Weg, wie Investmentmanager wichtige Kapitalentscheidungen verbessern können, indem sie mittels dieser Hilfsmittel die bestehenden Risiken realistisch messen. Ausgerüstet mit diesem Messgerät, das das Risiko auf jeder möglichen Renditeebene erheben kann, ist er oder sie in der Lage, fundiertere Investmentscheidungen in Abwägung mit den Unternehmenszielen zu treffen.

David B. Herz, *Harvard Business Review*,  
Januar/Februar 1964 und September/Okttober 1979

**Situation:** Wunsch, dass Arbeitnehmer bestimmte Dinge tun.

**Komplikation:** Dazu ist Motivationspsychologie nötig.

**Frage:** Wie machen wir das?

**Antwort:** Wenden Sie die Ideen aus diesem Artikel an.

### Noch einmal: Wie motiviert man Angestellte?

Wie viele Artikel, Bücher, Vorträge und Workshops haben traurig geklagt: „Wie bringe ich einen Mitarbeiter dazu, das zu tun, was ich möchte?“

Die Motivationspsychologie ist extrem komplex, und was man bisher mit Sicherheit sagen kann, ist recht wenig. Aber das bescheidene Verhältnis zwischen Wissen und Spekulation hat die Begeisterung für neue Wundermittel nicht geschmälert. Sie kommen

ständig neu auf den Markt und viele davon werden von Akademikern angepriesen.

Zweifelsohne wird dieser Artikel die Umsätze auf dem Wundermittelmarkt nicht schmälern, denn die zugrunde liegenden Ideen sind bereits in vielen Unternehmen und Organisationen getestet worden. Er wird – wie ich hoffe – dazu beitragen, das erwähnte Verhältnis wieder ins Gleichgewicht bringen.

Frederick Herzberg, *Harvard Business Review*,  
Januar/Februar 1968

### **Kurzichtigkeit des Marketings**

Jede größere Branche ist in früherer Zeit eine Wachstumsbranche gewesen. Jedoch befinden sich mittlerweile einige von denen, die immer noch auf der Welle des Wachstumsoptimismus reiten, längst auf Talfahrt. Wiederum andere, die als gewachsene Wachstumsbranchen gelten, haben in der Tat aufgehört zu wachsen. In jedem Fall ist der Grund, dass das Wachstum gefährdet, gebremst oder aufgehalten wird, nicht die Sättigung des Marktes. Der Grund ist der, dass das Management versagt hat.

Thomas Levitt, *Harvard Business Review*,  
September/Oktober 1975

### **Wir managen uns in den wirtschaftlichen Untergang**

In den letzten Jahren hat die amerikanische Wirtschaft eine deutliche Verschlechterung ihrer Konkurrenzfähigkeit und ein wachsendes Unbehagen aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Stimmung erlebt. Diese Verschlechterung sowohl der Gesundheit als auch des Selbstbewusstseins wurde Wirtschaftsfachleuten und Wirtschaftsführern zufolge solchen Faktoren wie der schnell wachsenden Organisation erdölexpandierender Länder, Defizite in der Steuer- und Finanzpolitik und dem Ausufern von Regulierungen zugeschrieben. Diese Erklärungen halten wir für unzureichend.

**Situation:** Viele große Branchen haben aufgehört zu wachsen oder drohen zu schrumpfen.

**Komplikation:** Die Annahme lautet, dass das Wachstum aufgrund einer Marktsättigung gefährdet ist.

**Frage:** Ist die Annahme richtig?

**Antwort:** Nein, es liegt am Versagen des Managements.

**Situation:** Die US-amerikanische Wirtschaft leidet unter einer ausgeprägten Verschlechterung.

**Komplikation:** Die Probleme sind dieselben wie in Deutschland und in Frankreich, aber in den USA sind die Auswirkungen schlimmer.

**Frage:** Woran liegt das?

**Antwort:** Führungskräfte konzentrieren sich nicht auf die langfristige Konkurrenzfähigkeit in technologischer Hinsicht.

Sie erklären beispielsweise nicht, warum die Produktionswachstumsrate sowohl absolut als auch relativ zu der in Europa und Japan zurückgegangen ist.

Ebenso wenig erklären sie, warum die USA in so vielen Hochtechnologie- wie auch herkömmlichen Branchen seine Führungsposition verloren hat. Selbst wenn eine Vielzahl von häufig genannten Einflüssen – Regierungsbeschränkungen, Inflation, Finanzpolitik, Steuergesetze, Lohn- und Nebenkosten, Angst vor einem Kapitalengpass, der Preis von Importöl – in den USA von den Unternehmen ihren Tribut fordern, gilt dasselbe auch im Ausland und beeinflusst das dortige Wirtschaftsklima ebenso wie hier.

Einen deutscher Unternehmer werden beispielsweise diese Erklärungen nicht überzeugen. Deutschland importiert 95 Prozent seines Öls (wir importieren 50 Prozent), der Regierungsanteil am Bruttoinlandsprodukt beträgt ca. 37 Prozent (bei uns ca. 30 Prozent) und es existiert eine Arbeitnehmervertretung, die bei den meisten großen Entscheidungen hinzugezogen werden muss. Dennoch hat Deutschland seit 1970 einen Produktionszuwachs zu verzeichnen, wobei die Rate um mehr als das Vierfache unserer angestiegen ist.

In Frankreich zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei heute der Produktionszuwachs bei der Herstellung (ungeachtet der derzeitigen Stahl- und Textilkrisen) mehr das Dreifache von unserem beträgt. Keine moderne Industrienation ist vor den Problemen und Zwängen, die die Wirtschaft in den USA bedrängen, gefeit. Warum müssen wir dann einen überdurchschnittlichen Verlust der Konkurrenzfähigkeit bei US-amerikanischen Firmen feststellen?

Robert H. Hayes und William J. Abernathy,  
*Harvard Business Review*, Juli/August 1980.