

# Coaching zur Unterstützung von Veränderungsprozessen

## Coaching para apoiar processos de mudança

ULRICH GEUTHER

**A**uch in Portugal ist Coaching für Führungskräfte in den letzten Jahren zu einer festen Größe geworden. Ob bei der Karriereplanung, ob als "Anschubhilfe" bei der Übernahme einer neuen Position, ob als Unterstützung zur Lösung unerwartet aufgetretener Probleme oder in besonders schwierigen Entscheidungssituationen für Top-Führungskräfte - Coaching hat sich als wirkungsvolles Instrument zur Entscheidungsfindung, zur Problemlösung und bei der Entwicklung von Führungskräften etabliert.

Weniger bekannt, und daher noch nicht so häufig eingesetzt wird Coaching in Portugal zur Flankierung von Veränderungsprozessen, also in all jenen Situationen, in denen sowohl von Führungskräften wie auch von Mitarbeitern ein dauerhaft verändertes, neues Verhalten erwartet wird.

Meine Erfahrung der letzten 25 Jahre, 15 davon in Portugal, hat mir gezeigt, dass es kaum einen anderen Bereich gibt, in dem Coaching so erfolgsentscheidend, vielleicht sogar unverzichtbar ist wie im "Controlling" und der Unterstützung von Veränderungen. Und das liegt vor allem an der Natur von Veränderungsprozessen.

In der folgenden Erfahrungsbeschreibung soll Coaching als ein wirkungsvolles Werkzeug zur Unterstützung von Veränderungsprogrammen genauer vorgestellt werden. Ein ausgesuchtes Beispiel aus der Praxis wird zeigen, wie eine Veränderungsbegleitung durch Coaching erfolgreich gestaltet werden kann.

**O** coaching para quadros de liderança tornou-se, também em Portugal, nos últimos, anos, uma parte integrante do processo de gestão. Quer no planeamento da carreira ou enquanto "ajuda ao arranque" ao assumir uma nova posição, quer como apoio à resolução de problemas inesperados ou em situações de decisão particularmente difíceis para quadros de liderança de topo - o coaching estabeleceu-se como instrumento eficaz para a tomada de decisões, a resolução de problemas e o desenvolvimento de quadros de liderança.

Mal conhecido e, por isso, ainda pouco aplicado em Portugal, o coaching serve para dinamizar processos de mudança, ou seja, em todas as situações em que se espera um novo comportamento de carácter duradouro, tanto dos quadros de liderança como dos funcionários.

A minha experiência dos últimos 25 anos, 15 dos quais em Portugal, mostrou-me que são poucas as áreas onde o coaching é tão crucial para o sucesso, talvez indispensável, como no "controlling" e no apoio a mudanças. E isto deve-se, antes de tudo, à natureza dos processos de mudança.

No exemplo que se segue, coaching deve ser apresentado como ferramenta poderosa para promover programas de mudança. Um exemplo escolhido da prática demonstrará como se pode realizar com êxito o acompanhamento das mudanças através de coaching.



### Veränderungen gestalten: die Situation in Portugal

Veränderungen durchzusetzen gehört zu den alltäglichen Herausforderungen für Unternehmen und ihre Führungskräfte. Die zu erwartenden Widerstände - seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter - müssen in aktive Zustimmung umgewandelt werden, damit die geplanten Veränderungen greifen können. Dies ist die besondere Schwierigkeit, für die alle Unternehmen und Organisationen eine Lösung finden müssen.

Die Geschichte erfolgreicher Unternehmen in Portugal ist immer auch eine Geschichte erfolgreicher Veränderungsprogramme. Dabei steht in den meisten Fällen diese eine erfolgsentscheidende Veränderung im Mittelpunkt.

Angestrebt wird die Erhöhung der Eigeninitiative und der Selbstverantwortung aller Führungskräfte und Mitarbeiter.

Aus historisch-kulturellen Gründen hat sich in Portugal in der Vergangenheit die Mobilisierung von Mitarbeitenden in Richtung mehr Eigeninitiative und Selbstverantwortung als nicht so einfach herausgestellt. Oftmals hatten selbst die Führungskräfte der Unternehmen die entsprechenden Verhaltensmuster noch nicht ausgeprägt. Sie verhielten sich dann gegenüber den Entscheidungen der Unternehmensleitung eher abwartend als vorwärts treibend.

So zeigten sich z.B. viele Abteilungsleiter von den Erwartungen der Geschäftsleitung überfordert, ab sofort mehr eigene Entscheidun-

### Realizar mudanças: a situação em Portugal

Implementar mudanças faz parte dos desafios diários para empresas e os seus quadros de liderança. A resistência esperada por parte dos quadros de liderança e dos funcionários deve ser transformada em consentimento ativo para que as mudanças planeadas possam resultar. Esta é a dificuldade específica para qual todas as empresas e organizações têm que encontrar uma solução.

A história de empresas de sucesso em Portugal também é sempre uma história de programas de mudanças bem-sucedidos. Neste contexto é, na maioria dos casos, dada especial atenção a essa mudança crucial para o êxito.

O objetivo é aumentar a iniciativa e responsabilidade própria de todos os quadros de liderança e funcionários.

Por razões histórico-culturais, a mobilização de funcionários para uma atitude mais pró-ativa e maior responsabilidade própria não tem sido fácil no passado em Portugal. Muitas vezes, os próprios quadros de liderança das empresas ainda não tinham desenvolvido os respetivos padrões de comportamento. Optaram por um comportamento passivo para com as decisões da gerência em vez de assumirem uma atitude pró-ativa.

Mostrou-se então que muitos chefes de departamento, por exemplo, se sentiam sobrecarregados pelas expectativas da gerência de, a partir de um determinado momento, tomarem mais decisões

gen zu treffen, Probleme selbständiger zu lösen und die Führungskräfte der nachfolgenden Linien in die Bewältigung bestehender und zukünftiger Herausforderungen aktiv mit einzubeziehen. Sicherlich einer der Gründe dafür, dass viele Programme nicht die Wirkung entfalten konnten, die man sich versprochen hatte.

Diese Situation hat sich inzwischen, wie viele meinen, deutlich verbessert.

Zugleich sind die Anforderungen an die Unternehmen, an ihre Führungskräfte und alle Mitarbeitenden erneut gestiegen. Viele Unternehmensverantwortliche sprechen von einem "Sprung" auf die nächste Ebene, der in Bezug auf Qualität, Prozessstabilität, Flexibilität und Effizienz unbedingt notwendig ist, um die Konkurrenzfähigkeit der hier ansässigen Unternehmen sicher zu stellen.

### Die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Wodurch zeichnen sich nun Unternehmen aus, die diesen Sprung auf die nächste Ebene geschafft haben? Was sind deren Erfolgsfaktoren?

Aus der Vielzahl der Wirkfaktoren können drei zentrale herausgehoben werden:

1. Die Entschlossenheit der Unternehmensleitung, die erforderlichen Veränderungen auch durchzusetzen.
2. Das Alignment (alle sind auf das gleiche Ziel ausgerichtet und ziehen an einem Strang) zwischen der Unternehmensleitung und den nachfolgenden Führungskräften.
3. Die kontinuierliche Begleitung der Veränderungsprozesse.

Alle drei Faktoren sind gleichermaßen wichtig. In diesem Beitrag soll die kontinuierliche Begleitung von Veränderungsprozessen im Mittelpunkt stehen.

### Vereinzelte Schulungsmaßnahmen schaffen keine Wendung

Was sind die Gründe dafür, dass Veränderungsmaßnahmen als Prozess angelegt werden müssen, der neben Management und Führung auch eine sorgfältige Begleitung in Form von Coaching benötigt.

Aus der Psychologie wissen wir schon lange, dass zur Verhaltensänderung von Menschen die Veränderung von Einstellungen und Gewohnheiten erforderlich sind. Und das ist erfahrungsgemäß nichts, was sich leicht und auf einen Schlag erledigen lässt.

Für Verhaltensänderungen des Kalibers "Erhöhung von Eigeninitiative und Selbstverantwortung" ist neben der bereits hervor gehobenen Entschlossenheit und dem Alignment der Führungskräfte vor allem eins erforderlich: Beharrlichkeit.

Diese zeitliche Dimension, die bei nachhaltigen Verhaltensänderungen immer ins Spiel kommt, verlangt also nicht nur eine umsichtige Planung der Veränderungsprozesse, sondern auch ein wirksames "Controlling", verbunden mit ständiger Ermutigung, den neuen, noch weitgehend unbekanntem Weg fortzusetzen und nicht zum Alten zurück zu kehren.

Für die Mehrzahl der Unternehmen sind Workshops und Trainings das Mittel, um Verhaltensänderungen zu ermöglichen. Das macht Sinn, denn neue Anforderungen erfordern neue Kompetenzen. Und Schulungen sind durchaus geeignet, die Führungskräfte und Mitarbeiter an die veränderten Anforderungen heran zu führen.

Gerade im Verhaltensbereich, im Bereich der sogenannten Softskills, wo es nicht um die fachlichen, sondern um die methodischen und die menschlichen Kompetenzen von Führungskräften und



Veränderungen durchzusetzen gehört zu den alltäglichen Herausforderungen für Unternehmen und ihre Führungskräfte. Die zu erwartenden Widerstände müssen in aktive Zustimmung umgewandelt werden. Implementar mudanças faz parte dos desafios diários para empresas e os seus quadros de liderança. A resistência esperada deve ser transformada em consentimento ativo.

próprias, de resolverem problemas de forma mais autónoma e de envolverem mais ativamente os quadros de liderança abaixo deles na linha de comando na resposta aos desafios existentes e futuros. Uma razão que justifica, sem dúvida, o facto de muitos programas não terem tido o efeito que se esperava.

Entretanto, muita gente considera que esta situação tem melhorado significativamente.

Ao mesmo tempo voltaram a aumentar as exigências às empresas, aos seus quadros de liderança e a todos os funcionários. Muitos responsáveis de empresas falam de um "salto" para o próximo nível que é estritamente necessário no que diz respeito a qualidade, estabilidade de processo, flexibilidade e eficiência a fim de garantir a competitividade das empresas aqui instaladas.

### Os fatores de sucesso dos processos de mudança

Quais são as características que destacam as empresas que conseguiram chegar ao próximo nível? Quais são os seus fatores de sucesso?

Entre a multiplicidade de fatores salientam-se três essenciais:

1. A determinação da gerência de implementar as mudanças necessárias.
2. O alinhamento (todos visam o mesmo objetivo e puxam para o mesmo lado) entre a gerência e os quadros de liderança.
3. O acompanhamento contínuo dos processos de mudança.



Mitarbeitenden geht, sind Schulungen alleine jedoch nicht ausreichend. Die meisten von uns kennen dies aus eigener Erfahrung: selbst wenn es uns in einem Training gelingt, das erfolgversprechendere Verhalten zu zeigen, ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass wir dieses im Alltag unter Druck auch beibehalten werden. Denn unter Stress greifen wir automatisch auf die Verhaltensmuster zurück, die am stärksten in unserer Persönlichkeit verankert sind: unsere alten Gewohnheiten.

Um Gewohnheiten zu verändern, genügt es nicht, das alte Verhalten zu unterlassen. Es müssen vielmehr neue Gewohnheiten aufgebaut werden, die zunehmend die alten ersetzen. Genau dies erfordert Zeit und große Beharrlichkeit.

Es kommt noch ein weiteres hinzu. Eine Führungskraft, die ihr Führungsverhalten ändert, wird mit einer Vielzahl kaum vorhersehbarer Reaktionen konfrontiert. Ein Abteilungsleiter, der z.B. jetzt häufiger von seinen Mitarbeitern Feedback einholt, der Dinge klar benennt, wo er vorher um den heißen Brei herum geredet hat, kann im Voraus nicht wissen, wer wie auf sein verändertes Verhalten reagieren wird.

Die Erfahrung zeigt, dass es nicht nur überaus hilfreich, sondern vermutlich sogar unerlässlich ist, für diese Führungskraft eine Hilfestellung zu organisieren, die sie darin unterstützt, die neuen Erfahrungen auszuwerten, einzuordnen und den Veränderungsprozess in Gang zu halten. Dies genau ist Veränderungsbegleitung durch Coaching.

Todos os três fatores são igualmente importantes. Neste artigo, o acompanhamento contínuo de processos de mudança deve estar no centro das atenções.

#### **Ações de formação isoladas não conduzem à mudança**

Quais são as razões para estabelecer medidas de mudança como processo que, além de gestão e liderança, também precisa de um acompanhamento minucioso sob a forma de Coaching.

Da psicologia sabemos há muito que é necessário a mudança de atitudes e hábitos para conduzir a uma mudança de comportamento das pessoas. E a experiência mostrou que isto não acontece de um dia para outro.

Para mudanças de comportamento do calibre "aumento da iniciativa e responsabilidade própria", há uma aspeto fundamental além da determinação anteriormente referida e do alinhamento dos quadros de liderança: perseverança.

Esta dimensão temporal, que sempre entra em jogo no caso de mudanças de comportamento sustentáveis, exige não apenas um planeamento cuidadoso dos processos de mudança mas também um "controlling" eficaz, relacionado com o encorajamento constante de prosseguir nesta via, em grande parte ainda desconhecida, e não voltar para as estruturas antigas.

Para a maioria das empresas, workshops e formações são os meios para originar mudanças de comportamento. Isto faz sentido, por-



### Veränderungen systematisch begleiten

Manchmal scheitern Veränderungsprogramme schon an der Planung. Viel häufiger aber verpuffen die erhofften Wirkungen im Verlauf der Umsetzung. Die ehrgeizigen Ziele werden verfehlt, und oftmals sind die Unternehmen schon froh, wenn es wenigstens ein paar Schritte in die richtige Richtung geht. Das muss nicht so sein. An einem von vielen Beispiele aus meiner 15-jährigen Praxis in Portugal soll gezeigt werden, wie durch kontinuierliche Begleitung von Veränderungsmaßnahmen die angestrebten Resultate erzielt oder sogar noch übertroffen werden können.

### Ein Coaching-Programm für die 2. Führungslinie

Bei allen Veränderungsprozessen, in welche die gesamte Belegschaft eingebunden werden soll, spielt die 2. Führungsebene eine ganz besonders wichtige Rolle. Sie steht vermittelnd zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden, und von ihrem Verhalten hängt es weitgehend ab, ob der Informationsfluss von oben nach unten und von unten nach oben entsteht und gelingt.

Im folgenden Praxisbeispiel steht daher die 2. Reihe der Führungskräfte eines portugiesischen Industriebetriebs im Mittelpunkt.

Das portugiesische Traditionsunternehmen war kurz vorher von einem deutschen Konzern übernommen worden, und die Entschlossenheit der Unternehmensleitung, Veränderungen durchzusetzen, war hoch. Ein wohldurchdachtes Coaching-Programm für die Abteilungsleiter der Fertigung sollte deren Eigeninitiative und Selbstverantwortung systematisch stärken, mit dem Ziel, die Mitarbeitenden eigenverantwortlich in die anstehenden Veränderungsprozesse einzubinden.

que novas necessidades exigem novas competências. E formações são perfeitamente adequadas para aproximar os quadros de liderança e funcionários das mudanças necessárias.

Precisamente no domínio dos comportamentos, isto é, no domínio dos chamados “softskills”, onde não se trata das competências profissionais, mas sim das competências metodológicas e humanas de quadros de liderança e funcionários, formações, por si só, muitas vezes não são suficientes. A maioria de nós sabe isso por experiência própria: mesmo que consigamos apresentar um comportamento mais promissor numa formação, é pouco provável que o manteremos também no dia-a-dia sob pressão. Em situações de stress recorremos automaticamente aos padrões de comportamento que estão mais ancorados na nossa personalidade: os nossos velhos hábitos. Para mudar hábitos não é suficiente só deixar o velho comportamento. Pelo contrário, têm de ser construídos novos hábitos que pouco a pouco substituem os velhos. É exatamente isso que exige tempo e perseverança.

Há que acrescentar outro aspecto: Um líder que muda o seu comportamento de liderança será confrontado com uma multiplicidade de reações pouco previsíveis. Um chefe de departamento por exemplo, que agora quer receber mais frequentemente feedback dos seus colaboradores e que indica as coisas claramente em situações nas quais antes fez rodeios, não pode saber como será a reação ao seu novo comportamento.

A experiência tem mostrada que não só é muito útil mas sim, mesmo indispensável organizar uma ajuda para este líder que o apoia no processo de analisar e ordenar estas novas experiências e na manutenção do processo de mudança. Isso chama-se acompanhamento de mudanças através de coaching.



**Bei allen Veränderungsprozessen, in welche die gesamte Belegschaft eingebunden werden soll, spielt die 2. Führungsebene eine ganz besonders wichtige Rolle.**  
**A segunda linha de comando tem um papel muito importante em todos os processos de mudança, nos quais todos os colaboradores têm de ser envolvidos.**

Hintergrund der Veränderungsmaßnahmen war die Einführung einer neuen Produktlinie, die stabile Prozess- und Produktqualität auf einem bislang noch nicht erreichten Niveau notwendig machte. Dies verlangte von Führungskräften und Mitarbeitern große Offenheit gegenüber neuen Herangehens- und Verfahrensweisen sowie eine deutliche Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen.

In einem achtmonatigen Coachingprogramm wurden für jeden Leiter eines Fertigungsbereichs Ziele formuliert, für deren Erreichung in monatlichen Einzel- und zweimonatlichen Gruppenbesprechungen Maßnahmen definiert und evaluiert wurden.

Im Vordergrund stand dabei die Gewinnung, Einbindung und Aktivierung der Mitarbeiter bei der Lösung von bereits bestehenden Problemen, bei der Ideenfindung für Verbesserungsmaßnahmen und generell bei der Entwicklung eigenverantwortlichen Handelns auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Fertigung.

Während das Einzelcoaching es ermöglichte, auf die jeweiligen individuellen Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen einzugehen, stellte das Gruppencoaching sicher, dass zwischen den Fertigungsleitern der Austausch über die eigenen Erfolge und Misserfolge im Veränderungsprozess in Gang kam. Dies schuf eine bislang noch nicht erreichte Offenheit in der Kommunikation der Führungskräfte untereinander und stärkte enorm die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung.

Alle Fertigungsleiter erreichten die anspruchsvollen, in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung vorher definierten Veränderungsziele. Mit neuen Führungskompetenzen und neuem Selbstbewusstsein ausgerüstet gelang es ihnen, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen und das Bewusstsein dafür zu schär-

## Acompanhar mudanças sistematicamente

Às vezes programas de mudança falham logo no planeamento. Mas mais frequentemente os efeitos esperados desaparecem durante o processo de aplicação. Os objetivos mais ambiciosos não são alcançados e muitas vezes as empresas ficam satisfeitas em dar pelo menos alguns passos na direção correta. Isso não tem de ser assim. Através de um exemplo da minha prática profissional em Portugal, quero mostrar como os resultados ambicionados podem ser conseguidos e mesmo superados por via de acompanhamento contínuo das medidas de mudança.

### Um programa de coaching para a segunda linha de comando

A segunda linha de comando tem um papel muito importante em todos os processos de mudança, nos quais todos os colaboradores têm de ser envolvido, pois serve de mediador entre a direção e os colaboradores e do seu comportamento depende se o fluxo de informação se gera de baixo para cima e de cima para baixo e se resulta nos dois sentidos.

No exemplo prático que se segue está no centro da atenção a segunda linha de comando dos quadros de uma empresa industrial portuguesa. A empresa tradicional portuguesa tinha sido comprada pouco antes por um grupo de empresas alemãs e a nova direção estava determinada em realizar mudanças.

Um programa de coaching bem concebido para os responsáveis dos departamentos de produção devia fortalecer sistematicamente as suas iniciativas e responsabilidades próprias, com o objetivo de envolver os colaboradores sob a sua responsabilidade nos processos de mudança que estavam por vir.

Plano de fundo para as medidas de mudança foi a introdução de uma nova linha de produtos, que colocava as exigências de qualidade do processo e do produto num nível que até então não tinha sido alcançado. Isso exigiu da direção e dos colaboradores uma grande sinceridade perante novos abordagens e métodos bem como uma evolução acentuada das suas competências.

Durante um programa de coaching de oito meses foram elaborados objetivos para cada líder de um departamento de produção. Para esses objetivos poderem ser atingidos, foram definidas e avaliadas medidas em reuniões pessoais mensais e reuniões de grupos bimensais.

O foco concentrava-se em garantir a participação e envolver os colaboradores nas soluções de problemas que já existiam, nos brainstormings e no encontro de ideias para medidas de melhoria e, em geral, do desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade própria em todos os níveis e todos os âmbitos da produção.

Enquanto o coaching individual possibilitou a análise de dificuldades individuais durante a aplicação das medidas de mudança, o coaching de grupos assegurou que entre os chefes de produção havia uma troca de experiências sobre os seus sucessos e fracassos durante o processo de mudança. Gerou-se uma comunicação sincera e aberta que até agora não existia entre os líderes, o que também fortaleceu a disponibilidade para o apoio mútuo.

Todos os responsáveis de produção atingiram os objetivos de mudança que foram definidos de antemão em cooperação com a direção. Equipados com novas competências de liderança e uma nova autoconfiança, conseguiram transmitir mais confiança aos colabo-



fen, dass die aktive Mitwirkung aller erforderlich ist, um die hoch gesteckten Ziele zu erreichen.

Als besonders wirksam erwies sich dabei die Veränderung der Besprechungskultur im Unternehmen. Die Besprechungen in den verschiedenen Fertigungsbereichen wandelte sich zunehmend von der mitunter ausufernden Diskussion von Problemen und Ärgernissen zur gezielten Analyse von Optionen und Lösungsmöglichkeiten unter Einbeziehung aller Mitarbeiter.

Den Fertigungsleitern ist im Verlaufe des Coachingprozesses klar geworden, dass Besprechungen ein zu wichtiges Führungsinstrument sind, um zuzulassen, dass dieses durch Unpünktlichkeit, mangelnde Vorbereitung, ständige Abschweifungen vom Thema und letztlich frustrierende Ergebnisse wirkungslos gemacht wird.

Die Unternehmensleitung in Portugal hat diesen Veränderungsprozess initiiert, und kontinuierlich begleitet. Sie hat die Weichen dafür gestellt, dass die geplanten Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden konnten.

Den Fertigungsleitern war klar, wie wichtig dieser Veränderungsprozess für das gesamte Unternehmen war. Und sie wussten, dass es keine vernünftigen Alternativen zu dem gewählten Vorgehen gab.

### Schlussbemerkungen

Das ausgewählte Praxisbeispiel macht deutlich, wie Verhaltensänderungen im Kleinen und im Großen letztlich erzielt werden können:

- > durch Weichenstellungen, die alle anderen Ausgänge versperren und
- > durch beständige Ermutigung, den eingeschlagenen Weg bis zum Ende zu gehen, trotz Widerständen und Rückschlägen.

Eine systematische Begleitung und Unterstützung der Führungskräfte, welche die Veränderungen durchsetzen sollen, erhöht die Erfolgsaussichten erheblich. Erst die Begleitung über einen angemessenen Zeitraum hinweg stellt sicher, dass die Führungskräfte neue Verhaltensmuster und neue Kompetenzen ausbilden, die auch unter dem Druck der täglichen Praxis Bestand haben. Dann erst wird der Sprung auf die nächsthöhere Kompetenzebene möglich. ¶

radores e aprofundar a consciência da necessidade de uma colaboração ativa entre todos para alcançar os objetivos ambiciosos.

A mudança na forma de discutir os assuntos na empresa mostrou-se particularmente eficaz. Assim, as reuniões nos diferentes departamentos de produção transformaram-se cada vez mais de discussões muito abrangentes sobre problemas e aborrecimentos na análise de opções e soluções com a participação de todos os colaboradores.

Durante o processo de coaching, os responsáveis de produção perceberam que reuniões representam um instrumento de liderança muito importante que não deve ser tornado ineficaz por falta de pontualidade, falta de preparação, divagações contínuas do tema e finalmente por resultados frustrantes.

Este processo de mudança foi iniciada pela direção da empresa em Portugal que o acompanhava permanentemente. Apontou o caminho para que as medidas planeadas tenham sido realmente aplicadas.

Os responsáveis de produção reconheceram a importância que este processo de mudança tem para toda a empresa e também perceberam que não havia outra alternativa ao procedimento escolhido.

### Comentários finais

O exemplo prático escolhido mostra como mudanças de comportamento em grande e em pequena escala podem ser atingidas:

- > apontando o caminho, o que impossibilita escolher outras saídas e
- > através de encorajamento constante que o caminho iniciado tem que ser levado até ao fim, apesar de resistências e revéses.

Um acompanhamento sistemático e o apoio aos responsáveis que devem realizar as mudanças, aumenta consideravelmente a possibilidade de sucesso. Só o acompanhamento durante um período apropriado assegura que os responsáveis desenvolvem novos padrões de comportamento e novas competências que se mantêm mesmo no dia-a-dia, independentemente da pressão diária. Apenas assim, o salto para o próximo nível será possível. ¶ Tradução CCILA

Der Autor ist ein international tätiger Berater, Trainer und Business Coach mit Sitz in Portugal (seit 2000). Sein Spezialgebiet ist die Entwicklung von Führungskräften und Teams. In den letzten Jahren hat Ulrich Geuther vor allem (internationale) Führungsteams bei der Gestaltung und Durchsetzung von Veränderungen - Change Management - begleitet und unterstützt. Das aufgeführte Beispiel stammt aus seiner eigenen Praxis. Der Diplom-Psychologe und ausgebildete Business Coach arbeitet auf Portugiesisch, Englisch und Deutsch (Muttersprache). ¶

O autor é um consultor de nível internacional, formador e Business Coach, com sede em Portugal (desde 2000). O seu domínio específico é o desenvolvimento de líderes e equipas. Durante os últimos anos, Ulrich Geuther tem sobretudo acompanhado e apoiado equipas de direção (internacionais) no tratamento e na realização de mudanças (Change Management). O exemplo apresentado provém da sua própria prática. O diplomado e formado Business Coaching trabalha em português, inglês e alemão (língua materna). ¶