

Michael Ohlmer

## Das Universum des Anderen betreten

### Personenzentrierter Ansatz in der Praxis der Unternehmensberatung

**Herr Ohlmer, Sie sind Begründer und Geschäftsführer der „Ohlmer-Consulting“, einem international tätigen Beratungsunternehmen. Auf der Grundlage des Personenzentrierten Ansatzes beraten Sie seit vielen Jahren erfolgreich Führungskräfte und andere Mitarbeiter großer, oft global agierender Unternehmen. Zur Zeit trainieren Sie beispielsweise weltweit Mitarbeiter der Firma Kautex. Welche Erfahrungen machen Sie mit dem Personenzentrierten Ansatz in der Wirtschaft?**

*„Welch triste Epoche, in der es leichter ist, ein Atom zu zertrümmern, als ein Vorurteil.“*

Albert Einstein

gewissen Widerspruch. Selbst bei einer gut gemachten Abklärung der gegenseitigen Erwartungen und der Erläuterung des personenzentrierten Vorgehens bleibt oftmals unterschwellig (oder offen ausgesprochen) die Erwartung bestehen, schnell eine bestimmte, sichtbare Verhaltensänderung herbeizuführen. Diese Erwartungshaltung besteht wie gesagt nicht nur seitens der Personalabteilung, sondern auch oftmals seitens des Coachees, wenn dieser noch keine Erfahrung mit Selbstexploration und prozesshaftem Arbeiten gemacht hat.

Zunächst einmal: Er ist äußerst hilfreich – aber auch schwierig. Ich will erklären, weshalb ich das so etwas widersprüchlich sehe: personenzentrierte Grundhaltungen wie Wertschätzung, Offenheit, Kongruenz etc. sind für mich bei allen Beratungen und Trainings unverzichtbar. Diese zutiefst humanen Einstellungen sind meiner Erfahrung nach ganz eindeutig die Eintrittskarte dafür, das Universum des Anderen betreten zu dürfen, ja es überhaupt zu können. Dem Anderen vorurteilsfrei zuzuhören, offen zu sein, nur dabei entwickelt sich – so erlebe ich es – auch Vertrauen und Veränderungsbereitschaft. Und ohne Vertrauen ist Beratung, die ja letztlich immer sehr persönlich ist, kaum möglich.

Kommen wir zu der schwierigen Seite: Vom Unternehmen erteilte Aufträge für z. B. ein Führungskräfte-Coaching kommen stets im Dreiecksverhältnis zwischen Personalabteilung, Coachee und Coach zustande. Sowohl die Personalabteilung wie auch der Coachee erwarten oftmals schnelle, konkrete und messbare Ergebnisse. Ergebnisorientierung steht allerdings mit dem non-direktiven Personenzentrierten Ansatz in einem

Um diesen Konflikt zu lösen, nutzen wir zielführende Weiterentwicklungen des Ansatzes und Methoden, die zum Personenzentrierten Ansatz passen, ihn aber nicht verwässern. So haben wir z. B. – zusammen mit Dr. Gisela Steenbuck, GwG – für die Entwicklung der Unternehmenskultur und der Mitarbeiter bei Kautex ein Training zur „Entwicklung Emotionaler Intelligenz & Sozialer Kompetenz“ konzipiert, das Theorien, Methoden und Werkzeuge aus verschiedenen Richtungen kombiniert. Dazu zählen neben dem Personenzentrierten Ansatz die „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg, systemische Ansätze, Appreciative Inquiry, Laterales Denken nach Edward de Bono, Achtsamkeitsübungen, TEIQue (Test zur Emotionalen Intelligenz), Assertiveness, etc.

Mit einem solchen Mix lassen sich nachhaltig Wahrnehmungs- und Deutungsmuster erweitern und flexibilisieren sowie Grundhaltungen aufbauen, die zu einer wirksameren Kommunikation und einer besseren Zusammenarbeit führen und letztlich bessere Arbeitsergebnisse erzielen helfen.



Michael Ohlmer  
www.ohlmer-consulting.de

Diplompädagoge, Gründer und Geschäftsführer der Ohlmer Consulting GmbH, Unternehmensberater, Managementtrainer, Executive Coach, Schwerpunktthemen: Emotionale & Soziale Intelligenz, Kommunikation, Unternehmenskultur, Diversity, Führung, Team

### **Können Sie denn mit dem Personzentrierten Ansatz in den Personalabteilungen akquirieren?**

Nein, nicht direkt. Die Unternehmen wollen oftmals, wie schon gesagt, sehr schnell einen Output, eine sichtbare Verbesserung. Daran sind sie interessiert. Nach welchem Ansatz wir arbeiten, ist dabei erst in zweiter Linie entscheidend. Deshalb nutzen wir den Begriff Personzentrierter Ansatz nicht unbedingt direkt in der Erst-Akquise.

Zur Beschreibung unserer Arbeitsweise sprechen wir eher von einer die Person wertschätzenden Grundhaltung gepaart mit lösungsorientierten Methoden. Wir gehen oft erst dann detaillierter auf den personzentrierten Hintergrund ein, wenn konkret nachgefragt wird. Aber – das ist meine Wahrnehmung – die personzentrierten Haltungen sind Teil unseres Unternehmenserfolges: Sie wirken bereits in den Auftragsverhandlungen mit Personalleitern durch die Art, wie wir zuhören, wie wir auf sie als Person und auf ihre Anliegen eingehen. Wir können damit die Bedürfnisse der Beteiligten „sauber“ herausarbeiten und Maßnahmen definieren und umsetzen, die eine hohe Akzeptanz bei den Auftraggebern und den Personen der Zielgruppe finden.

Systemische Ansätze sind aus meiner Sicht übrigens derzeit bekannter und gefragter als der Personzentrierte Ansatz.

### **Was erleben Sie als das Besondere, wenn Sie Ihre Arbeit am Personzentrierten Ansatz spiegeln?**

Mir gefällt besonders das Konstruktivistische des Ansatzes und die Betonung von Wertschätzung und Empathie – was teilweise auch in anderen Ansätzen vorhanden ist, mir aber zum ersten Mal bei der Beschäftigung mit dem Personzentrierten Ansatz begegnet ist.

Wenn ich reflektiere: Etwas ganz besonderes ist die Zurückhaltung, die der Ansatz beinhaltet, auch die Allparteilichkeit, die Offenheit. Dass man aufhört, zu glauben, zu wissen, was das Gegenüber braucht. Dass man es schafft, einfach nur empathisch zuzuhören, präsent zu sein, ohne beim Zuhören gedanklich schon seine Hypothesen oder Gegenargumente zu formulieren. Das ist eine wunderbare Grundlage für die Förderung von Begegnung und den Aufbau von Beziehungen.

Auch das im Unternehmensumfeld meistens einseitig technisch verstandene Aktive Zuhören entfaltet, gepaart mit empathischem Verstehen, eine ungeheure Wirksamkeit: Gespräche bekommen so sehr schnell eine persönliche Tiefe und Bedeutsamkeit, man begegnet sich unmittelbar und fördert weitreichende Erkenntnisprozesse. Die eigene Offenheit und die authentische Anteilnahme bewirkt auch beim Gegenüber Offenheit. Die Folge eines gemeinsamen Arbeitens auf der Basis von tiefem persönlichen Vertrauen und Wertschätzung

führt dann auch zu konkreten praktischen Ergebnissen, die teilweise überraschend und oftmals sehr wirksam sind.

### **Was sind weitere Vorteile des Personzentrierten Ansatzes?**

Der personzentrierte Umgang ist eine ganz besonders wertvolle Grundlage, wenn Konflikte oder Unklarheiten in der Beratung, dem Training oder Coaching auftauchen. Er ermöglicht mir, immer wieder sehr schnell Kontakt zum Klientensystem aufzubauen, beispielsweise, wenn ich eine Methode oder Technik einsetze und ich mir nicht sicher bin, wie sie „ankommt“. Da hilft der Personzentrierte Ansatz sofort die Situation zu klären, ggf. die Richtung zu ändern.

Man kommt unmittelbar auf die Ebene der Person – weg von Technik, Methode, Konzept etc. Voraussetzung dafür ist ein sensibles Gespür für das, was im anderen lebendig ist und die Bereitschaft, sich jederzeit korrigieren zu lassen und – last but not least – die eigene Authentizität, die es dem Gegenüber erlaubt, selber auch authentisch zu sein.

### **Welche Rückmeldungen bekommen Sie über den Transfer?**

Wir hören immer wieder, dass das Besondere an unseren Beratungen nicht nur die Beratung selbst ist, sondern insbesondere das Vertrauen, das sich dabei in kurzer Zeit entwickelt.

Ich erzähle Ihnen hier eine kleine Anekdote: bei einem unserer Kunden war ich zu einem Meeting für die 120 Top Manager der Firma eingeladen worden, zusammen mit Vertretern der Firma Porsche Consulting, die ebenfalls für diesen Kunden tätig waren. Als der Chief Executive Officer (CEO) meines Kunden die Firma Porsche Consulting vorstellte sagte er: „Porsche ist



bei uns, weil sie das Wissen und die Reputation haben – und Herr Ohlmer arbeitet für uns ... (ich war sehr gespannt, was jetzt kommen würde, weil ich keine Vorstellung hatte, was der CEO sagen würde) ... weil wir ihm vertrauen!“

Ich bin überzeugt davon, dass solche Rückmeldungen nicht möglich wären, wenn eine Beraterin/ein Berater nicht ganz bewusst personenzentrierte Haltungen lebt – der Ansatz lebt ja schließlich durch seine Haltung, nicht durch Techniken.

**Sie haben ja nun sehr unterschiedliche Erfahrungen in sehr unterschiedlichen Unternehmen. Wie nachhaltig wirkt der Ansatz?**

Nachhaltigkeit wird heute in der Personalentwicklung groß geschrieben. Da ergibt sich natürlich die Frage, wie lässt sich der Erfolg eines Trainings oder Coachings messen? Da die angestrebten Ergebnisse unserer Arbeit überwiegend im „soft factor“-Bereich liegen, ist dies relativ schwierig.

Wir haben zwar oft jahrelang Kontakt zu ein und demselben Unternehmen, aber wir beraten selten Mitarbeiter über einen langen Zeitraum. In der Regel sind es z. B. im Coaching vier bis maximal zehn Sitzungen à 1,5 Stunden. Und dann endet der Kontakt vorläufig. Wir bekommen schon mal von Personalstellen oder Kollegen eines Arbeitnehmers die Aussage: „Der hat sich aber nach der Beratung total (positiv) verändert“. Dann gibt es natürlich auch das Feedback der Klienten selbst.

Um etwas mehr Substanz in das Thema Evaluation und Nachhaltigkeit zu bekommen, benutzen wir seit etwa einem halben Jahr den TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) – ein Test zur Emotionalen Intelligenz, den ich von einer Firma in Großbritannien beziehe und für den ich die Vermarktungsrechte für Deutschland habe. Dieser Test ermöglicht eine verlässliche Aussage zu 15 Dimensionen wie Empathie, Durchsetzungsfähigkeit, Wahrnehmung und Ausdruck von Gefühlen, Emotionale Kontrolle (Selbstmanagement) usw.

Wiederholt man den Test in zeitlichem Abstand zu dem durchlaufenen Training oder Coaching, lassen sich Entwicklungen (Veränderungen im Antwortverhalten) aufzeigen. Doch auch hier bleibt natürlich ein interpretativer Spielraum und die Ungenauigkeit von Instrumenten, die mit Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung (360-Grad-Feedback) arbeiten.

Auf Unternehmensebene arbeiten wir zur Messung der U-Kultur und Veränderungen nach Maßnahmen mit dem Instrumentarium der Firma Human Synergistics. Der sicherste Gradmesser aus meiner Sicht ist die Zufriedenheit des Kunden, die zu Wiederbeauftragungen führt, die getragen sind von einer hohen Zufriedenheit aller Betroffenen, mit denen man im Unternehmen gearbeitet hat.

**Wie trägt Ihre Beratung zum Wohl des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters bei?**

Das kann ich am ehesten an einem Beispiel verdeutlichen: Sehen Sie, Kautex, einer unserer Kunden, war im letzten Jahr sehr stark von der allgemeinen Wirtschaftskrise gebeutelt. Aus dem Unternehmen kam bei uns die Botschaft an, dass die Mitarbeiter nach unseren Kursen zu Sozialer Kompetenz wesentlich konfliktfähiger und kooperationsfähiger geworden seien.

Diese Botschaften gipfelten dann in für uns sehr erfreuliche Rückmeldungen wie: „Wenn wir die Trainings zur ‚Entwicklung Sozialer Kompetenz‘ mit Ihnen nicht gemacht hätten, dann hätten wir uns in der Krise bestimmt viel mehr zerfleischt.“ Das zeigt uns, dass wir erreichen, dass Mitarbeiter mehr soziale Kompetenz entwickeln können, wenn sie wissen wie und wodurch. Wenn sie gelernt haben, wie entlastend für sich und weniger verletzend für den Anderen Ich-Botschaften sind, und welch zufriedenstellendes Klima aktives Zuhören bewirkt. Wenn sie zwischen Beobachtung und Interpretation unterscheiden können und Gefühle und Bedürfnisse anerkennen und ausdrücken.

Und es ist ja ein offenes Geheimnis: Engagierte und zufriedene Mitarbeiter erwirtschaften mehr Profit, sie sind loyaler und weniger krank – und eine wirklich konstruktive Unternehmenskultur kann von Wettbewerbern nicht kopiert werden.

**Danke für das Gespräch.**

ur