

Der Mikro-Manager

Öffentliche Auftritte bergen hohe Risiken. Wer vorher übt, kommt besser weg.

Christiane Langrock-Kögel

Als Ende Juni im Atomkraftwerk Brunsbüttel ein Kurzschluss entsteht und wenig später im AKW Krümmel ein Transformator brennt, ist Deutschland noch weit vom Gau entfernt.

Stattdessen erlebt die Betreiberfirma Vattenfall ihren Kommunikationsgau. Erst beschwichtigen die Schweden, dann steht die Polizei mit einem Durchsuchungsbeschluss vor den Toren. Schließlich gibt es kein Halten mehr: Kommunikationschef Johannes Altmeppen tritt zurück, Atomsparten-Geschäftsführer Bruno Thomauske wird entlassen, auch Deutschland-Primus Klaus Rauscher muss gehen.

Vorstandschef Lars Göran Josefsson räumt ein: "Wir waren unfähig, richtig zu kommunizieren." Das Vertrauen der Kunden in den schwedischen Staatskonzern ist nachhaltig gestört.

Noch im Oktober versuchte Vattenfall, mit einer Werbekampagne verlorenen Boden wiedergutzumachen. Ganzseitig dienerte der Konzern in den großen Tageszeitungen: "Vattenfall stellt sich Ihren Fragen. Wir haben Sie nicht offen und umfassend genug informiert."

Ein vermeidbarer Störfall. "Hätten sich die Köpfe des Konzerns klar geäußert, wären die kritischen Reaktionen weit weniger heftig ausgefallen", sagt Alexander Niemetz, ehemaliger Moderator des "Heute Journals", der Manager und Politiker medial berät (und auch die Kanzlerin für das Fernsehduell mit Gerhard Schröder coachte). "Es reicht nicht aus, den Pressesprecher vorzuschicken."

Die gute Nachricht: Der richtige Auftritt in den Medien lässt sich erlernen. Die schlechte: Eine Unternehmenskrise ist ein zu später Zeitpunkt, um sich einen guten Medientrainer zu suchen. Wesentlich mehr Erfolg verspricht die frühe Vorbereitung auf Talkshow-Einladungen, Interviews, Aktionärsversammlungen oder Pressekonferenzen.

Wer sich vor der Kamera gut schlägt, schafft Werte für seinen Arbeitgeber. Denn das Bild eines Unternehmens wird zu mehr als 50 Prozent von seinem CEO bestimmt, wie Studien belegen. Und das Image von heute ist der Umsatz von morgen.

Es reicht nicht aus, dass ein Manager fachlich gut ist. Jürgen Schulz, Professor an der Universität der Künste Berlin und Experte für Wirtschaftsrhetorik, beschreibt es so: "Hinter dem juristischen Konstrukt einer Firma steht eine wirkliche Person - die Mediengesellschaft verlangt deren Präsenz." Das Publikum will Gesichter sehen.

Unter Beobachtung stehen alle Topmanager - der Chef einer Auslandstochter ebenso wie der Geschäftsführer jedes größeren Mittelständlers. Wirtschaftsführer sind jedoch tendenziell verkopfte Fachwesen, die es selten schaffen, ihre Botschaft in 30 Sekunden rüberzubringen. Und selbst wenn ihnen das gelingt, hapert es meist an der Körpersprache oder an der Stimme - beides Faktoren, die

mindestens so wichtig sind wie die reine Nachricht. Ein in den Regeln der Kommunikation untrainierter Vorstand ist ein echtes Unternehmensrisiko.

Doch wohin soll sich der Manager wenden, wenn er Nachhilfe sucht? Worauf muss er achten?

Die Trainingsangebote sind vielfältig, der Markt ist unübersichtlich. Unter

den Coaches sind Sprecherzieher und ehemalige Journalisten; einige kommen aus der Unternehmenskommunikation, andere standen auf der Theaterbühne. Eine Ausbildung ist nicht vorgeschrieben, eine genaue Berufsbeschreibung existiert nicht (siehe Kasten Seite 158).

Alexander Niemetz spricht von "vielen Scharlatanen"; sein Kollege Stefan Wachtel von der Frankfurter Trainergesellschaft ExpertExecutive bezeichnet etliche Mitbewerber als Autodidakten: "In den meisten Volkshochschulen sind die Lehrer besser qualifiziert."

Wachtel verweist bei sich und seinen acht Kollegen auf mehrjährige Ausbildungen im Sprechtrainingsbereich. Die Sprechwissenschaft ist tatsächlich das Handwerkszeug eines guten Medientrainers. Aber er muss auch inhaltlich und strategisch mit seinen Klienten arbeiten - also möglichst gleichzeitig Branchenkenner, Medienberater und Journalist sein.

Ingrid Sanne ist Professorin für Sprecherziehung an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater. Sanne kann während des Sprechens wie auf Knopfdruck das Licht in ihren Augen ausknipsen. "Haben Sie bemerkt, wann meine Sätze nur im Kopf steckten?", fragt sie. Viele Manager konzentrieren sich zu sehr aufs Denken und Reden und zu wenig darauf, wie sie dabei wirkten, sagt Sanne.

Manchmal erkennt sie das Problem eines Kunden bereits vor dem ersten Händedruck, wie kürzlich bei einem Manager, der selbst beim Gehen sein Körpergewicht auf die Hacken verlagerte: "Der ganze Mann befand sich in einer Rückwärtstendenz." Seine Hände beschrieben beim Sprechen ungefähre Rundungen - was einen hilflosen Eindruck machte. Im Training kümmert sich Ingrid Sanne dann um Mimik und Gestik. "Aber wir trainieren niemandem eine neue Körpersprache an. Die Persönlichkeit muss authentisch bleiben."

Persönliche Glaubwürdigkeit ist auch für den Medientrainer Alexander Kirchner ein zentraler Begriff. Er hat Psychologie und Politik studiert, arbeitet für die Hälfte der deutschen Dax-Konzerne und hat dabei gelernt, Grenzen anzuerkennen. Viele seiner Kollegen suggerierten, in einer Art "rhetorischen Schnellbleiche" einem Manager beispielsweise selbstgefälliges Auftreten auszutreiben. "Alles zu versprechen, daran krankt die Zunft der Medientrainer", sagt Kirchner. Bei ihm erhält der Kunde "Verhaltensempfehlungen, die im Rahmen seiner Persönlichkeitsstruktur möglich sind".

Tatsächlich kommen viele Wirtschaftsführer, die in den TV-Talks sitzen, nicht gut rüber. In Maybrit Illners ZDF-Runde etwa trägt Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann Mitte September pausenlos ein maskenhaftes Lächeln auf den Lippen - was insbesondere bei kritischen Nachfragen zur aktuellen Finanzkrise recht künstlich wirkt. Den linken Ellenbogen auf der Sessellehne, das linke Bein nach vorn geschoben: Ackermann schafft es, die komplette Sendezeit über in dieser unnatürlichen Haltung zu verharren.

Ackermann, gestärkt durch zahlreiche Prozess- und TV-Auftritte, darf mittlerweile zwar als trainiert gelten. Zum perfekten Kommunikator hat ihn das allerdings noch nicht gemacht. So konnte es passieren, dass der Deutsche-Bank-Primus bei einer öffentlichen Banktagung Kollegen anderer Geldhäuser kritisierte, in der Talkshow wenig später Fehler im Umgang mit Finanzrisiken einräumte und eine kaum verhohlene Gewinnwarnung ausgab.

Ist wieder ein Training fällig? Das beginnt meist in einem Hotelzimmer oder TV-Studio. Dort werden Interviews simuliert und Videoaufnahmen analysiert. An der Tür stehe meist etwas Aufbauendes wie "carpe diem", erzählt Coach Wachtel. Der frühere Fernsehmoderatoren-Trainer feilt seit elf Jahren am Auftritt von Spitzenmanagern. "Profis ist da nichts peinlich", sagt Wachtel, "der Kunde aus der Oberklasse möchte einfach besser werden."

Zwischen 2000 und 7000 Euro kostet ein [Medientraining](#). Die Unterschiede sind so groß, weil jedes Coaching individuell zugeschnitten wird: mal im TV-Studio, mal im Konferenzraum, mal mit promi-

nentem Journalisten als Co-Trainer, mal vier Stunden kurz, mal drei Tage lang. Stefan Wachtel schätzt, dass jedes Dax-30-Unternehmen für das Training seiner Spitzenleute jährlich rund 60 000 Euro ausgibt.

Der Volkswirt und Geologe Friedrich von Bismarck, unter dessen Leitung aus den Kohlegruben in der Lausitz die größte künstliche Seenlandschaft Europas entsteht, hat sich von der Berliner Medientrainerin Christiane Weinreich coachen lassen. "Vorher fühlte ich mich in der Defensive", sagt von Bismarck, "nun ergreife ich gern die Gelegenheit, über meine Arbeit zu sprechen."

Die ehemalige Fernsehjournalistin Weinreich erklärt ihren Kunden die Arbeitsweise von Journalisten und den Umgang mit der Kamera. "Dann haben sie die Freiheit, sich auf ihre Botschaft zu konzentrieren." Helmut Meier, Senior Vice President der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton, hat mit Weinreich eine Sabine-Christiansen-Einladung vorbereitet.

Am Anfang stand die Einsicht in die eigene Fehlbarkeit: "Man kriegt erst mal einen Schock, wenn man sich auf den Videos sieht." Christiane Langrock-Kögel

Nahaufnahme Was Medientrainer bieten Medientrainer sind nicht in einem Berufsverband organisiert, der bei der Suche nach einem geeigneten Coach helfen könnte. Es gibt aber einige Kriterien, die die Auswahl erleichtern können. Anlass: Geht es um die Vorbereitung eines Fernsehauftritts oder um eine Bilanzpressekonferenz? Je klarer der Anlass, desto leichter lässt sich herausfinden, ob die frühere Schauspielerin oder der ehemalige Journalist besser passt. Ausbildung: Ein guter Medientrainer hat eine sprechwissenschaftliche Aus- oder Fortbildung. Idealerweise paart sich dieses Handwerkszeug mit didaktischen und psychologischen Kenntnissen sowie Erfahrung in Journalismus oder Unternehmenskommunikation. Trainingsform: Ein Einzeltraining ist auf der Ebene von Spitzenmanagern selbstverständlich. Einige Trainer bestehen sogar auf dem Vier-Augen-Prinzip und filmen selbst. Trainingsmethoden: Die Abläufe sind überall ähnlich: Der Klient wird in verschiedenen Interviewsituationen gefilmt, anschließend folgt Kritik. Die unterschiedlichen Herangehensweisen der einzelnen Trainer sollte man sich auf deren Homepages ansehen. Einen allerdings unvollständigen und nicht wertenden Blick auf Medientrainer gibt die Seite: <http://medientrainingonline.de/Verzeichnis.htm>