

Die Townhall *als Führungsmoment*

Eine Townhall ist kein Info-Update. Sie ist der Moment, in dem deine Organisation sieht, ob du **ruhig und handlungsfähig** bist. Menschen wollen wissen, was passiert, warum es passiert und was es für sie bedeutet. Dieses Arbeitspapier gibt dir dafür Bauplan, Formulierungen und eine Übung je Kapitel.



Der Moment, in dem Führung sichtbar wird — Orientierung geben, Widerstand adressieren, Fragen souverän führen. Szenenbild.

Orientierung

Menschen wissen nach 45 Minuten, wo sie stehen.

Ruhe

Du wirst unter Druck kürzer, nicht schneller.

Verbindlichkeit

Jede Aussage endet in einem nächsten Schritt.

Vor vielen sprechen heißt führen

Ich habe als Journalist gelernt, dass eine Nachricht nicht durch Länge wirkt, sondern durch Klarheit. In Townhalls sehe ich das Gegenteil: Folien werden länger, Sätze werden schneller, und am Ende bleibt niemandem etwas hängen.

Dabei ist die Aufgabe klein. Deine Leute brauchen keine vollständige Analyse. Sie brauchen drei Dinge: eine ehrliche Lage, eine Einordnung, die sie betrifft, und einen nächsten Schritt, an dem sie dich messen können. Alles andere ist Beiwerk.

Dieses Paper gibt dir eine Struktur, die auch dann trägt, wenn die Nachrichten unangenehm sind. Es arbeitet mit Formeln, weil Formeln unter Druck halten — und mit Übungen, weil Auftreten nichts ist, was man versteht, sondern etwas, das man trainiert.

INHALT — TEIL EINS

Warum Townhalls kippen	03
Was 2026 anders ist	04
Drei Aufgaben, eine Achse	05
Der Zielsatz	06
Die vier Bausteine	07
Orientierung	08
Fakt oder Einschätzung	09
Bedeutung	10
Richtung	11
Verbindlichkeit	12
Der Bauplan	13
Energie halten	14
Hybrid führen	15
Widerstand adressieren	16
Drei Sätze, die tragen	17

INHALT — TEIL ZWEI

Die Themen des Jahres	18
Den Rahmen fürs Q&A setzen	19
Antworten, die tragen	20
Schwierige Fragen	21
Präsenz unter Anspannung	22
Der Schluss, der wirkt	23
Nach der Townhall	24
Aus der Praxis	25
Sieben Tage Vorbereitung	26
Dein Check vor der Townhall	27
Essenz	28
Über NEOP	29
Programme	30
Kontakt	31

Warum Townhalls kippen

Townhalls scheitern selten am Inhalt. Sie scheitern daran, dass die Aufgabe verwechselt wird: Statt Orientierung zu geben, wird berichtet.

Zu lang

Wer alles erzählt, entscheidet nichts. Die Zuhörer sortieren dann selbst — und meist falsch.

Zu detailreich

Zahlen ohne Bedeutung erzeugen Nebel. Menschen merken sich Konsequenzen, nicht Kennzahlen.

Zu folienlastig

Die Folie übernimmt die Führung. Der Blick geht zur Wand, nicht zu dir.

Zu vorsichtig

Wer die unangenehme Frage umgeht, beantwortet sie trotzdem — nur ungewollt.

WAS DARAUS FOLGT

Eine Townhall ist ein Führungsmoment, kein Berichtsformat. Die Frage ist nicht, ob du alles gesagt hast. Die Frage ist, ob deine Leute danach handlungsfähig sind.

ÜBUNG — DER RÜCKBLICK

Nimm dir deine letzte Townhall vor. Schreibe in einem Satz auf, was die Teilnehmenden danach hätten sagen können sollen. Vergleiche diesen Satz mit deiner Agenda. Streiche jeden Punkt, der nicht darauf einzahlt.

10 Minuten · einmal vor jeder Planung

Vertrauen ist da *die Einlösung fehlt*

Die Ausgangslage ist besser, als viele Führungskräfte glauben — und anspruchsvoller. Menschen vertrauen ihrem Arbeitgeber heute mehr als jeder anderen Institution. Genau deshalb schauen sie sehr genau hin, was in der Townhall passiert.



Erwartet wird, dass Führung Gräben schließt. Erlebt wird es deutlich seltener.

Edelman Trust Barometer 2026

Die KI-Lücke

In vielen Häusern halten sich Führung und Belegschaft für unterschiedlich weit: Wer die Einführung verantwortet, sieht das Unternehmen deutlich häufiger als bereit als die Menschen, die damit arbeiten sollen.

Die Aufmerksamkeit

Weltweit ist der Anteil der Beschäftigten, die sich bei der Arbeit wirklich eingebunden fühlen, auf einen neuen Tiefstand gefallen. Eine Townhall trifft also auf ein vorsichtiges Publikum.

Notion 2026 · Gallup 2026

ÜBUNG — DIE EIGENE LÜCKE MESSEN

Schreibe in einem Satz auf, wie weit dein Bereich aus deiner Sicht ist. Frage danach drei Personen ohne Führungsverantwortung dasselbe. Der Abstand ist dein Thema.

20 Minuten · einmal je Quartal

Drei Aufgaben *eine Achse*

Jede Townhall bewegt sich auf derselben Achse: von der Lage über den Sinn zur Handlung.
Wer eine Station auslässt, verliert Menschen — meistens ohne es zu merken.



Lässt du die Lage aus

entsteht das Gefühl, dass etwas verschwiegen wird.

Lässt du den Sinn aus

bleiben Fakten ohne Anschluss an den eigenen Alltag.

Lässt du die Handlung aus

wirkt die Botschaft folgenlos — und wird vergessen.

ÜBUNG — DIE ACHSE PRÜFEN

Ordne die Punkte deiner letzten Agenda den drei Stationen zu. Wenn eine Station leer bleibt, hast du die Lücke gefunden, über die im Nachgang geredet wurde.

10 Minuten · mit der alten Agenda

Das Ziel *in einem Satz*

Ohne Zielsatz wird aus einer Townhall ein Vortrag. Der Zielsatz entscheidet, was hineingehört — und was gestrichen wird.

Regel Jede Townhall braucht einen klaren Zweck. Ein Satz, vor der ersten Folie gesprochen.

Orientierung geben

„Heute gebe ich Orientierung: Wo wir stehen — und was wir als Nächstes tun.“

Klären

„Heute klären wir drei Dinge: Richtung, Prioritäten, nächste Schritte.“

Sicherheit geben

„Heute geht es darum, Sicherheit zu geben — und Fragen offen zu beantworten.“

Entscheidung einordnen

„Heute erkläre ich eine Entscheidung, die viele von euch betrifft.“

ÜBUNG — ZIELSATZ UND PAUSE

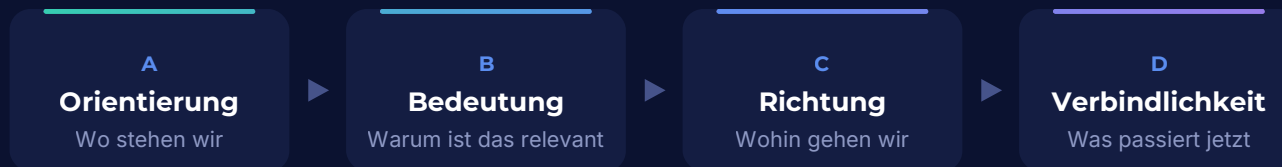
Formuliere deinen Zielsatz und sprich ihn laut. Danach zählst du innerlich bis drei, bevor du weitersprichst. Diese Pause macht aus einer Ankündigung eine Setzung.

5 Minuten · dreimal wiederholen

Vier Bausteine

einer starken Townhall

Du brauchst nicht viel. Du brauchst das Richtige — und immer in dieser Reihenfolge.



Warum die Reihenfolge zählt

Wer mit der Richtung beginnt, bevor die Lage geteilt ist, wirkt abgehoben. Wer bei der Bedeutung stehen bleibt, wirkt unentschlossen. Erst die vier Schritte zusammen ergeben Führung.

Was in jedem Block gilt

Ein Gedanke, ein Satz, eine Pause. Wenn ein Block mehr als zwei Minuten braucht, gehört der Rest in eine Mail — oder in eine eigene Runde mit den Betroffenen.

DER TEST FÜR DEINEN AUFBAU

Nimm deine Agenda und schreibe hinter jeden Punkt A, B, C oder D. Punkte ohne Buchstaben sind Beiwerk. Bei mehr als zwei Punkten je Buchstabe wird es zu lang.

ÜBUNG — VIER SÄTZE

Formuliere deine nächste Townhall in genau vier Sätzen — einem je Baustein. Wenn diese vier Sätze stehen, ist die Townhall inhaltlich fertig. Alles Weitere ist Ausgestaltung.

12 Minuten · vor dem Foliensatz

Wo stehen wir

Der erste Block beantwortet die Frage, die alle mitbringen. Drei Fakten reichen. Kurz, klar, ohne Schönreden.



Die Lage gehört an den Anfang — kurz, klar, ohne Schönreden. Szenenbild.

ÜBUNG — DREI SÄTZE OHNE ADJEKTIVE

Schreibe die aktuelle Lage in drei Sätzen auf. Streiche danach jedes Adjektiv. Was übrig bleibt, ist deine Orientierung.

8 Minuten · vor jeder Townhall

Fakt oder *Einschätzung*

Orientierung trägt nur, wenn sie aus Fakten besteht. Der Unterschied klingt akademisch, entscheidet aber darüber, ob dir der Raum glaubt.

Formel „Drei Dinge sind gerade wichtig: erstens ... zweitens ... drittens ...“

Was ein Fakt ist

Eine Beobachtung, die niemand bestreiten kann. Eine Zahl, ein Ereignis, eine getroffene Entscheidung.

Was kein Fakt ist

Eine Einschätzung, eine Hoffnung, eine Absichtserklärung. Das gehört in den nächsten Block.

DER HÄUFIGSTE FEHLER

Die Lage wird weichgezeichnet, um Unruhe zu vermeiden. Der Effekt ist das Gegenteil: Wer spürt, dass etwas fehlt, füllt die Lücke mit der schlechtestmöglichen Vermutung.

Wenn du eine Zahl nicht nennen darfst

Sage, dass es sie gibt und wann sie kommt.
Ein bekanntes Datum ist eine Information, ein Schweigen ist keine.

Wenn die Lage selbst unklar ist

Dann ist genau das der Fakt. Unklarheit zu benennen ist stärker, als sie zu überspielen.

Was heißt das für mich

Das ist die wichtigste Frage im Raum — und die am häufigsten übergangene. Wer sie auslöst, verliert Menschen, selbst wenn die Strategie stimmt.

ICH	Was ändert sich in meinem Alltag
MEIN TEAM	Was wird von uns erwartet
DAS UNTERNEHMEN	Woran messen wir Erfolg

Die oberste Ebene entscheidet, ob die beiden anderen überhaupt ankommen

Formel „Für euch heißt das konkret: ...“ — ein bis zwei Sätze, nicht mehr.

ÜBUNG — DIE ICH-PERSPEKTIVE

Beantworte deine eigene Botschaft einmal aus der Sicht einer Sachbearbeiterin, einmal aus der Sicht einer Teamleitung. Wo sich die Antworten unterscheiden, brauchst du zwei Sätze statt einem.

12 Minuten · mit einer zweiten Person

Woran du merkst, dass es fehlt

Die Fragerunde dreht sich um Details statt um Richtung. Das ist kein Zeichen von Desinteresse, sondern der Versuch, die fehlende Einordnung selbst herzustellen.

Was du nicht tun solltest

Die Bedeutung an die Führungskräfte delegieren. Wenn du sie nicht selbst benennst, entstehen in jedem Team eigene Deutungen — und keine davon ist deine.

Wohin gehen wir

Eine Kernbotschaft, drei Prioritäten. Mehr hält niemand — auch du nicht, wenn es unruhig wird.

Formel „Der Kern ist: ... Unsere drei Prioritäten sind: ...“

- 1 **Kern** Ein Satz, den du in jeder Runde identisch sprichst.
- 2 **Prioritäten** Drei Felder, die du benennen und begründen kannst.
- 3 **Wiederholung** Der Kernsatz fällt zwei bis drei Mal im Verlauf.
- 4 **Abgrenzung** Was gerade nicht Priorität ist, sagst du ebenfalls. Sonst bleibt alles gleich wichtig.

WARUM WIEDERHOLUNG NICHT LANGWEILT

Was dir beim dritten Mal repetitiv vorkommt, hören viele im Raum zum ersten Mal bewusst. Du hast wochenlang an der Botschaft gearbeitet, dein Publikum hört sie in einer halben Stunde. Wiederholung wirkt deshalb nicht eintönig, sondern führend.

ÜBUNG — DER KERNSATZ IM STEHEN

Sprich deinen Kernsatz im Stehen, ohne Notizen, dreimal hintereinander. Wenn er beim dritten Mal anders klingt, ist er noch nicht fertig.

6 Minuten · am Tag vor dem Auftritt

Was passiert jetzt konkret

Der Block, der am häufigsten fehlt — und derjenige, an dem deine Glaubwürdigkeit in der nächsten Townhall gemessen wird.

Formel „Als Nächstes passiert ... Bis ... Verantwortlich: ...“



Drei Teile, die jeder Satzsatz braucht

- **Schritt** — eine Handlung, keine Absicht.
- **Zeitpunkt** — ein Datum, kein zeitnah.
- **Verantwortung** — ein Name, nicht die Organisation.

Verbindlichkeit erkennst du daran, dass mitgeschrieben wird.
Szenenbild.

WAS VERBINDLICHKEIT SCHAFFT

Drei Sätze mit Namen und Datum wirken stärker als eine ganze Strategiefolie. Sie zeigen, dass jemand die Verantwortung trägt — und dass du sie benennen kannst.

ÜBUNG — DIE SCHLUSSZEILE

Formuliere den letzten Satz deiner Townhall, bevor du die erste Folie baust. Er enthält Schritt, Zeitpunkt und Verantwortung. Baue die Townhall rückwärts auf diesen Satz zu.

10 Minuten · zu Beginn jeder Planung

45 Minuten *die tragen*

Virtuelle Formate verlieren nach einer Stunde spürbar an Aufmerksamkeit. Plane deshalb auf 45 Minuten — und gib den Fragen mehr Raum, als sich richtig anfühlt.

MINUTEN

45 GESAMT



Warum Fragen der größte Block sind

Im Q&A wird Führung sichtbar. Der vorbereitete Teil zeigt, was du sagen willst. Der Frageteil zeigt, wie du mit dem umgehst, was du nicht steuern kannst.

Was du streichst, wenn die Zeit knapp wird

Zuerst Detailfolien, dann Rückblicke, dann Bereichsupdates. Nie die Bedeutung, nie die Verbindlichkeit, nie die Fragen.

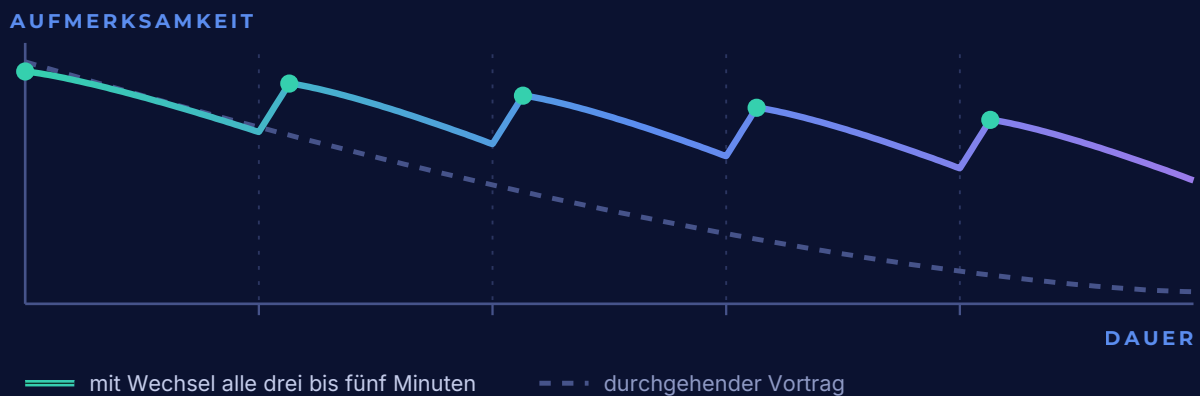
ÜBUNG — DER MINUTENPLAN

Schreibe hinter jeden Punkt deiner Agenda eine Minutenzahl. Addiere. Liegt die Summe über 32 Minuten, bleibt für Fragen zu wenig übrig — dann streichst du, bis es passt.

10 Minuten · bei jeder Planung

Kürzer, klarer *menschlicher*

Aufmerksamkeit fällt von allein. Sie steigt nur, wenn sich etwas ändert — die Stimme, das Format, die Richtung des Gesprächs.



- 1 **Rhythmus** Alle drei bis fünf Minuten ein Wechsel: Beispiel, Frage, Zusammenfassung.
- 2 **Dreiklang** Was — warum — was jetzt. Immer wieder, in kleinen Schleifen.
- 3 **Sprache** Einfache Worte, kurze Sätze, klare Ich-Sätze.

ÜBUNG — DER WECHSELPLAN

Markiere in deinem Ablauf jede Stelle, an der sich das Format ändert. Wenn zwischen zwei Markierungen mehr als fünf Minuten liegen, setze eine Frage oder ein Beispiel dazwischen.

10 Minuten · beim Durchgehen der Agenda

Digital zuerst denken

In hybriden Townhalls entsteht die größte Distanz nicht durch Technik, sondern durch Aufmerksamkeit. Wer im Raum sitzt, wird gesehen. Wer zugeschaltet ist, muss sich melden.

Gleiche Chance auf Beteiligung

Fragen laufen über einen Kanal, den alle nutzen — nicht per Handzeichen im Raum. Sonst hörst du nur die, die schon vorher laut waren.

Der Blick in die Kamera

Sprich mindestens einmal je Block direkt in die Kamera. Für die Zugeschalteten ist das der einzige Moment von Blickkontakt.

Der Moderationspart

Eine zweite Person betreut die Fragen und liest sie vor. Du antwortest, du sortierst nicht.

Der Nachlauf

Aufzeichnung oder Mitschrift teilen. Wer in einer anderen Zeitzone sitzt, gehört trotzdem zur Belegschaft.

ÜBUNG — DER KAMERACHECK

Nimm 60 Sekunden deiner Eröffnung mit dem Laptop auf. Prüfe nur zwei Dinge: Sieht man deine Augen und hört man dein Satzende. Alles andere ist Kosmetik.

8 Minuten · am Vortag

Ernst nehmen *ohne abzugeben*

Widerstand entsteht meistens aus Unsicherheit, nicht aus Ablehnung. Du nimmst ihn ernst — und behältst trotzdem die Führung.



Verschränkte Arme sind kein Angriff. Meistens sind sie eine Frage, die noch nicht gestellt wurde. Szenenbild.

ÜBUNG — DREI SÄTZE AUF ZURUF

Lass dir von einer Kollegin drei kritische Aussagen zurufen. Antworte jeweils in genau drei Sätzen: anerkennen, einordnen, stabilisieren. Nicht mehr.

15 Minuten · zu zweit

Drei Sätze *die tragen*

Die Methode besteht aus drei Bewegungen. Sie funktioniert, weil sie den Einwand annimmt, bevor sie ihn einordnet — und weil sie mit etwas Stabilem endet.

- 1 **Anerkennen** „Ich verstehe, dass das Fragen und Druck auslöst.“
- 2 **Einordnen** „Wichtig ist: ...“ — ein Prinzip, ein Kriterium, eine Realität.
- 3 **Stabilisieren** „Und das bleibt stabil: ...“ oder „Das tun wir konkret: ...“

Sätze für den Ernstfall

„Ich weiß, dass nicht alles heute beantwortet ist. Ich sage klar, was wir wissen — und was wir noch klären.“

„Wir werden nicht alles schönreden. Gleichzeitig haben wir einen klaren Plan.“

Und wenn es emotional wird

„Es ist okay, wenn das gemischte Gefühle auslöst. Entscheidend ist, dass wir handlungsfähig bleiben.“

„Das ist ein berechtigter Einwand. Ich nehme ihn mit — und melde mich bis Freitag zurück.“

WARUM GENAU DREI

Zwei Sätze wirken abgefertigt, vier klingen nach Rechtfertigung. Drei Sätze sind lang genug, um ernst zu nehmen, und kurz genug, um die Führung zu behalten.

KI, Umbau Unsicherheit

Drei Themen bestimmen derzeit fast jede Townhall. Sie haben eines gemeinsam: Die Belegschaft liest dieselben Schlagzeilen wie du — nur ohne deinen Kontext.

Wenn KI das Thema ist

Sage, was sich ändert und was nicht.
Benenne, wo Aufgaben wegfallen und wo neue entstehen. Wer nur vom Potenzial spricht, bestätigt die Sorge, dass über die Menschen hinweg entschieden wird.

Wenn umgebaut wird

Trenne Entschiedenes von Offenem.
Nenne, wann das Offene entschieden wird.
Ein Datum ohne Inhalt beruhigt mehr als ein Inhalt ohne Datum.

Wenn Unsicherheit bleibt

Sag, wann du mehr weißt, auch wenn du heute nichts sagen kannst. Ein Datum ohne Inhalt beruhigt mehr als ein Inhalt ohne Datum.

Wenn Gerüchte kursieren

Sprich sie an, bevor sie dir gestellt werden.
Ein unwidersprochenes Gerücht wird in drei Tagen zur Tatsache.

„Ich trenne Fakten von Annahmen: Fakt ist ... Annahme ist ...“

Der Satz, der dich schützt — und der dem Raum zeigt, dass du beides auseinanderhältst.

ÜBUNG — DIE SORGENLISTE

Schreibe die fünf Sorgen auf, die deine Leute gerade haben. Ordne jeder Sorge einen Satz zu, den du in der Townhall sagen wirst. Sorgen ohne Satz kommen als Frage zurück.

15 Minuten · eine Woche vorher

Gastgeber *nicht Angeklagter*

Das Q&A ist der Teil, in dem Führung sichtbar wird: ruhig, klar, fair. Es beginnt lange vor der ersten Frage — mit dem Rahmen, den du setzt.



Der Rahmen in drei Sätzen

- „Wir nehmen Fragen offen — kurz und klar.“
- „Wenn ich etwas nicht weiß, sage ich es und nenne, wann wir es klären.“
- „Offene Punkte dokumentieren wir.“

Wer die Frage annimmt, statt sie abzuwehren, behält den Raum.
Szenenbild.

Fragen vorher einsammeln

So bekommen auch die Leisen eine Stimme — und du kannst dich vorbereiten, statt zu improvisieren.

Anonym zulassen

Ohne Namen werden die Fragen gestellt, die wirklich im Raum stehen. Genau diese sind die wertvollsten.

Wenn keine Frage kommt

Stille ist selten Zustimmung. Stelle die Frage selbst — danach kommen die anderen von allein.

ÜBUNG — DIE FÜNF HARTEN FRAGEN

Schreibe die fünf Fragen auf, die du am wenigsten hören willst. Beantworte jede in dreimal 30 Sekunden. Die Frage, bei der du am längsten brauchst, kommt garantiert.

20 Minuten · zwei Tage vorher

Antworten *die tragen*

Eine gute Antwort ist kurz genug, dass sie hängen bleibt, und lang genug, dass sie trägt.
Drei Teile reichen.

EINE ANTWORT

RUND 40 SEKUNDEN

Kernsatz

rund 8 Sekunden

Begründung

rund 18 Sekunden

Nächster Schritt

rund 12 Sekunden

Pause**Der Kernsatz zuerst**

„Kurz gesagt: ...“ Danach
zwei bis drei Sekunden
Pause. Die Pause macht
den Unterschied zwischen
Rechtfertigung und
Antwort.

**Die Begründung
dosieren**

Ein bis zwei Sätze, nicht
mehr. Wer länger
begründet, wirkt unsicher
— auch wenn er recht hat.

**Der Schritt zum
Schluss**

„Als Nächstes: ... bis ...“
Damit endet jede Antwort
handlungsfähig statt offen.

ÜBUNG — AUF 40 SEKUNDEN KÜRZEN

Lass dir eine Frage stellen und antworte mit Stoppuhr. Wiederhole, bis du bei 40 Sekunden landest — ohne schneller zu sprechen.

12 Minuten · zu zweit

Nicht verteidigen sondern führen

Bei der unangenehmen Frage entscheidet sich, ob der Raum dir weiter folgt. Die Antwort-Formel hat vier Schritte — und einer davon ist eine Grenze.

- 1 **Anerkennen** „Gute und wichtige Frage.“
- 2 **Antworten** „Stand heute ist: ...“
- 3 **Grenze ziehen** „Was ich dazu noch nicht sagen kann: ...“
- 4 **Weitergehen** „Wir klären das bis ... und melden uns über ...“

WARUM DIE GRENZE HILFT

Eine benannte Grenze wirkt stärker als eine ausweichende Antwort. Sie zeigt, dass du den Unterschied zwischen nicht wissen und nicht sagen dürfen kennst — und dass du ihn offenlegst.

Wenn du die Antwort nicht kennst

Sag es. Und nenne den Zeitpunkt, zu dem du sie kennst. Ein eingestandenes Nichtwissen kostet weniger als eine Antwort, die sich später als falsch erweist.

Wenn die Frage angreift

Antworte auf den Inhalt, nicht auf den Ton. Wer die Sachfrage beantwortet, nimmt der Schärfe die Grundlage — ohne sie zu kommentieren.

ÜBUNG — DIE GRENZE ÜBEN

Formuliere für drei laufende Themen je einen Satz, der die Grenze benennt. Sprich ihn laut. Wenn er dir unangenehm ist, ist er wahrscheinlich richtig.

10 Minuten · vor jeder Townhall

Nicht schneller sondern klarer

Viele werden in Townhalls zu schnell. Das ist keine Charakterfrage, sondern eine Reaktion auf Anspannung. Du musst sie nicht wegatmen — du musst sie umlenken.

- 1 **Langsam beginnen** Die ersten zehn Sekunden bewusst ruhig sprechen.
- 2 **Pausen setzen** Zwei bis drei Sekunden nach Kernbotschaften und Entscheidungen.
- 3 **Kurze Sätze** Ein Gedanke je Satz. Keine Rechtfertigung.

Was Anspannung im Körper macht

Die Atmung wird flacher, das Tempo steigt, die Sätze werden länger. Alle drei Effekte verstärken sich gegenseitig — und alle drei sind steuerbar.

Der einfachste Hebel

Setze am Satzende bewusst ab. Ein hörbarer Punkt zwingt dich zum Atmen und gibt dem Raum Zeit, dir zu folgen.

„Wenn der Druck steigt: kürzer werden, Kernsatz, Pause, nächster Schritt“

ÜBUNG — DIE ERSTEN ZEHN SEKUNDEN

Sprich deine Eröffnung dreimal. Beim dritten Mal halb so schnell wie beim ersten. Nimm dieses Tempo mit in den Raum — es fühlt sich zu langsam an und klingt genau richtig.

6 Minuten · unmittelbar vorher

Die letzten 30 Sekunden

Was am Ende steht, bleibt hängen. Der Schluss ist kein Dank, sondern eine Setzung: Stabilität, Richtung, nächste Schritte.

Der Kern

„Der Kern ist: ...“

Die Prioritäten

„Unsere Prioritäten sind: erstens ...
zweitens ... drittens ...“

Der nächste Schritt

„Als Nächstes passiert ... bis ...“

Die offenen Punkte

„Offene Fragen klären wir bis ... und
melden uns über ...“

WAS DU WEGLASSEN SOLLTEST

Keine neue Information im Schluss. Kein Dank an fünf Abteilungen. Kein Ausblick, der nicht schon vorkam. Der Schluss wiederholt — er ergänzt nicht.

ÜBUNG — SCHLUSS OHNE FOLIE

Sprich deinen Schluss einmal komplett ohne Bildschirm. Wenn er ohne Folie funktioniert, funktioniert er auch mit.

5 Minuten · am Vortag

Die Wirkung *entsteht danach*

Die Townhall ist der Startpunkt, nicht der Abschluss. Was in den 48 Stunden danach passiert, entscheidet, ob die Botschaft in der Organisation ankommt.

- 1 Innerhalb von 24 Stunden** Kurze Zusammenfassung: Kern, drei Prioritäten, nächste Schritte. Eine halbe Seite.
- 2 Offene Fragen** Schriftlich beantworten und sichtbar ablegen. Eine ignorierte Frage kostet mehr als eine unbequeme Antwort.
- 3 Die Kaskade** Führungskräfte bekommen die Kernbotschaft und drei Sätze zur Einordnung — nicht die Folien.

WIRKUNG PRÜFEN STATT VERMUTEN

In vielen Organisationen wird die Wirkung interner Kommunikation nicht systematisch gemessen. Drei Fragen an eine kleine Stichprobe reichen schon: Was war der Kern? Was heißt das für dich? Was passiert als Nächstes?

Trendmonitor Interne Kommunikation 2026

ÜBUNG — DIE HALBE SEITE

Schreibe die Zusammenfassung, bevor du die Townhall hältst. Wenn sie sich vorher schreiben lässt, weißt du, was du sagen willst. Nach dem Termin ergänzt du nur noch die Fragen.

15 Minuten · am Vortag

Drei Szenen

drei Entscheidungen

Typische Situationen aus unseren Trainings — und der Satz, der die Lage gedreht hat.



Was wirklich ankommt, zeigt sich nicht im Applaus, sondern in den Reaktionen dazwischen. Szenenbild.

Die Zahlen sind schlecht

Der Impuls ist, den Quartalsbericht zu erklären. Wirksamer war: die Lage in drei Sätzen, dann sofort die Frage, was das für die Teams bedeutet. Die Diskussion drehte sich danach um Prioritäten statt um Schuld.

Die Frage nach dem Stellenabbau

Ausweichen hätte den Raum verloren. Der Satz war: Stand heute ist keine Entscheidung getroffen, und ich sage euch am 15. mehr — unabhängig davon, wie sie ausfällt.

Die stille Runde

Keine Fragen bedeutet selten Zustimmung. Hier half, die Frage selbst zu stellen: Ich vermute, viele fragen sich gerade, ob ... Danach kamen sieben Wortmeldungen.

WAS DU DARAUS MITNEHMEN KANNST

In allen drei Fällen war die Wendung ein einzelner Satz, der die Lage benannt hat. Kein Argument, keine Folie. Deshalb lohnt sich die Arbeit an den Sätzen mehr als die Arbeit an der Präsentation.

Der Fahrplan *bis zum Auftritt*

Eine Townhall wird nicht am Vorabend gebaut. Sieben Tage, sieben überschaubare Schritte.

- 1 **Tag 1 • Zielsatz** Ein Satz, der den Zweck festlegt. Alles Weitere wird daran gemessen.
- 2 **Tag 2 • Lage** Drei Fakten ohne Adjektive aufschreiben.
- 3 **Tag 3 • Bedeutung** Die drei Ebenen beantworten: ich, mein Team, das Unternehmen.
- 4 **Tag 4 • Richtung** Kernsatz und drei Prioritäten festlegen.
- 5 **Tag 5 • Fragen** Fünf harte Fragen sammeln und je dreimal 30 Sekunden beantworten.
- 6 **Tag 6 • Ablauf** Auf 45 Minuten kürzen, Wechsel alle drei bis fünf Minuten markieren.
- 7 **Tag 7 • Stimme** Eröffnung und Schluss laut sprechen, im halben Tempo.

WENN DU NUR EINEN TAG HAST

Dann nimm Tag 1, Tag 4 und Tag 7: Zielsatz, Kernbotschaft, laut sprechen. Diese drei Schritte tragen auch ohne die übrigen vier.

ÜBUNG — DER TROCKENLAUF

Sprich am Tag 7 die komplette Townhall in 15 Minuten durch, ohne Folien. Was du dabei vergisst, war nicht wichtig genug.

15 Minuten • einmal komplett

Wo du stehst

Vier Felder, je vier Punkte. Was du nicht ankreuzen kannst, ist dein nächster Schritt.

Zweck und Struktur

- ☐ Mein Zielsatz steht in einem Satz
- ☐ Die Lage ist in drei Fakten formuliert
- ☐ Kernbotschaft und drei Prioritäten sind festgelegt
- ☐ Der letzte Satz enthält Schritt, Datum und Verantwortung

Menschen und Bedeutung

- ☐ Ich beantworte, was sich im Alltag ändert
- ☐ Ich sage, was vom Team erwartet wird
- ☐ Ich nenne, woran wir Erfolg messen
- ☐ Ich habe fünf Sorgen aufgeschrieben und je einen Satz dazu

Fragen und Widerstand

- ☐ Fragen können vorab und anonym eingereicht werden
- ☐ Eine zweite Person moderiert die Fragen
- ☐ Ich kenne meine fünf härtesten Fragen
- ☐ Ich habe je einen Satz für die Grenze formuliert

Auftritt und Nachlauf

- ☐ Der Ablauf passt in 45 Minuten
- ☐ Alle drei bis fünf Minuten wechselt das Format
- ☐ Zugeschaltete haben dieselbe Chance auf Beteiligung
- ☐ Zusammenfassung und offene Fragen gehen binnen 24 Stunden raus

Sieben Sätze *die bleiben*

Wenn du dieses Paper zuklappst und nur sieben Sätze mitnimmst, dann diese.

- Eine Townhall ist ein Führungsmoment, kein Bericht.
- Der Zielsatz entscheidet, was hineingehört — und was du streichst.
- Lage, Bedeutung, Richtung, Verbindlichkeit. Immer in dieser Reihenfolge.
- Die wichtigste Frage im Raum lautet: Was heißt das für mich?
- Wiederholung wirkt nicht eintönig, sondern führend.
- Unter Druck wirst du kürzer, nicht schneller.
- Jede Antwort endet mit einem nächsten Schritt.

„Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.“

Leitsatz von New Era of Presence

UND WENN ES SCHIEFGEHT

Es wird Townhalls geben, in denen eine Antwort danebengeht. Das ist kein Bruch. Der Bruch entsteht erst, wenn du danach nichts korrigierst. Ein Satz in der nächsten Runde reicht.

Heute

Zielsatz für die nächste Townhall schreiben.

Diese Woche

Fünf harte Fragen sammeln und beantworten.

Vor dem Termin

Eröffnung und Schluss laut sprechen.

Wir trainieren Menschen



Tim Christopher Gasse — Gründer und leitender Coach, früher Journalist und Moderator.

New Era of Presence trainiert Führungskräfte und Fachexperten für die Momente, in denen es auf Wirkung ankommt — die Townhall, das Board-Meeting, die Bühne, die Kamera.

Wir arbeiten nicht mit Textbausteinen, sondern an deiner Wirkung: Haltung, Stimme, Struktur, Umgang mit Druck. Weil Situationen wechseln — der Mensch, der sie führt, bleibt derselbe.

Zwischen den Terminen begleitet die Presence Academy, unsere Lernplattform mit Übungen und Videofeedback.

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

Woran wir arbeiten

Haltung, Stimme, Struktur und der Umgang mit Druck — an deinem echten Anlass, nicht an Beispielen.

Mit wem wir arbeiten

Geschäftsführung, Bereichsleitung und Fachexperten, die regelmäßig vor Gruppen sprechen.

Wie wir arbeiten

Kleine Gruppen oder eins zu eins, mit Video und direktem Feedback im Raum.

Programme

Vom kompakten Lab bis zur Inhouse-Ausbildung — alle drei Wege arbeiten mit demselben System und unterscheiden sich in Tiefe und Format.



Presence & Performance Lab

Wirkung mit System.
Kompakter Einstieg mit klarem Modell und viel Übung am eigenen Material.

presence-performance-lab.de



Speaking Leaders

Executive Presence
Mentoring. Individuelle
Begleitung für Townhalls,
Board-Auftritte und
Krisenkommunikation.

speaking-leaders.de



The New Speaker Code

Inhouse Speaker-Ausbildung.
Ein gemeinsamer Standard für
alle, die in deinem Haus vor
Gruppen sprechen.

thenewspeakercode.de

WAS ALLE DREI GEMEINSAM HABEN

Wir arbeiten an deinen echten Anlässen. Du nennst den nächsten Termin, wir bauen ihn gemeinsam auf — und du gehst mit einer Struktur raus, die du wiederverwenden kannst.

Zwischen den Terminen

Die Presence Academy begleitet mit
Übungen, Beispielen und Videofeedback —
damit aus einem Training eine Gewohnheit
wird.

Für ganze Führungsteams

Wenn mehrere Personen dieselbe Botschaft
tragen sollen, lohnt der gemeinsame
Standard mehr als das Einzelcoaching.

Deine nächste Townhall steht an

Wie es weitergeht, hängt davon ab, wo du gerade stehst.

Du arbeitest schon mit uns

Dann brauchst du kein Erstgespräch. Nimm dieses Paper in deine nächste Session — oder schreib Malena und Natalie, wenn ein Termin ansteht.

Wir kennen uns noch nicht

Wir schauen uns deinen konkreten Anlass an: dein nächster Auftritt, die zwei Hebel mit der größten Wirkung. Unverbindlich und ohne Verkaufsdruck.



Malena Gahr

Ansprechpartnerin
Programme und Termine



Natalie Bertram

Ansprechpartnerin
Inhouse und Teams

Reden wir über deinen Auftritt

15 Minuten, persönlich — Malena Gahr und Natalie Bertram melden sich.

Erstgespräch buchen

TELEFON

0800 / 88 111 80

WEBSEITE

neweraofpresence.de

E-MAIL

info@neop-consulting.de