

Jede Kita braucht einen „guten Geist“!

Über die besondere Bedeutung von Geist und Haltung für die pädagogischen Arbeit

Wo Bildung stattfinden soll, muss es um die Lust am Entdecken und Gestalten, um Engagement, Teamfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft gehen. Ob und wie das in einer Kita gelingt, hängt ganz entscheidend von der Leitung ab. Eine Ermutigung aus neurobiologischer Sicht.

Gerald Hüther

Viele der Vorstellungen, die wir heute mit Lernen verbinden, stammen aus dem vorigen Jahrhundert und orientieren sich an der mechanischen Funktionsweise von Maschinen. Doch das reine „Einprägen“ von Wissen, das mechanische „Abspulen“ von auswendig Gelerntem ist kein zukunftsweisendes Modell, im Gegenteil: In der Wissens- und Ideengesellschaft des 21. Jahrhunderts kommt es vielmehr darauf an, Gestaltungsfreiräume zu schaffen und Menschen zu kreativem Denken und Arbeiten einzuladen. Dadurch ändert sich unsere Vorstellung von Bildung und Erziehung grundlegend: Überall dort, wo Bildung stattfindet oder stattfinden soll, geht es nun viel stärker um die Aneignung sogenannter Metakompetenzen: um die Lust am Entdecken und Gestalten, um Engagement, Teamfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft.

Über die Begriffe „Haltung“ und „Geist“ neu nachdenken ...

Von Albert Schweitzer stammt der Hinweis, das Heil der Welt liege nicht in neuen Maßnahmen, sondern in einer anderen Gesinnung. Nachdem wir im letzten Jahrhundert erleben mussten, welch unvorstellbares Leid von selbsternannten Heilsbringern und der Verbreitung ihres Ungeistes ausgegangen ist, ist es nur allzu verständlich, dass uns heute noch immer unbehaglich zumut ist, wenn wir Albert Schweitzers Worte lesen und zu verstehen versuchen. Den Begriff Gesinnung haben wir längst in die Rumpelkammer unseres Sprachzentrums verbannt. Ganz ähnlich verhält es sich mit den anderen beiden Begriffen, die eng mit dem zusammenhängen, was Gesinnung meint: mit der Haltung, die eine Person in ihrem Verhalten zum Ausdruck bringt, und dem Geist, der es Menschen in Gemeinschaften ermöglicht, gemeinsame Erfahrungen zu machen, gemeinsame Ziele zu verfolgen, ein Gefühl von Zugehörigkeit zu erleben.

... ist nötig, um eine „positive Lernkultur zu schaffen“

Ist es nicht vielleicht ein Fehler, dass wir die Begriffe Geist und Haltung aus unserem Sprachschatz verbannt haben und damit auch aus unserem Leben, d.h. aus unserem Zusammenleben in der Familie, in der Kita, in unseren Schulen? Denn eines ist auf der Ebene all dieser Gemeinschaften inzwischen unübersehbar: Wenn sich niemand um den Geist kümmert, der in einer menschlichen Gemeinschaft herrscht, kommt über kurz oder lang ein anderer Geist, der diesen Raum einnimmt. Und fortan ist es dieser von irgendwoher eingewanderte Geist, etwa ein Verwaltungsgeist oder ein Klagegeist, der das Zusammenleben in der jeweiligen Gemeinschaft zunehmend bestimmt, der das Denken, Fühlen und Handeln der Mitglieder dieser Gemeinschaft beherrscht und damit auch all die Haltungen hervorbringt, die sich in einer solchen Gemeinschaft, in diesem geistigen Klima zwangsläufig entwickeln.

Wie entstehen „Haltungen“?

Haltungen entstehen durch Erfahrungen. Und die wichtigsten Erfahrungen machen Menschen in ihrer Beziehung zu anderen Menschen. Im Gegensatz zu all dem im Lauf des Lebens, oft genug auch in Schule und sogar Kindergarten auswendig gelernten Wissen bilden Erfahrungen die Grundlage für unser Problemlösungsverhalten, für unsere Fähigkeit, Herausforderungen zu bewältigen, für alle späteren Bewertungen. Diese eigenen Bewertungen sind bestimmend dafür, was wir wie wahrnehmen und interpretieren und worauf wir auf welche Weise reagieren oder nicht reagieren.

Alle Erfahrungen, die wir machen (und die sich als neuronale Netzwerke im präfrontalen Cortex herausbilden,) sind außerdem dadurch gekennzeichnet, dass sie „unter die Haut“ gehen. Immer dann, wenn wir eine neue Erfahrung machen, kommt es zu einer gleichzeitigen Aktivierung kognitiver Netzwerke: „Was war los?“ „Was habe ich wahrgenommen?“ „Wie habe ich reagiert?“ „Mit welchem Effekt?“ und emotionaler Netzwerke: „Wie hat sich das angefühlt?“ „Wie ist es mir ergangen?“ „Was habe ich empfunden?“. Diese gleichzeitige Aktivierung emotionaler und kognitiver Netzwerke führt dazu, dass die betreffenden Netzwerkstrukturen miteinander verbunden werden.

Erfahrungen sind also niemals nur kognitiv oder nur emotional, sondern immer gleichzeitig kognitiv und emotional verankert. Wiederholt gemachte Erfahrungen verdichten sich dabei zu einer Art Integral über alle bisher gemachten, ähnlichen Erfahrungen. Dieses so abgespeicherte „Erfahrungintegral“ bildet dann die Grundlage für das, was wir „Haltung“, „innere Überzeugung“ oder eben sehr verstaubt auch „Gesinnung“ nennen.

Welche Haltung, welcher Geist herrscht in einer Kita?

Was die Haltung auf der Ebene jedes einzelnen Menschen bewirkt, bewirkt der Geist auf der Ebene einer Gemeinschaft. Genauso, wie ein Mensch eine Haltung im Lauf seines Lebens aufgrund seiner Erfahrungen ausgebildet hat, die seine Wahrnehmungen, seine Bewertungen, sein Handeln bestimmt, so ist es der innerhalb einer Kita herrschende Geist, der darüber bestimmt, welche Erfahrungen die einzelnen Mitglieder dieser Gemeinschaft, also Träger, Leitung, Erzieherinnen, Kinder und Eltern, machen können und welche Haltungen sie innerhalb dieses geistigen Erfahrungsraums entwickeln.

Welche Haltung, welcher Geist herrscht in einer Kita vor? Wodurch wird er geprägt – etwa durch Wettbewerb, vermeintliche Effizienz, gar Druck oder Angst? Oder ist er getragen vom Bewusstsein, gemeinsam auf dem Lernweg zu sein? Wie viel Lust am Entdecken und Gestalten herrscht dort, d.h. in dem Team, bei den Kindern? Haben Sie als Leitung den Mut, etwas Neues auszuprobieren und dabei auch Fehler zu machen? Denn: Wir *können* bei dem, was wir denken und tun, nicht nur Fehler machen. Wir *müssen* sogar immer weder Fehler machen. Nur aus unseren Fehlern können wir lernen, wie wir sie künftig vermeiden. Deshalb sind Fehler nicht nur unvermeidbar, sondern bieten eine wichtige Möglichkeit, Neues zu lernen.

Können wir Haltungen denn überhaupt ändern?

Weil unsere Haltungen auf erfahrungsbedingten emotional-kognitiven Koppelungsphänomenen beruhen, sind sie schwer veränderbar. Weder gelingt es, die Haltung eines Menschen durch kognitive Strategien wie Überreden, Belehren, Unterrichten zu verändern. Noch sind emotionale Strategien wie Bestrafung, Belohnung, Umarmung, Zuwendung geeignet, einmal erworbene Haltungen eines

Menschen zu verändern. Im ersteren Fall wird nur der kognitive Anteil des für die Haltung verantwortlichen Netzwerkes aktiviert, der emotionale Anteil hält das betreffende Netzwerk jedoch in seiner gekoppelten Struktur gefangen. Im letzteren Fall wird nur der emotionale Anteil des betreffenden Netzwerkes erregt, nicht aber der daran gekoppelte kognitive Anteil.

Angesichts dieser Situation wird das Dilemma begreiflich, vor dem jeder, der etwas verändern möchte, steht: Das, was zu verändern wäre, sind die Haltungen. Aber genau die lassen sich durch all die Verfahren, die seit Generationen bisher eingesetzt worden sind, um zu erreichen, dass Menschen sich so verhalten, wie das aus welchen Gründen auch immer als wünschenswert erschien, nicht verändern.

All das, was bisher immer wieder versucht worden ist, um Menschen zu verändern, funktioniert also nicht, wenn es darum geht, einen Menschen zu einer Änderung seiner Haltung, seiner inneren Überzeugung, seiner Gesinnung zu bewegen.

Inspiration und Ermutigung sind gefragt

Das Einzige, was geeignet wäre, Haltungen zu verändern, ist genau das, was wir in unserer vom Machbarkeitswahn und von Effizienzdenken geprägten Welt am wenigsten beherrschen: andere Menschen einzuladen, zu inspirieren, sie zu ermutigen, noch einmal eine neue Erfahrung zu machen. Weil ja individuell erworbene Haltungen durch entsprechende Erfahrungen entstanden sind, können andere Haltungen auch nur durch andere Erfahrungen gemacht und im Hirn verankert werden. So einfach ist das. Und doch so schwer für all jene, die nicht in der Lage sind oder die Fähigkeit verloren haben, andere Menschen einzuladen, zu inspirieren, zu ermutigen, eine neue Erfahrung zu machen. Denn um andere Menschen einladen, inspirieren, ermutigen zu können, muss man diese Anderen mögen, müssen einem diese Anderen wichtig sein, ebenso wie das, wozu man sie gern einladen, inspirieren und ermutigen möchte.

Der herrschende Geist in einer Kita bestimmt das Lernklima ...

Damit ein günstiges Klima für Bildung und Lernen entstehen kann, muss sich jemand um diesen Geist kümmern. Dazu müssten in der Kita Erfahrungsräume geschaffen werden, die die Herausbildung eines solchen „guten Geistes“ der gegenseitigen Wertschätzung, Achtung und Unterstützung, der Leistungs- und Lernbereitschaft, des Herausforderns und des Förderns und des Miteinander-Lebens und Lernens ermöglichen. Nur so ist es möglich, dass alle, also Leitung ebenso wie das Team, Träger, Eltern und Kinder ihre Potenziale entfalten können.

... und das ist nur gut, wenn es nicht von Angst und Leistungsdruck bestimmt wird

Ein solcher Geist, der hilft, Potenziale zu entfalten, kann nur dann in einer menschlichen Gemeinschaft entstehen, wenn das Zusammenleben und das gemeinsame Lernen nicht mehr von Angst und Leistungsdruck bestimmt werden. Denn überhöhter Leistungsdruck, eine rein an vermeintlicher Effizienz ausgerichtete Betreuung der Kinder hat aus neurowissenschaftlicher Sicht fatale Folgen: Erkenntnisse und Fertigkeiten, die ein Kind unter solchen Bedingungen erwirbt, werden mit den in der Situation erlebten negativen Gefühlen von Angst, Verunsicherung, Abwertung und Ohnmacht verkoppelt. Diese Koppelungsphänomene führen wiederum dazu, dass nicht nur die jeweilige Tätigkeit (das Lernen und Üben), sondern auch der Ort (die Kita, später die Schule) „angstbesetzt“ wahrgenommen und bewertet wird. Dies sind freilich die

schlechtesten Bedingungen, um Offenheit, Interesse und Kreativität in einer Bildungseinrichtung zu entwickeln.

Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung – Maßstab ist das Erleben des Kindes

Aus der neurobiologischen Stressforschung wissen wir, wie wir verhindern können, dass Angst entsteht und sich ausbreitet: Vertrauen. Damit Bildung gelingen kann, müssten die Bildungseinrichtungen zu Orten werden, und die Erzieherinnen und Lehrerinnen Beziehungspersonen sein, die die Kinder gern aufsuchen, wo sie sich sicher und geborgen, unterstützt und wertgeschätzt fühlen. Ausschlaggebend ist dabei immer – auch das ist eine wichtige neue Erkenntnis der Hirnforschung –, wie das Kind selbst die Situation erlebt. Das eigene Gefühl des Kindes, nicht die objektiv herrschenden Umstände oder die institutionell geregelten Verhältnisse entscheiden darüber, ob ein Kind seine Potenziale entfalten kann oder ob es sie aus Angst unterdrückt.

Starke, authentische Leitungspersönlichkeiten werden gebraucht

Innerhalb eines Druck erzeugenden Wettbewerbssystems sind es zwangsläufig diejenigen, die am wenigsten verängstigt, unterdrückt und von anderen abhängig geworden sind, also die stärksten, authentischsten Persönlichkeiten, die den Geist einer Kita bestimmen. Das sollten eigentlich die Leiterinnen sein. Aufgrund ihrer besonderen Stellung, ihrer langen Erfahrung, ihrer Persönlichkeit und ihrer bewusst zum Ausdruck gebrachten Haltungen müssten sie am ehesten in der Lage sein, andere einzuladen, zu inspirieren und zu ermutigen, eine neue Erfahrung zu machen. Sie könnten am leichtesten die entsprechenden Rahmenbedingungen für solche neuen Erfahrungen schaffen. „Supportive Leadership“ nennt man diese neue Führungskultur in der Wirtschaft. Und das heißt nichts anderes, als das der – oder diejenige, die mehr Einfluss, Verantwortung und Erfahrung besitzt, alles was in ihrer Macht steht, auch tut, um die Potenziale von Mitarbeitern, Eltern und Kindern zur Entfaltung zu bringen.

Leider ist dieser Führungsstil auch in Wirtschaftsunternehmen noch nicht allzu weit verbreitet. Aber überall dort, wo er bereits praktiziert wird, sprechen die Erfolge für sich. Die alte Kultur, Ressourcen auszunutzen, verwandelt sich dann nämlich in eine zukunftsfähige Kultur, Potenziale zu entfalten. Und wo wäre genau das dringender erforderlich als in unseren Kitas und Schulen?

Denn das ist ja eine weitere wichtige Erkenntnis der Neurobiologie: Die Potenziale, mit denen jedes Kind auf die Welt kommt und die in Form eines immensen Überangebots synaptischer Verknüpfungsangebote in seinem Gehirn bereitgestellt werden, sind weitaus größer, als das, was nach seiner „erfolgreichen“, rein an Effizienz ausgerichteter Betreuung und Verwaltung davon übrig bleibt. Hier geht unglaublich viel Potenzial verloren. Doch wie können wir einen Geist, der Potenziale entwickeln hilft, und die entsprechenden Haltungen in unsere Kitas bringen?

Eine neue Lernkultur entwickeln, das ist es!

Es gibt eine ganz Reihe von Kitas, in denen es einer engagierten Leitung tatsächlich gelungen ist, die Rolle eines „supportive leaders“ zu übernehmen, d. h. die für einen Kulturwandel bzw. für die Entstehung eines neuen Geistes erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Was sich daraus entwickelt hat, sind Inseln des gelingenden Lehrens und Lernens. Hier geschieht endlich das, was Bildung in Wirklichkeit ausmacht: begeisterte Selbstbildung.

Aber auch Inseln des Gelingens bleiben anfällig für Störungen. Vor allem dann, wenn sie noch sehr klein sind und weit und breit kein festes Land in Sicht ist, wenn

sie also nicht in ein übergeordnetes System mit einem entsprechenden Potenzialentfaltungsgestaltungsgeist eingebettet sind. Das könnte beispielsweise der jeweilige Träger oder eine Elterninitiative sein. Man müsste deshalb versuchen, nicht einzelne Kitas, sondern das soziale Umfeld, eine ganze Kommune in eine solche Insel einer neuen Lernkultur zu verwandeln. Im Rahmen eines vom Thüringer Kultusministerium initiierten Modellprojektes (www.nelecom.de) geht es in bisher vier solcher „Pilotkommunen“ darum, die Kindergärten und Schulen für eine neue Kultur des sich Einbringens, des Miteinander-Wachsens und des gemeinsam Über-sich-Hinauswachsens zu öffnen – und zwar nicht nur der nachwachsenden Generation, sondern möglichst vieler Mitglieder der gesamten Kommune. In diesen neuen Geist eingebettet, würden Kitas und Schulen davon automatisch mit erfasst und mit getragen. Ziel dieses Modellprojektes ist also ein kultureller Wandlungsprozess, der nicht von einzelnen Kitas und Schulen, sondern von dem übergeordneten System der gesamten Kommune in Gang gebracht wird.

Fazit

Das Gehirn, so lautet die vielleicht wichtigste Erkenntnis der Hirnforscher, lernt immer, und es lernt am besten das, was ihm hilft, sich in der Welt, in die es agiert oder hineinwächst, zurechtzufinden. Da fast alles, was ein Kind und auch ein Erwachsener lernt, innerhalb des sozialen Gefüges und des jeweiligen Kulturkreises direkt oder indirekt von anderen Menschen „bezogen wird“ und der Gestaltung der Beziehungen zu anderen Menschen „dient“, wird das Gehirn auch nicht in erster Linie als Denk-, sondern als Sozialorgan gebraucht und entsprechend strukturiert.

Gemeinsam auf dem Lernweg – das bedeutet, Menschen einzuladen, neue Erfahrungen zu machen. Entscheidend für das Gelingen dieses Prozesses ist der in einer Kita herrschende Geist.

Es wäre zu wünschen, dass es ein ausgemachtes Ziel der Frühpädagogik wird, die Entstehung eines „Kita-Geistes“ nicht dem Zufall zu überlassen, sondern bewusst und gezielt Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sich ein Geist, der Potenziale entfalten hilft, in der Kita entwickeln kann. Die Leiterin in ihrer zentralen Rolle wäre darin zu unterstützen, ihre Möglichkeiten bei Mitarbeiterinnen, Kindern und Eltern konsequent wahrzunehmen und sich darum zu kümmern, dass ein solcher Geist und die durch diesen Geist geprägten Haltungen in ihrer Kita entstehen können. Für diesen Weg sollte sie in Zukunft alle erdenkliche Unterstützung erhalten.

Beitrag für „Kindergarten heute“

Prof. Dr. Gerald Hüther ist Neurobiologe und leitet die Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen und des Instituts für Public Health der Universität Mannheim/Heidelberg. Wissenschaftlich befasst er sich mit dem Einfluss früher Erfahrungen auf die Hirnentwicklung, mit den Auswirkungen von Angst und Stress und der Bedeutung emotionaler Reaktionen. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und populärwissenschaftlicher Darstellungen (Sachbuchautor). Eben erschienen: *Felix und Feline entdecken das Gehirn*, Gerald Hüther und Inge Michels, Kösel Verlag.