

Einstellungen durch Aufstellung erkennen

In Unternehmen wirken viele **unsichtbare Kräfte** – Systemaufstellungen können versteckte Konflikte und Chancen ans Licht bringen

Was tun, wenn Konflikte den Arbeitsalltag blockieren oder Produkte keine Kunden finden? Oft hilft es, komplexe Situationen nicht nur zu besprechen, sondern szenisch darzustellen. Ein Einblick in die Welt der Systemaufstellungen.

MATHIAS MORGENTHALER

Manchmal macht man als Unternehmer alles richtig, und der Erfolg stellt sich trotzdem nicht ein. So erging es Martin Büniger, dem Inhaber der Office West AG, als er mit vier seiner Mitarbeiter und externen Consultants in sorgfältiger Arbeit ein neues Beratungsprodukt im Bereich Informationssicherheit entwickelte. «Alles lief prächtig, wir kamen gut voran und erzielten bei rund 50 Präsentationen eine überdurchschnittlich hohe Resonanz», erzählt Büniger. Einziger, aber gewichtiger Schönheitsfehler: Als es darum ging, das Produkt zu verkaufen, fanden sich kaum Kunden.

In der schwierigen Situation fällt Büniger einen Grundsatzentscheid: «Ich spürte, dass das übliche Vorgehen uns nicht weiterhelfen wird – Brainstorming, Detailanalyse, Massnahmen ableiten... – das hatten wir alles schon gemacht», sagt Büniger. «Also entschied ich mich für einen ganz anderen Weg.» Dieser führte zur Erkenntnis, dass man bisher an falschen Ansprechpartnern (IT-Leiter statt Geschäftsleiter) gelangt war.

Wurzeln in Familientherapie

Die Methode, dank der Büniger und sein Team herausgefunden haben, warum ihr Projekt nicht vom Fleck kam, ist in der Unternehmenswelt noch wenig bekannt. Sie baut auf der vom deutschen Familientherapeuten Bert Hellinger entwickelten Familienaufstellung auf und ermöglicht es, Aspekte einer komplexen Situation mit Hilfe einer szenischen Darstellung zu klären. «Im Unternehmenskontext geht es nicht darum, Personen zu therapieren, sondern Beziehungen und verborgene Sachverhalte sichtbar zu machen – einen Zugang zum impliziten Wissen der Organisation zu erschliessen», erläutert der Berater Claude Rosselet, Autor eines Buches über Systemaufstellung.

Der Begriff Aufstellung ist durchaus wörtlich zu nehmen: Figuren oder Personen werden unter Anleitung eines fachkundigen Beraters im Raum aufgestellt, damit eine Situation szenisch erfasst werden kann. Diese Visualisierung erlaube es, eine Situation zu klären und Lö-

... ES HÖRT DOCH SOWIESO KEINER HIN...!



sungsoptionen zu erarbeiten. Der genaue Vorgang bleibt schwer erklärbar. Rosselet schreibt in seinem Buch, die Repräsentanten in der Aufstellung würden zu «Resonanzkörpern für das implizite Wissen», die Aufstellung lasse ein «Wissensfeld» entstehen, das «spontanen Zugang zu tiefer liegenden Schichten» ermögliche. Im Gespräch sagt Rosselet, er könne die Vorgänge nicht lückenlos erklären, aber er wisse aus Dutzenden von Anwendungen, dass die Methode funktioniere.

Martin Büniger betont, er habe zwar Theologie studiert, neige aber gar nicht zur Esoterik. Gleichwohl stehe er dazu, dass er durch die Aufstellung nicht nur Einsichten in die aktuelle Situation, sondern klare Handlungsimpulse erhalten habe. «Wir haben alle am eigenen Körper erfahren, welchen Weg wir beschreiben müssen», sagt Büniger. Seit wichtige Projekte mit Aufstellungen lanciert würden, sei die Handlungsbeurteilung und Energie der Involvierten deutlich höher.

Beziehungen prägen Arbeitsalltag

Auch Reto Zbinden setzt Systemaufstellungen in der Einzelberatung und im Führungscoaching ein. Er sei ein rationaler und grundsätzlich skeptischer Mensch, be-

tont Zbinden, aber seine Erfahrung habe ihn gelehrt, «dass soziale Organisationen nicht wie Maschinen funktionieren» und deshalb Organisationsberatung nicht als rein technische Disziplin betrieben werden sollte. Die Aufstellungsarbeit trage der Tatsache Rechnung, dass «Beziehungsthemen und Emotionen» im Betriebsalltag oft eine wichtige Rolle spielen. Solange es in diesen Bereichen ungelöste Konflikte gebe, könne sich ein Team nicht hundertprozentig seiner Aufgabe zuwenden.

Beim Versuch, blockierte Situationen zu lösen, zeige sich oft, dass die familiäre Herkunft der Beteiligten eine wichtige Rolle spiele. «Wir sind uns gewohnt, Arbeitswelt und Familie als getrennte Bereiche zu betrachten», sagt Zbinden, «im Arbeitsalltag sind die Systemgrenzen aber fließend. Speziell Führungsstärke ist stark an biografische Muster des Einzelnen gekoppelt.»

Wenn Manager eiskalt zuschlagen

Was er damit meint, illustriert Zbinden an einem Beispiel aus der eigenen Coaching-Arbeit. Ein Finanzchef aus der chemischen Industrie geriet immer wieder in Konflikt mit seinem Team, weil er oft aufbrausend und verletzend war.

«Geriet er unter Druck, konnte er eiskalt zuschlagen. Als Manager verhielt er sich, als würde er in den Krieg ziehen», sagt Zbinden. Nach einem ersten Gespräch war der Betroffene in der Lage, sich dieses Verhalten einzugestehen.

Statt ihm simple Techniken zu vermitteln, wie er anders reagieren könnte, ging Zbinden der Sache mit einer Aufstellung auf den Grund. Dabei stellte sich heraus, dass die familiäre Konstellation für den Manager sehr belastend war: Beide Grossväter hatten im Zweiten Weltkrieg viele Menschen umgebracht, der eine sogar der SS angehört. «Weil das Thema in der Familie stark tabuisiert wurde und nie geklärt werden konnte, verhielt der Manager sich im beruflichen Kontext kriegerisch und war somit innerlich loyal mit seinen Grossvätern verbunden», sagt Zbinden. Dank dieser Einsicht habe er es geschafft, sich davon zu distanzieren und sein weitgehend unbewusstes Verhalten grundlegend zu verändern.

Ganz oben dominiert die Skepsis

Zbinden, der nebst seiner Beratungstätigkeit zu 50 Prozent als Leiter Management Development der National Suisse arbeitet, betont, die

Aufstellungsmethode könne «nicht nur problem-, sondern auch potenzialfokussiert» eingesetzt werden. «Wenn Unternehmer sich bewusst werden, in welcher Tradition sie stehen und wie sie die gleiche Kraft mobilisieren zu können, die schon ihre Vorfahren zu Überdurchschnittlichem befähigt hat, erfüllt sie das mit Stolz und Zuversicht.»

Auch in seiner Managementfunktion bei der National Suisse setzt Zbinden Aufstellungen ein, «etwa, um herauszufinden, warum Projekte blockiert sind». Ab Stufe Top-Management sei es aber heikel, von Aufstellungen zu reden, weil die Methode dort auf wenig Gegenliebe stosse. «Ganz oben muss man sehr rational und analytisch argumentieren, um Gehör zu finden und Impulse zu setzen, auch wenn der betreffende Manager vielleicht im Privatleben einen Naturarzt oder eine Craniosakral-Therapeutin aufsucht.»

Sehen, wie man zueinander steht

Auch Barbara Zuber weiss, dass es heikel ist, sich mit Systemaufstellungen zu exponieren. Sie arbeitet als Personalleiterin in einem internationalen Chemiekonzern und setzt Aufstellungen in Kleingruppen ein, etwa bei der Teamentwick-

lung, «sofern die Linienverantwortlichen dahinterstehen und eine gute Vertrauensbasis vorhanden ist».

Zuber sagt, die Systemaufstellung sei «eine gute Methode, sich vertieft auf ein Thema einzulassen, nicht nur kopflastig, sondern auch gefühlsmässig». Sie erfordere von allen Teilnehmenden eine grosse Offenheit. Manchmal liefere die Aufstellung einfach eine Bestätigung, indem sie ein vorher diffuses Wissen bestärke, ein andermal gelange man in einer verworrenen Konfliktsituation innert kurzer Zeit zu einem verblüffenden Ergebnis.

Zuber kam vor vier Jahren via Familienaufstellung mit dem Thema in Berührung und war schon damals beeindruckt, «dass einem so klar vor Augen geführt wird, wie mehrere Personen zueinander stehen». Das sei auch im Unternehmensalltag oft hilfreich.

«Wenn man in der Aufstellung sieht, dass Schlüsselfiguren, die eng kooperieren sollten, sich permanent voneinander abwenden, dann liefert das mehr Erkenntnisse als stundenlange Konflikt- oder Mediationsgespräche», sagt Zuber. Während im Gespräch oft über Nebenschauplätze gestritten werde, löse die szenische Darstellung bei der Aufstellung meistens Betroffenheit und einen Veränderungsimpuls aus. Zuber warnt allerdings auch davor, die Methode «zu überschätzen und zur Religion zu erklären». Sie sei ein Werkzeug unter vielen, das sie gelegentlich mit Gewinn einsetze.

Wenn sonst nichts hilft...

Claude Rosselet sagt, er könne die Methode nur darum regelmässig anwenden, weil seine Kunden ihn als seriösen und versierten Berater kennen. Er setze die Aufstellungsarbeit nicht als Wundermittel ein, sondern komplementär dort, wo es sinnvoll sei. «Wenn Manager mit den klassischen Methoden nicht weiterkommen, wächst ihr Interesse an Aufstellungen, so wie jemand, dem die Schulmedizin nicht weiterhilft, einen Naturarzt aufsucht.» Rosselet führt pro Jahr für rund zwanzig Kunden Aufstellungen durch, in letzter Zeit auch für internationale Konzerne. «Das Interesse an wichtigen Einsichten, die sich nicht direkt über den Intellekt erschliessen, wächst in der Chefetage», sagt Rosselet, das zeige sich schon daran, «dass Manager heute dazu stehen können, sich bei wichtigen Entscheidungen auf ihre Intuition zu stützen».

[1] LITERATUR Claude Rosselet u. a.: Management Constellations. Mit Systemaufstellungen Komplexität managen. Klett-Cotta, 2007.

AUS DEM ARBEITSRECHT

Wahrheit und Wohlwollen im Arbeitszeugnis

Ich war während fünf Jahren als Aussendienstmitarbeiterin einer Firma in Bern tätig, die medizinische Apparate an Ärzte und Spitäler verkauft. Per Ende 2007 habe ich die Stelle wegen eines neuen Stellenangebotes gekündigt. Mit meinem Arbeitszeugnis bin ich nicht zufrieden; mein Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten wird überhaupt nicht beurteilt und mein Austritt wird mit keinem Wort bedauert. Mir wurde gesagt, das lasse darauf schliessen, dass ich mit meinem Chef Differenzen hatte und dass mein Weggang in der Firma keine Lücke hinterlasse. Stimmt das und was kann ich dagegen tun?

Gemäss Art. 330a OR müssen im Arbeitszeugnis Leistungen und Verhalten der Arbeitnehmenden objektiv beurteilt werden. Die Verhaltensbeurteilung muss die Art

und Weise der Zusammenarbeit und das Verhalten gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Vorgesetzten umfassen. Die Gerichtspraxis verlangt weiterhin, dass das Arbeitszeugnis wohlwollend und vollständig in Bezug auf die Anstellungsdauer und die erfüllten Aufgaben formuliert wird. Die Angaben müssen eindeutig und klar und frei von verdeckten Kennzeichnungen sein. Codierte Formulierungen wie «er/sie bemühte sich...» werden von den Gerichten wegen des offensichtlichen Nebensinnes «gab sich und hatte Mühe» nicht zugelassen.

Subjektive Wertungen

Zu subjektiven Wertungen wie namentlich dem Ausdruck des Bedauerns über den Austritt kann der Arbeitgeber nicht gezwungen werden. Einfordern können Sie dage-

gen objektiv zutreffende und vollständige Beurteilungen Ihrer Leistungen und Ihres Verhaltens. Im Zeugnisprozess vor Arbeitsgericht trägt der Arbeitgeber die Beweislast für seine Zeugnisformulierungen und Sie für Ihre Änderungsanträge.

Verhalten muss gewürdigt werden

In der Praxis gehen die Gerichte grundsätzlich davon aus, dass der Arbeitnehmer ein branchenübliches (durchschnittliches) Zeugnis beanspruchen kann; der Arbeitgeber trägt die Beweislast für unterdurchschnittliche, der Arbeitnehmer für die von ihm geltend gemachten überdurchschnittlichen Qualifikationen.

Vor diesem rechtlichen Hintergrund können Sie verlangen, dass die Zusammenarbeit mit Ihrem

Vorgesetzten im Zeugnis beurteilt wird. In einer gerichtlichen Auseinandersetzung würde massgeblich auf die Angaben in den Qualifikationsunterlagen sowie im Personaldossier abgestellt werden. Sofern der Arbeitgeber keine negativen Vorfälle und Verhaltensweisen beweisen kann, müsste das Verhalten mindestens mit der Standard-Formulierung: «Ihr Verhalten gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Vorgesetzten war stets freundlich und korrekt» gewürdigt werden.

Kein Anrecht auf Bedauern

Hingegen können Sie nicht durchsetzen, dass Ihr Austritt ausdrücklich bedauert wird. Dieser Hinweis ist jedoch angebracht, wenn Sie während über fünf Jahren klaglos und zur Zufriedenheit Ihres Arbeitgebers gearbeitet haben und

überdurchschnittliche Verkaufserfolge erzielt haben.

Ich empfehle Ihnen, nochmals mit Ihrem Arbeitgeber über das Arbeitszeugnis zu sprechen und darauf zu bestehen, dass dieses im Einklang mit Ihren Qualifikationsunterlagen steht. Falls keine Einigung zustande kommt, können Sie in einem zweiten Schritt Ihre Gewerkschaft oder Ihre Rechtsschutzversicherung mit der aussergerichtlichen oder gerichtlichen Durchsetzung Ihrer Ansprüche beauftragen. Sollten Sie keiner Gewerkschaft angehören und keine Rechtsschutzversicherung haben, können Sie auch ohne Rechtsvertretung beim Arbeitsgericht ein korrektes Arbeitszeugnis einfordern.

Das Gericht wird den Sachverhalt abklären und den Parteien einen Zeugnisvorschlag unterbrei-

ten. Am besten rufen Sie zuerst beim Arbeitsgericht Bern an, um sich über das Vorgehen beraten zu lassen.

Hansueli Schürer

ZUR PERSON



Der Jurist **Hansueli Schürer** ist Inhaber des Kompetenzzentrums für Arbeitsrecht und Personal in Stäfa (www.kaps.ch).

Er ist Autor des Standardwerks «Arbeit und Recht», das dieses Jahr im KV-Verlag in 9. Auflage erschienen ist. Er berät Private, Verbände, Unternehmen und Gewerkschaften rund um das private, öffentliche und kollektive Arbeitsrecht.