

Barbara Messer

# Inhalte merk-würdig vermitteln

66 Methoden, die den  
Merkfaktor erhöhen

3. Auflage



**BELTZ**

Leseprobe aus Messer, Inhalte merk-würdig vermitteln,  
ISBN 978-3-407-36730-3 © 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36730-3>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 3. Auflage</b>	<b>9</b>
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b>	<b>12</b>
<b>➤ 01 Einführung und Einstieg</b>	<b>13</b>
<b>Prolog</b>	<b>14</b>
<b>Epilog – Die Autorin packt aus!</b>	<b>17</b>
<b>Wie geniale Seminare und Trainings gelingen</b>	<b>20</b>
Was es unbedingt braucht!	20
<b>➤ 02 Grundlagen des Lernens</b>	<b>29</b>
<b>Gedanken zum Lernen</b>	<b>30</b>
<b>Das Gehirn</b>	<b>38</b>
<b>Unterschiedliche Lernende – verschiedene Lerntypen und Intelligenzen</b>	<b>68</b>
Die Bedürfnisse	71
Das Bedürfnismodell von Marshall Rosenberg	72
Die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen	75
Gedanken zu verschiedenen Modellen	77
Die Intelligenzen nach Howard Gardner	79
VAKOG-Lerntypen – gibt es die?	85
<b>Von der unbewussten Inkompetenz zur unbewussten Kompetenz</b>	<b>90</b>
<b>➤ 03 Aufbau eines Trainings – »der rote Faden«</b>	<b>93</b>
<b>Lernziele</b>	<b>94</b>
Lernzielkategorien	98
Vom Ziel zur Methode	102
■ Der rote Faden – das Seminar-design	107
Kleiner Exkurs	109
<b>➤ 04 Merk-würdig trainieren</b>	<b>111</b>
<b>Wichtige Faktoren für merk-würdige Trainings und Meetings</b>	<b>112</b>
<b>Seien Sie selbst merk-würdig!</b>	<b>114</b>
<b>Einen guten Rahmen schaffen</b>	<b>122</b>

<b>Rhythmisierung und Abwechslung bieten</b>	<b>125</b>
Entspannung in Trainings	127
Lernen in Bewegung	136
<b>Multisensorik – die Teilnehmer mit allen Sinnen beteiligen</b>	<b>138</b>
Einsatz multisensorischer Sprache	140
<b>Perspektivenwechsel durch theatrale und künstlerische Elemente</b>	<b>144</b>
<b>Brot und Spiele</b>	<b>149</b>
<b>Music is in the air</b>	<b>156</b>
<b>Einer und alle – der wichtige Gruppenprozess</b>	<b>161</b>
<b>Suggestion und Desuggestion</b>	<b>167</b>
Weg mit den individuellen Lernblockaden	167
Trainer als Träger von Suggestionen	176
Die angenehme Lernumgebung	180
<b>Leben mit PowerPoint</b>	<b>182</b>
Auf- und Untergang von PowerPoint	182
Vorteile von PowerPoint-Präsentationen	182
Nachteile von PowerPoint	183
Add-ons für PowerPoint	185
<b>➤ 05 Der Methodenschatz</b>	<b>189</b>
<b>Die Methodenschatzkiste</b>	<b>190</b>
<b>Die Zeit davor und der Anfang</b>	<b>191</b>
Der Anfang – ein ganz besonderer Moment des Trainings	191
Anfänge und Einstiege	192
Organisatorisches	193
■ In & Out	194
Das Kennenlernen	195
Last but not least – der Mind- oder Eye-Opener	198
<b>Themen einbringen – Inhalte »merk-würdig« vermitteln</b>	<b>200</b>
Mind-Opener	204
■ Fragen unter den Stühlen	204
■ Das rote Fach	205
■ Ein Lied	206
■ Liebes Tagebuch	208
■ Der Brief	211
■ Der Anruf	212
■ Die Icebox	213
■ Zeitlupenwalk	215
■ Bandwurmsatz	216

■ Das Museum	217
■ Die Wäscheleine	224
■ Die Bodenpräsentation	227
■ Die TV-Show	231
■ Die Rede	237
■ Die Lust der Pinnwand	241
■ PowerPoint an der Decke	245
■ Der Marktstand	246
■ Der Fensterputzer	249
■ Mein erstes Mal	251
■ Die Vernissage	253
■ Die Inszenierung	257
■ Der Stau	259
■ Das Treppengespräch	261
■ Finte dän Fähler	263
■ Storytelling	267
■ Die Heldenreise	274
■ Die Lesung	280
■ Die Landkarte	284
■ PowerPoint- und Vortragspersiflage	287
■ Die Diashow	291
■ Die Castingshow	294
■ Das Tischgespräch	297
■ Die Kartons	298
■ Das Hörspiel (Podcast)	301
■ Der Haifisch	304
■ Das Lernplakat	307
■ Das schlechte Beispiel I	308
■ Best Practice	309
<b>Themen bearbeiten – die Erarbeitungsphase</b>	<b>311</b>
■ Zirkeltraining	314
■ Wo ist es?	317
■ Nimm vier	319
■ Mit Hand und Fuß	322
■ Zu Dritt	325
■ Der Marktplatz	329
■ Kleine Szenen und Rollenspiele	334
■ Weit, weit weg	339
■ Das schlechte Beispiel II	341

■ Die Übereifrigen	345
■ Das Schaufenster	346
■ Die Rallye	350
■ Die Zukunftskonferenz	355
■ Die Messe	357
■ Der Sonnenkönig	359
■ Die Podiumsdiskussion	361
■ Bild-Zeitung	366
■ Und die Moral von der Geschichte ...	367
■ Die Medaille	368
<b>Wiederholung der Inhalte</b>	<b>370</b>
Quizspiele generell	370
■ Der große Preis	371
■ Butter bei die Fische gegen Team Heroes – das ultimative Quiz	374
■ Immer weiter – Endlos-Quiz	376
■ Der rasende Reporter	379
■ Ja/Nein-Spiel	381
■ Activity	382
■ Hop oder Top	384
■ Domino	385
■ Stadt – Land – Fluß	387
■ Backside	388
<b>➤ 06 Beispielhafte Trainingsabläufe</b>	<b>389</b>
<b>Führungskräftetraining</b>	<b>391</b>
Dreitägiges Führungskräftetraining	391
<b>Ein Tag Kommunikation</b>	<b>400</b>
<b>Servicetraining im Reisebüro</b>	<b>403</b>
<b>➤ 07 Anhang</b>	<b>405</b>
<b>Nachwort</b>	<b>406</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>407</b>

## Vorwort zur 3. Auflage

Aktuell wandeln sich die Voraussetzungen für Trainings und Seminare enorm. Zum einen ändern sich die Anforderungen durch agile Konzepte wie New Work. Mehr Dynamik, Disruption und Praktikabilität sind Schlagworte, die es zu beachten gilt. Zum anderen bringt die zunehmende Digitalisierung einen drastischen Wandel der bisherigen – zumeist behäbigen – Trainingskultur mit. Ich bin davon sehr begeistert, denn diese Dynamiken fördern die Flexibilität von Trainings und Seminaren. Eine notwendige Zäsur findet statt. Konsequenzen der wahren pädagogischen und didaktischen Kunst kommen zum Vorschein. Seit Erscheinen der letzten Auflage haben sich die Formate von Bildungsveranstaltungen, Trainings, Seminaren und Meetings ganz erheblich geändert, Agilität und Changekultur sei Dank.

Und dann kam Covid-19 – eine intensive Ausnahmesituation oder der Beginn von vielen solchen veränderten Situationen in unserer Gesellschaft und Wirtschaft. Zum jetzigen Zeitpunkt kann keiner genau sagen, wie sich das auswirken wird, und somit ist genau diese Unvorhersehbarkeit ein wesentliches Zeichen dieser Zeit. Und genau da finalisiere ich diese dritte Auflage, die viele Hinweise auf Online-Lernen enthält, jedoch ohne den Anspruch auf ein Grundlagenbuch zum Thema Blended-Learning.

Sichtbar zeichneten sich innerhalb von Tagen massive Veränderungen in der Arbeits- und Lernkultur ab. Lehrerinnen unterrichteten ihre Schüler via Home-Schooling und entwickelten je nach Kreativität und Können ganz unterschiedliche Formen, diese Aufgabe zu stemmen. Tagungen und Konferenzen wurden abgesagt oder unmittelbar auf virtuelle Konferenzen umgestellt. Remote-Speaking wurde normal. Online-Seminare und E-Learning-Konzepte wurden innerhalb kürzester Zeit aus dem Boden gestemmt. Und ein riesiger Boom auf die Erstellung von Online-Kursen entstand, da viele Coaches und Trainer ihre Angebote online stellten.

Für mich als Bildungsexpertin bleiben bei diesen E-Learning Konzepten einige Fragen offen:

- Wie wird die inhaltliche und didaktische Qualität gewährleistet?
- Wie können in Online-Kursen oder Seminaren, die zum Teil als virtuelles Meeting daherkommen, hochwertige Lernzielkontrollen ausgeführt werden, die eine ernsthafte Mitarbeiterqualifikation gewährleisten?
- Wie können Methodik und Didaktik so miteinander verzahnt werden, dass Lernende intensiv eingebunden werden?
- Wie kann die Qualität von Online-Lernen gemessen werden?

Selbstverständlich gelten diese Fragen auch für Präsenztrainings! Meines Erachtens werden die virtuellen Lernformate zunehmen und es wird deutlich weniger Präsenztrainings geben. Aber genau diese werden den besonders tiefen Lernprozessen vorbehalten sein und profitieren von höchster Qualität. Diese sollten umso knackiger, punktgenauer und nachhaltiger sein, damit sie sich sinnvoll in stimmige Blended-Learning-Konzepte eingliedern. Denn Blended-Learning wird die Zukunft sein. Umso wichtiger wird somit die Form der Wissensaufbereitung. Und genau an diesem Punkt setzt dieses Buch an: Informationen spannend und interessant aufzubereiten, Wissen attraktiv zu machen und einzigartige, ereignisreiche Seminare designen und durchzuführen.

Die aufgeführten Prinzipien und Tipps und die 66 Methoden gelten für beides: Präsenzlernen und digital gestütztes Lernen! Doch ich gebe gern zu, der Hauptfokus liegt auf dem Präsenztraining.

Seit der letzten Auflage hat sich mein Erfahrungsschatz verändert, denn ich habe seitdem Hunderte Menschen weiter- und ausgebildet. Mich erreichen zudem viele Anfragen, wie Webinare und virtuelle Meetings kreativer gestaltet werden können. Daher habe ich den Methodenschatz in diesem Buch erneuert. Es gibt mehr Beispiele und einige neue Methoden, die ich für sehr wertvoll halte. Den theoretischen Teil habe ich verkürzt und auf das Wesentliche reduziert. Die theoretischen Grundlagen scheinen mir endlos zu sein, weil es zum Thema Lernen eine nicht endende Welle wertvoller Veröffentlichungen gibt.

Mich freut sehr, dass das Buch in die nächste Auflage geht, denn es zeigt, dass das Buch und seine Inhalte nützlich sind und Menschen in ihrem beruflichen Alltag unterstützen kann.

Viele Leserinnen und Leser, die zunächst mit dem Buch gearbeitet haben, kommen danach zu mir ins Seminar oder Coaching, um die Methoden noch besser zu beherrschen.

Es gibt eine Sache, die mich sehr glücklich macht, denn sie zeigt, dass meine Art auszubilden sowie Trainings und Seminare erlebbar zu machen, mit dem Buch gut übereinstimmt. Viele sagen, dass sie – nachdem sie mich kennengelernt haben – meine Stimme beim anschließenden Lesen des Buches hören. Sie können sich also gut vorstellen, wie ich dazu spreche. Das mag sich vielleicht ein wenig verrückt anhören, aber ich bekomme dieses Feedback immer wieder.

Nun wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen des Buches und eine absolut erfolgreiche Umsetzung in ihrem Alltag.

Barbara Messer

August 2020

P.S. Wenn Sie die vielen Methoden und Möglichkeiten im Einsatz sehen möchten, lade ich Sie herzlich ein: [www.barbaramesser.com/bonus](http://www.barbaramesser.com/bonus)

Liebe Leserin, lieber Leser,  
gleich zu Anfang dieser Überarbeitung fragte ich mich, wie ich denn eine gendergerechte Sprache möglich machen kann, bei der sich alle angesprochen fühlen. Bewusst verzichte ich auf Sternchen und das Binnen-I und wähle mal die eine, mal die andere Ansprache, beides mit Absicht, um einen bestmöglichen Lesefluss zu gewährleisten.

### Die Icons bedeuten:



**Beispiele**



**Infos**



**Übungen/  
Methoden**



**Literatur**



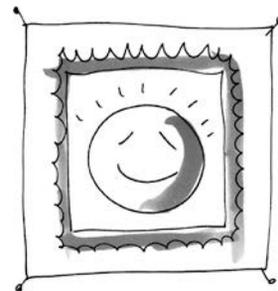
**Tipps**

## Vorwort zur 2. Auflage

Ich bin sehr glücklich, dass dieses Buch, welches ich in den Jahren 2011 und 2012 intensiv geschrieben habe, nun eine zweite Auflage bekommt. Es ist seitdem auch eine gute Weile an Zeit mit vielen, vielen Trainings im In- und Ausland vergangen. So erfuhr ich wieder und wieder, dass diese Methoden, die ich hier beschreibe, erläutere und vorstelle, wirklich funktionieren. Sie zeigen Wirkung – handfest, überzeugend und nachahmenswert. Gerade die Trainer, die ich bis zur Zertifizierung begleite, zeigen mir auf, dass sich »TV-Shows«, »Wäscheleinen« und »Museen« zu allen Themen eignen und nicht nur – wie vielfach geunkt – in den sozialpädagogischen Feldern. Ganz im Gegenteil. Wenn der Trainer aus Überzeugung agiert, seinen »Stoff« und seine Methoden liebt, dann läuft es: in allen Branchen, in Deutsch und in Englisch, in China und in Amerika, in der Schweiz und in den Niederlanden.

Seit Erscheinen des Buches sprachen mich viele Menschen an, wie gut sie damit arbeiten können. Dieses Buch steht in vielen Regalen, wird oft in die Hand genommen, viel genutzt. Das macht mich sehr, sehr glücklich und lässt mich erfüllt Danke sagen. Das Buch hat seine ehrlichen Quellen und Wurzeln wiederbekommen, die Entstehungsgeschichten sind die, die sie sind. Ein Werk aus mehr als 20 Jahren Trainingspraxis.

Diese Neuauflage bringt ausgewählte neue Methoden, einige der bisherigen habe ich aussortiert. Es gibt wesentlich mehr Beispiele und der Theorie teil hat sich ebenfalls an meine Modernisierung angepasst – er ist geschrumpft. Gut so.



# Einführung und Einstieg

## Prolog

Dieses Buch ist ein profundes Grundlagenbuch für lebendige, effiziente und nachhaltige Trainings und Seminare. Und es ist ein Buch, welches den üblichen PowerPoint-Schlachten den Kampf ansagt! Es vermittelt das in meinen Augen wichtige Wissen und Handwerkszeug für exzellente und interaktive Trainings sowie andere Lernsituationen. Mit »andere Lernsituationen« meine ich Meetings, Konferenzen, Tagungen und auch Unterricht – online und offline.

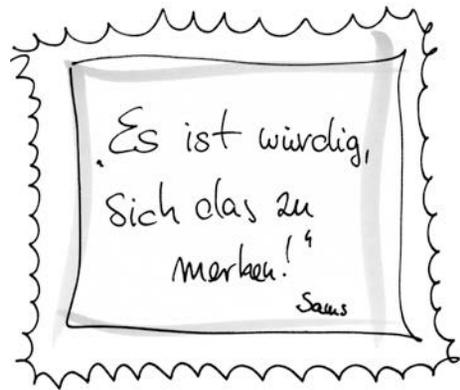
In mehr als zwei Jahrzehnten sammelte ich das Wissen und die Kompetenzen, um dieses Buch auf meine Weise schreiben zu können. Meine Stärke und Freude zugleich, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Inhalte schmackhaft und merk-würdig zu präsentieren, zieht sich durch das gesamte Buch. Viele Jahre führte ich Fachtrainings mit eher lernunge-wohnten Menschen durch, zahlreiche dieser Veranstaltungen waren quasi »Zwangsschulungen«: Fachtrainings im Pflege- und Gesundheitsbereich, die eine ganz besondere Herausforderung haben. Denn die Teilnehmenden müssen das Wissen einer Fortbildung am nächsten Tag quasi nachweisbar umgesetzt haben. Überprüfungen hinsichtlich der Prozess- und Ergebnisqualität des Transfers einer Schulung können jederzeit durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen und/oder die Heimaufsicht kontrolliert werden. Das bedeutet, dass der Praxistransfer der Schulung selbst extrem hoch und individualisiert sein musste.

Diese besondere Aufgabe ließ mich selbst viel lernen und ich erkannte recht schnell, dass eine kreative, »merkwürdige« Aufbereitung des Stoffes ein großes Geschenk für die Teilnehmenden ist. Und zugleich fokussierte ich mich darauf, punktgenaue lernzielorientierte Fortbildungen zu generieren.

Das Sams, eine meiner Lieblingsfiguren, sagt in einer Filmsequenz: »Es ist würdig, sich das zu merken!« – Was für eine glorreiche Aussage, denn darin liegt nicht nur das Merkwürdige, zugleich lädt das Sams ein, das Würdevolle eines Inhalts in den Fokus zu nehmen. Noch stärker ausgedrückt geht es darum, das ganze Thema »würdevoll« zu betrachten, aufzubereiten und

es damit aufzuwerten. Das ist aus meiner Erfahrung bereits einer der wesentlichsten Effekte, die sich einstellen: Der Trainer oder die Trainerin geben dem Thema Würde – dadurch wird es besonders, interessant und wertvoll.

Inhalte merk-würdig zu vermitteln, also so, dass die Inhalte wirklich behalten werden, ist eine zentrale Aufgabe von Lehrenden. Das vermittelte Wissen soll in den Köpfen der Teilnehmenden hängen bleiben und im Alltag genutzt werden. Seminare, Trainings und Unterricht müssen daher einerseits praktikabel im Sinne der Anwendbarkeit sein, andererseits sollen die Inhalte danach von den Teilnehmern im Kopf behalten werden. Zudem ist es wichtig, dass diese sich wohlfühlen, angeregt werden und sich mitteilen.



### Inhalte optimal vermitteln

Das gelingt, wenn Inhalte vielfältig und multisensorisch aufbereitet und positive Emotionen beteiligt sind, positive und bewusst eingesetzte Wirkfaktoren die Stimmung des Trainings prägen, die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer einbezogen werden und das Training lebendig rhythmisiert ist.



Es gibt viele Quellen, aus denen ich schöpfe, wenn ich Trainings, Online-Seminare und Ausbildungen vorbereite. Die stärkste Kraft entwickelt für mich – und erwiesenermaßen auch für meine Teilnehmer – eine Kombination der Elemente aus:

- knallharter Auseinandersetzung mit den realen Bedingungen in der Wirtschaft – also Leistung und Effizienz. »Mit wenig viel bewirken«, lautet hier mein Motto!
- Neurolinguistischem Programmieren (NLP) und eine systemische Grundhaltung
- Suggestopädie als Haltung und Werkzeug, weiterentwickelt in den Annahmen der systemisch-konstruktivistischen Haltung
- Theater und Theaterpädagogik
- Kunst und Literatur
- meinen eigenen Erfahrungen als Lernende und Lehrende
- Tanz und anderen Bewegungsformen

Mir ist es wichtig, dass Menschen aus Trainings, Seminaren und Workshops hinausgehen und so etwas wie das Folgende sagen:

- »Das war einfach klasse!«
- »Endlich habe ich es verstanden.«
- »Das war absolut alltagsnah und bringt mich in meiner Arbeit weiter.«
- »Passt perfekt zu unseren New-Work-Konzepten!«
- »Die Art und Weise, wie die Themen dargestellt und präsentiert worden sind, ist nicht zu toppen.«
- »Die Eindrücke und Methoden bleiben lange im Kopf und lassen nicht los.«
- »Einzigartige Trainingsmethoden, Kreativität, Schaffensdrang – das war richtig gut.«
- »Neue Ideen, neue Sichtweisen, erfrischende Inszenierung, wasserdichte Gebrauchsanleitung – das hilft mir weiter.«
- »Was für eine angenehme, motivierende Arbeitsatmosphäre und die vielfältige Methodenauswahl – das hat Spaß gemacht.«

## Epilog – Die Autorin packt aus!

**Interviewerin:** »Frau Messer, Sie haben sich aufgemacht, dieses Buch für eine weitere Auflage gründlich zu überarbeiten? Warum? Was ist anders? Warum sollten Inhaltsaspekte verändert werden?«

**Barbara Messer:** »Halt, das ist jetzt eine ganze Menge an Fragen auf einmal. Eines möchte ich ganz zu Anfang klar stellen! Die erste Version war gut. Die zweite auch. Richtig gut. Denn diese wurde noch mehr im echten Messer-Style gemacht: ungewöhnlich, merk-würdig, effizient, modern und vor allem international bewährt. Das Buch, das die Leserin oder der Leser gerade in der neuen Auflage in den Händen hält, ist mein absolutes Grundlagenbuch. In den letzten acht Jahren – also seit der ersten Auflage – habe ich viele, viele Trainings durchgeführt, Trainer bis zur Zertifizierung durch den TÜV begleitet, weitere Methoden entwickelt und auf den Prüfstand gestellt, diverse Lehrgliederungen und Schulungskonzepte für Unternehmen erstellt und implementiert, mit Teilnehmern die Abwandlungen erprobt und diskutiert, im In- und Ausland gearbeitet, wobei der größte Quantensprung die Train-the-Trainer-Ausbildungen in Shanghai sind, beziehungsweise ein Präsentationstraining in Namibia.«

**Interviewerin:** »Gut, das können viele sagen, Schaumschläger und heiße Luft gibt es überall. Alle brüsten sich damit, Experten, Profis & Co. zu sein. Ich will Ihnen aber mal glauben. Sie haben also Ihre neuesten – und wie ich jetzt verstehe – wirksamsten Methoden hier in diesem Buch abgebildet?«

**Barbara Messer:** »Ja, das habe ich. Altes ist einfach rausgeflogen. Einige Methoden sind Dauerbrenner: beispielsweise »Das Museum« oder die »TV-Show«. Mit ihnen arbeite ich schon seit 2001 und 2002. Andere habe ich in den letzten Jahren entwickelt.«

**Interviewerin:** »Was ist noch neu?«

**Barbara Messer:** »Neu ist auch die Darstellung, wie ich mich in ein Training hineinarbeite. Mehr und mehr bin ich der Meinung, dass viele Trainings und Seminare zu lange dauern. Oft wird Bekanntes mehrfach wiedergekaut. Die Teilnehmer sitzen dort, hören sich beispielsweise das ›Vier-Ohren-Modell‹ zum x-ten Mal in ihrem Berufsleben an, dabei könnten sie in dieser Zeit etwas Sinnvolleres tun. Flipchartbogen werden vollgeschrieben, dazwischen eine kleine Aktivierung, damit keiner einschläft. Warum? Vielleicht weil der Trainer oder die Trainerin dieses Seminar womöglich schon »über« hat? Er oder sie hat es viele, viele Male immer im selben Stil durchgezogen. Ihnen selbst fehlt der Biss, der besondere Kick – und das hängt wie eine unsichtbare, klebrige Wolke im Raum. Viele arbeiten zudem immer noch mit PowerPoint als zentrales Element oder haben noch nie gewagt, über ein Micro-Training nachzudenken.

Das will ich vermeiden. Und ich will andere dazu ermuntern, häufiger etwas Neues zu wagen. Viele der hier aufgeführten Methoden stehen für dynamische Lehrveranstaltungen, sie bringen unterschiedliche Tempi und Erlebnisse.«

**Interviewerin:** »Gut, das ist auch nichts wirklich Neues. Die Menschen, die Ihr Buch kaufen und lesen, die wollen genau den Kick, die wollen noch mehr echte Action, effiziente Lernerlebnisse, die Freude bereiten und effizient sind.«

**Barbara Messer:** »Richtig so. Deshalb habe ich die verstaubteren Sachen aus dem Buch herausgenommen und dafür die in meinen Augen grundlegenden Dinge eingebaut. Und es ist zudem aktueller geworden. Auch mit Online-lernen und so.«

**Interviewerin:** »Können Sie jetzt einfach mal auf den Punkt kommen, sodass wir das Besondere besser herausstellen können? Sie lieben es, wie Sie selbst festgestellt haben, zum Punkt zu kommen.«

**Barbara Messer:** »Aus meiner Erfahrung ist es für viele Trainer und Dozenten oft eine tägliche Herausforderung ihr Seminar zu designen und Inhalte den verschiedenen Phasen oder Versionen eines Seminars zuzuordnen. Die Aufbereitung des Inhalts steht im Fokus. Das ist meiner Meinung nach auch eine der wichtigsten Aufgaben: die sinnvolle Aufbereitung des Inhalts und ein spannendes Seminar-design.«