Training macht den Medienstar

Nicht nur Schauspieler, auch Manager und Unternehmer stehen häufig vor der Kamera. Sie müssen dafür keine Naturtalente sein.

Von Inga Janović und Rosa Burczyk (Fotos)

Die Hände, immer wieder geht es um die Hände. Sie sind kaum in den Griff zu kriegen. Ineinander verschränkt, zu Fäusten geballt, miteinander spielend, versteckt in der Hosentasche – in keiner Position wirken sie gut aufgehoben. Gestikulieren sie zu viel, machen sie alle nervös, drehen sie sich falsch, können sie abschrecken.

Selbst Tim Höttges, der Medienprofi unter den deutschen Topmanagern, sucht während seiner öffentlichen Auftritte manchmal nach einem guten Platz für seine Hände, legt dann gern die eine in die andere. Darüber hinaus macht der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom ziemlich viel richtig, wenn er sich auf eine große Bühne oder vor eine Kamera stellt. Das hat ihm gerade wieder die Jury des Bundesverbands der Medientrainer bescheinigt, die sich nach einer ersten Auflage im vergangenen Jahr auch für 2022 das jeweils meistgesehene Video der 40 deutschen Dax-Vorstände angeschaut und ihr Auftreten bewertet hat. Höttges schnitt dabei am besten ab, diesmal erhielt er 267 von 300 möglichen Punkten.

Ein Naturtalent, mag mancher seufzen. Aber das ist es nicht allein: Höttges hat geübt und sich Tricks und Kniffe verraten lassen, wie sie auch Manfred Baumann und Irene Kayser in ihren Medientrainings weitergeben, in denen sie Manager und Angestellte, die einmal Chefs werden möchten, auf ihre künftigen Auftritte vorbereiten. Die spielen sich heutzutage nicht nur in Kollegen- und Kundenkreisen sowie auf der Hauptversammlung ab. Videoansprachen und Onlinekonferenzen haben an Bedeutung gewonnen. Kaum ein Dax-Chef schafft es noch in die Weihnachtsferien, bevor er die guten Wünsche für die Belegschaft in die Kamera gesprochen hat und die Kommunikationsabteilung auch noch ein Video für die sozialen Plattformen bekommt.

Wenn der Vorstand nuschelt

Bevor das so peinlich aussieht wie bei der früheren Verteidigungsministerin Christine Lambrecht an Silvester, schicken Unternehmen ihre Leute zu Baumann und Kayser oder ihren Kollegen. Banken, Unternehmensberatungen, große Rechtsanwaltskanzleien und mittelständische Unternehmen sind Kunden des Duos. In manchen Häusern gehöre das Training, das auch den Umgang mit Journalisten umfassen kann, von einer bestimmten Beförderungsstufe an zum Standard, sagt Baumann. In anderen Fällen sei es der sanfte Druck aus den Kommunikationsabteilungen, der den Chef zur Einsicht bringe, dass an seinem Auftritt noch zu feilen ist. Und manchmal sind es konkrete Anlässe wie die Jahresbilanz, für die sich Vorstände ein paar Trainingsstunden buchen lassen.

Baumann erzählt von einem Aufsichtsratsvorsitzenden, der seine Rede erstmals vom Teleprompter ablesen sollte – und

DIE BESTEN ÜBEN VORHER

Dehnungsübungen vor einem Auftritt empfehlen die Medientrainer Irene Kayser und Manfred Baumann. Auch Grimassenschneiden und Lockerungsübungen für Kiefer und Mund seien gut, danach ist die Aussprache sofort deutlicher. Am besten probiert man das zu Hause einmal aus, denn, das ist die nächste Lektion der Experten: Ohne inhaltliche Vorbereitung wird es selten eine gute Rede, sie vorab zu üben ist genau richtig. Sogar Vorbilder wie Steve Jobs und Barack Obama hätten ihre Vorträge vorab eingeübt. Diese dürfen ruhig zu einem abwechslungsreichen Singsang werden. Der dänische Forscher Oliver Niebuhr hat nämlich herausgefunden, dass der frühere Apple-Chef Jobs mit seinen Auftritten auch deshalb so viele Menschen erreichen konnte, weil seine Sprechstimme einen Tonhöhenumfang von zwei Oktaven hatte, was sie melodisch und fesselnd machte. Facebook-Gründer Mark Zuckerberg schafft nicht einmal eine Oktave. Dazu passt, dass die Mehrheit ihn als langweiligen Redner wahrnimmt.

Platz ist doch: Irene Kayser wirkt durch ihre ausladende Gestik souveräner als der verkrampft dastehende Manfred Baumann.

Wieder macht er es falsch: Handflächen auf Gegenüber gerichtet wirken abweisend, offene Hände signalisieren Zugänglichkeit.

Sie gibt noch einmal die bessere Figur ab: Sich hinter dem Tablet zu verschanzen schafft ungewollte Distanz zum Publikum.

ahnte, dass das einfacher klingt, als es ist. Baumann weiß das aus seiner jahrelangen Erfahrung als Fernsehmoderator. Vor allem könne die technische Texthilfe jede Rede zur Einschlafhilfe machen: „Durch das Vorlesen verfällt man in Schriftsprache, das klingt nie authentisch.“ Und in den wenigsten Fällen mitreißend. Der Tipp des Profis: Wenn es denn der Teleprompter sein muss, die eigene Rede vorab frei üben, aufnehmen und diesen Wortlaut wieder verschriftlichen. Dann werde es gleich weniger steif, sagt der Trainer.

Noch mitreißender wird der Auftritt, wenn Stimme und Körper in Bewegung geraten, die Tonlage variiert und die Hände in durchaus ausladenden Bewegungen das Gesagte mittragen. Den letzten Ratschlag, erzählt Irene Kayser, brauchten Frauen dringender als Männer. Männliche Kollegen neigten von Natur aus dazu, sich im Raum groß zu machen. „Frauen bewegen zwar die Hände, aber ihre Arme bleiben eng an den Körper gepresst.“ „Chickenwings“, also Hähnchenflügel, nennen Baumann und Kayser diese Körperhaltung, die ihnen zu zurückhaltend ist und gegen die sie in so gut wie jedem Training anarbeiten. Medientraining ist zugleich Kommunikationstraining, versichern Baumann und Kayser. Auch am Thema der verschiedenen Auftrittsweisen von Männern und Frauen komme man in so gut wie keinem Kurs vorbei.

Wenn Männer, die es beruflich weit gebracht haben, vor Selbstvertrauen nur so strotzen, ist das nämlich auch keine Garantie für einen gelungenen Auftritt. Sie nähmen etwa die Aufgabe, sich auf bestimmte Fragen vorzubereiten, selten ernst. „Und dann kommen sie nicht auf den Punkt, kennen ihre eigene Botschaft nicht“, bemängelt Baumann. „So kommt diese natürlich auch beim Publikum nicht an.“ Das sei doch Sinn und Zweck aller Übungen: die eigene Botschaft zu platzieren, und zwar möglichst so, dass sie bei den Zuhörern positiv ankommt und ihnen lange im Gedächtnis bleibt.

„Hetzen Sie nicht. Weder, wenn Sie die Bühne betreten, noch beim Vortragen. Wichtige Menschen haben es nicht eilig.“

Das, sagen Baumann und Kayser, können Frauen von Männern lernen.

Dass es für den souveränen Auftritt vor echtem oder virtuellem Publikum Übung und Vorbereitung braucht, ist eine der Kernbotschaften der beiden Medientrainer, die beruflich etliche Stationen durchlaufen haben, um nun anderen Ratschläge geben zu können. Irene Kayser hat ihre Karriere mit einem Studium der Elektrotechnik begonnen, hat dann als Projektleiterin in einem Unternehmen für Studiotechnik gearbeitet und ist schließlich beim Hessischen Rundfunk gelandet. Inhaltlich koordinierte sie die Einführung von IT-Systemen, Digitalisierungsstrategien und ähnlich große Vorhaben, mit inbegriffen war stets auch viel Erfahrung über Gelingen und Nichtgelingen von Kommunikation. Kayser, die bis heute auch für die Rundfunkanstalt tätig ist, faszinierte das: „Ich habe dann angefangen, mich damit zu beschäftigen, wie gute Kommunikation gelingt.“

Diese Frage trieb irgendwann auch Manfred Baumann um, erst mal aber reüssierte er bei Funk und Fernsehen: Volontariat beim ZDF; Wechsel zur ARD, schließlich Studioleiter der Deutschen Welle in Bonn. Als der Sender nach Berlin zog, wollte Baumann nicht mit, ging stattdessen ins Wirtschaftsressort des Hessischen Rundfunks, leitete die Redaktion der Sendung Plusminus und wurde schließlich Börsenkorrespondent. 40 Sekunden im Mittagsmagazin, eine Minute vor der Tagesschau – viel Zeit hatte er für seine Themen höchstens während der Lehman-Krise. Aber Millionen Menschen sahen ihm zu. „Das macht schon etwas, es gibt einem das Gefühl, wichtig zu sein.“

Ein bisschen eintönig war der Alltag mit den Aktienkursen aber auch, und so ging Baumann mit Anfang 50 in den Innendienst, leitete ein jahrelanges Digitalisierungsprojekt. Die neue Sendetechnik warf die eingespielten Arbeitsabläufe durcheinander, was Verunsicherung, auch Gegenwehr auslöste. Der Profi spricht vom Change-Prozess. Baumann wollte das verstehen, machte nach einer Fortbildung zum Projektmanager auch noch eine zum Change-Manager – und gründete 2014 als frischgebackener Frührentner mit Irene Kayser in Frankfurt das Unternehmen ContactU.solutions.

Persönlich statt perfekt

Mit diesen Biographien erfüllen die Trainer aus Hessen die Standards, die der seit 2015 bestehende Bundesverband für Medientraining in einer von nicht wenigen Klugschwätzern durchsetzten Branche zu etablieren versucht. Auch Baumann engagiert sich dort, ist Teil der eingangs erwähnten Jury, die die Haltungsnoten für die Dax-Manager verteilt hat. Von denen, schätzt er, habe mindestens jeder Dritte ein Medientraining durchlaufen.

Per Video auf den Social-Media-Plattformen sind aber weitaus mehr vertreten, nämlich 35 Vorstandsvorsitzende, darunter auch die einzigen beiden Frauen, Belén Garijo von Merck und Helen Giza von Fresenius Medical Care (das seit Kurzem nicht mehr zum Dax gehört). Wirklich wohl scheint sich dort kaum einer zu fühlen: „Nur sechs CEOs wirken in ihren Videos natürlich und nicht gekünstelt“, urteilen die Medientrainer und raten zu weniger Perfektion: Am besten stellten sich die Redner vor, sie sprächen zu Freunden und nicht in eine Kamera. Einen Text abzulesen, um bloß keine Fehler zu machen, überzeuge nicht, Gefühle zu zeigen hingegen sei hilfreich, um die volle Aufmerksamkeit des Publikums zu haben. Dafür dürfe man ruhig auch mal persönlich werden, Erfahrungen preisgeben, die mehr aussagen als beispielsweise die bloße Aussage, dass einem nichts wichtiger sei als Nachhaltigkeit. Ich-Botschaften und Storytelling – von den Dax-Chefs haben nur acht von 40 in ihren Videos damit gearbeitet.

Trainingsinhalte gibt es also reichlich, hinzu kommen zahlreiche technische Fragen nach Licht, Ton, Hintergrund, Schnitt oder der richtigen Kleidung. Wirklich viel Werbung müssten sie nicht mehr für sich machen, sagen Baumann und Kayser. Ein bis drei Tage dauern ihre Kurse, der Preis hängt vom Auftrag ab, der durchsschnittliche Tagessatz für Medienberater liegt nach Angaben des Verbands bei 1500 Euro. Nach einer kleinen Delle zu Beginn der Corona-Krise ist ihr Rat so gefragt wie nie.

Baumann und Kayser sind in der gesamten Republik unterwegs, schulen aber nur Manager, keine Politiker. Die Ergebnisse ihrer Arbeit können sie sich manchmal sogar im Fernsehen anschauen: „Wir lieben die Menschen und freuen uns wie kleine Kinder, wenn eine Führungskraft nach dem Training völlig anders performt.“ ■

„Mag sein, dass Sie Experte sind – die im Saal sind es oft nicht.“

Das vergäßen Männer häufiger als Frauen, sagen Baumann und Kayser.