

Echtzeit-Coaching in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen

Dieser Beitrag gibt Führungskräften, Projektleitern, Entscheidungsträgern im Personalbereich und Change-Agents Hilfestellungen,

- wie sie, unterstützt durch Coaching-Maßnahmen, die Umsetzung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in ihrem Unternehmen sicherstellen können,
- wie Entwicklungsmaßnahmen durch Coachings effektiv und effizient gestaltet werden können,
- welchen konkreten Beitrag sie persönlich dazu leisten können,
- inwiefern die Rahmenbedingungen einbezogen bzw. geändert werden müssen,
- welche Verantwortungen an anderen Stellen im Unternehmen liegen,
- wie sie Entscheidungsträger, Vorgesetzte und Mitarbeiter aktiv einbinden und in die Verantwortung bringen können.

Letztendlich werden Wege aufgezeigt, wie Sie als Unternehmer, Führungskraft oder Personalmitarbeiter aus einer Situation der (Ziel-)Unsicherheit und Überforderung zu erfolgreichen Unternehmern im Unternehmen werden können.

Die Ausgangssituation

Wir leben mittlerweile in einer hoch dynamischen und komplexen Welt, die von uns allen aufgrund mannigfaltiger, miteinander vernetzter Veränderungs- und Entwicklungsprozesse immer schnellere Anpassungsleistungen individueller, kultureller, mentaler, technologischer, organisatorischer und gesellschaftlicher Art verlangt. Wir müssen daher alle bewusst und gezielt lernen, diese mehr-dimensionalen, sowohl materiellen wie immateriellen Veränderungs-, Anpassungs-, Lern- und Entwicklungsprozesse besser zu verstehen, um sie wirkungsvoller

planen und effizienter, d.h. zielgerechter, kostengünstiger, schneller und weniger leidvoll meistern und managen zu können.¹

Die Zeit der großen Budgets für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen ist vorbei. Die Idee, neues Wissen bzw. Können allein durch Off-the-job-Qualifizierungsmaßnahmen erreichen zu können, hat sich überholt. Das liegt zum einen an der wirtschaftlichen Gesamtsituation. Zum anderen gab es zu wenig messbare Erfolge bei der Umsetzung in Handlungskompetenz in den Unternehmen. Flucht vor der eigenen Verantwortung, Angst vor Versagen, zeitliche Engpässe oder methodisches Unvermögen der verantwortlichen Führungskräfte sind die häufigsten Ursachen dafür, dass der Entwicklungs- und Veränderungsprozess nicht aktiv begleitet oder die neu erworbene (Handlungs-) Kompetenz der Mitarbeiter in der Tagesarbeit nicht ausreichend unterstützt wird. Das alte Lehrmeister-Lehrling-Prinzip „Erklären, Vormachen, Nachmachen, Üben, Qualität durch laufende Adaptationen in der Praxis sicherstellen“ wird – von der beruflichen Erstausbildung einmal abgesehen - nur wenig eingesetzt. Darüber hinaus ist das Arbeits- und Lernumfeld meist nicht auf die Veränderungen vorbereitet. Wer kennt nicht die bekannte Reaktion der Kollegen: „Ach ja, der war auf so einem Seminar. Der wird sich schon wieder beruhigen.“

Echtzeit-Coaching zur Unterstützung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen

Es ist daher wichtig, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse entsprechend der konkreten Ziele genau zu analysieren, zu prüfen, wo die größten Stellhebel sind, den Prozess über die Phase der reinen Wissensaufnahme **bis zu Ende** zu konzipieren und, bis zur Erreichung der geplanten Ziele, den **Transfer vor Ort sicherzustellen**. Nicht die Höhe der Investitionen, sondern der in das Tagesgeschäft verankerte und auf das angestrebte Ergebnis ausgerichtete Lern- und Veränderungsprozess bringt den Erfolg. Hierbei sind die Gestaltung des Lernumfeldes und die Unterstützung aller betroffenen Personen, insbesondere durch Coaching-Maßnahmen, von entscheidender Bedeutung. Es werden daher in den Unternehmen verstärkt Begleitmaßnahmen in Form von Einzel- und Gruppen-Coachings oder Patenschaftsmodellen durchgeführt. Diese sollen - dem konkreten Bedarf vor Ort entsprechend - systematisch oder situativ den Vertriebs Erfolg, das neue Führungsverhalten, die Teamorganisation oder die ü-

¹ vgl. Heijo Rieckmann, Führungs-Kraft und Management Development, Gerling Akademie Verlag, München 1998

bearbeiteten Geschäftsprozesse nachhaltig sicherstellen: Also weg von Massenveranstaltungen, hin zu individuellen, zielgerichteten, transferorientierten und kostengünstigen Maßnahmen.

Dieses gilt ebenso für Change-Prozesse. In der Regel müssen Veränderungsprozesse während des laufenden Geschäfts von Führungskräften durchgeführt werden, die fast immer exzellente Fachleute sind, häufig aber maximal ein Seminar über Change-Management besucht haben. Hier entsteht ein ungewolltes Spannungsfeld zwischen ihren bisherigen Berufserfahrungen als Fachverantwortlicher und Linienführungskraft und den für sie als Veränderungsmanager neuen Anforderungen. Dieses führt bei den betroffenen Personen zu deutlich sichtbaren oder vielleicht auch nur subjektiv empfundenen Überforderungen, insbesondere deshalb, weil ein Scheitern der angestrebten Change-Maßnahmen meist fatale betriebswirtschaftliche Folgen hat.

Solche und andere Situationen sind typische Fälle für ein (**Echtzeit-**)Coaching der verantwortlichen Personen (Führungskräfte, Projektleiter, Change-Agents, etc.). Das Coaching umfasst hierbei alle Formen von der Persönlichkeitsentwicklung, der Verhaltensänderung und des Selbstmanagements, über Kommunikations-, Konflikt- oder Führungs-Coaching bis hin zur fachlichen und methodischen Unterstützung. Entscheidend ist, dass durch das Coaching im laufenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess die sofortige Umsetzung der neu erworbenen Kompetenzen in die berufliche Praxis sichergestellt wird und der Lerntransfer durch entsprechende Feedbackschleifen laufend überprüft werden kann.

Um den Erfolg eines Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesses sicherzustellen, muss das Coaching fest in den Gesamt-Prozess bis hinauf zum Management – oder besser noch beginnend beim Management – verankert sein. Voraussetzung hierfür ist, dass die Coaching-Maßnahmen bereits in der Konzeptionsphase berücksichtigt und durch die Geschäftsleitung in der Unternehmensöffentlichkeit inhaltlich und prozessual unterstützt werden.

Es gibt verschiedene Ansätze, wie das Coaching und der Coach als Prozess-Begleiter in den Gesamt-Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess integriert werden können.

Der ganzheitliche, systematische Ansatz

Hier wird der Coach schon in die Konzeptionsphase des Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesses eingebunden. In vielen Fällen wird er sogar mit der Entwicklung einer Gesamtsystematik beauftragt. Diese umfasst dann die Analyse der Ist-Situation, die Erarbeitung und Abstimmung des Zielzustandes (inkl. der Definition der entsprechenden Erfolgsparameter und Messgrößen), die Überprüfung bzw. Festlegung der Rahmenbedingungen, die Gestaltung des gesamten Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesses (inkl. aller Methoden und Instrumente), die Integration der Coaching-Maßnahmen in den Gesamtprozess sowie die Transferbegleitung inkl. des Controlling-Systems zur Überprüfung und Sicherstellung des Lerntransfers.

Das Einzel-Coaching

In diesem Fall wird der Coach mit der Unterstützung einer Führungskraft, eines Projektleiters oder Change-Agents beauftragt. Die Rahmenbedingungen, die Ziele und die Integration in die Gesamtsystematik des Coaching-Prozesses sowie die Rolle, die Verantwortung des Coachees und die erwarteten Ergebnisse sind in dem Auftragsklärungsgespräch zwischen dem Coach und dem Management, der Personalabteilung oder der jeweiligen Funktion im Unternehmen, die als Auftraggeber für den Gesamtprozess verantwortlich ist, abzustimmen. Vorausgesetzt, dass Coach und Coachee sich bereits vorher kennen gelernt haben und zwischen ihnen schon eine tragbare Beziehung besteht, kann der Coachee bereits mit am Auftragsklärungsgespräch teilnehmen. Dies fördert Transparenz und Vertrauen. Der Ablauf des eigentlichen Coachings selbst wird später noch näher beschrieben.

Das Gruppencoaching

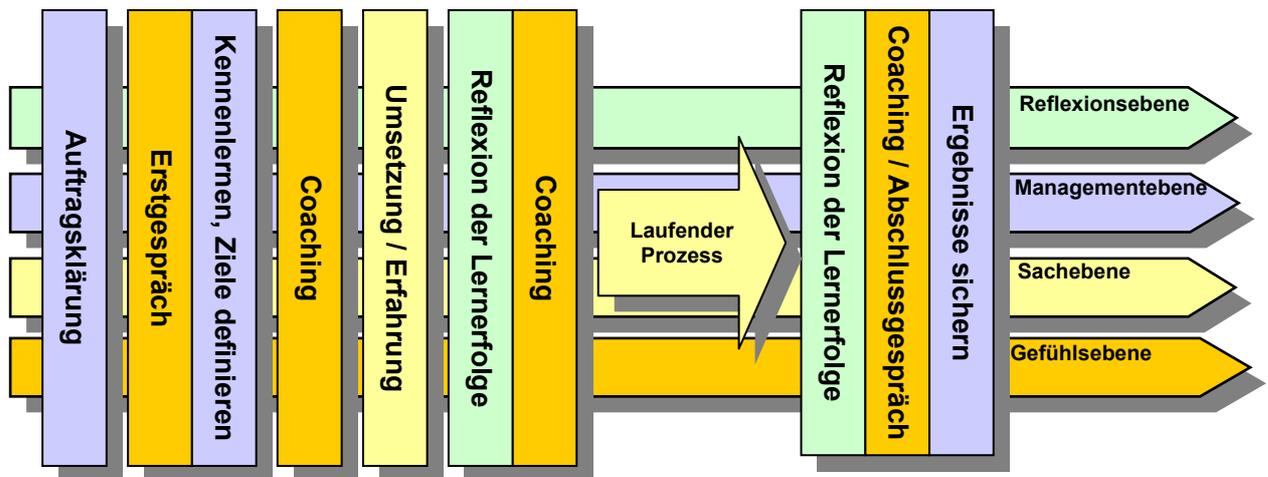
Das Gruppencoaching entspricht im Wesentlichen dem Einzelcoaching, wird allerdings aufgrund von eventuell vorhandenen Funktionszusammenhängen unter den Coachees, der Gleichartigkeit der Coaching-Inhalte, der Lerneffekte im Team, aber auch aus Kostengründen in der Gruppe durchgeführt. Ein großer Vorteil des Gruppencoachings liegt in der Möglichkeit, die Dynamik der Gruppe selbst zur Emotionalisierung der Prozesse und die Teamkollegen als „Peer-Group-Berater“ zu nutzen. Rahmenbedingungen, Ziele und Integration in den Gesamtprozess sollten in diesem Modell ohne die Coachees mit dem Auftraggeber in einem Auftragsklärungsgespräch abgestimmt werden. Rollen, Verantwortungen, Ziele und Erwartungen werden dann anschließend mit den Coachees als Gruppe gegebenenfalls auch in Einzelgesprächen besprochen.

Der Grund bzw. der Zeitpunkt der Beauftragung von Coachings kann sehr unterschiedlich sein. Im Idealfall werden die Coaching-Maßnahmen bereits vor Beginn des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses eingeplant. Mit diesem proaktiven Vorgehen wird sichergestellt, dass ein Höchstmaß an Transferleistung erzielt und ein mögliches Missmanagement bei den Entwicklungs- und Veränderungsprozessen vermieden wird.

Häufig wird aber auch erst während des laufenden Entwicklungs- und Veränderungsprozesses erkannt, dass die Führungskräfte, Projektleiter oder Change-Agents durch Coachings bei ihrer Arbeit unterstützt werden müssen. Dies geschieht meist präventiv, um Überforderungen der Führungskräfte und damit mögliche Fehlentwicklungen im Change-Prozess zu vermeiden. Häufig geht es aber auch darum, absehbare oder bereits entstandene Krisen zu beheben oder zumindest zu begrenzen.

Das Coaching in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen sollte auf den folgenden vier Ebenen ablaufen:

Coaching in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen



Die Sachebene

Auf der Sachebene wird im Coaching der operative Entwicklungs- und Veränderungsprozess behandelt. Hier geht es im Wesentlichen um den Ablauf des Prozesses, die Ergebnisse im laufenden Geschehen, Termine, Zahlen, Daten, Fakten, etc..

Die Gefühlsebene

Auf der Gefühlsebene geht es um die Persönlichkeit des Coachees selbst, den zielgerichteten Umgang mit seinen Werten, seinen Glaubenssätzen, seinem Bezugsrahmen, seinen Einstellungen, seinen Gefühlen, Ängsten, Widerständen und Hoffnungen.

Die Managementebene

Die Art und Weise, wie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse organisiert und gesteuert werden, die dabei verwendeten Methoden und die Auswirkungen des eigenen Handelns werden beim Coaching auf der Managementebene angesprochen.

Die Reflexionsebene

Auf der Reflexionsebene „steigt man in den Hubschrauber“. Der Coachee betrachtet – gesteuert durch gezielt eingesetzte Reflexionsmethoden – zum einen sich selbst und sein Handeln, zum anderen den Ablauf des Prozesses und deren Wechselwirkung. Typische Fragestellungen sind:

Was habe ich wahrgenommen?

Wie ist das Wahrgenommene zu interpretieren?

Was kann ich daraus lernen?

Welche neuen Impulse habe ich erhalten?

Wie muss ich mein Verhalten ändern?

Typischer Ablauf eines Coaching-Prozesses

Der Coaching-Prozess selbst läuft in Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozessen typischerweise wie folgt ab:

Zunächst muss der **Auftrag** geklärt werden. Die Auftragsklärung findet zwischen dem Coach und dem Auftraggeber (der Geschäftsleitung, der Personalabteilung oder der jeweiligen Funktion im Unternehmen, die für den Entwicklungs- und Veränderungsprozess verantwortlich ist) statt. Je nach gelebter Kultur und den herrschenden Organisationsprinzipien im Unternehmen kann auch der Coachee selbst Auftraggeber sein.

Im Auftragsklärungsgespräch werden natürlich die üblichen Punkte wie Ziele, Erwartungen, Vorgehensweise, Dauer, Vertraulichkeit des Coachings thematisiert. Darüber hinaus müssen bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen aber auch der Ablauf des Gesamtprozesses, die Integration des Coachings in den Prozess, die Rahmenbedingungen (inhaltlich, organisatorisch, zeitlich, politisch, etc.), die Unternehmens- und Änderungskultur, die zu erwartenden Widerstände und Ängste, die Kommunikationsprozesse im Unternehmen, etc. mit dem Auftraggeber geklärt werden.

Nach der Auftragsklärung erfolgt das **Erstgespräch** zwischen Coach und Coachee. Sollte im Vorfeld noch keine Auswahl des Coachs durch den Coachee erfolgt sein, dient das Erstgespräch zunächst dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Abschätzen, ob eine gemeinsame Basis zur Zusammenarbeit möglich ist. Generell wird in dieser Phase des Coaching-Prozesses geklärt, ob die Voraussetzungen für eine tragbare Coaching-Beziehung (Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, gegenseitige Akzeptanz) gegeben sind.

Wenn der Auswahlprozess bereits stattgefunden haben sollte und Coach und Coachee bereits eine gemeinsame Basis von Vertrauen und gegenseitiger Akzeptanz gefunden haben, wird zunächst die persönliche Startposition des Coachees analysiert und besprochen. Hierzu gehören sein persönliches Profil, die eigene Stabilität, seine Selbstmanagement-Fähigkeiten, die Führungskompetenz, seine Kommunikationsqualitäten, bereits vorhandene Change- / Projektmanagement-Kompetenzen, methodisches Wissen, Fachwissen, etc.

Auf dieser Ausgangsbasis wird mit dem Coachee in **laufenden Coaching-Sitzungen** an den eigenen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen gearbeitet, diese reflektiert und durchanalysiert, damit er daraus lernen und sich des eigenen Know-hows und Verhaltens als Change-Manager bewusster werden kann. Die Coachees müssen dabei vor allen Dingen bereit sein, auch sich selbst einzubringen und "learning by doing" zu bejahen.

Folgende Fragestellungen werden bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in den Coaching-Sitzungen häufig behandelt:²

1. Wie initiiere und plane ich einen Qualifizierungs- bzw. organisatorischen und kulturellen Veränderungsprozess im Unternehmen, in meiner Organisationseinheit, in einem Team?
2. Auf welchen Prozess-Ebenen laufen Qualifizierungs-, Veränderungs- und/oder Organisations-Entwicklungsprozesse (OE) ab?

² vgl. Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, Campus Verlag, 1996

vgl. Heijo Rieckmann, Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2000

3. Mit welchen Risiken ist solch ein Qualifizierungs- oder Change-Prozess behaftet, bzw. welche veränderungshemmenden Kräfte können dabei entstehen?
4. Was kann man tun, um veränderungshindernde Kräfte und Widerstände zu reduzieren bzw. veränderungsfördernde Kräfte aufzubauen und zu stärken?
5. Wie erstelle ich hierzu eine aussagefähige Kraftfeldanalyse (Promotoren, Widerständler, veränderungsbereite Mitarbeiter, die hehren und wahren Ziele, etc.)?
6. Wie sind Veränderungsprozesse zwischen Organisationen (Interfaces, Ketten) und in Netzwerken/Kooperationen anzugehen?
7. Erfolgsfaktoren:
 - Welche Bedingungen sollten/müssten gegeben sein, damit ein Entwicklungs- bzw. Veränderungs-Prozess von Erfolg getragen sein kann?
 - Wie kann ich das Lernumfeld gestalten?
 - Wie kann ich homogene Lerngruppen zusammenstellen?
 - Wie kann ich eigenverantwortliches Lernen sicherstellen?
 - Von welchen „best failures“ kann man lernen (lesson learned)?
8. Wie lässt sich Veränderungsbewusstsein und -energie wecken?
9. Welche alternativen (weichen oder harten) Basis- und Entry-Strategien des Managements of Change gibt es (Social Marketing, Organisationsentwicklung, Bombenwurf, Reengineering, Merger, etc...)? Was sind deren Vor- und Nachteile? Wann ist was angebracht (Indikationen)?
10. Wie verlaufen die Phasen von organisatorischen Veränderungsprozessen?
11. Welche Rollen können/müssen von dem Coachee im Laufe eines organisatorischen Veränderungsprozesses eingenommen werden? Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind dazu unbedingt notwendig?
12. Welche Methoden, Instrumente und Interventionen des Change-Managements stehen zur Verfügung?
13. Was ist zu tun, wenn Veränderungsprozesse ins Trudeln kommen, stecken bleiben, erlahmen oder versanden? Oder wenn passive Widerstände entstehen, Aggressionen wachsen, Streik ausbricht etc.?
14. Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf den Erfolg von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen? Wie kann „Unternehmenskultur“ beeinflusst werden?
15. Wie erfolgt die Einbindung des Umfeldes (Vorgesetzte, Entscheidungsträger, Kollegen, Mitarbeiter, sonstige Betroffene des Prozesses, Betriebsrat, Datenschutzbeauftragter, politisches Umfeld, Gesellschaft, etc.)?

16. Wann sollen welche Mitarbeiter wo und wie in den organisatorischen Veränderungsprozess (nicht) miteinbezogen werden (Partizipation vs. Handlungsfähigkeit)?
17. Wie „vermarktet“ und „kommuniziert“ man Qualifizierungsmaßnahmen / Veränderungsprojekte?
 - Was ist kommunizierbar?
 - Was ist nicht kommunizierbar? Warum? (Man kann nicht „nicht kommunizieren“!)
 - Was ist unklar?
 - Welche Information wird an welche Zielgruppe gegeben?
18. Lässt sich der Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen sowie organisatorischer, kultureller und individueller Veränderungsprozesse definieren, feststellen und messen?

Um diese komplexen Aufgaben zu lösen, gibt es verschiedene Formen, den Coachee zu unterstützen.

Die Vermittlung des notwendigen Fachwissens

In entscheidenden Phasen des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses ist es oft sinnvoll, dem Coachee ganz pragmatisch das in der jeweiligen Situation bzw. das für die zu lösende Aufgabe notwendige Wissen zu vermitteln, anstatt ihn sich das Wissen durch ein aufwendiges Selbststudium oder zeitfressende Seminare selbst aneignen zu lassen. In diesem Fall geht es einmal nicht um die „Hilfe zur Selbsthilfe“, sondern um eine effiziente Unterstützung des Coachees, die einen hohen Wirkungsgrad im Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess erzielt.

Die Vermittlung von methodischem Wissen

Gleiches gilt für die Vermittlung von methodischem Wissen und Fähigkeiten, die unmittelbar für den laufenden Prozess erforderlich sind. Zur Vermittlung der Kompetenzen für ein erfolg-

reiches Change- / Projektmanagement oder für die Organisation von Geschäftsprozessen sowie zur Beherrschung von Präsentations-, Rede-, Gesprächs- und Verhandlungstechniken können dann situationsgerecht die jeweils benötigten Methoden und Instrumente erläutert und zum Beispiel in Rollenspielen trainiert sowie einfache Hilfsmittel wie Checklisten, Ablaufpläne, Übersichten, etc. zur Verfügung gestellt werden.

Die Arbeit am Verhalten und der Persönlichkeit des Coachees

Dies ist eigentlich der Schwerpunkt des Coachings. Hier geht es klassisch darum, durch „Hilfe zur Selbsthilfe“ dem Coachee präventiv oder unterstützend in der jeweiligen Prozess-Phase zu helfen, indem er - begleitet durch den Coach - aktiv an seinem Verhalten, das heißt, seinem Bezugsrahmen, seinen Glaubenssätzen und Einstellungen, seinen Widerständen und Ängsten (Jobverlust, Degradierung, Versagensängste, Imageverlust, Angst vor Neuem / Unbekanntem, etc.) arbeitet. Hierzu werden typischerweise Interventionstechniken angewandt wie Feedback, Konfrontation / Provokation, die Ableitung von (gegebenenfalls unangenehmen) Konsequenzen, Rollenspiele, Tipps / Ratschläge, Reframing (Änderung des Bezugsrahmens / der Glaubenssätze), das Aufdecken und Vermeiden von psychologischen / politischen Spielen oder die Anwendung von Symbolen / Metaphern / Anekdoten.

Die Coaching-Sitzungen sollten so lange durchgeführt werden, bis der Coachee selbständig und erfolgreich den Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess managen kann oder aber der Gesamt-Prozess abgeschlossen ist. Die Sitzungen sollten hierbei so kurz wie nötig, so häufig, wie es der Prozess bzw. der Bedarf des Coachees erfordert, und so transferorientiert wie möglich erfolgen. Ziel des Coachs ist es dabei, sich selbst überflüssig zu machen. Der Coaching-Prozess wird mit einem Abschlussgespräch beendet.

Das Abschlussgespräch

Im Abschlussgespräch, für das bereits bei der Auftragsklärung und im Erstgespräch ein separater Termin zu reservieren ist, werden die Ergebnisse des Coachings nochmals zusammengefasst und überprüft, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

Coaching ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“. Insofern ist insbesondere zu betrachten, inwieweit der Coachee zum Beispiel in der Lage war bzw. ist, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse auch im politisch schwierigen Umfeld (zukünftig) selbständig zu managen, mit eigenen Ängsten und Widerständen und denen der Mitarbeiter konstruktiv umzugehen, angemessen, offen und fair zu kommunizieren, Betroffene zu beteiligen und mit ihnen die Geschäftsprozesse effektiv und effizient zu gestalten.

Die Ergebnisse des Coaching-Prozesses und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen sollten Coach und Coachee dann gemeinsam mit dem Auftraggeber besprechen, eventuell abweichende Beurteilungen der Coaching-Ergebnisse bzw. Auffassungsunterschiede klären und mögliche Folgemaßnahmen festlegen.

Zusammenfassung

„Echtzeit-Coaching“ in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen hat den unschätzbaren Nutzen, dass Arbeiten, Lernen, Umsetzen und Erfolg in ständigen Feedbackschleifen erfolgen. Durch den im Hintergrund stehenden Coach bleibt der Coachee nach außen die kompetent und verantwortlich handelnde Führungsperson, hat aber einen Sparringspartner, mit dessen Hilfe er sein Handeln reflektieren, aus seinen Erfahrungen, aber auch durch zusätzliches und situationsgerecht vermitteltes Methoden- und Fachwissen besser lernen und an seinem persönlichen Verhalten fallbezogen arbeiten kann. Das Coaching erfolgt also lernprozessorientiert und in **Echtzeit**, das heißt während des laufenden Entwicklungs- und Veränderungsprozesses.

Ein weiterer Vorteil ist, dass man hierbei nicht nur die eigene Handlungskompetenz verbessert, sondern auch das Arbeits- und Lernumfeld der Mitarbeiter. Da diese dann die Möglichkeit haben, Erlerntes in einem unterstützenden Umfeld zu üben, können die gewünschten Lernergebnisse schneller erzielt und damit die Wertschöpfung von Qualifizierungsprozessen erheblich gesteigert werden.

Coaching in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen ist **ziel- und ergebnisorientiert**. Es findet im laufenden Geschäftsprozess statt und ist dadurch extrem praxisorientiert. Durch das **eigenverantwortliche Echtzeitlernen** des Coachees - mit dem Ziel der direkten Anwendbarkeit und Wiederholbarkeit – wird der **Transfer** der neu erworbenen Kompetenzen in den Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess sichergestellt. Dies führt maßgeblich zu **Kosteneinsparungen** bzw. zur Vermeidung von Opportunitätskosten. Echtzeit-Coaching in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen trägt somit entscheidend zur **Wertschöpfung** im Unternehmen bei.