

Online geht mehr

Wie du deine digitale Wirkung neu definierst

Kamera an, Hintergrund weichgezeichnet, los — für die meisten ist das seit Jahren eine Selbstverständlichkeit, über die niemand mehr nachdenkt. Genau dort liegt der Teil, den du verschenkst. Wer Bild, Ton und Auftritt einmal bewusst komponiert, wirkt in jedem Termin anders: drei Ebenen, sechzehn Werkzeuge, eine Übung pro Seite.



Sieben Fenster, eines fällt auf. Der Unterschied ist nicht das teuerste Setup, sondern das komponierte Bild — Mensch, Raum, Licht und Ton stimmen zusammen.

Rahmen

Kamera, Licht, Ton und Hintergrund. Was wirkt, bevor du das erste Wort sagst.

Auftritt

Blick, Stimme, Hände, Energie. Wie du selbst im Bild ankommst.

Führung

Meetings, Interaktion, Entscheidungen. Wie du den digitalen Raum führst.

Warum es dieses Papier gibt

Ich habe in den vergangenen Jahren hunderte Menschen vor der Kamera erlebt. Fast nie war fehlendes Können das Problem. Fast immer war es ein Setting, über das seit Jahren niemand mehr nachgedacht hatte.

Die IT sorgt für Geräte. HR spricht über Zusammenarbeit. Das Marketing liefert einen virtuellen Hintergrund. Und die Frage, unter welchen Bedingungen Menschen digital auftreten, stellt niemand. Also richtet sich jeder irgendwie ein — und das Ergebnis sieht man in jedem Call.

Dieses Papier ist kein Technikratgeber. Es ist ein Arbeitspapier: sechzehn Werkzeuge, die du allein umsetzen kannst. Fast alle, mit denen wir arbeiten, holen aus dem eigenen Bild deutlich mehr heraus, als sie vorher für möglich gehalten haben. Am Ende steht die Frage, was daran deine Aufgabe ist und was die deiner Organisation.

RAHMEN

- 06** Die Kamera auf Augenhöhe
- 07** Licht kommt von vorn
- 08** Ton schlägt Bild
- 09** Der Hintergrund erzählt mit
- 10** Steh auf
- 11** Arbeitsblatt: Setup in 20 Minuten

AUFTRITT

- 12** Vier Bilder, ein Unterschied
- 13** Sieh in die Linse
- 14** Deine Stimme trägt online anders
- 15** Hände ins Bild
- 16** Der Spiegel, der nicht schmeichelt
- 17** Die ersten dreißig Sekunden
- 18** Arbeitsblatt: Der Check vor dem Call

FÜHRUNG

- 19** Neun Kacheln, eine Führung
- 20** Der erste Satz gehört dir
- 21** Kameras an, richtig gefragt
- 22** Aufmerksamkeit kommt in Wellen
- 23** Hybrid ist kein Nebenschauplatz
- 24** Was das Unternehmen schaffen muss

ABSCHLUSS

- 25** Aus der Praxis
- 26** Dein Start in sieben Tagen
- 27** Der Check
- 28** Die Essenz
- 29** Über NEOP
- 30** Unsere Programme
- 31** Kontakt

Das Videofenster ist der Normalfall

Digitale Meetings sind längst keine Ausnahme mehr, sondern der Ort, an dem geführt, beraten und entschieden wird. Nur wird er selten so behandelt.



Quelle: Microsoft Work Trend Index 2025, Sonderauswertung zum Arbeitstag — Microsoft-365-Signale bis Februar 2025 und Befragung von 31 000 Wissensarbeitenden in 31 Märkten. Dieselbe Auswertung zählt 275 Unterbrechungen je Arbeitstag.

01 KEIN VORLAUF

Mehr als die Hälfte der Calls startet ohne Einladung. Wer sein Setting erst in diesem Moment herrichtet, kommt zu spät.

02 KEIN RAUM

Über Zeitzonen hinweg gibt es keinen gemeinsamen Flur, keine Vorbesprechung und kein Nachher. Es gibt das Fenster.

03 KEINE GEDULD

Alle zwei Minuten kommt etwas dazwischen. Deine Wirkung muss innerhalb weniger Sekunden landen, sonst landet sie nicht.

WAS DAS HEISST

Du hast vor den meisten Terminen keine zwanzig Minuten, sondern zwanzig Sekunden. Digitale Präsenz kann deshalb keine Vorbereitung sein, die du manchmal triffst — sie muss ein Zustand sein, in dem dein Arbeitsplatz dauerhaft ist.

Ein Headset macht noch keine Führung

Das zentrale Missverständnis lautet: Wenn die Technik funktioniert, funktioniert auch die Kommunikation. Das stimmt nicht.

- 01 **Remote Work als IT-Projekt.** Hardware, Software, Datenschutz — damit ist die Verbindung hergestellt, aber noch keine Kommunikationssituation.
- 02 **Homeoffice als Privatsache.** Die Arbeitsumgebung zuhause bleibt dem Einzelnen überlassen. Dabei prägt sie jedes Meeting, jedes Kundengespräch, jede Führungssituation.
- 03 **Der virtuelle Hintergrund als Lösung.** Ein Logo im Rücken signalisiert Professionalität und verdeckt, dass Bild, Licht und Haltung nie gestaltet wurden.
- 04 **Methode vor Grundlage.** Es wird Moderation und Meetingeffizienz trainiert, während die Menschen aus Settings heraus sprechen, die Präsenz systematisch erschweren.

DER UNTERSCHIED

Ausstattung ist eine Frage des Budgets. Wirkung ist eine Frage des Könnens. Ein gutes Mikrofon erzeugt keine Souveränität, ein Meeting-Link ersetzt keinen bewusst gestalteten Raum. Was zählt, ist das Zusammenspiel aus Mensch, Raum, Licht, Ton, Haltung und Blick — und das kannst du lernen.

Was Ausstattung leistet

Sie stellt die Verbindung her, sorgt für Verständlichkeit und nimmt technische Störungen aus dem Weg. Das ist die Voraussetzung — mehr nicht.

Was sie nicht leistet

Sie entscheidet nicht, ob du wach, klar und führend wirkst. Diese Wirkung entsteht aus Entscheidungen, die nichts kosten und trotzdem selten getroffen werden.

Drei Ebenen, die aufeinander aufbauen

Die Reihenfolge ist nicht beliebig. Wer an der Moderation arbeitet, während das Bild dunkel und der Ton flach bleibt, verbessert die dritte Ebene und lässt die erste liegen.



01 RAHMEN

Kamera, Licht, Ton, Hintergrund, Körperposition. Diese Ebene kostet einmal zwanzig Minuten und wirkt danach in jedem Call — auch in dem, auf den du dich nicht vorbereitet hast.

02 AUFTRITT

Blick, Stimme, Hände, Energie, der Einstieg. Diese Ebene braucht Wiederholung. Sie verändert sich nicht durch Wissen, sondern durch Üben und Feedback.

03 FÜHRUNG

Der erste Satz, die Interaktion, die Aufmerksamkeitskurve, die Landung. Diese Ebene trägt erst, wenn die beiden darunter stehen.

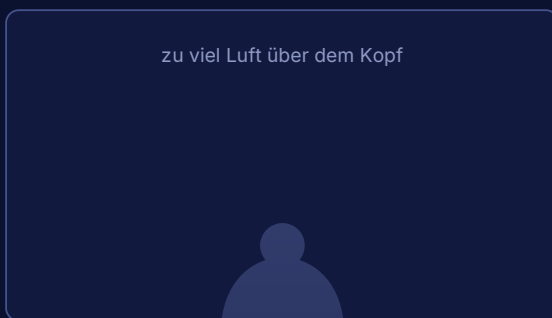
WARUM DIE REIHENFOLGE ZÄHLT

Wer an der Moderation feilt, während das Bild dunkel bleibt, gewinnt wenig. Wer den Rahmen richtet, gewinnt sofort — und zwar in jedem Termin, auch in dem, den er nicht geplant hat. Deshalb steht der Rahmen vorn, obwohl er der unspektakulärste Teil ist.

Jede Ebene bekommt eigene Werkzeuge — einzeln umsetzbar, aber nicht in beliebiger Reihenfolge.

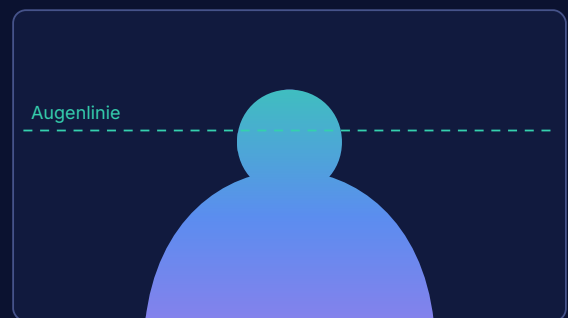
Die Kamera auf Augenhöhe

Die Kamera bestimmt, aus welcher Position dein Gegenüber dich sieht. Unter Augenhöhe blickt es zu dir hinauf und sieht vor allem Decke und Kinn. Auf Augenhöhe entsteht ein Gespräch.



SO NICHT

Kamera unter Augenhöhe, Kopf klein im Bild



SO

Kamera auf Augenhöhe, Kopf und Schultern im Bild

- **Höhe:** Objektiv auf Augenhöhe oder minimal darüber. Bücher unter den Laptop sind eine völlig legitime Lösung.
- **Abstand:** etwa eine Armlänge. Näher wirkt bedrängend, weiter verlierst du Mimik und damit die Hälfte deiner Wirkung.
- **Ausschnitt:** Kopf und Schultern füllen das Bild, über dem Kopf bleibt eine Handbreit Luft, die Augen liegen im oberen Drittel.

ÜBUNG · 3 MINUTEN

Starte eine leere Videokonferenz und sieh dir dein eigenes Bild an. Lege eine Hand flach über deinen Kopf ins Bild: Ist mehr als eine Handbreit Luft, ist die Kamera zu tief oder du sitzt zu weit weg. Korrigiere, bis es passt — und markiere die Position des Laptops mit Klebeband. Einmal einrichten, dauerhaft nutzen.

Licht kommt von vorn

Licht entscheidet darüber, ob du wach oder müde aussiehst — und das hat nichts mit deinem Zustand zu tun, sondern mit der Richtung, aus der es kommt.

01**Hauptlicht**

Eine große, weiche Lichtquelle vor dir: ein Fenster, eine Lampe hinter dem Bildschirm. Sie modelliert das Gesicht.

02**Gegenlicht**

Fenster im Rücken macht dich zur Silhouette. Dreh dich um neunzig Grad oder schließe die Jalousie.

03**Farbton**

Mische kein kaltes Deckenlicht mit warmer Stehlampe. Eine Lichtfarbe im Bild reicht — alles andere wirkt unruhig.

DIE HÄUFIGSTE FALLE

Die Deckenlampe. Sie steht über dir und wirft Schatten in Augenhöhlen und unter die Nase. Das liest sich als Erschöpfung. Schalte sie aus und arbeite mit einer Lichtquelle vor dir — der Unterschied ist größer als jede Kamera-Aufrüstung.

ÜBUNG · 5 MINUTEN

Mach drei Selbstaufnahmen von zehn Sekunden: einmal mit Deckenlicht, einmal mit Fenster im Rücken, einmal mit Licht von vorn. Sieh sie direkt nacheinander an. Du brauchst kein geschultes Auge, um die Reihenfolge zu erkennen — und du vergisst sie danach nicht mehr.

Ton schlägt Bild

Ein unscharfes Bild verzeiht man dir. Schlechten Ton nicht. Wer schwer zu verstehen ist, kostet Aufmerksamkeit — und Aufmerksamkeit ist im Call die knappste Ressource überhaupt.



Kurze Wege, klarer Klang. Je näher das Mikrofon und je weniger harte Flächen im Raum, desto präsenter wirkt die Stimme.

ÜBUNG · 8 MINUTEN

Nimm denselben Satz dreimal auf: mit dem Laptopmikrofon, mit Kopfhörermikrofon und mit einem externen Mikrofon in etwa dreissig Zentimeter Abstand. Hör die Aufnahmen mit geschlossenen Augen an und achte nur darauf, wie nah dir die Stimme vorkommt. Entscheide danach — nicht nach dem Datenblatt.

Zusatz: Ein Teppich, ein Vorhang oder ein voll besetztes Regal nehmen dem Raum den Hall. Das wirkt oft stärker als das nächstteurere Mikrofon.

Der Hintergrund erzählt mit

Dein Hintergrund ist kein Zufall, sondern eine Aussage. Er sagt, wie viel Sorgfalt du dem Gespräch beimisst — lange bevor du etwas sagst.

Tiefe statt Wand

Stell dich nicht direkt vor eine Wand. Ein bis zwei Meter Abstand erzeugen Raum, und Raum wirkt größer als jede Auflösung.

Ruhe statt Deko

Zwei, drei ruhige Elemente reichen: eine Pflanze, ein Regal, eine Lichtquelle. Alles, was sich bewegt oder blinkt, zieht Blicke ab.

ZUM VIRTUELLEN HINTERGRUND

Er ist kein Fehler, aber auch keine Lösung. Er kaschiert die Umgebung und liefert oft flimmernde Kanten an Haaren und Händen. Ein echter, ruhiger Ausschnitt deines Raums wirkt fast immer hochwertiger — und macht dich unterscheidbar. Wenn du einen virtuellen Hintergrund brauchst, dann nimm einen ruhigen, unscharfen — und prüfe die Kanten an deinen Händen.

ÜBUNG · 10 MINUTEN

Fotografiere deinen aktuellen Bildausschnitt mit dem Handy. Sieh ihn dir an wie ein Fremder: Was fällt zuerst auf? Wenn es nicht dein Gesicht ist, räum genau das weg. Wiederhole, bis der Blick zuerst bei dir landet.

Wenn du in wechselnden Räumen arbeitest, leg dir eine feste Position fest: dieselbe Ecke, dieselbe Blickrichtung. Dann musst du diese Entscheidung nicht jedes Mal neu treffen.

Steh auf

Der Mensch passt sich seinem Setting an. Wer sitzt, spricht sitzend: leiser, flacher, kleiner. Wer steht, atmet tiefer, gestikuliert freier und kommt körperlich in einen anderen Modus.

- **Wofür aufstehen:** Präsentationen, Townhalls, Pitches, schwierige Gespräche — überall dort, wo du führen statt teilnehmen willst.
- **Was du dafür brauchst:** einen höhenverstellbaren Tisch oder einen stabilen Stapel unter dem Laptop. Beides reicht.
- **Was sich ändert:** Atem, Stimmsitz, Reichweite der Gestik — und die Tatsache, dass du dich selbst als handelnd erlebst und nicht als abarbeitend.

WARUM DAS MEHR IST ALS HALTUNG

Enge Settings erzeugen Enge: Passivität, Müdigkeit, körperliche Zurücknahme. Wenn das Setting klein macht, wirkt auch der Auftritt kleiner. Aufstehen ist der schnellste verfügbare Hebel dagegen — er kostet nichts und wirkt sofort.

Sitzen

Nähe zum Bildschirm, flacher Atem, kurze Gestik. Guter Modus zum Zuhören, Mitschreiben und Abarbeiten.

Stehen

Aufrechte Wirbelsäule, tieferer Atem, größere Reichweite. Guter Modus zum Vorstellen, Überzeugen und Führen.

ÜBUNG · EIN CALL

Nimm dir den nächsten Termin vor, in dem du etwas vorstellst, und steh dabei auf. Achte am Ende nur auf eine Frage: Wie oft hast du dich unterbrechen lassen? Die meisten berichten dasselbe — seltener.

Dein Setup in zwanzig Minuten

Einmal einrichten, dann steht es. Trage ein, was du tatsächlich änderst — nicht, was du dir irgendwann vornimmst.

KAMERAHÖHE

Womit hebst du sie an?

HAUPTLICHT

Welche Quelle, in welcher Richtung?

MIKROFON

Welches Gerät, welcher Abstand?

HINTERGRUND

Was bleibt im Bild, was fliegt raus?

STEHPOSITION

Wofür stehst du künftig auf?

PRÜFBlick

Wann kontrollierst du dein Bild?

ERSTER TERMIN

In welchem Call gilt das neue Setup?

EINE REGEL DAZU

Trag nur ein, was du in den nächsten sieben Tagen tatsächlich änderst. Ein Blatt mit sechs Vorsätzen verändert nichts, ein Blatt mit zwei erledigten Zeilen verändert jeden Call.

Diese Seite ist zum Ausdrucken gedacht. Wer sein Setup einmal schriftlich festlegt, richtet es nicht in jedem Call neu ein — und fällt nach drei Wochen nicht zurück.

Vier Bilder, ein Unterschied

Der Unterschied entsteht nicht durch teures Equipment, sondern durch Entscheidungen: Wo steht die Kamera, woher kommt das Licht, wie sitzt oder steht der Mensch dahinter.



Oben links das, was man zu oft sieht. Die drei anderen zeigen dieselbe Person unter gestalteten Bedingungen — gleiche Technik, andere Wirkung.

ÜBUNG · 6 MINUTEN

Sieh dir die vier Bilder an und schreib für jedes einen einzigen Satz auf: Was würdest du dieser Person zutrauen? Vergleiche danach deine Sätze. Der Abstand zwischen ihnen ist genau der Abstand, den dein eigenes Bild bei anderen erzeugt — jeden Tag, in jedem Call.

Sieh in die Linse

Blickkontakt im Call entsteht nur an einer Stelle: in der Linse. Wer auf die Kacheln schaut, blickt für alle anderen sichtbar daran vorbei.

- **Fenster verschieben:** Zieh das Fenster deines Gegenübers direkt unter die Kamera. Dann liegt dein natürlicher Blick fast auf der Linse.
- **Dosieren statt starren:** In die Linse sehen, wenn du sprichst — und wieder wegsehen, wenn du zuhörst. Dauerblick wirkt unheimlich.
- **Ankerpunkte setzen:** Bei jedem wichtigen Satz zurück in die Linse. So bekommen genau die Sätze Gewicht, die es brauchen.

WARUM DAS SO SCHWER FÄLLT

Weil dein Gehirn Gesichter sucht und die Linse keines ist. Es hilft, die Selbstansicht zu verkleinern oder ganz auszuschalten. Wer sich selbst dauernd sieht, korrigiert sich dauernd — und ist damit nicht im Gespräch, sondern in der Beobachtung.

Beim Sprechen

Blick in die Linse. Dein Gegenüber erlebt das als direkte Ansprache — und genau dafür sind die wichtigen Sätze da.

Beim Zuhören

Blick auf die Kacheln. Du siehst Reaktionen, und dein Gegenüber sieht ein Gesicht, das zuhört statt zu starren.

ÜBUNG · 4 MINUTEN

Nimm dich zwei Minuten lang auf, während du über dein aktuelles Projekt sprichst. Sieh die Aufnahme ohne Ton an und achte nur auf die Augen. Zähle, wie oft du wegsiehst. Wiederhole die Aufnahme mit dem Fenster direkt unter der Kamera und vergleiche.

Deine Stimme trägt online anders

Im Raum trägt dich die Akustik, der Blick und die Körpersprache. Im Call bleibt ein komprimiertes Signal übrig. Was fehlt, musst du bewusst erzeugen.

Tempo

Sprich etwas langsamer als im Raum.
Übertragung,
Verzögerung und geteilte Aufmerksamkeit fressen Verständlichkeit.

Pausen

Setze nach jedem Kerngedanken eine Pause von zwei Sekunden. Sie wirkt online länger, als sie sich anfühlt — und genau das brauchst du.

Endsilben

Zieh die letzten Wörter nicht nach unten weg. Wer Enden verschluckt, klingt unsicher, obwohl er es nicht ist.

DIE ENERGIEFRAGE

Was sich vor der Kamera nach zwanzig Prozent zu viel anfühlt, kommt auf der Gegenseite als normal an. Der Grund ist banal: Deine Wirkung wird auf ein kleines Fenster und zwei Lautsprecher reduziert. Etwas mehr Energie gleicht diesen Verlust aus — ohne dass du lauter wirst.

ÜBUNG · 5 MINUTEN

Sprich deinen nächsten Einstiegssatz dreimal auf: normal, mit zwanzig Prozent mehr Energie, mit vierzig Prozent mehr. Hör sie am nächsten Tag an und wähle. Fast alle wählen die zweite Fassung — und hätten sie im Moment der Aufnahme für zu viel gehalten.

Hände ins Bild

Gestik ist kein Schmuck. Sie strukturiert, was du sagst, und sie beruhigt dich selbst. Im typischen Videoausschnitt ist sie nur leider gar nicht zu sehen.

- **Ausschnitt anpassen:** Etwas mehr Abstand zur Kamera, damit der obere Brustbereich ins Bild kommt. Dann sind Hände sichtbar, ohne dass du sie hochhalten musst.
- **Ruhepunkt festlegen:** Hände locker vor dem Körper, nicht unter dem Tisch. Von dort aus geht Bewegung nach außen und kehrt wieder zurück.
- **Nicht dagegen ankämpfen:** Wer die Hände festhält, bindet Energie, die dann in Stimme und Gesicht fehlt.

EIN HINWEIS ZUR SELBSTANSICHT

Gestik wirkt in der eigenen Vorschau fast immer übertrieben, weil du dich seitenverkehrt und verkleinert siehst. Verlass dich hier nicht auf dein Gefühl, sondern auf eine Aufnahme oder auf Feedback von außen.

Zeigen

Hände machen Größen, Reihenfolgen und Gegensätze sichtbar. Was du zeigst, muss dein Gegenüber nicht mehr allein aus Worten bauen.

Ordnen

Drei Punkte, drei Positionen im Raum vor dir. Wer Inhalte verortet, wird leichter erinnert — auch auf einem kleinen Bildschirm.

ÜBUNG · 4 MINUTEN

Erkläre zwei Minuten lang eine Zahl aus deinem Bereich — einmal mit Händen unter dem Tisch, einmal mit Händen im Bild. Sieh beide Aufnahmen ohne Ton an. Du erkennst in wenigen Sekunden, welche Fassung du selbst ernster nehmen würdest.

Der Spiegel, der nicht schmeichelt

Der schnellste Weg zu besserer Wirkung ist keine Theorie, sondern eine Aufnahme. Sie zeigt dir in zwei Minuten, was dir sonst niemand sagt.



Selfie-Coaching: Du trainierst die Situation, die dir bevorsteht, an dem Ort, an dem sie später stattfindet — so oft, bis sie sitzt.

ÜBUNG · 12 MINUTEN

Stell das Handy auf Augenhöhe und nimm zwei Minuten deines nächsten Auftritts auf. Sieh die Aufnahme dreimal an: einmal ohne Ton (Bild, Haltung, Blick), einmal nur mit Ton (Tempo, Pausen, Enden), einmal ganz. Notiere genau eine Sache, die du änderst — und nimm sofort noch einmal auf.

Eine Veränderung pro Durchgang. Wer sich fünf vornimmt, ändert keine.

Die ersten dreißig Sekunden

In der ersten halben Minute entscheidet sich, mit welcher Erwartung dir die anderen zuhören. Sie ist der einzige Teil deines Auftritts, den du vollständig planen kannst.

- 01 Ankommen, bevor es losgeht.** Kamera prüfen, aufrecht hinsetzen oder aufstehen, einmal ausatmen. Zwanzig Sekunden reichen.
- 02 Ansprechen statt begrüßen.** Nicht „Hallo, hört ihr mich“, sondern eine Zeile, die sagt, worum es geht und was am Ende steht.
- 03 Den Rahmen setzen.** Ein Satz zum Ziel, ein Satz zum Ablauf, ein Satz zur Beteiligung. Danach weiß jeder, wofür er da ist.
- 04 Erst dann teilen.** Bildschirm später freigeben. Solange die Folie läuft, bist du eine Stimme — in den ersten Sekunden brauchst du dein Gesicht.

DIE FORMEL

„Wir haben dreissig Minuten. Am Ende steht eine Entscheidung zu _____. Ich starte mit fünf Minuten Einordnung, danach gehört die Zeit euch.“ Drei Sätze, auswendig, in die Linse gesprochen. Der Rest deines Auftritts wird davon leichter.

ÜBUNG · 7 MINUTEN

Schreib deinen Einstieg für den nächsten Termin in drei Sätzen auf. Sprich ihn dreimal laut, einmal davon auf Aufnahme. Wenn du beim dritten Mal noch aufs Blatt siehst, ist er zu lang.

Der Einstieg ist der einzige Teil, der sich vollständig wiederverwenden lässt. Wer ihn einmal baut, hat ihn für jedes Format — und muss ihn nur noch einsetzen.

Der Check vor dem Call

Sechzig Sekunden, drei Blicke. Nicht als Ritual, sondern damit du nicht in einem Zustand startest, den du danach erklären musst.

01**Bild**

Kamera auf Augenhöhe,
Licht von vorn, Handbreit
Luft über dem Kopf,
Hintergrund aufgeräumt.

02**Ton**

Richtiges Gerät gewählt,
Abstand stimmt, Fenster
zu, Benachrichtigungen
aus.

03**Du**

Aufrecht oder stehend,
Schultern locker, einmal
ausgeatmet, erster Satz
im Kopf.

WENN ES SCHNELL GEHEN MUSS

Bei einem Ad-hoc-Call bleibt keine Minute. Dann gilt eine einzige Regel: Sieh dein eigenes Bild an, bevor du sprichst. Alles, was dir in zwei Sekunden auffällt, fällt auch allen anderen auf.

Und wenn dabei etwas nicht stimmt, sag es in einem Halbsatz und mach weiter. Ein benannter Umstand kostet zwei Sekunden, ein unbenannter beschäftigt alle die ganze Sitzung.

ÜBUNG · TÄGLICH

Nimm diese drei Blicke für eine Woche in jeden Termin mit. Am Ende der Woche notierst du, welcher davon dir am häufigsten etwas gezeigt hat. Genau der gehört danach in deine Routine.

Neun Kacheln, eine Führung

Im Raum entsteht Führung fast nebenbei — über Blicke, Körper und Position. Im Call gibt es nichts davon. Was nicht ausgesprochen wird, findet nicht statt.



Jede Kachel ist eine eigene Situation. Wer nicht angesprochen wird, arbeitet nebenher — nicht aus Desinteresse, sondern aus Gewohnheit.

ÜBUNG · EIN MEETING

Nimm dir dein nächstes Teammeeting vor und führe eine einzige Veränderung ein: Sprich in den ersten fünf Minuten drei Menschen mit Namen an und stelle ihnen eine konkrete Frage. Notiere danach, wie viele von ihnen später von sich aus etwas beigetragen haben.

Der erste Satz gehört dir

Wer ein digitales Meeting eröffnet, entscheidet über seinen Modus: Bericht oder Arbeit, Zuhören oder Beitragen. Diese Entscheidung fällt in den ersten Sekunden — oder sie fällt gar nicht.

- 01 Ziel:** Was liegt am Ende auf dem Tisch? Eine Entscheidung, eine Priorisierung, ein gemeinsames Bild — sag es zuerst.
- 02 Rolle:** Wer ist wofür da? Wer entscheidet, wer liefert zu, wer hört nur mit?
- 03 Beteiligung:** Wann und wie wird gesprochen? Ohne Ansage redet, wer ohnehin redet.
- 04 Zeit:** Wie lange dauert es und was passiert, wenn ihr nicht fertig werdet? Diese Antwort gehört an den Anfang, nicht in die letzte Minute.

DIE LEITFRAGE

Formuliere die Frage, die das Meeting beantworten soll, als vollständigen Satz und schreib sie in die Einladung. Wenn dir das nicht gelingt, ist es kein Meeting, sondern eine Information — und dafür reicht eine Nachricht.

ÜBUNG · 10 MINUTEN

Nimm die Einladungen deiner nächsten drei Termine und schreib zu jedem eine Leitfrage in einem Satz. Bei mindestens einem wirst du merken, dass es ihn nicht braucht. Sag ihn ab — das ist die wirksamste Meeting-Verbesserung, die es gibt.

Die Leitfrage gehört in die Einladung, nicht in die Eröffnung. Wer sie erst im Termin hört, denkt während der ersten fünf Minuten noch nach.

Kameras an, richtig gefragt

Die Bitte um Kameras scheitert selten an Technik und fast immer an der Formulierung. Wer sie als Regel setzt, bekommt Widerstand. Wer sie begründet, bekommt Bilder.

Was nicht funktioniert

„Bitte alle Kameras an“ klingt nach Kontrolle. Es entsteht Druck, aber keine Bereitschaft — und beim nächsten Mal fehlt die Kamera wieder.

Was funktioniert

„Ich möchte eure Reaktionen sehen, weil wir hier gemeinsam entscheiden. In den nächsten zwanzig Minuten gern mit Bild, danach ist es frei.“ Der Nutzen ist benannt, die Grenze auch.

UND WENN JEMAND NICHT WILL

Dann akzeptiere das ohne Kommentar. Es gibt gute Gründe: enge Räume, Kinder im Hintergrund, ein Tag, an dem es einfach nicht geht. Der wirksamere Hebel liegt ohnehin bei dir — wer selbst mit gutem Bild und klarer Ansprache auftritt, bekommt mehr Kameras als jeder, der sie einfordert.

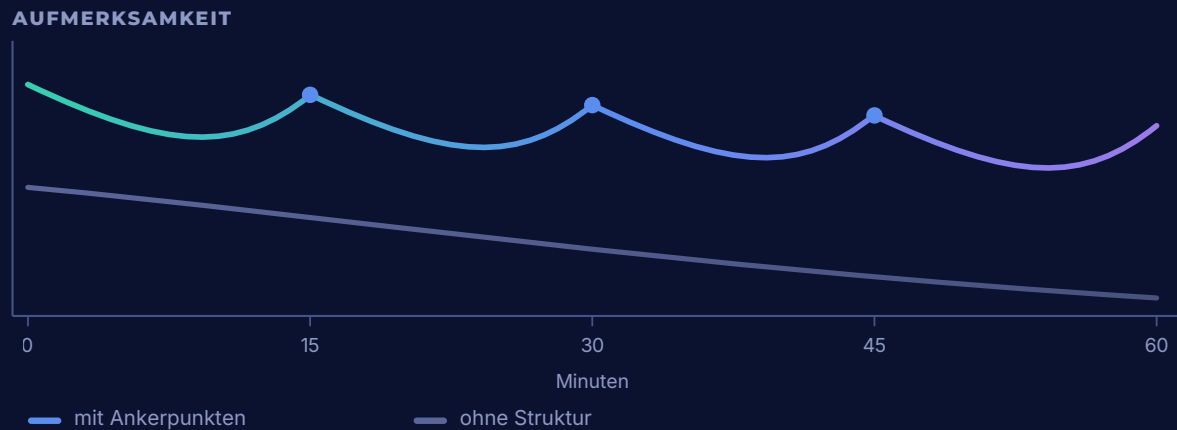
ÜBUNG · 3 MINUTEN

Schreib deine eigene Formulierung auf: ein Satz Nutzen, ein Satz Grenze. Sprich ihn einmal laut. Wenn er nach Anweisung klingt, streich das Wort, das ihn dazu macht.

Eine Kamerapflicht per Richtlinie erzeugt Bilder von Menschen, die sich beobachtet fühlen. Das ist nicht dasselbe wie Beteiligung — und im Zweifel schlechter als ein schwarzes Feld.

Aufmerksamkeit kommt in Wellen

Niemand hält vierzig Minuten am Bildschirm durch. Die Frage ist nicht, ob die Aufmerksamkeit sinkt, sondern ob du sie regelmäßig zurückholst.



ANKERPUNKTE SETZEN

Plane alle sieben bis zehn Minuten einen Wechsel: eine Frage an eine benannte Person, ein Bildwechsel, eine kurze Abstimmung, eine Zusammenfassung in einem Satz. Der Wechsel selbst ist der Anker — nicht seine Raffinesse.

ÜBUNG · 6 MINUTEN

Nimm die Agenda deines nächsten längeren Termins und setze an den Rand alle acht Minuten eine Markierung. Schreib zu jeder Markierung, was dort passiert. Wenn dir zu einer nichts einfällt, ist der Termin an dieser Stelle zu lang.

Hybrid ist kein Nebenschauplatz

Die schwierigste Konstellation ist nicht der reine Videocall, sondern der Mischbetrieb: sechs Personen im Raum, drei im Fenster. Ohne Regeln verlieren die drei jedes Mal.

Der Raum braucht eine Stimme

Eine Person im Raum vertritt die Zugeschalteten: holt sie herein, gibt ihnen das Wort, meldet, wenn sie übersehen werden.

Ein Kanal für alle

Notizen, Whiteboard, Abstimmung laufen digital — auch für die im Raum. Was nur an der Wand hängt, existiert für die anderen nicht.

Ein Mikrofon, das reicht

Ein Ruummikrofon in der Mitte statt eines Laptops am Kopfende. Wer nur die Hälfte versteht, klinkt sich nach zehn Minuten aus.

DIE REIHENFOLGE

Frag zuerst die Zugeschalteten, dann den Raum. Immer. Wer den Raum zuerst fragt, hat die Runde schon vergeben, bevor jemand im Fenster den Ton aktivieren konnte.

ÜBUNG · EIN TERMIN

Bestimme für dein nächstes hybrides Meeting eine Person im Raum, die ausschließlich auf die Zugeschalteten achtet. Sag es zu Beginn laut. Frag am Ende die drei im Fenster, ob sich etwas geändert hat.

Faustregel für wichtige Entscheidungen: entweder alle im Raum oder alle im Fenster. Der Mischbetrieb ist der Normalfall, aber nicht der beste Ort für die schwierigen zwanzig Minuten.

Was das Unternehmen schaffen muss

Vieles auf diesen Seiten kannst du allein umsetzen. Manches nicht. Wer digitale Leistung erwartet, muss auch digitale Wirkbedingungen schaffen — das ist keine Stilfrage, sondern eine organisatorische Aufgabe.

- 01 Zuständigkeit klären.** Solange das digitale Setting zwischen IT, HR und Marketing liegt, gehört es niemandem.
- 02 Ausstattung als Arbeitsmittel.** Licht, Mikrofon und Kamerahöhe sind kein Privatvergnügen, sondern Werkzeug — wie ein Schreibtischstuhl.
- 03 Standards statt Geschäftsordnung.** Ein knappes gemeinsames Bild davon, wie Meetings geführt werden, wirkt mehr als jede Regel zur Kamerapflicht.
- 04 Feedback ermöglichen.** Niemand verbessert seine Wirkung ohne Rückmeldung. Es braucht einen Ort, an dem das ohne Bewertung möglich ist.

DIE NEUE FÜHRUNGSFRAGE

Sie lautet nicht mehr nur: Welche Werkzeuge nutzen unsere Teams? Sondern: **Welche Wirkung ermöglichen wir unseren Mitarbeitenden in digitalen Situationen?** Wer diese Frage nicht beantwortet, überlässt einen zentralen Teil seiner Kommunikation dem Zufall.

Was du allein kannst

Kamera, Licht, Ton, Hintergrund, Haltung, Einstieg, Blickführung. Das sind vierzehn der sechzehn Werkzeuge in diesem Papier.

Was ihr gemeinsam braucht

Ausstattung, verabredete Meetingregeln und einen Ort für Feedback. Diese drei Punkte gehören auf eine Leitungsagenda.

Was sich zuerst ändert

Wenn Teams anfangen, ihre digitale Wirkung bewusst zu gestalten, zeigen sich die Effekte selten dort, wo man sie erwartet.



Training am eigenen Arbeitsplatz. Nicht im Studio, sondern dort, wo der Auftritt später stattfindet.

Drei Beobachtungen

Meetings werden kürzer, weil weniger nachgefragt werden muss. Ruhigere Stimmen im Team werden hörbar, weil sie angesprochen werden. Und Kundentermine brauchen weniger Nachbereitung, weil der erste Eindruck nicht mehr inhaltlich ausgeglichen werden muss.

DER TYPISCHE VERLAUF

Zuerst ändert sich das Bild — das dauert zwanzig Minuten. Dann ändert sich der Auftritt — das dauert einige Wochen mit Aufnahmen und Feedback. Zuletzt ändert sich die Meetingkultur, und das ist der Teil, den man nicht allein macht.

- **Woche 1:** Rahmen einrichten. Der Effekt ist sofort sichtbar und hält ohne weiteres Zutun.
- **Woche 2 bis 6:** Auftritt üben. Eine Aufnahme pro Woche, eine Änderung pro Aufnahme, eine Rückmeldung von außen.
- **Ab Woche 4:** Führung verändern. Leitfrage, Ankerpunkte, Beteiligung — das wirkt erst, wenn die ersten beiden Ebenen stehen.

Sieben Tage, sieben Schritte

Kein Programm, kein Kalendereintrag von zwei Stunden. Jeden Tag eine Sache, die in deinen bestehenden Alltag passt.

- TAG 1 Kamera und Ausschnitt.** Höhe anheben, Abstand prüfen, Position markieren. Zwanzig Minuten, danach steht es.
- TAG 2 Licht.** Deckenlampe aus, eine Quelle vor dich. Drei Testaufnahmen im Vergleich.
- TAG 3 Ton.** Dein bestes verfügbares Mikrofon wählen, Abstand festlegen, Hall reduzieren.
- TAG 4 Hintergrund.** Ein Foto machen, aufräumen, zweites Foto machen.
- TAG 5 Blick und Einstieg.** Fenster unter die Kamera, drei Sätze für den nächsten Termin schreiben und laut sprechen.
- TAG 6 Aufnahme.** Zwei Minuten selbst aufnehmen, dreimal ansehen, eine Sache ändern, noch einmal aufnehmen.
- TAG 7 Führung.** Ein Meeting mit Leitfrage, drei namentlichen Fragen und Ankerpunkten alle acht Minuten.

DANACH

Die ersten vier Tage bleiben, ohne dass du weiter daran arbeitest. Die Tage fünf bis sieben brauchen Wiederholung — und Wiederholung braucht einen Anlass. Trag dir dafür einen festen Termin pro Woche ein.

Wenn eine Woche zu viel ist

Nimm nur Tag 1 bis 3. Kamera, Licht und Ton zusammen kosten eine knappe Stunde und verändern jeden Termin danach.

Wenn du weitergehen willst

Wiederhole Tag 6 jede Woche. Aufnahme, ansehen, eine Sache ändern. Das ist der gesamte Mechanismus.

Zum Abhaken

Nicht alles auf einmal. Nimm dir eine Spalte vor und arbeite sie ab, bevor du zur nächsten gehst.

RAHMEN

- ✓ Kamera auf Augenhöhe
- ✓ Licht kommt von vorn
- ✓ Mikrofon nah und richtig gewählt
- ✓ Hintergrund ruhig und mit Tiefe

AUFTRITT

- ✓ Blick in die Linse bei Kernsätzen
- ✓ Selbstansicht verkleinert
- ✓ Hände im Bild
- ✓ Erster Satz vorbereitet

FÜHRUNG

- ✓ Leitfrage in der Einladung
- ✓ Drei Personen namentlich angesprochen
- ✓ Ankerpunkt alle acht Minuten
- ✓ Einstieg ohne Bildschirmfreigabe

HYBRID

- ✓ Zugeschaltete zuerst gefragt
- ✓ Eine Person im Raum vertritt sie
- ✓ Notizen digital für alle
- ✓ Ruummikrofon in der Mitte

VOR DEM CALL

- ✓ Eigenes Bild kurz geprüft
- ✓ Benachrichtigungen aus
- ✓ Einmal ausgeatmet
- ✓ Erster Satz im Kopf

DRAN BLEIBEN

- ✓ Eine Aufnahme pro Woche
- ✓ Eine Änderung pro Aufnahme
- ✓ Feedback von einer Person geholt
- ✓ Setup nach vier Wochen geprüft

Sechs Sätze, die bleiben

Wenn von diesem Papier nur eine Seite übrig bleibt, dann diese.

- 01 Der blinde Fleck ist nicht fehlende Technik. Es ist fehlende Verantwortung für das digitale Setting.
- 02 Ausstattung ist eine Budgetfrage, Wirkung eine Frage des Könnens. Das eine ersetzt das andere nicht.
- 03 Die Reihenfolge zählt: erst der Rahmen, dann der Auftritt, dann die Führung.
- 04 Der Rahmen kostet dich einmal zwanzig Minuten und wirkt danach in jedem Call.
- 05 Der Auftritt verändert sich nur durch Aufnahme, Feedback und Wiederholung.
- 06 Was im digitalen Raum nicht ausgesprochen wird, findet nicht statt.

Heute

Kamera, Licht, Ton, Hintergrund. Zwanzig Minuten, danach steht es.

In sechs Wochen

Blick, Stimme, Hände, Einstieg. Durch Aufnahme und Wiederholung, nicht durch Wissen.

Gemeinsam

Ausstattung, Meetingregeln, Feedback. Das ist die Aufgabe der Organisation, nicht deine allein.

LEITSATZ

„Ich wirke, weil ich präsent bin — nicht, weil ich perfekt bin.“

Wir trainieren Menschen und keine Situationen

New Era of Presence entwickelt rhetorische Präsenz, Klarheit und Wirkung bei Fach- und Führungskräften — im Raum und vor der Kamera.



Tim Christopher Gasse

Gründer und leitender Coach, ehemals Journalist und Moderator

Er hat die Big 5 der Rhetorik entwickelt und das Selfie-Coaching als Trainingsform etabliert: üben an der eigenen Situation, am eigenen Arbeitsplatz, mit konkretem Feedback statt Rollenspiel.

UNSER ANSATZ

Wir arbeiten nicht an Formaten, sondern an Menschen. Deshalb trainieren wir dort, wo dein Auftritt später stattfindet, und begleiten über einen Zeitraum statt an einem Tag. Zwischen den Terminen steht unsere Presence Academy als Lernplattform bereit.

Training statt Theorie

Du veränderst deine Wirkung durch Üben, nicht durch Zuhören. Deshalb steht in jedem Format die eigene Aufnahme im Mittelpunkt.

Deine Situationen

Kein Rollenspiel, sondern dein nächster Pitch, deine Townhall, dein schwieriges Gespräch — an deinem Arbeitsplatz.

Über die Zeit

Live-Sessions, Selbsttraining und Präsenztage greifen ineinander. Entwicklung entsteht zwischen den Terminen.

Drei Wege, weiterzuarbeiten

Je nachdem, ob du an deiner eigenen Wirkung arbeitest, als Führungskraft begleitet werden willst oder ein ganzes Team entwickeln möchtest.



PRESENCE AND
PERFORMANCE LAB

Presence & Performance Lab

Wirkung mit System

presence-performance-lab.de



SPEAKING
— LEADERS —

Speaking Leaders

Executive Presence Mentoring

speaking-leaders.de



THE NEW
SPEAKER CODE

The New Speaker Code

Inhouse Speaker-Ausbildung

thenewspeakercode.de

WELCHER WEG PASST

Das **Lab** ist der Einstieg für alle, die regelmäßig trainieren wollen — mit Live-Sessions, Selbsttraining und Präsenztagen. **Speaking Leaders** begleitet Führungskräfte einzeln über einen längeren Zeitraum. **The New Speaker Code** bringt die Ausbildung als Inhouse-Format ins Unternehmen.

Sprechen wir zwanzig Minuten

Ein unverbindliches Erstgespräch, in dem wir klären, welche digitalen Situationen bei dir oder in deinem Team gerade die größte Wirkung haben — und wo der Hebel liegt.

- Wir sehen uns deine typischen Formate an: Meetings, Kundentermine, Townhalls.
- Wir benennen zwei bis drei Stellen, an denen sofort etwas besser wird.
- Du bekommst eine ehrliche Einschätzung, ob und wofür sich Begleitung lohnt.

**Malena Gahr**

Kundenkommunikation
und Seminarplanung

**Natalie Bertram**

Seminarmanagement
und Betreuung

Zwanzig Minuten, ein klares Bild

Ohne Verkaufsdruck. Wenn es nicht passt, sagen wir das.

[Erstgespräch buchen](#)

TELEFON

0800 / 88 111 80

WEBSEITE

neweraofpresence.de

E-MAIL

info@neop-consulting.de