

Das Auftragskarussell für Teams

Jana Schrage

Zusammenfassung

Viele Menschen, die im schulischen Kontext arbeiten, berichten von einem hohen subjektiven Druck diverser Auftraggeber und Aufträge. In der Beratung einzelner Personen habe ich das Auftragskarussell hierbei als sehr hilfreich erlebt. Ich hatte jedoch den Eindruck, dass in den Teams zu wenig Austausch darüber stattfindet, wer welche impliziten oder expliziten Aufträge wahrnimmt oder ausführt. Deshalb habe ich das Auftragskarussell erweitert, um es mit Teams anzuwenden. Dabei entwirft das Team eine gemeinsame Struktur der äußeren und inneren Auftraggeber und Aufträge und kommt in einen intensiven Austausch über eine hilfreiche (gemeinsame) Haltung den Aufträgen gegenüber.

Ausgangspunkt: Das Auftragskarussell

In der Systemischen Beratung ist das Auftragskarussell eine Methode der Auftragsklärung (zur Methode siehe auch Molter & Nöcker, 2015; Molter & von Schlippe, 2012). Es beschäftigt sich ausschließlich mit der subjektiven Wahrnehmung der Klienten. Es wird dabei ein System aufgestellt, das aus äußeren und inneren Auftraggebern¹ und Aufträgen besteht. Durch die äußeren Auftraggeber werden Personen oder Institutionen in den Raum geholt, die für den Klienten und seine Fragestellung bedeutend sind. Hier wird mit dem Konzept der Erwartungs-Erwartungen gearbeitet: Was denkt also der Klient, welche Erwartungen andere Personen an ihn haben. Bei den inneren Auftraggebern wird das Konzept der Teilarbeit genutzt und es werden unterschiedliche kritische oder unterstützende innere Anteile des Klienten einbezogen (zum Beispiel „die Perfektionistin“ oder „die Wohlwollende“). Auf diese Weise erhält man einen guten Gesamtüberblick über das komplexe Geflecht aus Erwartungen. Ziel der Methode ist jedoch, nicht nur das System von vermuteten und erlebten Aufträgen abzubilden, sondern sich diesen Aufträgen gegenüber zu positionieren und damit handlungsfähig zu werden.

Der Ablauf des Auftragskarussells in einer Beratung ist wie folgt: Zuerst benennt der Klient alle äußeren und inneren Auftraggeber, die ihm für seine Fragestellung relevant erscheinen, und schreibt jeden auf eine Karteikarte. Die Karteikarten legt er im Kreis um sich herum auf

1) Zur leichteren Lesbarkeit nutze ich im gesamten Text entweder das Femininum oder das Maskulinum. Es sollen sich aber ausdrücklich Personen jeden Geschlechts angesprochen und repräsentiert fühlen.

den Boden. Dann benennt er für jeden Auftraggeber einen möglichst präzisen Satz für den offenen oder verdeckten Auftrag, den er von diesem wahrnimmt, und schreibt ihn auf eine Karteikarte. Damit ist das System der erlebten und vermuteten Aufträge abgebildet. Wenn man für die Arbeit eine Gruppe zur Verfügung hat, werden jetzt alle Aufträge in verteilten Rollen vorgelesen. In der Einzelarbeit kann die Beraterin die Aufträge reihum vorlesen oder der Klient liest die Aufträge selbst vor.

Im nächsten Schritt geht es darum, sich zu verdeutlichen, dass Aufträge nicht automatisch angenommen werden müssen. Jeder Mensch ist autonom und kann die Entscheidung treffen, Aufträge anzunehmen, abzulehnen oder in Verhandlung über einen Auftrag zu treten. Jeder einzelne Auftrag wird jetzt vor dem Hintergrund dieser Autonomie betrachtet. Der Klient kann für jeden Auftrag entscheiden, diesen anzunehmen, abzulehnen oder ihn zu modifizieren. Die abgelehnten Aufträge werden aus dem System entfernt und die modifizierten neu formuliert aufgeschrieben. Durch diesen Schritt wird die Komplexität reduziert und die Handlungsvielfalt erhöht. Abschließend wird das bearbeitete Auftragskarussell erneut vorgelesen oder durchgegangen. Es wird reflektiert, wo der Klient jetzt steht, welche ersten Schritte bereits gegangen sind oder jetzt gegangen werden sollen.

Kontext

Als Schulpsychologin arbeite ich in unterschiedlichen Settings mit Teams von Lehrerinnen, Sonderpädagoginnen und Schulsozialarbeiterinnen. Diese Teams thematisieren in der Supervision immer wieder, dass sie in ihrer Arbeit einen hohen Druck verspüren, den Anforderungen einer Vielzahl von Personen und Institutionen gerecht zu werden. Sie berichten nicht nur von Anforderungen, die von Schülerinnen und Schülern, Eltern, Vorgesetzten oder der Schulaufsicht gestellt werden, sondern auch von Seiten der Politik und Gesellschaft. Dabei haben sie den Eindruck, dass sich die Anforderungen der unterschiedlichen Parteien teilweise widersprechen. Von manchen dieser Anforderungen fühlen sie sich überfordert oder auch ungerecht behandelt. Gleichzeitig nehme ich die meisten Lehrkräfte als sehr engagiert war, sie scheinen hohe Ideale und Ansprüche an sich selbst und ihre Arbeit zu haben.

Erweiterung: Das Auftragskarussell für Teams

In der Arbeit mit einzelnen Lehrkräften erlebe ich das Auftragskarussell als sehr hilfreiche Methode zur Klärung und Entlastung. Ich habe es für meine Arbeit mit Teams so erweitert, dass es für ein Team möglich ist, sich gemeinsam über Aufträge von äußeren Auftraggebern auszutauschen und eine Strukturierung und Klärung vorzunehmen. Gleichzeitig bietet es die Möglichkeit, dass jede einzelne Lehrkraft ihre inneren Auftraggeber und Aufträge in den

Prozess mit einbezieht, dies kann offen oder verdeckt geschehen. Die Aufstellung des „Auftragskarussells für Teams“ im Raum zeige ich exemplarisch für fünf Teammitglieder in Abbildung 1. Die Grundannahmen des Auftragskarussells bleiben wie oben beschrieben und gehen davon aus, dass mit den subjektiven Erwartungs-Erwartungen gearbeitet wird. Der Ablauf jedoch wird in einigen Punkten verändert, die zentrale Veränderung ist der Austausch der Teammitglieder über die äußeren Auftraggeber und unterschiedliche oder ähnliche Erwartungs-Erwartungen.

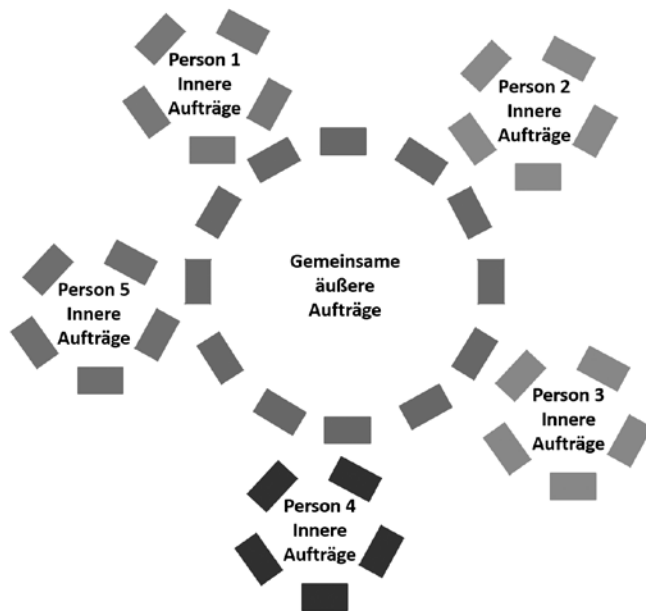


Abbildung 1

Die Arbeit mit dem „Auftragskarussell für Teams“ unterteilt sich in neun Phasen, die ich hier kurz schematisch darstelle.

0. Phase: Anliegen und Auftrag

- Klärung von Anliegen und Auftrag.
- Beschreibung der Methode und des Ablaufs.

1. Phase: Die Aufstellung der äußeren Auftraggeber

- Jedes Teammitglied überlegt allein, welche äußeren Auftraggeber es für relevant hält. Pro Auftraggeber wird eine Karteikarte beschriftet.
- Nacheinander stellen die Teammitglieder den anderen ihre Auftraggeber vor.
- Das Team legt alle Auftraggeber in einem großen Kreis auf den Boden. Hierbei kann man dem Team die Entscheidung überlassen, ob es Ordnungsparameter gibt, nach denen die Karteikarten nebeneinanderliegen sollten.
- Das Team stimmt sich ab, ob noch Auftraggeber fehlen und ob alle genannten Auftraggeber in den weiteren Prozess einbezogen werden sollen.

2. Phase: Die Aufträge der äußeren Auftraggeber

- Jedes Teammitglied überlegt allein, welchen Auftrag es von den jeweiligen Auftraggebern wahrnimmt. Nur ein Auftrag pro Auftraggeber, dieser wird auf eine Karteikarte geschrieben. Es müssen nicht alle ausgelegten Auftraggeber berücksichtigt werden, sondern nur die persönlich relevanten.
- Nacheinander lesen die Teammitglieder den anderen ihre Aufträge vor und legen die Karteikarte unter die jeweiligen Auftraggeber in den Kreis.
- Alle Teammitglieder stellen sich in die Mitte des Kreises und die Beraterin geht langsam um die Gruppe und liest die Aufträge laut vor. Zuvor wird vereinbart, dass jeder Stopp sagen kann, wenn der Eindruck zu intensiv wird.
- Die Beraterin holt von allen Teammitgliedern eine Rückmeldung zu Gefühlen, Körperempfindungen und Gedanken während des Zuhörens ein.

3. Phase: Die Bearbeitung der Aufträge der äußeren Auftraggeber

- Der Austausch über die Aufträge steht im Mittelpunkt. Es muss nicht in allen Fällen zu einer Einigung kommen! Nach Austausch können auch gegensätzliche Aufträge stehen bleiben.
- Bei der Arbeit mit einer einzelnen Person werden alle Auftraggeber nacheinander bearbeitet. Aufgrund der Komplexität und der möglichen Vielzahl an Aufträgen pro Auftraggeber wandle ich dieses Vorgehen mit einem Team ab. In einer ersten Runde wird nacheinander für alle Auftraggeber entschieden, welche Aufträge angenommen werden, diese werden markiert. In der zweiten Runde wird nacheinander für alle Auftraggeber entschieden, welche Aufträge abgelehnt werden,

diese werden zerrissen. In der dritten Runde werden schließlich alle verbliebenen Aufträge modifiziert, bei Bedarf können diese auch jetzt noch angenommen oder abgelehnt werden.

- Alle Teammitglieder stellen sich in die Mitte des Kreises und die Beraterin geht langsam um die Gruppe und liest die Aufträge laut vor.
- Die Beraterin holt von allen Teammitgliedern eine Rückmeldung zu Gefühlen, Körperempfindungen und Gedanken während des Zuhörens ein.

4. Phase: Die Aufstellung der inneren Auftraggeber

- Jedes Teammitglied entscheidet, ob es die inneren Auftraggeber offen oder verdeckt aufstellen möchte. Bei verdeckter Aufstellung werden die Karten nur mit Symbolen versehen oder umgedreht ausgelegt.
- Jedes Teammitglied überlegt allein, welche inneren Auftraggeber relevant sind. Pro Auftraggeber wird eine Karteikarte beschriftet.
- Bei offener Aufstellung: Nacheinander stellen die Teammitglieder den anderen ihre Auftraggeber vor.
- Jedes Teammitglied legt seine inneren Auftraggeber in einen kleinen Kreis neben den großen, offen oder verdeckt.

5. Phase: Die Aufträge der inneren Auftraggeber

- Jedes Teammitglied überlegt allein, welchen Auftrag es von den jeweiligen Auftraggebern wahrnimmt. Nur ein Auftrag pro Auftraggeber, dieser wird auf eine Karteikarte geschrieben.
- Bei offener Aufstellung: Nacheinander lesen die Teammitglieder den anderen ihre Aufträge vor und legen die Karteikarte unter die jeweiligen Auftraggeber in den Kreis.
- Bei offener Aufstellung: Jedes Teammitglied stellt sich in den eigenen Kreis. Die Beraterin geht langsam um jede Person und liest die Aufträge laut vor.
- Die Beraterin holt von allen Teammitgliedern eine Rückmeldung zu Gefühlen, Körperempfindungen und Gedanken während des Zuhörens ein.

6. Phase: Die Bearbeitung der Aufträge der inneren Auftraggeber

- Jedes Teammitglied arbeitet in seinem Kreis der inneren Auftraggeber und entscheidet für jeden Auftrag: (1) annehmen, (2) ablehnen oder (3) modifizieren.
- Bei offener Aufstellung: Jedes Teammitglied stellt sich in den eigenen Kreis. Die Beraterin geht langsam um jede Person und liest die verbliebenen Aufträge laut vor.
- Möglicherweise werden noch Veränderungen vorgenommen.

7. Phase: Zusammenführung der inneren und äußeren Auftraggeber

- Alle Teammitglieder stellen sich in die Mitte des großen Kreises und die Beraterin geht langsam um die Gruppe und liest die Aufträge laut vor.
- Anschließend geht jedes Teammitglied in den Kreis seiner inneren Auftraggeber.
- Bei offener Aufstellung: Die Beraterin geht weiter und liest auch die Aufträge der inneren Auftraggeber vor.
- Bei verdeckter Aufstellung: Jedes Teammitglied geht die Aufträge seiner inneren Auftraggeber für sich durch.
- Die Beraterin holt von allen Teammitgliedern eine Rückmeldung zu Gefühlen, Körperempfindungen und Gedanken während des Zuhörens ein.

8. Phase: Reflexion des Prozesses

- Wie haben die Teammitglieder den Prozess empfunden?
- Welche Veränderungen haben sich ergeben?
- Gibt es daraus folgende Fragen, Anliegen oder Aufgaben?

Das Auftragskarussell kann in der beschriebenen Form für Teams auf zwei Ebenen hilfreich sein: 1. zur Teamentwicklung und 2. zur individuellen Entwicklung der Teammitglieder. Die *Teamentwicklung* kann durch das Auftragskarussell unterstützt werden, indem sich das Team darüber verständigt, welche äußeren Auftraggeber es wahrnimmt und wie es zu deren Aufträgen steht. Dadurch kann sich eine gemeinsame Haltung innerhalb des Teams entwickeln und eine stärkere Geschlossenheit entstehen. Wenn die inneren Auftraggeber und Aufträge der Teammitglieder zusätzlich offen bearbeitet werden, findet möglicherweise eine Sensibilisierung für die Bedürfnisse und Ressourcen jedes einzelnen Teammitglieds statt. Eine *individuelle Entwicklung der Teammitglieder* ist durch die Strukturierung und Bearbeitung der eigenen Erwartungs-Erwartungen möglich. Dieser Effekt ist ein ähnlicher wie im Auftragskarussell mit einer einzelnen Person. Darüber hinaus profitieren die Teammitglieder aber möglicherweise davon, mitzuerleben, welche Erwartungs-Erwartungen die anderen haben und wie sie damit umgehen. Dadurch könnten ihnen neue Gedanken- und Handlungsmuster zugänglich werden.

Praxiserfahrungen

Je nach Struktur und Anliegen des Teams kann einer der beiden Aspekte – Teamentwicklung oder individuelle Entwicklung – deutlicher im Vordergrund stehen. Exemplarisch möchte ich kurz die Arbeit mit zwei sehr unterschiedlichen Teams darstellen.

Die Supervisionsgruppe der Schulsozialarbeiterinnen

Bei dem ersten Team handelt es sich um eine Supervisionsgruppe von Schulsozialarbeiterinnen, die über mehrere Jahre gewachsen ist und aus Schulsozialarbeiterinnen besteht, die fast alle mit festen Stellen an Haupt- und Förderschulen verankert sind. Die Gruppe besteht aus einem Kern mehrerer sehr erfahrener Schulsozialarbeiterinnen und einigen jüngeren Kolleginnen, die nacheinander zur Gruppe gestoßen sind. Sie arbeiten im Alltag alle an getrennten Schulen, unterstützen sich aber gegenseitig in unterschiedlichen Arbeitskreisen und Themen. Dreimal im Schulhalbjahr nehmen sie gemeinsam Supervision in Anspruch, die von meiner Kollegin und mir geleitet wird.

Da die Schulsozialarbeiterinnen nicht als festes Team zusammenarbeiten, stand bei der Erarbeitung des Auftragskarussells der Aspekt der individuellen Entwicklung im Vordergrund. Obwohl sie nicht in der gleichen Schule arbeiten, konnten die Schulsozialarbeiterinnen sehr gut gemeinsam Auftraggeber und Aufträge finden, die sie für ihre Rolle als relevant erachteten. Durch die gemeinsame Arbeit an diesen äußeren Auftraggebern und Aufträgen haben die einzelnen Teilnehmenden sowohl in Übereinstimmung mit als auch in Abgrenzung zu den anderen ihre eigene Rolle und ihre Haltung weiter geschärft. Gleichzeitig haben die Teilnehmenden eine Entlastung dadurch erfahren, dass die anderen ähnliche Erwartungs-Erwartungen benannt haben und sie mit ihrer Wahrnehmung nicht allein waren. Während des Prozesses der gemeinsamen Auftragsbearbeitung fühlten sich einzelne Teilnehmende von den anderen in ihren Positionen gestärkt und insbesondere die weniger erfahrenen Kolleginnen konnten am Modell der erfahreneren lernen.

Das Klassenleitungsteam einer Förderschule

Bei dem zweiten Team handelt es sich um ein Klassenleitungsteam (eine Sonderpädagogin und ein Sonderpädagoge) der Klassenstufe 5–8 einer Förderschule. Die Schule hat die Förderschwerpunkte emotional-soziale Entwicklung und Lernen. In dem Prozess mit dem Klassenleitungsteam stand der Aspekt der Teamentwicklung stärker im Vordergrund. Die beiden haben es mit Hilfe des Auftragskarussells geschafft, eine gemeinsame Haltung gegenüber äußeren Auftraggebern zu entwickeln. Sie haben sich dadurch als Team gestärkt gefühlt. Durch die offene Arbeit mit den inneren Aufträgen sind sie für die Bedürfnisse, Ängste und

Ressourcen des jeweils anderen sensibilisiert worden. Dadurch hoffen sie, sich gegenseitig besser unterstützen zu können.

Fazit

Mit dem „Auftragskarussell für Teams“ habe ich die Methode des Auftragskarussells so erweitert, dass ich sie in vielen unterschiedlichen Kontexten anwenden kann. Die Methode ist für mein Verständnis von Systemischer Beratung äußerst hilfreich, da sie zum einen hoch strukturiert ist und zum anderen den Rahmen für eine inhaltliche Autonomie der Klienten bietet und sie als Expertinnen für ihre Themen wertschätzt. Die Stärken der Methode sehe ich ganz klar im intensiven Austausch der Teammitglieder untereinander und dem gemeinsamen Entwickeln von Haltungen.

Mögliche Stolpersteine sind:

- Ein zu kleines Zeitfenster: Je nach Gruppengröße benötigen der Austausch und die Abstimmungsprozesse viel Raum. Sie können auch nur schlecht beschleunigt werden, da dann die eigentliche Stärke der Methode verwässert würde. Es könnte hilfreich sein, den Prozess über mehrere Termine zu verteilen.
- Die Gruppengröße: Ab einer Gruppengröße von mehr als fünf Personen könnte möglicherweise die Komplexität so hoch werden, dass sie an anderer Stelle reduziert werden sollte, zum Beispiel in der Anzahl der Auftraggeber. Möglicherweise wird die Methode bei größeren Gruppen auch ineffektiv, es wäre sicherlich spannend dies auszuprobieren.
- Eine zu unflexible Anleitung: In einem Gruppenprozess können noch stärker als in einer Einzelberatung Themen oder Anliegen aufkommen, die zuvor nicht absehbar waren, aber berücksichtigt werden sollten. Dies erfordert die Flexibilität bei der Anleitung, die Methode während des Prozesses möglicherweise anzupassen.
- Vertrauensbasis innerhalb des Teams: Die eigenen Erwartungs-Erwartungen offen zu machen und offen an den inneren Aufträgen zu arbeiten, setzt das Vertrauen in die anderen Teammitglieder voraus, dass diese wertschätzend reagieren und die Inhalte vertraulich behandeln.

Ich werde das „Auftragskarussell für Teams“ sicher in Zukunft weiter anwenden. Des Weiteren werde ich es auch mit größeren Gruppen erproben und nach Wegen suchen, wie ich innerhalb der Methode die Komplexität reduzieren kann oder auch bei einer hohen Komplexität handlungsfähig bleibe.

Literatur

Molter, H. & Nöcker, K. (2015). Systemisch Schule machen: Toolbox für Lehrer. Heidelberg:

Carl-Auer.

Molter, H. & Schlippe, A. v. (2012). Das Auftragskarussell. In: Wirth, J. V., Kleve, H. (Hrsg.) Lexikon

des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie.

Heidelberg: Carl-Auer, S. 39-43.

Jana Schrage: *Dr. phil., Psychologin (M.Sc.), Schulpsychologin im Oberbergischen Kreis, mit Schwerpunkten in der Fortbildung, Beratung und Supervision von Lehrkräften.*
janaschrage@gmail.com