

Lothar Klein

Lernen aus Unterschieden

Unterschiedliche Auffassungen sind eine Stärke von Teams

Aus: TPS 10/2014

Verbreitet findet sich in Kita-Teams die Vorstellung, gemeinsame und gleiche Erfahrungen seien der Königsweg der Verständigung. Unser Autor bürstet diese gegen den Strich. Sind es nicht (auch) die Unterschiede, aus denen man lernt?

Auf einen Blick

Wenn im Team die Unterschiede als Stärke und Potenzial anstatt als Störung betrachtet würden, könnten sie für das gemeinsame Lernen nutzbar gemacht werden. Sie regen an, stellen infrage, weisen über das Bisherige hinaus, verunsichern, fordern heraus und führen damit ins Nach- und Überdenken. Die damit einhergehenden zeitweiligen Ungewissheiten als Lernchance zu bewerten und ihnen deshalb positiv gegenüber zu stehen, setzt eine gewisse Risikobereitschaft und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten voraus. Die gegenseitige Erlaubnis zur Unterschiedlichkeit macht jedes Teammitglied stark. Die grundsätzliche Erlaubnis, den eigenen Intuitionen und Einschätzungen zu vertrauen und entsprechend zu handeln, führt dazu, dass man anderen besser zuhören kann, weil man nämlich nicht mehr auf der Hut sein und sein Handeln rechtfertigen muss.

Ganz bestimmt kennen die allermeisten die folgenden drei Situationen:

- Sie nehmen an einer Fortbildung teil, sind fasziniert von den dort kennen gelernten neuen Ideen und würden am liebsten gleich loslegen, diese umzusetzen. Doch sofort schleicht sich in Ihre Gedanken auch die bange Frage ein, ob Ihr Team wohl mitziehen wird, bzw. wie Sie Ihr Team gut überzeugen können. Es dauert deshalb nicht lange, bis Sie sich gedanklich wieder von der Machbarkeit der neuen Ideen verabschiedet haben.
- Sie wechseln den Arbeitsplatz. Sie freuen sich darauf, Ihre Erfahrung an der neuen Arbeitsstelle einzubringen. Doch Sie wissen auch: Vorsicht ist geboten! Die neue Kollegin darf nicht überfordert werden, außerdem müssen Sie erst einmal herausfinden, welche (offiziellen und nicht offiziellen) Regeln im Haus gelten. Schon nach wenigen Tagen wird Ihnen klar, als „Neue“ muss man sich erst einmal anpassen.
- Sie haben sich als Team auf den Weg gemacht, um gemeinsam etwas Neues in Ihre Praxis einzuführen. In Ihrem Fall geht es um mehr Partizipation für die Kinder. Die meisten sind dafür, viele wollen sofort anfangen – wenn da nur nicht die beiden Kolleginnen wären, die „ständig“ Bedenken äußern. Sie fragen sich, wie die Beiden überzeugt werden können und ob das überhaupt geht. Sie ärgern sich über die Bedenkenträgerinnen, weil Sie sich dadurch selbst ausgebremst fühlen.

Über das Potenzial der Unterschiedlichkeit

Ich frage mich immer wieder, weshalb das eigentlich so sein muss wie oben beschrieben, weshalb also erst dann neue Ideen in ein Team Einzug halten können, wenn „alle mitziehen“. Dabei weiß jede/r aus eigener Erfahrungen, dass das nur ganz selten und wenn überhaupt meist nur unter größter Anstrengung erreicht werden kann. Wenn ich an mein eigenes Lernen denke, dann war es zeitlebens so, dass mich erst Grübeln und Staunen zu neuen Erkenntnissen geführt haben. Nachdenken wurde angeregt, wenn etwas nicht (mehr) mit dem übereinstimmte, was bisher wahr zu sein schien, wenn etwas überraschend anders war als erwartet oder wenn mich jemand mit Zweifeln oder mit für mich neuen Sichtweisen konfrontiert hat. Unser Gehirn braucht Probleme, damit es lernt! Solange alles glatt geht, solange oft beschrittene Pfade weiter problemlos beschritten werden können, sucht unser Gehirn nicht nach Alternativen. Es organisiert und verwaltet dann nur das Bisherige. Weiterentwicklung und damit eben auch Lernen ist nur möglich, wenn alte Gewissheiten in Frage gestellt werden. Dazu braucht es den Unterschied.

Wenn im Team also die Unterschiede als Stärke des Teams und als Potenzial anstatt als Störung betrachtet würden, könnten sie nutzbar gemacht werden für das gemeinsame Lernen. Sie regen an, stellen infrage, weisen über das Bisherige hinaus, verunsichern, fordern heraus und führen damit ins Grübeln, Nach- und Überdenken. Die damit einhergehenden zeitweiligen Ungewissheiten als prickelnde Lernchance zu bewerten und ihnen deshalb positiv gegenüber zu stehen, setzt natürlich eine gewisse Risikobereitschaft und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten voraus.

Die gegenseitige Erlaubnis zur Unterschiedlichkeit, macht jedes Teammitglied stark. Das klingt fremd, weil Unterschiedlichkeit in der Praxis eher als Bedrohung denn als Gewinn erlebt wird. Eltern würden die Teammitglieder gegeneinander ausspielen, wird ebenso vermutet wie eine drohende Verunsicherung von Kindern. Beides ist tatsächlich möglich, allerdings nur solange sich das Team nicht offen zu seiner Unterschiedlichkeit bekennt. Ist dieser Schritt aber erst einmal getan, wird es einfach. Eltern gegenüber müsste man sich nicht mehr verbiegen, sondern könnte offen erklären: „Ja, da haben Sie recht. Gaby hat da eine etwas andere Sichtweise als ich und ebenso wie ich gute Gründe dafür. Wir sind darüber im Gespräch und davon überzeugt, dass wir beide davon profitieren. Wenn Sie möchten, informiere ich Sie gerne über unsere unterschiedlichen Beweggründe.“

Ein bereichernder Prozess kommt in Gang

Kindern ist sowieso klar, dass Erwachsene verschieden sind. Wenn Erwachsene auch noch Vorbilder im (offenen) Umgang damit wären, fiel es Kindern leicht, sich darin zurecht zu finden: „Stimmt, Gaby lässt euch immer auf den Baum klettern. Ich habe aber mehr Angst als die Gaby, dass euch etwas passiert. Ich möchte deshalb nicht, dass ihr hoch klettert. Ihr könnt ja die Gaby mal fragen, ob sie dabei sein kann. Wenn nicht, müsst ihr heute mal unten bleiben.“ Was zuvor als ein „gegeneinander Ausspielen“ erlebt wurde („Die Gaby hat es uns aber erlaubt!“), wäre nun einfach nur Normalität: „Wir sind eben unterschiedlich.“

Erst das offene und transparente Eingestehen von Unterschiedlichkeiten erlaubt zudem jedem Teammitglied in wirklich eigener Verantwortung zu handeln. Die Unsicherheit, ob ich mich auch „an die Regeln des Hauses“ halte, wird durch die Sicherheit der persönlichen Einschätzung der Situation ersetzt. Später kann ich dann immer noch die Anderen um ihre Meinung dazu bitten.

Und zuletzt: Die grundsätzliche Erlaubnis, den eigenen Intuitionen und Einschätzungen zu vertrauen und entsprechend zu handeln, führt dazu, dass ich Anderen besser zuhören kann. Ich muss nämlich nicht mehr auf der Hut sein und mein Handeln rechtfertigen. Rechtfertigung ist dort nicht notwendig, wo Unterschiede zugelassen und respektiert werden. Die Erlaubnis zur Unterschiedlichkeit erhöht deshalb auch die Bereitschaft, sich von anderen beeinflussen zu lassen. Das klingt paradox: Wenn ich niemand überzeugen will, fällt es meinem Gegenüber leichter, sich überzeugen zu lassen. Ein Prozess gegenseitiger Bereicherung kann in Gang kommen.

Freiräume oder Beliebigkeit?

Die Bekenntnis zur Unterschiedlichkeit im Team ist nicht mit Konzeptlosigkeit oder Beliebigkeit gleichzusetzen. Teams müssen weiterhin darum ringen, sich konzeptionell zu einigen. Das in der Konzeption verankerte gemeinsame Bekenntnis zum Recht der Kinder auf Partizipation z.B. muss im Alltag respektieren, dass es Unterschiede darin gibt, wie viel Freiraum die einzelne Kollegin den Kindern momentan zugestehen kann. Auch die konzeptionelle Festlegung „Wir sehen es als wichtig an, uns mit den Kindern zu verständigen“, muss individuelle Unterschiede zu lassen, wie dies geschieht. Die einen machen gute Erfahrungen mit Portfoliogesprächen, andere hingegen konzentrieren sich auf Lerngeschichten, eine dritte Kollegin probiert probiert aus, wie Kinder auf regelmäßige Interviews reagieren. Eine neue Kollegin, die hinzu kommt, ist darin geübt, alltägliche Dialog mit Kindern zu führen und hatb weder Zeit für Portfolios noch für Lerngeschichten. Alle aber verständigen sich mit Kindern.

Einigungsprozesse sind wichtig im Hinblick auf

- Entwicklungsrichtungen; z.B.: Wir wollen uns mit unserer Fähigkeit im Umgang mit offenen Prozessen erproben.
- Schwerpunkte; z.B.: In diesem Jahr wenden wir uns vor allem dem Thema Partizipation zu.
- Ziele; z.B. Wir wollen Kindern mehr Entscheidungsspielräume ermöglichen.

Konzeptionen sollten vor allem Prozesse initiieren, nicht Ergebnisse oder konkretes Handeln festschreiben. Konzeptionen sind nicht das Ende von Entwicklungen sondern Anfang und Zwischenstadium. Sie grenzen Beliebigkeit ein, weil sie auf gemeinsame Ziele orientieren. Wie die allerdings erreicht werden oder genauer: Wie sich ein Team diesen Zielen nähert, muss in der Praxis weiterhin ausprobiert, korrigiert und immer wieder neu reflektiert werden können. Arbeitet ein Team wirklich mit seiner Konzeption, passt es diese ständig an neue Erfahrungen an. Und das gelingt am besten, wenn diese vielfältig und unterschiedlich sind.

Ich stelle mir das Lernen im Team (auf der Grundlage der gemeinsamen Konzeption) in drei Schritten vor:

- Der erste Schritt: Wir lassen unterschiedliche Vorgehensweisen zu und ermuntern uns gegenseitig zum Ausprobieren.
- Der zweite Schritt: Wir suchen nach Vorgehensweisen, um den Reichtum unserer Erfahrungen einander zugänglich zu machen.
- Der dritte Schritt: Von Zeit zu Zeit beziehen wir unsere Erfahrungen wieder neu auf unsere konzeptionellen Vorhaben.

Welche Möglichkeiten gibt es nun, unterschiedliche Erfahrungen nicht nur zuzulassen, sondern sie auch für das gemeinsame Lernen nutzbar zu machen? Bezogen auf die drei Beispiele vom Anfang könnte dies bedeuten:

Jemand kommt mit neuen Ideen von einer Fortbildung

Zunächst braucht die entsprechende Kollegin Raum und Zeit für einen kleinen Bericht. Dieser Bericht sollte persönlich gehalten sein und keineswegs die Fortbildung umfassend wiedergeben wollen. Persönlich bedeutet: „Das hat *mich* besonders bewegt... An dieser Stelle bin *ich* ins Nachdenken gekommen...“ usw. Es geht also nicht (nur) um Wissen, sondern (vor allem) um persönliche Erfahrungen, Verunsicherungen, Bestätigungen, Fragen, Gedanken. Davon sollte die Rede sein. Ein solcher Bericht erlaubt den Kolleginnen, Anteil zu nehmen; er vermeidet bewusst das „Überzeugen-Wollen“. Er lässt offen, in wieweit andere davon angesteckt werden oder nicht. Er verlangt von den Kolleginnen nichts, mit einer Ausnahme: Sie sollten bereit sein, der berichtenden Kollegin die Erlaubnis zu erteilen, selbst etwas von dem neu Gelernten ausprobieren zu dürfen. Die könnte z.B. darum bitten: „Ich möchte einmal ausprobieren, was wirklich passiert, wenn ich den Kindern erlaube, später zum Essen zu kommen, wenn sie noch weiterspielen möchten. Ihr müsst das nicht auch tun. Ich erkläre den Kindern, dass ich das ausprobieren möchte, wenn ich da bin und bitte sie, sich daran zu halten, was ihr sagt, wenn ihr da seid.“

Das müsste nun anhand mehrerer Situationen gedanklich sehr konkret durchgespielt werden: Wie würde ich, wie würdet ihr reagieren, wenn dies oder jenes geschieht? Auch, wenn es ernst gemeint ist, dass niemand im Team gedrängt werden soll, es der Kollegin gleich zu tun, sind dennoch alle davon betroffen. Deshalb muss geregelt werden, wie wer in den dadurch entstehenden Situationen reagiert. Alle brauchen Sicherheit im Umgang damit. Das könnte z.B. so aussehen: „Ich erkläre den Kindern, dass sie das im Moment nur bei mir dürfen, dass wir uns bisher viele Sorgen gemacht haben, z.B. ob sie dann überhaupt noch zum Essen kommen, wie oft das geschieht, ob wir dann beim Essen gar nicht mehr zusammen sitzen können usw. Ich sage ihnen, dass ich das mal rausfinden möchte und dass wir später darüber sprechen, wie das war. Und ich bitte sie, dass sie sich bei euch an unsere bisherige Regel halten.“

Als letzter Schritt müsste verabredet werden, in welcher Weise die neuen Erfahrungen ausgetauscht, einander zugänglich gemacht und reflektiert werden. Das könnte im Rahmen einer Dialogrunde geschehen. Andere Formen könnten sein:

Befindlichkeitsrunden im Team: „Mir ging es damit so:...“; ein Gespräch darüber, was die neue Maßnahme bei allen Beteiligten in Bewegung gesetzt hat; ein Gespräch darüber, ob die neuen Erfahrungen auf andere Situationen übertragbar sind.

Die neue Kollegin im Team

Kommt eine Kollegin neu ins Team, braucht sie zwei Dinge: Erstens muss sie das Haus kennen lernen können. Am besten wäre eine „Eingewöhnungszeit“, in der sie möglichst viele Kolleginnen bei ihrer Arbeit begleitet und auf diese Weise kennen lernt. Sie sollte am Ende dieser Phase einem interessierten Team berichten dürfen, was sie erlebt hat. Dabei sind die folgenden Fragen wichtig:

- Was war neu und anregend für mich? Womit möchte ich mich gerne näher auseinandersetzen?
- Worüber bin ich gestolpert? Was hat mich nachdenklich gemacht? Welche Fragen sind dabei entstanden?
- Was würde ich gerne anders machen als ich es hier gesehen habe?

Zweitens sollte die neue Kollegin nicht nur die Erlaubnis bekommen, etwas Neues ins Team zu tragen, etwas von ihren anders gearteten Erfahrungen zu zeigen, also auch etwas anders zu machen als bisher im Team üblich. Sie sollte vielmehr dazu regelrecht eingeladen werden. Von Beginn an sollte sie erfahren können: Unterschiede betrachten wir als Gewinn und Lernmöglichkeit! Und auch hier gilt: gleichzeitig sollten Überlegungen angestellt werden, in welcher Weise sich das Team mit dem, was die neue Kollegin einbringen wird, beschäftigen kann.

Die Bremsen im Team

Eine eigentlich banale Erkenntnis lautet: Ein Motor braucht auch eine Bremse, wenn er nicht gegen die Wand fahren soll. Andererseits würde eine Bremse ohne Motor einfach nur gar nichts bewirken. Auf die Teamsituation übertragen bedeutet das: Nicht immer ist es gut, unüberlegt alles Neue gleich auszuprobieren. Langsamkeit tut häufig gut! Kolleginnen, die nicht so schnell wie andere auf neue Züge aufspringen möchten, erfüllen im Teamlernprozess eine wichtige Rolle.

Ich möchte es so ausdrücken: Sie ersparen dem Team manchmal unliebsame Probleme, die bei zu schnellen Veränderungen auftreten können. Sie bewirken, wenn es gut läuft, erneutes und tieferes Nachdenken bzw. Überdenken. Sie bewahren das Team vielleicht auch davor, dass die Schere der Unterschiedlichkeiten für das Team zu groß wird. Häufig sind Bedenkenträgerinnen Seismografen für die momentane Belastungsfähigkeit eines Teams.

Wenn ich oben von unterschiedlichen Erlaubnissen gesprochen habe, meine ich *echte Erlaubnisse*. Alle müssen einverstanden sein mit dem Experiment. Deshalb muss es auch so gestaltet werden, dass alle einverstanden sein können, sich nicht zu etwas gedrängt fühlen, das sie nicht mitfragen möchten, sich nicht überredet oder gar überstimmt fühlen. Es liegt dabei in der Verantwortung derjenigen, die etwas verändern möchten (nicht der anderen!), u.U. die Veränderungsschritte so zu drosseln, dass das Tempo erträglich für alle ist. Wenn das nicht gelingt, muss die Erlaubnis zurückgestellt werden!

Das Vertrauen darin, dass die mit unterschiedlichen Erlaubnissen einhergehende Zusage eigenes Verhalten *nicht* ändern zu müssen, echt ist, muss erst wachsen. Sie könnte nämlich auch ein Trick sein: „Stimme dem jetzt mal zu, dann werde ich nach und nach Fakten schaffen, denen du dich irgendwann nicht mehr entziehen kannst.“ Beide Seiten müssen u.U. erst lernen, sich tatsächlich auf einen Prozess mit offenem Ausgang und ohne Hintergedanken einzulassen. (Das Wort „überzeugen“ hat übrigens einen verräterischen Ursprung. Es stammt vom mittelhochdeutschen „überzeugen“ und bedeutete damals: jemanden vor Gericht durch Zeugen überführen.)

Die einen, ich nenne sie mal die „Schnellen“, müssen darauf vertrauen können, dass sie tatsächlich ausprobieren dürfen und dass Interesse vorhanden ist für ihre neuen Erfahrungen, dass sie im Team also nicht auflaufen und ins Leere rennen. Die anderen, ich nenne sie mal die „Langsamen“, brauchen das Vertrauen, dass sie nicht eines Tages mit Tatsachen konfrontiert werden oder auf andere Weise trickreich überredet und bekehrt werden sollen. Beide Seiten müssen also irgendwann die Sicherheit spüren, dass sie zwar in Abhängigkeit voneinander und in Interaktion miteinander, aber dennoch im Prinzip selbstbestimmt entscheiden können, ob sie sich einer Neuerung nähern oder nicht nähern möchten. Die Gewissheit, dass in Veränderungsprozessen die eigene Integrität gewahrt bleibt, ist Voraussetzung für echte Dialoge und fruchtbare Gespräche.