

Lothar Klein

# Aus Erfahrungen lernt man erst, wenn man sie gemacht hat

## Entwicklungsprozesse in Teams brauchen Erlaubnisse und Reflexion

Aus: TPS 8/2005

Frau Berger ist eine engagierte und neugierige Erzieherin. Regelmäßig besucht sie Fortbildungen. Ihr großes Interesse und ihr enormer Elan haben allerdings in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Hat sie die Frage, die am Ende jeder Fortbildung auftaucht: „Wie soll ich das alles meinem Team sagen?“ am Beginn noch einfach optimistisch vom Tisch gewischt, ist sie in letzter Zeit deutlich zurückhaltender geworden. Zu oft hat sie die Erfahrung machen müssen, dass ihre Ideen bereits an der Hürde „Team“ gescheitert sind. Als zu mühsam und in der Hektik des Alltag kaum durchführbar erwies es sich, „zuerst das ganze Team“ dafür zu gewinnen.

Frau Bergers Team ist ein ganz normales Team: aufgeschlossen, interessiert, neugierig. Frau Berger bekommt sogar die notwendige Zeit, über ihre Ideen zu sprechen. Das Team ist aber auch sehr darauf bedacht, erst dann etwas geschehen zu lassen, wenn alle Bedenken im Vorfeld geklärt sind. Die Befürchtungen, etwas könnte aus dem Ruder laufen, sind groß. Deshalb stehen die Kolleginnen Neuerungen eher vorsichtig gegenüber und wollen „alles ausführlich bedacht“ wissen, bevor sich – dann aber „alle gemeinsam“ - darauf einlassen.

Das ist typisch für Teams in Kindertageseinrichtungen. Das Dogma der Einigkeit schreibt vor: Zuerst müssen „alle überzeugt sein“, erst danach darf etwas Neues ausprobiert werden. Was auf den ersten Blick vernünftig erscheint, ist in der Praxis jedoch außerordentlich entwicklungshemmend. Der Anspruch der „Einigkeit“ führt nämlich meist dazu, dass erst gar nichts Neues ausprobiert wird, weil Einigkeit ohne Praxiserfahrungen nämlich nur schwer herzustellen ist.. Das „ganze Team“ für eine Idee zu gewinnen, für neue Wege oder einfach nur dafür, auf eine bestimmte Situation auch einmal anders reagieren zu dürfen, scheitert nicht nur an der in der Regel knappen Zeit für den Dialog. Häufig bleiben solche Gespräche im Allgemein-Unverbindlichen oder in Positionsbestimmungen hängen.

Ein noch so intensives und noch so gut moderiertes fachliches Teamgespräch kann nicht ersetzen, was ebenfalls unabdingbar ist, damit ein (gemeinsamer) Lernprozess überhaupt in Gang kommt: die Erfahrung. Was es deshalb auch braucht, ist deshalb die Bereitschaft eines Teams, sich auf Erfahrungen einzulassen, *bevor* alles geklärt, abgesprochen und ausdiskutiert ist. Natürlich muss jedes Team herausfinden, bis zu welchem Grad es dies tolerieren und damit erlauben kann. Aber bereits für eine (*auf Erfahrung gründende*) Antwort auf diese Frage ist eben die Erfahrung damit unumgänglich.

Teams müssen also eine gewisse Risikobereitschaft aufbringen, wollen sie als Team lernen. Jedes Lernen ist ein Wagnis. Immer betritt man Neuland. Nie gibt es absolute

Sicherheit, dass alles auch gelingt. Nur so findet Lernen überhaupt statt. Deshalb müssen auch Fehler nicht nur toleriert, sie müssen als Quelle neuen Wissens – als fundamentale Erfahrung - betrachtet werden. Harmonie, Einigkeit, Gleichklang und Schon-Wissen sind wichtig. Aus ihnen kommen Ruhe und Kraft, die man für die Bewältigung der täglichen Anforderungen braucht. Aber erst das Ungewisse, die Frage, der Fehler, das Problem, die Verschiedenheit und der Widerspruch liefern das Material für Lernprozesse. Das menschliche Gehirn ist zum Lösen von Problemen geradezu optimiert. Nur Erfolg zu haben ist das Furchtbarste, was einem passieren kann, meint der Hirnforscher Gerald Hüther. Dann nämlich hört das Gehirn zu Lernen auf. Es stellt sich auf das Bequeme ein und lässt Unbequemes erst gar nicht mehr an sich heran. Im behaglichen Routinebett erschläft schließlich das Interesse am Ungewohnten und außer der Reihe Tanzenden, und damit schließen sich auch die Einfallstore für das Neue.

### **Unterschiedliche Erlaubnisse**

Wie aber ist es zu bewerkstelligen, dass neben die Routine neue und ungewohnte Erfahrungen treten können? Ganz am Anfang eines solch prozesshaften Lernens muss die Erlaubnis zur Unterschiedlichkeit stehen. Erzieherinnen müssen wissen, dass sie Ideen ausprobieren dürfen, auch ohne das ganze Team davon überzeugt zu haben. Und das könnte in der Praxis so aussehen:

Frau Berger hat in einem Film über eine Kita bei Bremen von der Idee erfahren, eine „Häuptlingskiste“ in die Besprechungen mit Kindern einzuführen. Diese Kiste enthält alles, was das gesprächsführende Kind für seine Aufgabe benötigt: eine Klangschale, eine Liste mit den Namen der Kinder, die teilnehmen, Zettel und Stifte, eine Uhr und eine Kastanie als Redestein. Ihre Kolleginnen sind skeptisch. Die Einen argumentieren, man überfordere die Kinder. Die Anderen meinen, das sei alles nicht kindgerecht genug. Kinder bräuchten solche „verschulten“ Dinge nicht.

Frau Berger bittet nun ihr Team darum, eigene Erfahrungen mit der „Häuptlingskiste“ sammeln zu dürfen. Sie erzählt, wie sie das ein einzelnen vorhat. Allen ist klar: Dass Frau Berger die Kiste „einführt“, bedeutet nicht, dass alle anderen dies ebenso machen müssen. Darin eben macht sich die Erlaubnis zur *Unterschiedlichkeit* fest. Natürlich verspricht sie, dass sie ihre Kolleginnen an ihren Erfahrungen teilhaben lässt. Schließlich verabredet das Team noch, in welcher Weise dies geschehen kann. Dieses Einvernehmen im Rücken, kann sich Frau Berger nun zuversichtlich ihrem Vorhaben zuwenden. Sie muss keine Misstöne im Team fürchten. Im Gegenteil, sie kann auf das erhöhte Interesse und die Neugierde ihrer Kolleginnen zählen. Der Lernprozess ist in Gang gekommen.

### **Erfahrungen sammeln und im Team zugänglich machen**

Frau Berger bringt also zum nächsten Morgenkreis eine „Häuptlingskiste“ mit. Anfänglich stürzen sich die Kinder geradezu darauf, dann aber stellt sich heraus, dass die Kiste den Kindern ihrer Stammgruppe nicht wirklich hilft, die Besprechung zu leiten. Sie findet

schließlich kaum noch Beachtung. Auch ansonsten klappt nicht alles so wie sie es im Film gesehen hat.

Nach drei Wochen berichtet sie von ihren Erfahrungen im Team. Sie erzählt vor allem von sich, von ihren Gedanken, ihren Gefühlen, ihren Erlebnissen, ihren *persönlichen* Erklärungen und Schlussfolgerungen. Sie zieht keine vermeintlich allgemeingültigen Schlüsse. Statt mit Gewissheiten und Argumenten zu hantieren, stellt sie ihre Fragen und Unsicherheiten zur Verfügung. Auf diese Weise lässt sie ihre Kolleginnen an *ihren* Erfahrungen Teil haben. Sie sehen sich nicht genötigt, Stellung zu beziehen oder Frau Bergers Erfahrungen eigene Positionen entgegen zu setzen. So kann der Dialog erst richtig in Gang kommen.

In dessen Verlauf entsteht im Team schließlich eine *neue* Frage, nämlich die, was Partizipation von Kindern im Kindergarten *eigentlich* bedeutet. Frau Bergers Erfahrungen sind der gemeinsame Bezugspunkt dafür. Andere Erfahrungen werden einbezogen, und am Ende stehen weitere und zum Teil überraschende neue praktische Fragen.

Frau Berger nimmt für sich die Anregung mit, jedes Kind, das die Gesprächsleitung im Morgenkreis hat, selbst zu fragen, was es in seiner Kiste haben möchte. Sie möchte, dass auf diese Weise die eigene „Redekiste“ ihrer Stammgruppe entsteht. Und, sie ist sogar bereit, diese Idee ganz fallen zu lassen, sofern sie *ihren* Kindern nicht wirklich nutzen sollte.

Das Gespräch über Frau Bergers Erfahrungen und das Thema Partizipation hat auch andere Kolleginnen angesteckt. Sie fragen die Kinder in der Folgezeit, was sie sich für ihre Morgenrunden wünschen und erzählen dabei auch von der „Häutplingskiste“. Als weitere sechs Wochen danach im Team wieder das Gespräch auf Frau Bergers Kiste und das Thema Partizipation kommt, berichtet eine Kollegin u.a., dass sie begonnen habe, die Teilnahme an ihrem Morgenkreis freiwillig zu machen. Darauf können sich nicht alle einlassen, auch Frau Berger nicht. Sie erklären sich aber bereit, ihre Kollegin darin zu unterstützen, Erfahrungen damit zu sammeln und beteiligen konstruktiv sich an der Suche nach einer Lösung für das Problem, wie die Kinder, die nicht am Morgenkreis teilnehmen wollen, aufgefangen werden können. Zuletzt wird noch darüber beraten, wie man damit umgeht, wenn Kinder des eigenen Morgenkreises sich auf die Freiwilligkeit in einem anderen Morgenkreis berufen sollten. Es wird verabredet, dass in diesem Fall eine Kollegin weiterhin darauf besteht: „Ich möchte, dass ihr alle kommt. Das ist mir wichtig.“ Drei andere möchten in diesem Fall das Problem mit den Kindern besprechen. Alle aber wollen die Kollegin unterstützen, der die vollständige Teilnahme wichtig ist. Sie soll nicht zu etwas gedrängt werden, was sie sich noch nicht vorstellen kann – weil eben noch Erfahrungen damit fehlen. Im Bedarfsfall soll den Kindern ohne Bewertung erklärt werden, weshalb es dieser Kollegin wichtig ist, dass alle am Morgenkreis teilnehmen.

Der Lernprozess setzt sich fort, hat sich verbreitert, hat neue Richtungen eingeschlagen und hat andere einbezogen. Noch ist das Ende offen.

## **Ungewissheit und Fehler als Entwicklungschance**

Nach und nach hat sich Frau Bergers Team auf einen ungewissen Verlauf eingelassen.

Frau Bergers Anfangsidee folgten erste praktische Erfahrungen. Im Austausch darüber wurden sie einem gemeinsamen Dialog zugänglich gemacht. Weitere Erfahrungen folgten, nun bereits auf reflektierter Grundlage. Das Team befindet sich im offenen Prozess mit ungewissem Ausgang. Niemand kann sagen, welche Ideen noch entstehen werden und was noch alles ausprobiert werden wird.

Wichtig ist die Vielfalt der Möglichkeiten, die entdeckt und erprobt werden können. „Die Vielfalt unbeabsichtigter Nebeneffekte siegt über die braven Ziele.“, schreibt der Filmmacher Reinhard Kahl. Vielfalt entsteht alleine im offenen nicht strikt vorgegebenen Raum. Ziele dürfen in dieser Phase nicht zu eng gestrikt sein, dürfen nicht daran hindern, etwas zu versuchen, was im Ergebnis noch nicht bekannt ist. Eben darin liegt ja die Lernchance des offenen Prozesses: Die Tür für wirklich Neues und damit auch bisher Unbekanntes aufzustoßen. Umwege und Fehler gehören dazu. Fehlertoleranz ist der wichtigste Begriff in allen Theorien über lernende Organisationen. Noch einmal Reinhard Kahl: Die geforderte „Toleranz gegenüber Fehlern ist natürlich ganz und gar keine Aufforderung zum Falsch-Machen, sondern eine Ermutigung, eigene Wege zu gehen. Und eigene Wege sind immer Umwege. Am Verhältnis zum Fehler wird Vieles deutlich.“

Da jedes Lernen im Endeffekt ein sich Einlassen auf unsicheres Terrain ist, muss sich, wer mit dem Ungewissen hantiert, der Rückendeckung durch das Team sicher sein. Daher der Begriff „*Unterschiedliche Erlaubnis*“. Die explizite Erlaubnis ist wichtig. Unterschiede, Risiken, Wagnisse müssen im Team gewollt sein. Wenn *darüber* Einigkeit besteht, kann sich die einzelne Erzieherin stressfrei auf offene Situationen einlassen und die darin enthaltenen Entwicklungschancen ausloten.

Frei von Ängsten, was alles schief gehen könnte, können sich Frau Berger und ihr Team dann darauf einlassen. Die innere Spannung, die ungewisse Situationen hervorrufen und begleiten, wird dann als produktiv, als alles Sinne anregend und die Wahrnehmung schärfend erlebt. Das Denken ist auf Reflexion eingestellt. In Frau Bergers Team wird deshalb längst nicht mehr „nur“ im wöchentlichen Teamtreffen reflektiert, sondern auch auf den Gängen, im Garten oder im Personalraum zwischendurch. Das Team ist auf Lernen ausgerichtet, infiziert von Fragen, die die *neuen* Erfahrungen bereitstellen. Natürlich kann ein solcher Zustand höchster Aufmerksamkeit nicht ständig beibehalten werden. Es braucht auch Phasen des Ausruhens, des Gleichschritts und der Routine. Andererseits, wie langweilig wäre Routine ohne diese gelegentlichen ungewissen prickelnden Situationen, die erst so richtig zum Lernen anspornen.

### **Team-Lernen: ein wechselseitiger Prozess von Erfahrung und Reflexion**

Noch einmal zusammenfassend: welche Schritte sind erforderlich, damit im Team offene Lernprozesse in Gang kommen können?

1. **„Unterschiedliche Erlaubnisse“** sind notwendig, um Erfahrungen erst zu ermöglichen. Unterschiedliche Erlaubnisse müssen echte Erlaubnisse sein. Sie dürfen nicht erzwungen werden. Unter Umständen schützt sich auch das lernfreudigste Team vor zu schnellen Schritten, indem es die eine oder andere

- Erlaubnis etwas Neues zu probieren, auch einmal verweigert. Der Grundsatz: „Die Gruppe weiß, was sie verkraften kann und was nicht.“ sollte Richtschnur sein.
2. Erfahrungen müssen anderen im Team zugänglich gemacht werden. Das geschieht am besten durch **„produktives Plädieren“**. Produktives Plädieren meint: „Die Wurzeln dran lassen“, nicht nur über Ergebnisse und Resultate berichten, sondern auch über den widersprüchlichen und wechselhaften Prozess, der zu ihnen geführt hat. Es gilt: Je konkreter, desto besser *nachvollziehbar* für andere. Statt: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das klappt (oder nicht)...“ besser „Am Anfang dachte ich... Später habe ich... Jetzt nach sechs Wochen denke ich...“
  3. Den eigenen Lernprozesse und Erfahrungen müssen auch als solche im Team dargestellt werden. Es muss erkennbar bleiben, dass es sich um persönliche Erfahrungen handelt, die hier verfügbar gemacht werden. Also gilt: **von sich berichten**, von den eigenen Zweifeln, Fragen, Unsicherheiten, Gedanken, Ideen und Gefühlen.
  4. Eine besondere Form, Erfahrungen für das Team verwertbar zu machen, ist die **„Dialogrunde“**. Sie garantiert einen offenen Raum, in dem neue Einfälle und Gedanken gesponnen werden können. Ein regelrechter „Gedankenfluss“ kommt in Gang (siehe Kasten). Die Dialogrunde ist an der Stelle sinnvoll, an der das Team beginnt zu überlegen, welche Schlussfolgerungen es aus Erfahrungen ziehen möchte.
  5. Eine weitere Form sind **„Fragerunden“**: Das Team legt eine bestimmte Zeit fest (10-15 Min.) in der nichts anderes geschieht, als dass so viele Fragen wie möglich an den Erfahrungsbericht gesammelt werden. Diese Fragen können dann bearbeitet werden oder einfach auch stehen bleiben. Sie lenken die nachfolgenden Gedanken – auch die außerhalb des Teamtreffens. Wichtig ist, dass es echte, d.h. persönliche Fragen sind. Sie dürfen auf keinen Fall bewertet werden. (siehe Kasten)
  6. **Gegenseitige Hospitationen** ermöglichen darüber hinaus den Zugang zu den Erfahrungen anderer in der alltäglichen Praxis. Ein lernbereites Team sollte regelmäßig Hospitationen bei Kolleginnen durchführen und vor allem auch reflektieren. Kindertageseinrichtungen, die ihre Arbeit am „offenen Kindergarten“ orientieren, benötigen dies in der Regel nicht, weil sie sowieso ständig erleben, was Andere anders tun. Aber auch hier sind gelegentliche Reflexionen sinnvoll: Was ist mir aufgefallen? Was hat mich erstaunt? Welche Fragen sind mir in den Sinn gekommen?
  7. Verallgemeinerungen und allgemeingültige Schlüsse sollten erst nach der Phase eines offenen Ausprobierens und Austausches von Erfahrungen angestrebt werden. Natürlich kann es auch zu einem wechselseitigen Prozess kommen: Erfahrungen sammeln in der Praxis, Hinzuziehen von Fachartikeln etc., Veränderung der Praxis, neue Erfahrungen und Erlaubnisse. Aber **das Bedürfnis nach der „richtigen“ Lösung darf sich nicht zu schnell aufdrängen**. Es braucht den Mut zur Ungewissheit, zum Abwarten, zum Geschehen lassen, damit sich Erfahrungen überhaupt einstellen.