

Hans Wielens
Paul J. Kohtes (Hrsg.)



Innovative Konzepte
integraler Führung

Raus aus der Führungskrise



I. WERTE: Neue Aspekte integraler Führung

*Presencing: Führung oder die Fähigkeit,
aus der sich anbahnenden Zukunft zu handeln*

Ute Thumm



THUMM & PARTNER
Unternehmensberatung

PRESENTING: FÜHRUNG ODER DIE FÄHIGKEIT, AUS DER SICH ANBAHNENDEN ZUKUNFT ZU HANDELN

1. Presenting – Ein zukunftsweisendes Führungs- und Veränderungsmodell

Was unterscheidet eine erfolgreiche von einer weniger erfolgreichen Führungskraft? Was erkennen, wissen und tun diese Menschen im Gegensatz zu anderen? Wie gestalten sie nachhaltig erfolgreiche Veränderungs- und Innovationsprozesse? Dies zu ergründen, war das Ziel der mehr als zehnjährigen Forschungsarbeit von Claus Otto Scharmer und seinen Kollegen am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston.¹ Der Ansatz, der daraus entstand und sich mit vielen anderen aktuellen Forschungsergebnissen zu den Themen Führung, Zukunft und Bewusstsein deckt, nennt sich Presenting. Das Konzept begnügt sich nicht mit der Beschreibung von Ergebnissen, sondern liefert einen konkreten Handlungsleit-

faden, der zwar komplex, aber lern- und anwendbar ist.

Scharmer verbindet mit dem Presenting-Begriff Gegenwart und Zukunft. „To be present“ meint einerseits, präsent zu sein, sich voll auf die Gegenwart zu konzentrieren, sich von (bekannten) Gedankenketten zu lösen und sich vorurteilsfrei einer Fragestellung zu nähern, um so andererseits das „Pre-sensing“ zu ermöglichen – die Fähigkeit, etwas neu wahrzunehmen, etwas Neues wahrzunehmen und mit allen Sinnen zu erspüren, was sich „anbahnt“ und entwickelt. Hier geht es darum, den Kern zu erfassen, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen und den Fokus für zukunftsweisendes Handeln klar zu erkennen. Presenting kann man somit als ein Wechselspiel zwischen Loslassen und Auffangen ansehen. Beides ist erforderlich, um innerhalb kürzester Zeit Chancen zu erkennen und erfolgreich in Geschäftsvorhaben umzusetzen. Hier wird die Intelligenz von Kopf, Herz und Hand mit dem Kontext verknüpft.

2. Presenting – Ein Prozess in sieben Schritten

Scharmer fand heraus, dass erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte über diese „Pre-sensing-Qualitäten“ verfügen. Sie sind nicht nur vorausschauender und innovativer, sondern erreichen nachhaltig und langfristig positivere Geschäftsergebnisse.

Doch wie kann diese vollkommen neue Qualität in der Wahrnehmung und

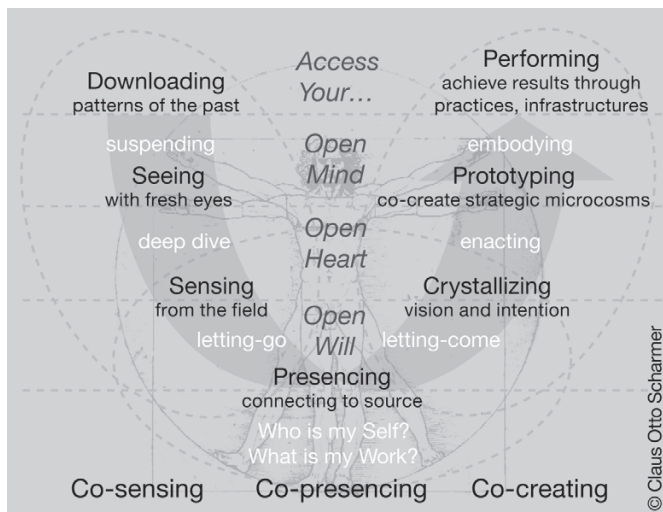
im unternehmerischen Handeln entstehen? Scharmer analysierte den zugrunde liegenden Prozess von Presencing und identifizierte ein Zusammenspiel von sieben Schritten. Erst die Durchgängigkeit und Tiefe der damit verbundenen Fähigkeiten machen Quantensprünge möglich, denn Erkenntnis- und Umsetzungsprozesse laufen hier nach unterschiedlichen Prinzipien ab.²

2.1. Downloading

In der praktischen Anwendung des Modells zeigt sich, dass für viele Menschen der Beginn eines solchen Presencing-Prozesses der schwierigste Teil ist. Denn er erfordert, die Höchstgeschwindigkeit des eigenen Tuns zu unterbrechen und auf die Bremse zu treten. Bei hoher Geschwindigkeit geht die Wahrnehmung von Details verloren. Das ist bei Problemlösungsprozessen in Organisationen nicht anders als bei einer Fahrt mit dem Hochgeschwindigkeits-ICE von Frankfurt nach Köln.

Beim Downloading geht es darum, Wahrnehmung und Aufmerksamkeit zu verändern. Das ist die Eintrittskarte in den gesamten Prozess. Wenn sich die Wahrnehmung nicht verändert, sind auch die nachfolgenden Phasen nicht so tief, was auch heißt, dass Veränderungen an der Oberfläche bleiben. Aus der Distanz her-

aus können das eigene Tun und der Kontext des Handelns reflektiert und mögliche Zukünfte erforscht werden. Wenn alle Gespräche und Beobachtungen letztlich nur das bestätigen, was man vorher schon wusste, ist dies ein deutliches Zeichen dafür, dass man im Downloading-Modus geblieben ist. Es signalisiert, dass lediglich bisherige Annahmen, Meinungen und Bewertungen bestätigt werden sollen und



alles nach denselben Prinzipien weitergeht wie gewohnt.

2.2. Seeing

Die Wahrnehmung zu vertiefen (Seeing), bedeutet, sich von seinen alltäglichen Denk- und Bewertungsmaßstäben zu lösen. Eine Situation wird dabei nicht anhand von Analysen und Berichten am Schreibtisch bewertet, sondern erfordert, dass man vor Ort ist, um die wirkliche

Fragestellung herauszufinden. Seeing benötigt die Auseinandersetzung mit Stakeholdern und Key-Playern der Thematik. Hier können beispielsweise Interviews durchgeführt werden, die nach spezifischen Dialogkriterien aufgebaut sind. Bleibt eine Organisation beim Seeing stehen, erkennt man das an fehlgeschlagenen Reorganisations- und Restrukturierungsprozessen, durch die sich trotz enormer Anstrengungen, erhöhter Drehzahl und Investments nichts verändert.

2.3. Sensing

Ist der Fokus beziehungsweise die wirkliche Fragestellung klar, geht es darum, sich vertieft mit der Thematik zu befassen (Sensing), in unterschiedliche Kontexte einzutauchen und Optionen zu schaffen. In Unternehmen werden an dieser Stelle Szenarien entworfen, Lernreisen organisiert oder echte Dialogveranstaltungen durchgeführt. Seeing schafft ein gemeinsames soziales Feld. Durch die gemeinsamen Erfahrungen und die Verbindungen mit dem Kontext des Unternehmens wird das Lernen intensiviert, werden sozusagen tiefere Quellen angezapft.

2.4. Presencing

Erst danach kommt es zum Entscheidungspunkt (Presencing). Hier wird Wesentliches von Unwesentlichem getrennt, Gewohntes losgelassen und der erste Schritt in Neues, Unbekanntes gewagt. Für Organisationen wie auch für Personen geht es um Sinnfragen „Wer bin ich / Wer sind wir?“ und „Was ist meine/unsere Auf-

gabe?“ Hier steht der tiefere Sinn des Veränderungsprozesses im Zentrum. Er muss für alle Beteiligten klar und eindeutig sein. Dieser Schritt wird deshalb auch als Nadelöhr bezeichnet, weil sich hier entscheidet, ob gemeinsame Verantwortung und Commitment entstehen. An diesem Punkt erfinden sich Organisationen neu. Hier treffen sich IQ, EQ (Emotional Quotient) und SQ (Spiritual Quotient), um Gegenwart und emergierende Zukunft zu vermählen. Das Ergebnis ist eine klare Vision, wo die Reise hingehen soll.

Je öfter diese vertiefte Wahrnehmung geübt wird, je mehr eine Person/Organisation in unterschiedliche, fremde Kontexte eintaucht und von ihnen lernt, umso schneller und intensiver gerät sie an den Punkt von Presencing. Dieser Laserpunkt der Konzentration auf das Wesentliche, auf das eigene Selbst kann auf sehr vielfältige Art und Weise erreicht werden. Unternehmen gelingt dies durch speziell darauf ausgerichtete Gruppenaktivitäten, einzelne Menschen kommen an diesen Punkt durch Sport, Musik, Literatur oder Kunst oder auch durch Meditation. Welche Bedeutung die innere Verfassung der Beteiligten für den gesamten Prozess hat, brachte Bill O'Brian, der ehemalige CEO der Hanover Insurance Company auf einen Punkt: „The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor.“

2.5. Crystallizing

Nichts würde den weiteren kreativen Prozess mehr unterminieren als der naive

Glaube, dass es jetzt „nur“ noch um die Umsetzung ginge. Die erweiterte Wahrnehmung ermöglicht einen tieferen Umsetzungsprozess, der nicht durch eigene vorher definierte Rahmenbedingungen bestimmt wird. Der Weg vom Konzept zur Manifestation ist ein kreativer Schaffensprozess. Er verläuft nicht geradlinig, sondern ist ein Wechselspiel zwischen Inspiration und Experimentieren.

Beim Crystallizing wird die Vision konkretisiert und immer wieder im organisatorischen Kontext gespiegelt und diskutiert. Hier gibt es keinen klassischen Projektplan, sondern einen iterativen Planungsprozess. Es geht darum, offen für Kritik und Anregungen zu sein und zugleich zu entscheiden, wie der Fokus gehalten werden kann.

2.6. Prototyping

Auch beim nächsten Schritt, dem Prototyping, wird nicht gleich der „große Wurf“ getätigt, sondern es wird ein lebendiger Mikrokosmos der Gesamtidee geschaffen. Ein emergierendes Konzept wird bereits in einem frühen Stadium präsentiert, um von allen relevanten Stakeholdern Feedback einzuholen. Dieses Feedback fließt in den iterativen Lern- und Entwicklungsprozess zurück. IDEO³, ein innovatives Design-Beratungsunternehmen, stellt beispielsweise folgende Grundprinzipien für Prototyping auf:

- **Right:** Arbeite konzentriert am Thema.

- **Rapid:** Untersuche einfach und schnell und verändere dann. Mache frühzeitig Fehler und lerne daraus.
- **Rough:** Entwickle das Modell mit der niedrigstmöglichen Auflösung.

Von vielen der von Scharmer interviewten Unternehmern und Innovatoren wurde die Wichtigkeit dieser Art von Improvisation, Prototyping und Experimenten betont. Prototyping spiegelt das bestmögliche Verständnis einer Situation oder eines Prozesses zum jeweiligen Zeitpunkt wider. Besonders in Umfeldern, wo Menschen unterschiedlicher Disziplinen eine gemeinsame Entscheidung treffen müssen, ist es für gute Kommunikation wichtig, zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen. Prototyping unterscheidet sich von ingenieurmäßigem Testen, weil der Prozess offener und explorativer ist. Zu Beginn wird keine fertige Spezifikation erstellt, sondern sie entsteht im Laufe des Entwicklungsprozesses. Man muss sich hier von der eigenen Haltung lösen, es gleich beim ersten Mal richtig machen zu müssen. Auch die Annahme, man müsse genau wissen, wie man etwas macht, bevor man anfängt, es zu tun, wird beim Prototyping außer Kraft gesetzt.

2.7. Realizing

Erst wenn der Prototyp optimiert ist, geht es an die vollständige Umsetzung (Realizing). Durch den bis dahin durchlaufenen tiefen Prozess unterscheidet sich auch die Umsetzung und ermöglicht wirkliche Transformation. Es geht darum, dass sich

die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse in den Produkten und Dienstleistungen ebenso widerspiegeln wie in den dazugehörigen Strukturen und Prozessen.

3. Gelebtes Presencing – Beispiele aus der Praxis

Nachfolgende Beispiele greifen unterschiedliche Aspekte des Presencing-Prozesses heraus und verdeutlichen die praktische Anwendung des Konzepts.

3.1. IDEO und der neue Einkaufswagen⁴

IDEO ist eine der führenden internationalen Design-Beratungen, die sich auf Produktentwicklung und Innovationen spezialisiert hat. Bei der Entwicklung neuer Produkte begnügt sich die Projektgruppe nicht mit standardisierten Kundenbefragungen. Um ein optimales Produkt zu entwickeln, beispielsweise einen Einkaufswagen, gehen sie direkt in den Supermarkt und diskutieren mit Kunden, Verkäufern und Experten über deren Erfahrungen und Erwartungen. Sie beobachten Kunden bei ihren Einkäufen. Angereichert mit diesen Eindrücken gehen sie zurück in ihr Büro, entwerfen verschiedene Modelle auf Papier, nehmen das Beste aus den verschiedenen Vorschlägen und entwickeln echte Prototypen. Diese stellen sie den Kunden, Verkäufern und Experten vor, iterieren die Modelle mehrfach, bis am Ende das Wunsch-Einkaufswagenmodell fertig zum Gebrauch dasteht.

Es lohnt sich, einen Blick auf wesentliche Kennzeichen eines solchen „heißen Teams“ bei IDEO zu werfen:

- Alle wollen dieses Ziel erreichen. Alle sind begeistert bei der Sache.
- Sie lassen sich nicht von einem Termindruck beirren.
- Es gibt keine Hierarchie im Team. Wesentliches wird über einige wenige, verbindliche Spielregeln definiert. Deren Nichteinhaltung kann jeder mit einem Klingelzeichen signalisieren.
- Das Team ist bewusst sehr heterogen besetzt und geht mit seiner Unterschiedlichkeit respektvoll um. Den Teammitgliedern ist bekannt, dass sie aufgrund ihrer Fähigkeiten und nicht aufgrund von Seniorität oder politischem Kalkül ausgesucht worden sind.
- Die Arbeitsräume können offen und flexibel gestaltet werden, um verschiedene Formen der Gruppenarbeit und des Brainstorming optimal zu unterstützen.
- Die Gruppe kann sich ihre Arbeitsmittel unbürokratisch und eigenständig organisieren.
- Brainstorming gilt als wesentliches Arbeitselement mit einigen wenigen, pragmatischen Regeln. Auf deren Einhaltung wird streng geachtet.

An diesem Beispiel wird deutlich, was mit einem iterativen Planungsprozess ge-

meint ist und wie er gestaltet werden kann.

3.2. Perry Klebahn und die Schneeschuhfirma Atlas⁵

Die Entwicklung von Schneeschuhen ist ein Beispiel, wie aus einer Alltagsbeobachtung ein florierendes Geschäft entstehen kann. Perry Klebahn war zum Skifahren an den Lake Tahoe gekommen. Er hatte sich jedoch den Knöchel verletzt und konnte deshalb nicht Ski fahren. Um seine Freunde mittags trotzdem zu sehen, lieh er sich Schneeschuhe aus. Allerdings fand er sie so unbequem, steif und schwer, dass es ihm alles andere als Spaß machte, durch den Schnee zu stapfen. Zu dieser Zeit studierte er Produktdesign an der Universität Stanford. Angeregt durch seine Erfahrung mit den unbequemen Schneeschuhen, setzte er sich mit einigen Freunden zusammen und überlegte, was man anders machen könnte. Er gründete eine Firma, welche die Technologie von Schneeschuhen revolutionierte. Innerhalb weniger Jahre stellte er ein hochprofitables Geschäft auf die Beine.

3.3. Change-Prozess bei Unilever Holland⁶

Ein Best-Practice-Beispiel für gelungenes Presencing in einem Unternehmenskontext ist der Change-Prozess bei Unilever. Hier ging es darum, Veränderungen ganzheitlich anzugehen. Aufgabe war es, Innovationsfähigkeit und Profitabilität anzustreben und gleichzeitig die Interessen der Mitarbeiter und der Gesellschaft im

Blick zu haben. Das bedeutete sehr tiefgreifende, zum Teil auch einschneidende und schmerzhaft Veränderungen.

Bei Unilever trafen die Führungskräfte keine abstrakt-logischen Entscheidungen, sondern sie wurden Teil der Prozesse und als gesamte Person gefordert. Mit ihrem Team gingen sie kreative und außergewöhnliche Wege, um gemeinsam immer wieder eine Linie zu finden, alle Potenziale zu nutzen und an einem Strang zu ziehen. Hier wird deutlich, dass es nicht ausreicht, einmalig kreative Prozesse in die Wege zu leiten. Langfristige und nachhaltige Effekte erfordern vielmehr, kontinuierlich Energie und Kraft in die Prozesse zu investieren und den kreativen Teil mit analytischem Handeln zu verbinden, das Geschäft immer wieder neu zu erfinden und zu denken, um wettbewerbsfähig und profitabel zu bleiben und den Mitarbeitern Sinn und Orientierung zu geben.

4. Die tiefere Bedeutung von Presencing – eine soziale Technologie der Freiheit

Presencing ist weit mehr als ein Führungskonzept. In seiner tieferen Bedeutung ist Presencing kein Ort, den man einmal erreicht, auch keine Methode, die zu standardisierten Ergebnissen führt. Presencing ist eine Lebenshaltung, die Menschen zu ihrer persönlichen Wahrheit bringt. Presencing fordert Menschen heraus, klare Positionen zu Themen zu beziehen, mit Kopf, Herz und Hand bei einer Sache zu sein und zu den Konsequenzen des eige-

nen Handelns zu stehen. Dadurch entsteht eine hohe Verbindung zum Leben und zur eigenen Person. Das macht eine authentische Person aus. Sie ist lebendig und im Wachstum begriffen. Diese Person ist aufmerksam gegenüber sich selbst, ihren Mitmenschen und dem größeren Kontext, in dem sie sich bewegt.

Dieses Bewusstsein ist der Beginn der Reise zu einem anderen Lebensfokus. Wertschöpfung und Wertschätzung sind ausbalanciert.

Die Globalisierung, demografische Entwicklung, zunehmende wirtschaftliche und gesellschaftliche Dynamik und Komplexität sowie die hohe Veränderungsgeschwindigkeit schreien förmlich nach einem anderen Menschenbild, nach einem anderen Bewusstsein. Matthias Horx bezeichnet das als den „Selfness-Trend“.⁷ Der geforderte Menschentypus ist selbst wirksam, steuert seine Entwicklung selbst, kann in größeren Zusammenhängen denken, kommt gut mit Vielfalt und Andersartigkeit zurecht und verfügt über eine gereifte Persönlichkeit.

Wer in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren seinen Beruf – und damit einen wesentlichen Teil seines Lebens – nicht mit Kräften vergeudendem Agieren, Schuldzuweisungen und Selbstüberschätzung verbringen möchte, tut gut daran, heute damit zu beginnen, dem eigenen Lebens- und Führungsverständnis höchste Priorität einzuräumen. Solche Menschen gehören zu einer Elite, die wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Wandel erfolgreich gestaltet.

Viele Anzeichen machen deutlich, dass wir an einem Wendepunkt stehen. So wie bisher wird es nicht weitergehen. Vielmehr ist es erforderlich, grundlegenden gesellschaftlichen Wandel bewusst zu gestalten. Dazu müssen wir uns von vielen alten Denkmustern und Strukturen radikal verabschieden. Presencing zeigt auf, dass die Qualität unseres Handelns von unserer Aufmerksamkeit und unserem Bewusstsein abhängig ist. Je nachdem, ob wir Oberflächenkosmetik betreiben oder aber uns mit den Fragestellungen, dem Leben und damit auch mit uns selbst verbinden, werden unsere Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit sehr unterschiedlich ausfallen. Nichts ist frustrierender und kräftezehrender, als auf die Fragen von heute mit Antworten von gestern zu reagieren.

Presencing macht Mut, zu unserer Verantwortung zu stehen und uns auf den Weg zu machen – ein Leben lang. Das mag sehr fordernd klingen, denn in Bezug auf die eigene Entwicklung wird es keine Ruhephasen mehr geben. Es macht aber auch deutlich, dass Change-Prozesse nur gelingen, wenn sich auch die Persönlichkeit der daran beteiligten Menschen entwickelt.

Schließt man hier den Kreis zu Führungskräften, so sind damit Menschen gemeint, für die, neben einem tiefen Management- und Fachwissen, die kontinuierliche Entwicklung ihrer eigenen Persönlichkeit Bestandteil ihrer Selbstdefinition als Führungskraft ist. Diese Menschen befassen sich immer wieder mit

zwei Kernfragen: „Wer bin ich?“ und „Was ist meine Aufgabe?“. So gelingt es ihnen, ihre persönliche Entwicklung mit den unternehmerischen Herausforderungen zu synchronisieren. Die Kombination von Haltung, Kompetenzen und Handeln machen einen Quantensprung in der Qualität dieser Führungskräfte aus. Exzellente Führungskräfte verstehen sich als Gestalter ihres Verantwortungsbereiches und nicht als Opfer der Gegebenheiten. Sie haben ein klar erkennbares Profil, strahlen Glaubwürdigkeit und Authentizität aus. Sie kennen ihre eigenen Schatten und wissen damit umzugehen.

Das verändert grundlegende eigene Muster und Gewohnheiten des Denkens, Fühlens und Wollens und führt damit zu einer tiefen inneren Transformation. Das Selbst (großgeschrieben und nicht zu verwechseln mit dem Ego) ist in diesem Prozess ein zentrales Instrument, das die Person unterstützt und leitet. Erst wenn jemand bereit ist, sich selbst auf einen solchen Transformationsprozess immer wieder einzulassen, kann er solche Prozesse auch im Unternehmen erfolgreich anstoßen. Führung wird dabei nicht von der formalen Position, sondern von der Fähigkeit definiert, gemeinsame Veränderung zu bewirken.

Diese Veränderung kann sprunghaft sein, sie kann auch kontinuierlich oder langsam vonstatten gehen. Auf alle Fälle fordert sie Kontinuität und Geduld mit sich selbst. Man dreht auch immer mal wieder Ehrenrunden und fällt in alte Gewohnheiten und Muster zurück. Entwick-

lung ist ein Weg, der von jedem anders gegangen wird. Die Frage ist nicht, ob man ihn geht oder nicht, ob man reif für ihn ist oder nicht, sondern was man vom Leben erwartet und mit welchem Einsatz man es gestaltet. Oder um mit Goethes Worten zu schließen: „Und kennst du nicht dieses Stirb und Werde, so bist du nur ein trüber Gast auf Erden.“

5. Literatur und Links

- 1 Peter Senge et al.: Presence: Human Purpose, and the Field of the Future. Cambridge, MA: SoL 2004.
- 2 Grafik mit freundlicher Genehmigung übernommen aus: Claus Otto Scharmer: Excerpt from: Theory U: Leading from the Emerging Future. Presencing as a Social Technology of Freedom, 3rd draft November 2005. Dieser und weitere Artikel sind zu finden unter:
<http://www.ottoscharmer.com>.
- 3 Tom Kelley zusammen mit Jonathan Littman: The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm. New York: Currency 2001.
- 4 IDEO produzierte vor einigen Jahren in Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Fernsehsender ABC eine Dokumentation über ihren Innovationsprozess. „The Deep Dive. One company's weapon for innovation.“ In diesem Film wird gezeigt, wie ein Team von IDEO innerhalb einer Woche einen serienreifen neuen Einkaufswagen für einen Supermarkt entwickelt.

DVD/Video sind zu bestellen bei:
http://www.abcnewsstore.com/store/index.cfm?fuseaction=customer.product&product_code=N990713%2001
- 5 <http://www.atlassnowshoe.com>
- 6 In dem Buch „To the Desert and Back“ ist der Change-Prozess bei Unilever festgehalten. Für Führungskräfte ist interessant, wie Kollegen bei Unilever mit tiefgreifenden Veränderungsprozessen umgegangen sind. Vielfältige Kommentare und Zitate von Menschen unterschiedlichster Funktionen in der Organisation machen die Reaktionen und Emotionen, die Hoffnungen und Wünsche genauso deutlich wie die Erfolge und Probleme der Prozesse. Dass diese so offen und persönlich zum Ausdruck kommen, liegt sicher auch an der ganzheitlichen und grenz- bzw. hierarchie-übergreifenden Kultur der Veränderungen.
- Philip Mirvis, Karen Ayas und George Roth: To the Desert and Back: The Story of One of the Most Dramatic Business Transformations on Record. San Francisco, CA: Jossey-Bass 2003.
- 7 Matthias Horx und Anja Kirig: Der Selfness Trend. Was kommt nach Wellness?, Kelkheim: Zukunftsinstitut 2005

Ute Thumm, Jg. 1963, Geschäftsführerin von Thumm & Partner Unternehmensberatung. Dipl.-Psych., seit 1990 als Beraterin für Coaching, Leadership und Change international tätig. Kunden sind multinationale Konzerne und mittelständische Unternehmen.



Beim Coaching steht die persönliche und professionelle Weiterentwicklung des Coachee im Vordergrund. Er erweitert die Perspektive für die eigene Situation und begegnet kritischen und komplexen Unternehmenssituationen kompetent, eigenverantwortlich und nachhaltig.

Ute Thumm konzipiert und begleitet zudem Veränderungsprozesse, bei denen Werte-Orientierung und Wert-Schöpfung gleichermaßen berücksichtigt werden. Sie unterstützt Unternehmen, fokussiert zu handeln, Vertrauen zu schaffen sowie Chancen zu generieren und pragmatisch umzusetzen.

Im Bereich Training werden innovative Projekte zur Führungsentwicklung auf internationaler Basis durchgeführt. Sie stärken Führungskräfte in ihrem Selbstverständnis, ihre Aufgaben verantwortungsvoll, authentisch, mutig, respektvoll und Sinn stiftend wahrzunehmen.

Ute Thumm
Thumm & Partner Unternehmensberatung
Staudhamer Straße 34 / D-85570 Markt Schwaben
Fon: +49 (0)8121-91 20 30
Mobil: +49 (0)172-8 53 37 78
uthumm@thumm-partner.de
www.thumm-partner.de
www.fabelhaftesecoaching.com