

PRESENCE PAPER

Schlagfertigkeit im Business

Praktische Übungen, Q&A-Training und KI-Sparring für Meetings, Präsentationen, Pitches und Verhandlungen. **Nicht schneller antworten. Den richtigen Zug wählen.**

Ruhe

Du hältst zwei Sekunden Stille aus, statt den ersten Satz zu verschenken.

Klarheit

Deine Kernbotschaft steht, bevor die unangenehme Frage gestellt wird.

Wirkung

Du führst das Gespräch weiter, statt dich zu verteidigen.



EDITORIAL

Warum dieses Paper

Schlagfertigkeit gilt als Talent. Man hat sie oder eben nicht. Diese Annahme kostet in Meetings, Fragerunden und Verhandlungen jeden Tag Wirkung — und sie ist falsch.

Wer souverän antwortet, ist selten schneller. Er hat vorher geklärt, wofür er steht, welche Fragen realistisch kommen und wo seine Grenzen liegen. Der Rest ist Training: laut sprechen, aufnehmen, eine Sache verändern, sofort wiederholen.

Dieses Paper ist eine Arbeitsunterlage, kein Ratgeber zum Überfliegen. Schreib hinein, sprich die Antworten aus, nimm dich auf. Lesen allein verändert keine Reaktion unter Druck.

- **Vorbereiten** Kernbotschaft, Belege, Grenzen und kritische Fragen sichtbar machen.
- **Trainieren** Antworten laut sprechen, aufnehmen, auswerten, wiederholen.
- **Übertragen** eine reale Zielsituation festlegen und nach dem Termin auswerten.

INHALT

01 Keine Sprüchesammlung

02 Schlagfertigkeit ist Schach

03 Zuerst die Position

04 Einfach, nicht banal

05 Die Leichen im Keller

06 Der Worst Case

07 Die Antwortkarte

08 Die Frage lesen

09 Das BRETT-Modell

10 KI simuliert Druck

11 Prompts, die tragen

12 Vorbereiten & abrufen

13 Präsenz & Grenze

14 Fünf Situationen

15 Die Trainingsschleife

16 Vierzehn Tage

17 Die Forschungsbasis

18 Die Checkliste

19 Über NEOP und die Programme

Keine Sprüchesammlung

Schlagfertigkeit ist kommunikative Handlungsfähigkeit, wenn das Gespräch nicht nach Plan läuft.

Die zentrale These

Die gute Antwort entsteht nicht in den drei Sekunden nach einer Frage. Sie entsteht aus Klarheit über die eigene Position, vorbereiteten Botschaften, bekannten Grenzen und Wiederholung unter realistischem Druck.

Der teuerste Irrtum

Wer sich schlagfertige Konter merkt, trainiert Tempo statt Haltung. Das wirkt kurz geschickt und langfristig unglaublich — besonders dort, wo Verantwortung und Beziehung zählen.

EBENE	LEITFRAGE	BEISPIELE
Außen · Anwendung	Wo soll es besser werden?	Meeting, Q&A, Pitch, Verhandlung, Führungsgespräch
Mitte · Kompetenz	Was soll kommunikativ anders werden?	Kernbotschaft, Rückfrage, Reframing, Grenze, Brücke
Innen · Entwicklung	Wie soll sich das Auftreten anfühlen?	Ruhig bleiben, Pause aushalten, Position halten

START-CHECK · WO STEHST DU HEUTE?

- | | |
|---|--|
| ☐ Ich kann meine drei Kernbotschaften ohne Folien sagen. | ☐ Ich kann eine Antwort in 20 Sekunden strukturieren. |
| ☐ Ich weiß, was wir ausdrücklich nicht leisten können. | ☐ Ich halte zwei Sekunden Stille aus, ohne mich zu rechtfertigen. |
| ☐ Ich kenne zehn kritische Fragen, die realistisch kommen. | ☐ Ich habe in den letzten 14 Tagen laut unter Druck trainiert. |

Reflexion · Ehrlich hinschauen Jedes nicht gesetzte Häkchen ist kein Defizit, sondern dein Startpunkt. Notiere die zwei Punkte, die dich im nächsten Termin am meisten kosten würden.

Schlagfertigkeit ist Schach

Nicht der schnellste Zug entscheidet. Sondern der passende Zug im richtigen Moment.



Der wichtigste Unterschied

Ein guter Zug ist nicht automatisch ein Gegenangriff. Im Business ist die souveränste Reaktion oft eine Rückfrage, eine klare Grenze, ein ehrliches Eingeständnis oder eine kurze Pause.

Der Denkfehler Wer Schlagfertigkeit mit Tempo verwechselt, spielt jeden Zug sofort — und verliert das Spiel in der dritten Frage.

IM SCHACH

IN DER KOMMUNIKATION

Das Brett lesen

Situation, Rollen, Interessen und Dynamik wahrnehmen.

Die eigene Stellung kennen

Wissen, wofür du stehst, was du belegen kannst und wo Grenzen liegen.

Den Zug verstehen

Frage, Einwand, Provokation oder echtes Informationsbedürfnis unterscheiden.

Mehrere Optionen sehen

Klären, antworten, widersprechen, reframe, begrenzen oder vertagen.

Folgen antizipieren

Wirkung auf Beziehung, Status und Entscheidung mitdenken.

Das Spiel führen

Nach der Antwort wieder auf Ziel, Botschaft und nächsten Schritt ausrichten.

► **Übung · Das Brett lesen** Nimm dir den nächsten wichtigen Termin vor. Notiere drei Sätze: Wer sitzt am Tisch? Welches Interesse hat jede Person? Welcher Zug wäre für dich der teuerste? Eine Minute pro Frage.

Zuerst die Position

Wer im Moment der Frage erst herausfinden muss, wofür er steht, reagiert zu spät oder zu lang. Formuliere zuerst die Antwort, die unabhängig von jeder konkreten Frage trägt.

01

Kernbotschaft

Was soll nach dem Gespräch sicher hängen bleiben? Ein Satz, kein Absatz.

02

Relevanz

Warum ist das für diese Zielgruppe wichtig — aus ihrer Sicht?

03

Drei Belege

Zahl, Erfahrung, Beispiel, Referenz oder nachvollziehbare Logik.

04

Unterschied

Nicht nur besser, sondern anders, klarer oder passender.

05

Grenze

Was könnt ihr nicht leisten? Ein Satz verhindert späteres Ausweichen.

06

Nächster Schritt

Entscheidung, Termin, Prüfung oder Pilot — was soll entstehen?

► **Übung · Sechs Sätze** Schreib zu jedem Feld genau einen Satz und sprich die sechs Sätze laut hintereinander — eine Minute, vier bis fünf Wiederholungen.

BEISPIEL · WIE DAS AUSGEFÜLLT KLINGT

Kernbotschaft

„Wir liefern in acht Wochen, weil die Schnittstelle bereits steht.“

Grenze

„Die Migration der Altdaten ist darin ausdrücklich nicht enthalten.“

Nächster Schritt

„Eine Stunde Prüfung mit eurer IT — danach entscheidet ihr.“

Der Unterschied zum Skript Diese sechs Sätze sind dein Zentrum, kein Skript. Die Antwort wird spontan formuliert — die Gedanken dahinter dürfen vorbereitet sein.

Einfach, nicht banal

Schlagfertigkeit braucht abrufbare Botschaften — kurz, klar und anschlussfähig. Dieselbe Aussage in drei Längen.

60 Sekunden

Kernantwort, zwei Belege, ein Beispiel und ein nächster Schritt.

20 Sekunden

Kernantwort, ein Beleg, die Konsequenz für die Zielgruppe.

8 Sekunden

Ein tragender Satz. Kein Vorspann. Keine Verteidigungsrede.

► **Übung · 60 – 20 – 8** Wähle eine kritische Frage. Antworte in 60 Sekunden und nimm dich auf. Verdichte dieselbe Aussage auf 20 und dann auf 8 Sekunden. Prüffrage nach jeder Runde: Ist die kurze Fassung noch wahr, belastbar und verständlich?

EIN BILD VERKÜRZT DIE ERKLÄRUNG

Vergleiche helfen unter Druck — wenn sie vorbereitet sind. Vier Qualitätskriterien entscheiden, ob ein Bild trägt oder kippt.

Passend

Es erklärt den relevanten Aspekt, nicht das Thema.

Einfach

Die Zielgruppe versteht es ohne Erläuterung.

Belastbar

Es erzeugt keine ungewollten Nebenbedeutungen.

Kurz

Ein Satz genügt. Danach die Einordnung.

Beispiel „Die Fragerunde ist nicht der Anhang der Präsentation, sondern ihr Belastungstest.“ Das Bild verkürzt — die Antwort muss anschließend trotzdem inhaltlich tragen.

Die Leichen im Keller

Du weißt, was du kannst — und ebenso klar, was du, dein Team oder dein Unternehmen nicht können. Diese Bestandsaufnahme ist keine Selbstkritik. Sie ist die Vorbereitung auf genau die Fragen, bei denen Menschen ausweichen.

MÖGLICHE LEICHE	WAS OBJEKTIV STIMMT	WAS WIR HEUTE ANDERS TUN
Frühere Fehlentscheidung	Was ist tatsächlich passiert?	Was wurde daraus gelernt?
Leistungslücke oder Grenze	Wo endet euer Angebot wirklich?	Wie wird die Lücke geschlossen?
Fehlende Daten oder Belege	Welche Aussage ist nicht belegt?	Wann liegt der Beleg vor?
Höherer Preis oder Aufwand	Wie groß ist der Unterschied?	Wofür steht der Mehrpreis?
Abhängigkeit oder Risiko	Was liegt nicht in eurer Hand?	Wie ist es abgesichert?
Persönlicher Trigger	Welche Frage trifft dich?	Welcher Satz hält trotzdem?

DIE EHRliche ANTWORT HAT VIER TEILE

01

Anerkennen

Was stimmt an der Kritik?

02

Begrenzen

Wo endet der Vorwurf sachlich?

03

Belegen

Was habt ihr seither verändert?

04

Ausrichten

Was heißt das für die Entscheidung?

► **Übung · Die eigene Leiche** Nimm die unangenehmste Zeile aus der Tabelle. Sprich die vierteilige Antwort laut — eine Minute, vier bis fünf Wiederholungen, bis sie ohne Rechtfertigungston klingt.

Nicht verhandelbar Schlagfertigkeit ist kein rhetorisches Tarnen. Wer eine Schwäche mit Tempo oder Wortwitz überdeckt, wirkt kurzfristig geschickt und langfristig unglaubwürdig.

Der Worst Case

Was dir sonst eine Stunde später einfällt, kann vor dem Termin bereits als belastbare Antwort vorliegen. Geh die Perspektiven einzeln durch.

STAKEHOLDER-RADAR · WOVOR KÖNNTE DIESE ROLLE SKEPTISCH SEIN?

Geschäftsführung

Risiko, Priorität und Opportunitätskosten. Warum jetzt — und nicht später?

Kunde und Einkauf

Preis, Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit. Warum ihr — und nicht der Wettbewerb?

Fachbereich

Machbarkeit, Aufwand und Qualität. Wer macht die Arbeit am Ende wirklich?

Finanzen

Zahlenlogik, Nachweis und Folgekosten. Woher stammt diese Annahme?

Team

Belastung, Sinn und Sicherheit. Was ändert sich für uns konkret?

Recht & Compliance

Zusagen, Daten und Verantwortung. Wer haftet, wenn es schiefgeht?

PRIORISIEREN STATT ALLES VORBEREITEN



- **Wahrscheinlichkeit** Wie sicher kommt diese Frage überhaupt?
- **Schaden** Was kostet eine schwache Antwort an dieser Stelle?
- **Antwortsicherheit** Wie belastbar ist deine Antwort heute?

Die Reihenfolge Trainiere zuerst die Fragen mit hoher Wahrscheinlichkeit, hohem Schaden und niedriger Sicherheit. Alles andere kann warten.

► **Übung · Der Durchgang** Geh die sechs Rollen einzeln durch und formuliere zu jeder genau eine Frage, die dir unangenehm wäre. 20 Minuten, ohne zu bewerten.

07 · DIE ANTWORTKARTE

Die Antwortkarte

Eine harte Frage, eine vorbereitete Denkstruktur. Diese Karte füllst du für jede kritische Frage einmal aus — und kannst sie danach immer wieder verwenden.

01 Die Frage Möglichst wörtlich notieren.	02 Der Hintergrund Information, Risiko, Status oder Misstrauen?	03 Die Fakten Was ist objektiv wahr — und was nicht?	04 Die Kernantwort Ein Satz, direkt, vor jeder Erklärung.
05 Der Beleg Zahl, Beispiel oder nachvollziehbare Logik.	06 Der Vorbehalt Die Grenze, die du selbst benennst.	07 Die Brücke Was zählt für die Entscheidung heute?	08 Der Follow-up Die wahrscheinlichste Nachfrage.

BEISPIEL · EINE AUSGEFÜLLTE KARTE

FELD	EINTRAG
Die Frage	„Warum sollten wir ausgerechnet Ihnen vertrauen?“
Der Hintergrund	Risiko und Status — nicht fehlende Information.
Die Kernantwort	„Weil Sie das Ergebnis nach vier Wochen selbst sehen.“
Der Vorbehalt	„Eine Garantie für den Kulturwandel gebe ich Ihnen nicht.“
Die Brücke	„Für heute zählt nur, ob der Pilot startet.“

► **Übung · Drei Karten** Fülle für deine drei kritischsten Fragen je eine Karte aus. Sprich danach nur die Kernantwort laut — eine Minute, vier bis fünf Wiederholungen, bis sie ohne Anlauf kommt.

Die Frage lesen



Wer den Fragetyp falsch deutet, wählt fast immer den falschen Zug. Erst klassifizieren, dann antworten.

► **Übung · Erst der Typ, dann die Antwort** Partner A stellt zehn Fragen in zufälliger Reihenfolge. Partner B nennt zuerst nur den Fragetyp und wählt einen Zug. Erst danach folgt die Antwort. So wird aus Reflex eine Entscheidung.

FRAGETYP	ERSTER SINNVOLLER ZUG	BEISPIELSATZ
Echte Sachfrage	Direkt antworten.	„Die kurze Antwort ist ...“
Kritischer Einwand	Anerkennen und einordnen.	„Der Punkt ist relevant. Entscheidend ist ...“
Falsche Prämisse	Die Voraussetzung korrigieren.	„Ich würde die Voraussetzung anders fassen ...“
Erzwungenes Ja-Nein	Den Rahmen öffnen.	„Seriös lässt sich das nicht mit Ja oder Nein beantworten.“
Statusangriff	Position halten, nicht rechtfertigen.	„Über den Punkt diskutiere ich gern. Die Unterstellung teile ich nicht.“
Persönlicher Angriff	Grenze setzen.	„Beim Inhalt bleibe ich gern. Persönlich wird es nicht produktiver.“
Nicht beantwortbar	Grenze plus nächster Schritt.	„Das kann ich heute nicht belastbar sagen. Ich liefere ...“

Das BRETT-Modell

Fünf Schritte für den Moment unter Druck. BRETT ist keine auswendig gelernte Antwort, sondern eine kurze innere Orientierung.

B

Boden gewinnen

Ausatmen, Blickkontakt halten, zwei Sekunden Pause zulassen.

R

Relevanz klären

Was ist die eigentliche Frage? Was ist Behauptung, was Interesse?

E

Essenz antworten

Erst den Kern sagen. Danach höchstens zwei relevante Erklärungen.

T

Ton halten

Ruhig, klar und ohne Rechtfertigungsenergie sprechen.

T

Thema führen

Auf Kernbotschaft, Entscheidung oder nächsten Schritt zurückführen.

SÄTZE, DIE DENKZEIT SCHAFFEN — OHNE AUSZUWEICHEN

- **Klären** „Meinen Sie den Preis oder die Umsetzbarkeit?“
- **Strukturieren** „Ich trenne dabei zwei Punkte.“
- **Direkt werden** „Die kurze Antwort ist: nein.“
- **Einordnen** „Der Punkt stimmt — die Schlussfolgerung nicht.“
- **Grenze** „Das kann ich heute nicht seriös zusagen.“
- **Zurückführen** „Für die Entscheidung heute ist relevant ...“

► **Übung · Zwei Sekunden** Lass dir zehn kurze kritische Fragen stellen. Atme vor jeder Antwort sichtbar aus und zähle bis zwei. Erst danach der erste klare Satz — ohne Füllwörter und ohne Entschuldigung für die Pause.

KI simuliert Druck

Der größte Nutzen liegt nicht im Schreiben perfekter Sätze, sondern in der Vielfalt von Fragen, Rollen und Follow-ups. Haltung ersetzt sie nicht.

Was KI gut leisten kann

- Kritische Fragen aus vielen Stakeholder-Perspektiven erzeugen.
- Antworten auf Länge, Direktheit und Ausweichbewegungen prüfen.
- Ein Gespräch mit steigender Härte und Follow-ups simulieren.
- Varianten derselben Botschaft für Vorstand, Kunde oder Team entwickeln.

Was KI nicht leisten kann

- Interne Fakten und Risiken ohne belastbare Daten beurteilen.
- Machtverhältnisse und nonverbale Wirkung vollständig erfassen.
- Verantwortung für Zusagen und vertrauliche Informationen übernehmen.
- Menschliches Feedback zu Präsenz und Haltung im Raum ersetzen.

DER WIRKSAMSTE WORKFLOW

01

Kontext und Rolle definieren.

02

Eine Frage nach der anderen.

03

Antwort laut sprechen.

04

Feedback anfordern.

05

Zweite Runde sofort.

► **Übung · Acht Runden** Starte ein Red-Team-Interview mit steigender Härte. Sprich jede Antwort laut, bevor du die nächste Frage anforderst. Nach acht Runden: eine Sache festlegen, die du in der Wiederholung veränderst.

Datenschutz und Vertraulichkeit Keine personenbezogenen Daten, Kundengeheimnisse, unveröffentlichten Zahlen oder vertraulichen Strategien in offene KI-Systeme eingeben. Fälle anonymisieren und Fakten anschließend unabhängig prüfen.

Prompts, die tragen

Die folgenden Prompts sind bewusst streng formuliert. Passe Kontext und Zielgruppe an. Gute Vorbereitung beginnt nicht mit „formuliere eine schlagfertige Antwort“, sondern mit Kontext, Wahrheit, Grenzen und Gegenperspektiven.

PROMPT 1 · KERNBOTSCHAFT KLÄREN

Du bist ein kritischer Kommunikationscoach. Hilf mir, meine Position für [Situation und Zielgruppe] zu klären. Stelle mir nacheinander maximal zehn Fragen zu Ziel, Nutzen, Unterschied, Belegen, Grenzen und nächstem Schritt. Formuliere erst danach drei Kernbotschaften in 8, 20 und 60 Sekunden. Markiere unklare Behauptungen und frage nach Belegen. Keine Werbesprache.

PROMPT 2 · LEICHEN IM KELLER

Agiere als unabhängiger Red-Teamer. Kontext: [Projekt, Angebot oder Rolle]. Erstelle eine nüchterne Liste möglicher Schwächen, Widersprüche, früherer Fehler, fehlender Belege und überzogener Versprechen. Trenne dabei objektives Risiko, mögliche Wahrnehmung und nicht belegte Unterstellung. Stelle anschließend die zehn härtesten Fragen. Gib noch keine Antworten.

PROMPT 3 · RED-TEAM-INTERVIEW

Du spielst [kritischer CFO, skeptischer Kunde, Vorstand oder Journalist]. Stelle mir eine Frage nach der anderen. Beginne realistisch und steigere die Härte. Akzeptiere keine Ausweichantwort. Bewerte nach jeder Antwort nur kurz von 0 bis 5: Direktheit, Klarheit, Glaubwürdigkeit, Kürze und Ton. Stelle danach sofort den härtesten Follow-up. Nach acht Runden folgt eine Gesamtauswertung.

PROMPT 4 · ANTWORT-COACH

Analysiere meine Antwort auf die Frage [Frage]. Meine Antwort: [Transkript]. Prüfe: Habe ich direkt geantwortet? Was war mein Kern? Wo wirke ich defensiv, lang oder ausweichend? Welche Aussage braucht einen Beleg? Erstelle danach drei verbesserte Varianten in 8, 20 und 45 Sekunden. Erhalte meine Sprache; keine künstlichen Kontersprüche.

Vorbereiten & abrufen

Kurze Runden, hohe Wiederholungszahl, ein Fokus pro Durchgang.

01 · Die fiesen 20

Ziel: Kritische Fragen sichtbar und priorisierbar machen.

Dauer: 25 Minuten

- Eine reale Zielsituation festlegen.
- 20 harte Fragen aus sechs Perspektiven sammeln — gern mit KI.
- Nach Wahrscheinlichkeit, Schaden und Sicherheit bewerten.
- Die fünf wichtigsten auf Antwortkarten übertragen.

Beobachten: Sind die Fragen realistisch — oder nur spektakulär?

02 · 60 – 20 – 8

Ziel: Den Kern ohne Anlauf abrufbar machen.

Dauer: 12 Minuten

- Eine kritische Frage auswählen.
- Antwort in 60 Sekunden geben und aufnehmen.
- Dieselbe Aussage auf 20 und dann 8 Sekunden verdichten.
- Prüfen, ob Direktheit und Wahrheit erhalten bleiben.

Beobachten: Kommt die Antwort im ersten Satz — oder erst am Ende?

03 · Antwort zweimal

Ziel: Verhalten verändern statt nur erkennen.

Dauer: 10 Minuten

- Frage ohne Vorwarnung stellen.
- Erste Antwort spontan aufnehmen.
- Nur ein Kriterium rückmelden, etwa Kernbotschaft oder Ton.
- Dieselbe Frage sofort erneut beantworten.

Beobachten: Ist die zweite Runde sichtbar klarer, kürzer oder ruhiger?

04 · Die Follow-up-Leiter

Ziel: Nachfragen aushalten, ohne zu rechtfertigen.

Dauer: 15 Minuten

- Eine Ausgangsfrage stellen.
- Nach jeder Antwort ein härteres „Ja, aber ...“ anschließen.
- Vier Ebenen trainieren: Beleg, Grenze, Konsequenz, Verantwortung.
- Am Ende zur Kernbotschaft zurückführen.

Beobachten: Bleibt die Antwort konsistent — oder entstehen Widersprüche?

Präsenz & Grenze

Schlagfertigkeit besteht nicht nur aus Worten. Zustand, Stimme und Haltung entscheiden mit.

05 · Drei Sekunden Stille

Ziel: Die Pause als Handlung erleben, nicht als Kontrollverlust.

Dauer: 8 Minuten

- Partner stellt zehn kurze kritische Fragen.
- Vor jeder Antwort sichtbar ausatmen und bis zwei zählen.
- Erst danach mit einem klaren ersten Satz beginnen.
- Keine Füllwörter, keine Entschuldigung für die Pause.

Beobachten: Wirkt die Pause ruhig — oder friert die Person sichtbar ein?

06 · Nein, weiß ich nicht

Ziel: Grenzen glaubwürdig und ohne Härte formulieren.

Dauer: 12 Minuten

- Je drei Fragen vorbereiten, die nicht zugesagt, nicht beantwortet oder nicht geteilt werden dürfen.
- Antwort immer aus Grenze, Begründung und nächstem Schritt bauen.
- Keine Weichmacher wie eigentlich, vielleicht oder ich glaube.

Beobachten: Ist die Grenze klar — und bleibt die Beziehung intakt?

07 · Rollenwechsel

Ziel: Dieselbe Botschaft für verschiedene Interessen anpassen.

Dauer: 18 Minuten

- Eine Frage nacheinander als CFO, Kunde, Teammitglied und Fachperson stellen.
- Kernbotschaft bleibt gleich; Relevanz, Beleg und Sprache ändern sich.
- Nach jeder Rolle den stärksten Unterschied notieren.

Beobachten: Bleibt die Aussage konsistent, obwohl der Zugang wechselt?

08 · Kamera-Hot-Seat

Ziel: Wirkung unter realistischer Beobachtung trainieren.

Dauer: 25 Minuten

- Acht Fragen im Stehen beantworten, Kamera läuft.
- Zeitlimit 30 Sekunden pro Antwort.
- Selbstbild vor der Sichtung notieren, danach mit dem Fremdbild abgleichen.
- Zwei Fragen mit einem konkreten Fokus wiederholen.

Beobachten: Was kommt in Sprache, Stimme und Haltung tatsächlich an?

Fünf Situationen



Die Grundkompetenz bleibt gleich. Ziel, Risiko und sinnvoller Zug verändern sich mit der Situation.

Die Q&A-Regel Die letzte Folie beendet die Präsentation. Die Fragerunde entscheidet, ob Kompetenz und Glaubwürdigkeit tatsächlich tragen.

SITUATION	TYPISCHE FÄLLE	TRAGFÄHIGER ZUG
Meeting	Zu früh verteidigen oder um Redezeit kämpfen.	Klären, Position, Beleg, nächster Punkt.
Q&A nach dem Vortrag	Eine zweite Präsentation statt einer Antwort halten.	Direkte Antwort, Grund, Beispiel, Brücke.
Pitch	Überversprechen, um Unsicherheit zu überspielen.	Risiko anerkennen, Evidenz, Nutzen, Meilenstein.
Verhandlung	Forderungen reflexhaft beantworten.	Bedingungen sichtbar machen, Stille aushalten, Optionen öffnen.
Führungsgespräch	Position aufweichen, weil die Frage emotional ist.	Ärger hören, Entscheidung halten, Begründung transparent machen.

► **Übung · Nicht jede Forderung braucht eine Antwort** Partner A stellt eine harte Forderung. Partner B darf zunächst nur fragen, spiegeln oder eine Bedingung klären. Erst nach zwei Gesprächszügen wird eine Position formuliert.

Die Trainingsschleife



Erkenntnis ist der erste Zug. Wiederholung verändert Verhalten — an echten Situationen, mit sichtbarer Wirkung und unmittelbarer zweiter Runde.

Ein Kriterium pro Runde Zu viel Feedback verhindert Wiederholung. Wähle pro Durchgang ein Kriterium, das sichtbar verändert werden kann: Direktheit, Klarheit, Kürze, Ruhe oder Gesprächsführung.

SCHRITT

LEITFRAGE

1 · Aufnahme	Welche echte Situation wird trainiert?
2 · Selbstbild	Wie hat sich die Antwort angefühlt? Was war meine Absicht?
3 · Fremdbild	Was kam in Struktur, Sprache, Stimme und Haltung an?
4 · Abgleich	Wo liegt die relevante Differenz zwischen Absicht und Wirkung?
5 · Wiederholung	Welches eine Verhalten ändere ich sofort in der zweiten Runde?
6 · Transfer	In welchem realen Termin wende ich es an — und wie messe ich es?

RUNDENPROTOKOLL · DIREKT NACH DER ÜBUNG AUSFÜLLEN

Selbstbild

Was war meine Absicht? Wie hat es sich angefühlt?

Fremdbild

Was kam an — in Kern, Ton und Wirkung?

Ein Verhalten

Was ändere ich? Erster Satz, Pause oder Grenze?

Ergebnis

Was war in der zweiten Runde anders?

Vierzehn Tage

Täglich 10 bis 20 Minuten reichen — wenn wirklich gesprochen, aufgenommen und wiederholt wird.

TAG	FOKUS UND AUFGABE	TAG	FOKUS UND AUFGABE
1	Baseline Drei kritische Fragen aufnehmen, noch nichts optimieren.	8	Antwort zweimal Drei Fragen mit sofortiger Wiederholung trainieren.
2	Position Kernbotschaft, Nutzen, Unterschied und Grenze formulieren.	9	Follow-ups Eine Frage über vier Nachfragen stabil halten.
3	60-20-8 Drei Botschaften in drei Längen sprechen.	10	Rollenwechsel CFO, Kunde, Team und Fachbereich simulieren.
4	Leichen Schwächen, Risiken und empfindliche Punkte inventarisieren.	11	Bilder Für drei Botschaften Beispiel und Vergleich entwickeln.
5	Fiese 20 Stakeholder-Fragen sammeln und priorisieren.	12	KI-Sparring Acht Runden mit strengen Follow-ups.
6	Antwortkarten Die fünf wichtigsten Fragen vorbereiten.	13	Kamera-Hot-Seat Acht Fragen, 30 Sekunden pro Antwort.
7	Pause Zehn Fragen mit zwei Sekunden Stille beantworten.	14	Transfer Realen Termin planen, Fokusverhalten festlegen.

Verteilung schlägt Marathon Ein einzelner langer Trainingstag aktiviert. Mehrere kurze, zeitlich verteilte Abruf- und Feedbackrunden erhöhen die Chance, dass die Antworten auch im Termin verfügbar sind.

► **Übung · Der Startpunkt** Trag Tag 1 in den Kalender ein, bevor du weiterliest: zehn Minuten, drei Fragen, eine Aufnahme — ohne zu optimieren.

Die Forschungsbasis

Die Forschung zu Schlagfertigkeit im Business ist überwiegend indirekt. Belegt sind Expertiseerwerb, Abruf, Feedback, Stress und simulationsbasiertes Kommunikationstraining.

BEFUND

KONSEQUENZ FÜR DIESES PAPER

Gezielte Praxis mit spezifischem Feedback stützt Leistungsentwicklung. [1]

Echte Fragen, ein Fokus, unmittelbare Wiederholung.

Aktiver Abruf stärkt die Verfügbarkeit mehr als Wiederlesen. [2]

Antworten laut aus dem Gedächtnis geben, nicht Skripte ansehen.

Zeitlich verteilte Wiederholung verbessert das Behalten. [3]

Kurze Einheiten über Tage statt eines einmaligen Blocks.

Übung unter kontrolliertem Druck stabilisiert die spätere Leistung. [4]

Schwierigkeit schrittweise erhöhen: Zeitlimit, Kamera, härtere Follow-ups.

Stress als funktionale Aktivierung neu zu bewerten hilft. [5]

Körperliche Aktivierung nicht automatisch als Versagen deuten.

Distanzierte Selbstansprache unterstützt die Regulation. [6]

Vor dem Termin den eigenen Namen oder das Du verwenden.

LLM-Simulationen mit Sofort-Feedback zeigen erste positive Effekte. [7]

KI als Sparringspartner nutzen, Fakten und Wirkung separat prüfen.

Einordnung Aus der Studienlage folgt nicht, dass jede Methode in jedem Unternehmen wirkt. Der Transfer hängt von realistischen Situationen, Feedbackqualität, psychologischer Sicherheit und konsequenter Anwendung ab.

QUELLEN

[1] Ericsson, Krampe & Tesch-Römer (1993), Psychological Review 100(3). [2] Karpicke & Roediger (2008), Science 319. [3] Cepeda et al. (2008), Psychological Science 19(11). [4] Oudejans & Pijpers (2009), Quarterly Journal of Experimental Psychology 62(8). [5] Jamieson, Nock & Mendes (2012), Journal of Experimental Psychology: General 141(3). [6] Kross et al. (2014), Journal of Personality and Social Psychology 106(2). [7] Lin et al. (2024), ACL 2024.

Die Checkliste

Vier Blöcke, vier Minuten. Was nicht abgehakt ist, wird trainiert — nicht gehofft.

Position und Botschaft

- ☐ Meine Kernbotschaft steht in einem Satz.
- ☐ Ich habe drei Belege, die ich frei nennen kann.
- ☐ Ich kann die Botschaft in 8 Sekunden sagen.
- ☐ Ich weiß, was wir nicht versprechen.

Fragen und Vorbereitung

- ☐ Ich habe 20 kritische Fragen gesammelt.
- ☐ Ich habe sie nach Schaden und Sicherheit priorisiert.
- ☐ Für die fünf härtesten liegt eine Antwortkarte vor.
- ☐ Ich kenne den wahrscheinlichsten Follow-up.

Der Moment

- ☐ Ich atme aus, bevor ich antworte.
- ☐ Ich beginne mit dem Kern, nicht mit dem Vorspann.
- ☐ Ich halte zwei Sekunden Stille aus.
- ☐ Ich führe nach der Antwort zurück auf das Ziel.

Training und Transfer

- ☐ Ich habe laut geantwortet, nicht nur gedacht.
- ☐ Ich habe eine Runde aufgenommen und angesehen.
- ☐ Ich habe eine Sache verändert und sofort wiederholt.
- ☐ Ich habe einen realen Termin als Zielsituation.

► **Übung · Mein Fokusverhalten** Leg vor dem Termin genau eine Sache fest: Pause, Direktheit, Kürze, Grenze oder Brücke. Sprich deinen Satz für den Moment davor laut — gern in distanzierter Form: „Du musst nicht schnell sein. Du musst klar sein.“

ÜBER NEOP

Wir trainieren Menschen

New Era of Presence trainiert Wirkung mit System. Nicht für eine Situation, sondern für den Menschen, der in vielen Situationen überzeugen muss.

Tim Christopher Gasse ist Gründer und leitender Coach von NEOP. Als ehemaliger Journalist und Moderator weiß er, wie sich eine Frage anfühlt, auf die es keine vorbereitete Antwort gibt — und wie man trotzdem klar bleibt. Seit 2014 arbeitet er mit Fach- und Führungskräften an Präsenz, Klarheit und Wirkung.



Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.

Tim Christopher Gasse, Gründer von NEOP

Selbstbild trifft Fremdbild

Im SELFIE-Coaching wird sichtbar, wie deine Wirkung tatsächlich ankommt — und wo Absicht und Wirkung auseinanderlaufen.

Zweite Runde statt Notiz

Jede Erkenntnis wird sofort in einer Wiederholung ausprobiert. Erst dann verändert sie Verhalten.

Transfer in den Termin

Trainiert wird an echten Situationen aus deinem Alltag — nicht an Musterdialogen.

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

DIE DREI WEGE

Die drei Wege

Dieses Paper bringt dich weit. Den Rest macht Wiederholung unter Beobachtung — in einem der drei Programme.

 PRESENCE AND PERFORMANCE LAB Presence & Performance Lab Wirkung mit System	 SPEAKING LEADERS Speaking Leaders Executive Presence Mentoring	 THE NEW SPEAKER CODE The New Speaker Code Inhouse Speaker-Ausbildung
Für Fach- und Führungskräfte Das Lab arbeitet an Haltung, Stimme, Struktur und Reaktion — in kleinen Gruppen, mit Kamera und sofortiger zweiter Runde.	Für die erste Reihe Speaking Leaders begleitet Menschen mit Verantwortung individuell: Vorstandsauftritte, Townhalls und kritische Fragerunden.	Für ganze Teams The New Speaker Code bringt die Methode ins Unternehmen — als Ausbildung mit einer gemeinsamen Sprache für Wirkung.

Presence Academy Die E-Learning-Plattform begleitet alle Programme zwischen den Terminen: kurze Einheiten, Aufgaben und Wiederholung genau dann, wenn der nächste Termin ansteht.

Reflexion · Der nächste Schritt Im Erstgespräch klären wir in rund 20 Minuten, welcher Weg zu deiner nächsten Situation passt — und welcher nicht. Die Kontaktdaten stehen auf der letzten Seite.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Dein nächster Zug

Du hast die Struktur. Jetzt entscheidet die Wiederholung unter Beobachtung.
Sprich mit uns darüber, welches Programm zu deiner nächsten Situation passt.



Malena Gahr · Natalie Bertram

Deine Ansprechpartnerinnen bei NEOP

Erstgespräch buchen

20 Minuten

Ein kurzer Blick auf deine nächste Situation — ohne Vorbereitung.

Eine Empfehlung

Welcher Weg passt, welcher nicht und was du auch allein schaffst.

Kein Verkaufsdruck

Du entscheidest danach in Ruhe. Oder gar nicht.

TELEFON

0800 / 88 111 80

WEBSEITE

neweraofpresence.de

E-MAIL

info@neop-consulting.de

„Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.“