

Speakers Corner: „Soft Skills kann man nicht trainieren!“

Roland Kopp-Wichmann über die Versprechen der Seminaranbieter

■ Es ist erstaunlich, welche Versprechungen viele Trainer machen: Man soll bei ihnen lernen, andere zu motivieren, Konflikte konstruktiv zu lösen, mit seiner Zeit besser zurecht kommen – und das alles an einem einzigen Tag oder an maximal drei Tagen. Ich bin selbst Trainer. Und nach vielen Jahren, in denen auch ich versucht habe, Soft Skills zu trainieren, meine ich: Machen wir uns nichts vor – es geht nicht! Soft Skills kann man nicht trainieren. Jedenfalls nicht so. Nicht innerhalb von ein paar Tagen. Und auch nicht mit zwölf und mehr Teilnehmern.

Wie viele kostbare Seminarstunden habe ich mit Teilnehmern versucht, Ich-Botschaften, aktives Zuhören, die Anwendung des Vier-Ohren-Modells, die „richtige“ Art eines Konfliktgesprächs einzuüben? Wie viele Stunden habe ich mit Übungen und Rollenspielen verbracht – ob mit oder Video-Unterstützung? Ich habe es aufgegeben... Warum? Weil ich eine riesengroße Diskrepanz festgestellt habe: Im Seminar klappte die Anwendung der soeben „gelernten“ Soft Skills meist ganz gut. Das lag offenbar vor allem daran, dass die Teilnehmer in der Regel sämtlich willig waren und wussten, was geübt werden sollte. Das heißt: Immer wenn einer in Aktion trat, spielten die anderen natürlich plangemäß mit und ließen ihn auf

keinen Fall auflaufen. Selten reagierten sie so authentisch wie der untrainierte Kollege am Arbeitsplatz. Der nämlich empfängt den frisch Geschulten nicht selten mit so charmannten Sätzen wie: „Häh? Was redest du plötzlich so komisch? Warst du auf Seminar?“ Das habe ich jedenfalls häufig von ehemaligen Seminarteilnehmern gehört. Und auch wenn ich früher nach einiger Zeit wieder auf Seminarteilnehmer im Unternehmen traf und sie coachen sollte, war meine Enttäuschung oft groß. Denn keine der schönen Techniken wurde angewandt. Noch nicht einmal die einfachsten Methoden wie „Fragen stellen“ oder „Zuhören“ hatten sich im Arbeitsalltag eingenistet.

Über dieses Phänomen habe ich lange nachgedacht. Woran lag es? Was machte ich falsch? Erst der Austausch mit anderen Trainern, die dieselben Erfahrungen gemacht hatten, reduzierte meine Enttäuschung. Denn diesen ging es genauso. Dennoch blieb die Frage: „Wieso ist der Transfer von Soft-Skill-Trainings oft so lausig?“

Ich habe darauf eine Antwort gefunden: Die zu lernenden Fähigkeiten berühren innere Themen der Persönlichkeit, die dem Betroffenen jedoch meist unbewusst sind. „Fragenstellen“ z.B. ist eine sehr gute Methode. Doch impliziert sie, dass derjenige, der sie anwendet, etwas nicht weiß. Deshalb fragt

er ja. Ist „etwas nicht wissen“ für jemanden völlig unproblematisch, so wird er in vielen Situationen ganz automatisch Fragen stellen – und zwar auch ohne Soft-Skill-Seminar! Viele Männer (Frauen sind da häufig anders) haben aber ein Problem mit dem Thema „Nicht-Bescheid-wissen“. Männliche Verkäufer beispielsweise erklären lieber ellenlang ihr Produkt – anstatt den Kunden in der Bedarfsanalyse zu fragen, wozu er das Produkt verwenden möchte. Viele Männer irren auch lieber in einer fremden Stadt herum, anstatt jemanden nach dem Weg zu fragen...

„Zuhören“ wiederum ist eine wichtige Methode bei Konflikten, in der Führungsarbeit, bei Mitarbeitergesprächen. Zuhören klingt einfach: Ohren auf, Mund zu. Doch wenige Menschen können zuhören. Denn diese Fähigkeit berührt unwillkürlich Fragen wie „Wer hat Recht?“, „Wie viel Aufmerksamkeit brauche ich?“ oder „Wie viel bin ich wert, wenn ich nicht im Mittelpunkt stehe?“ Solche inneren Themen wirken stärker auf uns, als uns bewusst ist.

In Zeitmanagement-Seminaren sitzen Teilnehmer, die glauben, dass sie ein Problem mit der Zeit oder dem Selbstmanagement haben. Man zeigt ihnen hilfreiche Tools wie Alpen-Methode, Eisenhower-Prinzip, ABC-Analyse oder Pufferzeiten-Pla-



Roland Kopp-Wichmann ist Trainer und Coach in Heidelberg. Er arbeitete zuvor als Bankkaufmann, EDV-Operator, Vermögensberater und Werbetexter. Nach dem Abitur auf dem zweiten Bildungsweg lebte er ein Jahr in einem Kibbuz in Israel. Kopp-Wichmann absolvierte während seines Psychologie-Studiums mehrere therapeutische Zusatzausbildungen und leitete zwanzig Jahre ein Institut für Erwachsenenbildung. Vor einigen Jahren entwickelte er einen eigenen Ansatz von Persönlichkeitstrainings. Mehr Infos unter: www.seminare4you.de

nung. Das Dumme ist nur: Menschen mit Zeitproblemen wenden spätestens vier Wochen nach dem Seminar keine der Methoden an. („Keine Zeit! Vergessen!“) Das liegt meist nicht am Trainer und auch nicht an den Inhalten – die man im Übrigen in jedem entsprechenden Taschenbuch oder bei Wikipedia nachlesen könnte. Es liegt auch nicht an mangelnder Befähigung des Betreffenden, sich ein neues Verhalten anzueignen und einzuüben. Will derjenige Golf lernen oder Segeln oder Sudokus lösen, dann kann er das schließlich auch. Aus meiner Sicht berühren Zeitprobleme vielmehr das innere Thema „Grenzen“. Darf ich Grenzen haben (Grenzen der Zeit, Energie, Kräfte) oder gehört zu meinem Selbstbild eher „Nichts ist unmöglich!“? Darf ich anderen Grenzen setzen? Kann ich „Nein“ sagen?

Wenn Seminarteilnehmer Gelerntes nicht anwenden, dann also deshalb, weil ihr „altes“ Verhalten bis jetzt eine bessere Lösung darstellt, um mit bestimmten inneren Themen umzugehen. Dieser Punkt ist zentral für das Verständnis von Veränderung. Menschen treffen mit ihrem Verhalten immer die beste Wahl – aus den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. Wenn pünktliches Erscheinen bei einem Menschen das Thema „Gehorchen müssen“ oder „Wichtig tun müssen“ berührt, dann wird dieser Mensch

regelmäßig zu spät kommen (müssen). Diese „Unpünktlichkeit“ ist aber nicht sein Problem, sondern die kreative Strategie seines Unbewussten, das unangenehme Thema zu umgehen. Sein „Symptom“ ist eine Lösung.

Vor einigen Jahren habe ich meine gesamte Seminararbeit umgestellt. Meine offenen Seminare dauern drei Tage, mit maximal sieben Teilnehmern. Ganz ohne Methoden, ohne Tipps, ohne Unterlagen, ohne Rollenspiele. Stattdessen finden wir bei jedem Teilnehmer in einem intensiven Prozess heraus, welche inneren Themen ihm oder ihr im Wege stehen, wenn es darum geht, ein neues Verhalten anzunehmen. Und diese Themen bearbeiten wir ein Stück weit. Mehr geht nicht. Durch dieses Bewusstmachen der inneren Barrieren – und der Arbeit an der eigenen Persönlichkeit – hat die Umsetzung der Seminarinhalte im Berufsalltag jedoch deutlich bessere Chancen als mit dem bloßen Vermitteln von Soft Skills.