

«Man kann bei niemandem den Schalter kippen»



Die Psychologin Ruth Enzler Denzler hilft, berufliche Konflikte zu lösen.

Reto Schneider

WOCHENGESPRÄCH Die Psychologin Ruth Enzler Denzler weiss, warum es in der Teppichetage von Grossfirmen in der Regel wenig soziale Typen hat. Das neue Buch der Zollikerin soll helfen, berufliche Konflikte zu lösen.

Die Festtage geben Gelegenheit, innezuhalten und vielleicht auch die berufliche Situation zu reflektieren. Was zeichnet berufliche Zufriedenheit aus?

Ruth Enzler Denzler: Das ist individuell. Es gibt Menschen, die zufrieden sind, wenn sie einer vielfältigen und interessanten Arbeit nachgehen und selbstständig entscheiden können. Anderen ist die Harmonie im Team wichtig und dass sie in ihrer Arbeit einen Nutzen für die Gesellschaft sehen. Die dritte Gruppe will im Beruf eine gute Position einnehmen und Anerkennung geniessen.

Welchen Eindruck haben Sie vom derzeitigen Klima in der Arbeitswelt?

Bei meinen Klienten stelle ich eine zunehmende Entfremdung fest. Die Angestellten in grösseren Firmen haben Mühe, den Sinn in ihrer Arbeit zu finden. Sie arbeiten für einen anonymen Arbeitgeber. Den Chef sehen sie vielleicht am Weihnachtessen. Das Management weiss manchmal nicht, mit welchen Problemstellungen die Angestellten konfrontiert sind. Die Manager fallen in ihren Kämmerchen Entscheidungen, die für das Personal oft nicht durchführbar sind.

In Ihrem neuen Buch (siehe Kasten) lernt man sich selber besser kennen, um berufliche Konflikte in den Griff zu kriegen. Warum haben Sie dieses Thema aufgegriffen?

Meine Klienten wünschen oft, dass sich eine andere Person ändert. Aber man kann bei niemandem den Schalter kippen. Um einen Konflikt zu lösen, ist es wichtig, zu erkennen, was dieser mit einem selbst zu tun hat. Schliesslich provoziert das Verhalten einer anderen Person nicht bei jedem einen Konflikt.

In welchen Konflikten stehen Ihre Klienten?

Zurzeit berate ich auffallend viele Frauen. Sie sind gut ausgebildet und fühlen sich von ihrem Chef nicht ernst genommen. Bei den männlichen Klienten spielen oft Machtkämpfe eine Rolle.

Werden Konflikte in Firmen gut gelöst?

Bei meinen Klienten stelle ich viele Problemstellungen in der Führung fest. Das Management lässt Konflikte schwelen, bis sie explodieren und man sie kaum mehr in den Griff kriegt. Meiner

Meinung nach sollte genauer geschaut werden, welche Personen man mit einer Führungsposition betraut.

Im Buch definierten Sie drei Persönlichkeitstypen: den sozialen Typ, den Erkenntnistyp und den Ordnungsstrukturtyp. Passen die Typen in bestimmte Berufsgattungen?

Der Ordnungsstrukturtyp besteht wohl am besten in Grossfirmen. Er will vor allem Stufen erklimmen. Die klaren Strukturen sind eine gute Voraussetzung dafür. Der Erkenntnistyp will auch hochkommen, aber nur, weil er meint, dass es dort interessanter ist. Weil sich die Motivationsgründe unterscheiden, kommen die beiden Typen oft in einen Clinch. Der Ordnungsstrukturtyp setzt sich durch, weil seine Motivation für den hohen Posten stärker ist. Der Erkenntnistyp wird

«Die Angestellten in grösseren Firmen haben Mühe, den Sinn in ihrer Arbeit zu finden.»

eher in Start-ups erfolgreich sein, wo er frei entscheiden und etwas Neues gestalten kann. Den sozialen Typ sehe ich eher im karitativen oder sozialen Bereich.

Gerade soziale Typen täten der Chefetage in Grossunternehmen doch gut.

Ideal wäre, wenn die Typen in den Branchen ausgewogen verteilt wären. Der soziale Typ strebt aber meist keine hohe Position an. Schon mit dem Wort Karriere tut er sich schwer. Er bezieht am liebsten alle Kollegen in Entscheidungen ein. Reden alle über die neu anzuschaffende Kaffeemaschine, kommt man nirgendwohin. Günstig ist, wenn der soziale Typ auch Eigenschaften des Ordnungsstruktur- oder Erkenntnistyps hat.

Zu welchem Typ zählen Sie sich?

In erster Linie sehe ich mich als Erkenntnistyp. Der soziale Typ ist mein zweiter prägnanter Typ. Meine ungeradlinige berufliche Biografie ist typisch für den Erkenntnistyp. Die sozialen Eigen-

schaften kommen mir als Beraterin zugute.

Warum machten Sie sich selbstständig?

Mein Credo lautete: Ich will nie mehr einen Chef haben. Das Credo trug mich durch das ganze, relativ harte Psychologiestudium.

Waren schlechte Erfahrungen mit Chefs vorausgegangen?

Ich konnte einfach nicht verstehen, dass es Leute gibt, die mit Scheuklappen einem Leittier hinterherlaufen und nicht den Mut haben, etwas zu verändern. Manchmal sagte ich dem Vorgesetzten, was ich anders machen würde. Meine Kollegen, die gleicher Meinung waren, standen hinter mir – und sagten keinen Ton.

Was sind Sie als Präsidentin des Automobil-Clubs der Schweiz (ACS), Sektion Zürich, für eine Chefin?

Führung sollte man nicht sehen, aber man sollte merken, wenn sie ausfällt. Ich glaube, dies trifft meinen Führungsstil. Mit dem Geschäftsführer habe ich einen guten Austausch auf Augenhöhe.

Präsidentin des ACS Zürich sind Sie seit acht Jahren – eine lange Zeit für einen Erkenntnistyp.

Ursprünglich trat ich in den Club ein, weil ich eine politische Karriere in der Verkehrspolitik einschlagen wollte. Obwohl ich den politischen Weg nicht weiterverfolgte, dachte ich nie an einen Wechsel. Mit meinen Kollegen, übrigens fast alles Männer, bin ich freundschaftlich verbunden. Sie sind sozial und können mit Veränderungen gut umgehen – und sie tragen mich fast auf Händen. (lacht)

Interview: Bettina Zanni

ZUR PERSON

Ruth Enzler Denzler (48) ist in ihrer Praxis Psylance AG in Zollikon als Psychologin, systemische Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach seit 2007 tätig. Zuvor arbeitete sie in der politischen Kommunikationsberatung bei einem Wirtschaftsdachverband und hatte Führungsfunktionen im Firmenkundengeschäft einer Schweizer Grossbank. Enzler studierte Jura und Psychologie. In Psychopathologie promovierte sie. Die Alleinunternehmerin wohnt mit ihrem Mann in Zollikon. Seit 2006 ist sie Präsidentin der Sektion Zürich des Automobilclubs der Schweiz (ACS). bz

Impressum

Redaktion Zürichsee-Zeitung Bezirk Meilen
Seestr. 86, 8712 Stafa
Telefon: 044 928 55 55. Fax: 044 928 55 50.
E-Mail: redaktion.staefa@zsz.ch
E-Mail Sport: sport@zsz.ch
Online: www.zsz.ch

REDAKTIONSLEITUNG
Chefredaktor: Benjamin Geiger (bg)
Stv. Chefredaktor: Michael Kaspar (mk)
Leiterin Regionalredaktion: Anna Six-Moser (amo)

ABOSERVICE
Zürichsee-Zeitung, Aboservice, Seestr. 86,
8712 Stafa. Tel.: 0848 805 521. Fax: 0848 805 520.
abo@zsz.ch. Preis: Fr. 387.– pro Jahr.
E-Paper: Fr. 197.– pro Jahr.

INSERATE
Zürcher Regionalzeitungen AG, Seestrasse 86,
8712 Stafa. Telefon: 044 515 44 00.
Fax: 044 515 44 09. E-Mail: staefa@zrz.ch.
Todesanzeigen über das Wochenende:
anzeigenumbruch@tamedia.ch.
Leitung: Jost Kessler.

DRUCK
DZZ Druckzentrum Zürich AG.
Die Verwendung von Inhalten dieses Titels durch nicht Autorisierte ist untersagt und wird gerichtlich verfolgt.

Bekanntgabe von namha Beteiligungen der
Zürcher Regionalzeitungen AG i.S.v. Art. 322 St.B.
Aktiengesellschaft des Winterthurer Stadtanzeiger,
DZO Druck Oetwil a.S. AG

TYPISCHE FALLGESCHICHTEN

Das Buch «Die Kunst des klugen Umgangs mit Konflikten» schildert in Fallgeschichten aus dem Alltag, wie drei Persönlichkeitstypen in Konfliktsituationen geraten und diese mithilfe einer Psychotherapeutin lösen.

Die Autorin definiert die Typen wie folgt: Der soziale Typ will es allen Menschen recht machen. Er hat Angst, ausgegrenzt zu werden, und strebt nach Harmonie. Dieser Typ passt sich an und negiert Probleme. Er muss lernen, seine eigenen Bedürfnisse getrennt von anderen wahrzunehmen. Der Ordnungsstrukturtyp strebt nach Einfluss und Kontrolle. Kritik nimmt dieser Typ persönlich

und empfindet sie als Abwertung. Um sich zu wehren, beschuldigt er andere und verweist auf Reglemente. Er soll seinen Wert unabhängig von einer hierarchischen Position stabilisieren können.

Der Erkenntnistyp will immer das Beste geben. Er fürchtet sich vor Stillstand, Routine und Einengung. Meist reagiert dieser Typ darauf mit innerer Unruhe und der Suche nach neuen Herausforderungen. Gefragt ist innerliche Gelassenheit. bz

Die Kunst des klugen Umgangs mit Konflikten. Ruth Enzler Denzler. Springer-Spektrum-Verlag. ISBN 978-3-642-41778-8