

„Stärken nutzen!“ – Im Gespräch mit Susanne Ortmann (25. August 2006)

Wie haben Sie zu Ihrem Beruf als Berater und Therapeut gefunden?

Das war ein langer Weg. Nach meinem Studium mit den Schwerpunkten Soziologie und Pädagogik habe ich von 1973 bis 1984 am Landesinstitut Sozialforschungsstelle in Dortmund als Industriosoziologe gearbeitet. Schwerpunkte meiner damaligen Forschung waren die Soziologie industrieller Konflikte und die Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen.

Damals bin ich sehr stark mit der amerikanischen Human Relations Bewegung und der englischen Industrial Relations Forschung in Kontakt gekommen, die ja verstehen möchten, was in den Betrieben passiert, um die betrieblichen Beziehungen nach bestimmten Wertvorstellungen gestalten zu können.

Parallel zu meiner betriebsbezogenen Forschung habe ich vor allem bei der IG Chemie und der IG Metall sehr viele Betriebsräteseminare geleitet und ein gutes Gefühl dafür entwickelt, wie die Betriebsräte in Mittel- und Großbetrieben wirken. So kam es auch, dass ich 1984 von der damaligen IG Bau-Steine-Erden angesprochen wurde, die Leitung ihrer zentralen Bildungsstätte in Schwalbach am Taunus zu übernehmen.

Ich bin damals diesen großen Schritt von der Forschung in die Praxis gegangen und habe bis 1997 neben der Leitungsverantwortung für 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viele Betriebsräteseminare durchgeführt, wobei meine Schwerpunkte Trainings in Rhetorik und Gesprächs- und Verhandlungsführung waren.

Damals habe ich für mich festgestellt, dass die individuelle Beratung des einzelnen Seminarteilnehmers mindestens ebenso wichtig ist wie das Seminar in der Gruppe. Und um diese Beratung professionell leisten zu können, habe ich mich seit der Mitte der achtziger Jahre gezielt fortgebildet: zunächst in Gestaltpädagogik, Moderation und Supervision und später zum Psychodrama-Leiter am Moreno-Institut in Stuttgart und zum Systemischen Organisationsberater am Institut für systemische Beratung in Wiesloch.

Von 1997 bis 2001 habe ich den Organisationsentwicklungs-Prozess der IG Bauen-Agrar-Umwelt geleitet und dabei tiefe Erfahrungen im Zusammenspiel von Person und Organisation gesammelt, gerade in dem so wichtigen Prozess der Veränderung einer großen Organisation.

Da mir in den vielen Beratungen immer deutlicher geworden ist, wie schmal der Grat ist zwischen der Supervision und dem Coaching auf der einen Seite und der Psychotherapie auf der anderen Seite, habe ich mich schließlich am Institut für Kommunikation und Gesundheit in Bad Homburg zum Heilpraktiker für Psychotherapie weitergebildet, so dass ich – wo nötig oder sinnvoll – einem Supervisanden auch eine anschließende Psychotherapie anbieten kann. Das ist mir wichtig, weil ich ein strikter Gegner davon bin, dass ein Coaching unmerklich in eine Psychotherapie übergeht und der Klient in einen Prozess abrutscht, der ihn möglicherweise überrascht und überfordert. Hier sind für mich klare Grenzziehungen unverzichtbar.

Im Rückblick dieser zwei Jahrzehnte kann ich heute sagen, dass mir die beraterische Tätigkeit immer mehr ans Herz gewachsen ist und mich persönlich sehr erfüllt.

Wenn der Beruf des Beraters und Therapeuten für Sie so sehr Herzensanliegen geworden ist, frage ich Sie: Woran hängt Ihr Herz besonders?

Ich bin keiner, der wieder und wieder vermeintliche Schwierigkeiten und Störungen durchkaut und analysiert. Ich möchte erreichen, dass meine Klienten ihre Ressourcen erkennen und daraus die Zuversicht und mentale Stärke ableiten, sie entwickeln und ausschöpfen zu können. Darum heißt mein Motto: „Stärken nutzen“.

Sie präsentieren sich auf Ihrer Website mit einer breiten Angebotspalette. Das ist aus professioneller Sicht eher ungewöhnlich. Warum spezialisieren Sie sich nicht stärker auf einen fachlichen Schwerpunktbereich?

Ich bin in einem Alter, in dem ich auf der Basis meiner Ausbildungen mit der Breite meiner Erfahrungen arbeiten möchte. Dabei möchte ich mich nicht von vornherein einschränken. Ich habe in meinem Berufsleben viele Reden gehalten, zahlreiche Verhandlungen geleitet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt, Konflikte geschlichtet, Betriebsräte und Geschäftsführungen zueinander gebracht. Ich habe viele Menschen aus den Bereichen von Wirtschaftsunternehmen und Gewerkschaften beraten und dabei erfahren, dass manche Probleme seelische Gründe hatten, bei denen eine intensivere psychotherapeutische Hilfe angezeigt war. Von all dem, was ich erfolgreich gemacht habe, möchte ich nichts kappen.

Auf der methodischen Ebene wiederholt sich Ihre breite Orientierung. Sie sprechen davon, dass Sie den systemischen Ansatz vertreten und Methoden des Psychodramas, der Verhaltenstherapie und der Gesprächstherapie einsetzen. Wie passt das zusammen?

Für mich hängt es immer vom Einzelfall ab, wie ich vorgehe. Für mich sind die verschiedenen Ansätze Werkzeuge, die ich professionell und kreativ einsetze. Daran hat mich meine jüngste Master-Ausbildung am Institut für systemische Beratung in Wiesloch nachhaltig bestärkt. Jeder weiß, dass man auch mit einer Zange einen Nagel in ein Stück Holz schlagen kann. Sinnvoller ist es aber, dafür einen Hammer zu benutzen. Und so arbeite ich beispielsweise gern gesprächstherapeutisch, wenn ich mit dem Klienten in Kontakt komme, und wende verstärkt die tiefer gehenden und aktivierenden psychodramatischen Methoden an, wenn ich sie für sinnvoll halte und der Boden einer vertrauensvollen Zusammenarbeit dafür bereit ist.

Nun ist ja die Fach- und Methodenkompetenz das eine, die Beziehung zwischen Berater und Klient das andere. Wer hat nach Ihrer Ansicht einen besonderen Nutzen davon, wenn er Sie engagiert?

Nun, ich habe ja bereits angedeutet, dass ich aufgrund meiner beruflichen Erfahrung und meiner Tätigkeit in den Aufsichtsgremien von Industrieunternehmen und Versicherungen sicherlich eine besondere Feldkompetenz im Bereich der Betriebsräte und Führungskräfte von Wirtschaftsunternehmen habe.

Ich biete mich gern mitarbeiterorientierten Unternehmen an, die in ihren Mitarbeitergesprächen feststellen, dass Einzelne einen Coach brauchen, der ansonsten zur

Geschäftsführung in keinerlei Geschäftsbeziehung steht und sich damit dieser Person unbefangen widmen kann.

Es ist nun einmal so, dass es angesichts der raschen und tief greifenden Veränderungen in den Betrieben immer häufiger zu Anpassungsproblemen zwischen einzelnen Mitarbeitern und der sich verändernden Arbeitsaufgabe und Organisation des Betriebes kommt. Wenn es da nicht passt, leiden zumeist beide Seiten: der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeiterin ebenso wie der Betrieb. In solchen Fällen sehe ich meine Aufgabe darin, der oder dem Einzelnen dabei zu helfen, sich neu zu orientieren und herauszufinden, ob und wie sie oder er die neue Funktion gut ausfüllen kann. Sehr häufig geht es hier darum, sich in die neue Situation einzufühlen, die eigene Identität als Führungskraft zu stärken, Grenzen zu setzen und Ähnliches mehr.

Darüber hinaus unterstütze ich sehr gern Betriebsräte, die daran arbeiten, auf der gleichen Augenhöhe mit ihren Geschäftsführungen zu kommunizieren und zu verhandeln, und Geschäftsführungen, die erleben, dass sie oder einzelne Führungskräfte mit dem Betriebsrat oder einzelnen Mitarbeitern immer wieder Konflikte haben, die nicht sein müssten.

Im Bereich der Psychotherapie konzentrieren Sie sich vornehmlich auf Angst- und Panikstörungen. Warum?

Ich beschäftige mich auch mit anderen psychischen Störungen, wie z. B. leichteren Depressionen, die immer öfter als Folge beruflicher Misserfolge und Versagensängste auftreten, aber es ist schon so, dass meine besondere Kompetenz und mein persönliches Interesse den Angst- und Panikstörungen gehören, unter denen viel zu viele Menschen leiden und leiden werden. Denn es spricht ja nach Ansicht von Fachleuten alles dafür, dass diese Erkrankungen unter dem allgemeinen sozialen und wirtschaftlichen Druck weiter zunehmen werden.

Nach Ansicht der Hirnforscher, wie etwa Professor Hüther in Göttingen, begünstigt übermäßiger Stress, mit dem der Einzelne nicht mehr klar kommt, das Auftreten von Panikattacken, die sich dann immer stärker chronifizieren. Die Folgen sind oft dramatisch: Der Mitarbeiter, der bislang unter starkem beruflichen Stress eine verantwortungsvolle Aufgabe bewältigt hat, ist plötzlich nicht mehr in der Lage, beruflich zu funktionieren, und weiß in der Regel zunächst einmal kaum, was mit ihm los ist.

Oft glaubt er, dass ein organisches Leiden die Schwindelgefühle, Atembeklemmungen oder Ohnmachtsängste bewirkt habe. In vielen Fällen dauert es jahrelang, bis diese Störung richtig diagnostiziert wird und die eigentliche Therapie beginnen kann.

Ich kenne viele Menschen, die durch diese Krankheit in die Alkohol- oder Tablettenabhängigkeit getrieben wurden, weil sie die Panikattacken einfach nicht mehr aushalten konnten, oder ins berufliche Aus geraten sind, weil sie ihre Arbeit nicht mehr störungsfrei ausführen konnten.

Dabei ist es gut möglich, eine Panikstörung ohne Medikamente, ohne Antidepressiva oder Tranquilizer, zu überwinden, wenn sie früh genug erkannt und psychotherapeutisch behandelt wird. Wichtig ist mir, dass der Einzelne zunächst versteht, was sich bei ihm im Zuge einer Panikattacke abspielt, dass er sich dann allmählich an die ihn ängstigenden Situationen herantraut und dass er im dritten Schritt wieder einen festen Boden unter den

Füßen bekommt, indem er sich mit der Situation auseinandersetzt, die ihn möglicherweise überfordert hat.

Jahrzehnte Ihres Berufsweges haben Sie im Bereich der Gewerkschaften verbracht. Können Sie sich da ehrlichen Herzens Unternehmen als unparteiischer Mediator anbieten?

Natürlich nicht allen. Eine innerbetriebliche Wirtschaftsmediation ist vor allem da sinnvoll, wo eine Kultur des wechselseitigen Respekts, der vertrauensvollen Zusammenarbeit gepflegt wird oder zumindest gewollt ist. Hier kann ich unterstützend tätig sein, da ich in aller Regel sehr schnell einen guten Kontakt zu beiden Seiten aufbauen kann.

Darum versuche ich bei einer Anfrage auch zunächst einmal ein Gefühl für die Kultur dieses Unternehmens zu gewinnen und mit beiden Seiten ein Vorgespräch zu führen, in dem diese mich kennen lernen und überlegen können, ob sie mit mir zusammenarbeiten möchten, und in dem ich in der Regel einen verlässlichen Eindruck davon gewinnen kann, ob ich ihnen helfen kann.

Stichwort Vorgespräch: Wie gehen Sie üblicherweise vor, wenn Sie wegen einer Beratung oder Therapie angefragt werden?

Das hängt natürlich immer vom Einzelfall ab. Eine Wirtschaftsmediation ist sicher etwas anderes als eine individuelle Psychotherapie. Aber generell gilt wie angedeutet: Ich lege großen Wert darauf, den Beginn der Zusammenarbeit sorgfältig anzugehen.

In der Regel erreicht mich eine telefonische Anfrage – oft aufgrund einer persönlichen Empfehlung. Hier beantworte ich gern einige allgemeine Fragen danach, ob und wie ich mir eine Zusammenarbeit vorstellen kann. Wichtig ist aber, hier einen persönlichen Termin zu vereinbaren, um eine mögliche Zusammenarbeit klarer beschreiben zu können.

In diesem persönlichen Gespräch oder bei komplexeren Fällen auf der Basis dieses Gesprächs mache ich dann einen Vorschlag über das weitere Vorgehen. Falls es zur Vereinbarung über eine Zusammenarbeit kommt, halte ich die wichtigsten Absprachen gern in einem schriftlichen Kontrakt fest.

Stellen Sie dieses erste Gespräch auch in Rechnung?

Nein, natürlich nicht. Und wenn noch ein zweites nötig sein sollte, dann führen wir dieses ebenfalls durch. Wichtig ist, dass zu Beginn der eigentlichen Arbeit ein Einverständnis über das weitere Vorgehen besteht und beide Seiten das Gefühl haben, vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können. Gerade in supervisorischen und psychotherapeutischen Prozessen ist ja ist eine gute persönliche Beziehung zwischen dem Berater bzw. Therapeuten und der Klientin bzw. dem Klienten von zentraler Bedeutung.

Wenn Sie einmal zurückblicken: Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie als Berater oder Therapeut das Gefühl hatten, besonderen Nutzen gestiftet zu haben?

Das Schöne an der Beratungstätigkeit ist ja, dass jeder erfolgreiche Beratungsprozess beim Berater ein tiefes Gefühl der Zufriedenheit hinterlässt, auch wenn der Prozess, der dahin geführt hat, von vielen Klippen und Untiefen begleitet war. Aber das Besondere sind sicher die Momente, in denen man spürt, wie es beim Klienten „klick“ gemacht hat, so als wenn ein Schalter umgelegt worden wäre.

Ein Beispiel: In einem Training für Gesprächs- und Verhandlungsführung formulierte einmal eine Teilnehmerin ihr Seminarziel mit den Worten: „In dieser Woche entscheidet sich, ob ich in diesem Unternehmen überhaupt weiter machen kann. Ich habe einen Blutdruck von über 200 und mein Hausarzt sagt mir dauernd, dass ich mein Leben aufs Spiel setze, wenn ich diese belastende Tätigkeit nicht endlich aufgebe.“

Im Verlauf der Woche äußerte sie, dass sie im Grunde große Angst vor dem Juniorchef habe, der sie oft anschrie und ihr mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen drohte. In einer psychodramatischen Arbeit zeigte sich, dass dahinter eine tiefere Angst steckte, eine Angst vor körperlichen Übergriffen dieses groß gewachsenen Mannes, die bei ihr immer wieder großes Erschrecken auslöste. Im Verlauf der Arbeit wurde weiter deutlich, dass der Juniorchef offensichtlich selbst unter dem Druck seiner starken Mutter stand – der Chefin dieses Unternehmens – und diesen Druck aufgrund einer starken Mutterübertragung in Form von heftigen offenen und latenten Aggressionen an dieser Frau ausließ.

Durch diese Erkenntnis gewann sie an mentaler Stärke. Sie spürte, was da ablief, und fühlte sich selbst nicht mehr so klein und schwach. Nicht sie war die hilflose Person, sondern der Juniorchef. Sie gewann an innerer Sicherheit und trat gegenüber dem Juniorchef bereits in der folgenden Woche in einer Arbeitsbesprechung selbstsicherer und souveräner auf, so wie sie es im Seminar in einem abschließenden Rollenspiel erprobt hatte. Die Folge: Sie fühlte sich danach regelrecht befreit, die Anspannung ließ fast schlagartig nach und der Blutdruck und die Kopfschmerzen besserten sich dauerhaft. Übrigens verhielt sich danach auch der Juniorchef ihr gegenüber ganz anders.

Ich habe mich darüber natürlich gefreut und war auch stolz auf meine Arbeit. Aber ich weiß auch, dass solche Heilungsprozesse Glücksfälle sind. Im Allgemeinen benötigen wirksame Veränderungen nun einmal ihre Zeit.

Ich wünsche Ihnen weiterhin viele erfolgreiche Beratungsprozesse und danke Ihnen für das Gespräch.