

**Interview mit
Prof. Dr. Rolf Hichert**

„Nicht selten geht es darum, etwas zu verschleiern ...“

Stefan Zillich

Professor Dr. Hichert berät Unternehmen bei der inhaltlichen und visuellen Gestaltung ihrer Präsentationen und Berichte. Im Interview mit Stefan Zillich skizziert er fünf Hauptschwächen, die in Unternehmenspräsentationen oftmals zu entdecken sind. Daraus leitet er Ansätze ab, wie ein gut gemachter Bericht im geschäftlichen Umfeld aussehen soll. Für den Umgang mit sperrigen Präsentationsvorlagen und langatmigen Präsentationsmarathons schlägt Herr Hichert Lösungen vor, mit denen er gute Erfahrungen gemacht hat.

Herr Professor Dr. Hichert, Sie veranstalten Seminare zum Thema Informationsvisualisierung und gehen mit unnachgiebiger Strenge mit den Präsentationen großer Unternehmen ins Gericht. In Ihren Vorträgen und Seminaren weisen Sie Ihre Zuhörer sehr deutlich auf deren Fehler hin und diagnostizieren für deren Unternehmenspräsentationen mitunter Informationsverschleierung und sogar den Tatbestand der Lüge. Dafür ernten Sie von den Betroffenen Beifall und Zustimmung. - Ist das höflicher Applaus oder verstehen die Zuhörer Ihre Ideen und setzen sie um?

Nun, ich sehe ein Schmunzeln in Ihrem Gesicht, wenn sie von Strenge und Gericht sprechen – aber ich muss tatsächlich manchmal etwas übertreiben, um die Zuhörenden aufzurütteln. Aber dahinter steht bei mir immer der Wunsch, nicht nur Schwächen aufzudecken, sondern dadurch beizutragen, dass geeignete Veränderungen stattfinden. Und das gelingt natürlich nicht immer. Aber es gibt schon viele hundert – vor allem große – Unternehmen, die in den letzten Jahren erstaunlich viel bei der Gestaltung ihrer Berichte und Präsentationen in positiver Richtung geändert haben.

In Ihrem Vortrag für den GfWM-Stammtisch in Frankfurt haben Sie auf den Geschäftsbericht der Schweizerischen Post hingewiesen. Dort wurde vor drei oder vier Jahren eine einheitliche Diagrammskala für Wertgrößen mit der Einheit „1 Mrd. Schweizer Franken entsprechen 15 mm Länge“ eingeführt.

Diese und andere Berichtsveränderungen kann man als einen Durchbruch bezeichnen. Und wir hatten bei diesem Anlass von den mehr als 30.000 Mitarbeitenden der Bundesagentur für Arbeit gesprochen, die dort auf Anweisung des Präsidenten Frank Weise in einem einheitlichen Darstellungskonzept für Diagramme, Tabellen usw. geschult wurden und für ihre Berichte auch geeignete Software-Lösungen zur Verfügung gestellt bekommen. Und von dieser Art gibt es inzwischen immer mehr kleine und größere Erfolgsgeschichten. Was mich am meisten freut: Viele Berater und Software-Unternehmen beschäftigen sich mit meinen Gestaltungsvorschlägen und setzen diese erfolgreich bei ihren Kunden um.

Haben Sie denn Gelegenheit, die Lernfortschritte Ihres Publikums zu überprüfen?

Ich hatte in den letzten Jahren mehrere tausend Vertreter von Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen bei internen Seminaren und bei öffentlichen Veranstaltungen, mit denen ich natürlich nur via Newsletter und Website in Kontakt bleiben kann. Aber es gibt mehr als hundert Vertreter von Unternehmen, mit denen ich in intensivem Kontakt stehe: Wir tauschen uns regelmäßig persönlich, mit Videokonferenzen oder E-Mail aus. Die große Herausforderung besteht ja für mich, nicht einzelne Firmenvertreter davon zu überzeugen, dass sie die Gestaltung ihrer Berichte und Präsentationen (noch) besser machen können – sondern dazu beizutragen, dass diese Firmenvertreter daran arbeiten, wichtige Kommunikationsregeln bei ihrem Unternehmen insgesamt oder bei wesentlichen Teilen davon in einheitlicher Form zu ändern.

Sie stellen bei den Unternehmen fast durchgehend fünf Hauptschwächen fest: die Präsentationen und Berichte vermitteln keine Botschaft und sie haben kein einheitliches Notationskonzept; neben dem „Rauschen“ durch unnötige Ausschmückungen weisen die Darstellungen eine zu geringe Dichte auf und sie weisen strukturelle Schwächen auf. Wieso machen alle die gleichen Fehler?

Hier sollten wir einerseits die unterschiedlichen Anwendungen wie Geschäftsberichte, Firmenpräsentationen, Statistiken und BILösungen unterscheiden – und andererseits die von Ihnen genannten fünf Schwächen näher betrachten.

Klare Botschaften findet man leider nicht bei allen Berichten und Präsentationen; nicht selten geht es darum, wichtige Dinge zu verschleiern. Nehmen Sie nur die von mir (und vielen Fachkollegen) kritisierte Manipulation von Diagrammaussagen durch falsche Skalierung: Abgeschnittene Achsen und uneinheitliche Skalen sind aber nicht die Ausnahme, man findet dies wohl bei rund der Hälfte aller visuellen Darstellungen im geschäftlichen Umfeld. Ich möchte dabei anführen, dass eine banale Feststellung wie „Unser Projekt hat vier Phasen“ mich weniger interessiert als die Empfehlung „Wir sollten Folgendes in Phase 2 tun, um...“.

Was die einheitliche Notation betrifft, so besteht in vielen Firmen leider die Vorstellung, dass einheitliche Darstellungen – für Farben, Formen, Schriften usw. – im Sinne eines einheitlichen Corporate Design prinzipiell gut sind.

Wann wäre eine einheitliche Darstellung denn sinnvoll?

Sie ist nur dann sinnvoll ist, wenn damit auch das Gleiche ausgedrückt werden soll. Und wenn nicht das Gleiche gezeigt wird, so sollte es auch nicht gleich aussehen. Das ist für jeden Musi-

ker, Ingenieur und Geographen eine Selbstverständlichkeit – aber Sie finden heute in Geschäftsberichten von börsennotierten Unternehmen Diagramme, die unterschiedlichste Inhalte in völlig gleicher Form darstellen. Dort sind dann die Werte kleiner Geschäftsbereiche größer dargestellt als die von großen Geschäftsbereichen – und mehr Unfug dieser Art.

Welche Rollen spielt das Rauschen durch Ausschmückungen?

Forderung nach Verzicht auf (informationstechnisches) Rauschen ist schnell erklärt: Nur in Kinderbüchern erhalten die einzelnen Noten nette Farben, und es sitzen kleine Vögelchen darauf – kein ernsthafter Musiker würde mit derartigem Material arbeiten. Aber in vielen PowerPoint-Präsentationen verstehen wir heute auch deshalb die Inhalte nicht, weil eine sinnlose Buntheit, Schatten, Rahmen sowie absurde „Cliparts“ uns den Zugang verwehren.

Eine weitere Schwäche in den Unternehmensberichten stellen Sie in der fehlenden Informationsdichte fest. Was meinen Sie damit?

Edward Tufte stellte schon vor Jahren die Forderung nach einer höheren Dichte der dargestellten Information auf: Man kann mit Hilfe praktischer Beispiele gut demonstrieren, dass wir einen komplexen Sachverhalt erst dann verstehen können, wenn er auf einer Seite „hoch verdichtet“ – und nicht in mehreren Seiten nacheinander – gezeigt wird. Wir schauen uns ja auf Landkarten die Straßen, Städte und Flüsse auch nicht nacheinander an – das gibt es nur bei der Berichterstattung zu Umsatz, Gewinn und Personalstand in vielen PowerPoint-Präsentationen...

Was begeistert Sie an dem US-amerikanischen Informationswissenschaftler und Grafikdesigner Edward Tufte?

Ich habe Edward Tufte vor etwa sieben Jahren im Zusammenhang mit einem seiner Seminare etwas näher kennengelernt – seine Bücher kannte ich bereits vorher. Von ihm habe ich viele Gedanken zu den Themenkomplexen Botschaft, Informationsdichte und Skalierung übernommen. Seine Kritik an der PowerPoint-Kultur ist ja schon fast sprichwörtlich, auch hier teile ich seine Meinung. Den für mich wichtigen Fokus auf geschäftliche Themen hatte ich vermisst – und so ist beispielsweise mein "Notationskonzept" entstanden. Damit versuche ich gemeinsam mit meinen Mitstreitern einen möglichst einheitlichen Visualisierungsstandard zu schaffen.

Und was hat es schließlich mit den strukturellen Schwächen auf sich?

Was die Struktur der gezeigten Inhalte betrifft, so wäre es wünschenswert, wenn die beispielsweise von Barbara Minto ausführ-

lich vorgestellten Forderungen nach gleichen, überschneidungsfreien und erschöpfenden Elementen einer Gliederung konsequent berücksichtigt würden. Die Forderung nach einer überzeugenden Geschichte (Storyline) zur schlüssigen Beweisführung der in einer Präsentation geäußerten Botschaft wird oft genannt – in der Praxis aber selten erfüllt.

Wie Barbara Minto sind auch Sie bei McKinsey gewesen ...

Ja, das ist schon über 30 Jahr her – aber diese Zeit hatte mich sehr stark beeinflusst. Ich weiß zu wenig, wie es dort heute aussieht, aber die damals gelehrt Inhalte zu Botschaft und Struktur hatten mich überzeugt.

Ich darf Sie mit folgendem Satz zitieren: "Aus einer Sammlung von luftigen PowerPoint-Bildern wird noch lange kein Bericht." - Meine Frage: Was fehlt also zum guten Bericht im geschäftlichen Umfeld?

Das ist schnell gefordert, aber nicht einfach zu erfüllen: Ich wünsche mir eine übergeordnete Botschaft für die gesamte Präsentation in Form einer mich interessierenden Aussage sowie eine sauber strukturierte Gliederung (Storyline). Wenn erforderlich, können Diagramme, Tabellen und Grafiken dies beweisen oder zumindest plausibel machen. Im Mittelpunkt sollte immer das geschriebene oder gesprochene Wort stehen. Man kann es kaum glauben, wie viele wichtige interne Unternehmensberichte noch nicht einmal eine Zusammenfassung auf der ersten Seite und ein Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen haben.

Oftmals empfinden Mitarbeiter die Beschäftigung mit den Präsentationsvorlagen ihrer Unternehmen als umständlich und wenig übersichtlich. Was empfehlen Sie in einer solchen Situation?

Leider sind diese Präsentationsvorlagen – in aller Regel ist das PowerPoint – vor allem durch die Vereinheitlichung der "Dekoration" geprägt anstatt durch eine Vereinheitlichung des Inhalts. Die Forderung "Form follows Function" sollten wir aber im übertragenen Sinne auch hier berücksichtigen. Stellen Sie sich einmal vor, die Komponisten hätten sich in Jahrhunderten nicht auf eine einheitliche Notensprache geeinigt, sondern sie wären bedacht gewesen, sich durch einheitliche farbige Rahmen und prominent dargestellte Logos zu unterscheiden.

Was ich also empfehle: Lassen wir diese Vorlagen beiseite und beschäftigen uns vor allem damit, was die Fragen unserer Adressaten sind und wie wir sie beantworten können. Und wenn erforderlich, werden wir auch die dafür geeigneten Darstellungen finden.

In Ihren Vorträgen und auf Ihrer Website stellen Sie Ihren Ansatz einem ganzen Fundus an realen Negativbeispielen gegen-

über. Diese Exponate haben Sie eindrucksvoll in einem Schreckenskeller klassifiziert, in dem es vor "Brutalografiken" und Spinnen nur so wimmelt. Selbst Ringe und Kreise sehen wenig vertrauenserweckend aus und auch die angebotenen Kuchen und Spaghettis mag man kaum ansehen. Wie sieht die ideale Grafik aus?

Vorab ein Vorschlag zur begrifflichen Klärung: Ich nenne die visuelle Darstellung von Zahlen „Diagramme“ – wenn es dagegen um andere Inhalte wie Strukturen und Abläufe, bei denen die Zahlen nicht allein im Vordergrund stehen, so nenne ich dies "Grafiken".

Aber sowohl für Diagramme und für Grafiken kann ich die gleiche Antwort auf Ihre Frage geben: Das ideale Diagramm und die ideale Grafik ist die, die dazu beiträgt, die zu vermittelnde Botschaft bestmöglich zu vermitteln. Ich meine, wir sollten nicht fragen: "Ist dies ein gutes Diagramm?", sondern wir sollten fragen: "Ist dieses Diagramm geeignet, meine Botschaft zu vermitteln?". Natürlich gibt es auch per se schlechte Diagramme und Grafiken – die meisten Kuchen, Ringe und Spinnen gehören dazu.

Und nun muss ich ketzerisch anfügen: Nicht immer ist klar, was die gezeigten Diagramme und Grafiken uns sagen wollen. Aber es sollte doch selbstverständlich sein, dass dies uns ihre Autoren sagen. Es ist doch nicht unsere Aufgabe als Berichtsempfänger, dass wir uns überlegen müssen, was die Berichtenden uns sagen wollen: Sie sollen dies bitte in verständlichen Aussagesätzen tun. Und das gilt für Darstellungen in Geschäftsberichten genauso wie für die in Fachartikeln oder betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern.

Welcher Diagrammtyp gefällt Ihnen besonders?

Hier muss ich an das Vorgenannte anschließen: Es ist das Diagramm, das geeignet ist, mir eine für mich interessante Botschaft schnell und unmissverständlich zu vermitteln. Beispielsweise ist hierfür ein zweigeteiltes Kuchendiagramm mit der Aussage „Wir haben 50% Export“ wenig sinnvoll. Dagegen könnte eine Säulendarstellung mit den monatlichen Exportanteilen von den drei wichtigsten Geschäftsbereichen im Mehrjahresvergleich mit sowohl absoluten als auch relativen Zahlen dagegen eine interessante Botschaft vermitteln.

Sie sehen schon: Es geht mir nicht um die Beurteilung einzelner Diagrammtypen. Ich sehe es so, wie es Tuft schon lange fordert: Ein gutes Diagramm sollte mindestens drei oder vier Dimensionen übersichtlich vermitteln können. Und somit wären zwei Säulen, die nur die Ist- und Vorjahreszahlen nebeneinander zeigen, fast eine Beleidigung für die Zuschauenden ...

Haben Sie eine Strategie für Zuhörer, wie man langatmige Folienpräsentationen überstehen und das Wichtigste dennoch "mitnehmen" kann?

Wenn ich der Chef oder der wichtigste Adressat bin, würde ich den Vortragenden bitten, zu Beginn den Beamer auszuschalten und mir in zwei oder drei Minuten zusammenzufassen, was er mir in den nächsten halben Stunde vortragen wird. Und dann antwortet der Vortragende hoffentlich nicht mit „Ja, ich möchte Sie über den aktuellen Stand unseres Projektes informieren“ (denn das hatte ich ja gewusst), sondern der Vortragende antwortet hoffentlich – beispielsweise – mit: „Wir werden das Projekt im vorgesehenen Zeitrahmen abschließen können, sofern....“. Und dann würde ich entweder – sofern ich dem Vortragenden glaube und seiner Empfehlung folge – auf seine Präsentation verzichten oder aber seine Beweisführung, nämlich seine Präsentation, einfordern und erst am Schluss entscheiden.

Wenn Sie nun aber nicht der Chef sind und den Verlauf einer langweiligen Präsentation nicht beeinflussen können?

Das ist natürlich schwierig – ich hoffe auf eine gute Diskussion oder auf gute schriftliche Unterlagen. Gehen kann ich ja meistens nicht ...

Aus Ihrer Sicht: Was gibt es Neues und Erwähnenswertes aus dem Bereich der Informationsvisualisierung?

Sie sprechen hier die Anwendungen im geschäftlichen Umfeld an? - Es gibt immer mehr Software-Lösungen, die eindrucksvolle Visualisierungen komplexer Tatbestände ermöglichen. Wenngleich auch viele Anbieter von Business-Intelligence-Lösungen sich noch mit Tachos beschäftigen, gibt es bereits erfolgreiche Nischenanbieter, die web-basierte Dashboard-Lösungen mit hoher Informationsdichte und einheitlichem Notationskonzept anbieten.

Eine letzte Frage: Mit Blick auf das Thema Informations- und Wissensmanagement – was hat Sie in letzter Zeit erstaunt?

Leider sehe ich immer noch viel mehr schlechte als gute visuelle Darstellungen, die sich auf betriebswirtschaftliche Inhalte richten. Aber ich sehe auch, wie sich in den letzten Jahren immer mehr Controller, Marktanalysten und Berater intensiv mit der Frage auseinandersetzen, ob es denn nicht neben Ringen und Spinnen auch noch ein paar besser geeignete Formen der Visualisierung geben könnte.

Und ich möchte hier auch ergänzen, dass mich das Interesse Ihrer Gesellschaft für Wissensmanagement nach meinem Vortrag in Frankfurt nicht nur überrascht, sondern auch ganz besonders gefreut hat ...

Herr Hichert, vielen Dank das interessante Gespräch. ■



Rolf Hichert hatte nach dem Studium des Maschinenbaus in Stuttgart beim Institut für Produktionstechnik (IPA) der Fraunhofer-Gesellschaft gearbeitet und bei Prof. Warnecke promoviert. Er war Berater bei McKinsey & Co., Inc. in Düsseldorf, danach Professor an der Fachhochschule Konstanz.

Seine nächsten Stationen: Gründer und Leiter des Transferzentrums Technology und Management der Steinbeis-Stiftung Stuttgart, Mitgründer und Geschäftsführer der MIK GmbH in Konstanz, Professor für Controlling an der Fachhochschule Eberswalde, Geschäftsführer der MIS Schweiz AG in Zürich. 2004 hat er HICHERT+PARTNER gegründet, die seit 2007 als Aktiengesellschaft geführt wird.

Web: www.veroeffentlichungen.hichert.com