

## Tief gefallen im Beruf - wie geht es weiter?

Wie findet man aus einer beruflichen Krise wieder heraus? Zehn Schweizer Persönlichkeiten erzählen davon in einem Buch.

### Mirjam Comtesse

Susanne Hochuli, die spätere Aargauer Regierungsrätin der Grünen, war 23 Jahre alt, als ihr Vater starb. Sie kündigte ihren Job und übernahm den Bauernhof ihrer Eltern. Auf die Arbeit als Landwirtin war sie jedoch nicht vorbereitet: «Ich war überfordert, weil ich das Fachwissen und die körperlichen Voraussetzungen nicht hatte. Ich war unfähig, auch nur die notwendigsten Arbeiten zu erledigen. Das habe ich gemerkt, als ich 50-Kilogramm-Säcke herumschleppen musste: Es ging einfach nicht.»

Susanne Hochuli ist eine von zehn Schweizer Führungspersönlichkeiten, die im Buch «Krisen erfolgreich bewältigen» von ihren Schicksalsschlägen erzählen. Zu den Interviewten gehören auch die ehemalige Teamchefin des Formel-1-Rennstalls Sauber, Monisha Kaltenborn, die frühere Vorsteherin des Zürcher Sozialdepartements, Monika Stocker, und der unter Druck als Präsident des Weltfussballverbands Fifa zurückgetretene Sepp Blatter.

Das Buch beginnt mit einem Theorie-Teil. Darin erklären die Verfasser, die Psychologin RuthENZler Denzler und der «Tages-Anzeiger»-Redaktor Edgar Schuler, wie eine Krise abläuft, wie verschiedene Persönlichkeitstypen darauf reagieren und was helfen kann, solche Situationen zu bewältigen. So leidet etwa der sogenannte Erkenntnistyp darunter, dass ihn eine Krise handlungsunfähig macht. Der soziale Typ fürchtet, dass er aus der Gemeinschaft ausgeschlossen wird, und der Ordnungsstrukturtyp möchte an seiner Position in einem System festhalten. Sie alle können den Rückschlag erst verarbeiten, wenn sie sich von ihren alten Glaubenssätzen distanzieren. Der soziale Typ sollte also nicht mehr versuchen, von allen geliebt zu werden, dem Ordnungsstrukturtyp hilft es, zu erkennen,

dass er auch ohne seinen Status der gleiche Mensch ist, und der Erkenntnistyp muss sich damit abfinden, dass er nicht alles in der Hand hat.

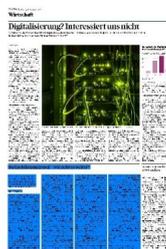
### Heikle Sätze über Sepp Blatter

«Krisen erfolgreich bewältigen» ist aber kein Ratgeber im klassischen Sinn. Dafür enthält das Buch zu wenige konkrete Tipps. Das Ziel der Autoren ist es vielmehr, Betroffenen zu helfen, Distanz zum Geschehen zu entwickeln und ihren eigenen Lösungsweg zu finden. «Wir glauben, dass Menschen sich selbst befähigen können, Krisen besser zu bewältigen», schreibt RuthENZler Denzler. «Indem sie auf die Erfahrungen anderer zurückgreifen, eigenes Erleben und individuelle Verhaltensmuster bewusster wahrnehmen und einordnen und mit den ihnen zugrunde liegenden psychologischen Konzepten und Prozessen in Verbindung bringen können.»

Dass sie zehn bekannte Schweizer Persönlichkeiten davon überzeugen konnten, öffentlich über schwierige Zeiten zu reden, ist das Verdienst der Autoren. Aber war es richtig, auch umstrittenen Leuten wie Sepp Blatter eine Plattform zu geben? Immerhin wird gegen ihn wegen Verdachts auf ungetreue Geschäftsbesorgung und Veruntreuung ermittelt. Seine Krise wäre also selbst verschuldet. Sätze wie «Sepp Blatter litt wie ein Märtyrer unter den Korruptionswürfen der Medien» sind da heikel.

Aber den Autoren ging es nicht um die Schuldfrage, sondern darum, wie Betroffene subjektiv ihren tiefen Fall und das Wiederaufrappeln wahrnahmen. Unter den Interviewten ist Sepp Blatter der Einzige, der seiner Misere im Nachhinein nichts Positives abgewinnen kann. Er kämpft nach wie vor für seine Rehabilitation. Sein Beispiel zeigt, dass Krisen nicht immer fruchtbar sind. Allerdings könnte man als Erklärung vorbringen, dass die Gespräche zwischen Mai und September des vergangenen Jahres geführt wurden. Blatter war erst ein Jahr zuvor, im Juni 2015, als Fifa-Präsident zurückgetreten.

Die Autoren haben in der Zeit, als sie



das Buch schrieben, selber Krisen durchlebt. Ruth Enzler Denzler ist Präsidentin der Sektion Zürich des Automobil-Clubs der Schweiz (ACS). Vergangenes Jahr wurde sie zur Zielscheibe einer Medienkampagne. Sie wollte gemeinsam mit anderen Sektionspräsidenten erreichen, dass der Präsident des ACS Schweiz abgewählt wird. Dieser wehrte sich, indem er eine Schlammschlacht lancierte. Ihr Mitautor beschreibt im Nachwort eindrücklich einen Tiefpunkt ganz anderer Art. Im Herbst 2016 wurde bei ihm ein gutartiger Hirntumor diagnostiziert. Die lange Zeit des Bangens und die anschliessende Erholungszeit hinterliessen ebenfalls Spuren. Edgar Schuler zieht aus dem Buchprojekt das Fazit: Man solle in schwierigen Zeiten mit sich selbst freundlich sein und sich gleichzeitig immer kritisch hinterfragen.

So geben die Autoren zwar keine Anleitungen, aber sie zeigen Wege auf, wie sich ein Desaster besser meistern lässt. Da auf die Interviews wissenschaftliche Erläuterungen folgen, die wiederum Ausschnitte aus den Gesprächen enthalten, muss man mit Wiederholungen rechnen. Einige Zitate werden selbst im theoretischen Teil häufig repetiert.

Dazu gehört der entscheidende Satz in der Krise von Susanne Hochuli. Als sie einmal mehr total überfordert war, sagte ihre Mutter zu ihr: «Du weisst, du musst das nicht wegen mir machen.» Nun konnte die damals 25-Jährige loslassen. Sie wusste, dass es allein an ihr liegen würde, aufzugeben oder nicht. Das brachte die Wende. Die vielleicht wichtigste Erkenntnis ist denn auch: Obwohl die meisten Betroffenen zu Beginn der Krise denken, nie mehr aus dem Loch herauszukommen - keine Krise dauert ewig.

*Ruth Enzler Denzler/Edgar Schuler:  
Krisen erfolgreich bewältigen. Springer,  
Heidelberg, 288 S.*



## Tief gefallen im Beruf – wie geht es weiter?

### Miriam Comtess

Wie findet man aus einer beruflichen Krise wieder heraus? Zehn Schweizer Persönlichkeiten erzählen davon in einem Buch.

Susanne Hochuli, die spätere Aargauer Regierungsrätin der Grünen, war 23 Jahre alt, als ihr Vater starb. Sie kündigte ihren Job und übernahm den Bauernhof ihrer Eltern. Auf die Arbeit als Landwirtin war sie jedoch nicht vorbereitet: «Ich war überfordert, weil ich das Fachwissen und die körperlichen Voraussetzungen nicht hatte. Ich war unfähig, auch nur die notwendigsten Arbeiten zu erledigen. Das habe ich gemerkt, als ich 50-Kilogramm-Säcke herumschleppen musste: Es ging einfach nicht.»

Susanne Hochuli ist eine von zehn Schweizer Führungspersönlichkeiten, die im Buch «Krisen erfolgreich bewältigen» von ihren Schicksalsschlägen erzählen. Zu den Interviewten gehören auch die ehemalige Teamchefin des Formel-1-Rennstalls Sauber, Monisha Kaltenborn, die frühere Vorsteherin des Zürcher Sozialdepartements, Monika Stocker, und der unter Druck als Präsident des Weltfußballverbands Fifa zurückgetretene Sepp Blatter.

Das Buch beginnt mit einem Theorie-Teil. Darin erklären die Verfasser, die Psychologin RuthENZler Denzler und der «Tages-Anzeiger»-Redaktor Edgar Schuler, wie eine Krise abläuft, wie verschiedene Persönlichkeitstypen darauf reagieren und was helfen kann, solche Situationen zu bewältigen. So leidet etwa der sogenannte Erkenntnistyp darunter, dass ihn eine Krise handlungsunfähig macht. Der soziale Typ fürchtet, dass er aus der Gemeinschaft ausgeschlossen wird, und der Ordnungsstrukturtyp möchte an seiner Position in einem System festhalten. Sie alle können den Rückschlag erst verarbeiten, wenn sie sich von ihren alten Glaubenssätzen distanzieren. Der soziale Typ sollte also nicht mehr versuchen, von allen geliebt zu werden, dem Ordnungsstrukturtyp hilft es, zu erkennen, dass er auch ohne seinen Status der glei-

che Mensch ist, und der Erkenntnistyp muss sich damit abfinden, dass er nicht alles in der Hand hat.

«Krisen erfolgreich bewältigen» ist aber kein Ratgeber im klassischen Sinn. Dafür enthält das Buch zu wenige konkrete Tipps. Das Ziel der Autoren ist es vielmehr, Betroffenen zu helfen, Distanz zum Geschehen zu entwickeln und ihren eigenen Lösungsweg zu finden.

«Wir glauben, dass Menschen sich selbst befähigen können, Krisen besser zu bewältigen», schreibt RuthENZler Denzler. «Indem sie auf die Erfahrungen anderer zurückgreifen, eigenes Erleben und individuelle Verhaltensmuster bewusster wahrnehmen und einordnen und mit den ihnen zugrunde liegenden psychologischen Konzepten und Prozessen in Verbindung bringen können.»

### Heikle Sätze über Sepp Blatter

Dass sie zehn bekannte Schweizer Persönlichkeiten davon überzeugen konnten, öffentlich über schwierige Zeiten zu reden, ist das Verdienst der Autoren. Aber war es richtig, auch umstrittenen Leuten wie Sepp Blatter eine Plattform zu geben? Immerhin wird gegen ihn wegen Verdachts auf ungetreue Geschäftsbesorgung und Veruntreuung ermittelt. Seine Krise wäre also selbst verschuldet. Sätze wie «Sepp Blatter litt wie ein Märtyrer unter den Korruptionsvorwürfen der Medien» sind da heikel.

Aber den Autoren ging es nicht um die Schuldfrage, sondern darum, wie Betroffene subjektiv ihren tiefen Fall und das Wiederaufrappeln wahrnahmen. Unter den Interviewten ist Sepp Blatter der Einzige, der seiner Misere im Nachhinein nichts Positives abgewinnen kann. Er kämpft nach wie vor für seine Rehabilitierung. Sein Beispiel zeigt, dass Krisen nicht immer fruchtbar sind. Allerdings könnte man als Erklärung vorbringen, dass die Gespräche zwischen Mai und September des vergangenen Jahres geführt wurden. Blatter war erst ein Jahr zuvor, im Juni 2015, als Fifa-Präsident zurückgetreten.

Die Autoren haben in der Zeit, als sie das Buch schrieben, selber Krisen



durchlebt. Ruth Enzler Denzler ist Präsidentin der Sektion Zürich des Automobil-Clubs der Schweiz (ACS). Vergangenes Jahr wurde sie zur Zielscheibe einer Medienkampagne. Sie wollte gemeinsam mit anderen Sektionspräsidenten erreichen, dass der Präsident des ACS Schweiz abgewählt wird. Dieser wehrte sich, indem er eine Schlammschlacht lancierte. Ihr Mitautor beschreibt im Nachwort eindrücklich einen Tiefpunkt ganz anderer Art. Im Herbst 2016 wurde bei ihm ein gutartiger Hirntumor diagnostiziert. Die lange Zeit des Bangens und die anschliessende Erholungszeit hinterliessen ebenfalls Spuren. Edgar Schuler zieht aus dem Buchprojekt das Fazit: Man solle in schwierigen Zeiten mit sich selbst freundlich sein und sich gleichzeitig immer kritisch hinterfragen.

So geben die Autoren zwar keine Anleitungen, aber sie zeigen Wege auf, wie sich ein Desaster besser meistern lässt. Da auf die Interviews wissenschaftliche Erläuterungen folgen, die wiederum Ausschnitte aus den Gesprächen enthalten, muss man mit Wiederholungen rechnen. Einige Zitate werden selbst im theoretischen Teil häufig repetiert.

Dazu gehört der entscheidende Satz in der Krise von Susanne Hochuli. Als sie einmal mehr total überfordert war, sagte ihre Mutter zu ihr: «Du weisst, du musst das nicht wegen mir machen.» Nun konnte die damals 25-jährige loslassen. Sie wusste, dass es allein an ihr liegen würde, aufzugeben oder nicht. Das brachte die Wende. Die vielleicht wichtigste Erkenntnis ist denn auch: Obwohl die meisten Betroffenen zu Beginn der Krise denken, nie mehr aus dem Loch herauszukommen - keine Krise dauert ewig.

*Buchpräsentation: 29. 11., 19.30 Uhr in der Galerie Billing, Baar.*



## Ruth Enzler Denzler und Edgar Schuler

Krisen erfolgreich bewältigen

Springer, Heidelberg 2017.  
288 S., ca. 30 Fr.