

**PERSONALBERATUNG** Spezialtrainer retten mit Organisationsaufstellungen den Betriebsfrieden in kleinen Firmen und großen Konzernen

# Rochade im Büroalltag

Es kriselt am Arbeitsplatz? Kollegen sind sich nicht mehr grün? Eine Mischung aus Rollenspiel und Schach hilft Vorgesetzten, die menschlichen Probleme im Haus zu analysieren.

JUDITH-MARIA GILLIES

Die Szene erinnert an ein Schachbrett mit lebenden Figuren. Fünf Personen haben sich in einem hellgelb gestrichenen Büro im Düsseldorfer Stadtteil Gerresheim verteilt: In der Mitte stehen ein Mann im gelben T-Shirt und eine blonde Frau mit weißer Kapuzenjacke Schulter an Schulter, hinten in der Ecke residiert eine Frau mit rotbraunen Haaren und lindgrüner Strickjacke. Wie angewurzelt stehen sie auf dem hellen Parkett. Eine Frau im Sessel beobachtet die Szene stumm. Vorn am Fenster fragt eine Frau in Schwarz mit bedächtiger Stimme den T-Shirt-Mann: „Wie fühlst du dich dort?“ Die Antwort kommt nach einer kurzen Gedankenpause: „Ich bin angespannt, atme flach“, sagt er stockend. „Ich kriege nur was halb aus dem Augenwinkel mit, habe leeren Boden vor mir.“

Was wie Schach aussieht und wie Schauspiel klingt, ist in Wirklichkeit eine besondere Form der Personalarbeit: die Organisationsaufstellung, auch systemische Aufstellung genannt. „Damit lassen sich Rollenkonflikte innerhalb von Unternehmen veranschaulichen“, sagt die Frau in Schwarz später, nach getaner Arbeit. Christiane Grabow ist Inhaberin des Oberhausener Instituts CG Trainings und langjährige Aufstellerin, wie sich die Spezialtrainer nennen.

Die Methode funktioniert so: Ein Vorgesetzter hat beispielsweise Probleme mit zweien seiner Mitarbeiter. Er möchte herausfinden, wie das Beziehungsgefüge in der Abteilung aussieht, um seine eigene Lage besser einschätzen zu können und somit angemessene Konsequenzen zu ziehen. Dazu lässt er das Büro-Beziehungsgeflecht von firmenfremden Personen räumlich darstellen.

Weite Entfernungen stehen dabei für lockere Beziehungen, einander zugewandte Paare symbolisieren Verbundenheit. Unter Anleitung fühlen sich diese Stellvertreter in ihre jeweilige Lage ein und erklären, was sie dabei empfinden. Diese Gefühle spiegeln oft sehr authentisch die Empfindungen der wirklich beteiligten Firmenmitarbeiter wider. Alternativ können auch lebensgroße Figuren die Position der anderen Personen im Beziehungsgeflecht verkörpern.

Ob mit Stellvertretern oder Platzhaltern: Die Prozedur folgt stets einem einfachen Muster. „Menschen verdeutlichen sich die in inneren Bildern gespeicherten Zusammenhänge ihres Arbeitssystems“, so Grabow. „So kommen sie zu neuen Einsichten in einer individuell empfundenen Problematik oder gewinnen Erkenntnisse für eine geplante personelle Veränderung.“

Zahlreiche Unternehmen unterschiedlicher Branchen entdecken das Instrument für ihre Personalarbeit: von der Arztpraxis bis zum Automobilzulieferer, vom Mittelständler bis zum Maschinenbauunternehmen, von Bosch bis Bertelsmann. Unter den 190 Teilnehmern des ersten Internationalen Symposiums für Management-Aufstellungen im vergangenen Jahr in Wien waren immerhin knapp 80 Personalentwickler und Führungskräfte.

Vielfache Erfahrung mit Aufstellungen hat Ulrike Buchmann, Landärztin im Eifeldorf Flammersheim. Vom Sessel des Düsseldorfer Büros aus verfolgt die 47-jährige aufmerksam die Aufstellung, die sie in Auftrag gegeben hat. Die Frage, die sie diesmal klären will, hat Aufstellerin Grabow mit schwarzem Filzstift ans Flipchart geschrieben: „Was kann ich tun, um zufriedener zu werden?“ Buchmann sucht mit der Aufstellung die viel gepriesene Work-Life-Balance – zwischen ihrer Praxis und ihren Mitarbeiterinnen, dem Lebenspartner, den Eltern, den eigenen Ansprüchen.

Egal, um welche Fragestellung es geht: Die Spielregeln der Aufstellung stehen fest. Ein neutraler Aufsteller – in diesem Fall Trainerin Grabow – fungiert als Gastgeber eines gemeinsamen Prozesses. Das Problem des Ratsuchenden sollte zu Beginn in einem Satz klargestellt werden. Dann stellt der Ratsuchende die Stellvertreter nach seinem inneren Bild im Raum auf. Dabei steht jeder Stellvertreter für eine Person in seinem Beziehungsgefüge.

Steht jeder in seiner Ausgangsposition, fragt der Aufsteller nach den Gefühlen der Beteiligten. Dabei wird dem zuhörenden Ratsuchenden oft erstmals klar, was die wirklichen Menschen in ihrer individuellen Situation und Position empfinden. Im Laufe

der Aufstellung kann durch Umstellung der Personen versucht werden, angenehmere Positionen für die Stellvertreter zu finden, die dann Lösungsmöglichkeiten für die Ausgangsfrage aufzeigen können.

Die Palette der möglichen Fragestellungen ist breit. Die Methode bringt beispielsweise Klarheit bei Differenzen zwischen Abteilungen, bei einem Vorgesetztenwechsel oder bei Querelen innerhalb eines Teams. Zudem eignet sie sich hervorragend zum Einsatz bei Veränderungsprojekten. „Vor Umstrukturierungen lässt sich damit herausfinden, wie sich die Mitarbeiter an anderen Positionen fühlen und ob Widerstände zu erwarten sind“, sagt Sandra Senfleben, Personalreferentin beim Handyhersteller Nokia, die Aufstellungen innerhalb des Führungskräfte-Coachings einsetzt. „So bekommt man schnell und effektiv Klarheit über die veränderte Lage.“

Verglichen mit anderen Instrumenten der Personalarbeit gehen systemische Aufstellungen als Schnäppchen durch. Eine Sitzung ist bereits ab 400 bis 500 Euro 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 bereits nach eineinhalb bis zwei Stunden Ergebnisse ablesen.

Die Vorteile liegen auf der Hand: „Man kann schnell sehen, wo der Knackpunkt liegt, und zeigen, was den Betroffenen selber nicht so bewusst ist“, sagt Klaus Horn, Managementtrainer und Inhaber der Firma Commit Systemische Lösungen in München, der seit sieben Jahren Trainer für Aufstellungen ausgebildet. Weiterer Pluspunkt dieses Verfahrens: Manager können damit ihre persönlichen Qualifikationen aufpolieren. „Aufstellungen schärfen die Wahrnehmung, erweitern die Akzeptanz und erhöhen so die soziale Kompetenz“, sagt Traineein Grabow.

Dies alles sind Argumente, die das Herz von Humanentwicklern höher schlagen lassen. Trotzdem trifft man bei den Verantwortlichen häufig auf Skepsis. Vor rund zehn Jahren als Sonderform der Familienaufstellung entwickelt, kämpft die Aufstellungszene bis heute um Akzeptanz – und gegen schwarze Schafe wie den umstrittenen Psychoanalytiker Bert Hellinger, der wegen

dubioser Methoden Aufstellungen in Vernunft gebracht hat.

Dennoch ist es kein fauler Zauber. Die Funktionsweise von seriösen Organisationsaufstellungen konnte jüngst erstmals wissenschaftlich nachgewiesen werden. In einer Studie der Universität Witten/Herdecke wurden die Reaktionen von 130 völlig unterschiedlichen Personen in 2700 Aufstellungen ausgewertet. Das überraschende



Peter Schlötter erforschte am Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke die Trainingsmethode der Organisationsaufstellung. Foto: Braus/Schlötter

**RHEINISCHER MERKUR:** Aufstellungen sollen Klarheit über die Beziehungen zu Kollegen geben. Wie geht das?

**PETER SCHLÖTTER:** Sie funktionieren wie eine Zeichensprache. Man nimmt die Position der Buchstaben im Raum wahr und versteht. Das Besondere an systemischen Aufstellungen sind eigentlich nur zwei Dinge. Erstens lesen wir die Zeichen nicht nur mit den Augen, sondern wir erleben sie als ein Gefühl im Körper. Das können wir dann in Worten ausdrücken. Das Zweite ist, dass wir in einer systemischen Aufstellung die Zeichen zunächst mit unserem Unbewussten in den Raum stellen und erst im Nachhinein verstehen können, was wir ausgesagt haben.

**Das klingt reichlich theoretisch. Wie haben Sie diese Thesen experimentell überprüft?**

Voraussetzung waren meine lebensgroßen Figuren. Ich konnte immer

Ergebnis: Die meisten Versuchspersonen empfanden auf einer bestimmten Position im Raum ein identisches Gefühl – unabhängig von Geschlecht, Sozialisation oder Alter. Die Erklärung ist einfach: „Auf der Bildebene tragen Menschen ein Verständnis für das Ganze und für andere Mitglieder eines Systems in sich“, sagt Studienleiter Peter Schlötter. Menschen sind in ständige, gedankliche Beziehungsgeflechte räumlich

darzustellen. Schlötters Folgerung: „Wir wachsen mit zwei Muttersprachen auf: Deutsch und Systemisch.“

Diese Erkenntnis setzt sich in Unternehmen allerdings nur langsam durch. „Das Potenzial wird heute noch kaum genutzt“, klagt Wissenschaftler Schlötter. Als beste Form der Überzeugungsarbeit schwören Praktiker auf das Learning by doing. Dies bestätigt auch Dirk Linn, Geschäftsführer

der Düsseldorfer Unternehmensberatung P-manent Consulting, bei seiner Aufstellungspremiere vor einem Jahr: „Ich war sehr skeptisch, weil das eine Sache war, die ich nicht verstehe.“ Der Diplom-Ingenieur probierte es trotzdem aus, stellte eine Konfliktsituation aus seinem vorhergehenden Job auf. Nach nur anderthalb Stunden fand er heraus, dass einer der Konfliktpartner doppeltes Spiel gespielt hatte – ein für Linn verblüffend klares Ergebnis: „Ich hätte nicht gedacht, dass man in kurzer Zeit solche Kernbotschaften herausbekommen kann.“

Auf ähnliche Erfahrungen am eigenen Leibe schwört auch Nokia-Personalerin Senfleben: „Die Methode kann man schwer erklären, man muss sie erlebt haben.“ Nach ihrer Beobachtung gebrauchen die Stellvertreter bei der Aufstellung häufig genau dieselben Worte wie die Betroffenen in der Firma. Das überrasche Teilnehmer, die das erste Mal dabei sind. Senfleben ist daher überzeugt: „Sobald Führungskräfte persönlich eine Aufstellung mitgemacht haben, werden sie diese Maßnahme auch für ihre Mitarbeiter häufiger in Betracht ziehen.“

Allerdings raten Experten von Gruppensitzungen eines ganzen Teams ab. „Wie bei allen Coachingmaßnahmen ist absolute Vertraulichkeit ein Muss“, erklärt Diplompädagogin und Industriekauffrau Senfleben. Vor den Kollegen wolle man sich schließlich nicht komplett offenbaren.

Dafür können die Kollegen sogar zu Nutznießern einer Aufstellung werden, ohne daran teilzunehmen. So berichtet Senfleben von einer Führungskraft, die durch die neu erhaltenen Sichtweisen in der Aufstellung ein wichtiges Teamproblem lösen konnte. Lachende Dritte waren die Mitarbeiter. Senfleben: „Sie haben alle die positiven Veränderungen gespürt, ohne dass sie von dem Coaching überhaupt wussten.“

Auch die Sprechstundenhilfen der Eifeler Ärztin Buchmann werden von der Arbeit in Düsseldorf profitieren. „Die Aufstellung hat mich bestätigt, mehr Gelassenheit zuzulassen und öfter mal loszulassen“, so Buchmann. Das kann sich in vielen Facetten äußern. Eine davon: „Ich werde meinen Mädels noch mehr Verantwortung übertragen und sie weniger kontrollieren.“

Die Fragen stellte Judith-Maria Gillies.