

## So wirken Manager besser vor der Kamera

05.09.2008 Christoph Stehr

Bei Interviews vor der Kamera agieren Führungskräfte häufig unbeholfen. Medientrainer helfen, sie ins rechte Licht zu rücken.



Interviews vor der Kamera wollen gelernt sein.  
Foto: © Vladimir Mucibabic - Fotolia.com

Die "Sauerei" kam richtig gut. Ein Wort, stark wie ein Kutschpferd, das mühelos die Unschuldsbeteuerung von René Obermann durch alle Medien zog. Der Telekom-Chef hatte in einem Interview zu seiner Rolle im Bespitzelungsskandal gesagt: "Wenn jemand behauptet, ich sei in diese Affäre verwickelt, ist das eine Sauerei." Sonst zitieren Zeitungen, Fernsehen und Online-Dienste ungern die Konkurrenz, aber der "Sauerei" konnte keiner widerstehen. Hätte René Obermann das gleiche Echo gefunden, wenn er nur über eine schlappe "Unwahrheit" erbost gewesen wäre? Ein Kraftausdruck zur rechten Zeit wirkt ehrlich und spontan, auch wenn ein Zeitungsinterview zu einem abgesprochenen Thema tatsächlich so spontan ist wie ein Empfang beim Bundespräsidenten.

Da rutscht nichts raus, sondern etwas, das sorgsam vorbereitet ist, wird rausgelassen. Medientrainer bringen Managern bei, wie man mit Sprache, Gestik und Mimik Sympathien weckt. Wer durch diese Schule geht, kann beispielsweise in einer Fernsehsendung vieles besser verkaufen - miese Quartalszahlen, eine gescheiterte Übernahme, Entlassungen oder eben das Bespitzeln von Aufsichtsräten und Journalisten. Wenige Tage später, als Obermann in der Bonner Telekom-Zentrale vor 1000 Beschäftigten sprach, modulierte er die Tonart leicht: "Sie können mir glauben, ich bin stinksauer über das, was abgelaufen ist." Der Konzernchef kündigte an, die Affäre lückenlos aufzuklären.

Als Aufklärungsgeschwader hatte er seinen kompletten Vorstand mitgebracht, außerdem Ex-Bundesrichter Gerhard Schäfer, der ein neues Sicherheitskonzept erarbeiten soll. Diese Informationsveranstaltung ließ sich das Unternehmen einiges kosten - unter anderem den Bus-Transfer der Mitarbeiter aus dem ganzen Bundesgebiet. "In dieser Krise ist Obermann gewachsen, was sein Medienverhalten betrifft", sagt der Kölner Medienberater Pietro Nuvoloni. Bislang war der Telekom-Manager nicht durch besondere Pressetauglichkeit aufgefallen. Im Gegenteil: Vor der Kamera wirkt er manchmal immer noch hölzern bis hilflos, und dieser Blick, als käme er gerade vom Konfirmandenunterricht, mag zum Beispiel bei Moderator Günther Jauch auf ein tiefes Wasser hinweisen, bei Obermann nicht.

Aber er hat insgesamt aufgeholt, sicher auch dank der Tipps, die ihm seine Freundin, die ZDF-Journalistin Maybrit Illner, gibt. Wer keinen privaten Coach wie Obermann an seiner Seite hat, dem rät die Hamburger Trainierin Ulla Wiegand zu "Offenheit als bestem Rezept gegen Vorurteile und Fehlinformationen. Denn einer der häufigsten Fehler ist es, Journalisten von vornherein als Gegner zu betrachten. Vielmehr kommt es darauf an, die Spielregeln der Informationsgesellschaft anzuerkennen." Spielregel Nummer eins: Reden ist Gold, nicht Silber. Der Journalist schreibt zwar, was er will, aber er lässt sich durch geschickte Kommunikation lenken. "Ein mediengewandter Manager freut sich bei einer Interviewanfrage und sieht die Medienpräsenz als Chance für sich und sein Unternehmen an", sagt die Münchener Trainerin Sabine Appelhagen.

Sie empfiehlt ihren Kunden, "aktiv und auf einer Augenhöhe" die Arbeit des Journalisten zu unterstützen, beispielsweise geeignete Drehorte für einen Fernsehbeitrag vorzuschlagen. Das Zeug zum Medien-Darling habe, wer "positiv, informiert, aktiv und persönlich engagiert" sei. Tatsächlich entsprechen nur wenige Manager diesem Bild. Das liegt größtenteils daran, dass sie zu wenig Übung im Umgang mit Presse und TV haben. Und wenn ihnen mal ein Mikrofon unter die Nase gehalten wird, dann meist, weil die Hütte brennt und jedermann glaubt, dass sie das Feuer gelegt haben. Derart an die Wand gedrängt, wählen viele die schlechteste Taktik: "Vertuschen, blockieren, untertauchen und die Unwahrheit sagen, obwohl die Wahrheit früher oder später meistens ans Licht kommt", kritisiert Medienberater Pietro Nuvoloni. "Die Rache des Journalisten ist das Archiv."

Nuvoloni führt einen Großteil der Patzer, die Managern bei öffentlichen Auftritten unterlaufen, auf mangelhafte Vorbereitung zurück. Vor laufender Kamera muss man die Fakten selbst parat haben - da schiebt einem niemand Spickzettel zu. Hinzu kommt die Unfähigkeit, sich auf das Publikum einzustellen. Statt kurze, prägnante Aussagen zu treffen, dozieren die Chefs in Fachchinesisch, als säßen sie ihren Abteilungsleitern gegenüber. Auch der non-verbale Auftritt der Führungskräfte lasse zu wünschen übrig: "Keine aufrechte Position, Fluchthaltung, verhärtetes Gesicht, Blick vom Journalisten abgewandt" - all das schade der Glaubwürdigkeit.

Doch selbst beste Vorbereitung schützt nicht vor Blackouts: Plötzlich ist der Kopf leer, und die Zeit dehnt sich wie Kaugummi. "Dann ist ein natürlicher Umgang mit Pannen zu empfehlen: lächeln, zugeben, dass der rote Faden verschwunden ist - und anbieten, das Statement eventuell noch einmal zu machen", sagt Sabine Appelhagen. "In einer Live-Situation dagegen empfehle ich immer, noch einmal die genaue Fragestellung zu erfragen." So gewinnt der Interviewte Zeit, zurück zum Thema zu finden. "Bestenfalls nutzt man die Gelegenheit, eine vorbereitete Kernbotschaft einfließen zu lassen und kurzerhand das Thema zu wechseln."

Die hohe Schule des Medienauftritts ist das Live-Interview in einem kritischen TV-Magazin. Hier müssen Manager mit allem rechnen: persönliche und provokative Fragen, Abwertungen, Unterstellungen, Zeitdruck, Unterbrechungen. Medientrainings, wie sie Trainsform im westfälischen Werther anbietet, spielen solche Stresssituationen durch, um Manager daran zu gewöhnen und dadurch den Überraschungseffekt zu verhindern. René Obermann hat sich in der Spitzelaffäre bislang gut gehalten. Als er neulich die Halbjahreszahlen der Telekom vorlegte, kündigte er erneut "rückhaltlose Aufklärung" und eine Entschuldigung an. Mehr als ein Nebensatz war das den meisten Medien nicht mehr wert. Obermann ist eben ein kundiger Gärtner des Grases, das bekanntlich über fast jede Affäre wächst.

### **Stichwortgeber**

**FitForCamera:** Die Münchener Medientrainerin Sabine Appelhagen, die für Hörfunk und TV moderiert hat, zeigt Managern, wie sie eine gute Figur vor der Kamera machen. [www.fitforcamera.de](http://www.fitforcamera.de)

**Tim Schlüter:** Der TV-Moderator, der sein Büro in Hannover hat, kann eine Trainerausbildung der University of Cambridge vorweisen. [www.tim-schlueter.de](http://www.tim-schlueter.de)

**Dictum Media:** Die Kölner Agentur des TV-Coach Pietro Nuvoloni vermittelt Grundlagen der Pressearbeit und bereitet Manager auf Fernsehauftritte vor. [www.dictum-media.de](http://www.dictum-media.de)

**Trainsform:** In Werther bei Bielefeld konzipiert Jochem Kießling-Sonntag Trainings zu Medienkompetenz. [www.trainsform.de](http://www.trainsform.de)