

Einleitung

Die Reise ins Land der Veränderung führt auf Berge und durch Täler. Solange die Aussicht gut ist und Erfolge sichtbar, fließt die Energie für die weiteren Schritte. Manchmal gerät jedoch das Schreiten auf dem Weg ins Stocken.

Insbesondere in Seminaren und Trainings stoßen Teilnehmer innerhalb ihrer individuellen Lernprozesse häufig an Grenzen. Angst vor dem, was da vielleicht passiert, eine grundsätzliche Angst vor Veränderungen, vor der Konfrontation mit ungewohnten Inhalten oder mit der eigenen Person. Diese Furcht lässt Menschen erstarren, verkrusten. Zudem stellt auch die innere Grundhaltung in Form von Überzeugungen, Bewertungen, Konzepten, unangenehmen Vorerfahrungen oder Minderwertigkeitsgefühlen eine mögliche Begrenzung für einen Entwicklungsschritt im Veränderungsprozess dar.

Die »Icebreaker« in diesem Buch bearbeiten diese »Verkrustungen«. Allerdings geht es nicht um ein »aufbrechen«. Das konkrete Vorgehen, das wir hier anbieten, ist feiner: Icebreaker als Metapher zeigen, wie Menschen auf vielfältige Weise Zugang zu »Neuem« finden können. Das »Neue« kann dabei alles Mögliche sein: neue Menschen, neue Inhalte, neue Verhaltensweisen, neue Methoden, neue Denkansätze, neue Konzepte.

Icebreaker müssten daher eigentlich Icesmelter genannt werden, denn dadurch wird der Prozess der Veränderung deutlicher. In dem Maße, wie der »alte« Zustand verabschiedet wird, kann der neue entstehen. Ebenso findet der physikalische Wechsel von Eis zu Wasser mit langsamen Obergängen statt. Die Eisschmelze in der Natur gelingt nur der Sonne. Sie wärmt, bringt Licht und Kraft und gewinnt durch ihre Beständigkeit, wie es in dieser Geschichte aus der Zen-Tradition deutlich wird:

Eines Tages sahen die Sonne und der Wind einen Mann spazieren gehen. Der Wind sagte: »Wetten, dass ich es schaffe, den Mantel des Mannes auszuziehen?« Die Sonne zweifelte dies an, so dass der Wind in seinem Ehrgeiz gepackt wurde und sogleich anfang zu

blasen. Der Mann merkte, dass es stürmisch wurde, steckte seine Hände in die Manteltaschen und zog die Schultern hoch. Daraufhin wurde der Wind wütend und blies noch stärker. Nun schlug der Mann auch noch seinen Kragen hoch. So sehr sich der Wind auch bemühte – wegblasen konnte er den Mantel nicht. »Nun bin ich an der Reihe«, sagte die Sonne und kam hinter den Wolken hervor, bis sie schließlich am Himmel ihre Kräfte frei entfalten konnte. Der Mann begann zu schwitzen, schaute zur Sonne hinauf – und zog seinen Mantel aus.

Unsere Icebreaker erleichtern den Einstieg in Veränderungsprozesse sowie den Umgang mit Blockierungen, die dabei auftauchen können. Trainer, Seminarleiter und Berater finden hier einfaches Handwerkszeug, mit dem sie in solchen Situationen agieren und darin reagieren können. Sie erhalten Wissen darüber, wie die individuelle Veränderung in ihrer Unterschiedlichkeit geschieht, wie der Prozess grundsätzlich verläuft und welchen Einfluss der Trainer oder Berater auf ihn hat – oder auch nicht. Es werden Möglichkeiten aufgezeigt, um Lernbereitschaft und Wahrnehmungsfähigkeit zu fördern, eine entspannte Lernatmosphäre zu schaffen und Widerstände zu bearbeiten.

Icebreaker lassen sich überall dort einsetzen, wo es um Veränderungen und Lernen mit Leichtigkeit und Spaß geht: in Seminaren zur Persönlichkeitsentwicklung, in Verhaltenstrainings, im Coaching, in Workshops zur Teamentwicklung oder im Rahmen der Lernenden Organisation.

Die Werkzeuge unserer Icebreaker bestehen aus Interventionen, Übungen, Kurzexperimenten und anderen Aktivitäten in Seminaren, die ein Trainer anbietet, damit Teilnehmer mit Spaß, Kreativität und Neugier dem Neuen und Unbekannten begegnen können.

Wir wählten die Interventionen und Übungen dahingehend aus, dass sie die emotionale Ebene in Veränderungsprozessen ansprechen und eine Kraft erzeugen können, die es dem Teilnehmer ermöglicht, aus sich selbst heraus zu wachsen – oder sich zu entscheiden, so zu bleiben wie er ist. Denn Nicht-Veränderung birgt auch immer einen Sinn in sich. Trainer und Berater erhalten hier Werkzeuge an die Hand, die Menschen bei Veränderungen in diesem Sinne unterstützen und begleiten sowie dabei helfen, Strategien auf den Ebenen des Denkens und des Handelns für Veränderungen zu entwickeln und umzusetzen.

Somit liegt die Position des Trainers und Beraters im Spannungsfeld zwischen Beratung und Anregung einerseits und Anleitung und

Darbietung andererseits. Er sorgt so dafür, dass die Lernenden so wenig wie möglich und nur so viel wie nötig von außen begleitet und unterstützt werden. Er muss dabei akzeptieren, dass die Teilnehmer sich die angebotenen Inhalte nach ihren Regeln und Vorerfahrungen, nach ihren eigenen Verständniszugängen und im Kontext ihrer individuellen Lebenswelt aneignen. Und auch, dass das von dem Trainer gelieferte Informationsangebot mit der Einsicht dargeboten wird, dass Lerninhalte sowohl auf Akzeptanz als auch auf Ablehnung stoßen können.

Natürlich spiegelt dieses Buch auch unsere persönlichen Einstellungen wider: Wir sind geprägt von der humanistisch orientierten Psychologie und überzeugt von systemischen Ansätzen. Und so ist auch die Auswahl der Modelle und Übungen stark von diesen Strömungen bestimmt. Die Anerkennung des Wertes und die Achtung vor der Einmaligkeit jedes Menschen sind für uns von zentraler Bedeutung. Daher sollten nach unserer Auffassung Trainer und Berater Lern- und Veränderungsprozesse anregen und begleiten und die Teilnehmer darin fördern, bereits vorhandene Potenziale zu entfalten und ihre individuellen (Verhaltens-)Möglichkeiten zu erweitern.

Welchen Zweck erfüllen Icebreaker?

Auf der Prozessebene können Übungen, Experimente, Interventionen als Icebreaker:

- den Spaß und die Leichtigkeit beim Lernen betonen,
- zum Schmunzeln anregen,
- sich besser zu konzentrieren helfen,
- den Übergang erleichtern von einer eher kognitiven Aktivität zu einer, bei der mehr die Sinne angesprochen werden,
- die Qualität des Miteinander in der Gruppe zu verbessern helfen.

Auf der Inhaltsebene können Icebreaker:

- helfen, Neuland zu erkunden; etwas mehr als sonst zuzulassen,
- helfen, bisherige Erfahrungen in einem neuen Licht zu sehen,
- etwas bewusst machen, was schon da ist: nicht nur überkommene Gewohnheiten, sondern auch versteckte Ressourcen,
- die eigenen Grenzen bewusst machen und dadurch eine aktive, selbstverantwortliche Entscheidung ermöglichen: Will ich hier stehenbleiben; Wozu dient mir die Grenze?
- neue Möglichkeiten und Sichtweisen eröffnen,
- sich selbst (und auch anderen) gegenüber Respekt, Achtung, Würde verschaffen,

- Prinzipien über eine andere Ebene (Körperebene, Metapherebene) verdeutlichen,
- den Zugang zu einem Thema erleichtern.

Der Aufbau des Buches

Das Buch beginnt mit dem Thema »Veränderung«. Dies bestimmt den Rahmen, in dem Lernen geschieht: Die individuelle Veränderungsfähigkeit ist eine Grundkompetenz für Führungskraft und Mitarbeiter. Die Veränderungsarbeit findet als lebenslanger Lern- und Reifungsprozess statt oder ist institutionell eingebunden in Teamentwicklungs-Maßnahmen bzw. organisatorische Veränderungsprozesse.

Das zweite Kapitel handelt vom Gegenspieler der Veränderung, dem Widerstand. Welche Gründe gibt es für Widerstand? Welches sind seine Ursachen, und wie äußert er sich? Welche Möglichkeiten gibt es, mit Widerstand umzugehen? Diese – zunächst unerwünschte – Reaktion beleuchten wir vor dem Hintergrund individueller Veränderungen und leiten daraus Anregungen für den Umgang mit ihnen ab. Der zweite Teil des Buches betrifft grundlegende Bereiche für jede Form der Veränderung: Wahrnehmung und Lernen.

Im dritten Kapitel werden die Voraussetzungen für Veränderungen beleuchtet: die individuelle Wahrnehmung, die bestimmt, wie jemand die Welt betrachtet und wie dennoch neue Perspektiven entstehen können.

Im vierten Kapitel werden verschiedene Modelle zum Lernen vorgestellt und die Frage »Wie lernen wir?« beantwortet. Ein besonderer Schwerpunkt dieses Kapitels ist der Bereich der »Lernverhinderung«.

Der dritte Teil des Buches bietet Werkzeuge für leichtes und spielerisches Lernen bei individuellen Veränderungsprozessen: Entspannung und Metaphorische Geschichten. Beides sind Möglichkeiten eines Zuganges, die jenseits vom rationalen Lernen liegen, indem sie das Unbewusste bzw. den Körper mit einbeziehen.

Die einzelnen Kapitel bestehen jeweils aus zwei Teilen: Sie starten mit einer Einführung in Form von kurzer Theorie und psychologischen Modellen. Danach folgt der praktische Teil mit Übungen, Interventionen, Experimenten und Geschichten. Die Literaturhinweise zu den einzelnen Kapiteln bieten die Möglichkeit, bestimmte Bereiche zu vertiefen.

Als wir dieses Buch zu schreiben begannen, hatten wir viele Vorstellungen, Einstellungen und Erfahrungen zum Thema Veränderungen. Allmählich wurde uns deutlich, dass dies eines jener Themen ist, bei denen man meint, desto weniger zu wissen und zu verstehen, je mehr man sich damit beschäftigt. Wir entschieden uns deshalb für praktische Relevanz statt Vollständigkeit, für Prägnanz statt Ausführlichkeit.

In dieser aktualisierten und überarbeiteten Auflage haben wir uns kritisch damit auseinandergesetzt, was sich für uns in Bezug auf die Inhalte verändert hat. Dies hat dazu geführt, dass manche Theorien weichen mussten, manche durch stimmigere ersetzt wurden, dass Inhalte fokussierter formuliert und weitere Übungen aufgenommen wurden. Wir hoffen, dass Ihre Trainings- und Beratungssituationen mit diesem Handwerkzeug noch vielfältiger und kreativer werden.

Ach ja: kein Buch ohne einen Kommentar zur Anredeform. Sprach-Stolpersteine wollten wir vermeiden, also entschieden wir uns für die herkömmliche Form, bei den Frauen wie Männer für uns gleichermaßen angesprochen und einbezogen sind.

Monika Kalhns und Doris Röschmann