



Introvertiert oder  
mitreißend?  
Nicole Neubauer  
wusste nicht,  
wie sie wirkt.

AUSSTRAHLUNG

# Kämpfer und Prinzessinnen

## Habe ich den Humphrey-Bogart-Blick? Oder das Julia-Roberts-Lächeln? Wer sicher auftreten will, muss wissen, wie er auf andere wirkt.

TEXT CAROLA KLEINSCHMIDT

FOTOS HENNING ROSS

**AUCH VOR DIESEM AUFTRITT** ist Nicole Neubauer, 48, wieder nervös. Sie soll 170 Managern etwas über die »Führung der Zukunft« sagen. Als Frau, die es selbst erst vor einem Jahr an die Spitze eines Unternehmens gebracht hat. Die sich als introvertiert beschreibt. Wird sie die Zuhörer mitreißen können?

Am Ende brandet Applaus auf. Gäste kommen ans Podium, um sich zu bedanken oder Fragen zu stellen. Neubauer ist glücklich und überwältigt: »Die meiste Zeit meines Lebens habe ich im Saal gesessen und bewundert, wenn jemand einen packenden Vortrag hielt«, sagt die Geschäftsführerin von MetaBeratung in Düsseldorf. Jetzt steht sie selbst auf der Bühne, als gefeierte Rednerin und Moderatorin.

Es ist gerade mal vier Jahre her, dass Neubauer sich überhaupt auf eine Bühne wagte. Rückblickend sagt sie: »Für mich war es harte Arbeit, eine stimmige Präsenz zu entwickeln, mit der ich mich als Rednerin wohlfühle.« Seit ihr das gelungen ist, nimmt die Zahl ihrer Auftritte als Speakerin und Moderatorin ständig zu – und auch beruflich geht es für die Düsseldorferin in Riesenschritten vorwärts.

Wie schafft man es, sich von der publikumsscheuen Person zur eloquenten Rednerin zu entwickeln? Und welche Bedeutung hat der stimmige Auftritt für den beruflichen Aufstieg?

Die meiste Zeit ihrer Karriere stand Nicole Neubauer in der zweiten Reihe. Ihr Mann war der im Rampenlicht, der charismatische Geschäftsführer von MetaBera-

tion, die sich auf Manager spezialisiert hat. Die gelernte Fremdsprachenkorrespondentin stieg nach der Elternzeit als Assistentin mit halber Stelle ins Unternehmen ein. Gerade weil sie die Frau des Chefs war, wollte sie keine Extrabehandlung im Job: »Ich habe mich blutig hochgearbeitet, von der Assistenz über das Backoffice des Vertriebs bis ins Marketing.«

Mit der Position im Marketing wuchs ihr allerdings auch die Aufgabe zu, das Unternehmen auf Tagungen oder anderen Veranstaltungen einem Publikum vorzustellen. »Eine Horrorvorstellung.« Zugleich pikte sie der Ehrgeiz. Mit vollem Eifer stürzte sie sich ins neue Metier: »Ich fand heraus, dass ein lockerer Auftritt und gute Pointen das Publikum mitreißen.« Also legte sie ihre Vorträge ähnlich an. Sie absolvierte ein Kamerateaining. Gegen das Lampenfieber half ein schriftliches Manuskript »und viel üben«. Ihre Idealvorstellung einer perfekten Präsentation: »viel Know-how und ein bisschen Pippi Langstrumpf«.

So fühlte sie sich gut gerüstet für ihre ersten Vorträge: »Ich konnte rüberbringen, was wir als Agentur zu bieten haben.« Doch im Rückblick schrumpfte jeder Vortrag zur Niederlage. Nie war sie zufrieden mit sich und ihrem Auftritt. »Weil ich so aufgeregt war, vergaß ich Punkte meines Manuskriptes«, sagt die 48-Jährige, »ich ging für jeden Fehler in der Performance, jedes vergessene Wort hart mit mir ins Gericht.« Eine anstrengende Zeit.

Bis Nicole Neubauer auf das Coaching »Präsenz, Auftritt und Wirkung« von Mo-

nika Schubert stieß. Schubert ist Coachin für Persönlichkeit und Wirkung. Die ehemalige Schauspielerin unterstützt seit 20 Jahren Führungskräfte genauso wie Selbstständige oder Kreative dabei, eine stimmige Präsenz und mitreißende Auftritte zu entwickeln – ganz gleich, ob es um die Teambesprechung oder die große Produktpräsentation geht. Schubert ist überzeugt, dass jeder seinen ganz persönlichen Wow-Effekt für die Bühne hat. Man muss ihn nur kennen und ihn einzusetzen wissen. Dafür sorgt Schubert in ihren Seminaren und Coachings. Das Ziel: angstfrei und authentisch das Wort zu ergreifen, für das persönliche Anliegen einzustehen – und damit Erfolg zu haben.

**IN IHRER ERSTEN** Coachingstunde traf Nicole Neubauer auf drei weitere Personen. Sie durften sich kurz mit Vornamen vorstellen, aber keine weiteren Gespräche führen. Die Aufgabe: Die Anwesenden sollten sich Nicole Neubauer genau anschauen, sie regelrecht mustern und beschreiben, was sie in ihr sahen. Was ist sie für eine Person? Was macht sie aus? Welche Stärken hat sie? Wofür brennt sie? Was macht sie beruflich? Und wenn sie ein Tier oder eine Filmfigur wäre, wer fällt einem da ein?

Neubauer durfte mitschreiben, aber nicht nachfragen. Sie hörte, sie sei eine ruhige Person. Jemand, der überlegt, bevor er spricht. Klug. Charmant und elegant. Glaubwürdig. Experte. Jemand, der gut verhandeln kann. Aber sie halte auch etwas zurück. Sei jemand, bei dem man nicht hinter die

## AUSSTRAHLUNG

Fassade schauen kann. Arbeit in der Politik würde gut zu ihr passen. Oder Beratung. Sie hörte, dass sie an eine Katze erinnere oder auch an die bezaubernde Jeannie, die stets Zaubertricks in petto hat.

»Was die anderen über mich sagten, traf voll ins Schwarze«, erzählt Neubauer. Inklusiv aller Widersprüche zwischen charmant und ernst, zurückhaltend und meinungsstark, offen und tiefgründig. »Die Erkenntnis, wie viel andere von unserer Persönlichkeit sehen, wenn wir nur den Raum betreten und bevor wir ein Wort sagen, ist für die Teilnehmer jedes Mal eine umwerfende Entdeckung«, sagt Monika Schubert. Denn in der Regel ist uns genau dieser Wow-Effekt nicht bewusst.

Das Problem: Wer seine nonverbale Wirkung nicht kennt, wird keinen authentischen Auftritt hinlegen und daher niemanden von sich überzeugen. Denn: »Fast automatisch tendieren wir dazu, unsere vermeintlichen Defizite in der Wirkung zu korrigieren, sobald wir einen Raum oder eine Bühne betreten«, sagt Schubert.

Nicole Neubauer präsentierte ihren Zuhörern jede Menge Folien – damit nur kein Zweifel an ihrer Glaubwürdigkeit aufkommt. Mit Witzen überspielte sie ihre zurückhaltende Art. Andere Präsentierende betreten die Bühne bereits extrem aktiv – legen sofort los mit ihren Anliegen, um den Draht zum Publikum bloß nicht zu verlieren. »Oft ist das zu viel und macht die Wirkung der Präsenz kaputt«, erklärt die Präsenzexpertin.

Nicht umsonst ist die nonverbale Ausstrahlung beim Schauspiel viel wichtiger als das gesprochene Wort. Ein Humphrey Bogart kann stumm in die Kamera schauen, und wir meinen zu wissen, wie er innerlich mit sich ringt. Eine Julia Roberts kann still Akten wälzen, und wir sehen in ihr die Frau mit Hirn und Herz, die mehr Größe und Kraft hat, als es auf den ersten Blick erscheint. »Gerade die Widersprüche in der Persönlichkeit machen Menschen interessant«, betont Schubert.



## Authentisch

**Die nonverbalen Botschaften sind stärker als das gesprochene Wort. Nicole Neubauer hat im Coaching gelernt, welche sie ihrem Publikum vermittelt.**

Nie käme eine Julia Roberts oder ein Humphrey Bogart darauf, dieses Spannungsfeld der Ausstrahlung durch Geplapper zu zerstören. Im Gegenteil. Die schweigsamen Momente sind oft die stärksten in ihren Auftritten. Gute Schauspieler lassen es gern zu, dass Zuschauer ihre Projektionen auf sie werfen. Das schafft die Verbindung. Und umso mehr gehen wir innerlich mit, wenn der harte Hund doch noch seine weiche Seite zeigt oder die sexy Mittdreißigerin sich als Sturkopf in Sachen Gerechtigkeit entpuppt.

Nicole Neubauer lernte, dass ihr Humphrey-Bogart-Effekt die Ausstrahlung der eleganten, charismatischen Ratgeberin ist. Die Menschen nehmen sie auf den ersten Blick ernst – und wissen zugleich, dass sie mehr weiß, als sie an der Oberfläche zeigt. »Das Feedback hat mir die Augen geöffnet«, erinnert sich die Geschäftsführerin.

**DOCH SIE STELLT** auch fest: »Das Wissen allein reichte noch nicht.« Die wirkliche Arbeit ist die Übersetzung der neu entdeckten Präsenz in die Praxis. Wie nutze ich meinen Wow-Effekt auf der großen Bühne? Wie im kleinen Konfliktgespräch mit Mitarbeitern? Gemeinsam mit Monika Schubert beleuchtete Neubauer deshalb jeden Auftritt, vom Vortrag bis zum Verhandlungsgespräch. »Das Coaching hilft mir, in jeder beruflichen Situation so aufzutreten, wie es zu mir passt«, erklärt Neubauer.

Die vielen Folien mit Daten, Fakten, Beweisen ihrer Kompetenz? Braucht sie gar nicht! »Ich kann mich darauf verlassen, dass die Zuhörer mir glauben, weil das der Kern meiner Ausstrahlung ist«, sagt die Managementberaterin heute. »Mein Foliensatz hat sich auf ein paar schön gestaltete, aussagekräftige Bilder reduziert.«

Ein Redemanuskript, das man auswendig lernt? Ad acta gelegt! Stattdessen erarbeite sie mit ihrer Coachin eine Struktur aus vier Punkten: Aus der Vogelperspektive führt sie ihre Zuhörer über Beispiele für Beratungsmethoden und Qualitätskriterien zu dem Ansatz, den ihr Unternehmen vertritt. »Die

## AUSSTRAHLUNG

vier Punkte dienen mir als Leitfaden. Ich lerne nichts mehr auswendig.«

Weiterer Vorteil der freien Rede: Spontane Ideen lassen sich leichter einbauen, Neubauer muss sich auch nicht mehr schelten, wenn sie in der Aufregung mal was vergisst. »Nach dem Workshop habe ich aufgehört, mich für die Bühne in eine andere Rolle zu wünschen«, erzählt sie. Und ihre Erfolge lassen ihr Selbstbewusstsein auf der Bühne stetig weiter wachsen.

**ANDERE ENTDECKEN**, dass sie ihre Zuhörer an eine freche Prinzessin oder an einen verträumten Beschützer denken lassen. »Durch den Coachingprozess spüren die Teilnehmer häufig das erste Mal in ihrem Leben die einzigartige Kraft ihrer Persönlichkeit«, erklärt Monika Schubert. »Viele fühlen sich entlastet, wenn sie lernen, dass die vermeintlich störenden Widersprüche genau das persönliche Strahlen ausmachen.« Die starke Wirkung kommt plötzlich von ganz allein.

Aber was ist, wenn man seine Ausstrahlung eher ungünstig findet? »Manche Frauen wollten noch nie die Prinzessin sein«, sagt die Coachin. Doch wer von anderen als Prinzessin oder Kämpfer wahrgenommen wird, tut gut daran, das zu akzeptieren. »Auch Prinzessinnen können unbequeme Wahrheiten präsentieren!« Die Zuschauer werden in ihr dennoch etwas Feines, Adliges sehen. Wenn sie auf der Bühne betont burschikos in ihren Vortrag einsteigt, werden die meisten irritiert sein, statt mitzugehen. Ist die natürliche Ausstrahlung dagegen die einer kraftvollen Kämpfernatur oder einer Pippi Langstrumpf, werden die Zuschauer immer irritiert sein, wenn der Redner betont zurückhaltend auftritt. »Der Zuschauer spürt die fehlende Stimmigkeit«, sagt Schubert. Das wirkt wie eine Blockade im Energiefluss zwischen Redner und Zuhörer.

Natürlich ist es mit der Ausstrahlung allein gerade im Berufsleben nicht getan. Im Job wollen wir immer auch Themen transportieren. Unsere Präsenz ist sozusagen der Bote, der das Paket mit seinem Inhalt dem Zuhörer verlässlich zustellt. Dazu muss man allerdings erst einmal klarhaben, welche Botschaft man überhaupt vermitteln will. »Erst wenn wir neben dem Bewusstsein für unsere Ausstrahlung auch wissen, wofür wir genau losgehen, werden wir mit unserer Prä-

senz auch unsere Ziele erreichen und Erfolg haben«, erklärt Monika Schubert.

Deshalb gehört für sie zum Präsenzcoaching auch die Suche nach dem sogenannten Mission Statement dazu. »Es geht darum zu schauen, welche Werte uns leiten und wie wir diese mit unseren Themen verbinden, um unsere Ziele zu erreichen.«

Neubauer arbeitete für sich heraus: »Entwicklung« und »Bescheidenheit« sind ihre zentralen Grundwerte. Das zieht sich bereits durch ihr ganzes Leben und ist auch die Kraftquelle für ihre persönliche Entwicklung von der zurückhaltenden Mitarbeiterin zur Führungskraft. Übersetzt auf ihre Vorträge heißt das: Sie spricht ungewöhnlich offen und ungeschminkt von ihren eigenen Erfahrungen, um Themen aus der

Businesswelt zu veranschaulichen. Übersetzt auf ihren Umgang im Team bedeutet dies: Sie spricht Fehler offen an, denn sie hat keine Angst, das Gesicht zu verlieren.

Sie gibt auch verantwortungsvolle Arbeiten an Mitarbeiter, wenn sie fachlich einfach besser geeignet sind als sie selbst. »Der Prozess geht sehr tief. Mein ganzer Führungsstil richtet sich inzwischen an diesem Wissen um meine Präsenz und meine Mission aus«, erzählt Nicole Neubauer.

Offensichtlich ist diese Klarheit so angenehm und überzeugend, dass ihr Team immer häufiger mit ihr Projekte besprechen und Pläne entwickeln wollte. »Irgendwann wurde ich gefragt, ob ich statt meines Mannes die Geschäftsführung übernehmen könnte.« Neubauer zögerte: »Ich hatte Angst, sah mich als Teamplayer, nicht an der Spitze.« Bald wurde ihr klar, dass sie ja im Sinne ihrer stärksten Werte beides miteinander vereinen kann. Eine neue Art Führung leben kann, die Verantwortung trägt und zugleich teamorientiert ist. »Ich sagte Ja.«

Ihr Mann und Geschäftspartner ließ sich auf diesen Wechsel ein. Und weil es ihr wichtig ist, diese Erfahrung zu teilen, tut sie dies auf Managertagungen. Und erntet dafür viel Applaus, Anerkennung – und vermutlich auch so manchen Kunden.

*Carola Kleinschmidt war überrascht von der Rückmeldung zu ihrer eigenen Ausstrahlung: wie eine Amazone oder Bärin. Aber mit Humor und tiefgründig.*

---

**»Erst wenn wir wissen,  
wofür wir genau losgehen,  
werden wir mit unserer  
Präsenz auch Erfolg haben.«**

---