

# Reflecting Teams

(<http://methodenpool.uni-koeln.de>)

## 1. Kurze Beschreibung der Methode

Die Methode des „Reflecting Teams“ kommt aus der systemischen Therapie und wird zunehmend im Ausbildungs- und Evaluationszusammenhang angewandt. Ziel ist es, einen Freiraum für die Entwicklung vielfältiger Perspektiven und angemessener Ideen und Lösungsmöglichkeiten zu schaffen, in dem die Integrität der Schüler/Kunden/Klienten gewahrt bleibt und das Annehmen von Vorschlägen erleichtert wird. Dazu begeben sich die beteiligten Systeme (Ratsuchende und Beratende, Beobachtende) in einen gemeinsamen Prozess von abwechselnd gerichteter und ungerichteter Kommunikation.

Praktisch nehmen hierbei drei bis vier Mitglieder eines pädagogischen oder therapeutischen Teams eine reflektierende Position ein. Sie verfolgen z.B. das Beratungsgespräch (gerichtete Kommunikation) zwischen einem Therapeuten und einer ratsuchenden Familie entweder durch einen Einwegspiegel aus einem Nachbarraum (klassisches Setting) oder indem sie direkt mit im Raum sitzen. Sie beteiligen sich nicht aktiv am Gespräch, hören jedoch aufmerksam zu.

Nach einer gewissen Zeit werden die Positionen gewechselt. Die Mitglieder des Reflecting Teams denken jetzt laut über den von ihnen beobachteten Gesprächsprozess nach (ungerichtete Kommunikation). Sie führen einen „Metalog“, also ein Gespräch über das Gespräch. Das vorher beobachtete System hört nun seinerseits zu.

Diese Methode lässt sich auch sehr gut bei der kontinuierlichen Beobachtung von Lehr- und Lernprozessen einsetzen. Mit Reflecting Teams kann das [Feedback](#) und die Qualität des Lehrens und Lernens deutlich verbessert werden.

## 2. Primäre und sekundäre Quellen

>> [2.1. primäre Quellen](#)

>> [2.2. sekundäre Quellen](#)

### 2.1 Primäre Quellen:

Die Methode des Reflecting Team wurde in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts von dem Sozialpsychiater Tom Andersen [Andersen, Tom (Hrsg.): Das Reflektierende Team, Dortmund (Borgmann) 1990] in Norwegen aus dem Setting des therapeutischen Ansatzes des „Mailänder Modells“ entwickelt. Es diente dazu, die Beziehung zwischen Beratern und Ratsuchenden symmetrischer zu gestalten und die Offenheit für Veränderungen zu fördern. Auf diese Grundlage beziehen sich bis heute alle neueren Varianten und Ausdifferenzierungen des RT in verschiedenen Kontexten.

### 2.2 Sekundäre Quellen:

Hargens, Jürgen / Schlippe, Arist von: Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. 2.Auflage, Dortmund (Borgmann) 2002

*Kommentar: Nach einer einleitenden Vorstellung der Methode des Reflektierenden Teams folgen ausführliche Darstellungen über Praxiseinsätze der Methode. Dabei*

*werden drei Praxisfelder vorgestellt: Psychiatrie; Schule und LehrerInnen; Beratung, Therapie und Supervision.*

Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen: Systemtherapeutische Modelle im Überblick, S. 24; Kooperation statt Intervention: Das Reflektierende Team, S.38; Die Arbeit mit dem Reflektierenden Team, S.199-204. In: Dies.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; 10. Auflage, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2007

*Kommentar: Einordnung der Methode des Reflecting Teams in systemtherapeutische Modelle und deren Geschichte. Darstellung des Praxiseinsatzes der Methode in Beratungskontexten.*

Dahm, Michael / Siang Be; Auf den Punkt gebracht – das Iterative Reflecting Team. In: Vogt-Hillmann, Manfred u.a. (Hg.): Gelöst und los. Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung. Dortmund (Borgmann) 2000, 63 ff.

*Kommentar: Die Autoren beschreiben den Einsatz einer Variante des RT zur Klärung des Anliegens und zur Entwicklung einer Zielformulierung in der Team-Supervision.*

Huschke-Rhein, Rolf: Die selbstkonsultative Aufgabe: Professionelle Beratung für professionelle Pädagogen – Supervision und Selbstsupervision als pädagogische Gesundheitsvorsorge S.46-49; In: Ders.: Systemische Erziehungswissenschaft. Pädagogik als Beratungswissenschaft. Weinheim (Deutscher Studienverlag Beltz) 1998

*Kommentar: Herausstellung der Bedeutung von Supervision und Beratung für Pädagogen. Kurze Darstellung des Reflecting Teams als eine Methode der Supervision für Mitarbeiter in pädagogischen Feldern.*

Huschke-Rhein, Rolf: Reflecting-Team-Spiel ebd., 162-163

*Kommentar: Kurze Darstellung der Methode des Reflecting Teams anhand eines Fallbeispiels, wobei der Focus auf Beratungsaufgaben in der Schule gelegt wird.*

Reich, Kersten: Konstruktivistische Methoden. Das „Reflecting Team“, S. 250-254; In: Ders.: Systemisch-konstruktivistische Pädagogik. Einführung in Grundlagen einer interaktionistisch-konstruktivistischen Pädagogik. Neuwied (Luchterhand) 2005, 5. Auflage

*Kommentar: Innerhalb der Entwicklung seiner systemisch-konstruktivistischen Pädagogik stellt Reich den Einsatz von verschiedenen systemischen Methoden in pädagogischen Kontexten vor. Die Methode des Reflecting Teams wird hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten in pädagogischen Feldern dargestellt. Dabei werden Hinweise zur Erstellung von Leitfäden gegeben. Am Ende des Artikels folgen Orientierungshilfen zum Einsatz in pädagogischen Prozessen.*

<http://www.riedel-homepage.de/hauptseminar/kollegberatung.htm> (vom 11.05.08)

*Kommentar: Kurze Darstellung der Grundlagen systemischer Kollegialen Beratung mit anschließendem Leitfaden für Interviewer und Reflecting Team*

### **3. Theoretische und praktische Begründung**

Systemische Therapie und Beratung geht davon aus, dass Menschen in einer (ihrer) Wirklichkeit leben, die sie zusammen mit anderen durch soziale Interaktion hervorbringen. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die „Erwartungs-Erwartungen“, also das, was wir denken, was andere von uns erwarten. Der symbolische Interaktionismus spricht vom „generalisierten Anderen“ als den

zusammengefassten Verhaltenserwartungen einer Person.

Bei der Methode des Reflecting Teams erzählen in einer therapeutischen Situation nun Menschen ihre Geschichte in Anwesenheit von realen Anderen, d.h. sie sprechen mit dem Therapeuten/ Berater in Anwesenheit der Mitglieder des Reflecting Teams.

Diese hören zunächst nur zu, sprechen aber nach einer gewissen Zeit ihre Gedanken über das beobachtete Gespräch – wertschätzend - aus. Aus Sicht der Klienten tun sie öffentlich, was Fachleute sonst nur hinter verschlossener Tür oder hinter dem Einwegspiegel tun, sie reflektieren ihre Beobachtungen in Anwesenheit der Betroffenen. Dadurch können die Ratsuchenden den gedanklichen Prozess der Fachleute verfolgen. Sie sind beteiligt an dem, was „die anderen Leute“ – in diesem Fall die „Experten“ – über ihren Fall denken.

### **Dialoge, Konversationen, Gespräche**

Tom Andersen versteht das Reflecting Team als eine besondere Form des Gesprächs. Indem Menschen miteinander sprechen, tauschen sie gegenseitig ihre Beobachtungen, Gedanken, Ideen aus. Dies bezeichnet Anderson als den *äußeren* Dialog. Parallel dazu, findet aber in jedem der Gesprächspartner zusätzlich ein *innerer* Dialog statt, bei dem die Inhalte verarbeitet werden. Die Sprechenden „betrachten“ gewissermaßen innerlich den Verlauf des äußeren Gespräches, sie entscheiden, welche Gedanken sie aufnehmen, was wichtig für sie ist und was nicht.

Anderson betont den Aspekt der Selbstreferenz: „Konversationen brauchen Pausen, die ausreichen, um über den Prozess der Konversation nach zu denken. Und sie sollten langsam genug verlaufen, so dass der Geist genügend Zeit hat, die Ideen auszuwählen, an die er gern angeschlossen ist, und um die Worte zu finden, die diese Anknüpfung ausdrücken können“ (Andersen 1996, 47).

### **Der Wechsel der Positionen**

Die Trennung zwischen der erlebenden und der zuhörenden, reflektierenden Position ist eine Kernidee des Reflektierenden Teams. Wer zuhört, nimmt nur am inneren Dialog teil und hat dadurch die Möglichkeit, die Reflexionen der anderen mit Abstand zu erleben. Der Zuhörende befindet sich in einer weniger bedrohlichen Situation. Indem dieser Position des Überdenkens und Erwägens von neuen Aspekten, ohne dafür direkt Rede und Antwort stehen zu müssen, Raum gegeben wird, erweitern sich z.B. für Ratsuchende die Möglichkeiten, „neue Ideen des Wahrnehmens, Erkennens und Handelns“ (Andersen) – und damit Veränderung – zuzulassen.

### **Multiversa statt Universum**

Jede Beschreibung und Erklärung ist weitgehend beobachterabhängig, d.h. sie beruht auf Unterscheidungen, die der Beobachtende trifft. Andere Beobachter würden wahrscheinlich in derselben Situation andere Unterscheidungen treffen und damit auch andere Erklärungen entwickeln. Da Realität als menschliche Konstruktion unterschiedliche Versionen von Empfindungen und Deutungen darstellt, da sie in Wirklichkeiten zerfällt, die extrem vielfältig und vielschichtig sind, beruhen Beschreibungen immer auf einer Auswahl aus der Fülle aller möglichen Unterscheidungen.

Daraus folgt: Keine Beschreibung ist besser als eine andere, und – für die klinische Arbeit – suche nach allen bestehenden Beschreibungen und Erklärungen einer

Situation, und fördere die Suche nach weiteren, noch nicht aufgestellten Erklärungen und Definitionen (vgl. Andersen 1996, 42).

### **Kooperation statt Intervention**

Der Einwegspiegel, wie er zunächst vom „Mailänder Team“ beispielhaft verwendet wurde, wurde im Prozess der Entwicklung systemischer Ansätze nach und nach wieder aufgegeben. Er widerspricht als Arbeitsstruktur dem Ziel systemischer Therapie, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen, weil er nur in einer Richtung – für die Therapeuten – durchlässig und transparent ist.

Beim Reflektierenden Team wird dagegen Offenheit in beiden Richtungen angestrebt, was konkret die „Umkehrung von Licht und Ton“ (Andersen) bedeutet. Es geht darum, dem emanzipatorischen Interesse systemischer Therapie in Inhalt *und* Form gerecht zu werden.

### **Integrität**

Über die Arbeit mit dem reflektierenden Team soll ein Prozess in Gang gesetzt werden, der Möglichkeiten für Veränderung bietet. Es muss beachtet werden, dass die Unterschiede, die gemacht werden, nicht zu ungewöhnlich sind, sondern den Klienten in seiner Persönlichkeit wahrnehmen. Andersen spricht hier von „angemessen ungewöhnlich“. Diese Überlegungen basieren auf Arbeiten von Maturana und Varela, die sagen, „dass jeder Mensch zu einem bestimmten Zeitpunkt nur der Mensch sein kann, der er/ sie ist. Das bedeutet, dass er/sie einer bestimmten Situation nur mit einer der Reaktionsweisen begegnen kann, die er/sie in seinem/ihrer Repertoire hat. Dieses Repertoire kann allerdings im Laufe der Zeit verändert werden, indem alte Wege verblassen und neue entstehen“ (Andersen 1996, 35).

„Wenn Menschen dem Gewohnten ausgesetzt werden, bleiben sie meist dieselben. Wenn sie aber etwas Un-gewöhnlichem begegnen, könnte dieses Un-gewöhnliche eine Veränderung auslösen. Wenn nun das Neue, auf das sie treffen, sehr (zu) ungewöhnlich ist, verschließen sie sich, um davon nicht inspiriert zu werden“ (ebd., 35). Das heißt, der Klient versucht, seine Integrität zu wahren.

## **4. Darstellung der Methode**

Das Reflektierende Team ist eine Methode, deren Ursprung in der systemischen Therapie liegt. Mit leichten Modifikationen ist es jedoch eine Methode, die in pädagogischen Lehr- und Lernprozessen sinnvoll eingesetzt werden kann. Um die Methode verständlich darzustellen, wird hier zunächst der klassische Ablauf des Reflektierenden Teams in der Therapie dargestellt. Konkrete Möglichkeiten des Einsatzes der Methode innerhalb pädagogischer Situationen stellt das Kapitel Praxisbeispiele dar.

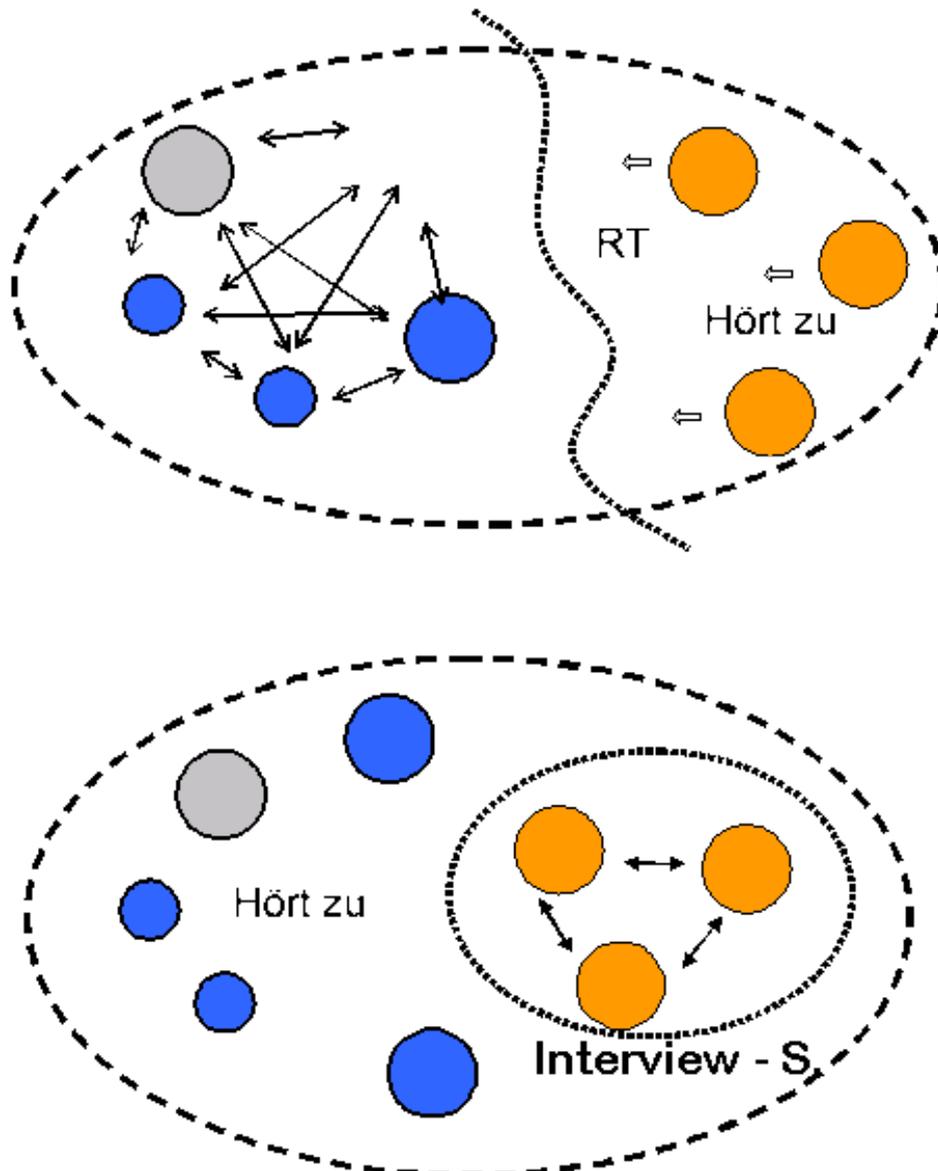
### **Ablauf**

- Die Ratsuchenden werden von einem Berater interviewt (Interviewsystem). Das Reflektierende Team (meistens drei Personen) sitzt in der Regel mit im Raum. Es greift nicht in das Interview ein, sondern hört schweigend zu. Das Interview-Team bittet nach einiger Zeit das Reflektierende Team um seine Ideen.
- Nun teilen die Teammitglieder sich gegenseitig ihre Wahrnehmungen, Beobachtungen, Fragen mit. Sie nehmen währenddessen keinerlei Kontakt (auch keinen Blickkontakt) mit dem Interview-Team auf. Dieses Vorgehen

ermöglicht es den Mitgliedern des Interview-Systems (Klienten plus Berater), während des Zuhörens die Sichtweisen der Teammitglieder auf sich wirken zu lassen und zunächst für sich selbst damit umzugehen.

- Nachdem das Reflektierende Team geendet hat, sprechen die Mitglieder des Interview-Systems über ihre Einfälle zu den Reflexionen. Sie führen also „eine Konversation über die Konversation des Reflektierenden Teams über die Konversation des Interview-Systems“ (ebd., 56).

### Der Wechsel der Positionen



### Der Wechsel der Positionen (vgl. die Abbildungen)

Der Interviewer kann um die Ideen des Reflektierenden Teams bitten – das Reflektierende Team kann aber auch von sich aus sagen, dass es mitteilungsreiche Ideen hat.

In diesem Fall entscheiden der Interviewer und seine Gesprächspartner, ob sie etwas hören wollen bzw. wann.

Das Reflektierende Team redet meist fünf bis zehn Minuten, manchmal länger. Es wird dabei normalerweise nicht vom Interview-System unterbrochen.

Anschließend redet wieder das Interview-System und das Reflektierende Team hört zu.

Der Interviewer stellt zum Schluss folgende Fragen:

- Was war wichtig?
- Was hätte besser nicht gesagt werden sollen?
- Was hat gefehlt?

### **Grundstruktur:**

**Interview-System ► Familie oder ähnliches + Berater/in**

**Beobachtendes System ► reflektierendes Team (2-4 Personen)**

Interview/Gespräch (gerichtete Kommunikation)

Therapeutin stellt angemessen ungewöhnliche Fragen

Generiert so Informationen

Und gibt jedem Familienmitglied Gelegenheit seine Sicht der Dinge zu beschreiben  
Schaut zu, macht sich Notizen

Hört Überlegungen, Entwürfen und Deutungen der Familie sorgfältig zu, ohne sofort Stellung nehmen zu müssen.

„Metalog“/ Reflexion, (Ungerichtete Kommunikation)

Das Ratsuchende System schaut zu.

Es hat die Freiheit, die Ideen des RT anzunehmen, zu verwerfen oder gar nicht erst hin- und anzuhören

Regeln für das RT: Sorgfältig zuhören, „Zu sich selbst sprechen“, nicht zum ratsuchenden System.

Vorsichtig, suchend, fragend, konjunktivisch, „sowohl – als-auch-“ statt „entweder-oder-Logik“.

Abweichende Meinungen als Bereicherung, nicht als Infragestellung der eigenen Position.

Vor wertschätzendem Kontext auch konfrontativ drastische Äußerungen.

Reflexion der Reflexion (gerichtete Kommunikation)

Die Therapeutin sorgt dafür, dass jede/r aus dem ratsuchenden System auf das Team reagieren kann.

Es bieten sich dazu folgende Fragen an:

*Gibt es in dem, was Sie gehört haben, etwas, wozu Sie etwas sagen möchten?*

*Gab es etwas, dem Sie gar nicht zustimmen konnten, worüber besser nicht gesprochen worden wäre?*

*Gibt es etwas, was Ihnen gefehlt hat?*

Abschließend wird über die Wünsche in Bezug auf die Zukunft gesprochen

### **Regeln im Reflecting Team (RT)**

- Solange das Reflektierende Team zuhört, unterbricht es den Interviewer nicht.

- Während des Zuhörens sammelt jedes Teammitglied seine Gedanken und Ideen zunächst für sich.
- Während der Reflexion tauscht das RT seine Gedanken ausschließlich untereinander aus. Es nimmt keinen Kontakt zum Interviewsystem auf, auch keinen Blickkontakt.
- Bei der Reflexion der Gedanken geht es um die Vielfalt möglicher Sichtweisen, nicht um die beste Idee: „Sowohl ... als auch“ statt „entweder ... oder“.
- Die Wertschätzung der Ratsuchenden steht im Vordergrund.
- Fragen sollten vorsichtig und im Konjunktiv formuliert werden, z.B. „Könnte es sein, dass...?“
- Auch nonverbale Muster sollten zur Sprache gebracht werden.
- Die geäußerten Ideen sollten zum Nachdenken anregen, müssen aber noch nachvollziehbar und anwendbar für den Kunden sein, also „angemessen ungewöhnlich“.
- Es werden keine Themen angesprochen, die eine/r der Ratsuchenden nicht angesprochen haben möchte.
- Es wird nur über das gesprochen, was im direkten Zusammenhang mit dem Interview steht.
- Es werden keine instruierenden Ratschläge gegeben.

### **Das Iterative Reflecting Team nach Dahm und Be**

(Dahm, Michael und Siang Be, 2000):

In der Supervision gilt es oft, zuerst das Problem oder das Anliegen, um das es gehen soll, zu umgrenzen, genau zu begreifen und in Worte zu fassen. Dazu dient die Methode des Iterativen Reflecting Team. Hier tritt das RT häufiger und in kürzeren Abständen in Aktion als im klassischen Setting und der Ratsuchende selbst lenkt den Prozess. Er tut dies unter den Leitfragen: „Was von dem Gehörten geht in die gewünschte Richtung?“ und „Worüber sollte das Team jetzt sprechen, so dass es weiterhin in die gewünschte Richtung geht?“ (ebd., 68). Die Beraterin fungiert als Prozessmoderatorin, die auf die Einhaltung der Regeln achtet und im Reflecting Team mit Fragen wie: „Was haben sie spontan für Ideen, Phantasien oder Gedanken, von denen Sie meinen, dass sie für Person X hilfreich sind“ (ebd.) den Prozess anregt.

Der Beratungsprozess geht in Phasen vor sich:

Phase 1: 3-4 Minuten

Beraterin und Ratsuchender sprechen über das Anliegen, während das RT zuhört.

Phase 2: 5-7 Minuten

Beraterin und RT sprechen über das Anliegen des Ratsuchenden. Der Ratsuchende hört zu und wendet sich dabei körperlich ab

.Phase 3: bis zu 5 Minuten

Anhand der oben genannten Leitfragen sprechen Beraterin und Ratsuchender über das soeben Gehörte. Danach geht es mit Phase 2 weiter.

Auf diese Weise wird eine ständige Rückkoppelung durchgeführt, die durch die Vielzahl verschiedener Betrachtungs- und Reflexionsebenen navigiert und zu einem genauen Verstehen und dann zur Formulierung einer klaren Frage oder eines umgrenzten Ziels führt.

Die Regeln des IRT sind:

- Strikte Trennung von Zuhören und Sprechen, kein Blickkontakt zwischen Ratsuchendem und RT während der Beratungsphasen
- Wohlwollende/wertschätzende Haltung
- Navigation durch den Ratsuchenden („Der Kunde bestimmt, wohin die Reise gehen soll“)
- Freiheit des Reflecting Team („Die Teammitglieder können ungehindert ihrem spontanen Einfallsreichtum folgen“)
- Abschlussevaluation („Ist das Ziel erreicht?“)

Die Methode des Iterativen Reflecting Team ist geeignet für Teamgespräche, Gruppensupervision, Kollegensupervision, in Projektgruppen und Entwicklungsteams. Voraussetzung ist eine genügend große Gruppe.

## 5. Beispiele

>> [5.1 Das Reflektierende Team als Supervision von Lehrkräften](#)

>> [5.2 Das reflektierende Team als Feedbackmethode](#)

>> [5.3 Einsatz des Reflecting Team bei Kommunikationsproblemen in Seminarsituationen](#)

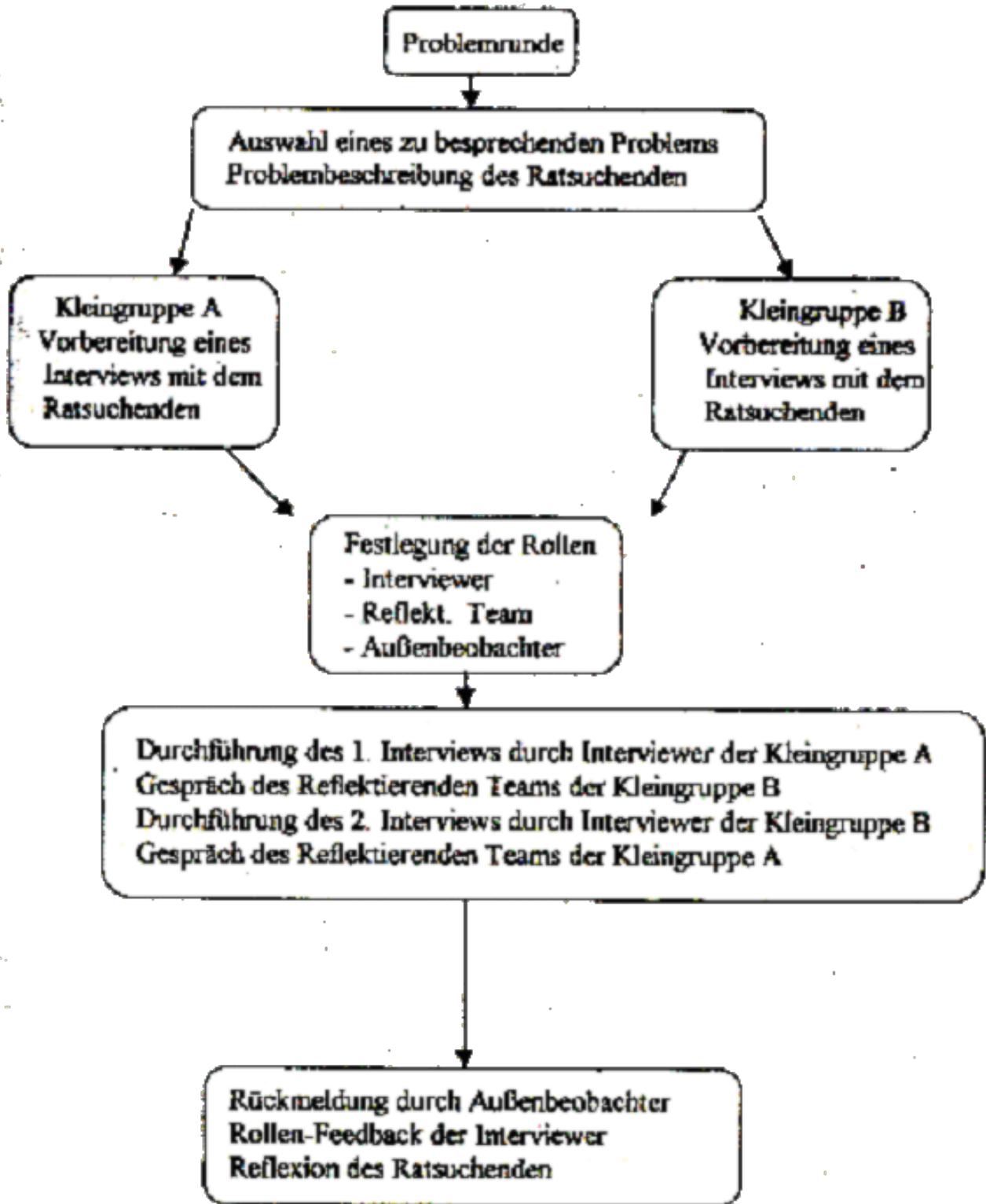
>> [5.4 Einsatz des Reflecting Team im Kontext von Sozialarbeit](#)

>> [5.5 Weitere Beobachtungsleitfäden](#)

### 5.1 Das Reflektierende Team als Supervision von Lehrkräften

Beispiel in Anlehnung an Connemann, Ralf: Das Reflektierende Team in der Aus- und Fortbildung von Beratungslehrkräften. In: Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. Hg.: J. Hargens/A. v. Schlippe. Dortmund (Borgmann) 2002, 109-122

### Übersicht über den Ablauf einer Supervisionssitzung



(aus: ebd., 111)

### Falldarstellung

„Im Kreis von 10 TeilnehmerInnen stellt die Beratungslehrerin S. ein aktuelles Anliegen vor: Es handelt sich um den Schüler Hannes und seine Eltern, mit dem/denen es Probleme zu geben scheint. Die Beratungslehrkraft ist hier von der Klassenlehrerin um Mithilfe gebeten worden. Bei dem 11-jährigen Hannes und seinen Eltern handelt es sich um Aussiedler aus Kasachstan, die seit fünf Jahren in der Bundesrepublik sind. Beklagt wird Hannes' Unselbständigkeit. Insbesondere die

Mutter, eine gelernte Krankenschwester, blockiere ihn und wolle ihn nicht loslassen. Erschwerend komme hinzu, dass der Junge Diabetiker sei und Medikamente nehmen müsse, mit Unterstützung durch die Lehrkräfte auch in der Schule. Zwei bisherige Beratungsgespräche haben zwar ein Vertrauen zur Mutter hergestellt, die Blockierungen seien aber geblieben und erstrecken sich insbesondere auch auf außerschulische Aktivitäten (Ausflüge, gemeinsame Kinobesuche usf.), an denen der Junge nicht teilnehmen darf. Gelegentlich wird er auch noch zur Schule gebracht.

Als Fragestellung für Interview und Reflektierendes Team formulierte die Beratungslehrerin zunächst, wie sie es schaffen können, die Mutter dazu zu bringen, den Jungen mehr loszulassen. Nach dieser Formulierung äußert sie ungefragt, wahrscheinlich sei schon die Frage „Wie kann ich es schaffen?“ eine Überforderung für sie. Schon daran ist ersichtlich wie wichtig die Fragestellung für die Fallbesprechung ist und wie nötig eine Präzisierung. Diese Präzisierung ergibt im vorliegenden Fall nach einigem Hin und Her die folgende Fragestellung: „Was muss geschehen, damit der Junge mehr Eigeninitiative entwickelt und auch an außerschulischen Aktivitäten teilnehmen kann?“ (ebd., 114)

### **Kleingruppenarbeit**

#### *Kleingruppe A*

Diese Kleingruppe (mit drei Personen) entwirft Fragen, die durch eine ausgewählte TeilnehmerIn in der Interviewphase gestellt werden. Hilfreich für die Erstellung solcher Fragen ist folgender Fragenkatalog. Dieser orientiert sich dabei an lösungsorientierten und zirkulären Fragen, die im Rahmen von systemischen Beratungssituationen verwendet werden. (Fragekatalog aus ebd., 121f.)

Einstieg:

Worüber sollten wir in diesem Gespräch in jedem Fall sprechen?

Wenn es mehrere Anliegen/ Probleme gibt, welches ist Dir am wichtigsten?

Ausmaß der Belastung: Auf einer Skala von 0-10, wobei 10 den höchsten Wert darstellt, wie groß schätzt Du für Dich die Belastung durch das Problem ein?

Was wäre das Schlimmste, was passieren könnte, wenn sich am Problem nichts ändert?

Beteiligte am Problem: Was würde Person X sagen, wenn ich sie über das infragestehende Problem befragen würde?

Was würde Person X, über die wir gerade reden, denken, wenn sie hier wäre und uns zuhörte?

Erklärungen: Wie erklärst Du Dir, dass die Dinge so sind, wie sie sind? – Wer sieht das genauso, wer anders?

Wenn Erklärungen unterschiedlich sind, wie lässt sich das erklären?

Ausnahmen: Gibt es Zeiten, in denen Du erfolgreich mit dem Problem umgehen kannst?

Wann tritt das Problem wenig/ gar nicht auf?

Ziele/ Lösungen: Was müsste geschehen, um Deine Zuversicht in mögliche Lösungen zu erhöhen?

Stell Dir bitte vor, es geschähe heute Nacht ein Wunder! Woran würdest Du das morgen bemerken?

Woran würdest Du konkret merken, dass das Problem gelöst ist?

Stell Dir vor, es würde sich auch langfristig nichts am Problem ändern! Welche Auswirkungen hätte das für Dich?

Angenommen, Du würdest Dich für A (hypothetische Lösung) entscheiden, welche Konsequenzen hätte das?

Bei unseren Vorübungen ergab sich eine total verrückte Idee. Nahmen wir an, Du würdest A (= etwas total Verrücktes) tun, was würde passieren?

(vorläufiger) Abschluss: Möchtest Du noch eine Frage beantworten, die ich bisher nicht gestellt habe?

Denkst Du, dass das, was wir bisher besprochen haben, hilfreich für Dich war?

Welche Fragen könnten in Deinen Augen nützlicher sein als die bisher gestellten?

*Kleingruppe B*

Vorbereitung auf den Einsatz als Reflektierendes Team: Verteilung auf Verantwortlichkeiten – wer achtet auf was?

Beobachtungskriterien können dabei folgende sein:

Nonverbales Verhalten der/ des Ratsuchenden

Parallelisierungen zu „ähnlichen“ Fällen

Metaphorische Äußerungen der/ des Ratsuchenden

Erklärungsmuster entwerfen

Ausnahmen überlegen und neue Ideen und Perspektiven mit einbringen

**Interviewphase**

Ein Teilnehmer der Kleingruppe A interviewt die Ratsuchenden, wobei sie sich dabei an den Fragen orientieren kann, die zuvor in der Gruppe entwickelt worden sind.

**Reflecting Team**

Nach der Interviewphase setzt sich das Reflektierende Team zu einer kurzen Besinnungsphase so im Kreis zusammen, dass der Blick nicht direkt auf die Ratsuchende gerichtet ist und diese dem Prozess ‚von außen‘ zusehen kann. Während des Interviews haben die Teammitglieder Notizen gemacht, die sie nun einbringen können. Die Phase wird möglichst mit einer positiven Konnotation des Prozesses eingeleitet.

**Rückmeldung der Ratsuchenden**

Der Ratsuchende gibt eine Rückmeldung über den Verlauf der Supervision.

**5.2 Das reflektierende Team als Feedbackmethode**

Innerhalb von Seminaren jeglicher Art (Schule, Ausbildung, Universität, Weiterbildung) kann das reflektierende Team als Feedbackmethode eingesetzt werden, um dem Seminarleiter oder einem Referenten eine Rückmeldung über verschiedene Aspekte des Seminars zu geben. Hierzu wird eine spezielle Gruppe gebildet, die den Referenten während der Seminarsitzung beobachtet und am Ende in einem gesonderten Kreis über die Seminarsitzung spricht und diskutiert.

Um das Reflecting Team einzusetzen, ist es sinnvoll, vor der Beobachtung einen Kriterienkatalog zusammenzustellen. Dieser bezieht sich nicht nur auf die sachliche Seite des Referates, sondern auch auf die Beziehung, die der Referent zur Seminargruppe hergestellt hat. Oft ist es notwendig, den Kriterienkatalog auf einzelne Punkte zu beschränken, um wenige Kriterien aus unterschiedlichen Perspektiven darstellen zu können.

Am Ende der Seminarsitzung sollte dem Reflecting Team genügend Zeit für das Feedback eingeräumt werden. Dieser Zeitaufwand wird oft unterschätzt.

Im Folgenden werden einige Beobachtungskriterien dargestellt, die in ähnlicher Art im Seminar „Beratungsmethoden II“ bei Prof. Dr. Kersten Reich im Sommersemester 2002 an der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln entwickelt wurden:

**Struktur:**

War die Sitzung gut organisiert? Wie? (Raum, Zeit, Setting)

Waren die Anleitungen für die Übungen klar?

Medien: Wurden Medien sinnvoll eingesetzt? Wie?

War die Gestaltung von Medien o.ä. gelungen?

**Inhalt:**

Ist das in der Sitzung zu behandelnde Thema anschaulich vermittelt worden? Wie?

Wurden verschiedene pädagogische Methoden adäquat eingesetzt?

Wie (gut) wurde der Theorie-Praxis-Transfer angeleitet?

Sind noch inhaltliche Fragen offen geblieben? Welche?

**Beziehung:**

Was habe ich bei den Akteuren – sowohl Referent als auch die Lernenden – beobachtet? (äußere Wahrnehmung)

Welche Sprache haben die Akteure benutzt? (Referent/ Lerner)

Wie war das Sprechtempo, die Lautstärke, die Betonung, die Wortwahl?

Wie war die Interaktion zwischen dem Referenten und den Lernenden?

Wie hat der Referent auftretende Probleme aufgenommen und angesprochen?

Wie waren Mimik, Gestik, Körperhaltung, Distanz, Blickkontakt, Atem, Bewegung der Akteure? Wie hat dieses nonverbale Verhalten mit dem Gesagten übereingestimmt?

Was habe ich bei mir beobachtet? Welche Assoziationen, Körperreaktionen, Gedanken und Gefühle hatte ich? (innere Wahrnehmung)

**5.3 Einsatz des Reflecting Team bei Kommunikationsproblemen in Seminarsituationen**

Das Reflecting Team ist auch geeignet, um Kommunikationsprobleme in Seminarsituationen direkt anzusprechen und zu reflektieren. Dazu kann die Seminarleitung oder auch die Teilnehmergruppe einen Kreis mit einer bestimmten Anzahl von Personen bilden, die die Seminarsituation beobachtet.

Auch hier ist es sehr wichtig, dass den Beobachtern ein Beobachtungskatalog vorliegt. Der folgende Beobachtungsleitfaden entstand in Anlehnung an einen von Prof. Dr. Kersten Reich entwickelten Beobachtungsbogen (NASA-Spiel). Dieser sollte je nach Fragestellungen und Problemen der jeweiligen Situation angepasst werden.

*Selbstorientiertes Verhalten:*

Wurde die Diskussion von einzelnen beherrscht?

Gab es Unterbrechungen?

Konnten einzelne Seminarteilnehmer oder der Seminarleiter nicht zuhören?

Gab es empfindliche Reaktionen?

Wurde über Argumente hinweggegangen?

Kam es zu Überreaktionen?

*Interaktions-orientiertes Verhalten:*

Wurden andere zur Diskussion ermuntert?

Wurde bei kontroversen Meinungen vermittelt?

Wurden ‚gute‘ Beiträge anderer aufgenommen?

Wurden Spannungen abgebaut oder eher verstärkt?

Wurde zur Kooperation ermutigt?

*Aufgaben-orientiertes Verhalten:*

Wurden Informationen gesammelt und vermittelt?

Wurden die Aufgaben und Abläufe organisiert?

Wurden Probleme geklärt?

Wurden Zusammenfassungen gemacht?

Wurden Übereinstimmungen betont oder eher Unterschiede?

Wurde zur Arbeit zurückgeführt, oder wich man vom Thema ab?

Wurde auf die Zeit geachtet?

#### 5.4 Einsatz des Reflecting Team im Kontext von Sozialarbeit

Ein Reflecting Team im klassischen Sinne ist mit hohem personellem Einsatz verbunden. Es können jedoch auch gute Ergebnisse erzielt werden, wenn nur ein Berater und ein Zweit-Berater / Kollege zusammen mit einem Klientensystem arbeiten [vgl. Pfeifer-Schaupp, Hans-Ulrich: Jenseits der Familientherapie: systemische Konzepte in der sozialen Arbeit. Freiburg (Lambertus) 1995, 213 ff.]

Auch hier führt ein Berater das Interview, der andere nimmt die zuhörende Position ein. Nach einer gewissen Zeit tauschen sich Berater und Beobachter in Anwesenheit der Klienten über den bisherigen Gesprächsverlauf aus. Sie unterhalten sich wirklich *miteinander* und nehmen also – wie im ursprünglichen Setting - keinen Blickkontakt mit den Ratsuchenden auf.

Pfeiffer-Schaupp berichtet, „dass die Auswirkungen auf die BeraterInnen vielleicht noch entscheidender sind als die auf die KlientInnen; denn sie benutzen eine

andere Sprache und erzeugen damit eine andere Wirklichkeit, sie werden rücksichtsvoller, vorsichtiger, weniger diagnostizierend und wertend“ (ebd., 216).

Das zentrale Anliegen sozialer und betreuender Tätigkeiten, Hilfen und Lösungen *mit* statt *für* Klientinnen zu entwickeln, kann durch die im Reflecting Team vermittelte innere Haltung der Kooperation entscheidende Anregungen erhalten. Sozialpädagogen, Betreuer und Erzieher, welche ansonsten immer *über* ihre Klienten sprechen, werden durch die Anwesenheit ihrer Klienten quasi „genötigt“, einen vorsichtigeren, vermutenderen und wertschätzenderen Sprachstil zu verwenden.

Allein die *Vorstellung*, dass der Klient, die Gruppe oder Familie, über die im Team, bei der Fallbesprechung oder in der Supervision gesprochen wird, anwesend sei, kann helfen, festgefahrene Sichtweisen und expertokratisches Wissen (= „was das einzig Richtige für den anderen ist“) aufzuweichen.

#### 5.5 Weitere Beobachtungsleitfäden

Kersten Reich (2002, 251 f) weist darauf hin, dass zu einer gezielten Beobachtung der komplexen Kommunikationsabläufe eine Vorverständigung über das Konstrukt, das man beobachten möchte, gehört. Er empfiehlt vor allem bei der Anwendung im Unterricht die Entwicklung von Beobachtungsleitfäden. Er schlägt außerdem vor, eine gemischtgeschlechtliche Gruppe aus drei Personen als RT zu wählen, um eine notwendige Beobachtungsbreite zu sichern.

Wird das Reflecting Team für die Inhaltsseite eines pädagogischen Prozesses als [Feedback](#) eingesetzt, ist es angemessen in allen Phasen gerichtet zu kommunizieren, sich also mit seinen Äußerungen direkt an die Empfänger zu wenden und insofern von den Regeln des RT abzuweichen.

Reich empfiehlt für pädagogische Prozesse ein anderes Setting als Andersen es für die therapeutischen vorschlägt. Nach Reich (2002, 253) zieht sich das Reflecting Team zur Diskussion zurück und berichtet dann von seinen Beobachtungen und diskutiert sie mit allen Teilnehmern. Das hat den Vorteil weniger gewohnungsbedürftig zu sein als Andersens Setting und es entspricht dem Bedürfnis von Lernenden nach direkter Ansprache. Dies gilt vor allem auch da, wo es um die Inhaltsseite geht. Bei Andersen diskutiert das Reflecting Team seine Beobachtungen und Hypothesen nur miteinander, aber in Anwesenheit der anderen Teilnehmer und damit unter ihrer Beobachtung. Es richtet weder das Wort an die anderen Teilnehmer, noch nimmt es Blickkontakt auf. Das hat den Vorteil, dass die Hypothesen im Prozess ihrer Entstehung und damit in ihrer Relativität und Vorläufigkeit beobachtet werden können. Außerdem ist es für die Beobachter einfacher, sich auf das Gesagte zu konzentrieren, wenn sie nicht per Blickkontakt mit der Beziehung zum anderen beschäftigt sind (Andersen, 1990, 55). Auf diese Weise fällt die Entscheidung, wie sie auf das Gehörte reagieren wollen, ob sie sich verschließen oder sich inspirieren lassen, vielleicht leichter. Dahm und Be (2000, 68) gehen noch einen Schritt weiter, indem sie empfehlen, sich beim Zuhören vom Reflecting Team abzuwenden und z.B. aus dem Fenster zu schauen. Hier stellt sich die Frage, ob dies ein förderliches Verhalten für lösungsorientiertes Handeln in Kommunikation sein kann. In keinem Fall kann diese eher abweisende Art der Kommunikation Ziel einer Reflexion über Lehr- und Lernprozesse sein, da es bei diesen vorrangig um eine Verbesserung der Kommunikation miteinander gehen sollte. Der Lehrende muss bei möglichen heiklen und verletzenden Stellungnahmen

sofort eingreifen, um das RT auf die Regeln der Prozessbeobachtung zurückzuführen.

### **Beispiele:**

#### **Beobachtungsleitfaden im Unterricht: Rückmeldungen über die Unterrichtsgestaltung**

##### Struktur:

Gab es einen Ablaufplan und wurde er eingehalten?  
 War der Ablaufplan eng oder großzügig?  
 War genug Zeit für die einzelnen Punkte?  
 Blieb genug Zeit für das Feedback?  
 War der Raum gut vorbereitet?

##### Inhalt:

War die Information sachlich richtig?  
 War der Inhalt gut strukturiert?  
 War die Vermittlung anschaulich?  
 Wurde ein Theorie-Praxis-Transfer angeleitet?  
 Sind noch inhaltliche Fragen offen geblieben? Welche?

##### Präsentation:

Welche Medien wurden eingesetzt?  
 Wurden die Medien sinnvoll eingesetzt? Hat der Medieneinsatz die Verständlichkeit und Anschaulichkeit gefördert oder eher gestört/verwirrt: War die Schrift groß genug? War die Information gut strukturiert? Gab es zu wenig/genug/zuviel Animation oder Wechsel der Medien?  
 War die Gestaltung der Medien gelungen?

##### Kommunikation:

Wurden die Schüler/Mitschüler/Seminarteilnehmer einbezogen?  
 Waren die Anweisungen angemessen, klar und deutlich?

#### **Beobachtungsleitfaden im Unterricht für die Beziehungsseite (und ggf. in therapeutischen Zusammenhängen):**

##### Rückmeldungen über Beziehungsaspekte:

##### Struktur

Was ist wessen Anliegen, um welche Themen geht es, welche Fakten sind wichtig?  
 Welche Personen sind anwesend? Fehlen wichtige Personen?  
 Welches sind die strukturellen Gegebenheiten, welches die selbstgewählten?  
 War genug Zeit? Wie hat die Sitzung angefangen, wie geendet? Gab es tote Punkte?  
 War der Raum günstig und gut vorbereitet?

##### Beziehung

##### *Was habe ich an den Akteuren beobachtet?*

Wie haben die Akteure (Pädagogen/Therapeuten/Lernende/Ratsuchende) kommuniziert?

verbal: Tempo, Lautstärke, Betonung, Wortwahl, Bedeutung

nonverbal: Mimik, Gestik, Körperhaltung, Distanz, Blickkontakt, Atem, Bewegungen, Bedeutung

Waren verbale und nonverbale Nachrichten kongruent oder inkongruent?

Wie war die Arbeitsverteilung und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren?

Wie ist die Systemdynamik: wie sind die Interaktionsmuster (komplementäre/symmetrische/ reziproke Beziehungen, Verstrickungen/Loslösungen); welche Prozesse (Allianzen, Koalitionen, offene/verdeckte/umgeleitete Konflikte) und Hierarchien sind im ratsuchenden System zu finden; wie sind die Grenzen zwischen den Personen (diffus, flexibel, durchlässig?)

Welche Hypothesen und welche Fragen sind entstanden?

Welche Interventionen waren hilfreich/erfolgreich?

Wie war die Beziehungsqualität zwischen Therapeuten und Klienten (Rapport)?

*Was habe ich an mir selbst beobachtet?*

Assoziationen, Gedanken, Gefühle, Körperreaktionen

### **Beobachtungsleitfaden in der Evaluation therapeutischer und pädagogischer Prozesse:**

#### Struktur

Was ist wessen Anliegen, um welche Themen geht es, welche Fakten sind wichtig?

Welche Personen waren anwesend? Fehlten wichtige Personen?

War genug Zeit? Wie hat die Sitzung angefangen, wie geendet? Gab es tote Punkte?

War der Raum und andere äußere Bedingungen günstig und gut vorbereitet?

#### Allgemein

Welche therapeutischen/pädagogischen Techniken sind angewendet worden?

Haben die Therapeuten ihren Klienten Wertschätzung entgegengebracht?

Haben die Therapeuten sich um Multi-Perspektivität bemüht?

Haben sich die Therapeuten allen Klienten gegenüber neutral verhalten (Allparteilichkeit)?

Welche Hypothesen und welche Fragen sind entstanden?

Welche Interventionen waren hilfreich/erfolgreich?

Welche Energie wurde von den Beteiligten zur Lösung der Probleme eingesetzt?

#### Beziehung

*Was habe ich an den Akteuren beobachtet?*

Wie haben die Akteure (Pädagogen/Therapeuten/Lernende/Ratsuchende) kommuniziert?

Verbal: Tempo, Lautstärke, Betonung, Wortwahl, Bedeutung.

Nonverbal: Mimik, Gestik, Körperhaltung, Distanz, Blickkontakt, Atem, Bewegungen, Bedeutung.

Waren verbale und nonverbale Nachrichten kongruent oder inkongruent?

War die Sprache klientenorientiert?

Wie war die Interaktion zwischen Therapeuten und Klienten?

Wie sind die Therapeuten auf die Inhalts- und die Beziehungsebene eingegangen?

Wie haben die Therapeuten aufgetretene Probleme aufgenommen und angesprochen?

Wie war die Beziehungsqualität zwischen Therapeuten und Klienten (Rapport)?

*Was habe ich an mir selbst beobachtet?*

Assoziationen, Gedanken, Gefühle, Körperreaktionen

## 6. Reflexion der Methode

>> [6.1 Methodenkompetenz](#)

>> [6.2 Methodenvielfalt](#)

>> [6.3 Methodeninterdependenz](#)

### 6.1 Methodenkompetenz

Das Reflecting Team ist eine Methode, die im Rahmen der systemischen Beratung entwickelt worden ist. Dies sollte auch beim Einsatz der Methode beachtet werden, so dass zumindest grundlegende Kenntnisse bezüglich systemtheoretischer Ansätze für einen kompetenten Einsatz der Methode wichtig sind. Hierzu kann Schlippe/Schweitzer (2007) einen guten Überblick bieten.

Neben diesen Kenntnissen ist der grundlegende Ansatz des Dialoges für das Reflecting Team zu beachten. Die Rückmeldung, die das Reflecting Team in verschiedenen Situationen gibt, sieht nicht vor, dass die einzelnen Teilnehmer lediglich nacheinander ihre einzelne Position darstellen. Vielmehr soll im Reflecting Team ein Dialog entstehen und die Perspektiven der einzelnen Teilnehmer sollen dadurch weiterentwickelt werden. Grundlage und Ziel des Reflecting Team ist es, eine veränderte Interaktionskultur entstehen zu lassen. Dies ist auch ein zentrales Anliegen der konstruktivistischen Didaktik, in der der kontinuierliche Einsatz von Reflecting Teams mit der Erwartung verknüpft wird, dass sich dadurch die Lernkultur erheblich verbessern lässt.

Kubesch (2002, 94f.) nennt dazu in ihrem Aufsatz verschiedene Grundsätze des Reflecting Teams, von denen hier zwei wichtige als Ausdruck der angestrebten Methodenkompetenz vorgestellt werden sollen:

#### **1. Respektvoller Umgang miteinander**

Ein Reflektierendes Team kann bei falschem Einsatz der Methode leicht dazu ausufern, dass „kluge Ratschläge“ gegeben werden, am Ratsuchenden „herumgenörgelt“ wird oder ausufernde Monologe geführt werden. Um diese zu verhindern, ist ein respektvoller Umgang miteinander notwendig. Dieser kann dadurch bewirkt werden, dass die Teilnehmer des Reflecting Teams sich auf den Boden folgender Erkenntnis stellen:

- alle Wahrnehmungen sind subjektiv
- ein Individuum ist fähig, zur Lösung von Problemen eigene Ressourcen zu aktivieren
- der Betroffene ist der Experte für seine eigene Lösung
- eigene Ideen sind für die Lösungen anderer nicht immer brauchbar
- Menschen sind eher zu Veränderungen bereit, wenn ihre Persönlichkeit gewürdigt wird

#### **2. Subjektivität der menschlichen Wahrnehmung evident werden lassen**

Durch unterschiedliche Mitglieder des Reflecting Team ist es möglich, verschiedene Sichtweisen des Problems sichtbar werden zu lassen. Durch verschiedene Perspektiven können mögliche Ursachen und Lösungen aus vielen verschiedenen Richtungen diskutiert werden. Dies soll dem Ratsuchenden dazu verhelfen, seinen Horizont zu erweitern und weitere Blickwinkel auf das Problem werfen zu können.

Es ist also nicht die Aufgabe des Reflecting Teams nach einer Lösung von außen zu suchen, sondern Möglichkeiten darzustellen.

## 6.2 Methodenvielfalt

Das Reflecting Team ist nicht nur geeignet, um an Kommunikationsprobleme oder anderen Schwierigkeiten in Gruppenprozessen und anderen pädagogischen Situationen heranzugehen, sondern es kann auch helfen, die herkömmliche Lehr- und Lernarbeit reflektierend zu begleiten.

Im Rahmen eines ausgewogenen Unterrichts ist es aber sinnvoll, den Fokus nicht nur auf den inhaltlichen Aspekt des Unterrichts zu richten, sondern auch die Beziehungsebene zu reflektieren. Das Reflecting Team bietet hierzu einen besonders geeigneten und bei professionellem Einsatz auch sehr hilfreichen Ansatz. Dies gelingt besonders dann, wenn der Blick dabei nicht einseitig auf die Inhalts- oder Beziehungsebene einer pädagogischen Situation gerichtet wird, sondern beide Seiten in die Reflexion einer Situation mit eingeschlossen werden können.

## 6.3 Methodeninterdependenz

Grundsätzlich besteht beim Reflecting Team als Feedbackmethode eine Interdependenz zu jeglichen anderen pädagogischen Methoden. Mithilfe des Reflecting Teams können diese reflektiert werden und auf ihren sinnvollen Einsatz hin überprüft werden. Dies gilt insbesondere für alle größeren und handlungsorientierten Methoden. Im Rahmen der Evaluation und Supervision von Unterricht sind Reflecting Teams ein notwendiger Grundbestandteil der Erhebung.

## 7. Praxiserfahrungen

Die Methode des Reflecting Team erfordert in der Praxis einen höheren Zeitaufwand, bietet aber die Möglichkeit, zwischen Beziehungs- und Inhaltsebene zu vermitteln. Dies ist für alle pädagogischen Prozesse sehr anregend und erweitert den Horizont der Teilnehmenden. In den bisherigen Praxiserfahrungen zeigen sich jedoch einige Probleme, auf die unbedingt geachtet werden sollte:

- Beobachtungsbögen sollten wohlüberlegt, jedoch am Anfang nicht zu differenziert sein. Weniger ist hier mehr, ansonsten besteht die Gefahr, dass vor lauter Bäumen der Wald nicht mehr gesehen wird.
- Im pädagogischen Kontext hat der Lehrer / Seminarleiter, welcher ein Reflecting Team aus den Reihen der Teilnehmenden einsetzt, dennoch die Verantwortung für den Gesamtablauf. Er muss immer das Ganze, den pädagogischen Prozess inklusive RT im Blick haben.
- Die Rollen von Beobachteten und Beobachtenden müssen ständig wechseln, damit die Perspektivenverschiebungen eine Langzeitwirkung in der Kompetenz des Beobachtens entwickeln können.
- Es soll das besprochen werden, was beobachtet wird, und nicht das, was die Beobachter vielleicht für erwünscht halten. Nur authentische Erlebnisse und ein Bericht hierüber kann die Ernsthaftigkeit des Verfahrens gewährleisten, ein Spiel, um einer Gruppe bloß zu versichern, wie toll sie schon sei, jedoch zerstört diese Methode grundlegend.

