

Erfolgreiche Führung bedeutet zukünftig, eine Welt der Werte, Einstellungen und Gefühle zu gestalten

Gutes Coaching ist inspirierend, fordernd und vertrauensvoll

Interview mit Ute Thumm, Dipl. Psychologin und Inhaberin der Unternehmensberatung Thumm & Partner

Frage: Frau Thumm, Sie sind seit 16 Jahren international in der Beratung und im Coaching tätig. Was erwarten Führungskräfte vom Coaching?

Ute Thumm: Die Erwartungen an Business-Coaches sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Führungskräfte bewegen sich heute in turbulenten, chaotischen und schnelllebigen Umfeldern. Das wirkt sich auch auf das Coaching aus. Die Kunden erwarten zu Recht pragmatische, tragfähige Lösungen. Um die zu liefern, ist ein Coach gefordert, Unternehmen, Märkte, Strukturen und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge in die Arbeit mit seinen Kunden einzubeziehen. Sonst bleibt die Beratung an der Oberfläche.

Zudem wird erwartet, dass ein Coach die Flexibilität, die der Führungskraft in ihrem Umfeld abverlangt wird, nachvollziehen bzw. selber leben kann. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, sich in kürzester Zeit auf die Persönlichkeit des Kunden einstellen zu können. Der Coach braucht ein Gespür für das soziale Umfeld, die zwischenmenschlichen Beziehungen und den Standort der Führungskraft.

Für einen Coach bedeutet dies auch, dass er sich auf ganz unterschiedlichen Arbeitsebenen bewegen können muss. Er ist gefordert, den Focus entsprechend den Erfordernissen der Kunden zu wechseln, zu gestalten und anzupassen.

Frage: Welche Kernthemen treiben die Führungskräfte zurzeit um?

Ute Thumm: Unternehmen stoßen mit ihren Veränderungsprozessen und Reorganisationen immer häufiger an massive Grenzen: Kostensenkungspotenziale sind ausgeschöpft, Mitarbeiterzahlen auf ein Minimum reduziert und Prozessoptimierungen ausgereizt. Führungskräfte sind mit demotivierten und verängstigten Mitarbeitern konfrontiert. Keiner kann versprechen, dass nicht doch die nächste Kündigungswelle kommt.

In dieser Situation fehlen häufig die Erfahrung und die Vorstellungskraft, wie man wieder ein motiviertes, schlagkräftiges Team werden kann, das die Arbeit mit Freude, Engagement und Innovationskraft bewältigt.

Innovativ zu sein bedeutet für Unternehmen, sich mit Blick auf Märkte und Kunden immer wieder neu zu definieren, rasch hohe Aufmerksamkeit für Produkte und Dienstleistungen zu erzielen und hohe Gewinne zu verbuchen. So eine Dynamik verlangt eine spezielle Organisation, die sie trägt. Daher spielt die Gestaltung und wirksame Umsetzung zwischenmenschlicher Themen in unternehmerische Prozesse und Strukturen eine zunehmend zentrale Rolle für den Erfolg. Führungskräfte benötigen zusätzliche und neuartige Fähigkeiten und Kompetenzen, denen bisher zu geringe Bedeutung beigemessen wurde.

Frage: Welche persönlichen Herausforderungen ergeben sich dadurch für Führungskräfte?

Ute Thumm: In meiner langjährigen Erfahrung als Coach habe ich immer wieder festgestellt, dass es eine enge Kopplung zwischen Lebensaufgabe, persönlichem Erfolg und Unternehmenserfolg gibt. Wenn Menschen ihre Berufung leben, gibt das emotionale Stabilität und Selbstvertrauen. Diese Menschen gestalten Veränderungen konstruktiv. Sie bewältigen schwierige und komplexe Situationen erfolgreich. Sie schaffen für die Menschen in ihrem Umfeld Sinn, Orientierung und Zugehörigkeit.

Ein Coach hat die Aufgabe, den Kunden in dem Spannungsfeld zwischen den tiefen, inneren, persönlichen Überzeugungen und den harten Wahrheiten, denen er als Führungskraft ins Auge blicken muss, zu unterstützen und zu begleiten. Es geht darum, den Kunden und sein Unternehmen zukunftsfit zu machen. Es geht um die Gestaltung einer Welt der Werte, Einstellungen, Gefühle und Stimmungen. Das sind für mich die zentralen Führungsthemen von heute und morgen.

Frage: Was kann Coaching in diesem Spannungsfeld konkret leisten?

Ute Thumm: Eine Führungskraft sollte bereit sein, an sich selbst zu arbeiten. Sie sollte also die Bereitschaft mitbringen, gewohnte Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen, zu überlegen, was Stabilität gibt, was es loszulassen und bewusst zu brechen gilt.

Bei solchen Themen ist der Coach ein Sparringspartner. Mit ihm können neue Ansätze, Überlegungen, Handlungsalternativen etc. ausgetestet werden. Das ist nicht nur ungeheuer wichtig, sondern auch äußerst hilfreich.

Frage: Und wie findet eine Führungskraft den geeigneten Coach?

Ute Thumm: Gehen Sie ähnlich vor wie bei der Besetzung einer Schlüsselposition in Ihrem Verantwortungsbereich. Wenn es um eine längerfristige Kooperation geht, empfehle ich auf alle Fälle, sich Zeit zu lassen für die Wahl. Fragen Sie Kollegen in ähnlichen Positionen nach Empfehlungen, schauen Sie sich Profile in Coachingdatenbanken an. Wenn Sie das Vertrauen haben, fragen Sie in Ihrem Personalbereich nach. Überlegen Sie sich, was Ihnen bei der Wahl Ihres Coaches wichtig ist. Reden Sie mit verschiedenen Coaches und nutzen Sie die Angebote, unverbindliche Erstgespräche zu führen.

Frage: Wenn Sie auf Ihre langjährigen Erfahrungen blicken, worauf legen Ihre Kunden besonderen Wert?

Ute Thumm: Erstens: Ich komme nicht mit fertigen Rezepten, sondern mit einer „Entdeckungsmentalität“. Jede Situation verlangt ein maßgeschneidertes Vorgehen, eine spezielle Methodik. Meinen Werkzeugkoffer habe ich sozusagen griffbereit dabei. Ich unterstütze meine Kunden, das beste Vorgehen für sich oder ihr Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Ich bin Sparringspartner und/oder Impulsgeber - je nach Situation und Kunde. Dieses individuelle Vorgehen, d.h. weg vom Schematismus, das ist es, was meine Kunden wollen.

Zweitens: Ich verfüge als Coach, Beraterin und Trainerin über breit gefächerte, multinationale Erfahrungen und Kompetenzen. Ich verstehe den Kontext meiner Kunden und weiss, wie Lösungen auch in komplexen sozialen Geflechten zu erreichen sind. Das bedeutet, ich verbinde die Sehnsucht nach dem großen Wurf mit der Alltagsrealität.

Drittens: Die Arbeit mit Menschen macht mir sehr große Freude. Kunden erleben die Beziehung in meinen Coachings als herzlich, fordernd, inspirierend und vertrauensvoll. Das stärkt und unterstützt sie bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Ziele und ihres Managementalltags. Ich bringe Dinge auf den Punkt, auch um sie voranzubringen. Meine Kunden schätzen das.

Frau Thumm, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Ursula Heitfeld.