TAGESSEMINAR · LEITUNG SASCHA MORGENSTERN

Wirkung | effektiv | erfolgreich

Das Tagesseminar für alle, die führen, mit Mitarbeitenden wie mit Kunden.

Sie wissen genug. Das ist nicht das Problem.

Niemand folgt Ihnen, weil Sie recht haben. Mitarbeitende und Kunden folgen dem, der kompetent *wirkt*. Wissen ist die Eintrittskarte, Wirkung entscheidet das Spiel.

Das Seminar trainiert keine Theorie, sondern Auftreten: Haltung, Stimme, Blick, Pausen und Gesprächsführung. Sie arbeiten an Ihren eigenen, aktuellen Gesprächen mit Mitarbeitenden und Kunden. Am Ende des Tages steuern Sie Gespräche bewusst, statt sich von ihnen steuern zu lassen.

- **Wirkung:** verstehen, wie Sie auf andere wirken, und sie gezielt einsetzen
- **effektiv:** Gespräche kürzer, klarer und mit Ergebnis führen
- **erfolgreich:** Mitarbeitende und Kunden gewinnen, nicht nur überzeugen

Was die Forschung sagt

- **10 Sekunden ohne Ton:** Stumme Videoclips von Lehrenden sagten deren Bewertung am Semesterende voraus (r = .76) [1].
- **100 Millisekunden:** So lange reicht ein Blick auf ein Gesicht für ein Kompetenzurteil [2].
- **71,6 % der Wahlen:** Kompetenzurteile allein nach Porträtfotos sagten den Sieger der US-Senatswahlen 2000 bis 2004 so oft richtig voraus [3].
- **Trainierbar:** Ein Charisma-Training steigerte die Bewertung von Führungskräften durch ihr Umfeld messbar (mittleres d = .62) [4].

„We decide very quickly whether a person possesses many of the traits we feel are important.“ — Alexander Todorov [2]

Rahmen und Ziele

Merkmal	Festlegung
Zielgruppe	Führungskräfte, Teamleitungen und alle mit Kundenverantwortung
Gruppengröße	maximal 6 Personen
Dauer	6 Stunden, 9:00 bis 16:00 Uhr inkl. 60 Minuten Mittagspause
Format	Interaktiv, fallbasiert, mit Videofeedback; Theorie-Impulse je höchstens 10 Minuten
Inklusive	Mittagessen und Getränke
Leitung	Sascha Morgenstern

Nach dem Seminar können Sie:

- **Ihre eigene Wirkung einschätzen:** Sie wissen, wie Haltung, Stimme und Blick bei anderen ankommen, und haben es auf Video gesehen.
- **Wirkung gezielt einsetzen:** Sie passen Ihr Auftreten an Situation und Gegenüber an, ob Mitarbeitende oder Kunde.
- **Gespräche steuern:** Sie führen mit Fragen, Pausen und klaren Kernbotschaften, statt zu überreden.
- **Signale lesen:** Sie erkennen Zustimmung, Zweifel und Widerstand beim Gegenüber und sprechen sie an.
- **Ein schwieriges Gespräch aus Ihrem Alltag** vorbereitet und einmal durchgespielt haben.

Ablauf auf einen Blick

Zeit	Block	Kern	Methode
9:00–9:45	Einstieg: Der erste Eindruck	Wie wirke ich heute?	Vorher-Video, Selbsteinschätzung, Fallsammlung
9:45–11:00	Modul 1: Kompetenz durch Wirkung	Haltung, Stimme, Blick, Raum	Impuls, Wirkungs-Experimente
11:00–11:15	Pause		
11:15–12:30	Modul 2: Mitarbeitende führen	Klare Botschaften, Haltung bei Widerstand	Rollenspiel mit eigenen Fällen
12:30–13:30	Mittagspause		
13:30–14:45	Modul 3: Kunden führen	Signale lesen, Fragen statt Argumente	Rollenspiel mit Beobachtungsauftrag
14:45–15:00	Pause		
15:00–15:40	Modul 4: Gespräche steuern	Werkzeuge für Lenkung und Abschluss	Werkzeugkasten, Nachher-Video
15:40–16:00	Transfer	Was mache ich ab Montag anders?	Vorher-Nachher-Vergleich, Zusage, Tandem

Die Module im Detail

Einstieg: Der erste Eindruck (45 Min.)

Ziel: Ausgangslage sichtbar machen, Material für den Tag sammeln.

- **Vorher-Video:** 60 Sekunden vor der Kamera: „Wer bin ich und warum sollte man mir folgen?“ Das Video wird erst am Ende angeschaut.
- **Selbsteinschätzung:** je eine Skala von 1 bis 10 für Auftreten, Klarheit, Gesprächsführung und Signale lesen.
- **Fallsammlung:** Jede Person bringt ein aktuelles, schwieriges Gespräch ein, mit Mitarbeitenden oder Kunden.

Belege: Videofeedback verbessert verbales, nonverbales und stimmliches Verhalten (Meta-Analyse, 33 Studien, g = 0,40); mit strukturiertem Beobachtungsbogen ist der Effekt mehr als doppelt so groß (0,55 statt 0,21) [11]. Deshalb arbeitet jedes Feedback mit einem Bogen zu Haltung, Stimme, Blick und Raum.

Modul 1: Kompetenz kommt durch Wirkung (75 Min.)

Ziel: Erleben, dass dieselbe Aussage je nach Auftreten kompetent oder unsicher wirkt.

- **Impuls:** Warum wir Kompetenz in Sekunden zuschreiben. Die vier Stellschrauben: Haltung, Stimme, Blick, Raum.
- **Experiment „Ein Satz, drei Wirkungen“:** derselbe Satz unsicher, dominant und souverän. Die Gruppe benennt den Unterschied.
- **Stimme und Pause:** Kernsatz mit und ohne Pause danach.
- **Raum:** Stehen, Sitzen, Abstand, Position am Tisch.

Belege: Körperhaltung beeinflusst das eigene Gefühl von Stärke, nicht aber Hormone; der vielzitierte „Power Pose“-Hormoneffekt hält nicht [6]. Tiefere Stimmen werden im Labor als kompetenter eingeschätzt [5]. Die 7-38-55-Formel gilt nur für Gefühle und Einstellungen, nicht für Kommunikation allgemein [7]. Pausen und Sitzpositionen: Praxiswissen.

> *„Unless a communicator is talking about their feelings or attitudes, these equations are not applicable“ — Albert Mehrabian [7]*

Modul 2: Mitarbeitende führen durch Wirkung (75 Min.)

Ziel: Klare Botschaften setzen und bei Widerstand stabil bleiben.

- **Impuls:** Kernbotschaft in einem Satz. Klarheit ist nicht Härte.
- **Rollenspiel mit eigenen Fällen:** Fallgeber spielt sich selbst, die anderen beobachten mit Auftrag.
- **Stuhlwechsel:** die eigene Wirkung von der anderen Seite erleben.

- **Zweiter Durchlauf** mit einer veränderten Stellschraube.

Belege: Kontraste, Listen, Geschichten und gezeigte Zuversicht steigern, wie kompetent und überzeugend Redner wirken [4]. Verhaltensmodell-Trainings wirken stärker, wenn eigene Szenarien, gute und schlechte Beispiele und konkrete Ziele genutzt werden (Meta-Analyse, 117 Studien) [12].

Modul 3: Kunden führen durch Wirkung (75 Min.)

Ziel: Kunden lesen und durch Fragen lenken, statt durch Argumente zu überreden.

- **Impuls:** Zustimmung, Zweifel und Widerstand erkennen. Signale im Zusammenhang lesen, nie einzeln.
- **Rollenspiel mit verdeckten Karten:** Der „Kunde“ zeigt nur körperlich, wo er steht.
- **Eigene Fälle** mit Fokus auf Einwände und Abschluss.
- **Formulierungen sammeln**, mit denen man ein Signal anspricht, ohne zu unterstellen.

Belege: Menschen erkennen Lügen im Schnitt nur zu 54 % [8]: Deshalb ansprechen statt deuten. Nachfragen steigern Sympathie [10]; Spiegeln macht Gespräche flüssiger [9].

> *„mimicry facilitates the smoothness of interactions and increases liking between interaction partners“ — Chartrand & Bargh [9]*

Modul 4: Gespräche steuern (40 Min.)

Ziel: Ein Werkzeugkasten für jedes Gespräch.

- **Fünf Werkzeuge:** gezielte Frage, Pause, Zusammenfassen, Themenwechsel ankündigen, Abschluss mit Vereinbarung.
- **Speed-Runde:** zwei Werkzeuge in 3 Minuten bewusst einsetzen.
- **Nachher-Video:** dieselbe 60-Sekunden-Vorstellung wie am Morgen.

Transfer: Was ab Montag anders ist

- **Vorher-Nachher-Video:** beide Aufnahmen nebeneinander, zuerst ohne Ton.
- **Selbsteinschätzung erneut** und Vergleich mit dem Morgen.
- **Zusage als Wenn-dann-Plan:** „Wenn Herr X im Montagsmeeting widerspricht, dann halte ich Blickkontakt und mache nach meinem Kernsatz eine Pause.“
- **Tandem:** Je zwei Teilnehmende fragen sich nach 14 Tagen gegenseitig nach dem Ergebnis.
- **Optional:** Follow-up-Termin nach 4 bis 6 Wochen, auf Wunsch mit Einzelcoaching.

Belege: Wenn-dann-Pläne verbessern die Zielerreichung deutlich (Meta-Analyse, 94 Tests, d = .65) [13].

Investition

Angebot	Preis
Offenes Seminar, pro Person	790 € zzgl. MwSt.
Frühbucher oder zweite Person aus Ihrem Unternehmen	690 € zzgl. MwSt.
Firmenintern, bis 6 Personen	ab 3.900 € zzgl. MwSt., zzgl. Fahrtkosten

Mittagessen und Getränke sind inklusive. Videoaufnahmen nur mit Ihrer Einwilligung; sie werden nach dem Seminar gelöscht oder nur an Sie weitergegeben.

Anfrage: sascha-morgenstern@sascha-morgenstern.com · www.sascha-morgenstern.com

Quellen

[1] Ambady, N. & Rosenthal, R. (1993). Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin slices of nonverbal behavior and physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(3), 431–441.

[2] Willis, J. & Todorov, A. (2006). First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological Science, 17*(7), 592–598.

[3] Todorov, A., Mandisodza, A. N., Goren, A. & Hall, C. C. (2005). Inferences of competence from faces predict election outcomes. *Science, 308*(5728), 1623–1626.

[4] Antonakis, J., Fenley, M. & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 374–396.

[5] Klofstad, C. A., Anderson, R. C. & Peters, S. (2012). Sounds like a winner: Voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women. *Proceedings of the Royal Society B, 279*(1738), 2698–2704.

[6] Elkjær, E., Mikkelsen, M. B., Michalak, J., Mennin, D. S. & O'Toole, M. S. (2022). Expansive and contractive postures and movement. *Perspectives on Psychological Science, 17*(1), 276–304.

[7] Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (2. Aufl.). Belmont: Wadsworth.

[8] Bond, C. F., Jr. & DePaulo, B. M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review, 10*(3), 214–234.

[9] Chartrand, T. L. & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception–behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(6), 893–910.

[10] Huang, K., Yeomans, M., Brooks, A. W., Minson, J. & Gino, F. (2017). It doesn't hurt to ask: Question-asking increases liking. *Journal of Personality and Social Psychology, 113*(3), 430–452.

[11] Fukkink, R. G., Trienekens, N. & Kramer, L. J. C. (2011). Video feedback in education and training. *Educational Psychology Review, 23*(1), 45–63.

[12] Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 692–709.

[13] Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology, 38*, 69–119.