

# Porträt

38

PANORAMA  
PSYCHOSCOPE 8-9/2011

RuthENZler Denzler ist als selbständige Unternehmensberaterin auf Burnoutprävention spezialisiert. Geprägt haben sie u.a. die Jahre bei einer Schweizer Grossbank.

«Als Moralapostel anderen die rote Karte zu zeigen liegt mir nicht.» Wenn es RuthENZler Denzler als Unternehmensberaterin und Coach mit schwierigen Situationen zu tun hat, wie z.B. intransparenten Zielsetzungen (hidden agendas), sieht sie dies eher als Herausforderung denn als Hinderungsgrund.

## Das Nützlichste erreichen

So ist ihr unlängst gelungen, den Ausstieg einer jungen High-Potential-Angestellten in einem Beratungsunternehmen befriedigend zu lösen, obwohl der offizielle Auftrag der Chefin gegenüber der Betroffenen «Burnout-Rehabilitation» gelaftet hat.ENZler stellt in den Vorgesprächen mit der Auftraggeberin fest, dass ein Wiedereinstieg in Wirklichkeit gar nicht geplant war – was indes gegenüber der Klientin nie klar kommuniziert worden war. Es gelang dann einerseits, Transparenz zu schaffen, und andererseits, durch das Aushandeln eines angemessenen Ausstiegs mit sechs Monaten Outplacement-Coaching für die Klientin einen gesichtswahrenden Stellenwechsel zu erreichen. Das Fazit der Beraterin hinsichtlich ethischer Fragen in ihrem Berufsfeld: Wäre dieser Auftrag aus ethischen Gründen von vornherein abgelehnt worden, hätte jemand anders eventuell eine schlechtere Lösung erarbeitet. «Ich versuche, unter den gegebenen Voraussetzungen das Nützlichste so zu erreichen, dass ich mich am Morgen noch im Spiegel anschauen kann.»

## Weltliches statt göttliches Recht

Als Selbständige ([www.psylance.ch](http://www.psylance.ch)) arbeitet RuthENZler Denzler seit dem Jahr 2006, nach einem Zweitstudium

in Psychologie. Zuerst hat die heute 45-Jährige indes in Zürich Jura studiert: In die Auslegeordnung der eher zufällig in die Altgriechisch-Klasse geratenen Mittelschülerin schafften es ursprünglich die drei potenziellen Studienfächer Theologie, Psychologie und die Rechtswissenschaften. Für Psychologie fühlt sich RuthENZler damals noch zu unreif und mit der Barfuss-Askese der Theologiestudierenden kann sie nichts anfangen. So wendet sie sich schliesslich dem weltlichen Recht zu. «Da musste ich dann zum ersten Mal nicht viel arbeiten, weil mir die strukturierte Denkweise entgegenkam.»

## Frühe Budgethoheit

Als anspruchsvoller erweist sich die Frage, was mit dem Jura-Studium angefangen werden soll. Während ihres Anwaltspraktikums stellt RuthENZler fest, dass ihr die Rolle eines «gegen Entgelt gemieteten Gewissens» nicht entspricht. Am liebsten wäre sie Richterin geworden, um anhand von Argumenten zwischen Positionen abwägen zu können. Doch gibt es in der Schweiz keine eigentliche Richterlaufbahn und es hätte viel Glück und die richtige politische Parteizugehörigkeit gebraucht, um dieses Ziel zu verwirklichen. Auch war der Anwalt als Mediator damals noch kaum bekannt. Durch eine Initiativbewerbung im richtigen Moment steigtENZler 1991 in die wirtschaftspolitische Kommunikation der Gesellschaft zur Förderung der Schweizer Wirtschaft (heute: Economiesuisse) ein. Sie leitet die 20 Schweizer Stützpunkte und verfügt für Abstimmungskampagnen über ein Budget von mehreren Millionen Franken.



Foto: © Reto Oeschger / Tages-Anzeiger

# «Nie mehr einen Chef!»

Die sehr kommunikative Arbeit und die Möglichkeit, an vorderster Front dazu beizutragen, wie Gesetze entstehen, faszinieren die Berufseinsteigerin.

Nach dem Abgang ihres ersten Chefs kommt es indes zu zwischenmenschlichen Turbulenzen: Als ihr schliesslich ihre Post nicht mehr ausgehändigt wird, wechselt Enzler notfallmässig zu einer PR-Agentur. Kurz darauf fallen deren wirtschaftliche Probleme mit der privaten Scheidungskrise zusammen und Ruth Enzler beugt sich der Notwendigkeit, sich beruflich und finanziell zu konsolidieren. Selber in einer Bänkler-Familie aufgewachsen, geht sie 1994 zur UBS.

## Erfolg durch Transparenz

Nach einer Einführungsphase für HochschulabsolventInnen steigt Enzler als Handlungsbevollmächtigte ins Firmenkundengeschäft ein, entscheidet über Kreditvergaben und wirkt an Sanierungen und Restrukturierungen mit. Dass sie dabei häufig konstruktive Lösungen herbeiführt, erklärt sie mit ihrem Prinzip, die Karten offen auf den Tisch zu legen. Rote Bilanzen nennt sie rot und selbst heikle Rollenkonflikte spricht sie offen an: «Dass Sie Mühe haben, jetzt von einer Prokuristin und nicht mehr vom Direktor betreut zu werden, kann ich verstehen. Aber wenn wir am gleichen Strick ziehen, machen wir das Beste aus der Situation.»

## Eine Fusion mit Folgen

1998 führt die Fusion der UBS mit dem Schweizerischen Bankverein zu einem heftigen Kulturwandel: Enzlers Abteilung wird vom idyllischen Zürcher Seefeld in ein noch unfertiges Industriegebäude in Oerlikon versetzt, Firmenkredite werden härter gehandhabt, grosszügige Lohnerhöhungen und Boni sollen die Flüssigkeit der Mitarbeitenden gewährleisten.

Enzler aber stösst sich u.a. am Umgang mit den über 50-Jährigen, die zum Stellenwechsel bzw. in die Früh-

pensionierung gedrängt werden. Als ihr selber der erste Anlauf in die Direktion zugunsten weniger kompetenter Familienväter verweigert wird, kommt sie zum Schluss: «Nie mehr einen Chef!»

## Spezialität Burnoutprävention

In der Laufbahnberatung wird der mittlerweile erfolgreich zur Direktorin aufgestiegenen Ruth Enzler zu einem Zweitstudium in Psychologie geraten. Nach dem ersten Schock über den bevorstehenden Kraftakt heiratet sie ihren Partner, reduziert ihr Pensum auf 30 Prozent und nimmt Degradierung und Statusverlust in Kauf. Neben Psychopathologie und Gerontopsychologie vertieft sich Enzler Denzler an der Universität Zürich ins Thema Burnoutprävention. Als sie das neue Fachwissen auf ihr früheres Arbeitsfeld anwendet, lautet ihr Fazit: «Innovative Erkenntnis- und soziale Typen haben es in grossen Systemen, insbesondere in Finanzkonzernen schwer und sollten deshalb gut auf ihre Gesundheit achten.»

## Es hat sich gelohnt

Aus Enzlers Dissertation entsteht die viel beachtete Publikation «Karriere statt Burnout». Darin unterscheidet die Autorin zwischen macht-, erkenntnis- und sozial orientierten Führungspersönlichkeiten und entwickelt für diese je spezifische Stressbewältigungsstrategien. Um Burnoutprävention geht es auch in Enzler Denzlers 2011 erschienenem Buch «Keine Angst vor Montag Morgen». Als Erkenntnistyp hat Ruth Enzler Denzler in der beruflichen Selbständigkeit ihr ideales berufliches Umfeld gefunden. Ihr Weg habe sich zudem gelohnt, weil sie heute von aussen deutlich mehr bewegen könne als früher intern: «So lange in Führungspositionen Persönlichkeiten sind, die ihren Lebenssinn aus Wettbewerb, Macht und Gewinn schöpfen, wird sich an der heutigen Gierkultur kaum etwas verändern.»

Susanne Birrer

## Résumé

Ruth Enzler Denzler naît en 1966 dans une famille de banquiers zurichois. Après une maturité en grec, elle se décide pour des études de droit après avoir penché pour la théologie et la psychologie. Elle les achève sans la moindre difficulté, avant de réaliser qu'elle n'aimerait pas être avocate.

## Des talents de communicatrice

Son premier emploi auprès de la Société pour le développement de l'économie suisse (aujourd'hui *Economiesuisse*) lui permet de participer à des campagnes politiques et à la promotion d'une initiative. A l'époque déjà, elle dispose d'un budget confortable et découvre ses talents de communicatrice. Après avoir vécu une crise sur les plans professionnel et privé, Ruth Enzler se cherche un domaine d'activité plus sûr et se lance à l'UBS dans le département des crédits pour entreprises. C'est là qu'elle développe son goût de la transparence en matière de communication, notamment quand il s'agit de trouver des solutions constructives pour assainir les finances d'une entreprise.

## Reprendre les études

En 1998, à la suite de la fusion de la SBS et de l'UBS, son travail prend une nouvelle direction, avec laquelle elle peine à s'identifier. Un cabinet de conseil de carrière lui recommande d'entreprendre des études de psychologie. Son travail de thèse aboutit à la publication d'un ouvrage qui reçoit un accueil très favorable, «Karriere statt Burnout» – Carrière ou burnout ?, dans lequel elle décrit trois types de personnalités largement répandues dans les milieux économiques et pour lesquelles elle développe des stratégies distinctes de gestion du stress. En 2011 paraît «Keine Angst vor Montagmorgen» – Vaincre la peur du lundi matin.

## Le jeu en valait la chandelle

En 2006, Ruth Enzler Denzler devient indépendante et ouvre son cabinet de conseil d'entreprise et de coaching ([www.psy lance.ch](http://www.psy lance.ch)). Ne serait-ce que parce que cette fonction la fait bouger davantage, elle se sent aujourd'hui partout à l'aise et heureuse de l'être.