

Abschlussarbeiten

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

Dr. Thomas Keppler

Die Führungskraft als Coach – Chancen und Grenzen

**unisono institut verlag
ulm · berlin**

Impressum

© unisono institut verlag, ulm · berlin
1. Auflage Oktober 2020
ISBN eBook 978-3-948872-10-6

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-Coach (SHB)
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

Die Führungskraft als Coach - Chancen und Grenzen

Dr. Thomas Keppler

Düsseldorf, den 07.09.2019

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich die vorliegende Abschlussarbeit zur Erlangung des zertifizierten Grades Competence-Coach (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 07.09.2019

Dr. Thomas Keppler

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Coaching-Ansatz.....	5
1.2 Ausgangssituation – Evolution von Coaching im betrieblichen Kontext.....	7
1.3 Zielsetzung der Abschlussarbeit.....	8
1.4 Methodische Vorgehensweise.....	9
2 Führungskraft als Coach als Sonderform des Coaching	9
2.1 Begriffsdefinition Führung sowie Coaching.....	10
2.2 Vorgesetzte als Coach – Änderungen in der Führungsrolle.....	13
2.3 Rahmenbedingungen für Coaching durch den Vorgesetzten.....	15
2.4 Anforderungen an einen guten Coach.....	15
2.5 Schritte im Coaching.....	16
3 Chancen und Grenzen des Coachingansatzes Führungskraft als Coach	17
3.1 Chancen des Coachingansatzes Führungskraft als Coach.....	17
3.2 Grenzen des Coachingansatzes Führungskraft als Coach.....	18
4 Befragung von Führungskräften als Selbstcheck zur Beherrschung der Führungsrolle Coach	24
4.1 Untersuchungsdesign und Datenerhebung.....	24
4.2 Datenauswertung und Befragungsergebnisse.....	27
5 Fazit	31
6 Literaturverzeichnis	33
7 Internetquellenverzeichnis	34

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Fragebogen Selbstcheck: Kann ich Coaching (Seite 1).....	25
Abbildung 2: Fragebogen Selbstcheck: Kann ich Coaching (Seite 2).....	26
Abbildung 3: Auswertung des Selbsttests.....	28
Tabelle 1: Detailauswertung Fragebogen.....	29
Tabelle 2: Passende Reaktion aus Coaching-Perspektive.....	30
Tabelle 3: Grad der Beherrschung der Führungsrolle Coach.....	30

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
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Coaching-Ansatz

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

Nicht erst die Kritik an der autoritären Unternehmensführung großer Unternehmen wie Ryanair zeigt, dass die Führung in der Krise steckt. Dies zeigen auch zahlreiche Befragungen, in denen die Mitarbeitenden ihre Unzufriedenheit mit ihren Führungskräften zum Ausdruck bringen. Hinzu kommt eine zunehmende Unübersichtlichkeit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lage angesichts Herausforderungen der Globalisierung und Digitalisierung. Die aktuellen Herausforderungen lassen sich mit den überkommenen Führungskompetenzen und -haltungen kaum bewältigen.

Die strategische Organisationsentwicklung wird in ihrer planerischen Ausrichtung aufgrund der volatilen Kontextveränderungen vielfach von den Realitäten überrollt. Deshalb ist es bereits gängige Praxis, dass alle im Unternehmen Tätigen Führungsverantwortung übernehmen. Dies macht ein stetig steigendes Maß an Reflexion auf allen Ebenen der jeweiligen Arbeitssysteme erforderlich. In einer derart veränderten Organisationskultur begegnen Führungskräfte ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe und aus einer ethisch reflektierten und wertschätzenden Haltung. Das Coaching durch die Führungskraft gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung weil es neben anderen Beratungsformaten den zuvor skizzierten Reflexionsanforderungen in besonderer Weise gerecht wird.

In Deutschland hat sich neben der Beratung durch entsprechende ausgebildete Profis, die Coachingvariante des Coachings von Mitarbeitenden durch die Führungskraft größtenteils aufgrund des durchgängig wachsenden Bedarfs quasi natur- bzw.- wildwüchsig ausgebreitet (vgl. Kühl/ Lampert/Schäfer: Coaching als Führungskompetenz. www.vanderhoeck-ruprecht-verlage.com, 2018, Aufruf: 18.05.2019).

Da der Beruf des Coachs keine geschützte Berufsbezeichnung ist und eine Ausbildung nicht zwingend erforderlich ist, kann sich jeder Coach 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 Coach zu treffen. Der Coaching-Ansatz folgt der systemisch-konstruktivistischen Haltung.

Aus den verschiedenen Modulen im Zuge seiner Coachingausbildung, welche dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz folgt, 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.

„Ich kann niemanden etwas lehren, ich kann ihm nur helfen, es in sich zu entwickeln.“
(Galileo Galilei)

Das obige Zitat spiegelt jenes Grundverständnis des Systemischen Coachings wider, welches den Kern der vorliegenden Abschlussarbeit darstellt. Beim systemischen Ansatz spricht man von der „sanften“ Methode, die versucht, die inneren Strukturen des Klienten zu berücksichtigen und ihm Mittel und Wege zur Selbsthilfe aufzuzeigen (vgl. Ebert: Die Führungskraft als Coach. 2005, S. 3).

In seiner Abschlussarbeit möchte der Autor diskutieren, ob eine Synthese zwischen Führungskraft und Coach in einer Rolle möglich ist. Dabei steht folgende Definition des Coachings im Mittelpunkt:

„Coaching ist in der Regel ein Prozess, der hilft, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen, ohne dass der Coach als Experte Lösungen vorgibt. Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch das notwendige Potenzial besitzt, selbst eine Lösung für seine Probleme zu finden. Coaching hilft, diese Potenziale zugänglich zu machen und ist somit Hilfe zur Selbsthilfe. Ein wesentliches Merkmal von Coaching ist es, Klienten zu coachen hinsichtlich ihres Umgangs mit Menschen und Aufgaben und hinsichtlich des Umgangs mit sich selbst“ (Biedermann: Ausbildung zum systemischen Coach. www.psychodoc.de, 2005, Aufruf: 27.07.2019).

In diesem Prozess ist der Coach für die passenden Fragen, die hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich und der Coachee für die Findung von eigenständigen Lösungen für seine Situation (vgl. Ebert, 2005, S. 4).

Auf den Punkt gebracht kann man sagen, dass Coaching den Rahmen schafft, in dem der Coachee selbst von seinem IST zu seinem Ziel findet (vgl. Dollinger: Systemischer Coach. Skript Competence on Top, 2016, S. 6). Der Coach arbeitet mit dem Coachee jederzeit auf Augenhöhe. Während der Coachee stets selbst der Experte für die Inhalte und die Lösungen seines Anliegens ist, steuert der Coach mit systemischen Fragen und ist der Experte für den ressourcen- und lösungsorientierten Prozess. Er unterstützt den Coachee mit zielorientierten Fragen bei der Erarbeitung von passenden und individuellen Lösungen und ist davon überzeugt, dass der Coachee aus eigenen Kräften sein Ziel erreicht. Die systemisch-konstruktivistische Haltung ist gekennzeichnet durch Wertschätzung der individuellen Sicht jedes Menschen und von einer zukunfts- und lösungsorientierten Denkweise (vgl. Dollinger/Hogrefe: PocketGuide Business Coach. 2013, S. 4).

Im Folgenden werden Systemtheorie und Konstruktivismus im Coaching noch einmal näher erklärt. Im systemischen Coaching wird zugrunde gelegt, dass Probleme durch das Zusammenwirken von verschiedenen in der Person liegenden und im Umfeld liegenden Faktoren entstehen. Wie in jedem (Öko-)System gibt es auch beim Coachee komplexe Wechselbeziehungen und keine eindeutig abgrenzbaren, linearen Ursache-Wirkungszusammenhänge (vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 9). Aus diesem Grund wird auf eine detaillierte Ursachenforschung im Coaching verzichtet. Stattdessen fokussiert man sich auf das „Wozu“: Wozu will der Coachee das Problem lösen und welche Auswirkungen soll das haben? Besonders wichtig hierbei ist, dass wie bei einem Mobile jede Veränderung an einem Element auch Veränderungen an den anderen Elementen bewirkt (vgl. Patzek: Systemisches Fragen. 2017, S. 6). Daher ist es besonders notwendig, sich mit den Auswirkungen von Lösungen innerhalb des Systems des Coaching zu beschäftigen. Ziel ist es, nach ökologisch, ausbalancierten Lösungen zu suchen (vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 9).

Dem Konstruktivismus folgend, ist jede Wahrnehmung subjektiv. Nach konstruktivistischer Erkenntnistheorie ist das Gehirn das Wahrnehmungsorgan. Das bedeutet, dass jede Person nur ein vom Gehirn konstruiertes, subjektives Modell der Realität wahrnimmt (vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 8). Demnach wird dem Coachee im Coaching seine Konstruktion bewusst gemacht. Im Coaching wird der Coachee dabei unterstützt, sein Modell zu überprüfen und einen Weg zu finden, der für sein Ziel nützlich ist (vgl. Patzek, 2017, S. 8). Im Coaching wird keine Wertung über die Konstruktion, wie zum Beispiel „richtig oder falsch“ oder „gut oder schlecht“ getroffen. Stattdessen wird geprüft, ob die Konstruktion in diesem Kontext oder für die Zielerreichung nützlich oder weniger nützlich ist (vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 8).

1.2 Ausgangssituation – Evolution von Coaching im betrieblichen Kontext

Dass Führungskräfte Coaches in Anspruch nehmen, ist keine Seltenheit mehr. Neu ist, wenn Führungskräfte selbst in ihrem Unternehmen wie Coaches auftreten und das Coaching so zum wichtigen Bestandteil ihrer Führungsarbeit machen. Die coachende Führungskraft zeichnet sich durch einen persönlichen Führungsstil aus, der in erster Linie auf Unterstützung und Bestärkung statt Autorität und Bestimmung setzt. Prinzipiell richtet sich personenbezogenes oder coachendes Führungsverhalten weniger auf das konkrete Arbeitshandeln der Mitarbeiter, sondern auf deren grundsätzliches Verhalten. Dieses hat fast immer Einfluss auf die Arbeitsleistung. Auch wenn die Führungskraft selber coacht, heißt das Ziel, eine Realität zu schaffen, in der ein erfolgreiches Verhalten gezeigt werden kann (vgl. Reuter: Die Führungskraft als Coach. 2012, S. 3 f.).

Aufgrund eines steigenden Interesses an unkonventionellen Instrumenten der Personalentwicklung hat Coaching in den letzten Jahren einen großen Stellenwert in diesem Bereich eingenommen. Erkennbar wird dies durch eine repräsentative Umfrage deutscher Großunternehmer des Jahres 2004. So gaben 88% der befragten Personalmanager an, dass Coaching weiter an Bedeutung gewinnen wird. Folgerichtig kann Coaching nicht mehr nur als Trend gesehen werden, da Coaching sich als Instrument erfolgreich bewährt (vgl. Anonym: Die Führungskraft als Coach. 2008, S. 3).

Cornelia Tonhäusers (2010) Veröffentlichung „Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen“ basiert auf einer 2006 durchgeführten empirischen Befragung von 104 Großunternehmen. Dabei stimmte fast die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass Coaching eine „Teilaufgabe von Führungskräften (Vorgesetzten-Coaching)“ sei, so kreuzten 20,4% von ihnen hinsichtlich dieser Aussage die Antwortkategorie „trifft voll zu“ an, 28,6% die Antwortkategorie „trifft eher zu“. Dabei zeigte sich, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter umso mehr coachen, je niedriger deren Hierarchiestufe in der Organisation angesiedelt ist. Wurden im oberen Management nur 7,7% der Führungskräfte durch deren Vorgesetzte gecoacht, so waren es im mittleren Management 18,3%, im unteren Management 27,9% und bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung 39,4%. Allerdings erfolgte das Coaching mit allen Zielgruppen durchweg nicht regelmäßig, sondern anlassbezogen aufgrund jeweiliger Bedarfe. Das traf insbesondere für die Fachkräfte zu, von denen nach Angaben von 70,3% der Befragten nur weniger als 5% seit Einführung in dem jeweiligen Unternehmen zumindest ein Coaching erfahren hatten. Die angegebenen Coachingziele waren hinsichtlich der Befragten der jeweiligen Hierarchiestufen sehr unterschiedlich. Das wichtigste Thema der oberen Führungskräfte war mit 59,6% „Strategieentwicklung/-umsetzung“, während sowohl für die auf der mittleren wie auf der unteren Hierarchieebene tätigen Führungskräfte die „Verbesserung ihrer Führungskompetenzen mit 85,6% bzw. 64,4% am wichtigsten war. Hingegen war das wichtigste Thema für die Fachkräfte ohne Führungsverantwortung „Leistungsdefizite beheben“ mit 46,3% (vgl. Tonhäuser: Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. 2010, S. 198, 200). Die Studie verdeutlicht, dass Coaching durch Führungskräfte in Großunternehmen offenbar in begrenztem Maße vorkommt, allerdings ohne dass dies sowohl quantitativ wie konzeptionell genauer geklärt ist. Da keine Studien vorliegen, bleibt es spekulativ einzuschätzen, wie sich das Coaching durch die Führungskräfte in Deutschland mittlerweile in Art und Umfang entwickelt hat (vgl. Kühl/Lampert/Schäfer, 2018, www.vanderhoeck-ruprecht-verlage.com, Aufruf: 18.05.2019).

Dass weiterhin kontrovers diskutiert wird, ob eine Führungskraft auch gleichzeitig als Coach agieren kann, zeigen auch die folgenden Befragungsergebnisse. In der Ausgabe

managerSeminare im März 2017 wurden die Ergebnisse des MeinungsMonitors mS228 zum Thema „Die Führungskraft als Coach“ veröffentlicht. Insgesamt haben sich 141 Leser an dieser Befragung beteiligt. Auf die Frage „Geht das in hierarchischen Organisationen überhaupt?“ antworten 4% mit „Nein“, 22% mit „Ja“ und 73% mit „Ja, aber“. Die Leser, die mit „Ja, aber“ geantwortet haben, lassen sich nochmal unterteilen. 23% sind der Meinung, dass die Führungskraft sich entsprechende Coachingtechniken aneignen kann. Die anderen 50% vertreten die Ansicht, dass der Chef eine coachende Haltung einnehmen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass auf die Frage „Wieviel Coach sollte im Chef stecken?“ die Mehrheit zwischen 30% und 60% ein Coaching vom Chef erwarten. Die Frage „Warum sollten Führungskräfte coachen?“ wird von 62% der Leser mit der Aussage, weil Führung heute vor allem bedeutet, Mitarbeiter in Lern- und Veränderungsprozesse zu begleiten, beantwortet. 42% vertreten die Meinung, weil Mitarbeiter am effektivsten und innovativsten sind, wenn sie ihren eigenen Lösungsweg erarbeiten. Weitere 36% sind der Ansicht, dass es die beste Art ist, Mitarbeiter zu fördern und so langfristig ans Unternehmen zu binden (vgl. ManagerSeminare: Die Führungskraft als Coach – Ergebnisse des MeinungsMonitors. 2017, S. 23).

In der letzten Trigon Coaching-Befragung, in der 250 Personen (Personalverantwortliche, Coaching-Kunden und professionelle Coaches) unter anderem auch zu möglichen Anlässen von Coaching im betrieblichen Kontext befragt wurden, zeigte sich, dass Coaching vor allem in folgenden Situationen als Unterstützung angesehen wird:

- Beziehungs- und Konfliktfragen mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern (28%)
- Neue Aufgaben, Führungsaufgaben, Veränderungen (17%)
- Selbstreflexion, persönliche Entwicklung (15%)
- Stressbearbeitung, Work-Life-Balance, Burnout (11%)
- Teamkonflikte, Teamentwicklungsfragen, neue Teams (11%)
- Karriere- und Zukunftsgestaltung (10%)
- Alltägliche Arbeits-/Problemsituationen bzw. Entscheidungsfragen (8%)

(vgl. Hießböck: Die Führungskraft als Coach. 2010, S. 17).

1.3 Zielsetzung der Abschlussarbeit

Der Fokus dieser Abschlussarbeit liegt auf einer detaillierten Betrachtung von Chancen und Grenzen einer Ausübung der Führungsrolle Coach durch die Führungskraft. Der Autor hat sich dieses Forschungsthema explizit ausgewählt, da er die Ausarbeitung auch zur Erweiterung und Vertiefung seines Wissens versteht. Der Autor ist langjährige Führungskraft und kann somit die wertvollen Erkenntnisse aus dieser Themenbetrachtung im beruflichen Kontext praktisch nutzen und somit eine direkte Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen.

Durch die anonyme Befragung von Führungskräften hinsichtlich eines Selbstchecks, inwieweit die jeweilige Führungskraft die Führungsrolle Coach beherrscht, hat das Thema dieser Abschlussarbeit auch unter den Kolleginnen und Kollegen des Autors sehr großes Interesse geweckt. Diese Abschlussarbeit hat somit bereits das übergeordnete Ziel erreicht nämlich, dass Führungskräfte sich in Selbstreflexion bezüglich ihrer Führungsrolle üben und sich hierbei unter anderem mit den eigenen Kompetenzen und dem eigenen situationsabhängigen Verhalten im Umgang mit den Mitarbeitern beschäftigen. Der Autor ist davon überzeugt, dass eine Führungskraft durch den Einsatz von Coaching-Methoden, wie z. B. den systemischen Fragen, erfolgreicher werden kann.



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 Trainerinnen und Trainer*
(ISBN: 978-3-948872-07-6)
- *Stephan Lützenkirchen: Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainerinnen und 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**
- *Stephan Lützenkirchen: Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?*
(ISBN: 978-3-948872-11-3)
- Weitere Abschlussarbeiten folgen

ISBN 978-3-948872-10-6



www.unisono-institut.com/verlag