

Reflektierendes Team

Ein folgenreiches Versehen

Die Arbeitsgruppe um den norwegischen Familientherapeuten Tom Andersen erlebte, wie durch ein technisches Versehen eine Familie die Debatte des Therapeutenteams im Nebenraum mithörte. Die Familie reagierte, anders als befürchtet, nicht etwa ärgerlich, sondern hoch motiviert. In weiteren Untersuchungen fand Andersen, dass allein die Möglichkeit, den Therapeuten zuzuhören, einen äußerst positiven Effekt hatte (z.B. Andersen, 1990). Auf diese Weise entstand das Reflektierende Team. Das Besondere daran ist, dass neben den Ratsuchenden und den Beratenden Drittpersonen in den Prozess der Reflexion einbezogen werden. Das Reflektierende Team kommt in verschiedenen Reflexionssettings zum Einsatz.

Dialog über den Dialog

Bei der Arbeit mit dem Reflektierenden Team (RT) wird unterschieden zwischen dem beobachteten System, das aus einer beratenden und einer oder mehreren Rat suchenden Personen besteht, sowie dem beobachtenden System, dem Reflektierenden Team, meist bestehend aus zwei oder mehr Personen. Das Reflektierende Team kommt nach einer Phase des Gesprächs zwischen Beraterin und Ratsuchendem zum Tragen. Es reflektiert im „Metalog“ über die Sitzung. Der Ratsuchende kann auf diese Weise die vom RT entwickelten Überlegungen und Entwürfe anhören, ohne sich gezwungen zu sehen, sofort dazu Stellung zu beziehen.

Gerichtete und ungerichtete Kommunikation

„Man kann sich das so vorstellen, als ob man an einer geöffneten Tür vorbeigeht und den eigenen Namen hört: es ist viel interessanter stehenzubleiben und zuzuhören, als hineinzugehen und ‚mitzumischen‘. Es gibt offenbar einen Unterschied im Erleben von gerichteter Kommunikation, die an einen selbst gerichtet ist und sofort zur Reaktion auffordert, und ungerichteter Kommunikation, die die Freiheit lässt, sich aus ihr zu ‚bedienen‘, ohne sofort Position beziehen zu müssen“ (Schlippe und Schweitzer, 1998: 200).

Zielsetzung

Gemeinsam Lösungen finden

Das Modell des Reflektierenden Teams versucht das Machtgefälle zwischen Beratenden und Ratsuchenden auszuschalten und in einem Kontext von Kooperation Lösungen für die aktuellen Probleme zu finden. Dahinter steht die Überlegung, dass Veränderungen am ehesten da entstehen können, wo es einen Freiraum für den Gedankenaustausch zwischen den Beteiligten gibt und die Integrität aller gesichert ist. Verstehen hat nicht das Ziel herauszufinden, wie die Dinge „wirklich“ sind, sondern wird vielmehr als Spiel mit verschiedenen Bedeutungen angesehen. Es geht um das Schaffen eines Klimas von Kooperation, in dem assoziatives Denken, das Herstellen und das Wahrnehmen von Beziehungen zwischen Dingen und Ereignissen erleichtert werden. Auf diese Weise werden Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt, die zwar nicht vorhersagbar, dafür aber lebendig und an die Bedingungen eines Ratsuchenden Systems oder einer Person optimal angepasst sind.

Regeln für die Arbeit mit dem Reflektierenden Team

Für den Umgang mit dem Modell des Reflektierenden Teams gelten die folgenden Regeln (nach Schlippe & Schweitzer, 1998):

Aufmerksames Zuhören und vorsichtige Formulierungen

1. Die Teammitglieder hören einander aufmerksam zu. Es wird eher vorsichtig, konjunktivisch gesprochen als festlegend und diagnostizierend: „es könnte sein ...“, „ich bin nicht sicher ...“ Die einzelnen Teammitglieder sprechen eher „zu sich selbst“ als zu den anderen (natürlich ergibt sich daraus auch meist ein Gespräch), oft in der Form, dass er/sie sich Fragen stellt: Wie kann die Situation ergänzend zur vorgetragenen Darstellung beschrieben werden? Welche anderen Perspektiven oder Erklärungen wären möglich?

Perspektivenvielfalt ermöglichen

2. Es geht nicht darum, die eine „richtige“ und endgültige Erklärung zu finden, die es aus systemischer Sicht ohnehin nicht gibt. Vielmehr ist es die Vielfalt, die dem Rat suchenden System helfen kann, mehrere Perspektiven nebeneinander existieren zu lassen und so die inneren und äußeren Dialoge (wieder) zu öffnen. Das Reflektierende Team ist damit ein Modell, wie man von einer „Entweder-oder“-Logik zu einer „Sowohl-als-auch“-Logik übergehen kann (Perlesz et al., 1994).

Abweichende Meinungen als Chance

3. Folglich werden abweichende Meinungen im RT nicht als Infragestellung der eigenen Position gesehen, sondern als Anregungen begrüßt, weiter nachzudenken, um neue integrierende Perspektiven zu finden.

Wertschätzung

4. Alles, was gesagt wird, wird aus einer wertschätzenden Perspektive heraus gesagt, Entwertungen passen nicht zum Denkmodell des RT. Das bedeutet allerdings nicht, dass das RT nicht auch provokative Hypothesen aufstellen kann.

Die Rat suchende Person hat das letzte Wort

5. Die Reflexion dauert etwa 5-10 Min. Anschließend sorgt die Beraterin oder der Moderator dafür, dass jede der Rat suchenden Personen auf das Team reagieren kann. Dafür bieten sich folgende Fragen an:

- Gibt es etwas, was Sie gehört haben, etwas, worüber Sie weiter sprechen möchten?
- Gibt es etwas, dem Sie gar nicht zustimmen konnten?
- Gibt es etwas, was Ihnen gefehlt hat?

Diese letzte Frage kann sehr wichtig sein, denn vielleicht haben die Rat suchenden Personen Zusammenhänge gesehen, welche vom RT nicht hergestellt worden sind.

Hinweise

Das Modell des Reflektierenden Teams kommt in verschiedenen Tools zur Anwendung, z.B. im Tool *Mapping, Führungserlebnis* und *Darstellen der Führungskultur*, z.T. verknüpft mit der Methode des Hypothesisierens.

Literatur

Andersen, T. (Hg.) (1990). *Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge*. Dortmund: Modernes Lernen

Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 5. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht

Perlesz, A., Young, J., Paterson, R., Bridge, S. (1994). The reflecting team as a reflection of second order therapeutic ideals. In: *Australian and New Zealand Journal of Family Therapy* 15 (3), 117-127