

Mich interes- sieren die Grau- zonen

Die Juristin und promovierte Psychologin RuthENZLER ist seit 2007 als selbständige Beraterin bso auf Themen wie Stressmanagement, Burnout, Angst und Konfliktmanagement spezialisiert. Dieses Jahr ist ihr drittes Buch «Die Kunst des klugen Umgangs mit Konflikten» erschienen. Sie beschreibt darin, wie verschiedene Persönlichkeitstypen unterschiedlich mit Konflikten umgehen.

Interview: Monika Joss

Wann haben Sie zum letzten Mal gestritten?

Vor einer Woche. Es ging um eine Auseinandersetzung in einem politischen Gremium, wo ich ein Ehrenamt innehabte.

Um was ging es?

Wir stritten uns darüber, welche Haltung wir anderen Organisationen gegenüber einnehmen sollen. Ich trat für eine offene Haltung ein, denn ich höre mir gerne andere Meinungen an. Mein Kontrahent schloss von Anfang an aus, einen Kompromiss zu suchen.

Wie wurde der Konflikt gelöst?

Wir stellten fest, dass uns andere Werte wichtig sind und mussten es dabei bewenden lassen. Die Mehrheit des Gremiums stellte sich auf meine Seite, womit der Konflikt entschieden wurde. Nun müssen wir uns gegenseitig leben lassen.

Inwiefern hat Ihnen Ihr Wissen zu Konflikten bei der Lösung geholfen?

Oft ist es bei Konflikten so, dass es ein gemeinsames Ziel gibt, aber einen anderen Zugang. Der Konflikt wird dadurch genährt, dass wir die Perspektive des anderen nicht verstehen. Mir hat es geholfen, zu verstehen, dass



ich und mein Kontrahent anders ticken. Während ich gerne Neues wage und die Weiterentwicklung suche, ist ihm die Sicherheit wichtig. Es hätte nichts gebracht, wenn ich ihn mit zusätzlichen Argumenten zu überzeugen versucht hätte, weshalb es sich lohnt, eine offene Haltung einzunehmen. Das entspricht gar nicht seiner Werthaltung. Ich hätte damit nur zusätzliche Ängste geschürt und der Konflikt wäre weiter eskaliert.

Sie sind Juristin und Psychologin: Liegen diese beiden Denkformen miteinander im Konflikt?

Nein. Als ich Jura studierte, hat mich die Struktur interessiert. Jura ist handfest und zudem eine gute Denkschule. Heute interessieren mich mehr die Grauzonen, was ich in der Psychologie finde.

Sie haben mit Mitte dreissig noch Psychologie studiert und darin auch promoviert. Was hat Sie zu diesem Schritt bewogen?

Bis zu dem Zeitpunkt habe ich bei einer Bank im Firmenkundengeschäft gearbeitet, war zufrieden dabei und hatte mich hochgearbeitet. Doch nach der Fusion der UBS mit dem Schweizerischen Bankverein wurde meine Stelle komplett verändert. Die Bonuszahlungen nahmen zu, wovon ich profitierte. Dennoch fühlte ich mich zunehmend unwohl. Ich merkte, dass mein Kontostand zunahm und meine Seele dabei verarmte. Ich hatte zunehmend Mühe mit den Geschäftspraktiken und der Personalpolitik. So waren zum Beispiel An-

gestellte über fünfzig nicht mehr gefragt. Aus dieser Situation heraus entschloss ich mich, mich dem Thema zuzuwenden, das mich am meisten interessierte, der Psychologie.

Wieder zurück in den Studierendenalltag mit gegen vierzig Jahren. Wie war das?

Es war anstrengend und führte mich in eine Krise. Ich musste mich neu erfinden, denn ich hatte keinen Rang mehr, nicht einmal eine klare Berufsbezeichnung. In Gesellschaft gefragt zu werden, was ich denn so

«Ich lege meine Termine konservativ an, so dass ich dazwischen Ruhepausen habe.»

mache, brachte mich in Not. Ich hatte anfangs Mühe, mich zu erklären. Oft fragte sich mein Umfeld: «Weiss die überhaupt, was sie will?»

Haben Sie heute als Beraterin immer noch mit Banken zu tun?

Zu meinen Kundinnen und Kunden zählen noch immer Finanzdienstleistende, doch es sind Nonprofitorganisationen und soziale Organisationen dazuge-

*«Ich merkte, dass mein Kontostand
zunahm und meine Seele dabei verarmte.»*

kommen. Für mich ist das eine neue Erfahrung und sie zwingt mich, sehr genau nachzufragen, um zu verstehen, wie diese Organisationen funktionieren.

Was können Sie als Beraterin erreichen, was Sie früher als Kaderangestellte einer Bank nicht erreichen konnten?

Ich komme von aussen und kann damit Führungskräften anders begegnen. Oft arbeite ich am Führungsverständnis. Früher konnte ich meinem Chef ja nicht sagen: «Sie sollten Ihr Führungsverständnis überdenken». Jetzt kann ich alle Hierarchiestufen offen ansprechen, auch die oberste.

Was sind typische Führungsthemen, die Sie bearbeiten?

In vielen Firmen herrschte eine übertriebene Sicherheitskultur. Man will immer alles richtig machen und verliert dabei den Mut, auch einmal etwas zu wagen und dabei einen Fehler zu machen. Es fehlt eine Kultur, wie man mit Fehlern umgehen kann. Wenn keine Fehler erlaubt sind, kann man aber nicht führen. Wenn man immer alles bis ins kleinste Detail kontrollieren will, kann man nicht wirkungsvoll delegieren.

Was ist Ihnen in der Beratung besonders wichtig?

Alles steht und fällt mit dem Rapport, mit dem guten Einvernehmen mit dem Klienten oder der Klientin. Von diesem Boden aus schaue ich in die Zukunft und weniger in die Vergangenheit. Wichtig ist mir auch ein ganzheitlicher Ansatz. Seit einiger Zeit arbeite ich mit einer Körpertherapeutin zusammen. Dieser Zugang über den Körper ist wirkungsvoll. Ein Burnout entsteht oft auch deshalb, weil Körpersignale nicht beachtet werden.

Ihr Spezialgebiet ist Stress und Burnout. Das sind heute geradezu Modethemen. Weshalb?

Burnout ist kein neues Phänomen. Es entstand mit der Technologisierung. Früher redete man von Nervenkrankheiten, aber es ging um dieselben Themen. Mit dem digitalen Zeitalter hat der Druck nochmals zugenommen. Es gibt heute viele Arbeiten, die nicht unmittelbar sinnvoll erscheinen. Dazu kommt die Informationsflut. Informationen aussortieren kostet Zeit, ist aber enorm wichtig.

Weshalb tut man das nicht?

Weil es vielleicht einen Rüffel vom Chef gibt, den man aushalten muss. Viele Mitarbeitende haben sehr hohe Ansprüche an sich, sie tragen die Welt und möchten alles richtig machen. Gerade weil die Unsicherheit zugenommen hat, suchen sie umso mehr die Sicherheit. Das ändert aber nichts daran, dass die Unsicherheit im Beruf zunimmt und sich alle ab und zu fragen müssen, wie sie damit umgehen wollen.

Gibt es ein Rezept, wie man gut mit Stress umgehen kann?

Nein, das gibt es nicht und wäre auch nicht nützlich. Der Klient, die Klientin muss das Rezept selber finden. Ich kann ihnen nur helfen, sich selber zu helfen.

Als Selbständige stehen Sie ja auch unter Druck. Wie gehen Sie mit Stress um?

Ich lege meine Termine konservativ an, so dass ich dazwischen Ruhepausen habe. Dadurch kann ein Termin ab und zu länger gehen. Umgekehrt, wenn ein Termin kürzer ist als geplant, kann ich es mir leisten, auch einmal ins Kaffee zu gehen, anstatt schon wieder

zum nächsten Termin zu hetzen. Meine Ferien plane ich am 1. Januar für das ganze Jahr. Ich gehe nicht immer weg, doch ich bin einfach frei. Das gibt mir die Zeit für die Verarbeitung dessen, was ich erlebt habe. Erholen kann ich mich auch mit meinen Hunden, die mir jeden Tag Bewegung und frische Luft verschaffen.

«Ich hatte keinen Rang mehr, nicht einmal eine klare Berufsbezeichnung.»

Stossen Sie als Beraterin auch manchmal an Grenzen?

Ja. Manchmal sind Personen schon so stark im Burnout-Prozess verstrickt, dass sie nicht mehr allein herausfinden können und die Gefahr akut wird, dass sie krank werden. In diesen Fällen ziehe ich einen Arzt bei. Manchmal ist aber auch die Firma nicht bereit, die Gefährlichkeit einer Situation anzuerkennen und zu handeln. In einer solchen Situation sah ich mich auch schon gezwungen, einen Auftrag zurückzugeben.

K O L U M N E

Mit Noolu' chascht nit in di Tschugge*

Im Zug begegnen sie mir immer wieder. All die Menschen, die Zeit haben oder sich die Zeit nehmen, in die Berge zu gehen. Voll bepackt. Beste Ausrüstung, grelle Farben, Hightechwanderschuhe, vom leichten Wanderrock bis hin zum Regenschutz, aufs kleinste zusammenlegbar im Aussenfach.

Man ist per Du, geht schliesslich zusammen in die Berge. Die Stimmung ist aufgeräumt, alle freuen sich auf die gemeinsame Tour. Peter bringt wie immer den Apéro mit und Klara etwas Salziges. Alle umarmen sich, man erzählt sich lauthals von bereits absolvierten Bergtouren. Weiss, wo die Schwierigkeiten lauern und wo die besten Beizen zu finden sind. Ein lebendiges Hin und Her. Rote Bäckchen und ein Strahlen im Gesicht.

In gedeckteren, dunklen Farben rundherum jene, die auch in die Berge fahren. In die Berge von Arbeit. Coffee to go in den Händen. Kurzes Grüssen, dann Blick in die Zeitung. Vor sich den Laptop, das Tablet, das Smartphone, die Pendlerzeitung. Hin und wieder kurze Gesprächsfetzen. «Erst wie ich gegangen bin, hat mir mein Chef gesagt, wie sehr er meine Arbeit schätzt. Sonst nie ein Wort. Manchmal kam ich mir wie der grösste Idiot vor. Wusste nie genau, ob die da oben mit mir zufrieden waren. «Feedback», vergiss es. Mein Chef stand nicht so auf «Gschpürsch mi Runden». Meinte, keine Rückmeldung sei doch eine gute Rückmeldung.» Das Gegenüber nickt nur, «kenn ich», beugt sich dann wieder über die Mails auf dem Bildschirm.

Auch im Zug hab ich letzthin Julia Kalenbergs Artikel «Erfolgreich durch Wertschätzung» gelesen. Damit verbunden die Idee, mit zwei Steinen durch die Berge von Arbeit zu führen. Der «I-Stein» (Engl. I für ich) mit der Frage: Was habe ich heute getan, womit ich zufrieden bin. Der «O-Stein» (Engl. others für andere) mit der Frage: Was hat jemand anderes getan, womit ich zufrieden oder wofür ich dankbar bin? Wie habe ich darauf reagiert in einer Weise, dass er/sie es wieder einmal tun könnte?

Ich schaue hin und her. Einmal auf die Gesichter der Bergwanderer und dann auf die Gesichter derjenigen, die zur Arbeit fahren. Wie das wohl wäre, wenn überall solche wertschätzenden Steine auf den Arbeitsflächen lägen. Und sie den Mitarbeitenden aufmerksam in den Weg gelegt werden? Als Orientierungshilfen.

Ein lautes Lachen schreckt mich hoch. Die Wandergruppe erzählt sich Anekdoten vom letzten Ausflug. Alle erinnern sich begeistert. Kaskaden von Wertschätzung und Herzlichkeit. Inmitten jener, die still zur Arbeit fahren.

* Übersetzungshilfe: «Mit Narren kannst du nicht in die Felsen.» (Salgesch). Bedeutung: Für schwierige Aufgaben braucht es Leute, auf die man sich verlassen kann. Aus: Schmid, Volmar. Das Sprichwort im Walliserdeutschen. Lizentiatsarbeit. Freiburg, 1978.