

## REFLEXIONSTOOL

# Tabus an die Wand



Illustration: Maren Hamel / Visual Facilitators

***Irgendwann kommt bei einer Supervision oder einem Coaching der Zeitpunkt zum Innehalten und zu fragen: Wo stehen wir aktuell? Was hat sich geändert? Was soll sich noch ändern? Anja Genius hat ein Tool entwickelt, mit dem sich die Fragen beantworten lassen – und noch einige mehr, die bisher vermieden wurden.***

Irgendwann kommt die Durststrecke eigentlich immer. Meist ungefähr nach einem Jahr oder früher, eben wenn Trainer oder Coaches schon über längere Zeit mit ihren Teilnehmern, Klienten oder Teams zusammengearbeitet und schon gemeinsame Erfolge gefeiert haben. Dann sind zwar alle meist noch zufrieden und der Meinung, sich auch weiterhin auf einem guten Weg zu befinden. Dennoch entsteht manchmal der Eindruck, dass „die Luft ein bisschen raus ist“.

Jetzt käme ein Mutmacher oder Motivator genau richtig. Ein neuer Energieschub, der dabei hilft, erneut durchzustarten und weitere Veränderungen in die Wege zu leiten. Eine Würdigung dessen, was bisher geschehen ist, die den Boden bereitet für das weitere Gelingen. Eine Rückschau also.

### **Gleichzeitig zurück und nach vorn blicken**

Das ist nichts Neues. Während einer Supervision, einer Teamentwicklung oder eines Coachings zurückzuschauen, gehört zum Standard-Vorgehen von Weiterbildnern. Das heißt aber nicht, dass die Rückschau auch zum Routinevorgang werden muss. Eine Alternative zur üblichen Reflexionsrunde bietet das Genius-Tool, das eine Reflexion abseits der ausgetretenen Pfade ermöglichen soll. Statt einer Aufzählung der Erfolge und einer Analyse der abgearbeiteten Etappen stehen hier zum Beispiel Tabu-Themen im Mittelpunkt, die im Team bisher noch nicht angesprochen wurden.

Dabei gelten natürlich die gleichen Grundsätze wie bei jeder Rückschau: Der Fokus richtet sich immer auf die Würdigung des vergangenen Teamprozesses. Der gesamte Prozess wird wertschätzend betrachtet – schließlich soll die Intervention auch eine gute Motivation für die kommenden Wochen und Monate liefern. Und zwar für die Beteiligten - aber auch für die Auftraggeber.

Denn das Innehalten ist auch ein guter Zeitpunkt, um der nächst höheren Leitungsebene Ergebnisse zu präsentieren und aktuelle Wünsche zu äußern. Im Genius-Tool ist dieses Element deshalb direkt miteingebaut.

### Das Vorgehen: Acht Flipcharts – fünf Schritte

Im Vorfeld bespricht der Trainer kurz mit dem Team oder dem Coachee die Idee des Konzeptes. Bei der Vorbereitung der Sitzung im Team verdeutlicht der Trainer noch einmal, dass wertschätzend kommuniziert wird, stellt aber auch klar, dass neben den Ergebnissen auch Kritik und Wünsche vorgetragen werden können und sollen. Dann lädt er die nächst höhere Leitungsebene zur Präsentation der Ergebnisse im letzten Teil der angeordneten Sitzung ein.

#### Schritt 1: Flipcharts vorbereiten.

Nun geht es an die Vorbereitung. Dafür versieht der Trainer oder Supervisor insgesamt acht Flipcharts jeweils mit eigenen Überschriften (siehe Kästen rechts). versehen – hier am Beispiel einer Team-Supervision illustriert – :

#### Schritt 2: Flipcharts aufhängen und beschriften.

Die vorbereiteten Flipcharts verteilt der Trainer oder Supervisor im Raum. Stehen mehrere Räume zur Verfügung, können diese gerne mitgenutzt werden. Die Teilnehmer können nun 30 Minuten lang wahlweise einzeln oder in kleinen Gruppen die Flipcharts abgehen und ihre Ideen, Meinungen und Kommentare aufschreiben beziehungsweise bereits vorhandene

Stichpunkte ergänzen und erweitern. Die Bewegung im Raum wird in der Regel als hilfreich empfunden. Teilnehmer, die wieder und wieder an einem Flipchart vorbeilaufen und mehrmals etwas ergänzen beziehungsweise interessiert lesen, sind keine Seltenheit.

#### Wichtig: Das Flipchart mit den Tabuthemen

Das erste Flipchart (Tabu-Themen) sollte dabei unbedingt von den anderen separiert werden – wenn möglich in einem eigenen Raum. Hier bleibt der Trainer nun die ganze Zeit. Dort legt er kleine Kärtchen aus, auf denen die Teammitglieder ihre Tabu-Themen schreiben können. Erfahrungsgemäß werden diese Themen nicht gerne direkt auf ein Flipchart geschrieben, weil die Sorge besteht, dass die anderen Mitglieder die Handschrift erkennen könnten. Schließlich geht es oft um empfindliche Themen – in der Supervision zum Beispiel steht u.a. die folgenden Tabus auf den Karten:

- ▶ *offen über unsere Konflikte zu sprechen*
- ▶ *dass man nur dazu gehört, wenn man für die Leitung ist*

## Die 8 Flipcharts ...

... bekommen jeweils eigene Überschriften mit Reflexionsfragen, die spezifisch auf das Coaching oder die Teamentwicklung angepasst werden. Hier z.B. die Fragen im Falle einer Team-Supervision:

#### FLIPCHART 1 (Tabu-Themen):

-> Was haben wir in der Supervision erfolgreich NICHT angesprochen?

#### FLIPCHART 2:

-> Was hat sich mit der Supervision geändert? Gab es (un)erwartete Veränderungen? Wenn ja, welche?  
-> Wenn nein, woran liegt das? Welche Hinweise ergeben sich daraus?

#### FLIPCHART 3:

-> Was fehlt in der Supervision? Was ist noch offen?

#### FLIPCHART 4:

-> Was war bis heute in der Supervision hilfreich?

#### FLIPCHART 5:

-> Das größte Kompliment an uns für dieses Jahr ist...

#### FLIPCHART 6:

-> Davon möchte ich mehr in der Supervision haben...  
-> Davon möchte ich weniger haben...

#### FLIPCHART 7:

-> Unser Traumergebnis für Dezember nächsten Jahres wäre ...

#### Flipchart 8:

-> An die Leitung: Davon hätte ich gerne mehr...  
-> An die Leitung: Davon hätte ich gerne weniger...

## LITERATUR & INSPIRATION:

» Heide Neumann-Wirsig: *Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten*. Carl Auer Verlag, 3. Auflage, Heidelberg 2017, 29,95 Euro

» Josef W. Seifert: *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Der Klassiker, 30. Auflage*. Gabal Verlag, Offenbach 2011, 19,90 Euro.

- ▶ dass bei uns die Kultur des übereinander Redens und nicht des miteinander Redens herrscht
- ▶ dass nicht alle gleichbehandelt werden
- ▶ dass Mobbing in unserem Team ein Thema ist
- ▶ dass Leitung nicht leitet
- ▶ dass es eine heimliche Chefin/Chef gibt
- ▶ dass wir keinen wertschätzenden Umgang miteinander haben

Der Trainer überträgt mit seiner Handschrift alle Tabu-Themen von den Kärtchen aufs Flipchart. So kann jeder anonym bleiben und sein Anliegen doch öffentlich machen.

### Gemeinsam von Chart zu Chart

#### Schritt 3: Flipcharts mit dem Team inspizieren.

Nach einer halben Stunde, wenn sich alle schriftlich geäußert haben, läuft der Trainer mit dem gesamten Team die einzelnen Flipcharts ab. Er verliest die Stichpunkte und lässt sie, wenn nötig, von den Beteiligten erklären.

An jedem Chart moderiert er anschließend eine Rückschau anhand der folgenden Fragen, die von allen diskutiert und gemeinsam beantwortet werden sollten:

- ▶ Was ist neu?
- ▶ Was überrascht?
- ▶ Was ist offen?
- ▶ Was ist erfreulich?
- ▶ Was sollte noch geklärt werden?
- ▶ Was nehme ich persönlich für mich mit?

Der Trainer hat zudem die Aufgabe, die Ergebnisse zu sammeln und sie – auf die Essenz der Themen verdichtet – auf einem zusätzlichen leeren Flipchart zu notieren. Beispielsweise so (Flipchart 2):

Im Jahr 201x haben wir an Themen gearbeitet wie:

- ▶ *Konfliktkultur im Team und der Organisation*
- ▶ *Kommunikation im Team*
- ▶ *Teamsitzungsstrukturen*
- ▶ *Umgang mit schwierigen Klienten/Kunden*
- ▶ *Fallsupervisionen*

### Über Tabus ins Gespräch kommen

Beim Tabuthemen-Chart läuft es etwas anders. Hier geht der Trainer die notierten Themen an, indem er zunächst allen Teammitglieder drei Punkte gibt. Diese sollen sie jeweils frei

an die für sie wichtigen Thema vergeben. Das Thema mit den meisten Punkten wird als erstes angesprochen. Da keiner weiß, wer es eingebracht hat, fällt es in der Regel leicht, einfach darüber ins Gespräch zu kommen.

Alternativ bilden sich Kleingruppen, mit dem Auftrag, Ideen dazu zu entwickeln, wie das Tabu angegangen werden könnte. Oder sie bekommen die folgende Frage als Leitfaden zur Bearbeitung: *„Angenommen, Sie hätten das Tabu gut bearbeiten können, wie haben Sie das geschafft und was ist dann im Team anders? Wofür ist das Tabuthema ein guter Hinweis – für das Team, jeden Einzelnen und die Organisation? Wofür ist es wichtig, dass das Tabu ein Tabu war?“*

In der Abschlussrunde ist es allerdings empfehlenswert, die Themen zunächst nur anzulesen und zu betonen, dass sie aufgrund ihrer Wichtigkeit später gesondert angegangen werden. Wichtig ist, dass für alle klar ist, dass hier ein sehr wichtiger Schritt bereits getan wurde: Die Tabus sind formuliert und dadurch besprechbar geworden.

#### Schritt 4: Die Präsentation für die nächst höhere Leitungsebene

Die Leitungsebene stößt am Ende der Sitzung hinzu. In großer Runde moderiert nun der Supervisor die Präsentation der Zusammenfassung aller Flipcharts im Schnelldurchlauf. Wertschätzende Kritik und Lob sollten an dieser Stelle erste Priorität haben.

### Und wie geht's weiter?

Arbeitet der Trainer mit dem Team weiter, sollte das Flipchart Nummer 7

(Stichwort: „nächstes Jahr“) – ebenfalls einen besonderen Stellenwert bekommen, denn hier wird der Blick nach vorn geworfen. Es sollte im Raum verbleiben, damit die Gruppe regelmäßig überprüfen kann, was bereits geschafft beziehungsweise nicht geschafft wurde. Wenn Meilensteine nicht erreicht werden, sollten die Gründe hinterfragt werden.

Es ist auch möglich, schon direkt in dem Moment, in dem alle gemeinsam die Flipcharts abgeht, auf einem neuen Flipchart einen Maßnahmenplan zu entwickeln. Der sollte dann Schritt für Schritt umgesetzt werden – eventuell kann sogar schon konkret besprochen werden, wer im Team was übernimmt. Dafür listet der Trainer die Maßnahmen auf und ergänzt hinter jeder in verschiedenen Spalten:

- ▶ Wer macht was?
- ▶ Wozu soll etwas gemacht werden?
- ▶ Bis wann soll es erledigt werden?
- ▶ Wer kontrolliert die Ergebnisse und informiert das Team?

Ein solcher Maßnahmenkatalog hat einen entscheidenden Vorteil: Das Team beziehungsweise der Coach beendet die Sitzung mit einem konkreten Vorhaben.

Für einen guten Start der Umsetzung „zieht einer den Hut auf“: er ist verantwortlicher Ansprechpartner. Grundsätzlich kann das Vorhaben aber nur dann gelingen, wenn alle Teammitglieder an einem Strang ziehen. Die Maßnahmen müssen also an unterschiedliche Teammitglieder gekoppelt sein.

### Weitere Anwendungsmöglichkeiten

Das Tool kann auch zur Abschlussreflexion, etwa am Ende eines Coachings oder einer Teamentwicklung, verwendet werden. Dafür sind nur geringe Anpassungen der Flipchart-Überschriften erforderlich. Dort stehen dann zum Beispiel Fragen wie:

- ▶ Was möchten Sie bei diesem Abschied beachten?
- ▶ Wie haben Sie sich in der Vergangenheit von Supervisoren/Coachs verabschiedet?
- ▶ Wie verabschieden Sie Ihre Kollegen/Klienten/Mitarbeiter? Welche Kultur gibt es hierzu in Ihrem Team/Einrichtung/Unternehmen?
- ▶ Welche Abschiede waren gelungen? Welche nicht?
- ▶ Was können Sie bei diesem Abschied für spätere Abschiede lernen?

### Vorteile für Teilnehmer und Trainer

Das Tool, das nicht nur den Namen seiner Entwicklerin, sondern gleichzeitig auch die römische Bezeichnung eines persönlichen Schutzgeists trägt, kommt in der Praxis meist gut an. Während einer Sitzung zurückzuschauen, den vergangenen Teamprozess zu würdigen und gleichzeitig

in die Zukunft zu blicken, ist für das Team eine Bereicherung.

Der Umgang mit Tabuthemen in diesem geschützten Raum bringt ehrliche Meinungen hervor und zudem die Motivation, eben diese Themen anzugehen. Damit funktioniert das Tool als echter Mutmacher für ein gutes Gelingen der weiteren Arbeit.

Dabei hat das Tool aber auch für den Trainer einen zentrale Vorteil: Er bekommt nicht nur eine Rückmeldung zu seiner Arbeit und profitiert davon, dass die Teilnehmer ihre Sicht auf die zukünftige Entwicklung mit ihm teilen. Weil er auch die Gelegenheit nutzen kann, um der nächst höheren Leitungsebene Ergebnisse zu präsentieren, kann er indirekt sogar Werbung für sich und seine Arbeit machen. Denn die Rückschau kann so zum Anlass werden, Wünsche zu äußern und zum Beispiel die mögliche Verlängerung des Projektes anzusprechen.

Anja Genius ■



**Die Autorin:** Anja Genius ist freiberufliche Supervisorin, Coach und Teamentwicklerin. Zudem berät sie Familienunternehmen. Sie arbeitete zwölf Jahre im geschlossenen Vollzug, u.a. als Leiterin der Suchtberatung. Ihr Schwerpunkt liegt neben der Entwicklungsbegleitung auch auf Konfliktmanagement. Kontakt: [www.anja-genius.de](http://www.anja-genius.de)