



Wider die Scharlatanerie!

ZUR QUALITÄTSSICHERUNG IM »SOFT-SKILLS«-TRAINING

1. WAS IN ALLER MUNDE SCHEINT ...

Betrachten wir eingangs die gängigen Diskurse von Karriereberatern, »Headhuntern«, »Job-Coach«s, Personalisten und anderen, die sich dazu berufen fühlen, darüber zu urteilen, welche Fähigkeiten ein Mensch wohl brauche, wenn er heute auf dem Arbeitsmarkt bestehen will. Kaum einer aus der Zunft der Arbeitskräftehändler und -akquisiteure verabsäumt es, auf die Bedeutung der so genannten »Soft Skills« hinzuweisen, wenn ihm die Frage nach dem Qualifikationsprofil des modernen Erfolgsmenschen gestellt wird. Manchmal hat es fast den Anschein, die Nennung der »Soft Skills« sei zu einer universellen Beschwörungsformel geworden, so oft ist die Rede davon.

Was bezeichnet eigentlich der Begriff, der in aller Munde ist? Im Allgemeinen werden als »Soft Skills« bestimmte persönliche Fähigkeiten, wie rhetorische Qualitäten, Präsentationsstärke, Teameignung, Verhandlungsgeschick, aber auch das Wissen um wirkungsvolles Zeit-, Stress- und Informationsmanagement oder um die optimale Entfaltung eigener kreativer Potentiale bezeichnet. Statt »Soft Skills«

wird häufig auch die Bezeichnung »Schlüsselqualifikationen« verwendet, wenn es um die zusammenfassende Beschreibung der genannten und ähnlicher Fähigkeiten geht. Den »Soft Skills« stehen die »Hard Skills« gegenüber, also beispielsweise der Besitz gebietspezifischen Fachwissens, wie juristischen, wirtschaftlichen oder technischen Know-hows. Stellenweise sind die Grenzen nicht ganz klar zu ziehen.

Das Bild vom Arbeitnehmer oder dem Manager, der gerade dadurch »modern« ist und aktuellen Anforderungen entspricht, weil er ausgeprägte »Soft Skills« vorzuweisen hat, wird vor allem in Abgrenzung zu einem anderen Typus gezeichnet. Letzterer, in der Regel als antiquiert gezeichnet, ist der des eindimensionalen Fachmanns, der, obwohl besonders firm auf seinem (etwa technischem) Fachgebiet, einen Mangel an kommunikativer Kompetenz, Selbstdarstellungspotenz, Selbstorganisationsfähigkeit und Empathie aufweist.

GEDACHTES, GEREDE UND REALE WIRTSCHAFTLICHE TRIEBKRÄFTE

Faktum ist: Durch die gestiegene Bedeutung der beschriebenen Fähigkeiten im Diskurs, im Gerede jener, die im ökonomischen

Prozess üblicherweise wesentlich über Einstellungen und Karriereverläufe entscheiden, ist die Stärkung dessen, was unter »Soft Skills« verstanden wird, ein wichtiges Element in der Gestaltung von Ausbildungsbiografien geworden.

Jenseits der »Modetrends« im Recruiting und in der Personalberatung erhöhen vermutlich auch reale ökonomische Prozesse den Druck auf das Individuum, kommunikative und Self-Management-Fähigkeiten zu stärken – vor allem dort, wo es um qualifizierte Tätigkeiten geht. Dazu drei Thesen:

» Die kommunikationsstarke, verhandlungssichere Persönlichkeit kommt in internationalisierten und globalisierten Milieus besser zurecht als der in sich gekehrte Einzelgänger. Besser gerüstet als Letzterer ist der offene, kommunikative und teamfähige Mensch aller Wahrscheinlichkeit nach auch für die Begleiterscheinungen der zunehmenden Fusions- und Konzentrationsprozesse in der Wirtschaft, die eine Arbeitsumgebung binnen kurzem radikal verändern können.

» Die flexible, kommunikative und selbstorganisationsfähige Persönlichkeit reüssiert leichter in einer Gesellschaft der veränderten Erwerbsbiografien. Wo ein Erwerbstätiger mehrmals seinen Arbeitsplatz wechselt, anstelle fast ein ganzes Erwerbsleben lang etwa in einem Unternehmen zu verbleiben, da ist der Einsatz der so genannten Schlüsselqualifikationen in der Regel gefordert – weil es gilt, sich mehrmals in eine neue soziale Formation, wie es ein Arbeitsumfeld verkörpert, zu integrieren.

» Die Industriegesellschaft mutiert zur Wissens- und Informationsgesellschaft. Die Menge verfügbarer Informationen explodiert – nicht zuletzt durch die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien. Informationen effizient recherchieren, organisieren, auf ihre Güte prüfen und verwalten zu können, hat enorm an Bedeutung gewonnen. Die Bilder von der künftigen Überlegenheit des wirksamen Wissensmanagers gegenüber dem Fachwissenden finden sich in den Diskursen über den »modernen« Erwerbstätigen auch in großer Zahl.

BEI SEGMENT BOOMT ...

Gedachte, herbeigeredete und tatsächliche Notwendigkeiten scheinen Wirkung gezeigt zu haben: Die Anzahl an einschlägigen Angeboten, »Soft Skills« trainieren zu können, ist im vergangenen Jahrzehnt jedenfalls merkbar gestiegen. Das Segment jener kommerziellen und semikommerziellen Unternehmen, die Seminare, Trainings und selbsterfahrungsorientierte Kurse anbieten, erlebte zumindest angebotsseitig eine boomartige Entwicklung. Bis ins

Quasiindustrielle reichten dabei die Versuche, das persönlichkeitsbildende Training an den Mann zu bringen.

So unterschiedlich die Vielzahl der Anbieter, so heterogen auch die Art ihrer Angebote: Die Palette reicht von klassischen, biederen Trainings bis hin zu Actionspektakeln, bei denen Menschen im Namen der Persönlichkeitsstärkung in Tigerkäfige, über Glasscherben oder glühende Kohlen gejagt werden. Höchst unterschiedlich ist auch die Qualität des Gebotenen: Nur unweit von psychologisch und pädagogisch fundierter Wissensvermittlung herrscht esoterische Scharlatanerie. Neben qualifizierten Experten und erfahrenen Praktikern agieren tolpatschige Autodidakten, selbst ernannte Heilsbringer und Seminardiktatoren, die die Herabsetzung von Teilnehmern als didaktisches Hauptwerkzeug betrachten. Die Teilnahme an Seminaren, Kursen und Trainings wird deshalb für manche ein fachliches und emotionales Horrorerlebnis.

2. »SOFT-SKILLS«-TRAINING – ABER WIE UND DURCH WEN?

Das im Anriss aufgezeigte Nebeneinander von Angeboten, die im Vergleich eine höchst unterschiedliche Güte aufweisen, verwundert nicht. Denn wer heute anderen Menschen »Soft Skills« und Schlüsselqualifikationen vermitteln möchte, für den gilt hierzulande in der Regel keine Ausbildungsordnung. Beispielsweise kennt der gesamte Bereich des Kommunikationstrainings keine festgeschriebenen Zugangsvoraussetzungen. Jedermann ist dazu berechtigt, sich etwa als Kommunikationstrainer zu bezeichnen.

Qualitätssicherung und nachvollziehbare Kriterien der Eignung sind jedoch von essentieller Bedeutung. Denn ein »Soft-Skills«-Training berührt oft die Kernbereiche der Persönlichkeit jener Menschen, die sich dem Seminargeschehen aussetzen. Manchmal ist die Grenze hin zu quasitherapeutischen Interventionen fließend. Von Unwissenheit und Inkompetenz geprägte Maßnahmen eines Trainers können einen unverhältnismäßigen Schaden anrichten. Wer von einem humanistischen, solidarischen Menschenbild geprägt ist, dem kann dies nicht egal sein.

Wir wollen deshalb an dieser Stelle einige lose Überlegungen dazu anstellen, welche Kriterien erfüllt sein müssen, dass persönlichkeitsbildende Trainings ein Mindestmaß an Qualität aufweisen.

A. WAS MUSS DER TRAINER GELERNT HABEN?

Entscheidend für die Qualität eines »Soft-Skills«-Trainings ist selbstredend zunächst die Person, die als Gestaltender zum einen Wissen vermittelt und zum anderen für den Prozess der Wissens-

verarbeitung verantwortlich zeichnet, also der Trainer, Referent, Vortragende. Wenn nun die Frage nach dessen Eignung gestellt wird, sind eine Reihe von Eigenschaften Indikatoren für Qualität. Welche Ausbildungsbausteine sollte jemand, der beispielsweise Kommunikationstrainer mit dem Schwerpunkt Rhetorik sein will, für sich aneinander gereiht haben?

Sich die Eignung für eine derartige Tätigkeit zu erarbeiten, beginnt schon lange vor den eigentlichen »Train-the-Trainer«-Seminaren, wie jene Kurse bezeichnet werden, in denen die späteren Ausbilder selbst ausgebildet werden. Wer die Kommunikationstrainings durchführen will, sollte sich zunächst nicht nur theoretisch und autodidaktisch – also etwa durch Studium der Fachliteratur – Wissen aneignen. Als günstig erweist sich in jedem Fall, selbst die spezifische Situation eines »Soft-Skills«-Trainings erlebt zu haben. Dies hat mehrere Gründe: Zunächst vermittelt ein gut ausgewähltes Seminar in konzentrierter Form Teile jenes Know-hows, das später gebraucht wird. Angelesenes Wissen kann verdichtet und praktisch angewendet werden. Die Dynamik des Lernens in Gruppen wird direkt erlebbar, auch und gerade dann, wenn Probleme im Prozess auftauchen. Lernen geschieht bekanntlich – unter anderem – durch Identifikation, durch Nachahmung. Das Rollenvorbild eines Trainers dient dem Aspiranten demnach dazu, für sich selbst Hinweis-, Orientierungs- und Warnschilder aufzustellen. »So tue ich es auch, so tue ich es sicher nicht.« Schlussendlich verbessert ein gehaltvolles Training auch die eigene Performance. Eine gute kommunikative und rhetorische Performance ist für einen späteren Trainer unerlässlich. Es gilt zwar hier wie im Sport, dass ein hervorragender Spieler (= Redner) nicht automatisch ein hervorragender Trainer (= Rhetoriklehrer/-trainer) ist. Dennoch muss ein Seminargestalter im Kommunikationsbereich zumindest eine klar überdurchschnittliche rhetorische Leistung zu erbringen imstande sein, um nicht in die Inkompetenzzuschreibungsfalle zu geraten. Denn eine Vortragsweise ohne motivierende Kraft färbt stark auf die Wahrnehmung des didaktischen Konzepts ab. Fazit: Wer selbst Trainings zur Materie seines anvisierten Lehrfeldes besucht, schafft in der Regel günstige Voraussetzungen.

Wenn nun ein solcher erster Schritt vollzogen ist, dann steht die eigentliche Trainerausbildung im Mittelpunkt. Sie sollte zumindest folgende Aspekte grundlegend behandeln:

- » die Trainerrolle und das individuelle Trainer selbstverständnis
- » die Gruppe und ihre Dynamik in Theorie und Praxis
- » die Hauptbestandteile der Kommunikations- und ausgewählte Momente der Sozialpsychologie
- » Präsentations- und Moderationstechniken
- » Körpersprache
- » Techniken zur Förderung der Kreativität und der Lernmotivation
- » praktische Interventionsinstrumente für Gruppensteuerung und

KONFLIKTMANAGEMENT

- » Visualisierungstechniken
- » das klassische Repertoire praktischer Kommunikations- und Animationsübungen
- » übergeordnete Trainingsmodelle/-schulen
- » den Umgang mit seminar notwendigen und üblichen Equipments
- » die Gestaltung von Seminar designs/Ablaufplänen
- » den Umgang mit Auftraggebern und die vorbereitende Recherche

Ein spezifisches Rhetorik-Programm ist noch um folgende Elemente anzureichern:

- » Kernelemente der Rhetorik und verwandter bzw. beigeordneter Gebiete wie Dialektik, Logik, Hermeneutik usw.
- » partnerzentrierte Gesprächsführung
- » Eristik, Rabulistik, Diskussions-, Debatten- und Konflikt rhetorik
- » Sprech- und Atemtechnik

Soll dieses umfangreiche Curriculum auch nur unter Konzentration auf das Wesentliche vermittelt werden, dann sind zwischen 30 und 35 Seminartage Lern- und Trainingszeit zu veranschlagen. Wer sich in den einzelnen Teilbereichen echtes Expertenwissen aneignen will, kommt nicht umhin, darüber hinaus etliche Fachbücher zu lesen und eine Reihe ergänzender und vertiefender Trainings zu besuchen.

Ein letzter und wesentlicher Bestandteil jeder guten Trainerausbildung ist die Integration von Praxissequenzen: An der Seite eines erfahrenen Trainers finden für den Anfänger die ersten Schritte ins Seminar geschehen außerhalb der Ausbildungslehrgänge statt; der Profi gibt dem Neuling gezielte Rückmeldung.

B. GUT DING BRAUCHT WEILE

Ein »Soft-Skills«-Training, das Kommunikationsverhalten bewusst machen und optimieren soll, muss eine bestimmte Dauer aufweisen, um nachhaltige Ergebnisse zeitigen zu können. Bei einer Gruppengröße von sechs bis acht Personen pro Trainer ist diese Zeitspanne etwa mit drei bis fünf Seminartagen zu bemessen. Erst bei dieser Zeitdauer kann der Kreislauf aus Theorieinputs, Praxisübungen und Reflexionen so oft wiederholt werden, dass sich neues Bewusstsein bilden und angewandtes Wissen verinnerlicht werden kann. Eintägige Kurztrainings sind auch bei kleineren Gruppen nur so etwas wie ein erster, wacherer Blick in den Spiegel.

C. VERZICHT AUF PROPAGANDATEXTE UND HEILSVKÜNDUNGEN

Trainingsqualität zu sichern, heißt aus der Sicht der Trainer und Anbieter, bei den Darstellungs- und Marketingstrategien Vorsicht und Seriosität walten zu lassen. Seminarankündigungen, die massive

Verhaltensveränderungen durch Kurztrainings verheißen, sind nicht nur unehrlich, sondern aus der Sicht der Trainer im Grunde dumm. Denn solche Propagandatexte haben oft auch determinierende Wirkungen auf die Erwartungen der Teilnehmer. Wer allzu dick aufträgt, darf sich nicht über Artikulationen starker Enttäuschung wundern, wenn am Ende geweckte Wünsche und erlebte Wirklichkeit auseinander klaffen, weil über die realen Möglichkeiten eines Trainings hinaus Resultate versprochen wurden. Aus einem Langeweiler ist nun in einem Tag kein mitreißender Showmaster zu machen.

D. TUGEND SELBSTBESCHRÄNKUNG

Qualität zu bieten, setzt eine quantitative Selbstbeschränkung im Trainingsvolumen voraus. Gerade das Training der »Soft Skills« ist eine Materie, die in der Regel intensivste soziale Interaktionen mit sich bringt. Selbst geschulte Trainer mit psychologischer Ausbildung und einer ausgeprägten Fähigkeit zur Abgrenzung verwenden oft enorme seelische Kräfte, wenn sie ein komplexes Seminar zum Erfolg führen. Wie in vielen sozialen Berufen, ist das Burn-out-Syndrom auch das Damoklesschwert der »Soft-Skills«-Vermittler. Ein kompetenter Trainer beschränkt deshalb sein jährliches Trainingsvolumen so, dass ein authentisches Eingehen auf die individuelle Teilnehmerpersönlichkeit zumindest in Schlüsselmomenten möglich bleibt.

E. DIE OHNMACHT DER GROSSEN ZAHL

Wo die totale Profitmaximierung im Vordergrund steht, da werden im Verhaltenstraining oft überdimensionierte Teilnehmergruppen in enge zeitliche Korsetts gepresst. Ein eintägiges Kommunikationsseminar mit 25 Menschen pro Trainer ist für den Einzelnen in etwa so ertragreich wie ein Zwergfisch für ein Krokodil sättigend. Die große Zahl erlaubt vielleicht Seminarshows, aber lähmt in den meisten Themenbereichen jedes echte Training. In der Regel gilt: Ist

ein Seminar verhaltens-, persönlichkeits- und übungsorientiert, dann sollten auf einen Trainer nicht mehr als acht Personen kommen. Ein solches Verhältnis lässt die Möglichkeit offen, aufeinander in sinnbringender Form einzugehen.

F. THEORIE UND PRAXIS

Wer erfolgreich lernen will, dem helfen Motivation und Lust an der Materie. Beide kommen durch abwechslungsreiches Tun. Ein »Soft-Skills«-Training braucht deshalb immer den gelungenen Mix aus Theorie und Praxis(übung). Dies heißt konkret, dass Phasen mit Vortragscharakter so oft wie möglich mit Übungs- und Handlungssequenzen verknüpft sind. Der Teilnehmer soll Akteur und Gestalter sein, nicht bloß passiver Informationsempfänger. Zur Praxis zählt auch die intensive Reflexion dessen, was in Übungen getan wurde. Feedback – also strukturierte Rückmeldung des Trainers und der Gruppe zum erlebten Verhalten des jeweiligen Akteurs – muss ein fixer Bestandteil sein.

SCHLUSSBEMERKUNG: EINE KRITISCHE DEBATTE IST DRINGEND ERWÜNSCHT!

Die zuvor getätigten Gedanken zur Qualitätssicherung im Bereich des Verhaltens- bzw. »Soft-Skills«-Trainings stellen bloß einen groben Anriss dar. Sie sollen jenen Anregung sein, die sich für eine einschlägige Ausbildung oder eine bloße Seminarteilnahme interessieren.

Darüber hinaus ist eine umfassende, kritische Debatte darüber, wie sich das Feld des »Soft-Skills«-Trainings in Zukunft entwickeln soll, so notwendig wie wünschenswert.

Mag. Christian Kraxner, Jg. 1968, lebt als Publizist, Projektmanager und Verhaltenstrainer in Wien. Er ist Geschäftsführer des Arbeitskreises für Sozialpsychologie und Gruppendynamik (ASG). ■

