

Reflecting Team

Mit Monika Knauer-Walter

INHALT

1. Einführung
2. Definition
3. Grundlagen
4. Ablauf
5. Wirkung & Ziel
6. Ausgewählte Praxisfelder
7. Fazit- und Schlussreflexion

Einführung



Vermutlich denken Sie hin und wieder über Ereignisse des Tages und Begegnungen im Job nach...





Vielleicht sprechen Sie mit anderen Personen und teilen Ihre Gedanken...





Reflexionen können sehr nutzbringend sein und neue Perspektiven öffnen

Das Reflecting Team ist eine besondere Form der Reflexion



Definition



„Reflecting Team“

Refleksjon (norw.):

etwas aufnehmen und überdenken vor Antwort-gaben

Verfahren der **systemischen Therapie**

Mit **Transparenz** in therapeutischer Kooperation



„Reflecting Team“

Tom (David) Andersen (1936 – 2007)

- Norwegischer Psychiater und Familientherapeut, Professor für soziale Psychiatrie
- Pionier im systemischen Feld
- Entwickler des „Reflecting Team“





„Dialoge und Dialoge über die Dialoge“

Wurzeln der Methode bei

- Bateson (Anthropologe und Kybernetiker)
- Maturana und Valera (Biologen und Philosophen)
- Bülow-Hansen (Physiotherapeutin)



Bateson:

Unterschiede, die einen Unterschied machen

- Dinge sind etwas vom Hintergrund Verschiedenes
- Bild von einer Situation: Treffen von Unterscheidungen

Es gibt immer mehr zu sehen, als wir sehen



Bülow-Hansen

Drei Arten von Unterschieden durch Reizungen (der Hände)

- Zu gering: kein Effekt
- Zu stark: Versteifung

Stark genug, um Reaktion = Veränderung zu bewirken



Maturana und Varela:

Individuum lernt Repertoire an Verhaltensweisen

- Reaktionen aus diesem Repertoire heraus
- Störung über Repertoire hinaus:
Verschließen oder Eindringen zulassen = Desintegration

Veränderung ist möglich bei angemessenem Unterschied



Es geht darum, den Menschen etwas Ungewöhnliches, aber nicht **zu Ungewöhnliches** anzubieten.

Bezogen auf das Setting, die Themen und die Konversation

Grundlagen



„Systemische Beratung“

Wesentliches Element:

Menschen unterstützen, sich selbst zu beobachten:

„Wie erzähle ich mir und anderen meine Geschichte?“

„Sich beobachten heißt sich verändern“ (Alain)



„Kybernetik erster Ordnung“

Blickrichtung:

Was sehe/ beobachte ich bei der Beobachtung eines Systems?

Vorurteilsarmer Blick auf das „tatsächliche Geschehen“

→ Veränderung kann von außen gesteuert werden



„Kybernetik zweiter Ordnung“

Blickrichtung:

Wie verändere ich das System durch meine Beobachtung?

Die „Sache“ im wechselnden Kontext hat viele Versionen

→ Veränderung geschieht von innen, unvorhersagbar



Reflecting Team und Systemischer Blick

Veränderung braucht:

Freiraum zum Gedankenaustausch

Sicherung der individuellen Integrität

→ Einladung zu hilfreicher Konversation und Kooperation



„Entlassung aus der Asymmetrie“

Klassisches familientherapeutisches Setting:
Therapeuten hinter der Einwegscheibe

Reflecting Team:

Therapeuten- & Klientensystem gleichberechtigte Beobachter



„Verbinden mit anderen“

Jede Person will im Dialog eigene Integrität bewahren

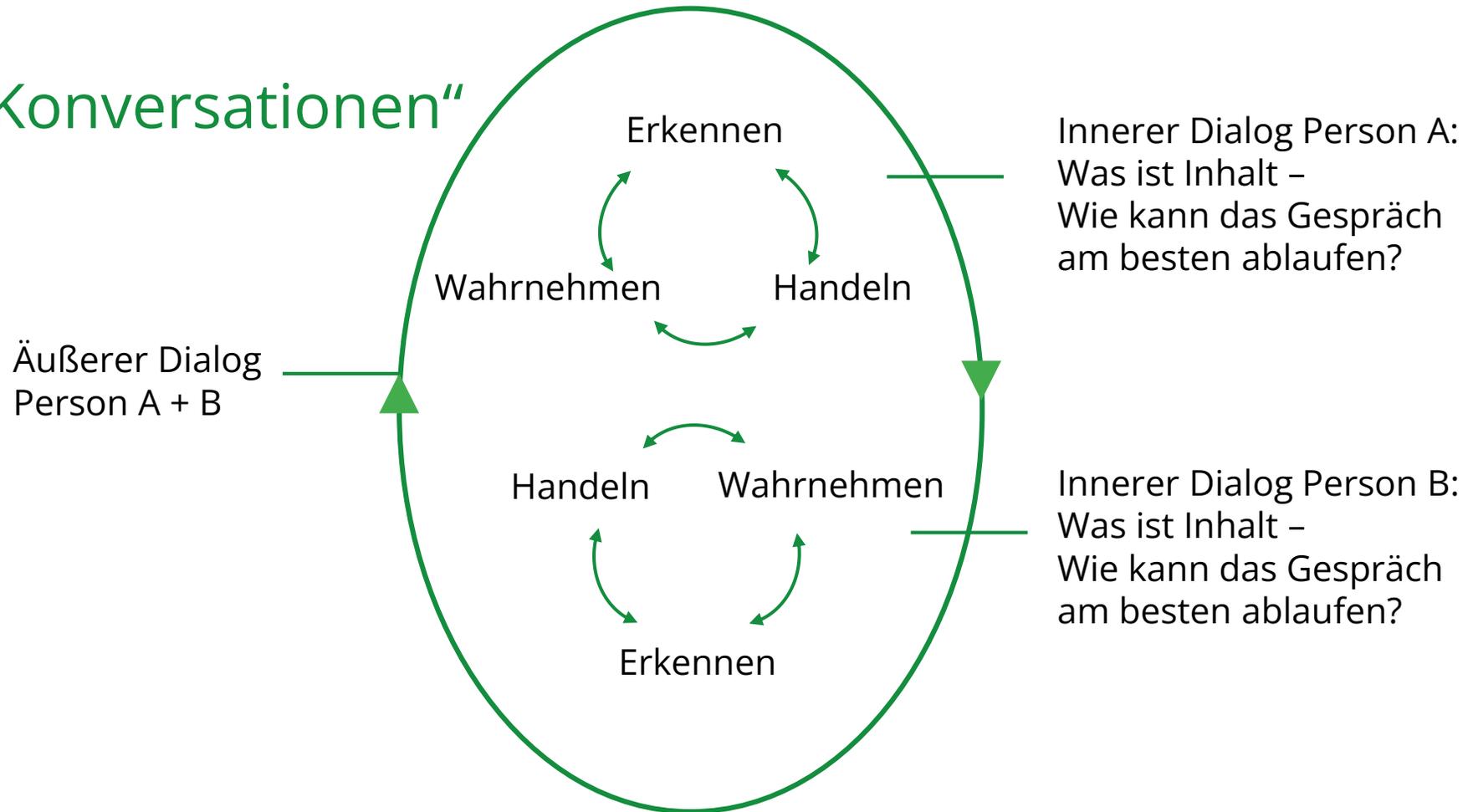
Ich beobachte, ob Person für Dialog offen ist

Person beobachtet mein Beobachten

Prozess der Beobachtung der Beobachtung



„Parallele Konversationen“





„Unterschiedliche Bedeutung“

Aufmerksamkeitsfokus ist begrenzt durch Person selbst
Verschiedene Personen liefern verschiedene Beschreibungen
Viele mögliche Beschreibungen bleiben unbeachtet

→ Welche Bedeutung und Beschreibung wäre noch möglich?



„Multiversa statt Universum“

Alle Beschreibungen sind gleichermaßen gültig und „richtig“

Alle Beschreibungen und Erklärungen akzeptieren

Nach weiteren, noch nicht aufgestellten Erklärungen suchen

→ Welche Bedeutung und Beschreibung wäre noch möglich?



Die stärkste Beachtung sollten wir dem stattfindenden Prozess schenken, an dem wir im Gespräch mit Menschen teilnehmen.

Ablauf



Unterscheidung der Systeme

Das Interview-System:

- Das festgefahrene System, bestehend aus Klient*innen und helfendem System
- Die interviewende Person

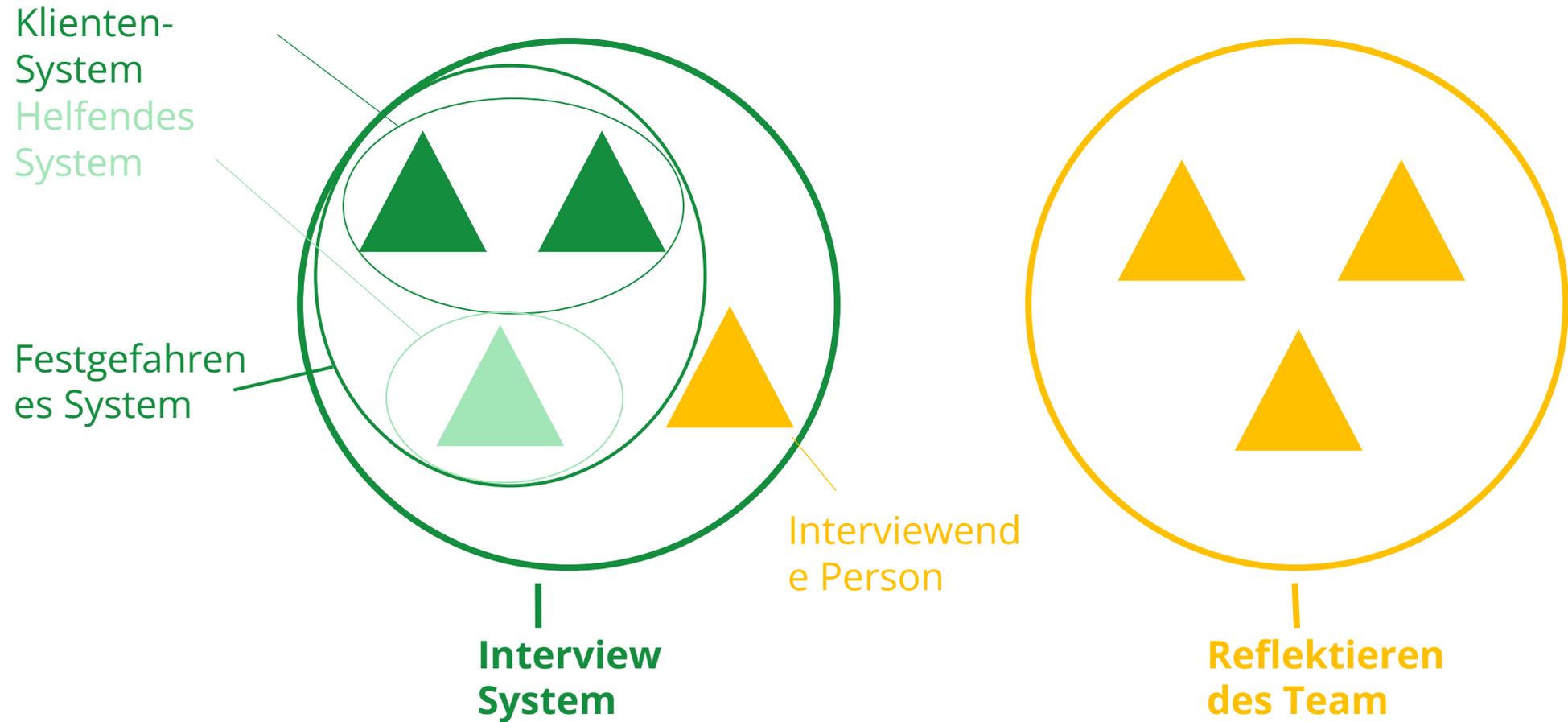


Unterscheidung der Systeme

Das Reflektierende Team:

- Team aus meist drei Personen
- Häufig hinter der Einwegscheibe
- Bietet Ideen an

4. Ablauf - Grundstruktur





Diese Grundstruktur ist variabel

Das Reflektierende Team kann auch aus einer Person bestehen, die zugleich Interviewende Person ist

Das Reflektierende Team muss nicht hinter der Einwegscheibe sitzen, gerade bei geringer Personenzahl



Die Grundgedanken bleiben:

Das Reflektierende Team hört zunächst schweigend zu

→ **Innere Konversation** aller Mitglieder

Das Reflektierende Team bespricht Einfälle und Fragen

→ **Offene Konversation** über Gedanken zu den Problemen



Die Grundgedanken bleiben:

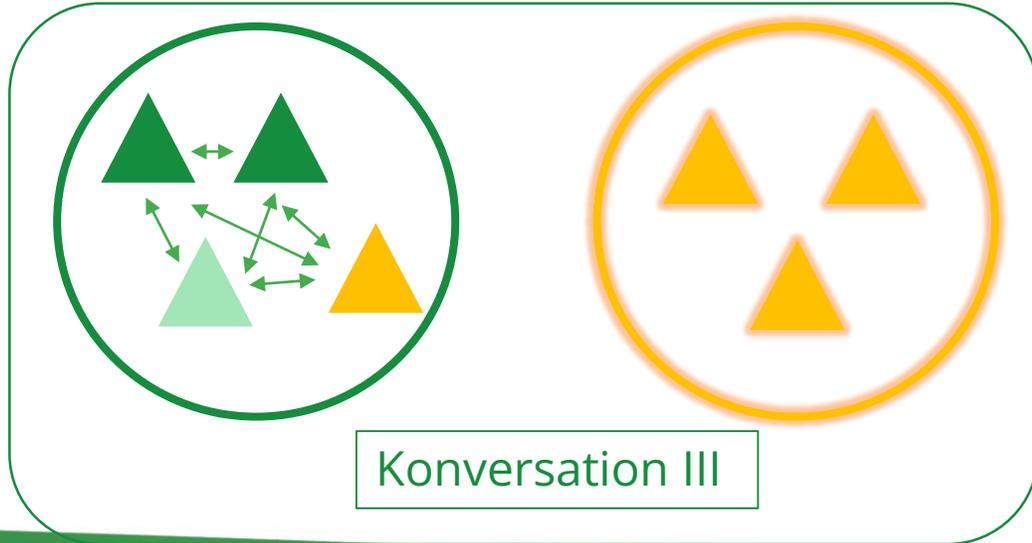
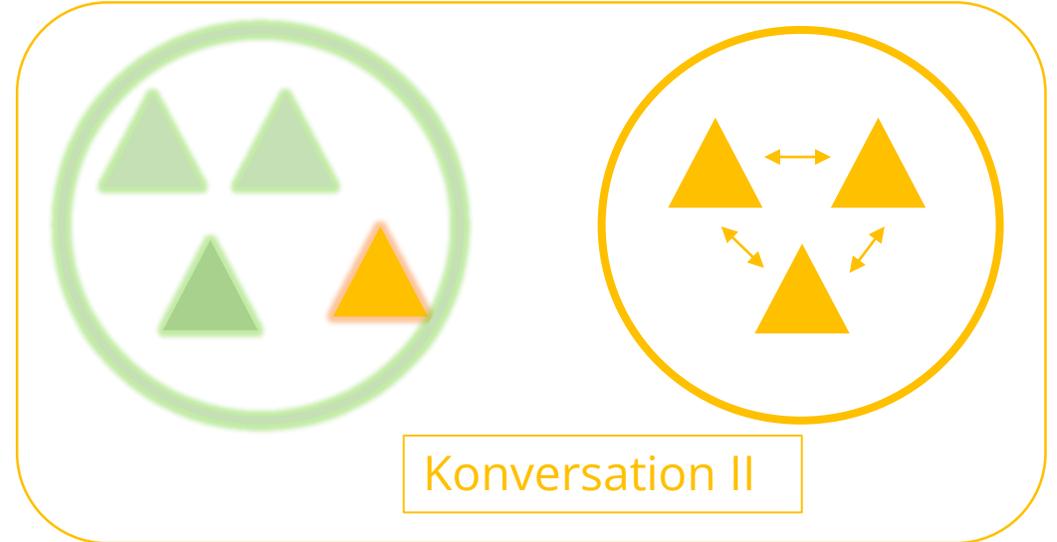
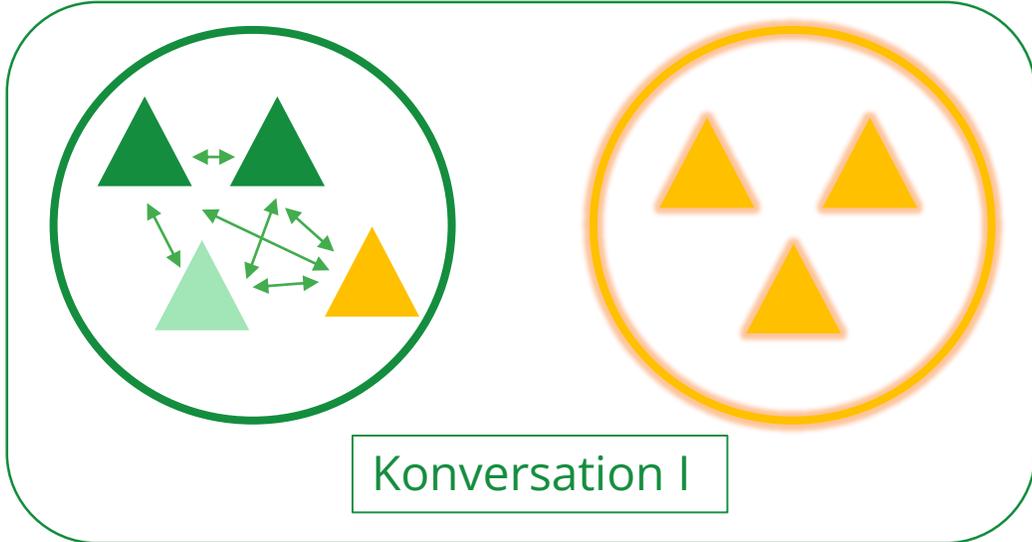
Das Interview-System hört schweigend zu

→ **Innere Konversation** aller Mitglieder

Das Interview-System spricht über Einfälle zu Reflexionen

→ **Konversation über die Konversation über die Konversation**

4. Ablauf - Grundstruktur





Das Reflektierende Team

Spricht auf fragende Art miteinander

Verschiedene Perspektiven und Versionen ergänzen sich

Neue Versionen entstehen im Gespräch



„Mehr als eine Methode“

Ausdruck einer besonderen **ethischen Haltung**

Bedeutung des Befragens selbst im Mittelpunkt

Dialog als wesentliches Element für Veränderung



Grundhaltung und Ethik

Idee entwickelt um Konzepte Batesons von

- Prozess und Beziehung
- Ganzheit
- Zirkularität
- Muster und Struktur



Grundhaltung und Ethik

- Alle Wahrnehmungen sind **subjektiv**
- Eigene Ideen sind für andere nicht unbedingt **brauchbar**
- Veränderung braucht **Würdigung** der Person



Grundhaltung und Ethik

- Jedes Individuum ist fähig, **Ressourcen** zur Lösung zu aktivieren
- Betroffene sind **Experten** für eigene Lösung
- Reflektierendes Team bietet **Perspektiv-Möglichkeiten**



Grundlage für Fragen

- Suche nach Unterschieden – auf Veränderung gerichtet
- Angemessen ungewöhnlich und anregend für neue Fragen
- Anregend dafür, sich selbst neue Fragen zu stellen



Ungewöhnliche Fragen

Trennung von Beschreibung und Erklärung

- Was hast du gesehen, erlebt, wahrgenommen?
- Wie erklärst du das, welche Erklärung findest du noch?



Fragen nach Beschreibungen

Erzeugung von doppelten Wahrnehmungen

- Wie ist es jetzt – verglichen mit damals? Was half am meisten?
- Unter welchen Umständen war es wie? Wann fing es an?



Fragen nach Erklärungen

Nachdenkliche Neugier für Suche nach Antwort schaffen

- Wie kann man das verstehen? Wieso passierte es jetzt?
- Welcher Unterschied macht diesen Unterschied?



Fragen nach Konversationen

Austauschströme wichtig für Lösungsfindung

- Wer hat mit wem über welches Problem gesprochen?
- In welchem Ausmaß sind die Ansichten verhandelbar?



Zukunftsgerichtete Fragen

Zukunftsgerichtet bedeutet hypothetisch

- Im Konjunktiv formuliert, da Zukunft nicht determiniert ist
- Können ebenfalls zu sehr verstörend wirken!



Die Fragen sind

- Teil des Interviews und des inneren Dialogs
- Zirkuläres Fragen hat großen Einfluss auf inneren Dialog
- Nur dann zu unterbrechen, wenn zu ungewöhnlich



Das Reflektierende Team (RT)

- kann aus einem bis fünf Mitgliedern bestehen
- hat keinen Blickkontakt zu Interview-System
- Interviewer ohne Team äußert ab und zu Gedanken laut



Das Reflektierende Team (RT)

- hört während Interview nur zu – keine Ablenkung!
- sammelt Anknüpfungen anhand des Interviews
- achtet auf Gesprächsform, - inhalt und nonverbale Zeichen



Der Wechsel

- wird vom RT angeboten, wenn ausreichend Ideen
- kann vom Interviewenden System eingefordert werden
- darf vom Interviewenden System abgelehnt werden



Die Reflexionen

- Festgefahrenes System hört nur zu oder denkt an anderes
- RT spricht in „sowohl ... als auch“ und Konjunktiv
- RT beginnt mit wichtigstem Gedanken und Eindruck



Die Reflexionen

- Achtsam mit Benennung der eigenen Gefühle: stammen meist aus Kontext plus eigener Lebensgeschichte
- Dauern mindestens 5 – 10 Minuten ohne Unterbrechung



Die Reflexionen

- Interview-System spricht über Reflexion
- „Gibt es etwas, wozu Sie sich äußern oder weiter sprechen wollen?“
- Interviewer benennt eigene Ideen/ Gedanken zum Schluss



Wechsel

- In der Regel etwa zwei Wechsel
- Interviewendes System hat das letzte Wort
- Auswertung: was war hilfreich, was hätte nicht sein sollen?



Alles, was bewegt wird, ändert sich auch

Wirkung & Ziel

5. Wirkung & Ziel - Wirkungen - **hilfesuchendes System**





Reflecting Team – Wirkung und Ziele

Kontext bietet Begegnung
mit Ungewöhnlichem



Anstoß für Veränderung

Wahrung der Integrität



Offenheit für Veränderung



Reflecting Team – Wirkung und Ziele

Öffnung der Besprechung
über die Problematik → Gleichgewicht und Augen-
höhe

Beteiligung an Gesprächen
über das eigene System → Empowerment und
Verantwortungsteilung

Einbeziehung als demokratische, wertschätzende Arbeitsform

5. Wirkung & Ziel - Wirkungen - **Helfendes System**





Reflecting Team – Wirkung und Ziele

- Erweiterung des Rahmens → neue fachliche Perspektiven,
Vielfalt an Möglichkeiten
- Spiegelfunktion aus Distanz, wertschätzender Metalog → Auflösung von Blockaden,
Lösen aus Verstrickung



Reflecting Team – Wirkung und Ziele

Gleichwertigkeit aller Ideen → Wahrung der eigenen fachlichen Integrität

Entscheidungsfreiheit bei Ratsuchenden → Entlastung durch Teilgabe

Partizipativer Konstruktivismus fördert Kooperationsbereitschaft



Reflecting Team hat einen hohen
Wirkungsgrad.
Auch wenn man nie genau wissen kann,
wohin die Reise geht.

Ausgewählte Praxisfelder



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Ursprung der Methode in der systemischen Therapie
- **Zentrale Frage:** Wie können Fachleute und festgefahreneres System ein bedeutsames Gespräch führen?



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Möglichst viele Mitglieder des „Problemsystems“ anwesend
- Therapeut*in und Reflecting Team besprechen Setting, Klient*innen werden informiert



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Klient*innen entscheiden über möglichen Rahmen:
 - Gespräch nur mit Interviewer
 - Gespräch mit Interviewer plus einer Person
 - Gespräch mit Interviewer und einem Team



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Hauptfragestellungen zu Beginn:
 - Wer hat welches Interesse an dieser Sitzung?
 - Wer hatte als erstes diese Idee? Lehnte jemand diese ab?

→ Kontakt zu Personen, die skeptisch sind



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Themenauswahl für die spezielle Sitzung
 - Liegt bei allen Anwesenden des festgefahrenen Systems
 - Wird von interviewender Person bei allen erfragt

→ Geringer Gesprächsfluss kann Reflexionsschleife „auslösen“



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Anknüpfungen des RTs
 - Dürfen nicht unangenehm für interviewende Person sein
 - Sollten Neugier auf Erforschung von Alternativen wecken

→ Fragen, angemessen ungewöhnlich, sind Motor für Neugier



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Endet mit der Besprechung für zukünftiges Setting
 - Sollten noch weitere Personen eingebunden werden?
 - Benötigt das festgefahrene System eine weitere Sitzung mit RT?

→ Grund für Fehlschläge: mangelnde Einbindung oder Passung



Einsatz von Reflecting Team

Im therapeutischen Setting

- Lebt von einem gelingenden Zusammenspiel der Systeme und Fachpersonen
- Profitiert vom richtigen Maß an ungewöhnlichen Interventionen

→ Das RT an sich ist bereits eine ungewöhnliche Intervention!



Einsatz von Reflecting Team

Hilfe zur Erziehung

- Benötigt **Akzeptanz** der Unterstützung und größtmögliche Mitarbeit der Betroffenen
- Akzeptanz wird gefördert durch positives und wertschätzendes Klima sowie **Einbeziehung** in Aushandlungsprozesse



Einsatz von Reflecting Team

Hilfe zur Erziehung

- **Multiprofessionelles Team** für breiten fachlichen Blickwinkel gewährt fundierte Entscheidung
- Empfehlungen und Entscheidungen durch mehrere Fachkräfte verhindern **Abhängigkeitsverhältnis**



Einsatz von Reflecting Team

Hilfe zur Erziehung

- Fachpersonen verschiedener Berufszweige kümmern sich **individuell** um Probleme und Anliegen der Familie
- Eindruck schematischer, bürokratischer Regelentscheidungen weicht **transparentem**, nachvollziehbarem Prozess



Einsatz von Reflecting Team ...

in der Hilfe zur Erziehung

- bietet wertvolle und wichtige Unterstützung durch **Kollegiale Beratung** für Jugendamtsmitarbeitende und
- verändert den Eindruck der „Black Box“-Entscheidung hin zu einbeziehendem und vorbildgebendem **Entscheidungsprozess**



Einsatz von Reflecting Team

Sozialpädagogische Familienhilfe

- ist eine Form der Hilfe zur Erziehung
- umfasst meist mehrere Fachkräfte für eine Familie
- findet unter Leitung eines „Fallmanagers“ statt



Einsatz von Reflecting Team

Sozialpädagogische Familienhilfe

- erfordert hohes Maß an Koordination und Absprachen
- ermöglicht effektives Arbeiten durch Multiprofessionalität
- verhindert zu enge Bindung an eine Fachkraft



Einsatz von Reflecting Team...

...im Rahmen der Sozialpädagogischen Familienhilfe

kommt dem Bedarf an engen Absprachen entgegen
bezieht die Familie in Austausch und Entscheidungsfindung ein
stärkt das hilfesuchende System Familie und bietet Vorbild für
transparente Entscheidungen



Einsatz von Reflecting Team

In Teamprozessen

Auch Teams können zum „Festgefahrenen System“ werden
Aufgabenstellungen und Herausforderungen bringen Teams oder
Teile eines Teams an ihre Grenze
Unterstützung ist nötig



Einsatz von Reflecting Team...

...in Teamprozessen

Kann den Teamzusammenhalt fördern und stärken

Hilft, Problemstellungen und Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen

Unterstützt Reflexions- und Weiterentwicklungsschleifen



Einsatz von Reflecting Team...

...in Teamprozessen

Team A steht vor Aufgabenstellung, die es besonders fordert

Team A bittet Team B um Unterstützung durch Reflecting Team

Team B muss keine fachspezifischen Kenntnisse haben



Einsatz von Reflecting Team...

...in Teamprozessen

Team A spricht über Gedanken und Herausforderungen

Team B hört zu, achtet auf Art der Kommunikation und sammelt Fragen, die im inneren Dialog auftauchen

Team B tauscht die Beobachtungen und Fragestellungen aus



Einsatz von Reflecting Team...

...in Teamprozessen

Team A hört den Ausführungen von Team B zu

Team A sammelt im inneren Dialog neue Anknüpfungspunkte

Team A geht weiter in den fachlichen Dialog mit Ideengeneration



Einsatz von Reflecting Team...

...in Teamprozessen

benötigt viel Vertrauen zwischen Teams und Teammitgliedern

wirkt unterstützend und anregend für Perspektivwechsel



Einsatz von Reflecting Team...

...in Teamprozessen

hilft, mentale Modelle der Begrenzung aufzulösen

vertieft wertschätzende Zusammenarbeit durch Transparenz

→ Teams lernen: sie sind Teil des Problems **und** der Lösung!



Man muss keine Dialoge führen. Dialoge sind schon da, um hervorgebracht zu werden.

Fazit und Schlussreflexion



Reflecting Team

Arbeit mit sich ändernden Positionen von Reden und Zuhören wirkt anregend und gedankenöffnend

Mit Abstand zuzuhören – ohne Blickkontakt – und dennoch involviert sein fördert Konzentration, Beteiligung und Vertrauen



Reflecting Team

Gemeinschaftliche Atmosphäre stärkt Gefühl der Zugehörigkeit und des Gesehen-Werdens

Wertschätzende und stärkenorientierte Verwendung von Worten und Beschreibungen stärkt Selbstwert und Selbstachtung

→ Basis für Mitarbeit und Verantwortungsübernahme



Reflecting Team ■

Reflexion kann als Einmischung in die „eigenen Angelegenheiten“ seitens des Ratsuchenden Systems empfunden werden

Gesprächsfluss wird mehrfach unterbrochen – kann störend wirken und irritieren



Reflecting Team ■

Gratwanderung zwischen „leicht anzunehmen, aber zu ähnlich“ und „zu ungewöhnlich und schwer anzunehmen“

Hoher Personal- und Kostenaufwand durch die vielen beteiligten Expert*innen

→ Achtsamkeit und Prozessgestaltung sind Basis für Nützlichkeit



Reflecting Team ist mehr als eine Methode ■

es ist eine Haltung, ein Prozess und eine Möglichkeit,
um aus „festgefahrenen Situationen“
durch individuelle und gemeinsame Denkbewegungen
neue Gestaltungswege zu generieren und dadurch Veränderung
zu bewirken



„Die Worte und Bedeutungen, die eine Person hört und spricht, werden ...Teil des Zustands der Person.“

(Tom Andersen)