

Regina Nürnberg-Nebel

Abschlussarbeit

für die 18-monatige Weiterbildung Systemische Supervision am Berliner
Institut für Familientherapie – Systemische Therapie – Supervision –
Beratung und Fortbildung e.V.

März 2014

Das Reflektierende Team in der Supervision

„Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vermehrst.“

VON FOERSTER

Gliederung

1. Vorwort/Einleitung
2. Entstehungsgeschichte
3. Einige grundlegende theoretische Ideen
4. Struktur des Modells
5. Das Reflektierende Team in der Systemischen Supervision
6. Kooperation in der Supervision durch Reflektierende Positionen
7. Spielarten
8. Fazit

1. Einleitung

Ich weiß leider nicht mehr, wie und wo und wann genau ich das erste Mal vom Modell des Reflektierenden Teams hörte oder las. Dieses Modell koppelte sofort so bei mir an, dass ich ein großes JA fühlte, der Ideenfunke sofort übersprang. Ich dachte: So kann man es machen, so kann ich den Jugendlichen/ den Familien zur Verfügung stellen, was wir „Fachleute“ sonst nur hinter verschlossenen Türen besprechen. Damit kann ich eine Transparenz herstellen und Klienten als selbstverantwortlichen Menschen und Experten für sich selbst begegnen. Dieses Modell setzt konsequent auf Kooperation und darin auf größtmögliche Transparenz und bringt einen tiefen Respekt gegenüber dem Menschen zum Ausdruck.

Ich erinnere mich jedoch genau daran, wie ich das erste mal, als Familientherapeutin in der stationären Jugendhilfe tätig, damit arbeitete. Eigenartigerweise bemerkten wir wiederholt, dass sich Jugendliche in der Nähe des Teamraumes aufhielten, wenn wir eine „Fallbesprechung“ über sie machten. Eines Tages im Jahr 1997 baten wir den Jugendlichen hinein und fragten ihn, mit welchen Gedanken er beschäftigt sei, wozu er gern vom Team Ideen bekommen möchte. Daraufhin begann das gesamte Team über das Gespräch und die gestellten Fragen zu reflektieren. Ich erinnere mich sehr, wie ungewohnt sich dieser Austausch in Anwesenheit des Jugendlichen anfühlte und wie aufgeregt alle waren – offensichtlich mehr als der Jugendliche.

Diese Schlüsselsituation faszinierte mich. Eine Kollegin und ich begannen in den nächsten Jahren in der Einrichtung viele Einsatzmöglichkeiten auszuprobieren und Variationen zu kreieren: In der Therapie, in den Teamsitzungen, in Gruppenveranstaltungen, Teamtagen, in Mitarbeiter-Klienten-Zusammenkünften.

Aufgrund dieser vielfältigen Erfahrungen als Familientherapeutin und Leiterin in der stationären Jugendhilfe will ich mich in der vorliegenden Arbeit genauer damit beschäftigen, wie ich die Idee des Reflektierenden Teams im Beratungsformat Supervision anwenden kann.

Dabei interessiert mich besonders, wie und in welcher Form das Reflektierende Team in den verschiedenen Supervisionsformaten nutzbar ist. Gibt es Unterschiede? Und wenn ja, worin bestehen diese?

2. Entstehungsgeschichte

Der Sozialpsychologe TOM ANDERSEN und sein Team entwickelten in den 80er Jahren das Modell des Reflektierenden Teams in Nordnorwegen, nachdem in den vorangegangenen Jahren in Norwegen die Ausbildung in Familientherapie und eine damit einhergehende Auseinandersetzung mit systemischen Ideen Einzug gehalten hatte.

Im Setting des therapeutischen Ansatzes des Mailänder Modells arbeitend, beobachteten Tom Andersen und das Team in Tromsö, dass der Interviewer fast nie Überlegungen, Fragen oder Interventionen aus dem Team hinter der Einwegscheibe an die Klienten übermittelte. Deshalb stellten sie sich die Frage, was passiert, wenn man Klienten anstelle von abschließenden Interventionen am Ende einer Sitzung mehr vom therapeutischen Prozess sehen lässt, gemäß der Idee: das Wichtige ist nicht das Ziel, sondern der Weg dahin. Welche Bedeutung hat dabei der stattfindende Prozess? Ein weiterer Grund, über die Form der Arbeit nachzudenken bestand darin, dass es oft schwierig war, sich im Team hinter der Einwegscheibe auf eine Intervention zu einigen.

1985 lud das Team in einer Sitzung spontan eine Familie ein, das Gespräch der Therapeuten hinter der Einwegscheibe anzuhören. Es sagte zu der Familie: „Wenn sie an diesen Ideen interessiert sind, schlagen wir vor, dass sie alle, die Familie und der Doktor, in diesem Raum sitzenbleiben. ...Sie werden uns hier sehen und wir werden sie nicht mehr sehen. Wir können auch den Ton umschalten, so dass sie uns hören werden, wir sie aber nicht.“ (ANDERSEN, 1990, S.27) Konkret bedeutete dies, dass das zu der damaligen Zeit hinter dem Einwegspiegel sitzende Team offen vor der Familie seine Gedanken äußerte statt wie bisher, dem Therapeuten, der das Gespräch führt, Vorschläge und Ideen für sein Vorgehen mit den Klienten zu unterbreiten.

Beeindruckt stellten die beteiligten Fachleute anschließend fest, dass mit dieser Arbeitsweise eine andere Art von Beziehung zur hilfeschuchenden Familie entstand. „Das Umschalten von Licht und Ton eröffnete eine erstaunliche Freiheit in der Beziehung zwischen uns und der Familie. Wir waren nicht mehr **der** (einzig) verantwortliche Teil. Wir waren nur eines von zwei Teilen.“ (ANDERSEN, 1990, S. 28) Das Team wählte für diesen neuen Modus die Bezeichnung „Das Reflektierende Team“, da das französische

Wort „reflexion“ dieselbe Bedeutung wie das norwegische „refleksjon“ hat: etwas aufnehmen und überdenken, bevor eine Antwort gegeben wird.

Die „Erfindung“ des Reflektierenden Teams ist viel mehr als die Erfindung einer neuen Methode. ANDERSEN sagt, dies sei „eine Art, so viele neue Möglichkeiten, wie es geht, zu schaffen.“ (HARGENS/VON SCHLIPPE, 1998, S.28) LYNN HOFFMANN sagt:“ Es betrifft eine allgemeinere Abstraktionsebene, eine Ebene therapeutischer Werte und therapeutischer Haltungen.“ Systemische Therapie hat als Ziel, Menschen zu ermächtigen, ihr Leben wieder selbst in die Hand zu nehmen. Sie sieht Menschen als Experten für ihr eigenes Leben. Dem steht gegenüber, dass Fachleute nur hinter verschlossenen Türen über die Klienten sprechen. Das Reflektierende Team zielt auf Transparenz, auf Offenheit in beide Richtungen. Das Reflektierende Team trug dazu bei, die Hierarchie zwischen dem Wissenden (Therapeut) und dem Unwissenden (Klient) zu verändern. Es ermöglicht Begegnung auf Augenhöhe und damit einer anderen Form der therapeutischen Beziehung: Kooperation statt Intervention. Es geht um das Bemühen zur Herstellung eines gleichrangigen Dialoges. Das Reflektierende Team fördert Offenheit für Veränderungen. Hinzu kommt: „Im Konzept des Reflektierenden Teams ist die Idee ANDERSENS umgesetzt, von einer „entweder- oder“-Logik (Problem oder Lösung) zu einer „sowohl- als- auch“- Logik (Defizit und Lösung, Kompetenzen, Möglichkeiten).“ (HAGENS/VON SCHLIPPE, S.14)

3. Einige grundlegende theoretische Ideen

- Es gibt keine Trennung zwischen Beobachter und Beobachtetem. Der Beschreiber einer anderen Person beeinflusst durch seine Teilnahme am beobachtenden System, was beobachtet wird.(Kybernetik 2.Ordnung)
- Wirklichkeiten sind konstruiert (Konstruktivismus). „Realität“ existiert nur als „Realität“ des Wahrnehmenden. Alle „Realitäten“ sind gleichwertig. Beschreiben heißt, etwas für die eigene Aufmerksamkeit auswählen. Dieses „Auswählen“ bedeutet nach BATESON, Unterscheidungen treffen. Es gibt drei Arten von Unterschieden, von denen aber nur einer einen Unterschied macht, nämlich der angemessen unterschiedliche.

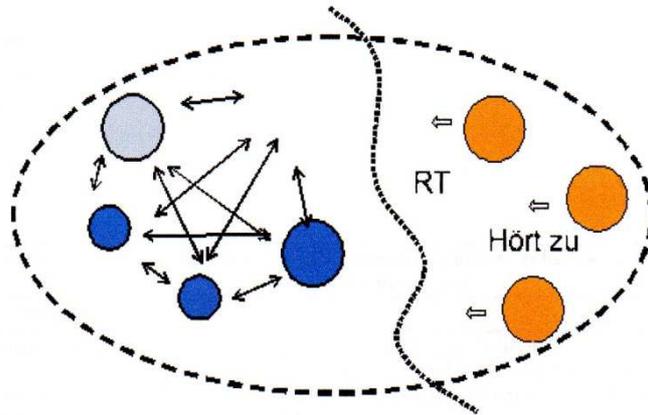
- Konzept der strukturellen Kopplung nach MATURANA: Einige Kopplungen (Beziehungen) sind lohnender als andere, insbesondere Kopplungen, die auf Liebe basieren, auf Respekt. Veränderungen entstehen da, wo es einen Freiraum für den Gedankenaustausch zwischen zwei oder mehreren Menschen gibt und wo die individuelle Integrität beider oder aller gesichert ist.
- Menschen sind nicht instruierbar, d.h. das systemische Konzept geht von der Unmöglichkeit zielgerichteter Beeinflussung aus. Es hat das Ziel, Menschen zu befähigen, ihr Leben wieder selbst in die Hand zu nehmen. Demzufolge sollte das Konzept auch in seiner Struktur eher emanzipatorisch sein. Inhalt und Form der Arbeit sollen sich deutlicher entsprechen.

4. Struktur des Modells

Es werden zwei Systeme installiert, die als klar voneinander getrennt angesehen werden: **Das Interview-System** besteht aus dem hilfesuchenden System (eine oder mehrere Personen) und dem Interviewer. Das Interview-System „wird als autonomes System angesehen“ (ANDERSEN, 1996, S. 54). Das heißt, der Interviewer bestimmt mit den Hilfesuchenden den Inhalt und die Art und Weise des Gespräches. Es gibt keinerlei Anweisungen vom Reflektierenden Team. Das **Beobachter-System** besteht im Idealfall aus drei Personen. Jedes Mitglied stellt sich selbst die Frage, wie- zusätzlich zu dem Gehörten- die Situation noch beschrieben werden kann, welche Fragen noch gestellt werden könnten. Dabei spielt die Sprache, in der reflektiert wird, eine bedeutende Rolle, sowohl für die Klienten als auch für alle Helfer. „Der Ausschluss sogenannter negativer Worte und Sätze verleiht der Sprache einen stärker positiven und neutralen Inhalt.“ Weil „die Worte und Bedeutungen, die eine Person hört und spricht, werden ...Teil des Zustands der Person.“ (ANDERSEN, 1996, S. 166)

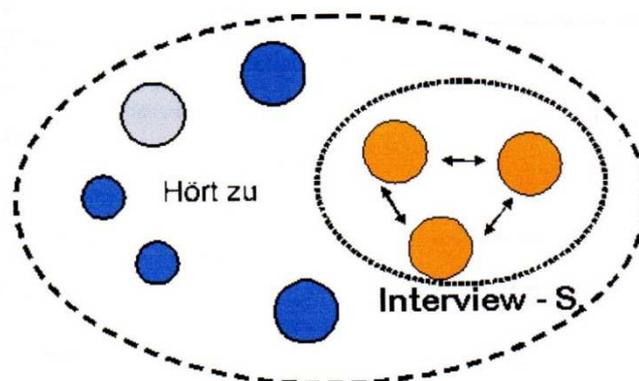
Im Folgenden wird die Struktur des Reflektierenden Teams in Phasen dargestellt.

1. Phase: Gespräch des Interviewsystems



Das Beobachtersystem hört schweigend dem Gespräch des Interviewsystems zu.

2. Phase: Das Beobachtersystem wird zum Reflektierenden Team



Es stellt seine Ideen dem Interviewsystem zur Verfügung: Die Mitglieder reden über ihre Fragen, alternative Sichtweisen und Gedanken zum Interview. Dabei gibt es nach Andersen drei Leitlinien zu beachten:

- 1.-nur über etwas sprechen, was im Interview gehört wurde
- 2.-Alles was gehört, aber nicht alles, was gesehen wurde, kommentieren. (Respektieren, wenn jemand versucht, etwas zu verbergen)
- 3.-Wenn nicht hinter der Einwegscheibe gearbeitet wird, das Interviewsystem nicht ins Gespräch ziehen (nicht ansprechen und anschauen).

Für die Dialoge im Reflektierenden Team gilt, dass sie mit einer wertschätzenden Perspektive geführt werden, die den Respekt vor der Problemsicht, den Lösungsversuchen und den Ressourcen der Klienten verdeutlicht. Unterschiedliche

Ideen werden gleichberechtigt nebeneinander gestellt und nicht gegenseitig bewertet. Die Reflektionen werden nach ANDERSEN im Konjunktiv formuliert, „um zu unterstreichen, dass jedes Teammitglied nur eine subjektive Version des Ganzen haben kann...“ Außerdem werden offene, angemessen ungewöhnliche Fragen formuliert. Die Metakommunikation im Reflektierenden Team sollte anschlussfähig sein und in der Sprache der Klienten stattfinden, d.h. z.B. Schlüsselworte der Klienten nutzen. Hilfreich ist es ebenfalls, Metaphorisches aufzugreifen und auf Ausnahmen achten.

Das Interviewsystem hört schweigend zu. ANDERSEN sagt, dass es besonders bedeutsam ist, dass „diese Prozedur den Mitgliedern des Interview-Systems die Möglichkeit gibt, mit sich selbst zu reden.“ (ANDERSEN, 1996, S.55), ohne in Austausch dazu zu sein. Sie können also die Ideen „reflektieren“- sie aufnehmen und überdenken.

3.Phase: Das Interviewsystem spricht über die neuen Ideen

„Auf gewisse Art führen sie eine Konversation über die Konversation des Reflektierenden Teams über die Konversation des Interviewsystems.“ (ANDERSEN,1996, S.56) Der Interviewer stellt dazu Fragen im Sinne von: Was gibt es in dem, was Sie gehört haben, wozu Sie etwas sagen möchten?

Gab es etwas, dem Sie gar nicht zustimmen konnten oder worüber besser nicht gesprochen worden wäre? Gibt es etwas, was Ihnen gefehlt hat?

Der Wechsel von der Interviewebene zur Reflexionsebene kann während einer therapeutischen Sitzung mehrfach erfolgen. Den Abschluss bildet immer das Interviewsystem.

ANDERSEN hat schon im Nachwort seines Buches auf eine Weiterentwicklung des Reflektierenden Teams hingewiesen. Er sagt, dass das Reflektierende Team eine von vielen Möglichkeiten darstellt, wie der Wechsel von Reden und Zuhören organisiert werden kann. Dies ist von großer Bedeutung, ermöglicht es doch im Hinblick auf den Einsatz dieses Wechselspiels unendliche Variationen. ANDERSEN spricht von der *Einnahme Reflektierender Positionen* als Grundlage. Spannend ist, dass ANDERSEN sein Nachwort in den Ausgaben der verschiedenen Jahre verändert, so dass stets aktuelle Überlegungen einfließen.

Die Entwicklung vom klassischen Modell des Reflektierenden Teams, welches ja die Anwesenheit mehrerer Fachleute in einer Sitzung notwendig machte, zur allgemeineren Einnahme Reflektierender Positionen stellt meines Erachtens einen wesentlichen Schritt dar, um dieses Modell aus dem klaren therapeutischen Setting in andere Beratungssettings transferieren zu können.

5. Das Reflektierende Team in der Systemischen Supervision

Ein Supervisionssystem besteht „aus der Kommunikation von Supervisand und Supervisor“ (NEUMANN-WIRSIG, 2011, S.25) und ist ein Beobachtungssystem 2. Ordnung. Das Reflektierende Team bringt in der Supervision strukturell eine weitere Beobachtungsebene mit ins Spiel. Systemische Supervision unterscheidet sich u.a. durch das Verständnis und durch die Haltung zur Form der Zusammenarbeit und zur Rolle des Supervisors von anderen Ausrichtungen der Supervision.

„Als Supervisoren sind wir nicht Meister des Faches, sondern Experten für den Prozess. Wir sind Gestalter von Möglichkeitsräumen. Wir ermöglichen den Supervisanden und uns selbst andere Beobachtungen, andere Beschreibungen und vor allem andere Erklärungen und Bewertungen von Phänomenen wie Problemen und Lösungen. Wir regen das Entdecken von Unterschieden an und schaffen einen Arbeits- und Beziehungskontext, der Veränderungen wahrscheinlich werden lässt.“ (NEUMANN-WIRSIG, 2011, S. 56) Diese Auffassung von Supervision und der Rolle des Supervisors basiert auf den gleichen Grundkonzepten des Denkens (Systemtheorie , Konstruktivismus, ...) wie bei ANDERSEN. Auch deshalb ist das Reflektierende Team mit der systemischen Supervision kompatibel. Diese übereinstimmenden theoretische Denkmodelle, daraus resultierende Werte und Haltungen ebenso wie die Formen der Zusammenarbeit können das Reflektierende Team auch in der systemischen Supervision zu einem charakteristischen Bestandteil der Kommunikation werden lassen.

Form der Zusammenarbeit

In der systemischen Supervision wird eine kooperative Form der Zusammenarbeit angestrebt. Dies äußert sich u.a. „in der Aufgabe hegemonialer Definitionsmacht“ (HARGENS/VON SCHLIPPE, 1998, S.34) bzgl. der Problemerkklärungen oder Lösungen auf Seiten des Supervisors. Der Anspruch einer gleichberechtigten Beratungsbeziehung ist im Reflektierenden Team jedoch unverkennbar zu Hause. Die Einnahme Reflektierender Positionen ist gut geeignet, um eine Beziehung von Gleichrangigkeit statt hierarchischer Strukturen zwischen den Mitgliedern des Supervisionssystems, herzustellen. HARGENS beschreibt einen weiteren Aspekt der Beziehungsgestaltung: Durch die klare Trennung zwischen dem *Dialog* und dem *Dialog über den Dialog* schafft das Reflektierende Team Möglichkeiten, „Abstand zu halten, Abstand herzustellen oder Abstand zu verringern“. Wenn Abstand eine Voraussetzung für Respekt ist, dann liefert das Reflektierende Team demnach Möglichkeiten zu respektieren. (HARGENS/VON SCHLIPPE,1998,S.213) Dies ist umso bedeutender, da Supervision Beratung im beruflichen Feld bedeutet.

Die Auswirkungen auf die Rolle des Supervisors

Die Supervisanden, als Rat suchendes System betrachtet, liefern in der Supervision Beschreibungen ihres Problems. Beschreibungen gehen einher mit Fragestellungen, die sich wiederholen und keinen neuen Fokus zulassen. Im Erleben des Supervisanden spiegelt sich das in „Enge“, „Sackgasse“ oder „Feststecken“ wider. Jede vorgenommene Beschreibung jedoch ist einschränkend, einschränkend im Sehen, Hören, Riechen, Fühlen, Denken und sich Verhalten. Es geht also in der Supervision auch darum, eine Vielfalt an Problembeschreibungen, Erklärungen oder Lösungen wieder her- bzw. zur Verfügung zu stellen. Dafür die Wahrnehmungen, Gedanken, Ideen und Erfahrungen der Anwesenden zu nutzen, liegt ziemlich nahe. Das Rat suchende System jedoch entscheidet, ob und welche Ideen es annimmt, welche Veränderungen es vornimmt oder abweist. Das bedeutet für die Rolle des Supervisors, dass er seine Expertenrolle für den *richtigen* Weg aufgibt.

Lösungsorientierung

Es gibt Entwicklungen des Reflektierenden Teams entsprechend des spezifischen Ansatzes bestimmter Grundhaltungen. Z.B. haben DAHM und BE die Idee und die Struktur des Reflektierenden Teams in den lösungsorientierten Ansatz nach DE SHAZER übersetzt. Sie sind von der Erweiterung der Sichtweisen und Erklärungen des Problems im Reflektierenden Team dazu übergegangen, konsequent im Reflektierenden Team Dialoge über mögliche Lösungen zu führen.

6. Kooperation in der Supervision durch Reflektierende Positionen

Das Reflektierende Team kann nicht auf eine Methode reduziert werden, sondern es geht „um die Bereitstellung eines Gedankenraums ..., in dem Hypothesen und verschiedenste Sichtweisen auf die dargelegte Wirklichkeitskonstruktion ..., präsentiert werden.“ (VAN KALDENKERKEN, 2014, S.203).

VAN KALDENKERKEN beschreibt die Grundstruktur einer „Reflecting Team-Arbeit“ in der Supervision und sortiert damit das Konzept des Reflektierenden Teams in den Prozess der Supervision ein. Nachdem Informationen in der Sondierungsphase gewonnen wurden, wird der Prozess unterbrochen. Die Struktur des Reflektierenden Teams wird den Supervisanden erläutert und mit ihnen verabredet. Das Rat suchende System soll die Möglichkeit erhalten, seine Zustimmung zu geben, ebenso wie NEIN sagen zu können.

Dann erfolgt eine sichtbare Trennung zwischen dem Beratersystem (Reflektierendes Team) und dem Rat suchenden System. Sichtbar heißt, dass die Trennung räumlich markiert wird, in dem z.B. das Beratersystem sich in einem Kreis einander zuwendet. Die Konstituierung des Beratersystems kann sich entsprechend der unterschiedlichen Supervisionsformate sehr variabel gestalten.

Die Gruppensupervision ist ein besonders geeignetes Setting, da die Ressourcen aller anwesenden Teilnehmer genutzt werden können und eine Vielzahl an unterschiedlichen Meinungen entstehen kann, aus denen das Rat suchende System wählen kann. Der Supervisor interviewt den Anliegen einbringenden Supervisanden

und das Beratersystem reflektiert den bisherigen Verlauf der Sitzung, äußert Ideen und Überlegungen zum gehörten Problem und veröffentlicht Hypothesen. Diese Runde bezieht sich nur auf sich selbst in einer „gemeinsamen, dialogischen Nachdenklichkeit“. (VAN KALDENKERKEN, 2014, S. 205) Dabei hört das Rat suchende System zu ohne sich zu beteiligen und ohne beteiligt zu werden. Hilfreich haben sich einleitende Sätze erwiesen wie: „Das ist so, als wenn sie sich einen Blumenstrauß an Ideen pflücken, ihn sich selbst zusammenstellen: manche Blumen gefallen in der Form, andere wegen der Farbe oder des Duftes, einige erinnern sie an etwas, einige gefallen, passen aber für sie nicht in den Strauß....vielleicht sind auch gar keine dabei“

Das Rat suchende System lässt diese Reflexionen auf sich wirken, ohne sofortige Reaktion. Dafür gibt es auch keine Erlaubnis. „Es ist wohl ein Unterschied zwischen gerichteter Kommunikation, die an einen selbst gerichtet ist und zur sofortigen Reaktion auffordert, und ungerichteter Kommunikation, die die Freiheit lässt, sich aus ihr zu `bedienen´, ohne sofort Position beziehen zu müssen.“ (VON SCHLIPPE/SCHWEITZER, 1997, S.200)

Natürlich ist die Arbeit mit dem Reflektierenden Team auf diese Weise auch in der Teamsupervision möglich. Allerdings sollten hier einige Aspekte besondere Berücksichtigung finden: Wenn das Reflektierende System aus Kollegen des Anliegeneinbringers gebildet wird, können bestehende Konflikte, Loyalitäten, nicht öffentliche Regeln oder die Kultur des Teams dazu führen, dass es im Reflektierenden Team zur Konkurrenz um die „richtige“ Lösung, um die beste Idee gehen kann bzw. sich die genannten Phänomene im Reflektierenden System spiegeln. Es besteht die Gefahr, dass die Kommunikation nicht mehr wertfrei, respektvoll und wertschätzend geführt wird. Außerdem scheinen die Optionen, eine „unkontrollierte“ Ideenvielfalt zu erzeugen, begrenzter zu sein, da das Beratersystem im Teamsystem oder ihrem Organisationssystem verhaftet bleibt. Hier ist, wie oben beschrieben, die Verantwortung des Supervisors für die Schaffung der Möglichkeit des Ablehnens dieser Arbeitsweise umso bedeutungsvoller.

Im Einzelsetting kann in folgender Weise mit diesem Konzept gearbeitet werden: Der Supervisor wird allein zum Reflektierenden Team, indem er laut Beobachtungen, verschiedene Ideen, Ansichten, innere Monologe oder Dialoge und Perspektiven

formuliert, sozusagen systemisches Denken laut praktiziert. Auch dafür bedarf es des Einverständnisses des Supervisanden.

HARGENS beschreibt einen Co-Beratungsprozess mit einer Supervisandin. Die beiden Berater nehmen vielfältige reflektierende Positionen ein, indem sie den *Meta-Dialog* nutzen, d.h. sie reflektieren zusammen über das beschriebene Problem in Anwesenheit der Supervisandin. Dies ermöglicht der Supervisandin einen Perspektivwechsel in die Sichtweise der Supervisoren. (HARGENS/VON SCHLIPPE, 1998, S.217)

Nach einer Reflexionszeit (die u.a. abhängig ist von der Größe des Beratersystems) und die eine Balance zwischen Komplexitätserweiterung und -reduzierung beachtet, liegt der Fokus wieder beim Rat suchenden System. Dieses erhält nun die Gelegenheit, sich zu allem Gehörten und Wahrgenommenen zu äußern, jedoch geht es dabei nicht um Richtigstellungen sondern um Neues oder Überraschendes. Dafür helfen Fragen wie: Was von dem Gehörten möchten sie aufgreifen? Welche Idee hat sie angesprochen? Was war für sie hilfreich/überraschend/ein bisschen ungewöhnlich?

Folgende Situationen können Anlass für eine Arbeit mit dem Reflektierenden Team geben:

- Hohe Komplexität verlangt nach Sortieren
- Viel Unausgesprochenes bei gleichzeitig hoher Emotionalität
- Unvereinbar erscheinende Positionen
- Methode für die Bearbeitungsphase in der Fallsupervision

(VAN KALDENKERKEN, 2014, S.205)

7. Spielarten

Vor dem dargelegten Hintergrund haben sich in der Beratungspraxis unzählige Varianten und Variationen des Reflektierenden Teams bzw. der Reflektierenden Positionen entwickelt, von denen im Folgenden einige beschrieben werden sollen:

1. ‚Adlerhorst‘

Ein Beispiel, wie mit reflektierenden Positionen im Fall des Nichtvorhandenseins eines Externen Teams (oder anderer Gruppen-/Teammitglieder) gearbeitet werden kann, ist unter dem metaphorischen Namen *Adlerhorst* bekannt. Der Supervisand wird eingeladen, „Beobachter der eigenen Beobachtungen“ (VON SCHLIPPE/SCHWEITZER, 2012, S.341) zu sein. Der Supervisand nimmt dazu einen anderen Platz (Beobachtungsplatz: Adlerhorst) ein - dadurch erfolgt eine Kontextmarkierung - von dem aus er auf sich selbst zurück blickt. Er wird ermuntert und durch Fragen des Supervisors unterstützt, in der dritten Person Hypothesen und Beobachtungen über sich selbst in Bezug zu dem vorher Besprochenen, zu formulieren. Es entstehen ein anderer Blick und neue Ideen, zu denen der Supervisand vorher keinen Zugang hatte. Der *Adlerhorst* ist auch in Teamentwicklungsprozessen einsetzbar (VON SCHLIPPE/SCHWEITZER, 2012, S.344): man kann mit einzelnen Mitgliedern des Teams in den, eher am Rande des Raumes eingerichteten Beobachtungsplatz gehen, bei kleinen Teams mit allen Mitgliedern, bei größeren Teams mit Subsystemen. Dabei sind folgende Auswahlkriterien möglich:

- *Kontrahenten* in einem Konflikt
- die eher *Stillen*, deren Ideen so Aufmerksamkeit bekommen können
- *spezifische Subsysteme* wie: Frauen und Männer, Teamzugehörigkeitsalter (Alte und Neue), Festangestellte und Honorarkräfte.

Der Supervisor sollte sich mit in den *Adlerhorst* begeben und mit seinen Fragen helfen, dass die Beteiligten in der Adlerperspektive, in der dritten Person, bleiben.

Der Prozess wird immer abgeschlossen, indem sich alle an ihre ursprünglichen Plätze zurücksetzen und in der gesamten Runde diskutieren, was neu war, was die Adlerbeobachtungen angeregt haben, was besser nicht gesagt worden wäre.

2. Ein Teil der Gruppe als Supervisor

Der Supervisor teilt eine Gruppe in ein Beratungs- und in ein Reflektionsteam ein. Das Reflektionsteam setzt sich deutlich getrennt von der anderen Gruppe zusammen und beschränkt sich zuerst nur auf das Beobachten. Dabei können den Mitgliedern auch unterschiedliche Beobachtungsaufgaben gegeben werden wie z.B.: Welche Lösungsansätze hören sie schon? Wer definiert wie das Problem? Dann befragt der Teil

der Gruppe, der das Beratungssystem ist, den Supervisanden, der das Anliegen einbringt. Nach ca. 10 Minuten unterbricht der Supervisor und die Plätze werden getauscht. Das Reflektierende Team geht in die Mitte, das Beratersystem mit dem Supervisanden hört zu und beobachtet. Der Austausch erfolgt über das eben Gehörte unter Wahrung der bekannten Art und Weise: fragend, wertschätzend, sich gegenseitig ergänzend, auf negative Bewertungen verzichtend. Danach werden die Plätze wieder getauscht und das Beratersystem mit dem Supervisanden diskutieren gemeinsam das Gehörte und Gesehene bzgl. neuer Ideen und Anregungen und eventuell, was der Supervisand weiterverfolgen oder ausprobieren könnte. Der Austausch sollte auch hier ca. 10 Minuten betragen. Der Supervisor achtet während des gesamten Prozesses auf die Einhaltung der vorher erläuterten Regeln für den Austausch. (HERWIG-LEMPP,3/1997, S.264)

3. Zirkuläre Variante

Eine „zirkuläre Variante der Reflecting-Team-Methode“ stellt NEUMANN-WIRSIG vor: In einem Beratungsprozess, indem es um Rollenklärung, Erwartungen und Wünsche zwischen einem Team und seinem Leiter geht, wird folgendes installiert: Die Leitung und das Team sitzen in einem Raum getrennt voneinander, am besten Rücken an Rücken. Der Supervisor arbeitet abwechselnd mit beiden. Mit dem Leiter zu folgenden Fragen: Welche Veränderungen könnten sich die Teammitglieder von ihnen als Leiter wünschen? Was könnten die Teammitglieder an ihnen als Leiter schätzen? Mit dem Team: Welche Veränderungen könnte sich der Leiter von ihnen als Team wünschen? Was könnte der Leiter an ihnen als Teammitglieder schätzen? Beide Parteien hören jeweils der Diskussion der anderen zu. (NEUMANN-WIRSIG, 2011, S.276)

4. ‚Private Coaches‘

In der Gruppensupervision bekommen zwei Supervisanden, die sich in einem eskalierenden Konflikt miteinander befinden, (von dem die anderen Gruppenmitglieder nicht betroffen sind) je zwei Coachs aus der Gruppe. EL HACHIMI nennt sie „private Coachs“. In einem ersten Schritt befragen diese ca. 15-20 Minuten zusammen jeweils ihren Coachee (Supervisanden) zur Problemkonstruktion, zu nahen Zielen, zu Hindernissen und vorhandenen Ressourcen. Im zweiten Schritt reflektieren

die vier Coachs miteinander, während die Supervisanden, außerhalb der Reflektionsrunde sitzend, diesen Austausch beobachten und zuhören. Im dritten Schritt beraten sich die beiden Supervisanden miteinander über „die Essenz der Beratungen und Beobachtungen.“ Im vierten und letzten Schritt werden die Plätze nochmals getauscht und die vier Coachs reflektieren kurz dazu, welche Themen zu ihnen selbst gehören, was vergessen worden sein kann und welche Empfehlungen für die weitere Zusammenarbeit mitgegeben werden könnten.(EL HACHIMI in NEUMANN-WIRSIG, 2009,S.150)

5. Blick auf Gelungenes

Der Einsatz Reflektierender Positionen kann den „Blick auf Gelungenes“ methodisch rahmen: Aus einer Gruppe werden 3.-er Gruppen gebildet. Um das Vorgehen einfacher zu verdeutlichen, werden die Mitglieder mit ABC benannt. Als erstes geht C in die Zuhörerposition. B befragt A bzgl. seiner gegenwärtigen Ressourcen. Eine Frage dafür könnte lauten: „Von allen Dingen, die du in deiner Arbeit tust, was würdest du sagen, womit du im Moment am ehesten zufrieden bist.“ Als zweites hört A nun zu während B und C eine wertschätzende Rückmeldung darüber geben, welche professionellen Qualitäten von A sie in dem kurzen Gespräch wahrgenommen haben.

6. Feedback

Das Reflektierende Team kann auch als Feedbackmethode eingesetzt werden: In größeren Teams werden wieder Dreier-Gruppen gebildet, XYZ. Im ersten Schritt formuliert X eine Frage hinsichtlich eigener Fähigkeiten in einem bestimmten Arbeitsbereich und wendet sich mit seinem Stuhl ab. Y und Z sprechen nun im Rücken über ihre Beobachtungen und Wahrnehmungen der Fähigkeiten von X. Dabei bleiben beide konsequent wertschätzend mit Blick auf Ressourcen. In der gleichen Struktur kann Feedback gegeben werden zu der Frage: Was schätzen wir an der Kollegin X. Im Anschluss werden die Positionen zweimal getauscht, damit jeder in den Genuss der Rückmeldung kommt.

8. Fazit

Die ausführliche Beschäftigung mit dem Konzept des Reflektierenden Teams hat mich darin bestärkt, die Lösungsvorstellungen und -ideen der Supervisanden als grundlegende Ressource für den Supervisionsprozess anzusehen.

Die Auseinandersetzung mit dem Reflektierenden Team hat sich gelohnt, da ich viele konkrete Ideen für dessen Einsatz in der Supervision sowie in ihren unterschiedlichen Formaten bekommen habe. Die Erkenntnis, dass die Arbeit mit dem Reflektierenden Team in allen Beratungssettings möglich ist, überrascht mich nicht, auch wenn sich spezielle „Spielarten“ im Kontext von Supervision herausgebildet haben. Viel entscheidender ist die Übereinstimmung in den der systemischen Therapie und der systemischen Supervision zugrunde liegenden Denkkonzepten. Mich hat wieder beeindruckt, wie die Arbeit mit dem Reflektierenden Team grundsätzlich dazu beiträgt, respektvoll und kooperativ mit den Supervisanden umzugehen und wie sie damit eine aktive und gleichberechtigte Zusammenarbeit fördern kann. Die Schaffung einer von Wertschätzung getragenen, positiven Arbeitsatmosphäre und die Wahrung der Integrität aller am Beratungsprozess Beteiligten liegen für mich in der Verantwortung des Supervisors.

Das Reflektierende Team als Strukturierungselement in der Supervision hilft dem Supervisor zu definieren, wer, was wann sagen darf, besitzt jedoch keine Interventionsabsicht. Es rahmt den Möglichkeitsraum zur Bereitstellung vieler Wirklichkeitskonstruktionen. Um alle Konstruktionen dabei gleichrangig betrachten zu können, bedarf es aus meiner Sicht einer ständigen Selbstüberprüfung.

Das Reflektierende Team bringt das miteinander Sprechen, auch in der Supervision, in eine neue Dimension.

„Für mich persönlich wird die Konversation selber immer stärker zum Kern unserer Arbeit. Nicht notwendigerweise, was wir oder was sie tun, sondern die Konversation, an der wir uns alle beteiligen. Die Konversation ist das Haus für Ideen und Reaktionen und Gefühle und Worte und was auch immer.

Wir sollten Architekten werden, die anständige Häuser bauen.“ (HARGENS,VON SCHLIPPE, 1998, S.25)

Ich wollte schon immer Architektin werden.

Literatur

ANDERSEN, TOM: Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Dortmund, 1996

HARGENS, JÜRGEN/VON SCHLIPPE, ARIST (HRSG.): Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. Dortmund, 1998

HERWIG-LEMPPE, JOHANNES: Die Ressourcen der Teilnehmerinnen nutzen-Handwerkszeug für die systemische Supervision in der Gruppe. Erschienen in Familiendynamik 3/1997,

KALDENKERKEN VAN, CARLA: Wissen was wirkt. Modelle und Praxis pragmatisch-systemischer Supervision. Hamburg, 2014

KERSTING, HEINZ J. / NEUMANN-WIRSIG, HEIDI (HRSG.): Supervision intelligenter Systeme. Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Aachen, 2004

NEUMANN-WIRSIG, HEIDI: Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten. Heidelberg, 2011

NEUMANN-WIRSIG, HEIDI (HRSG.): Supervisions Tools. Die Methodenvielfalt der Supervision in 55 Beiträgen renommierter Supervisorinnen und Supervisoren. Bonn, 2009

SCHLIPPE VON, ARIST / SCHWEITZER, JOCHEN: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das Grundlagenwissen. Göttingen, 2012

VOGT-HILLMANN, MANFRED / EBERLING, WOLFGANG / DAHM, MICHAEL / DREESEN, HEINRICH (HRSG.): Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung. Dortmund, 2000