

Die Führungskraft im Karussell

Eva Schuster

Zusammenfassung

Der folgende Text ist eine erfahrungsbasierte Gebrauchsanweisung für die Umsetzung des Auftragskarussells im Führungskräftecoaching. Es geht um den Brückenschlag zwischen einer Methode aus dem psychologisch-systemischen Kontext und der Realität einer Zielgruppe, deren äußere Steuerungsmuster von Effizienz, Macht, Druck und zunehmender Agilität gekennzeichnet sind. Wie leben und erleben Führungskräfte die Herausforderungen ihrer Rolle und warum kann der Einsatz des Auftragskarussells ihren und sogar den Alltag ihrer Mitarbeiter/-innen verbessern?

Meine erste Begegnung mit dem „Auftragskarussell“¹ hallt noch immer in mir nach. Im Herbst 2003, während meiner Coachingausbildung bei Barbara Brink und Dörthe Verres, saß ich im Odenwaldinstitut auf dem Teppichboden des Seminarraums. Um mich herum lag ein Kreis aus Sitzwürfeln, auf denen jeweils ein/-e Mitstreiter/-in aus meiner Ausbildung hockte. Ich hatte sie als Karussellgäste in mein persönliches Auftragskarussell eingeladen. Nun saßen sie dort als mein „Perfekt-Antreiber“, mein „Chef“, meine „Kollegin Nicole“, mein „Vater“ und weitere, ähnlich einflussreiche innere und äußere Faktoren meines Lebens. Es war gerade die Schlussphase dieser aufstellungsartigen Arbeit, bei der alle Karussellgäste die unterschiedlichen Aufträge, die sie an mich hatten, lauthals in den Kreis riefen.

In der Mitte des Kreises saß ich. Nicht mehr denkend, sondern physisch berührt von der Vielzahl der Aufträge, die auf mich einprasselten. Erschöpft schon vom Zuhören. Den Tränen nahe, dass so viele Anforderungen von allen Seiten meines Lebens mich nicht in Ruhe ließen. Dabei war ich hier innerlich doch nur vorbeigesurft, um meinen Methodenkoffer aufzufüllen. Jetzt hatte ich die Einladung, mein Leben zu ändern.

Inzwischen hat sich mein Methodenkoffer für das Coaching reichlich gefüllt (und mein Leben hatte sich damals tatsächlich geändert). Das Auftragskarussell ist eine der wirksamsten Interventionen geblieben, die ich im Coaching erlebe. Ich arbeite seit 16 Jahren als Trainerin und Coach in der freien Wirtschaft, die kulturell von jenem Teppichboden des Odenwaldinstituts weit entfernt ist. Also habe ich die Methode adaptiert und den Möglichkeiten angepasst, die Menschen in diesem Kontext räumlich und persönlich zur Verfügung stehen.

1) Wortzusammensetzung nach von Schlippe u. Kriz (1996). Als eine Methode der Auftragsklärung (*Auftrag*) von Arist von Schlippe in die systemische Praxis eingeführt.

Führung ist nicht nur Wunsch, sondern auch festgeschriebene Rollenanforderung. Führungskräfte wollen gestalten – aber sie müssen es auch. Sie wollen sich wirksam erleben – aber sie müssen auch wirksam handeln. Geraten diese Aspekte ins Hintertreffen, können daraus Unzufriedenheit, Frust und Stress entstehen. Leidet unter dem Mangel an Wirksamkeit auch die Performance bezüglich der Umsätze, Ziele und Ergebnisse, können damit erhebliche Konsequenzen einhergehen: Budgets werden gekürzt, leistungsabhängige Vergütungen gestrichen, Stellen nicht genehmigt etc.

Führungskräfte sind im organisationalen Geflecht stärker eingebunden und übernehmen mehr Verantwortung als Mitarbeiter/-innen. Der Druck kommt häufig von mehreren Seiten und so erlebe ich das Auftragskarussell immer wieder als eine Möglichkeit, diese Realität sinnvoll verkürzt abzubilden, um daraus neue Handlungsoptionen zu gewinnen. Gerade weil das Bild vom Karussell wenig psychologisch daherkommt, habe ich die Erfahrung gemacht, dass es Führungskräften den Zugang zu grundlegenden Reflexionsebenen erleichtert. Dabei kommt es sehr darauf an, als Coach die Ebenen von Reflexion (nicht zu viel davon) und Handlung (nicht zu wenig davon) gut auszubalancieren. Das Auftragskarussell ist eine Methode, bei der die sprachliche Ebene eine Schlüsselfunktion hat. Es geht im Dialog zwischen Coach und Coachee darum, stimmige Worte und Sätze zu finden. Gleichzeitig ist die Visualisierung des Karussells von erheblicher Bedeutung. Durch das tatsächliche Begehen des Karussells findet die Sprache eine räumliche Form, vergleichbar mit einer Aufstellung, die diese Intervention für den Coachee zu einem eindrücklichen Erlebnis machen. Die Visualisierung wird in diesem Artikel nach jedem einzelnen Prozessschritt kurz erläutert.

Das Auftragskarussell bietet die Möglichkeit, Menschen, die sich in einer durch Belastung und vielschichtige Anforderungen gekennzeichneten Situation befinden, einen Überblick und neue Handlungsmöglichkeiten zu verschaffen, mit dem sie ihre Ressourcen schützen und Kräfte neu ausrichten können. Gerade in agilen Arbeitswelten geht es für Führungskräfte darum, vernetzt zu denken, anstatt die einfache Wenn-dann-Logik zu nutzen, die Zirkularität von Beziehungen und Prozessen zu erkennen, Self-Empowerment zu betreiben und emotional intelligent zu agieren.

Hier scheint mir das Auftragskarussell eine so grundlegende Weisheit über die inneren Steuerungsmechanismen von Menschen zu enthalten, dass es sich auch in einer nach Agilität strebenden Zeit bewährt. Es stärkt oben genannte persönliche Kompetenzen, die in der agilen Führung unabdingbar sind.

Indikation – bei welchen Themen bietet sich der Einsatz des Auftragskarussells an?

Das Karussell unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Selbststeuerung zu verbessern und das Gefühl von Wirksamkeit wiederherzustellen. Initiale Äußerungen der Coachees lassen häufig eine individuelle Be- oder Überlastungssituation erkennen: „Ich habe das Gefühl, am Rande meiner Kapazitäten zu sein, sitze immer noch drei Stunden da, wenn meine Leute gegangen sind ...“; „Mir ist der Spaß an der Arbeit verloren gegangen, ich funktioniere nur noch und das auch noch schlecht ...“, „Es ist so viel, was gerade zu managen ist, beruflich und privat, ich selbst bleibe ziemlich auf der Strecke ...“; „Ich habe das Gefühl, dass ich nur noch reagieren kann, wenn die Anforderungen auf mich einprasseln ...“.

Zum organisationalen Kontext gehören häufig folgende Themen:

- Umstrukturierung/Change
- Neu in der Führungsrolle/Neues Team
- Größeres Team erfordert neues Selbstmanagement
- Falsche Gewichtung zwischen operativer und strategischer Arbeit
- Interessenskonflikte in der „Sandwichposition“
- Rollenkonflikte beim Führen ohne disziplinarische Verantwortung
- Rollen- und Aufgabenkonfusion im Zusammenspiel mit der Stellvertretung
- Strategische Positionierung
- Überlastungssituationen
- Machtpolitische Konflikte
- Work-Life-Balance – gerade bei neuen Lebensabschnitten wie z. B. Familiengründung

Einladung – Wie wecke ich die Bereitschaft meines Coachee, sich auf das Karussell einzulassen?

Führungskräfte schätzen es, wenn sie ihre Zeit effizient nutzen können. Daher erläutere ich ihnen zum Einstieg, was der Nutzen dieser Arbeit für sie sein wird, um die Motivation und Geduld, aber auch das Vertrauen zu stärken. „Der Gewinn ist: Sie werden wieder mehr Spielraum gewinnen, wieder mehr agieren können statt nur zu reagieren.“

Es hilft außerdem, die Neugierde des Coachee anzusprechen, transaktionsanalytisch ausgedrückt das „freie Kind-Ich“ zu aktivieren. Zum Beispiel mit der Frage: „Haben Sie Lust auf ein Experiment? Wir könnten Ihre Situation mal auf andere Art und Weise anschauen, als Sie es bisher getan haben. Es mag Sie vielleicht überraschen, aber ich bitte Sie, sich einmal ein Kettenkarussell vorzustellen. So eins, wie es auf jeder großen Kirmes zu finden ist. Haben Sie eine Vorstellung davon?“

Nun hat der Coachee ein vertrautes Bild im Hinterkopf, an dem entlang wir die Methode gemeinsam schrittweise entfalten.

Das Karussell aufstellen – der Karussellbesitzer

Zum Einstieg erwähne ich gerne eine einfache Typisierung, die den Coachee unaufdringlich zu dem Gedanken anregen soll: „Wie selbstbestimmt agiere ich gerade in meiner Führungsrolle?“ Ich beginne über den Karussellbesitzer zu reden, der in dem dicken Kegel in der Mitte des Karussells sitzt. Natürlich ist es wichtig, wie dieser in sich strukturiert ist. Eher selbstbestimmt, jemand, der klar Nein sagen kann, Konflikte angeht und Position bezieht? Eher überangepasst, jemand, der sich wenig abgrenzt, konfliktscheu ist und seine Position eher reaktiv entwickelt? Wir alle tragen beide Anteile in uns, meist haben wir grundlegend eine Tendenz in die eine oder andere Ausrichtung.

Entsprechend der systemischen Perspektive, nach der weniger die einzelnen Positionen als vielmehr die Verbindungen zwischen diesen entscheidend sind, betone ich, dass wir jetzt nicht in die Persönlichkeitstiefen des Karussellbesitzers vordringen wollen. Ich glaube, dass insbesondere dieser Hinweis den sach- und handlungsorientierten Führungskräften sehr hilft, sich weiter auf die Methode und die Arbeit einzulassen.

Visualisierung: Ich beschrifte eine große, runde Moderationskarte (Kuller) mit dem Wort „ICH“ und lege sie so in den Raum, dass im Radius von ca. einem Meter Platz ist für die Kuller mit den Karussellgästen.

Das Karussell aufstellen – die Karussellgäste nehmen Platz

Im nächsten Schritt lade ich den Coachee ein, zu überlegen, welche Gäste aktuell in seinem Karussell sitzen. Die Frage lautet: „Wer oder was hat Einfluss darauf, wie du dich selbst organisierst, steuerst, fühlst und entscheidest?“ An dieser Stelle ist es hilfreich, ein paar Beispiele zu nennen, damit klar ist, welche Möglichkeiten es gibt. Ein Karussellgast kann eine Person (Chef, „Chef-Chef“, Kollege, Partner/-in) sein oder auch eine Personengruppe (Team, Kollegen, Gremien, Freunde, Eltern). Es kann die Organisation sein, in der jemand arbeitet, der Markt, die Branche, der Sport, die Gesundheit oder ein Hobby. Auch innere Anteile haben die Chance, im Karussell mitzufahren. So können beispielsweise der Wunsch, es allen Recht zu machen, Existenzangst, Ehrgeiz oder die innere Finanzministerin im Karussell Platz nehmen.

Die Perspektive auf die Person ist immer ganzheitlich. Auch private bzw. persönliche Einflussfaktoren wie Familie, Freunde oder Gesundheit werden in dieser Betrachtung mit

aufgenommen. Wenn ich merke, dass der Coachee seinen Fokus sehr stark auf seine berufliche Rolle als Führungskraft lenkt, mache ich ergänzende Vorschläge, wer noch alles im Karussell sitzen könnte. Hierbei sind Informationen aus dem Kennenlerngespräch oder der Auftragsklärung besonders hilfreich. Wichtig ist es, diese Vorschläge nicht direktiv („dieser sollte aber unbedingt dabei sein!“), sondern als unaufdringliches Angebot zu formulieren. Wie beruflich, wie privat, wie äußerlich oder wie innerlich die Karussellgäste sind, obliegt am Ende jedoch dem Coachee.

Wenn die Aufgabe klar ist, schlage ich dem Coachee vor, brainstormartig zehn bis zwölf Gäste zu sammeln. Erfahrungsgemäß braucht es bei der Externalisierung innerer Karussellgäste zusätzlich den Dialog mit dem Coach. Durch Fragen und aktives Zuhören unterstütze ich beim Finden und Formulieren. Gerade hier kann die Arbeit auch spielerische Qualität haben, so wurden schon Gestalten wie „Miss Money“, „der Minister für Gerechtigkeit“, „die Sportskanone“ und „der Schlaf“ ins Karussell berufen. Die Suche nach den Bezeichnungen sollte leichtfüßig sein, wenn der Name passt, empfindet der Coachee in der Regel ein Gefühl von Stimmigkeit. Lässt sich keine treffende Formulierung finden, ist es besser, mit einem „Arbeitstitel“ für den Karussellgast weiterzumachen als in Anstrengung zu kommen.

Im Anschluss lasse ich den Coachee sieben bis acht Gäste auswählen, die für den Moment den spürbarsten Einfluss auf ihn haben. Durch die Zusammenschau erkennt der Coachee Unterschiede zwischen den Gästen, so dass die Auswahl eher leicht fällt und häufig intuitiv abläuft. Führungskräfte, die in ihrer beruflichen Rolle gewohnt sind, zu machen und zu entscheiden, begrüßen diesen Schritt der Reduktion. Die Wahl des Fokus verstärkt das Gefühl der Eigenverantwortung, das Weglassen erzeugt häufig einen momentanen Entlastungseffekt („Puh, es ist ja gar nicht alles gleich wichtig, ich muss mich nicht um alles kümmern.“). Und dieser Effekt ist wichtig, weil er etwas positiv verstärkt, was den Machern manchmal schwerfällt: das Nichtmachen. Für Führungskräfte ist es mit zunehmender Führungsverantwortung grundlegend wichtig, Aufgaben abzugeben oder ganz zu entfernen, um sich verstärkt der strategischen Arbeit zu widmen. Hierzu gibt es nützliche Modelle wie das Eisenhower-Prinzip, mit denen sich Aufgaben priorisieren lassen. Im Auftragskarussell wird jedoch viel grundlegender klar, warum sich manches nicht einfach ablegen oder delegieren lässt, obwohl man es zuvor wegsortiert hat.

Visualisierung: Während der Coachee über die Karussellgäste sinniert, notiere ich alle Gäste ebenfalls auf Kuller und lege sie vor ihn hin. Wenn die Auswahl getroffen wurde, ordne ich die Gäste im Kreis mit etwa einem Meter Abstand um die Karte des Karussellbesitzers auf dem Boden an.

Karussellbesitzer und Karussellgäste verbinden – die Aufträge formulieren

Die Aufmerksamkeit richtet sich nun auf das verbindende Element im Karussell, die Karussellketten. Der Coachee erhält eine kurze Erläuterung: Der Mensch trifft jederzeit automatisch und überwiegend unbewusst Annahmen, was von ihm in welcher Situation erwartet wird, damit er sich in den verschiedenen Kontexten seines Lebens möglichst sicher und reibungslos bewegen kann. Dadurch entstehen unsichtbare Verbindungen, die sogenannten „Erwartungs-Erwartungen“, die bezeichnen, was ich denke, was von mir erwartet wird. Es geht nicht um offen ausgesprochene Erwartungen, diese existieren parallel. Beispielsweise hören wir: „Komm doch nicht so spät von der Arbeit nach Hause“, und konstruieren im Laufe der Zeit aber innerlich eine andere Wahrheit „Ich soll so viel Zeit wie möglich mit ihr verbringen!“ Dieser Satz wäre zunächst nicht bewusst, seine Existenz macht sich aber möglicherweise bereits durch das schlechte Gewissen bemerkbar, das den Coachee auch dann plagt, wenn die Aufforderung, früher nach Hause zu kommen, nicht explizit ausgesprochen wird.

Zwei weitere Beispiele hierzu: Eine Mitarbeiterin findet sich häufig im Büro ihrer Führungskraft ein, um problemorientierte Gespräche zu führen. Hieraus mag bei dieser die Erwartungs-Erwartung „Hör dir mein Leid an!“ entstehen. Ein Kollege neigt dazu, bei jeder aufkeimenden Kontroverse zu beschwichtigen und die gute Zusammenarbeit zu betonen. Hieraus mag „Sprich Konflikte nicht an!“ erwachsen usw.

Wenn ich den Begriff der „Erwartungs-Erwartungen“ einführe, entsteht bei Führungskräften selten eine Irritation, vielmehr löst es häufig einen Aha-Effekt aus. Meine These dazu ist, dass sie durch Erfahrungen mit machtpolitischen Dimensionen von Organisation alltäglicher im Kontakt damit sind als Mitarbeiter/-innen.

Beim Formulieren der Erwartungs-Erwartungen spielt bei Führungskräften häufig die Sandwich-Thematik bzw. -Problematik eine Rolle. Unklare und ungeklärte Erwartungs-Erwartungen von nächsthöheren Führungsetagen machen es mitunter unmöglich, einen eindeutigen Handlungsauftrag für sich abzuleiten. Auch manche Stellvertreterregelung erweist sich in der Unklarheit der wechselseitigen Erwartungen und Aufgabenverteilung eher als be- denn als entlastend.

Mit Karussellgästen, die innere Anteile des Coachees darstellen, gibt es in gleicher Weise Erwartungs-Erwartungen, beispielsweise diese: Der „Perfektionist“ fordert: „Mach keine Fehler!“, die „Gerechtigkeit“ fordert: „Erledige die Aufgaben, die deine Mitarbeiter/-innen überlasten!“ und „die eigenen Träume“ fordern: „Vergiss uns nicht!“. Es ist sehr deutlich zu merken, zu hören und zu spüren, wenn die Erwartungs-Erwartung treffend formuliert wurde.

Auch hier gilt: ich mache als Coach sprachliche Angebote, wir suchen nicht nach der besten, der schönsten, sondern nach der treffendsten Formulierung. Das ist jene, die für den Coachee sitzt, so als ob ein Puzzlestück seine richtige Stelle im Bild gefunden hat. Ich helfe im Dialog, den Auftrag auf einen kurzen, imperativen Satz zu verdichten. Auch hier soll kein Gefühl der Anstrengung entstehen, sollte dies aufkommen, ist es besser, den Satz so zu lassen, wie er in dem Moment ist.

Bei diesem Schritt des Auftragskarussells wird die Situation für den Coachee übersichtlicher und damit greifbarer. Unbewusstes kommt an die Oberfläche und wird im ersten Schritt wahrnehmbar, später dann auch veränderbar. Das Nebeneinander von inneren und äußeren Anteilen im Karussell wirkt wenig „psychologisch“ – ein Effekt, der Führungskräften, die sich im Alltag überwiegend ökonomisch und sachlich steuern, sehr entgegenkommt.

Visualisierung: Die Aufträge werden mit einem dicken Stift auf eine Moderationskarte notiert, dies gewährleistet, dass der Satz nicht zu lang wird. Die Karte wird zu dem jeweiligen Karussellgast gelegt, Leserichtung nach außen.

Bewegung erzeugen – das Karussell dreht sich

Nun fordere ich den Coachee auf, sich in die Mitte des Karussells zu stellen, und erläutere im Voraus mein Vorgehen, um Irritation zu vermeiden. Ich sage ihm/ihr, dass ich jetzt langsam um das Karussell herumgehe und die Karussellgäste mit ihren Aufträgen vorlese. Danach werde ich ein zweites Mal herumgehen und sie vorlesen, jedoch schneller. Wenn das Einverständnis da ist, gehe ich los: „Ich bin dein Chef und sage: Halt mir den Ärger vom Hals! Ich bin deine Mitarbeiterin und sage: Kümmere dich um mich! Ich bin deine Träume und sage: Vergiss uns nicht!“ usw.

Es geht in diesem Moment darum, die Gefühlsqualität der Gesamtsituation zu erleben und gleichzeitig Unterschiede zu bemerken: Die Gesamtsituation ist belastend, aber nicht alles gleichermaßen. Verschiedene Karussellgäste haben eine unterschiedliche Wirkung, es gibt auch welche, die ich als Energiespender, also als Ressource erlebe, weil sie mich an etwas erinnern, was mir zutiefst wichtig ist. Beim zweiten Durchlauf wird das Sprech- und Geh-tempo beschleunigt, dies wirkt wie ein Verstärker der zuvor aufgetauchten Gedanken und Empfindungen.

Viele Führungskräfte haben den Anspruch an sich selbst, stark in ihrer Rolle zu sein. Sie schützen, steuern und geben die Richtung vor, sie kümmern sich, sie coachen und motivieren ihre Mitarbeiter. Dieser Anspruch verhindert mitunter die Wahrnehmung der eigenen Belastung, vielleicht sogar Überlastung. Dieser Schritt im Auftragskarussell ist deshalb wert-

voll, weil er die Belastung deutlich erlebbar macht und gleichzeitig vermittelt, dass es Möglichkeiten gibt, etwas zu verändern, ohne sofort handeln zu müssen.

Entscheidungen treffen – das Karussell wird umgebaut

Nachdem die aktuelle Situation des Coachees im Raum visualisiert wurde, bewusste und unbewusste, gedachte und empfundene Anteile sich äußern konnten, geht es darum, auf genau dieser Basis Entscheidungen zu treffen. Drei Varianten sind möglich:

1. Karussellgast und Auftrag annehmen
2. Karussellgast und Auftrag ablehnen
3. Den Karussellgast annehmen, den Auftrag in dieser Form nicht annehmen und stattdessen ein Angebot machen

Nach Variante eins und zwei frage ich als Erstes, diese werden in der Regel schnell entschieden. Karussellgäste, deren Auftrag angenommen wird, werden als Ressource und Energiespender erlebt. Bei den abzulehnenden gibt es einen klaren Impuls, sich abzugrenzen bzw. davon zu lösen. Kommen Bedenken auf („Kann ich das wirklich tun?“), werden diese erstmal nicht diskutiert. Ich ermutige den Coachee, den Impuls aufzunehmen, es bleibt die Freiheit, daraus etwas zu machen oder nicht. Was zählt, ist Klarheit über die eigene Wahrheit, die eigenen Grenzen. Manchmal braucht es noch etwas Zeit, daraus eine Handlung zu machen. Manchmal geht es jedoch erstaunlich schnell.

Die dritte Variante, ein Angebot zu machen und damit eine Verhandlung vorzubereiten, stärkt das Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl. Ziel ist es, eine Formulierung zu entwickeln, die auf den Bedarf des Karussellgasts eingeht und gleichzeitig der entgrenzten Erwartungs-Erwartung etwas entgegengesetzt und zu mehr Selbst- statt Fremdbestimmung führt:

„Sorg dafür, dass der Laden läuft!“ (Vorgesetzter)
wird zu: „Ich stimme meine Prioritäten regelmäßig mit dir ab!“

„Löse meine Probleme!“ (Kollegen)
wird zu: „Ich biete dir Hilfe zur Selbsthilfe!“

„Hab alle Eventualitäten im Griff!“ (der innere Bedenken-träger)
wird zu: „Bei wirklich wichtigen Entscheidungen ziehe ich dich zu Rate!“

Führungskräfte schätzen sehr, dass sie an dieser Stelle wieder ins Handeln kommen und ihr Karussell um- und neugestalten. Sie üben sich im Ablehnen von Anforderungen, erkennen

ihre Grenzen an. Es wird auch sichtbar, wo die wirklich wichtigen Baustellen sind. Sie sehen neue, andere Optionen und Perspektiven. Die mitunter anstrengend empfundene Phase der Reflexion wird durch eine gestalterische, vom eigenen Wunsch und Willen geprägte Handlung abgelöst.

Zum Abschluss des Umbaus stellt sich der Coachee noch einmal in die Mitte, ich gehe herum, lese alle angenommenen und geänderten Aufträge vor und der Coachee achtet wieder auf seine Empfindungen. Häufig wirkt der Coachee schon jetzt entspannter, wie von einer Last befreit. Hieraus leiten wir in einem letzten Schritt eine kleine Ideensammlung ab, was nächste, halbe, kleine, aber konkrete Schritte sein könnten, um eine positive Veränderung herzustellen. Das Karussell gibt dabei Impulse, wichtig ist der Hinweis, dass es nicht darum geht, das Karussell abzuarbeiten, vielmehr den ersten Schritt zu gehen.

Visualisierung: *Der Coachee streicht abgelehnte Aufträge und Auftraggeber eigenhändig mit einem dicken Stift durch. Angenommene werden mit einem Häkchen versehen. Die Angebote werden auf neue Karten geschrieben und über die alten Erwartungs-Erwartungen gelegt. Konkrete Schritte sollten in irgendeiner Form schriftlich festgehalten werden, z. B. auf dem Flipchart.*

Nachbereitung – nichts tun, den Gartopf nutzen

Barbara Brink hatte damals bei der Ausbildung im Odenwaldinstitut gesagt: „Nach dem Auftragskarussell sollte man ein bis zwei Tage vergehen lassen, ohne darüber zu sprechen oder ins Handeln zu kommen. Wie Reis im Topf ohne weiteres Zuführen von Hitze zu Ende gart, sollte das Erleben und die Erkenntnisse aus dem Karussell in einem nachwirken dürfen.“ Diese Idee gebe ich meinen Coachees gerne mit auf den Weg. Konkrete Schritte wurden schon angedacht, aber auch diese dürfen noch garen, bevor es zur Ausführung kommt. Die äußere Bewegung des Handelns überdeckt schnell die innere Bewegung der Reflexion, deshalb ist es wertvoll, den Impulsen, die durch das Auftragskarussell entstanden sind, die Chance zu geben, im Bewusstsein Fuß fassen zu lassen. Es geht um:

- Wertschätzung für die Energiespender
- Klarheit für die eigenen Grenzen
- Bewusstsein für Handlungsmöglichkeiten und Verhandlungsspielraum
- Konkrete nächste Schritte, die das Arbeiten und Leben positiv verändern können
- Entwicklung von Kontextbewusstsein und Perspektivenvielfalt

Handlung und Reflexion – im Folgecoaching haben die meisten Führungskräfte auf beiden Ebenen gehandelt. Sie klären Erwartungs-Erwartungen durch Gespräche, äußern ihre Er-

wartungen mitunter deutlicher, delegieren Aufgaben, planen Urlaubzeit oder vereinbaren wie zuletzt noch geschehen mit dem Lebenspartner, das Job-Handy abends beim ihm abzugeben.

Gerne gebe ich Führungskräften abschließend den Gedankenimpuls, dass sie bei ihren Mitarbeiter/-innen vermutlich ein wichtiger Karussellgast sind. Und ich stelle die Frage in den Raum, ob diese wirklich wissen, was von ihnen erwartet wird, oder ob es dort auch Anlass für Erwartungs-Erwartungen gibt. Nach dem Kreisen um das eigene Karussell ist dies häufig ein wirksamer kleiner Aha-Effekt, der zur Verbesserung des Führungsalltags für alle Seiten führen mag.

Weiterführende Literatur

- Greßler, K., Freisler, R. (2017). Agil und erfolgreich führen. Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Führungspersönlichkeit entwickeln. Bonn: managerSeminare.
- Molter, H., Schlippe, A. v. (2012). Auftragskarussell. In: Wirth, J. V., Kleve, H. (Hrsg.): Lexikon des systemischen Arbeitens: Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg: Carl-Auer, S. 39-42.
- Molter, H., Nöcker, K. (2015). Auftragskarussell. In: Molter, H.: Systemisch Schule machen. Eine Toolbox für Lehrer. Heidelberg: Carl-Auer, S. 83-96.
- Schlippe, A. v., Kriz, J. (1996). Das Auftragskarussell – eine Möglichkeit der Selbstsupervision in der systemischen Therapie und Beratung. In: System Familie 9(3), S. 106-110.
- Schlippe, A. v. (2009). Das Auftragskarussell als Instrument der Fallsupervision. In: Neumann-Wirsig, H. (Hrsg.): Supervisions-Tools. Bonn: managerSeminare, S. 30-36.

Eva Schuster, M. A., ist freiberufliche Trainerin, Coach, Beraterin und Moderatorin für die Personalentwicklung mittelständischer Unternehmen und global agierender Konzerne. Die studierte Medienwissenschaftlerin und Germanistin hat mehrere Jahre als Journalistin gearbeitet, ist ausgebildet in Systemischer Beratung und Transaktionsanalyse, Konfliktcoach nach dem Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation und zertifiziert für den Myers-Briggs Type Indicator.

Kontakt: mail@evaschuster.de