



Was verbindet die Mitarbeiter? Was trennt sie? Beziehungsgeflechte in der Firma lassen sich wie auf einem **Schachbrett** visualisieren

Gut aufgestellt

Wie Unternehmen mit der „Organisationsaufstellung“ verblüffende Ergebnisse in ihrer Personalentwicklung erzielen

Von **Judith-Maria Gillies**

Das hellgelb gestrichene Büro im Düsseldorfer Stadtteil Gerresheim erinnert an ein Schachbrett mit Figuren. Wie angewurzelt stehen auf dem hellen Parkett vier Personen im Raum verteilt: eine Frau in Schwarz am Fenster, eine andere mit grüner Strickjacke hinten in der Ecke, in der Mitte ein Mann, Schulter an Schulter eine Blondine, die sich in ihrer Lage hörbar unwohl fühlt: „Ich habe einen Kloß im Hals“, sagt sie gequetscht. „Ich fühle mich müde und möchte hier weg.“

Weder Schach noch Schauspiel: Die Szene schildert eine besondere Form der Personalentwicklung – die Organisationsaufstellung. „Damit lassen sich Rollenkonflikte im Unternehmen veranschaulichen“, sagt Christiane Grabow, Inhaberin des Instituts eg trainings und seit Jahren selbst „Aufstellerin“, wie sich die Spezialtrainer nennen.

Die Methode, auch „Constellation-Management“ genannt, hat sich bereits in der Familientherapie bewährt. Unter Anleitung eines Moderators platzieren sich Personen, die nicht zum Unternehmen gehören, im Zim-

mer. Das Beziehungsgeflecht in der Firma wird also räumlich dargestellt: Weite Entfernungen stehen für lockere Beziehungen. Wer sich einander zuwendet, symbolisiert Verbundenheit. Die ausgesuchten Personen vertreten jeweils einen Mitarbeiter auf dem Spielfeld und erklären ihren Mitspielern, was sie in ihrer Position empfinden. Die Gefühlslage der firmenfremden Stellvertreter spiegelt dabei meist sehr authentisch die Empfindungen der wirklich beteiligten Mitarbeiter und legt so Konflikte offen, die bisher nicht ausgesprochen wurden.

Was nach esoterischem Spielkram klingt, kommt seit Jahren in immer mehr Unternehmen zum Einsatz: von der Arztpraxis zum Automobilzulieferer, vom Mittelständler zum Maschinenbaukonzern, von Bosch bis Bertelsmann.

Das Interesse wächst, weil sich das Personal-Tool vielfältig einsetzen lässt. Organisationsaufstellungen bringen Klarheit über das Standing der Tochtergesellschaft im Mutterkonzern, zeigen Lösungen für Querelen im Team oder helfen einer Führungskraft, ihre Lage in einer neuen Position zu bestimmen. Beim Handyhersteller Nokia werden „Aufstellungen“ genutzt, um Umstrukturierungen vorzubereiten: „Damit lässt sich herausfinden, wie sich die Mitarbeiter an anderen Positionen fühlen, und ob Widerstände zu erwarten sind“, sagt Sandra Senfleben, Personalreferentin bei Nokia.

Verglichen mit anderen Instrumenten der Personalarbeit gehen Aufstellungen als Schnäppchen durch. Eine Sitzung ist bereits ab

400 € zu haben. Wer alternativ lieber mit den Konfliktparteien Interviews führt, aufwändiges Business-Theater inszeniert, anonyme Mitarbeiterbefragungen oder betriebswirtschaftliche Analysen einsetzt, muss wesentlich tiefer in die Tasche greifen.

Zudem lassen sich bei einer Aufstellung schon nach zwei Stunden Ergebnisse ablesen: „Man kann schnell sehen, wo der Knackpunkt liegt, und zeigen, was den Betroffenen selber nicht so bewusst ist“, sagt Klaus P. Horn, Inhaber der Firma Commit, der seit sieben Jahren Trainer für Aufstellungen ausbildet.

Weiterer Pluspunkt: Manager können damit ihre persönlichen Qualifikationen aufpolieren. „Aufstellungen schärfen die Wahrnehmung, erweitern die Akzeptanz und erhöhen so die soziale Kompetenz“, sagt Trainerin Grabow.

Dass und wie seriöse Organisationsaufstellungen wirken, ist auch wissenschaftlich belegt. In einer Studie der Uni Witten/Herdecke wurden die Reaktionen von 130 völlig unterschiedlichen Personen in 2700 Aufstellungen ausgewertet. Die meisten Versuchspersonen empfanden auf einer bestimmten Position im Raum genau dasselbe wie die anderen – unabhängig von Geschlecht, Sozialisation oder Alter. „Auf der Bildebene tragen Menschen ein Verständnis für das Ganze und für andere Mitglieder eines Systems in sich“, sagt Studienleiter Peter Schlötter. Soll heißen: Menschen können gedankliche Beziehungsgeflechte räumlich darstellen. Schlötters Folgerung: „Wir wachsen mit zwei Muttersprachen auf: Deutsch und Systemisch.“

„Aufstellungen erhöhen die soziale Kompetenz“

Christiane Grabow, Personaltrainerin