

Abschlussarbeiten

***Reihe Training · Coaching ·
Organisationsentwicklung***

Dr. Thomas Keppler

**Theoretische Inhalte professioneller
Trainingskonzepte und Betrachtung
eines Beispieltrainings aus der
Unternehmenspraxis**

Eruierung von Kompetenzen erfolgreicher Trainer

**unisono institut verlag
ulm · berlin**

Impressum

© unisono institut verlag, ulm · berlin
1. Auflage Juli 2020
ISBN eBook 978-3-948872-07-6

Satz / Layout: Peter Schust
Erscheinungsort: Ulm

unisono institut verlag
Gudrun Jürß und Peter Schust GbR
Stuifenweg 23 · 89075 Ulm · www.unisono-institut.com/verlag

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dr. Thomas Keppler



Dr. Thomas Keppler, 1977 in Kulmbach geboren, arbeitet seit 2005 als Führungskraft bei einem international agierenden Lebensmitteleinzelhandelskonzern.

Nach dem Abitur und der Ableistung des Wehrdienstes, startete Dr. Keppler seine wissenschaftliche und berufliche Laufbahn. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Deutschland mit dem Abschluss als Diplom-Kaufmann (Schwerpunkte: Marketing, Organisation & Führung). Seine damalige Diplomarbeit „Determinanten des Cross-Selling-Potenzials in der Gebrauchsgüterindustrie“ wurde im Jahr 2006 vom GIM Verlag publiziert. Zudem erlangte er den Master of Business Administration (MBA) in Wales (Schwerpunkte: International Business, Global Marketing Strategy). Des Weiteren schloss er seine Promotion in England erfolgreich ab und bekam hierdurch einen PhD im Bereich Economics verliehen.

Parallel zu seiner wissenschaftlichen Laufbahn absolvierte Dr. Keppler bereits praktische Erfahrungen anhand zahlreicher Praktika in unterschiedlichsten Branchen im In- und Ausland (z. B. USA, Frankreich, Argentinien). Er eignete sich hierbei zudem vielfältige Fremdsprachenkenntnisse an.

Im Jahr 2005 startete Dr. Keppler seine berufliche Laufbahn als Regionalverkaufsleiter beim marktführenden Discounter aus dem filialisierten Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland. Von 2010 bis 2012 wurde er nach Australien entsandt und dort im Großraum Melbourne als Area Manager eingesetzt. Nach seiner Rückkehr wurde Dr. Keppler zum Prokuristen in der nationalen Zentrale in Deutschland befördert. Er übt dort seitdem die Funktion als Director Project Management sowie als Director Indirect Procurement aus.

Zwecks Auf- und Ausbau seiner Kompetenzen hat Dr. Keppler mehrere zertifizierte Kompakt-Ausbildungen beim Institut Competence On Top erfolgreich abgeschlossen. Zudem absolvierte er die Premium-Ausbildung mit Hochschulzertifikat der Steinbeis-Hochschule Berlin zum Competence Trainer als auch zum Competence Coach.

Die nachfolgende Transferarbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zum/zur Competence Trainer/in bzw. Competence Coach bei Competence on Top (vgl. letzte Seiten) angefertigt.



Abschlussarbeit

zur Erlangung des zertifizierten Grades
Competence-Trainer (SHB)
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

**Theoretische Inhalte professioneller Trainingskonzepte
und Betrachtung eines Beispieltrainings aus der Unternehmenspraxis
sowie
Eruierung von Kompetenzen erfolgreicher Trainer**

Dr. Thomas Keppler

Düsseldorf, den 01.12.2019

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, die vorliegende Abschlussarbeit zur Erlangung des zertifizierten Grades Competence-Trainer (SHB) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt zu haben.

Ferner versichere ich, dass Stellen, die anderen Werken – auch elektronischen Medien – dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen wurden sowie übernommene Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen, unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht worden sind.

Düsseldorf, den 01.12.2019

Dr. Thomas Keppler

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Trainings-Ansatz.....	5
1.2 Stellenwert betrieblicher Aus- und Weiterbildung.....	7
1.3 Zielsetzung der Abschlussarbeit.....	8
1.4 Methodische Vorgehensweise.....	9
2 Training – Begrifflichkeit und Abgrenzung	10
2.1 Begriffsdefinition und Bedeutung von Training.....	10
2.2 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Training und Coaching.....	11
3 Beleuchtung theoretischer Inhalte erfolgreicher Trainingskonzeptionen	12
3.1 Passgenaue Trainingskonzeption in sieben Phasen.....	12
3.2 Trainingskonzeption nach dem Selbstregulationsansatz.....	14
4 Konzeptinhalte eines Beispieltrainings aus der Unternehmenspraxis und Ansatzpunkte zur Konzeptionsoptimierung	16
4.1 Konzeptinhalte eines Beispieltrainings aus der Unternehmenspraxis.....	16
4.2 Ansatzpunkte zur Konzeptionsoptimierung.....	19
5 Theorie und Praxis: Kompetenzen von Erfolgstrainern	21
5.1 Wissenschaft – Kompetenzen erfolgreicher Trainer.....	21
5.2 Profisport – Eigenschaften gekrönter Fußballtrainer.....	27
5.3 Trainerpraxis – Persönliche Interviews von Jugend- und Amateurtrainern.....	29
6 Fazit	31
7 Literaturverzeichnis	32
8 Internetquellenverzeichnis	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell zur Trainingskonzeption nach dem Selbstregulationsansatz.....	14
Abbildung 2: Ebenen der Persönlichkeitsentwicklung.....	21
Abbildung 3: Kompetenzfelder im Trainingsbereich.....	22

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et al.	et alii (lateinisch: und andere)
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Nr.	Nummer
S.	Seite
sog.	Sogenannte/n/r
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Trainings-Ansatz

Die vorliegende Ausarbeitung ist im Rahmen der Ausbildung zur Erlangung des Grades Competence-Trainer (SHB) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) entstanden.

Die Arbeitswelt wandelt sich enorm. Daher sollte sich auch die interne Weiterbildung in Unternehmen ändern. Die Digitalisierung verändert das Arbeitsleben und damit auch die Bildungs- und Lernmöglichkeiten. In den Unternehmen werden Menschen ausgebildet, ohne konkret zu wissen, wie ihr Arbeitsplatz in nur wenigen Jahren aussehen wird. Herkömmliche Bildungs- und Trainingskonzepte sind zu langsam und werden mehr und mehr von individuellen Trainingskonzepten abgelöst: maßgeschneidert, gegebenenfalls adaptiv, leichtfüßig, nutzerfreundlich, motivierend, ökonomisch und flexibel. Auch die individuelle Persönlichkeitsentwicklung wird immer wichtiger (vgl. Messer: Wir brauchen andere Trainings. 2019, S. 7).

VUCA – das steht für Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Complexity (Komplexität) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Probleme, die jetzt bestehen, werden nicht mit den Mitteln, dem Wissen und der Haltung gelöst, mit denen sie geschaffen wurden. Trainings, die inhaltlich an der Oberfläche kratzen und sich um die allgemeinen Soft-Skill- und Kommunikationsthemen ranken, werden Menschen wohl kaum dazu bringen, grundlegend anders zu handeln. Sie vermitteln auch nicht die Fähigkeiten, die Menschen in Zukunft immer mehr brauchen werden. Die Entscheider in den Unternehmen brauchen Ratgeber, die sich in ihren Disziplinen meisterhaft auskennen und wissen, wie das Neue in Form von Bildung ausgerollt werden kann und zwar so, dass es einen Mehrwert hat. Es bedarf eines Lern- und Entwicklungsraums, in dem man entsprechend denken kann. Wer als Trainer soweit kommen möchte, braucht das entsprechende Rollenverständnis, eine Mission, Mut, Wissen und Kompetenz.

Menschen zu einem anderen Verhalten zu bewegen und davon zu überzeugen geschieht durch Einsicht und intrinsische Motivation. Lernende, die Neugier wiederentdecken bringen dem Unternehmen Wissen und Energie, eine Haltung, die Festgefahrenes infrage stellt. Sie stärken das Unternehmen und sind ein Garant für seine Weiterentwicklung.

Für Trainingsmaßnahmen gilt es auf einer Ebene zu arbeiten, auf der wirklich etwas Neues vorangebracht wird, zum Beispiel:

- Agile Haltung, tief greifende Kooperation
- Wertorientiertes Miteinander
- Weiterentwicklung zeitgemäßer Fähigkeiten und Kompetenzen
- Hochwertige Fachlichkeit
- Entwicklung sinnstiftender Aufgaben und Aktivitäten
- Weiterentwicklung mit Blick auf das Gemeinwohl

Dafür braucht es Lehrmeisterinnen, die selbst über all das verfügen was die Menschen lernen sollen, und die wissen, wie sie diesen Menschen hochkarätige Lernprozesse ermöglichen können. Und es braucht Trainingskonzepte, die Ressourcen bündeln und schonen (vgl. Messer: Wir brauchen andere Trainings. 2019, S. 8 f).

Das Lernen im Unternehmen ist maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens und der Mitarbeitenden. Lernen, Weiterbildung und Weiterentwicklung sind der Motor, um neues Wissen zu erzeugen und zu implementieren. Sie sind die Grundlage für viele Entscheidungen und Verbesserungen und der Quellcode der Kompetenzerweiterung von

Einzelnen, von Teams und dem gesamten Unternehmen. Gerade in herausfordernden Zeiten hilft eine moderne Weiterbildung, gute Geschäftsergebnisse zu erzielen:

- Schlüsselpositionen können besser herausgearbeitet und gestärkt werden
- Change-Management-Prozesse, Fusionen, Restrukturierungen können optimal begleitet werden

Ein wirksames Learning- und Bildungskonzept in Unternehmen mit zielgerichteten Trainings unterstützt nicht nur die Vermittlung von purem Wissen, es bezieht die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ein. So kann das Unternehmen seine Beschäftigten weitaus mehr als starke Partner in den zukünftigen Veränderungsprozessen sehen und auch halten (vgl. Messer: Wir brauchen andere Trainings. 2019, S. 11 f.).

Seit Jahren drängen immer mehr Trainer auf den Markt mit einem scheinbar unerschöpflichen Angebot an Seminaren und Trainings für alle Lebens- und Arbeitsbereiche – nicht selten inklusive vollmundiger Versprechungen, innerhalb weniger Seminartage entscheidende Veränderungen zu erzielen. Da der Beruf des Trainers keine geschützte Berufsbezeichnung und eine Ausbildung nicht zwingend erforderlich ist, kann sich jeder Trainer nennen, ohne über die entsprechenden Kompetenzen zu verfügen. Daher ist es dem Autor zu Beginn dieser Ausarbeitung wichtig, Aussagen über den theoretischen Hintergrund seiner Arbeitsweise und Haltung als Trainer zu treffen. Der Trainings-Ansatz des Autors folgt der systemisch-konstruktivistischen Haltung.

Eine wichtige theoretische Strömung der letzten Jahre ist der Konstruktivismus. Nach dieser Theorie gibt es keine objektive Wahrheit und auch kein objektives Wissen, das von einer Person auf die andere einfach übertragbar wäre. Der Lernende konstruiert sich sein Wissen selbst. Der Trainer kann lediglich über verschiedene Wege eine solche Konstruktion bei den Teilnehmenden fördern oder eben auch verhindern.

Eine weitere wichtige theoretische Strömung ist die Systemtheorie. Bezogen auf Trainings und Weiterbildung ist es wichtig, sich als Trainer klarzumachen, dass die Teilnehmer Teil eines Systems sind und dass dieses System den Transfer unterstützen oder verhindern kann. So ist der Einfluss der Unternehmens- und Führungskultur elementar, wenn es darum geht, ob Wissen vom Training abstrahiert und im Arbeitsumfeld neu angewandt wird. Auch innerhalb des Trainings selbst entstehen Systeme. So wirkt der Trainer nicht nur auf die Teilnehmer, sondern die Teilnehmer beeinflussen sich auch wechselseitig. Doch so wichtig diese Theorien für das eigene Trainerverhalten auch sind, darf dies doch nicht dazu führen, als Trainer den eigenen Anteil am Trainingserfolg und somit der Weiterentwicklung der Teilnehmenden zu leugnen. Nach Auffassung des Autors hängt der Erfolg mindestens in gleichem Maße von den Teilnehmern wie von dem Trainer ab. Als Trainer ist man verpflichtet die vorhandenen Kompetenzen bestmöglich einzusetzen, um ein auf die Teilnehmer optimal abgestimmtes Training durchzuführen und den Teilnehmern Methoden mit an die Hand zu geben, damit diese im Nachgang des Trainings die vermittelten Inhalte nachhaltig im beruflichen Umfeld umsetzen können.

Aus verschiedenen Modulen im Zuge seiner Trainerausbildung konnte der Autor stets wertvolle Impulse für seine fachliche und persönliche Weiterentwicklung als langjährige Führungskraft in einem Lebensmitteleinzelhandelskonzern mitnehmen. Der Autor ist stets gestärkt und mit Tatendrang nach Anwendung des Neuerlernten in seine Position als Führungskraft zurückgekehrt. Zudem versetzt die Trainerausbildung den Autor in die Lage, dem Unternehmen einen Mehrwert zu bieten. Ein Zitat von Northcote-Parkinson hat beim Autor für dessen Berufspraxis großen Anklang gefunden:

„Das beste Training liegt immer noch im selbständigen Machen.“

Für den Autor ist es von großer Bedeutung, Trainings auf einer professionellen Grundlage anzubieten und das Ziel zu verfolgen, Teilnehmer und Unternehmen als Gewinner aus Weiterbildungsprozessen zu entlassen. Der Autor möchte, dass durch umfassend geplante und brillant umgesetzte Trainings Teilnehmer nicht nur glücklicher, sondern nachhaltig erfolgreicher sind. Als ausgebildeter Trainer sollte man hohe Ansprüche an sich selbst und sein Tätigkeitsfeld stellen. Für den Autor ist daher das folgende Zitat des griechischen Dichter Aristophanes maßgebend:

„Menschen bilden bedeutet nicht, ein Gefäß zu füllen, sondern ein Feuer zu entfachen.“

In Zukunft wird es in einer Branche, die keinerlei Qualifikation erfordert, um sich Trainer zu nennen, immer mehr darauf ankommen umfassende Trainingskonzepte zu entwickeln, die die Fähigkeiten der Teilnehmer belegbar verbessern. Entscheidender Schlüssel des Erfolgs von Trainings auf Teilnehmerseite sind dabei die Trainerkompetenzen. Nach Auffassung des Autors ist es daher essentiell, sich als Trainer einerseits intensiv mit der Trainingskonzeption als auch mit den Kompetenzen, die einen erfolgreichen Trainer ausmachen, zu befassen. Diese Aspekte möchte der Autor daher in der vorliegenden Abschlussarbeit sowohl in der Theorie als auch in der Praxis dezidiert beleuchten.

1.2 Stellenwert betrieblicher Aus- und Weiterbildung

Im Jahr 2016 haben sich 84,7 Prozent der deutschen Unternehmen an betrieblicher Weiterbildung beteiligt. Damit hat sich die Weiterbildungsaktivität auf hohem Niveau stabilisiert. Obgleich der Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen ungefähr konstant blieb, ist bei allen Unterformen der Weiterbildung ein Zuwachs zu verzeichnen. Dies zeigt, dass die Unternehmen ein breites Spektrum an Weiterbildungsformen verwenden, um ihre Qualifizierungsbedarfe zu decken. Derzeit werden alle Formen der Weiterbildung annähernd gleich häufig von Unternehmen verwendet. In den letzten Jahren haben insbesondere die als informell bezeichneten Lernformen an Bedeutung gewonnen: Informationsveranstaltungen, Lernen im Prozess der Arbeit und selbstgesteuertes Lernen mit Medien. Ähnlich wie in anderen Erhebungen zeigt sich in der aktuellen IW-Erhebung, dass die Weiterbildungsbeteiligung mit der Unternehmensgröße zunimmt: 84,1 Prozent der kleinen Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Weiterbildung an, während die mittleren und großen Unternehmen nahezu alle weiterbildungsaktiv sind.

Im Jahr 2016 hat sich jeder Mitarbeiter im Durchschnitt über alle Unternehmen 17,3 Stunden weitergebildet, überwiegend während der Arbeitszeit. Der größte Teil des Weiterbildungsvolumens entfiel mit gut elf Stunden auf die Lehrveranstaltungen. Auf das Lernen im Rahmen von Informationsveranstaltungen wie Vorträge oder Messebesuche entfielen zwei Stunden. Für Lernen im Prozess der Arbeit, beispielweise durch Unterweisungen von Kollegen oder Erfahrungsaustauschkreise, wurden knapp drei Stunden aufgewendet. Mit 1,3 Stunden je Mitarbeiter steht das selbstgesteuerte Lernen mit Medien an letzter Stelle innerhalb der Weiterbildungsformen. Kleine Unternehmen wenden mit knapp 20 Stunden je Mitarbeiter mehr Zeit für Weiterbildung auf als mittlere und große Unternehmen.

Die direkten Kosten für Weiterbildung (Aufwendungen für externe sowie unternehmenseigene Trainer und Dozenten, Teilnehmergebühren, Verpflegungs- und Reisekosten, Kosten für Medien und Lehrmaterialien sowie Raum- und Gerätekosten) sind in den letzten Jahren gestiegen, sowohl je Mitarbeiter als auch in der Summe. Hochgerechnet auf alle 31,4 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Juni 2016 ergibt sich ein Investitionsvolumen von rund 17,6 Milliarden Euro. Das sind gut 11 Prozent mehr als im Jahr 2013. Je Mitarbeiter zeigt sich ein nominaler Anstieg um gut 5

Prozent. Zu den direkten Kosten der Weiterbildung kommen indirekte Kosten hinzu. Sie bewerten die bezahlte Arbeitszeit, die für Weiterbildung verwendet wird. Im Jahr 2016 betragen sie 506 Euro je Mitarbeiter. Die Aufwendungen der Unternehmen für Weiterbildung insgesamt – direkte und indirekte Kosten – beliefen sich im Jahr 2016 auf 1.067 Euro pro Mitarbeiter. Hochgerechnet auf die Anzahl aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ergibt sich für 2016 ein gesamtwirtschaftliches Investitionsvolumen für Weiterbildung von insgesamt 33,5 Milliarden Euro. Kleine Unternehmen investieren am meisten und mittelgroße Unternehmen am wenigsten. Möglicherweise spielt hier eine Rolle, dass große Unternehmen economies of scale nutzen können. Sie realisieren Effizienzvorteile bei der Planung und Organisation der Weiterbildung, wofür die geringeren Organisationskosten in großen Unternehmen sprechen. Außerdem können sie günstigere Preise bei Bildungsdienstleistern aushandeln. Zum ersten Mal wurden in der aktuellen IW-Weiterbildungserhebung auch die weiterbildungsaktiven Unternehmen nach den Gründen gefragt, die gegen ein höheres Weiterbildungsengagement sprechen: Die wichtigsten Gründe sind bei diesen Unternehmen die fehlende Zeit – sowohl für die Freistellung während der Weiterbildungsmaßnahme als auch für die Planung und Organisation der Weiterbildung. Zudem geben 40 Prozent der Unternehmen an, dass kein weiterer Weiterbildungsbedarf besteht. Im Umkehrschluss könnte das aber auch bedeuten, dass in 60 Prozent der Unternehmen noch Weiterbildungsbedarf besteht, der aufgrund von anderen Hemmnissen nicht erfüllt werden kann. Dazu zählen neben dem knappen Faktor Zeit fehlende passende Angebote am Weiterbildungsmarkt. Mit 34 Prozent geben ähnlich viele weiterbildungsaktive Unternehmen wie nicht-aktive Unternehmen dieses Hemmnis an. Dass es kostengünstiger ist, einen Mitarbeiter extern zu rekrutieren, als beschäftigte Mitarbeiter zu qualifizieren, meinen hingegen nur 6 Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen. Unternehmen entscheiden sich für Weiterbildung, wenn der erwartete Nutzen der Maßnahmen die Kosten übersteigt. Analog zur unternehmerischen Ausbildungsentscheidung lassen sich auch die Motive für Weiterbildung in verschiedene Gruppen einteilen: Investitionsmotive, Reputationsmotive und soziale Motive. Mehr als 85 Prozent der Unternehmen möchten durch Weiterbildung die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen (Reputationsmotiv) und ebenso viele die Qualifikation der Mitarbeiter an neue Technologien der veränderten Arbeitsorganisation anpassen (Investitionsmotiv). Knapp 84 Prozent der Unternehmen nutzen Weiterbildung, um die Produktivität zu erhöhen. Aber auch die Fachkräftesicherung, die Förderung überfachlicher Kompetenzen und der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zählen zu den Investitionsmotiven und werden von rund 80 Prozent genannt. Der Wunsch, der sozialen Verantwortung bezüglich der Entwicklung der Mitarbeiter gerecht zu werden, spielt ebenfalls für über 80 Prozent der Unternehmen eine Rolle. Die vergleichsweise geringste Zustimmung erhalten die Motive „Weiterbildung bereits beschäftigter Mitarbeiter ist günstiger als externe Rekrutierung neuer Mitarbeiter“ (Investitionsmotiv) und „mit Weiterbildung erhöhen wir die Attraktivität unseres Unternehmens“ (Reputationsmotiv). Vor allem der Stärkung der Attraktivität und der eigenen Arbeitgebermarke dürfte allerdings künftig eine noch höhere Bedeutung zukommen (vgl. Seyda/Placke: Die neunte IW-Weiterbildungserhebung. 2017, S. 3 ff.).

1.3 Zielsetzung der Abschlussarbeit

Der Fokus dieser Abschlussarbeit liegt auf einer detaillierten theoretischen und praxisbezogenen Betrachtung von Inhalten erfolgreicher Trainingskonzeptionen sowie auf der Eruierung von Kompetenzen, die Erfolgstrainer ausmachen.

Der Autor hat sich diese Themenschwerpunkte explizit ausgewählt, da er die Ausarbeitung auch zur Erweiterung und Vertiefung seines Wissens versteht. Der Autor hat im Rahmen

seines Berufslebens selbst bereits unterschiedlichste Trainings geleitet, als auch als Teilnehmer an solchen partizipiert. Der Autor kann die wertvollen Erkenntnisse aus dieser Themenbetrachtung im beruflichen Kontext daher praktisch nutzen und somit eine direkte Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen. Die in der praktischen Trainerausbildung geschulten Inhalte, werden durch diese Abschlussarbeit optimal ergänzt, erweitert und vertieft. Der Autor sieht sich hierdurch in der Ausübung seiner Trainertätigkeit gestärkt.

Im Rahmen dieser Abschlussarbeit ist keine empirische Forschung möglich. Anhand der Beleuchtung eines Praxistrainings aus der Weiterbildungsakademie eines Lebensmitteleinzelhandelskonzerns sowie einer qualitativen Befragung von Sporttrainern können dennoch neue Erkenntnisse aus der Praxis beigesteuert werden.

1.4 Methodische Vorgehensweise

In der vorliegenden Abschlussarbeit folgt die Vorgehensweise zur Betrachtung der Thematiken „Trainingskonzeption“ und „Trainerkompetenzen“ einer systemischen und chronologisch aufeinander aufbauenden Methodik.

Der Autor hat einerseits zahlreiche Primärquellen gesichtet und ausgewertet, um die notwendigen theoretischen Grundlagen zu den beiden Themen herauszuarbeiten. Die Literaturrecherche erfolgte in diversen Veröffentlichungen, wie Fachwerken, Sammelwerken, Artikeln in Fachzeitschriften und Internetquellen.

Neben der Theorie hat der Autor zudem gezielt die Praxis einbezogen. Betreffend der Thematik „Trainingskonzeption“ hat der Autor ein Praxistraining aus der Weiterbildungsakademie des Lebensmitteleinzelhandelskonzerns, für das der Autor als Führungskraft tätig ist, beleuchtet und punktuelle Optimierungsansätze abgeleitet. Betreffend der Thematik „Trainerkompetenzen“ hat der Autor persönliche Interviews mit Jugend- und Amateurtrainern aus dem Sportbereich getätigt, um hieraus praxisnahe Erkenntnisse bezüglich Kompetenzen für erfolgreiche (Sport-)Trainer zusammenzutragen. Aus Sicht des Autors stellt die Verbindung von Theorie und Praxis einen gelungenen inhaltlichen Rahmen für diese Abschlussarbeit dar.

Im ersten Kapitel hat der Autor seinen Trainings-Ansatz vorgestellt und die Notwendigkeit professioneller Trainingskonzepte und kompetenter Trainer aufgezeigt. Des Weiteren wurde der stetig steigende Stellenwert von Aus- und Weiterbildung, und somit die existentielle Berechtigung von Trainingsangeboten, dargelegt. Abschließend wurden die Zielsetzung sowie die methodische Vorgehensweise des Autors bei der Erstellung dieser Abschlussarbeit beschrieben.

Im zweiten Kapitel wird der Fokus auf die Begriffsdefinition und die Bedeutung von Training gelegt. Des Weiteren wird auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Training und Coaching eingegangen. Diese sinnvolle Betrachtung lag dem Autor, als zertifizierter Competence-Coach (SHB), sehr am Herzen.

Im dritten Kapitel wird dann dezidiert auf die theoretischen Inhalte erfolgreicher Trainingskonzeptionen eingegangen.

Das vierte Kapitel widmet sich einem Trainingsbeispiel aus der Praxis eines Lebensmitteleinzelhandelskonzerns. Der Autor stellt zunächst die Trainingskonzeption dar und zeigt dann mögliche Optimierungsansätze auf.

Das fünfte Kapitel befasst sich vollends mit den Kompetenzen von erfolgreichen Trainern. Der Autor geht zunächst auf Erkenntnisse aus der Wissenschaft ein. Danach macht der Autor einen gezielten Exkurs in den Profisport und zeigt am Praxisbeispiel von zwei Welttrainern des Profifußballs auf, welche Kompetenzen diese gekrönten Trainer ausmachen. Um dem Praxisbezug dieser Arbeit eine noch größere Gewichtung



Über das Ausbildungsinstitut Competence on Top

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Premium-Ausbildung zum [Competence-Coach](#) bzw. zum/zur [Competence-Trainer*in](#) bei Competence on Top erstellt.

[Competence on Top](#) ist ein seit 2002 erfolgreich etabliertes **Ausbildungsinstitut** für Trainer*innen, Coaches und Organisationsentwickler*innen.

Die von Stiftung Warentest mehrfach ausgezeichneten Module, die sogenannten [Kompakt-Ausbildungen](#), finden deutschlandweit statt. Seit neuestem stehen auch Online-Formate zur Verfügung.

Alle [Premium-Ausbildungen](#) setzen sich aus verbindlichen und frei wählbaren kompakten Ausbildungsmodulen zusammen. Die Wahlmodule ermöglichen so eine **individuelle und flexible Ausbildungsgestaltung**.

Gemeinsam mit der Steinbeis+Akademie ist der Abschluss **Diploma of Advanced Studies** als Competence-Coach, Competence-Trainer*in und Organizational Transformation Coach ([Organisationsentwickler*in](#)) möglich.

Diese Zertifizierung ermöglicht es den Absolvent*innen, sich am Markt deutlich abzuheben, sei es als Selbständige*r oder als Angestellte*r. Hinzu kommt die Möglichkeit, die eigene Transferarbeit zu veröffentlichen – und, ganz im Sinne von Competence on Top, "gemeinsam Erfolgsgeschichten zu schreiben".

Competence on Top GmbH

Am Rain 4

86420 Diedorf

Fon +49 821 / 21700870

contact@competenceontop.com

www.competenceontop.com

Abschlussarbeiten

Reihe Training · Coaching · Organisationsentwicklung

- **Dr. Thomas Keppler: Theoretische Inhalte professioneller Trainingskonzepte und Betrachtung eines Beispieltrainings aus der Unternehmenspraxis – Eruierung von Kompetenzen erfolgreicher Trainer**
- *Stephan Lützenkirchen: Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainer? (ISBN: 978-3-948872-08-3)*
- *Carolin Giesemann: Wie lässt sich der Lerntransfer vor, während und nach einem Training steigern? (ISBN: 978-3-948872-09-0)*
- *Dr. Thomas Keppler: Die Führungskraft als Coach – Chancen und Grenzen (ISBN: 978-3-948872-10-6)*
- *Stephan Lützenkirchen: Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus? (ISBN: 978-3-948872-11-3)*
- Weitere Abschlussarbeiten folgen

ISBN 978-3-948872-07-6



www.unisono-institut.com/verlag