

Matthias Michael

Schock nach dem Interview

Mit Auftritts- und Medientrainings rüsten sich Manager und PR-Verantwortliche für den Krisenfall

In Auftritts- und Medientrainings machen sich Unternehmer und Manager fit für Reden, Präsentationen, Talkshows und den Umgang mit Journalisten. Wer in den Zeitungen und Sendungen vorkommt, fördert das eigene Image und das seiner Firma. Die Workshops sind Teil der Krisenprävention und damit so etwas wie eine Versicherung der Unternehmenswerte. Denn eine erfolgreiche Medienpräsenz mit positiver Publikumswirkung ist erlernbar. Und umgekehrt: Wer nicht übt, bleibt unsicher, erlebt Kalamitäten und verliert möglicherweise seinen Job.

Ein Beispiel: Der geschäftsführende Gesellschafter eines Unternehmens soll von einem Fernsehmagazin interviewt werden. Eigentlich will er keine Stellungnahme abgeben, denn es geht um ein unangenehmes Thema für die Firma. Aber sein Mehrheitsgesellschafter verlangt es von ihm. Also beantwortet er die Fragen des Reporters, ehrlich und offen geht er auf die Provokationen, Suggestivfragen und Unterstellungen ein. Zwar ist er nach dem Interview etwas verunsichert, doch er findet seine Argumentation schlüssig. Als er dann aber einige Tage später vor dem Fernseher sitzend erlebt, was der Redakteur aus seinen Statements gemacht hat, ist er schockiert. Dass der Beitrag so vernichtend ausfallen würde, hatte er nicht für möglich gehalten. Offenbar sehr bewusst sind genau diejenigen Passagen ausgewählt worden, die den Geschäftsführer und sein Unternehmen maximal schlecht aussehen lassen. In dem Film wird der Eindruck erweckt, der kritikwürdige Einzelfall sei gang und gäbe bei dem Unternehmen und der befragte Geschäftsführer sei zu keiner Zeit Herr der Lage gewesen. Der Verlust an Reputation ist nicht in Zahlen zu beziffern;

der Geschäftsführer erkennt den enormen kurz- und mittelfristigen Schaden.

Kampfthesen-Berichterstattung mit Unternehmen unter Generalverdacht

Solche Thesenfilme sind täglich in politischen und zeitkritischen Fernsehmagazinen wie Monitor, Frontal21 und Spiegel-TV-Magazin, in Wirtschaftssendungen wie Plusminus, WiSo und Markt, in Boulevardmagazinen wie Brisant, taff und Explosiv und sogar in Test-, Lebenshilfe- und Verbraucher-Sendungen zu sehen. Ganz abgesehen von lokalen und regionalen Sendern und ihren Programmen. Und selbst in Printmedien – vor allem bei Boulevardzeitungen – ist solcherlei Kampfthesen-Berichterstattung an der Tagesordnung: zuerst die Schlagzeile, dann deren bemühter Beweis – selbst wenn sie falsch ist. Unternehmen stehen bei einigen Medien gleichsam unter Generalverdacht. Kurzum: Die Gefahren für die Wirtschaft sind groß, verrissen und schlecht gemacht zu werden – mitunter mit Existenz bedrohenden Folgen für die betroffenen Betriebe. Andererseits kann, wer die Regeln versteht, das Massenmedium nutzen, um sein Unternehmen bekannt zu machen und mit einem sympathischen, kompetenten, zukunftsfähigen und/oder pffiffigen Image zu versehen. Ganz nebenbei sind Auftritte und Stellungnahmen im redaktionellen Umfeld um ein Vielfaches glaubwürdiger als Anzeigen und Werbeausagen. Eine professionelle interne und externe Kommunikation mit viel Präsenz in den Medien spart einer Organisation u.U. viele Marketingausgaben ein. Es gibt also mindestens ebenso große Chancen wie Risiken im Umgang mit den Medien und vor allem mit dem Fernsehen.

Als Problemlöser statt als emotionsloser Technokrat auftreten

Doch noch zu oft divergieren Form und Inhalt. Wenn etwa der oberste Manager eines börsennotierten Unternehmens nach Werksstilllegungen und gleichsam als Trost für Tausende ehemaliger Mitarbeiter und deren Familien als wichtigste Botschaften im Fernsehinterview lediglich anzubieten hat, die für das laufende Jahr geplante 30-prozentige Erhöhung des

Grundgehalts der Vorstandsmitglieder in einen Hilfsfonds einzubringen, dann wird dieses Verhalten von vielen Zuschauern als Zumutung empfunden. Verantwortung, Fürsorge und Menschlichkeit hören sich anders an. Wer die Fehler bei anderen sucht, den „Opfern“ keine konkreten Angebote macht, keine Vision artikuliert und insgesamt wie ein Teil des Problems wirkt, statt wie dessen „Löser“, der bringt die Zuseher gegen sich auf und steht am Ende als technokratischer Unternehmensfunktionär da. Viele sehen sich in ihren Vorurteilen über gierige Manager bestätigt – selbst wenn der tatsächlich nur das Wohl des Gesamtunternehmens im Auge hat, wird es anders wahrgenommen.

Was wäre richtig gewesen? Verständnis zeigen: „Da sind uns Fehler unterlaufen. Das tut mir und allen Mitarbeitern sehr, sehr leid. Wir haben Verständnis für die Menschen, die uns jetzt Vorhaltungen machen.“ Das sind Sätze, die Menschlichkeit und Verantwortungsbewusstsein artikulieren. Anschließend sollten Lösungen, Ziele und erste Schritte präsentiert werden – vielleicht sogar die Vision, den meisten der Gekündigten in den nächsten Jahren wieder eine Stelle im Konzern anzubieten. Der Problemlöser muss glaubwürdig eine kurzfristige, eine mittelfristige und eine langfristige Strategie aufzeigen, mit der die Krise überwunden werden kann. Und diese Schritte müssen plausibel sein. So macht er deutlich, dass er die Sache unter Kontrolle hat, dass er alles Nötige veranlasst hat und sich selbst kümmert.

Mit Zahlenmaterial und positiven Geschichten die Glaubwürdigkeit stützen

So ist bei jeder Art von Rede und Präsentation vor Publikum die Glaubwürdigkeit des Vortragenden entscheidend. Ist er seriös und kompetent? Und verhält er sich der Situation angemessen? Drei Kriterien stützen die Glaubwürdigkeit des Redners. Erstens: seine funktionale Legitimation, die er beispielsweise qua Position als Geschäftsführer erhält. Zweitens: empirisches Material, also Zahlen, Studienergebnisse und detaillierte Angaben, die die eigenen Wertungen und Einschätzungen belegen. Und drittens: die emotionalen Faktoren wie Gestik, Mimik, Diktion, Stimme und

Modulation, Kleidung, Frisur, Licht, Redesituation, Bildgestaltung, Schärfentiefe, Hintergrund, Blickkontakt, Eloquenz. Alles das entscheidet darüber, ob wir einen Sprecher als sympathisch empfinden. Mit einem individuellen Auftritt- und Medientraining kann der später Interviewte entscheidenden Einfluss darauf nehmen. Zum Beispiel werden Kernbotschaften und die am besten geeignete Art ihrer Präsentation erarbeitet und die je nach Person unterschiedliche Wirkung von Kameraperspektive und Licht aufgezeigt.

Gelassene Antworten auf unbequeme Fragen finden

Kommt es zu Anfragen von Fernseh-Journalisten, ist eine gründliche Vorbereitung unerlässlich. Dabei sind viele Fragen zu beantworten, z.B.: Was ist der Anlass für die Berichterstattung? Welchen Tenor hat der Beitrag? Wer kommt außer unserem Geschäftsführer noch darin vor? Mit welcher Aussage? Welche inhaltliche Richtung oder Rolle möchte der Redakteur unserem Geschäftsführer zuordnen? Möchten wir unter diesen Gesichtspunkten überhaupt vorkommen? Dann müssen Zahlen vorbereitet werden, die seine Wertungen stützen, z.B. stetes Umsatzwachstum, steigende Mitarbeiterzahl, offene Stellen, sehr gute Ergebnisse von Kundenbefragungen, Auszeichnungen, gute Platzierungen in Branchen-Rankings. Auf diese Weise werden Aussagen wie „wir sind führend...“, „unsere Kunden vertrauen uns“, „wir sind fit für die Zukunft“ und „wir werden weiter wachsen“ mit Fakten untermauert und der Geschäftsführer wirkt glaubwürdig. Auch positive Beispiele und Geschichten helfen, Botschaften gewinnbringend einzusetzen und eine gewünschte Wirkung beim Publikum zu erzielen. Natürlich – nicht jeder gute Geschäftsführer ist auch ein guter Rhetoriker. Wer sich aber kunstvoll verstellen will, wird schnell entlarvt. Umso wichtiger sind Authentizität, Echtheit, Natürlichkeit. Wer die Gesten von Bill Clinton, die Jungenhaftigkeit von Bill Gates und das Minenspiel von Günther Jauch imitieren will, hat schon einen Teil seiner selbst verloren. Der Zuschauer nimmt unbewusst wahr, wenn das Gesprochene und die Körpersprache nicht zusammen passen. In guten Medientrainings

können Firmensprecher testen, wie sie wirken, was sie sagen sollten und was besser nicht. Die Möglichkeit, den eigenen Auftritt zu verbessern und an der Präsentation zu feilen, sollten Führungskräfte nutzen, denn eine erfolgreiche Selbstdarstellung ist in unserer Mediengesellschaft wichtiger denn je – das gilt für Organisationen ebenso wie für Spitzenleute. Die Trainings geben Sicherheit, auch auf unbequeme Fragen jederzeit gelassen und profund antworten zu können. Wer die Tipps dann beherzigt, an Form und Inhalten seiner Reden und Statements arbeitet, wird schnell Spaß dabei empfinden, in den Medien vorzukommen und er wird feststellen: Die Öffentlichkeit ist mein Freund. Meistens jedenfalls.



Prof. Dr. Matthias Michael ist Senior-Berater bei der Engel & Zimmermann AG in Gauting bei München, einer der führenden Agenturen für Wirtschafts- und Krisenkommunikation, und Hochschullehrer für strategische Unternehmenskommunikation und Krisenmanagement. Der ehemalige Fernseh-Journalist schult auch Unternehmer und Manager für deren öffentliche Auftritte.

Mehr Text-, Bild- und Videomaterial zum Thema Krisenkommunikation im Social Media Newsroom „Krise & Kommunikation“:

<http://krisenkommunikation.engel-zimmermann.de>

Engel & Zimmermann AG
Schloss Fußberg
Am Schlosspark 15
82131 Gauting

Tel. 0 89/89 35 63-3
Fax 0 89/89 39 84 29

info@engel-zimmermann.de
www.engel-zimmermann.de

UST-IdNr. DE128222796
Steuer-Nr. 11 117 120 200 18

Amtsgericht München
HRB 131305

Vorstand
Hermann Zimmermann
Dr. Udo Nimsdorf
Frank Schroedter
Sybille Wacker

Aufsichtsratsvorsitzender
Peter Engel