

Aus: TPS 1/2015

Lothar Klein

Lernen aus den Erfahrungen anderer

Gar nicht so selbstverständlich, aber möglich

Es sagt sich so leicht dahin, man habe diese oder jene Erfahrung gemacht, und erwartet dann, dass die Adressaten diese Erfahrung ohne Weiteres nachvollziehen können. Aber so einfach ist es nicht.

Auf einen Blick

Der Beitrag beleuchtet die scheinbare Selbstverständlichkeit, mit der wir eigene Erfahrungen weitergeben in der Erwartung, dass unser Gegenüber sie ohne Weiteres nachvollziehen könne. Tatsächlich gibt es erschwerende Umstände und Hürden zu überwinden, will man Erfahrungen fruchtbar vermitteln. Beim Zuhörer muss eine Fragehaltung vorhanden sein, ein freiwilliges Erkenntnisinteresse. Aber auch dann ist nicht sicher, dass er die vermittelte Erfahrung auf sich beziehen kann, und wenn, dann wird er sie möglicherweise anders deuten und bewerten als der Berichtende. Für die Vermittlung von Erfahrungen ist ein systematisches Vorgehen hilfreich, in dem das Geschehen und seine Deutung getrennt kommuniziert werden. Im günstigen Fall stellt sich eine dialogische Resonanz ein, ein Mitschwingen der Beteiligten. Erst nach einer gründlichen Reflexion von Erfahrungen kann es zu nachhaltigen Teamentscheidungen kommen.

Stellen Sie sich vor, eine Ihrer Kolleginnen hat eine Fortbildung zum Thema Partizipation besucht. In ihrem Bericht im Team hebt sie vor allem hervor, dass sie einen Weg kennen gelernt hat, auf dem die meisten Regeln in der Kita überflüssig werden könnten, die so genannten Lebensregeln. Bis auf einige Sicherheitsbestimmungen würden alle anderen Verhaltens- und Benutzungsregeln in vier bis fünf Lebensregeln aufgehoben sein. Sie reagieren skeptisch? Kein Wunder. Sie haben an der Fortbildung ja auch nicht teilgenommen. Ihre Kollegin versucht erst gar nicht, Sie zu überzeugen, sondern bittet bloß darum, diese „Lebensregeln“ einmal ausprobieren zu dürfen. Nachdem Sie miteinander geklärt haben, in welchem Rahmen das möglich wäre, ohne dass Sie und das übrige Team diese Methode selbst übernehmen müssten, bekommt Ihre Kollegin die Erlaubnis, stellvertretend die Lebensregeln auszuprobieren. Eine zweite Kollegin hat ebenfalls Lust dazu. So werden beide zum „Innovationsteam“ in Sachen Regeln. Ein Teil der Absprache ist die Zusage, nach acht Wochen dem Team die Erfahrungen, die sie bis dahin gemacht haben, zur Verfügung zu stellen. Dieser Erfahrungsbericht steht nun an. Betrachten wir einmal genauer, was damit im Zusammenhang alles geschieht.

Die kreative Differenz

Da ist zunächst die Seite der Zuhörerinnen. Welche Fragehaltung, welches Interesse muss bei ihnen vorhanden sein, damit sie sich überhaupt auf Erfahrungen anderer einlassen können? Da braucht es ein Minimum an Erkenntnisinteresse und vor allem die Suche nach dem Sinn, den die Erfahrungen anderer für einen selbst ergeben könnten. Ein Stück weit innere (und dialogische) Bereitschaft, sich von anderen beeinflussen zu lassen, ist notwendig. Ich müsste mich also

zumindest eine Zeitlang bewusst von meinen Vermutungen verabschieden, dass das Gehörte „eh nichts bringt“, „anstrengend zu werden scheint“ oder „nicht zu mir passt“. Erst dieses „Suspendieren“ eigener Vorannahmen, Bewertungen und Kategorisierungen kann verhindern, dass sie die Art und Weise, wie ich das Gehörte wahrnehme, zu sehr beeinflussen. Erst wenn diese gedankliche Offenheit da ist, kann überhaupt kleinschrittige Erfahrungsvermittlung stattfinden. Das lässt sich im Team üben!

Noch nicht geklärt ist damit aber die Frage, inwiefern Sie überhaupt in derselben Weise nachvollziehen können, was andere erlebt haben. Niklas Luhmann, ein bedeutender deutscher Soziologe, meinte: „Menschen können einander gar nicht verstehen. Nur der Austausch mit anderen über Erfahrungen kann bei einem etwas anregen, was schon in Ansätzen in ihm vorhanden ist.“ Aber auch das ist kein selbstverständlicher Vorgang. Erfahrungen anderer müssen mich erst einmal irgendwie berühren, damit sie für mich wertvoll werden können, müssen deshalb zumindest andeuten, dass auch mit mir zu Übereinstimmung en kommen *könnte*. Haben die Erfahrungen anderer nicht diese Wirkung auf mich, empfinde ich sie als etwas Fremdes, das mich irgendwie „zurechtrücken“ will. Dann nehme ich eine Abwehrstellung dazu ein.

Dieses Resonanz-Phänomen kann man sich als ein Schwingen auf derselben Wellenlänge vorstellen. Die Erfahrungen anderer bringen bei mir etwas zum Schwingen, was schon vorhanden ist. Das funktioniert natürlich umso besser, je ähnlicher solche Erfahrungen sind, also in Kita-Teams eigentlich kein Problem. Was Sie hören, darf demnach nicht zu weit von Ihren eigenen Erfahrungen entfernt sein. Der italienische Kinderarzt und Psychologe Adriano Milani Comparetti hat uns jedoch auch gelehrt, dass für das Zustandekommen eines fruchtbaren Dialogs auch eine „kreative Differenz“, also ein Unterschied zwischen den Dialogpartnern, vorhanden sein muss. Nicht zu weit davon entfernt, damit der Kontakt bestehen bleibt, aber immerhin so weit, dass der Dialog „Futter erhält“. Das ist auch aus einem anderen Grund wesentlich, denn Resonanz beruht darauf, dass beide Seiten, die, die in Schwingung versetzt, und die, die darauf „antwortet“, weiterhin eigenständig und damit selbstwirksam bleiben. Resonanz ist ja kein Aufgehen im Anderen, sondern ein wechselseitiges Antworten auf gleicher oder ähnlicher „Wellenlänge“.

Das richtige Maß an Unterschied macht es deshalb aus. Hier die passende Größenordnung zu finden ist davon abhängig, wie feinfühlig *beide* Seiten, die Kollegin, die von ihren Erfahrungen berichtet, und Sie als ZuhörerIn damit umgehen. Es liegt also auch in der Verantwortung der Zuhörenden, sich um das richtige Maß dieser „kreativen Differenz“ zu kümmern. Sie sorgen dann quasi für sich selbst *und* den Fortgang des Dialogs. Zuweilen ist beispielsweise Verlangsamung angesagt: „Das kann ich im Moment nicht nachvollziehen. Könntest du das vielleicht noch einmal mit anderen Worten beschreiben oder in kleineren Schritten?“

Freiwilligkeit

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass ein solcher Erfahrungsaustausch überhaupt gelingen kann, ist Freiwilligkeit. Nicht jeder kann sich jederzeit darauf einlassen. Das muss gar nichts mit Abwehr, Desinteresse oder Ähnlichem zu tun haben. Nicht jeder von uns ist einfach jederzeit innerlich für alles bereit! Vor allem aber: Auf Fremdes kann ich nur positiv offen reagieren, solange ich das Gefühl behalte, meinen Handlungsspielraum auch weiterhin selbst (mit)bestimmen zu können.

Ich glaube, an dieser Stelle braucht es viel soziale Fantasie und Flexibilität. Wie können Teamtreffen so differenziert gestaltet werden, dass sich die einen damit, die anderen mit etwas anderem befassen? Wir kann das im Alltag geschehen oder sogar nebenbei? Wie können Hospitationen, gegenseitige Beobachtung, gegenseitige Interviews oder andere Methoden

sinnvoll eingesetzt werden? Dies alles hängt entscheidend davon ab, wie ein Team zusammengesetzt und wie groß es ist und auch davon, wie groß die Differenz der Sichtweisen, Haltungen, Arbeitsweisen und Erfahrungen im Team sind. In jedem Fall gilt: Es braucht eine Bereitschaft, sich vorurteilsfrei und offen auf die Erfahrungen anderer einzulassen. Die kann nur freiwillig entstehen.

Erfahrungen sind etwas Persönliches

Kommen wir zur anderen Seite, zu derjenigen, die über ihre Erfahrungen berichtet. Erfahrungen sind etwas Persönliches. Sie bestehen aus Handlungen, Erlebnissen, Gefühlen, Gedanken, Ambivalenzen, Misserfolgen und Erfolgen. Erfahrungen umfassen niemals das ganze Geschehen. Hier spielen vielmehr die persönliche Wahrnehmung, Deutung, Bewertung und Schlussfolgerung (in dieser sukzessiven Reihenfolge!) eine Rolle. Sie legen am Ende unser Handeln fest und beeinflussen damit natürlich ganz erheblich das, was uns dann als *unsere* Erfahrung erscheint. Es versteht sich von selbst, dass jemand mit einem anderen Lebenshintergrund, anderem Wertesystem oder anderen Handlungsroutinen dieselbe Situation bereits anders wahrnimmt und sie dann auch anders deutet und bewertet. Deswegen wird er auch zu anderen Schlussfolgerungen und anderem Handeln gelangen.

Erfahrungen sind zudem ein Ergebnis verschiedener Wechselwirkungen. Sie sind natürlich davon abhängig, was ich selbst tue und was andere tun. So wie ich, um wieder zu unserem Eingangsbeispiel zurück zu kommen, mit den „Lebensregeln“ umgehe, wie überzeugt ich davon bin, wie ich in diesem Zusammenhang auf die Kinder reagiere oder nicht und auch in welcher Weise sie damit umgehe, beeinflusst meine Erfahrungen damit. Jeder andere würde es anders tun und hätte dementsprechend auch andere Erfahrungen vorzuweisen. Die Kinder würden auf Andere anders reagieren und andere Erzieherinnen wieder anders darauf.

Lassen sich aber Erfahrungen nicht auch verallgemeinern? Ich habe da manchmal Zweifel. Ich glaube, vielen Verallgemeinerungsversuchen geht eine unzulässige Vereinfachung voraus: Nur die Teile der Erfahrung werden herangezogen, die zur beabsichtigten Verallgemeinerung passen. Deswegen bin ich Äußerungen gegenüber, wie „Wir haben die Erfahrung gemacht“, ziemlich skeptisch. Sieht man nämlich genau hin, merkt man schnell, dass es eigentlich sehr unterschiedliche Erfahrungen waren. Am Ende steht vielleicht für alle: „Es hat funktioniert“, aber wie genau und was wer dafür getan hat, das bleibt unsichtbar. Auch das: Was hat eigentlich genau „funktioniert“? Und: Deine Art etwas zu tun, muss nicht auch meine Art sein. Dennoch kann auf beide Arten etwas „funktionieren“ oder nicht!

Deswegen meine ich, Erfahrungen sollten, wird von ihnen berichtet, unbedingt an die Person, die sie gemacht hat, gebunden bleiben. Im Dialog ist die Rede davon „produktiv zu plädieren“. Gemeint ist damit, die Wurzeln meiner Einsichten und Überzeugungen, der Ergebnisse meiner Erfahrungen, „dran hängen zu lassen“: Wie kam es dazu, welche Gedanken haben mich dabei beschäftigt, welche Ambivalenzen habe ich gespürt? Welche Gefühle waren da im Spiel? Jesper Juul nennt das die „persönliche Sprache“.

Lernen am Misserfolg

Eine Freundin hat mir einmal die Herkunft des Wortes „Erfahrung“ erklärt. Das ist sehr aufschlussreich. Es stammt u.a. vom althochdeutschen „Irfahan“, was soviel bedeutet wie: in die Irre fahren, durchreisen, etwas Unbekanntes und Überraschendes entdecken. Erfahrung hat also offensichtlich etwas zu tun mit unbekanntem Terrain und auch mit Fehlern.

Gerald Hüther hat sinngemäß einmal formuliert: Das Schlimmste, was dem Gehirn passieren kann, ist dauerhafter Erfolg. Dann tauchen nämlich keine Zweifel mehr auf und das Gehirn

richtet sich im Immerselben ein. Es hört auf, in Alternativen zu denken! Wer neue Erfahrungen macht, muss den Fehler immer einkalkulieren. Wer nur Erfolg haben möchte, scheitert entweder irgendwann grandios oder versucht erst gar nichts. An Unterschieden zu lernen bedeutet also auch, Fehler als Chance und als „schönes Problem“ wahrzunehmen. Probieren Sie es doch einmal aus und machen Sie eine Fehlerrunde im Team: Jede erzählt von einem Misserfolg, der ihr in der vergangenen Woche untergekommen ist. Sie werden sehr schnell die befreiende Wirkung des „Was-du-auch?“ spüren. Sie werden gemeinsam aufmerksamer dafür, was in Ihrer Arbeit hakt und können nach Alternativen suchen. Alternativen werden entdeckt, wenn etwas anders gemacht werden darf als bisher und damit auch das Risiko des Scheiterns eingegangen wird.

Erfahrungsberichte sind also keine Erfolgsberichte. Sie beschreiben persönliche Suchbewegungen mit allen Wenss und Abers, mit Umwegen und auch dem Misslingen. Vielleicht macht sie das erst annehmbar. Zuweilen nämlich wird die Absicht, jemanden zu überzeugen hinter dem Schildern von Erfahrungen versteckt. Dann wird nicht nur so getan, als wären die eigenen Erfahrungen ein Tatbestand, der *jedem* so wiederfahren würde. Der Hinweis auf eigene Erfahrungen kann auch als Totschlagargument dienen: „Meine Erfahrungen wirst du ja wohl nicht abstreiten können!“ Damit das erst gar nicht passiert, müssen eben auch Schwierigkeiten, Zweifel, Verwunderungen und Misserfolge beschrieben werden.

Konkrete Schritte

Es ist also gar nicht so einfach, Erfahrungen so darzustellen, dass andere tatsächlich etwas damit anfangen können. Vielleicht könnte das folgende Vorgehen als Handlungsrahmen dienen: Vor dem Austausch im Team wäre es gut, sich selbst zu vergewissern, worin genau meine Erfahrungen bestehen und was ich anderen davon mitteilen möchte. Mit der so genannten Zeitlupenmethode könnte das so gehen: Ich schreibe einfach in ganzen Sätzen und chronologisch aufgelistet untereinander: Was ist genau geschehen? Was habe ich gemacht oder gesagt? Was haben die Kinder daraufhin getan? Außerdem käme es darauf an, mir selbstreflexiv meine Gefühle, meine Befürchtungen und Zweifel, meine Gedanken sowie meine Handlungsimpulse zu vergegenwärtigen. Das könnte so aussehen, dass ich mein Blatt in zwei Spalten aufteile: links für das Geschehen, rechts für meine jeweiligen Gedanken, Gefühle und Impulse.

Kommt es dann zum Austausch im Team, könnten folgende Schritte zur Anwendung kommen:

1. der Erfahrungsbericht. Dazu sind ausschließlich Informationsfragen erlaubt. Niemand darf etwas davon in Zweifel ziehen, niemand darf bewerten.
2. ein Feedback zur Frage: „Was lösen deine Erfahrungen bei mir aus?“ Das müsste ohne Kommentar stehen gelassen werden!
3. gemeinsame Reflexion (in Kleingruppen): „Für mich war beim Zuhören besonders wertvoll. – Das würde ich auch gerne einmal probieren und eigene Erfahrungen damit sammeln. – Mir kommen da ein paar Fragen und Zweifel.“
4. Wieder zusammenkommen und sich gegenseitig mitteilen, was in den Reflexionen wichtig war.

Entscheidungen vom Erfahrungsbericht trennen

Kommen wir noch einmal auf das Beispiel der „Lebensregeln“ zurück. Nehmen wir an, zwei Drittel des Teams sind an den Erfahrungen der Kolleginnen interessiert, die den neuen Art des Umgangs mit Regeln ausprobiert haben. Nehmen wir weiter an, von dieser Gruppe ist knapp die Hälfte angesteckt worden. Auch sie haben Lust zum Erproben der „Lebensregeln“. Knapp 2/3 des Teams wären demnach immernoch skeptisch bzw. ablehnend. Was also tun?

Zunächst einmal: Es sollte nach Möglichkeit keine Teamentscheidung im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Erfahrungsaustausch getroffen werden. Allein die Notwendigkeit, im Anschluss eine verbindliche Entscheidung treffen zu müssen, beeinträchtigt sowohl den Bericht als auch das Zuhören. Die Aufmerksamkeit aller wäre (zumindest auch) darauf ausgerichtet, welche Mehrheiten sich herausbilden und welche „Argumente“ welchen Mehrheiten dienen könnten usw. Zeit- und Entscheidungsdruck behindern, dass es zu gegenseitiger Resonanz kommen kann. Auch wenn es zeitaufwändiger ist, lohnt es sich deshalb, beides von einander zu trennen.

Erfahrungen und auch die innere Auseinandersetzung damit brauchen Zeit. Dennoch muss natürlich jedes Team auch prüfen, wie viel Unterschiedlichkeit es zurzeit verkraften kann, und eventuell wird es irgendwann notwendig sein, eine Entscheidung herbei zu führen. Ich rate aber dazu, dem mit Gelassenheit zu begegnen. Findet nämlich erst einmal ein fruchtbarer und nicht zu schnell bewertender Erfahrungsaustausch statt, regelt sich vieles von selbst. Irgendwann ist dann der Punkt erreicht, an dem ein Team ohne große Schwierigkeiten die neuen Erfahrungen integrieren kann.

Dann könnte eine Zwischenbilanz gezogen werden. In deren Vorbereitung könnten sich einige Kolleginnen damit beschäftigen, wonach überhaupt gefragt werden soll. Wonach, das orientiert sich am Konzept, am Selbstverständnis und auch an der momentanen Situation der Einrichtung. Natürlich fließen auch die im Verlauf der Erfahrungen neu gewonnenen Sichtweisen und Fragestellungen ein. Sinnvoll wäre es deshalb, wenn beide Seiten, also die mit und die ohne neue Erfahrungen die Auswertungsfragen festlegen würden. Das könnten dann beispielsweise diese sein:

- Wer hat bereits Erfahrungen mit den „Lebensregeln“ gemacht?
- Wer teilt die Erfahrung, dass diese Art des Umgangs mit Regeln nicht zeitaufwändiger ist? Wer nicht?
- Wer teilt die Erfahrung, dass die „Lebensregeln“ zu mehr Nähe und Kontakt zu den Kindern geführt haben? Wer nicht?
- Wer teilt die Erfahrung, dass die Anliegen der Kinder differenzierter betrachtet werden können? Wer nicht?

Schlussfolgerungen daraus können in neue Erfahrungen und die wieder in einen neuen Prozess des Austauschs münden.