



Seminare, Trainings  
und Workshops –  
Effektive Vorbereitung,  
Gestaltung und Durchführung

**Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Schulungssoftware TRAINPLAN<sup>®</sup>, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden darf. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.**

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN<sup>®</sup> – Bildungsmedien und Verlagsprodukte  
TRAINPLAN<sup>®</sup> ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

**Inhaltsverzeichnis**

**Einleitung ..... 4**

**Grundsätzliches..... 6**

    Seminare, Trainings, Workshops – Worin liegt der Unterschied? ..... 6

        Das Seminar ..... 6

        Das Training ..... 7

        Der Workshop ..... 8

    Wichtige Merkmale der Erwachsenenbildung ..... 9

    Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen ..... 11

        Die Funktionsweise des Gehirns – ein kurzer Exkurs ..... 12

        Die Lerntypen ..... 14

        Das Gedächtnis ..... 15

        Pausen und Erholung ..... 17

        Wichtige Erkenntnisse aus der Lernpsychologie ..... 18

    Leitprinzipien der modernen Didaktik ..... 24

    Die Bedeutung der inneren Vorgänge..... 27

        Was die Teilnehmer bewegt ..... 27

        Möglichkeiten zur Beurteilung, Förderung und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit ..... 30

        Die innere Haltung des Seminarleiters ..... 31

**Die Seminarplanung ..... 33**

    Die Bedarfsklärung ..... 33

        Fragen zum Kontext ..... 34

        Fragen zur Zielsetzung ..... 35

        Fragen zur Leiterrolle..... 36

        Gegensätzliche Perspektiven ..... 37

    Die thematische Gestaltung ..... 38

        Der Nutzen für die Teilnehmer..... 40

        Die persönlichen Interessen des Seminarleiters ..... 42

        Arbeitsblatt: Grundsätzliche Seminarplanung ..... 43

    Teilnehmer und Zielgruppe ..... 44

        Die Motivation der Teilnehmer..... 45

        Arbeitsblatt: Zielgruppenanalyse ..... 47

    Der Lernstoff ..... 48

        Die Lernziele ..... 50

        Beispiele: Stoffkategorien und abgeleitete Lernziele ..... 52

        Arbeitsblatt: Lernzielanalyse..... 53

    Die Vorgehensweise ..... 54

        Der Einfluss der Veranstaltungsform auf die Vorgehensweise ..... 56

    Lehrmethoden..... 57

    Die Zeit- und Ablaufplanung ..... 59

        Formular für die Zeit- und Ablaufplanung ..... 62

    Zusätzliche Planungsaspekte ..... 63

        Checkliste: Seminarmaterialien ..... 65

        Checkliste: Veranstaltungsortlichkeiten ..... 66

**Die Seminarpraxis ..... 67**

    Gruppenbildung und Arbeitsaufträge ..... 67

    Medien und Arbeitsmittel ..... 70

    Die wichtigsten Vermittlungsmethoden ..... 73

        Der Vortrag oder Lehrvortrag..... 73

        Das Lehrgespräch ..... 75

        Die Gruppenarbeit ..... 76

        Das Rollenspiel..... 79

    Die Lernzielkontrolle ..... 84

    Die Teilnehmertypen ..... 86

    Der Umgang mit Störungen und Konflikten..... 88

**Schlussbemerkung ..... 90**

**Tages-Clearing..... 91**

## EINLEITUNG

---

*„Lehren heißt zweimal lernen.“*

**Joubert**

Seminare, Trainings, Workshops – die Erwachsenenbildung boomt. Egal, ob es um den Erwerb fachlicher Kompetenzen zur Verbesserung der eigenen Berufschancen oder um einen „simplen“ Kochkurs an der Volkshochschule geht, immer mehr Menschen nutzen das vielfältige Angebot, um sich in den beruflichen oder privaten Interessensgebieten ihrer Wahl weiterzubilden. Dabei sind die Teilnehmer an diesen Fortbildungsmaßnahmen anspruchsvoller als je zuvor: Sie wollen möglichst schnell möglichst viel auf möglichst effektive Weise lernen, denn Zeit ist in der heutigen Gesellschaft ein wichtiges Gut, von dem nur die Wenigsten etwas zu verschenken haben.

Aber nicht nur der Nutzen der neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten steht für viele Teilnehmer im Vordergrund, auch für den Spaß am Lernen soll gesorgt sein: Teilnehmer möchten schon etwas erleben, wenn sie sich für eine solche Form der Weiterbildung entscheiden. Ansonsten kaufen sie sich eben ein Buch und versuchen sich als Autodidakt – das erfordert weniger Zeit, und billiger ist es obendrein.

Für den Trainer oder Seminarleiter ergibt sich aus diesen Tatsachen ein Balanceakt der besonderen Art: Zum einen muss der Trainer fachlich topfit sein, denn wer seinen Teilnehmern nicht die Kenntnisse bieten kann, die sich diese vom Besuch der Lehrveranstaltung erwarten, wird sich früher oder später nach einer neuen Möglichkeit des Broterwerbs umsehen müssen. Zum zweiten verlangt die erfolgreiche Vermittlung von Lerninhalten eine fundierte Kenntnis pädagogischer und didaktischer Maßnahmen. Wissen allein – so umfangreich es auch sein mag – macht noch keinen guten Lehrer aus. Und zum dritten – als ob diese beiden Aspekte nicht bereits anspruchsvoll genug sind – hat der Seminarleiter auch noch dafür zu sorgen, interessante und herausfordernde Lernsituationen so zu arrangieren, dass dies für jeden einzelnen für seine persönliche Entwicklung förderlich ist. Der Trainer hat sicherzustellen, dass eine kooperative und produktive Seminarkultur entsteht. Alles in allem keine leichte Aufgabe!

Dieses Modul hilft Ihnen dabei, den umfangreichen Anforderungen des Trainerdaseins gerecht zu werden und Ihr Wissen auf effektive Weise zu vermitteln. Aus offensichtlichen Gründen kann auf den inhaltlichen Aspekt des Transfers nicht eingegangen werden – zu vielfältig sind die Wissensgebiete, die an die verschiedensten Teilnehmer vermittelt werden.

Betrachten Sie dieses Modul als **methodischen Leitfaden**, als Begleiter auf dem Weg zum erfolgreichen Trainer bzw. Seminarleiter. Die vermittelten Kenntnisse sind in ihrer Gesamtheit ausreichend, um eine effektive Wissensvermittlung zu gewährleisten, doch werden einige Aspekte aufgrund der immensen Vielschichtigkeit der Thematik nur oberflächlich behandelt.

Im Hinblick auf Ihre persönlichen Vorlieben und inhaltlichen Schwerpunkte werfen Sie einen Blick auf das Angebot der *TrainPlan®-Reihe*: Das Angebot umfasst eine Vielzahl von Modulen zu den unterschiedlichsten Themenbereichen. Die folgenden Module verdeutlichen einige Aspekte der effektiven Wissensvermittlung besonders gut:

- Kreativitäts- und Entscheidungstechniken
- Lerntechniken und Gedächtnistraining
- Moderation und Präsentation
- Reden und Präsentieren
- Seminar- und Rollenspiele

# GRUNDSÄTZLICHES

---

## Seminare, Trainings, Workshops – Worin liegt der Unterschied?

Der Begriff des Seminars wird im alltäglichen Sprachgebrauch oftmals gleichbedeutend mit den beiden anderen Hauptformen der Erwachsenenbildung verwendet: dem Training und dem Workshop. Diese undifferenzierte Verwendungsweise ist nicht grundsätzlich falsch, da sich das Seminar im Laufe der Zeit zu einer Art Überbegriff für alle möglichen Formen der Weiterbildung entwickelt hat, ganz richtig ist sie jedoch auch nicht. Es bestehen markante Unterschiede zwischen den drei Veranstaltungsformen.

### Das Seminar

Definitionsgemäß handelt es sich bei einem Seminar um eine Veranstaltung, bei der die **Vermittlung fachlichen und/oder methodischen Wissens** im Vordergrund steht. In diesem Sinne gleicht das Seminar einer klassischen Schulveranstaltung, bei der sich die Teilnehmer das Wissen des Seminarleiters aneignen. Viele Seminare enden mit einer Abschlussprüfung, mit deren Bestehen dem Teilnehmer der erfolgreiche Erwerb des jeweiligen Wissensschatzes bestätigt wird.

Ebenso wie in der Schule hängt die Qualität der Lehrveranstaltung von den **didaktischen Fähigkeiten** des Seminarleiters ab: Ihm obliegt es, die Inhalte spannend und interessant zu vermitteln.

Die Seminarveranstaltung ermöglicht es den Teilnehmern, sich **fundiertes Expertenwissen** anzueignen, ohne dabei auf zeitintensives Eigenstudium zurückgreifen zu müssen. Der direkte Kontakt zum Seminarleiter bietet den Teilnehmern darüber hinaus die Möglichkeit, missverständliche oder komplexe Sachverhalte sofort durch Fragen oder in Gruppendiskussionen zu klären.

Seminar –  
klassische  
Lehrveranstaltung

## Das Training

Beim Training stehen der **Erwerb** bzw. die **Veränderung situationsspezifischer Verhaltensweisen** im Vordergrund. Anders als beim klassischen Seminar geht es nicht um den reinen Wissenserwerb, sondern um die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires durch konkrete Übungen, die sich im Optimalfall am beruflichen oder sozialen Erfahrungsumfeld der Teilnehmer orientieren.

Auch im Training wird Wissen vermittelt. Der Hauptunterschied zum Seminar besteht darin, dass diese – zumeist psychologischen – Inhalte nicht nur kognitiv erfasst, sondern gleichzeitig auch **auf praktische Weise umgesetzt** werden müssen. So genügt es bei einem Verkaufstraining nicht, den Teilnehmern einige allgemeingültige Regeln für das Verhalten während eines Verkaufsgesprächs an die Hand zu geben. Vielmehr obliegt es dem Trainer, jedem einzelnen Teilnehmer seine individuellen Stärken und Schwächen aufzuzeigen, ihm Feedback über sein Verhalten zu geben und mit ihm durch konkrete Übungen eine Strategie zu erarbeiten, die seine Überzeugungskraft im Umgang mit dem Kunden verbessert.

Ein Trainer, der eine solche Veranstaltung mit einem klassischen Seminar verwechselt und lediglich über besonders wirkungsvolle Verkaufsstrategien referiert, darf sich nicht wundern, wenn die Teilnehmer bei deren Umsetzung im Alltag kläglich scheitern: Die Vielfalt individueller Persönlichkeitsmerkmale verhindert meist die wirkungsvolle Umsetzung eines Idealverhaltens.

Mit Übungen und Rollenspielen bietet das Training den Teilnehmern die Möglichkeit, neue **Verhaltensweisen zu erproben**, ihre **Wirkung auf andere zu überprüfen** und völlig gefahrlos **Situationen zu simulieren**, die im beruflichen Alltag mit gewissen Risiken verbunden sind.



Erwerb von  
Verhaltensmustern



## Der Workshop

Beim Workshop handelt es sich weniger um eine Lehrveranstaltung, als vielmehr um eine Art **Arbeitskreis mit gemeinsamer Zielsetzung**. Anders als bei Trainings oder Seminaren stammen die Teilnehmer eines Workshops hauptsächlich aus einem gemeinsamen beruflichen Umfeld, z. B. einem Team oder einer Abteilung.

Ein Workshop wird von einem Moderator geleitet, dessen Aufgabe darin besteht, ein möglichst **effektives Arbeiten** der Gruppe hinsichtlich ihrer Zielsetzung **zu gewährleisten**. Im Gegensatz zum Trainer oder Seminarleiter verfügt der Moderator selten über eine entsprechende Fachkompetenz. Seine Hauptaufgabe ist nicht die Wissensvermittlung, sondern die **Steuerung des Kommunikationsprozesses** der Gruppe und die aktive **Integration** aller Teilnehmer in den Arbeitsprozess. Um dies zu garantieren, werden zu Beginn des Workshops Regeln vereinbart, an die sich die Teilnehmer halten müssen.

Workshops werden oft als betriebliche **Aufbaumaßnahme zu Trainingsveranstaltungen** durchgeführt. So kann eine Gruppe von Teilnehmern z. B. ein Teamtraining absolvieren, die dort erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Berufsalltag anwenden und sich einige Zeit später noch einmal gemeinsam zu einem Workshop treffen, um dort endgültig bestimmte Kommunikations- und Verhaltensregeln festzulegen, die sich während der Probephase bewährt haben.

Der Workshop ermöglicht den Teilnehmern, **Probleme** am Arbeitsplatz gemeinsam **zu lösen** oder bestimmte **Arbeitsabläufe zu optimieren**. Darüber hinaus dient eine moderierte Veranstaltung der **Verbesserung** der **Sozialkompetenz** und **Eigenverantwortlichkeit** der Teilnehmer, so dass entsprechende Probleme am Arbeitsplatz zukünftig selbst behoben werden können bzw. im Optimalfall gar nicht mehr auftreten.

In der Praxis beinhalten viele Seminarveranstaltungen Elemente der beiden anderen Weiterbildungsformen in **unterschiedlicher Gewichtung**. Eine Veranstaltung wird auch als Seminar bezeichnet, wenn diese Übungen, Rollenspiele oder Gruppenarbeit beinhaltet, solange die Vermittlung theoretischen Wissens im Vordergrund steht. Wird von einem Training oder Workshop gesprochen, so ist eine Veranstaltung gemeint, die sich durch die beschriebenen Merkmale auszeichnet. Im weiteren Verlauf dieses Moduls wird auch gelegentlich der Begriff der Lehrveranstaltung gebraucht, wenn Hinweise oder Beschreibungen allgemeingültig sind oder sich nicht explizit auf eine bestimmte Veranstaltungsform beziehen.

Moderierter  
Arbeitskreis



## Wichtige Merkmale der Erwachsenenbildung

Wenn Sie sich die eben beschriebenen Merkmale und Ihr persönliches Hintergrundwissen über Seminare, Trainings und Workshops vor Augen führen, fallen Ihnen neben all den genannten Unterschieden auch einige Gemeinsamkeiten auf. Die folgenden drei Elemente stellen den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ dieser Gemeinsamkeiten dar:

### ■ Organisation

Die Lehrveranstaltung findet zu einem bestimmten Zeitpunkt und an einem bestimmten Ort statt, die der Veranstaltungsleiter und die Teilnehmer in gemeinsamer Absprache festgelegt haben. Der Verlauf der Veranstaltung ist genau strukturiert und organisiert.

### ■ Leistung

Der Veranstaltungsleiter bietet den Teilnehmern sein Wissen und seine methodische Kompetenz dar. Die Teilnehmer hören zu und eignen sich dieses – wie auch immer geartete – Wissen an bzw. erreichen durch die Annahme der dargebotenen Methodik das gewählte Ziel.

### ■ Honorar

Der Veranstaltungsleiter erhält für seine Bemühungen ein Honorar, entweder von den Teilnehmern selbst oder von einer Firma oder einem Unternehmen, deren Auftrag er die Lehrveranstaltung durchführt.

Aus diesen drei Bestandteilen – Organisation, Leistung und Honorar – lässt sich der Schluss ziehen: Bei Seminaren und anderen Lehrveranstaltungen handelt es sich in erster Linie um **Arbeit** bzw. um eine Form der **Dienstleistung**.

Viele Beteiligte, das schließt die Teilnehmer, aber vor allem auch den Veranstaltungsleiter mit ein, kennen meistens nur eine Form der Wissensvermittlung: den klassischen Schulunterricht. Alle sind von Kindesbeinen an mit dieser Lehrform vertraut, so dass es nicht verwundert, wenn die jeweiligen Strukturen auch auf die Erwachsenenbildung übertragen werden. Mit „Dienstleistung“ hat diese Vermittlungsform wenig gemeinsam!

Seminare,  
Trainings und  
Workshops als  
Dienstleistung

In der Schule stellt der Lehrer eine **Autoritätsperson** dar, deren Aufgabe darin besteht, den Unterricht zu planen und zu strukturieren und den Schülern das jeweilige Wissen zu vermitteln. Er hat die **alleinige Verantwortung** für das Ge- oder Misslingen des Transfers und erwartet von den Schülern, dass sie sich voll und ganz nach seinen Anweisungen richten. Widerspruch wird nicht geduldet, schließlich geschieht alles nur „zum Besten“ der Kinder. Die Schüler hingegen verhalten sich die meiste Zeit über **passiv**. Von ihnen wird verlangt, dass sie sich das Wissen aneignen und bei Bedarf reproduzieren können – und das möglichst fehlerfrei, sonst droht eine Sanktion in Form schlechter Noten. Im schlimmsten Fall versucht der Schüler, möglichst wenig aufzufallen, um die Aufmerksamkeit des Lehrers nicht noch auf sich zu ziehen.

Da es sich bei den Lehrveranstaltungen der Erwachsenenbildung um Formen der Dienstleistung handelt, erinnern diese von ihrem Ablauf her eher an eine **Beratungssituation**: Die Teilnehmer haben ein bestimmtes Problem oder Anliegen, für dessen Lösung sie die Hilfe und das Fachwissen des Veranstaltungsleiters in Anspruch nehmen. Sie suchen sich **professionelle Unterstützung** für ihr Bedürfnis, sich beruflich oder privat fortzubilden. Der Berater bzw. Veranstaltungsleiter hat die Aufgabe, sich auf seine „Klienten“ und deren Bedürfnisse **einzustellen**. Fragen und Unklarheiten werden solange behandelt, bis sie restlos ausgeräumt sind. Anders als in der Schule entscheiden die Teilnehmer selbst, welche der angebotenen Ratschläge sie beherzigen und für sich übernehmen. Es findet kein Unterricht nach dem Motto „Friss oder stirb“ statt, sondern ein gemeinsames **Ermitteln von Problemlösungsstrategien**.

Der Trainer muss sich darüber im Klaren sein, dass es sich bei den Teilnehmern um erwachsene Menschen handelt, die es gewohnt sind, selbst Entscheidungen zu treffen und ihr Leben eigenverantwortlich zu planen. Was in der Schule aufgrund der vergleichbar geringen Reife der Kinder noch funktionieren mag, wird in der Erwachsenenbildung mit großer Wahrscheinlichkeit zu Konflikten führen. Zwar obliegt den Seminarteilnehmern auch eine größere **Verantwortung**, da Erfolg und Misserfolg des Unterrichts nicht mehr nur allein von der Lehrkraft abhängig sind, doch dafür findet das Lernen in der Erwachsenenbildung durch die starke Eigensteuerung näher an der jeweiligen Situation des Einzelnen statt und ist weit effektiver, als es der klassische Frontalunterricht jemals sein könnte.

Eine wichtige Voraussetzung für Durchführung von Maßnahmen für die Erwachsenenbildung ist die Kenntnis und Beachtung bestimmter Grundregeln der Pädagogik bzw. Didaktik.

Klassischer  
Schulunterricht

Erwachsenenbil-  
dung