

**Zeitschrift:** Nebelspalter : das Humor- und Satire-Magazin  
**Band:** 114 (1988)  
**Heft:** 24  
  
**Artikel:** Hurra, wie wunderbar: ein richtig schönes Seminar...  
**Autor:** Regenass, René / Slíva, Jiří  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-611619>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Hurra, wie wunderbar:

# ein richtig schönes Seminar ...

VON RENÉ REGENASS

**S**EMINARE, TAGUNGEN UND Fortbildungskurse sind das geistige Rückgrat jeder grösseren Firma. Das wissen die Verantwortlichen, denn auch sie sind durch die harte Schule permanenter Seminare gegangen. Die Seminare dienen umgekehrt auch dazu, Talente zu entdecken. Es gibt Angestellte, die ihre verborgenen Fähigkeiten erst an Seminaren offenbaren.

Somit ist mit dieser Institution immer beiden Seiten gedient: der Firma und den Mitarbeitern.

So die Ausgangslage, die vermeintliche.

Die Wirklichkeit sieht freilich anders aus, wie oft im Leben. Diese soll hier untersucht werden.

**S**EMINARE SIND EIGENTLICH nur dazu da, das Prestige der Firma zu fördern. Deshalb müssen für ein Seminar möglichst prominente Referenten verpflichtet werden; sie allein garantieren ein breites Echo, von der hauseigenen Zeitung bis hin zur öffentlichen Presse. Ob diese Berufsreferenten nun zum x-ten Mal den gleichen Vortrag halten und dieselben Gruppenspiele durchführen, ist unwesentlich. Es wurde ja der Name eingekauft, nicht unbedingt Originalität. Zudem weiss man höheren Orts, wes Geistes Kind diese Referenten sind.

**Grundsatz Nummer 1: Entscheidend zum Gelingen eines Seminars sind die Referenten, das heisst Name und Ruf. Ihr Prestige muss das Seminar überdecken wie ein ausladendes Dach ein Haus.**

Es ist mitnichten so, dass die Firmenangehörigen gerne an einem Seminar teilnehmen, denn eine solche Veranstaltung dauert meist eine Woche oder überlappt ein freies Wochenende. Natürlich ist die Teilnahme freiwillig. Jeder kann selbst entscheiden, ob er teilnehmen will oder nicht. Doch allen ist bekannt, dass eine Absage berufliche Nachteile bringen kann. Um die für ein Seminar bestimmten Mitarbeiter zu motivieren, muss der Tagungsort sorgfältig ausgewählt werden.

**Grundsatz Nummer 2: Die Wahl des Tagungsortes darf unter keinen Umständen vernachlässigt werden. Eine Delegation der Firma soll vorher rekonoszieren.**

Der Tagungsort hat folgende Bedingungen zu erfüllen: Er soll abseits liegen. Damit wird verhindert, dass sich Teilnehmer abends wegschleichen. Um aber nicht den Eindruck von Abgeschlossenheit aufkommen zu lassen, sollte eine gute Infrastruktur vorhanden sein: Swimmingpool, Tennisplatz, Grünanlage, Aufenthaltsräume.

Bei der Gestaltung eines Seminars gilt es, folgende Punkte zu beachten:

Das zentrale Thema soll möglichst allgemein gehalten sein, damit sich niemand überfordert fühlt. Ein kluger Planer wird deshalb keine Probleme, die ein hochspezialisiertes Wissen voraussetzen, in den Mittelpunkt stellen. Hingegen darf sich der Themenkreis durchaus kritisch geben, zum Beispiel: «Zukunftsperspektiven in einer sich rasch wandelnden Umwelt», «Industrie und Gesellschaft», «Der neue Mensch und seine Kreativität». So kann die Firma auch ihre Weltoffenheit kundtun, was dem Image zugute kommt.

**Grundsatz Nummer 3: Je bekannter und verblasener das Thema eines Seminars ist, desto besser. Es ist ein grosser Vorteil, wenn oft gehörte Reizwörter dabei sind.**

Voraussetzung eines jeden Seminars ist, dass alle Teilnehmer aktiv mitmachen. Das bedeutet neben den Plenumsreferaten möglichst viel Gruppenarbeit und Gruppendiskussionen. Dadurch kann der Anschein fortwährender Betriebsamkeit erweckt werden. Absolut tödlich für ein Seminar sind Unterbrüche. Die Leute sind ständig zu beschäftigen, selbst in den Pausen. Das ist nur hierarchisch zu erreichen, wenn das auch nicht offen zugegeben werden darf. Für jede Gruppe ist also ein Gruppenleiter zu bestimmen, der dann das Ergebnis der Denkarbeit seiner Gruppe im Plenum vorträgt. Damit wird auch der übliche Konkurrenzdruck unter den Teilnehmern erzeugt.

**Grundsatz Nummer 4: Kein Seminar ohne Gruppen, sie sind das A und O, sie erst halten das Seminar in Gang, erzwingen auf eine lockere Art den Zusammenhalt.**

Damit die Teilnehmer, die verschiedenen Berufsgattungen angehören und oft auch altersmässig weit auseinander liegen, schliesslich zu einer homogenen Gruppe verschweisst werden können, ist der psychologische Background massgebend. Der hierfür zuständige Psychologe hat darauf zu achten, dass keiner ausgeschlossen wird. Er spricht daher von «Sich-Einbringen», von «gemeinsamem Erleben», «Gruppendynamischem Feeling». Das erinnert zwar an Soft-Ice, verfehlt aber den Effekt nie. Besondere Übungen innerhalb der Gruppen helfen, dieses Wir-Gefühl zu schaffen, indem jeder über sich und seine Sorgen spricht, auch über den Arbeitsplatz. Der Psychologe ist selbstverständlich verpflichtet, der Firma gegenüber keine Namen zu nennen. Dennoch darf er im Abschlussbericht über die allgemeine Befindlichkeit (ein gewichtiges Wort) der Mitarbeiter und über ihre Akzeptanz (auch ein gewichtiges Wort) in wissenschaftlicher Ausführlichkeit aussagen. Ob zum Beispiel schwerwiegende Identitätskrisen vorliegen, die

Corporate Identity erreicht ist oder nicht. Wer diesen Aspekt eines Seminars mit «Seelenmassage» bezeichnet, hat den Sinn einer solchen Zusammenkunft nicht begriffen.

**Grundsatz Nummer 5: Jedes Seminar muss, um Erfolg zu haben, den Eindruck vermitteln, hier sei man unter sich, jeder könne frei von der Leber weg reden, so, als sässe er am Familientisch.**

Der äussere Rahmen darf ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Erwähnt wurde bereits die Unterkunft. Genauso von Bedeutung ist die Kleidung. Sie soll keinem Zwang unterworfen werden, es sei denn dem, dass Freizeitkleidung erwünscht ist. Im Programm kann auf sanfte Weise darauf hingewiesen werden, etwa: «Wir verbringen zusammen eine Woche im Grünen, keinerlei gesellschaftliche Verpflichtungen werden Sie einengen. Fühlen und geben Sie sich wie zu Hause. Für die Abende wird ein warmer Dress oder Pullover empfohlen.» Diese legere Art aufzutreten verwischt auf angenehmste hierarchische Strukturen. Der

Vorgesetzte und der Angestellte sind sich gleich, der Unterschied ist für einmal scheinbar aufgehoben.

**Grundsatz Nummer 6: Die Atmosphäre hat grundsätzliche Priorität. Sie manifestiert sich in der Kleidung, ferner dadurch, dass sich die Teilnehmer während des Seminars prinzipiell nur mit dem Vornamen anreden.**

Wer als Vorgesetzter an einem Seminar teilnimmt, hat eine zusätzliche Aufgabe wahrzunehmen: Er muss beobachten. Nirgendwo sonst als bei einem Seminar kann das Denken und Fühlen der Mitarbeiter so genau erforscht werden. Hier gibt sich jeder, wie er ist, denn keiner will anders sein. Die gemachten Beobachtungen vermitteln Rückschlüsse für den weiteren Einsatz der betreffenden Mitarbeiter.

**Grundsatz Nummer 7: Das Seminar ist mitnichten ein Ferienaufenthalt, sondern ein Anlass, um die Mitarbeiter aus sich herauszulocken und zu testen.**

Die kärgliche Freizeit, das heisst die Abendstunden beim gemütlichen Beisammensein, ist die wichtigste Phase. Wird sie optimal genutzt, dann war das Seminar ein Erfolg.

Jeder Teilnehmer soll zum Schluss das Gefühl mitnehmen, er habe im Kreise guter Kameradschaft viel gelernt. Seine anfänglichen Zweifel müssen verschwunden sein, wenn möglich einer gewissen Euphorie Platz gemacht haben. Nur so wird verhindert, dass Enttäuschungen in der Firma abregiert und auf andere Mitarbeiter, die an einem späteren Seminar teilnehmen, übertragen werden.

**Grundsatz Nummer 8: Der Schlussstag muss geprägt sein von Fröhlichkeit und dem Bewusstsein, Neues erfahren und Freundschaften geschlossen zu haben.**

Der anwesende Psychologe hat dabei eine überragende Funktion, er ist sozusagen der seelische Animator.

Es ist von der Firmenleitung gut zu überlegen, ob zu einem Seminar Männer und Frauen eingeladen werden sollen. Allfällige Komplikationen sind genau zu überdenken und psychologisch abzuklären. Andererseits kann es der Atmosphäre förderlich sein, wenn ebenfalls Frauen teilnehmen. Ausserdem zeigt die Firma damit, dass sie in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vollstes Vertrauen hat.

**Grundsatz Nummer 9: Ob Frauen und Männer an einem Seminar teilnehmen sollen, bedarf einer subtilen Analyse. Erfahrungen auch anderer Firmen können dabei gute Dienste leisten.**

Generell kann über ein Seminar gesagt werden: Es ist immer der Gewinn für die Firma im Auge zu behalten. Weil solche Bildungsveranstaltungen als Beinahe-Urlaub getarnt sind, wird sich keiner dem Sog der Gruppendynamik entziehen können – es sei denn, er gehöre zur kleinen Minderheit der eigenständigen Menschen, zu den kritischen Persönlichkeiten. Doch Querdenker müssen nicht unbedingt eingeladen werden. Oder sie werden mit der nötigen Narrenfreiheit bedacht, so dass sie als Salz in der Suppe der Mehrheit aufgehen.

