MONIKA MATSCHNIG

Und PLÖTZLICH ist die KAMERA an …

Souverän wirken in Videokonferenzen, Webinaren & Co.

GABAL

MONIKA MATSCHNIG

Und PLÖTZLICH ist die KAMERA an …

Souverän wirken
in Videokonferenzen,
Webinaren & Co.

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-96740-102-8

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt a.M. | www.druckreif-rock.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Titelfotos: chrisdorney/shutterstock
Lipik Stock Media/shutterstock
Fotos: Fotoprofile Katrin Bernhard, Neufahrn
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Copyright © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

Vorwort 7

Einleitung: Warum sind Videokonferenzen so anstrengend? 10

1. Vorbereitung ist die halbe Miete – Grundlagen für eine überzeugende virtuelle Präsenz 16

Webinar, Videokonferenz & Co. – Unterschiede und Besonderheiten virtueller Formate und Plattformen 16

Das richtige Setting – Bühnenaufbau (Räumlichkeiten, Licht, Hintergrund …) 23

Wie ein Profi: Frei sprechen oder »nur« vom Teleprompter lesen 36

Dos and Don'ts in Videokonferenzen 51

2. Virtuelle Körpersprache – Vor der Kamera ist alles etwas anders 54

Körperhaltung – Spielen Sie König/in 56

Gesichtsausdruck – Weg mit dem Pokerface 67

Armbewegungen – Weniger ist manchmal mehr 78

Sprache – Ohne Stimme keine Stimmung! 90

Nonverbale Zeichen – Ich sehe, was du meinst 97

3. On air – Authentisch und überzeugend wirken auf dem Bildschirm 117

Gelassenheit überzeugt – Tipps und Tricks, um mit Lampenfieber und Nervosität umzugehen 117

Digitale Empathie – Mit 0 und 1 fühlen lernen 122
Du wirkst, wie du denkst – Mentale Strategien für mehr Wirkung vor der Kamera 133

Fazit 141
Literatur 143
Stichwortverzeichnis 145
Die Autorin 149

Vorwort

Mich hat es im Coronajahr definitiv kalt erwischt. Am 10. März 2020 begann der Lockdown in Österreich, kurz darauf der in Deutschland, und dann ging es Schlag auf Schlag. Die ersten Beschränkungen in puncto Reiseverkehr traten in Kraft, sodass ich nicht mehr wie gewohnt zwischen meinen beiden Wohnorten pendeln konnte; und dann wurden meine Veranstaltungen nach und nach alle abgesagt. Ich konnte keine Vorträge mehr halten, keine Seminare anbieten, keine Beratungen und Präsenzcoachings durchführen. Ich war gefühlt arbeitslos. Mein anfänglicher Optimismus – »Ach, in einem Monat lebe ich wieder in meiner geliebten alten Welt« – erwies sich schnell als gravierender Irrtum.

Nach einer kurzen Phase des Rückzugs wuchs in mir der Wunsch, etwas Neues zu beginnen. Ich gebe zu, es dauerte ein bisschen, bis ich – als ausgewiesenes »Anti-Technik-Genie« – es wagte, in die virtuelle Welt einzutauchen. Doch nach und nach freundete ich mich mit der Vorstellung an, meine Vorträge, Coachings und Teile meiner Seminare auch digital anzubieten. So näherte ich mich mit größtem Respekt dieser Materie an, habe dabei ohne Zweifel vieles falsch gemacht, aber noch viel mehr aus diesen Erfahrungen und neu gewonnenen Kompetenzen gelernt.

Und natürlich hatte die Coronapandemie die Arbeitswelt nicht nur für mich nachhaltig verändert. Viele Menschen mussten von jetzt auf gleich von zu Hause aus arbeiten; Chefs mussten lernen, virtuell zu führen, um weiterhin den Teamgeist ihrer Leute zu stärken, sie zu motivieren und ihnen Orientierung zu geben. Virtuelle Führung – und damit verbunden neue Formate wie Townhall-Meetings, CEO-Talks, Videostatements, Mitarbeitermeetings im Netz und Impulsreferate per Video – ist zu einem unverzichtbaren Skill geworden. 2020 hatte ich einen regelrechten Boom an Coachinganfragen für eine angemessene Performance in der digitalen Welt. Geschäftsführer, Vorstände, Men-

schen aus dem C-Level-Bereich waren plötzlich verunsichert. Kein Wunder, die virtuelle Performance ist eine andere und will gekonnt sein.

All das hat mich in meinem Vorhaben, meine Dienstleistungen auch online anzubieten, weiter bestärkt. In Kombination mit meinem Fokus auf das Thema Körpersprache konnte ich mir innerhalb kürzester Zeit die wesentlichen virtuellen Kommunikations- und Präsentationstools erarbeiten und diese auch umsetzen. Und genau an diesen Erfahrungen und Erkenntnissen möchte ich Sie teilhaben lassen. Ich möchte Ihnen zeigen, wie es Ihnen gelingt, in Videokonferenzen, Webinaren und Videoaufnahmen eine gute Figur zu machen. Eines vorweg zur Beruhigung: Sie müssen kein Technikprofi werden, um sich in der virtuellen Welt gut zu präsentieren. Das werde auch ich niemals sein. Doch mithilfe kleiner, effektiver Tipps und Tricks – auch in Sachen Technik – können Sie bereits eine große Wirkung erzielen.

Und ich kann Ihnen auch Hoffnung machen, dass es einen Ausweg aus der »Zoom-Fatigue« gibt. Meine anfängliche Videokonferenz-Erschöpfung hat sich mittlerweile ins Gegenteil verkehrt: Inzwischen freue ich mich, dass ich meine Remotevorträge nun in meinem professionellen Studio zu Hause oder als Teil einer Hybridveranstaltung absolvieren kann. Ich freue mich zu sehen, dass Websessions bei den Teilnehmern fruchten, und ich freue mich, wenn die Coachingteilnehmer meiner digitalen Konferenzen um die eine oder andere Erkenntnis bereichert werden. Kurzum: Menschen voranzubringen, ihre Wirkung und Körpersprache zu professionalisieren, funktioniert auch virtuell!

Hätte mich jemand vor Corona davon überzeugen wollen, wäre ich äußerst kritisch gewesen. Aber ich wurde überzeugt. Eine überzeugende Wirkung gelingt auch auf digitalem Weg und kann auch Ihnen gelingen! In diesem Buch finden Sie alles, was Sie brauchen, um auf virtuellen Bühnen zu glänzen. Der Fokus liegt dabei auf Körpersprache, Wirkung und Performance.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie zunächst, was die Gründe dafür sind, dass die meisten Menschen die virtuelle Welt so ermüdend finden. Viele Faktoren führen hier zu einer nonverbalen Überforderung. Eine von vielen Besonderheiten audiovisueller Kommunikation, die Sie kennen sollten, bevor wir uns an die Umsetzung machen.

Im ersten Kapitel beschäftigen wir uns mit den Grundlagen einer überzeugenden virtuellen Präsenz. Dazu gehören neben dem richtigen Setting eine gute Vorbereitung sowie grundlegende rhetorische An-

sätze. In Kapitel 2 verrate ich Ihnen, wie Sie von Kopf bis Fuß vor der Kamera überzeugend und souverän wirken und worauf Sie bei der Körpersprache Ihrer Gesprächspartner achten sollten.

Kapitel 3 soll zur Optimierung Ihrer digitalen Präsenz Ihr Mindset und Ihre innere Haltung stärken. Dort finden Sie zahlreiche Tipps, wie Sie mit Stress umgehen, mehr Gelassenheit entwickeln und digital empathischer agieren. Je mehr dieser Techniken Sie umsetzen, umso schneller werden Sie erkennen, dass virtuelle Kommunikationskanäle viele Vorteile bieten und der Austausch auf digitalem Weg viel Spaß machen kann. Genau das wünsche ich Ihnen. Und vergessen Sie nie: Wir wirken immer, die Frage ist nur WIE.*

Viel Spaß und viel Erfolg wünscht Ihnen
Ihre

Monika Matschnig

---

* Mir ist es wichtig, dass sich Frauen, Männer und Diverse in diesem Buch gleichermaßen angesprochen fühlen. Dabei gehe ich mit dem Gendern eher spielerisch um; ich habe um der besseren Lesbarkeit willen auf Sternchen, Binnen-I etc. verzichtet und mich bemüht, wo immer es sich anbietet, eine neutrale Form zu verwenden.

Einleitung: Warum sind Videokonferenzen so anstrengend?

»I just want someone to talk to
And a little of that human touch
Just a little of that human touch …«

Bruce Springsteen, *Human Touch*

Das »Zoom-Gesicht« der Pandemiejahre 2020 und 2021 gehörte weder Bundekanzlerin Angela Merkel noch Gesundheitsminister Jens Spahn und auch nicht RKI-Präsident Lothar Wieler. Das »Zoom-Gesicht« der Coronamonate waren Sie selbst. Selten haben wir uns selbst wohl so häufig auf dem Bildschirm zu sehen bekommen wie in dieser Zeit. Und für jede und jeden von uns war diese neue Erfahrung mit Sicherheit erst einmal befremdlich. Zwar sehen wir ein Gesicht, das uns schon sehr lange sehr vertraut ist, aber nicht in diesem Kontext. Immer ein wenig verzögert, oft unvorteilhaft ausgeleuchtet, mit blechern klingender Stimme – und dann liegt unser Fokus auch noch automatisch auf all den Details, die uns ohnehin stören: dunkle Augenringe, fahle Haut, vielleicht ein leichtes Doppelkinn und eine Frisur, die nie richtig sitzt. Auf einmal wurden uns ständig unsere ohnehin empfundenen Makel und Schwachstellen buchstäblich vor Augen geführt und wir mussten sie oft über Stunden hinweg studieren.

Kein Wunder, dass bei vielen das von Zukunftsforscher Gerd Leonhard skizzierte Szenario – »Wir müssen uns in der Zukunft viel mehr virtuell treffen! Online Konferenzen werden das neue Normal, und face to face wird der neue Luxus« – nicht gerade auf Begeisterung stößt. Wie steht es bei Ihnen? Sind Sie noch immer so euphorisch wie zu Beginn des Feldzuges der Videokonferenzen, als dieser Kanal noch neu und aufregend war? Oder empfinden Sie bereits einen gewissen Überdruss, was das virtuelle Kommunizieren betrifft?

Damit sind Sie keineswegs allein. Viele Menschen sehnen sich inzwischen wieder nach ein bisschen »Old-School-Praxis«, am besten einer Mischung aus Homeoffice und Unternehmenspräsenz. Schließlich sind wir Kontaktwesen und vereinsamen irgendwann alleine vor dem Bildschirm. Abgesehen davon, dass virtuelle Besprechungen um einiges anstrengender sind. Die Folge: Die bereits erwähnte Zoom-Fatigue (Fatigue: frz. für Ermüdung, Erschöpfung) macht sich breit. Wir sind ausgelaugt und erschöpft. Doch was sind die Hauptgründe für diesen psychischen und physischen Zustand?

Kontextverlust

Können Sie sich noch erinnern, wie es war, als Sie sich für Ihren aktuellen Job beworben haben? Es gab eine detaillierte Stellenbeschreibung, klare Leistungsanforderungen und eine bestimmte Unternehmenskultur. Ihnen wurde ein fester Arbeitsplatz in der Firma zugewiesen oder Sie haben Ihren Job im Außendienst erledigt. Auf jeden Fall haben Sie vom ersten Tag an eine bestimmte Rolle im gesamten Unternehmensablauf eingenommen.

Zu Hause, in den eigenen vier Wänden, haben Sie darüber hinaus noch andere Positionen inne. Sie erfüllen Ihre Rolle als Mutter oder Vater, als Lebenspartner oder als Single. Je nach Rolle verhalten Sie sich entsprechend: Im Unternehmen legen Sie natürlich ganz oder teilweise ein anderes Verhalten an den Tag als in Ihrem privaten Bereich. Doch was passiert nun in Homeoffice-Videokonferenzen? Ganz einfach: Der Kontext ist nicht mehr klar umrissen. Bereiche, die normalerweise stärker voneinander getrennt sind, vermischen sich plötzlich und Ihre unterschiedlichen sozialen Rollen tun das automatisch auch, denn Sie arbeiten in Ihrem privaten Umfeld.

Das Zusammenlegen dieser vormals getrennten Bereiche ist zwar in gewisser Weise praktisch (kein Arbeitsweg, Zeitersparnis etc.), kann aber auch problematisch sein. Stellen Sie sich vor, Sie gehen in ein Restaurant und treffen dort sowohl Ihre beste Freundin als auch Ihren Chef, Ihre Eltern und Ihre ehemalige Klassenlehrerin. Wie sollten Sie sich verhalten? Als Freund, Angestellter, Kind, ehemaliger Schüler? Das wäre ein permanenter Rollenwechsel und der ist energieraubend. Genau das passiert im Homeoffice. Sie müssen den ganzen Tag immer wieder von jetzt auf gleich zwischen Ihren Rollen als Mitarbeiter oder Elternteil bzw. Partner wechseln.

Gleichzeitig fällt Ihr gewohnter Rückzugsort weg. Früher kamen Sie nach Hause und konnten im Idealfall Ihre Arbeit komplett hinter sich lassen und wirklich abschalten. Nun ist Ihr Job auch in den eigenen vier Wänden dauerpräsent. Keine Frage: Wer schon vor der Pandemie regelmäßig im Homeoffice gearbeitet hat, tut sich jetzt natürlich leichter. Doch viele mussten und müssen sich diese notwendige Trennung von beruflich und privat erst antrainieren und dieses Aufbautraining ist anstrengend.

Kontaktverlust

Der Mensch ist von Natur aus ein Kontaktwesen. Berührungen sind die schnellste Art, Dankbarkeit, Sympathie und Zutrauen auszudrücken. Und auch subliminale, also unterschwellige Berührungen, die mein Gegenüber nicht bewusst wahrnimmt, sind ein wichtiges Kommunikationsmittel. Denken Sie nur an eine kurze Berührung am Arm, einen Handschlag, den Klaps auf die Schulter, ein Streicheln oder das Halten der Hand. Kein noch so mitfühlendes Wort kann so kräftig wirken wie eine echte Umarmung.

In Studien hat man festgestellt, dass Menschen zum Beispiel nach einem Händedruck eher bereit sind zu spenden. Die leichte Berührung des Gastes durch eine Servicekraft führt oft zu einem höheren Trinkgeld. Und als Kunde ist man eher bereit, ein Produkt zu testen oder einen Fragebogen auszufüllen, wenn im Vorfeld subliminale Berührungen zum Einsatz kommen. Der simple Grund: Berührungen sind etwas Lebensnotwendiges.

Unmenschlich

Kaiser Friedrich II. (1194–1250 n. Chr.) wagte ein Experiment und ließ einige Kinder ohne jegliche Zuneigung (lächeln, sprechen, streicheln) aufwachsen. Das Ziel war es, die Kinder auf diese Weise zur Ursprache zurückzuführen. Das Resultat: »Sie vermochten nicht zu leben ohne das Im-Arm-Liegen, das Körper-Wärme-Spüren, Händepatschen und das fröhliche Gesichterschneiden und die Koseworte ihrer Ammen«, hielt der Kaiser fest. (Heuser 2018)

Weder bewusste noch subliminale Berührungen – z. B. unter Kolleginnen und Kollegen – lassen sich mit ins Homeoffice nehmen. Was darüber hinaus verloren geht, sind die kurzen Gespräche zwischen Tür und Angel, am Kaffeeautomaten, vor und nach dem Meeting, in der Cafeteria oder im Lift. Dieser informelle Austausch, der enorm wichtig ist, um ein Zugehörigkeitsgefühl zu empfinden, schnell mal eine Frage zu klären oder gemeinsam eine zündende Idee zu entwickeln.

Der Soziologe Jo Reichertz bringt es auf den Punkt: »Die informelle Handlungsabstimmung, die in allen Organisationen von großer Bedeutung ist, leidet durch Telefon- und Videokonferenzen. Selbst wenn man versucht, in Videokonferenzen das Informelle zu simulieren (durch Pausen und das informelle Gespräch vorher und nachher), wird dennoch wegen des medialen Rahmens, der Aufzeichnungen prinzipiell ermöglicht, das Informelle zum Formellen. Damit verliert das Informelle seine Kraft – sowohl seine innovative wie seine integrierende« (2020).

Vor allem kreative und innovative Jobs leben von der Zusammenkunft und dem Austausch der einzelnen Teammitglieder und leiden entsprechend stärker unter den Einschränkungen des rein virtuellen Austauschs. Doch auch in anderen Branchen zeigt sich deutlich: Der komplette Verzicht auf physischen Kontakt zu anderen Kollegen, Kunden oder Partnern führt bei allen Beteiligten häufig zu einem Gefühl der Einsamkeit und Erschöpfung.

Feedbackverlust

In Videokonferenzen ist die Wahrnehmung der allgemeinen Stimmung stark eingeschränkt. Im Face-to-Face-Kontakt oder in Präsenzmeetings spürt man sofort die Atmosphäre. Es genügt ein Blick in die Runde, um die Stimmung der einzelnen Gesprächspartner zu erfühlen, denn Körperhaltung, Gestik und Mimik vermitteln ein klares Bild vom Zustand eines Menschen. Wie sitzt sie im Stuhl? Was strahlt ihr Gesichtsausdruck aus? Wie ist der Blickkontakt? Reagiert die Gesprächspartnerin mit einem Nicken oder einem Hochziehen der Augenbrauen? Wie ist die Gestik?

Alle kleinen und großen nonverbalen Signale geben Auskunft über die innere Haltung der anwesenden Personen, seien es Skepsis, Zustimmung oder Ablehnung. Unbewusst sammeln wir mit all unseren Sinnen Informationen über die Gesprächsteilnehmer. Wichtige Quellen, die in der virtuellen Welt nahezu komplett verloren gehen. Zwar finden auch

im digitalen Austausch nonverbale Interaktionen statt, aber sie erscheinen uns ungewohnt und unnatürlich. In einer realen Konversation nehmen wir unbewusst und automatisch zahlreiche nonverbale Reaktionen wahr, um eine Situation besser einzuschätzen. Vor der Kamera fehlt uns dieses Feedback bzw. es ist sehr lückenhaft. Warum ist das so? Zum einen fällt es uns in der virtuellen Kommunikation schwerer, nonverbale Hinweise wie Gestik, Mimik, Körperhaltung zu lesen. Zum anderen achten wir aus diesem Grund noch stärker auf informative Zeichen und verwenden darauf viel Aufmerksamkeit und Energie.

Empathie- und Emotionsverlust

In virtuellen Konferenzen sehen wir lauter Gesichter in kleinen Boxen, erkennen aber trotzdem nicht, wie sich ein Gesprächspartner wirklich fühlt. Warum? Weil ein Gesichtsausdruck in diesem Format zu klein und kaum sichtbar ist. Noch dazu kommt es unweigerlich zu einer zeitlichen Verzögerung und unser Blickfeld auf unser Gegenüber ist eingeschränkt. Es herrscht somit eine Diskrepanz zwischen Worten und Körpersprache, was dazu führt, dass unsere Spiegelneuronen überfordert sind oder nichts zu tun haben. Sie fragen sich, was Spiegelneurone sind? Spiegelneurone erfassen – einfach ausgedrückt – unbewusst die Emotionen des Gegenübers.

In Videokonferenzen geht diese emotionale Ebene jedoch verloren und auch unsere Empathie arbeitet auf Sparflamme. Im besten Fall sind wir in virtuellen Meetings gedanklich eine Einheit, doch die physische Trennung führt dennoch zu Dissonanzen. Die Folge: Es entstehen widersprüchliche Gefühle, die uns wiederum Energie rauben. Aufgrund dieser Unstimmigkeiten fällt es uns schwer, in einem virtuellen Meeting auch mal zu entspannen. Nehmen wir keine Emotionen oder auch Stille wahr, vermuten wir sofort ein inhaltliches oder technisches Problem. In einem natürlichen Gespräch empfinden wir Pausen als völlig normal, in Videokonferenzen dagegen als unangenehm und belastend. Laut einer Studie genügt bei Telefon- oder Videokonferenzen sogar schon eine Verzögerung von nur 1,2 Sekunden, damit die oder der Antwortende weniger freundlich oder konzentriert wahrgenommen wird (Schoenenberg u. a. 2014).

Wenn ein Großteil der zwischenmenschlichen Atmosphäre verloren geht, reduziert sich zudem unsere Aufmerksamkeitsspanne. Im digitalen Kontext können wir uns höchstens zehn bis maximal 45 Minuten

aufmerksam konzentrieren. Weniger Empathie führt darüber hinaus zu weniger Verständnis füreinander und wir tun uns schwerer damit, Entscheidungen zu treffen.

Kontrollverlust

Ein massiver Energieräuber in der digitalen Kommunikation ist der Kontrollverlust. Video heißt: »Ich sehe (dich)!«, Video heißt aber auch: »Ich vergesse nichts!« und »Ich erinnere mich an alles!«. Videokonferenzen können aufgezeichnet werden. Das Resultat: Wir fühlen uns beobachtet – nicht zuletzt von uns selbst – und in gewisser Weise schutzlos. Wenn wir an einer Videokonferenz teilnehmen, wissen wir, dass uns alle ansehen und uns permanent beobachten können, ohne dass wir es direkt merken. Wir stehen quasi auf der Bühne und empfinden automatisch den Druck, einen guten Auftritt hinzulegen.

Das alleine ist schon nervenaufreibend genug und birgt ein großes Stresspotenzial. Unsere ständige Selbstbeobachtung erhöht diesen Druck noch einmal deutlich. Stellen Sie sich vor, Sie würden sich während eines Präsenzmeetings ständig im Spiegel betrachten. Genau: Sie wären permanent abgelenkt und mit den Gedanken ständig bei Ihren scheinbar für alle sichtbaren Problemzonen. (Kein Wunder, dass die Nachfrage nach Schönheitseingriffen in den Lockdown-Phasen erheblich gestiegen ist. Aber das nur nebenbei.)

Ja, es gibt einige intensive Begleiterscheinungen, die der Wechsel zur digitalen Businesskommunikation mit sich gebracht hat. Von der ständigen beruflichen Erreichbarkeit im Homeoffice und dem Verschwinden fester Arbeitszeiten ganz zu schweigen. Das scheinbar bequeme Arbeiten von zu Hause aus entpuppt sich bei näherem Hinsehen schnell als große Stressfalle; vor allem die Besonderheiten virtueller Kommunikation kosten uns jede Menge Energie.

Stellt sich also die Frage, wie wir es schaffen, die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt so zu meistern, dass wir nicht auf einen virtuellen Burn-out zusteuern. Die Lösung ist ganz einfach: Übung macht den Meister. Wir sind Gewohnheitstiere, also müssen wir unser Gehirn auf diese neue Kommunikationsform einschwören und konditionieren. Sie werden sehen, dass Sie mit einigen Tipps und Tricks nicht nur das Stresspotenzial virtueller Meetings reduzieren, sondern auch Ihre digitale Wirkung massiv optimieren können. Also: Legen wir los.