



in Kooperation mit der



# Zusammenfassung

## Coaching-Marktanalyse 2013

---

Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

DBVC Geschäftsstelle

Postfach 17 66

49007 Osnabrück

E-Mail: [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)

Tel.: ++49 541 5804809

<http://www.dbvc.de/>

Philipps-Universität Marburg

Innovationsforschungsstelle

Am Plan 2

35037 Marburg

E-Mail: [coaching@wiwi.uni-marburg.de](mailto:coaching@wiwi.uni-marburg.de)

Tel.: ++49 6421 28 21718

<http://www.marburgercoachingstudie.de/>

## **Inhaltsverzeichnis**

<b><i>Inhaltsverzeichnis</i></b> .....	<b>1</b>
<b><i>Abbildungsverzeichnis</i></b> .....	<b>2</b>
<b><i>Vorwort</i></b> .....	<b>4</b>
<b>1. <i>Einleitung</i></b> .....	<b>6</b>
<b>2. <i>Methodisches Vorgehen</i></b> .....	<b>8</b>
2.1. <i>Forschungsdesign und Gang der Untersuchung</i> .....	<b>8</b>
2.2. <i>Wahl der Stichprobe</i> .....	<b>9</b>
<b>3. <i>Ergebnisse der Angebotsseite des Coaching-Marktes – Coachs</i></b> .....	<b>12</b>
3.1. <i>Soziodemografische Merkmale der befragten Coachs</i> .....	<b>12</b>
3.2. <i>Zum Marketing von Coachs</i> .....	<b>17</b>
3.3. <i>Der Einsatz von neuen Medien im Coaching</i> .....	<b>20</b>
<b>4. <i>Ergebnisse der Nachfrageseite im Coaching-Markt - Kunden</i></b> .....	<b>22</b>
4.1. <i>Allgemeine Angaben der Kunden</i> .....	<b>22</b>
4.2. <i>Zur Organisation von Coaching</i> .....	<b>26</b>
4.3. <i>Zum Einsatz von Coaching-Pools</i> .....	<b>29</b>
<b>5. <i>Anlässe für den Einsatz von Coaching in Organisationen</i></b> .....	<b>32</b>
<b>6. <i>Zur Entwicklung des Coaching-Marktes</i></b> .....	<b>34</b>
<b>7. <i>Literatur</i></b> .....	<b>40</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Stichprobenumfang und Teilnehmer der Marburger Coaching-Studien.....	9
Abbildung 2 Ausbildungshintergründe von Coachs .....	12
Abbildung 3 Verbände von Coach .....	13
Abbildung 4 Wie arbeiten Coachs? .....	15
Abbildung 5 Unternehmensgrößen von Coaching Kunden .....	16
Abbildung 6 In welchen Branchen arbeiten Coachs? .....	16
Abbildung 7 Marketingausgaben von Coachs .....	18
Abbildung 8 Marketing-Maßnahmen von Coachs .....	19
Abbildung 9 Nutzungsintensität von Social Media durch Coachs .....	19
Abbildung 10 Nutzen Coachs Coaching mit neuen Medien? .....	20
Abbildung 11 Zielgruppen für Coaching mit neuen Medien .....	20
Abbildung 12 Anteil der Coachings mit neuen Medien (Coachs) .....	21
Abbildung 13 Anteil der Coachings mit neuen Medien (Kunden) .....	22
Abbildung 14 Unternehmensgrößen den Kunden nach Umsatz.....	23
Abbildung 15 Unternehmensgröße der Kunden nach Anzahl der Mitarbeiter .....	24
Abbildung 16 Branchen der Coaching-Kunden .....	25
Abbildung 17 Einstellung der Kunden zu Coaching .....	26
Abbildung 18 Budget der Kundenunternehmen für PE .....	28
Abbildung 19 %-Anteil des PE-Budgets für Coaching .....	29
Abbildung 20 Kriterien zur Identifikation von externen Coachs .....	31
Abbildung 21 Auswahlkriterien für Coaching-Pools.....	31
Abbildung 22 Coaching-Anlässe .....	33
Abbildung 23 Coaching in Innovationsprozessen .....	34
Abbildung 24 Einsatzebenen von Coaching.....	35
Abbildung 25 Coaching in andern Sprachen.....	35
Abbildung 26 Coaching-Aufträge als Externer .....	36
Abbildung 27 Brutto Coaching-Stundensätze .....	36

Abbildung 28 Brutto Jahresumsätze von Coachs .....	37
Abbildung 29 Umsatzanteile von Coachs durch Coaching .....	38
Abbildung 30 Wettbewerbsfaktoren im Coaching-Markt .....	39

## **Vorwort**

Die Entwicklung von Coaching im deutschsprachigen Raum bleibt ein spannendes Thema. Die Coaching-Marktanalyse 2013 verfolgt, wie ihre Vorgängerstudien, den Anspruch, Strukturdaten über den deutschsprachigen Coaching-Markt zu erheben. Es ist unser langfristiges Ziel, die Marburger Coaching-Studien in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, um die Entwicklung dieses expandierenden Marktes zu verfolgen und damit für die Angebots- und Nachfrageseite Transparenz zu schaffen. Transparenz ist Grundlage für eine nachhaltige und qualitätsorientierte Entwicklung des Coaching-Marktes.

Nach den ersten beiden Marburger Coaching-Studien 2009 und 2011, aus deren Daten die Coaching-Marktanalysen entstehen, wurden in der 3. Marburger Coaching-Studie bewusst Coachs aus Österreich und der Schweiz in die Erhebung aufgenommen. Da sich die Beteiligung von Coachs, die ihren Hauptsitz in Österreich und der Schweiz haben, allerdings in „Grenzen“ hielt und viele dieser Coachs ihre Leistungen auch Länder übergreifend in Deutschland anbieten, wurde auf eine separate, nach Ländern getrennte Auswertung verzichtet. Sollte sich die Beteiligung von Coachs aus Österreich und der Schweiz in den kommenden Jahren erhöhen, wird es sicherlich interessant werden, die beiden Länder als separate Coaching-Märkte aufzuführen.

Aktuelle Informationen und Teilnahmemöglichkeiten finden Sie regelmäßig unter:

[www.marburgercoachingstudie.de](http://www.marburgercoachingstudie.de)

Die Erhebung von Strukturdaten über den deutschen Coaching-Markt ermöglicht es, die Marktentwicklung und aktuelle Trends im Zuge dieser Entwicklung zu beschreiben. Strukturdaten können sowohl für Anbieter wie auch Nachfrager als Maßstab zum Vergleich mit Konkurrenten dienen (Benchmarking). Die erhobenen Daten können für organisatorische und/oder strategische Entscheidungen im Wettbewerbsumfeld deutscher Coaching-Markt genutzt werden. Darüber hinaus fließen die Daten für wissenschaftliche Publikationen im Themenfeld Coaching ein. Wissenschaftliche Studien zur (ökonomischen) Entwicklung des Coaching-Marktes leisten ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der Branche.

Mit dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) haben wir einen Kooperationspartner gefunden, der sich zum Ziel gesetzt hat, die Weiterentwicklung der Profession Coaching insgesamt voran zu treiben und zur Schaffung von Markttransparenz beizutragen. Bei dieser kongruenten Zielsetzung war es für uns naheliegend, mit dem DBVC für die weitere Erstellung von Coaching-Marktanalysen zusammen zu arbeiten.

Wir hoffen mit den vorliegenden Ergebnissen zu mehr Transparenz im deutschen Coaching-Markt beizutragen und wünschen aufschlussreiche Einsichten bei der Lektüre der Studienergebnisse.

Marburg, September 2013

Michael Stephan & Peter-Paul Gross

## 1. Einleitung

Coaching hat sich in den vergangenen 20 Jahren zum populärsten Format unter den Personalentwicklungsinstrumenten im Management entwickelt. Der Umsatz im deutschen Coaching-Markt betrug im Jahr 2012, nach konservativen Berechnungen, etwa 450 Mio. Euro. Über die letzten fünf Jahre verzeichnete der Markt ein durchschnittliches Wachstum von über zehn Prozent per annum. Gemäß einer Studie des Harvard Business Managers (2010) zählen die Konzeption von Coaching-Maßnahmen und die Auswahl von Coaches mittlerweile zu den wichtigsten Aufgaben von Personalmanagern.

Die Gründe für die gestiegene Popularität von Coaching sind auf zwei Ebenen zu verorten: (1) Einerseits haben sich die extremen Rahmenbedingungen vieler Branchen und Märkte verändert, in denen Unternehmen und ihre Mitarbeiter agieren. Durch die Internationalisierung des Wettbewerbs, durch schnellere Innovationszyklen, Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie dem permanent geforderten organisatorischen Wandel sind auch die Anforderungen an die Fach- und Führungskräfte hinsichtlich der Komplexität ihrer Aufgaben, der Flexibilität, Zielorientierung, Kommunikationsfähigkeit, sozialen Kompetenzen etc. gestiegen. (2) Andererseits hat sich auch die Führungs- und Personalkultur in den Unternehmen gewandelt: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist in die obersten Ebenen der Zielhierarchien vorgerückt. Unternehmen haben erkannt, dass ihre Mitarbeiter die wertvollste Ressource darstellen, die es zu pflegen gilt. Der Druck zur permanenten organisatorischen Wandlungsfähigkeit fordert die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte. Zur Bewältigung dieser Herausforderung setzen Unternehmen neben Instrumenten, die an strategischen, organisatorischen und kulturellen Bedingungen anknüpfen, auf personenbezogene Maßnahmen des Change Managements: Mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere Coaching, versuchen sie, das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter zu aktivieren und zu erschließen, um deren Lernbereitschaft und Lernfähigkeit als Grundlage für ihre Veränderungsfähigkeit zu erhöhen.

Trotz des offensichtlichen Erfolges der Dienstleistung Coaching ist das Verständnis dessen, was man eigentlich unter diesem Begriff zu verstehen hat, sehr heterogen. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass auf Grund der steigenden Nachfrage im Weiterbildungsmarkt nach Coaching, viele Weiterbildungsanbieter ihre Angebote durch das Anhängsel ‚Coaching‘ zu adeln versuchen (Rauen 2008, S. 38 ff.). In diesem

Zusammenhang verwundert es nicht, dass die Vermutung des „alten Weins in neuen Schläuchen“ immer wieder Teil der Diskussion ist (Taffertshofer 2007, S. 9ff.). Durch das uneinheitliche Begriffsverständnis und den nicht vorhandenen Schutz der Berufsbezeichnung ‚Coach‘ besteht jedoch die Gefahr, dass Coaching zu einem Container-Begriff verkommt und damit langfristig an Seriosität und Erfolg verliert.

Die vorliegende Marktanalyse fasst Ergebnisse der dritten Marburger Coaching-Studie 2013 zusammen. Das Ziel der Marburger Coaching-Studien liegt in der Schaffung größerer Transparenz auf dem sehr unübersichtlichen deutschen Coaching-Markt. Darüber hinaus dienen die erhobenen Daten als Grundlage für wissenschaftliche Publikationen im Forschungsfeld Coaching.

Wie auch die beiden Vorgängerstudien so adressierte die aktuelle Marburger Coaching-Studie 2013 nur Coachs, die ihre Leistungen im professionellen Kontext, d. h. für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen oder in nicht erwerbswirtschaftlich tätigen Organisationen (Non-Profit-Organisationen) anbieten. Dem vorliegenden Studienbericht liegt also ein enges Begriffsverständnis zu Grunde. Coaching wird, in Abgrenzung zu Life-Coaching-Angeboten, als Business-Coaching i.e.S. definiert. Aus ökonomischer Sicht handelt es sich bei Coaching um eine Form einer personenbezogenen und zugleich wissensintensiven Dienstleistung, welche als Personalentwicklungsinstrument zur individuellen Beratung im beruflichen Kontext in Organisationen eingesetzt wird (Stephan/Gross/Hildebrandt 2010, S.85).



## 2. Methodisches Vorgehen

### 2.1. Forschungsdesign und Gang der Untersuchung

Das Forschungsfeld Coaching stellt aus ökonomischer Sicht ein bislang noch recht wenig beachtetes Forschungsgebiet dar. Aus diesem Grund wurde zur Datenerhebung ein ‚Mixed-Methods‘-Ansatz verwendet (Kelle 2008, S. 282 ff.; Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2005, S. 19 ff.). Dieses Forschungsdesign hat sich bei explorativen Zielsetzungen bewährt. Der Gang der Untersuchung erfolgte dabei in drei Schritten: a.) Qualitative Delphi-Befragung zur Exploration und Konkretisierung neuer Themenfelder für die Hauptuntersuchung (Online-Befragung); b.) Pretest des Online-Fragebogens zur Validierung des Fragebogendesigns; c.) Quantitative angelegte Online-Befragung (Hauptuntersuchung).

Der quantitativen Datenerhebung vorgeschaltet waren explorative teilstandardisierte Experteninterviews mit jeweils zehn Coachs und zehn Personalmanagern bzw. Entscheidern in Unternehmen, welche Coaching einsetzen. Diese Interviews hatten zum Ziel, im Zuge einer qualitativen Delphi-Befragung zur Ideenaggregation, relevante Themenfelder und Trends aus Sicht von Coachs und deren Kunden einzugrenzen. Nachdem in einer ersten Interviewrunde relevante Themenfelder eingegrenzt werden konnten, wurden diese Themenfelder in einer zweiten Interviewrunde konkretisiert und Fragestellungen für die quantitative Überprüfung entwickelt. Zur Validierung des Fragebogendesigns wurde, wie bei den vorigen Studien, auch der Marburger Coaching-Studie 2013 ein Pretest vorgeschaltet. Am Pretest der Fragebögen beteiligten sich für die Teilerhebung der Angebotsseite zwölf Coachs, auf der Nachfrageseite partizipierten zehn Unternehmen bzw. Personalmanager.

Die quantitative Datenerhebung erfolgte schließlich im Zeitraum Februar 2013 bis Mai 2013 mit Hilfe von Online-Fragebögen separat für die Anbieter (Coachs) und Nachfrager (Unternehmen) im deutschsprachigen Coaching-Markt. Für beide Marktseiten umfasste der Fragebogen wie auch in den Vorgängerstudien zwei Teile: Neben wiederkehrenden Strukturdateninformationen im ersten Teil wurde der thematische Schwerpunkt in der Studie 2013 auf den Einsatz von neuen Medien im Coaching gelegt. Insgesamt nahmen 971 Coachs auf der Angebotsseite und 133 Unternehmen für die Nachfrageseite des Marktes teil.

Die nachfolgende **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** gibt zusammenfassend einen Überblick über die Teilnehmerzahlen an den dritten Marburger Coaching-Studie 2013 und an den zwei vorangegangenen Coaching-Studien in 2011 und 2009.

	Fragebogenerhebung		Pretest		Erhebungszeitraum
	Unternehmen	Coachs	Unternehmen	Coachs	
<b>Studie 2013</b>	133	971	10	12	02/2013-05/2013
<b>Studie 2011</b>	237	1282	17	15	05/2011-09/2011
<b>Studie 2009</b>	243	1090	9	12	12/2008-03/2009

Abbildung 1 Stichprobenumfang und Teilnehmer der Marburger Coaching-Studien

## 2.2. Wahl der Stichprobe

Die Marburger Coaching-Studien adressieren Business Coaching, d. h. sie fokussieren sich auf Coachs, die ihre Leistungen im professionellen Kontext, also für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen oder in nicht erwerbswirtschaftlich tätigen Organisationen (Non-Profit-Organisationen) anbieten. Wie bereits in den Vorgängerstudien wurden die Studienteilnehmer auf der Angebotsseite deshalb gebeten, sich nur an der Umfrage zu beteiligen, wenn Sie Coaching zu primär beruflichen Anliegen und Anlässen (i.e.S. also Business-Coaching) anbieten.

Die Erhebungen der Marburger Coaching-Studien basieren auf einer offenen Grundgesamtheit, d. h. weder bei der Zielgruppe der Business-Coachs noch bei der Zielgruppe der Unternehmen, welche Coaching tatsächlich nutzen, ist die Grundgesamtheit präzise zu ermitteln. Eine rein zufallsbasierte Stichprobe ist deshalb nicht möglich. Da sich sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite die Grundgesamtheit nicht mit Bestimmtheit ermitteln lässt, wurde mit dem Ziel maximaler Repräsentativität ein möglichst großer Rücklauf angestrebt. Zu diesem Zweck wurden sämtliche professionellen Coach-Datenbanken, -Plattformen und -Kontaktforen sowie Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum für die Ansprache genutzt. Darüber hinaus konnten 3.355 Coachs direkt kontaktiert werden. Die Kontaktdaten stammen von den Teilnehmern der ersten beiden Marburger Coaching-Studien, welche ihre Emailadressen für die Ergebniszusendung angegeben hatten sowie einer ergänzenden Print-Medien-Analyse. Nach Abschluss des Erhebungszeitraums lagen auf der Coaching-Angebotsseite N=971 Datens-

ätze vor. Das entspricht einem Anteil von etwa 12% der geschätzten Grundgesamtheit von 8.000 Business-Coachs.

Bei der Stichprobenauswahl seitens der Unternehmen wurde darauf Wert gelegt, dass die Studie einen möglichst repräsentativen Überblick über all jene unternehmerischen Akteure gibt, welche sich bewusst mit Personalentwicklungsmaßnahmen beschäftigen und bereits Erfahrung beim Einsatz von Coaching gesammelt haben. Als Ansprechpartner in den betreffenden Unternehmen wurden diejenigen Personen befragt, die für das Management und die Organisation der Coaching-Maßnahmen verantwortlich sind (sog. Gatekeeper) im weiteren Kunden genannt. Die Gesamtpopulation der Kunden wurde somit auf jene Teilpopulation eingegrenzt, welche sich gezielt mit dem Thema Personalentwicklung und Coaching beschäftigt. Ähnlich wie bei der Auswahl der Coachs wurde versucht, innerhalb der Zielgruppe eine möglichst breite und zufallsgesteuerte Auswahl der Stichprobenelemente zu treffen, indem verschiedene Verbände sowie Personalmanager-Datenbanken, -Plattformen und spezialisierte Kontaktforen für die Ansprache genutzt wurden. Über eine Print-Medien-Analyse, die Kontaktdaten der Teilnehmer aus den Vorgängerstudien sowie über das Business-Netzwerk Xing konnten 718 Kunden direkt angeschrieben werden. Nach Abschluss der Erhebung lagen N=133 Datensätze für die Nachfrageseite vor. Für den exakten Zuschnitt der Stichprobe auf die Zielgruppe derjenigen Kunden mit Coaching-Erfahrung und damit zugunsten der Aussagekraft der Ergebnisse wurde eine geringere Stichprobengröße in Kauf genommen.

Im Folgenden werden nun Ergebnisse der dritten Marburger Coaching-Studie 2013 präsentiert. An der Studie beteiligten sich insgesamt 1.104 Probanden (N=971 Coachs sowie N=133 Kunden). Nicht alle Studienteilnehmer/innen machten vollständige Angaben in den Onlinefragebögen. Dieser Umstand wurde bei den entsprechenden Antworten durch Angaben zum Stichprobenanteil (n) Rechnung getragen. Um den Informationsgehalt der Ergebnisse möglichst hoch zu halten, ist es in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften üblich, zur deskriptiven Darstellung auch unvollständige Fragebögen in die Auswertung mit einzubeziehen. Angaben die im Folgenden als „Durchschnitt“ oder „durchschnittlich“ bezeichnet werden, beziehen sich, wenn nicht anders benannt, immer auf den arithmetischen Mittelwert.

Die höchsten Beteiligungsanteile der aktuellen Studie liegen für die Bundesländer Baden-Württemberg (18,6% Kunden; 13,3% Coachs), Bayern (18,6% Kunden; 15,9% Coachs) sowie Hessen (18,6% Kunden;

11,8% Coachs) und Nordrhein-Westfalen (21,2% Kunden; 18,7% Coachs) vor. Dies ist vor dem Hintergrund des Bevölkerungsanteils und der Wirtschaftsstärke dieser vier Bundesländer nicht weiter verwunderlich. Unterrepräsentiert sind von der Kundenseite die Bundesländer Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Thüringen. Der Anteil an Probanden aus der Schweiz und Österreich ist so gering, dass im Weiteren darauf verzichtet wurde Ergebnisse separat für diese beiden Länder aufzuführen. Insgesamt zeigt das Verhältnis der Stichproben je Bundesland, dass die Ergebnisse der dritten Marburger Coaching-Studie repräsentativ für den deutschsprachigen Coaching-Markt sind.

### 3. Ergebnisse der Angebotsseite des Coaching-Marktes – Coachs

#### 3.1. Soziodemografische Merkmale der befragten Coachs

An der dritten Marburger Coaching-Studie haben sich 971 Coachs beteiligt. Von diesen waren 55% Frauen und entsprechend 45% Männer. Diese Relation entspricht dem Verhältnis der letzten Studien. 2009 lag der Frauenanteil bei 53% und der Männeranteil bei 47%. 2011 entsprach das Verhältnis genau der Relation in diesem Jahr, 55% Frauen und 45% Männer. Das Durchschnittsalter der Coachs lag bei 50 Jahren, wobei das Durchschnittsalter der männlichen Studienteilnehmer mit 51 Jahren etwas höher und das der weiblichen Teilnehmerinnen mit 48 Jahren etwas niedriger lag. Im Schnitt brachten die befragten Coachs 11 Jahre an Berufserfahrung als Coach mit.

72,2% der Coachs gaben an eine Coaching-Zusatzausbildung absolviert zu haben. Etwa zwei Drittel der befragten Coachs haben eine akademische Ausbildung (65%). Die populärsten Studiengänge sind Wirtschaftswissenschaften (25%) und Psychologie (24,8%). Abbildung 2 liefert eine Übersicht zu den Ausbildungshintergründen von Coachs.

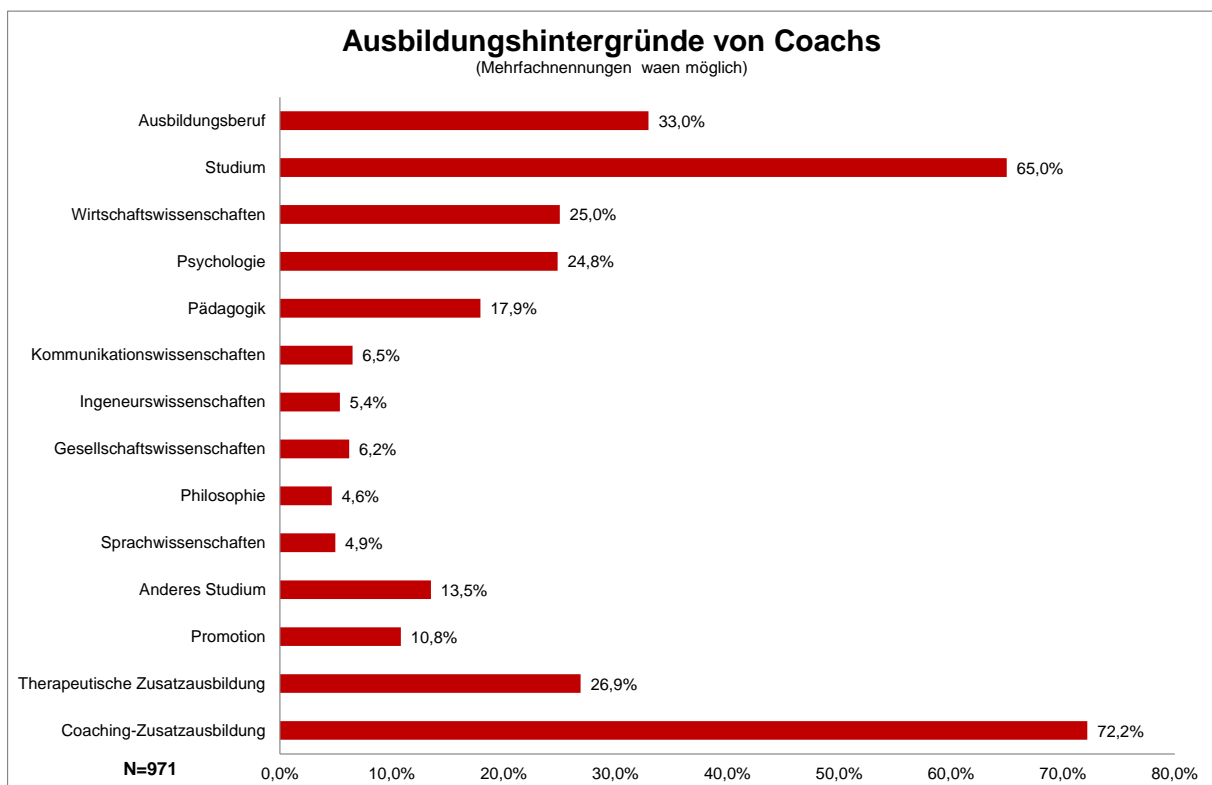


Abbildung 2 Ausbildungshintergründe von Coachs

Von den 971 befragten Coachs machten 887 Angaben zu ihrer Verbandszugehörigkeit. 41% der Coachs sind demnach Mitglied in einem Berufsverband. Angaben zur konkreten Verbandszugehörigkeit wurden jedoch lediglich von 365 Coachs gemacht. Zu den populärsten Verbänden unter den Befragten gehören der *Deutscher Verband für Coaching und Training e.V. (dvct)* mit 67 Nennungen sowie der *Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)* mit 56 Nennungen, dicht gefolgt von zwei internationalen Verbänden: *European Coaching Association e.V. (ECA)* mit 43 Nennungen und *International Coach Federation e.V. (ICF)* mit 40 Nennungen (vgl. Abbildung 3).

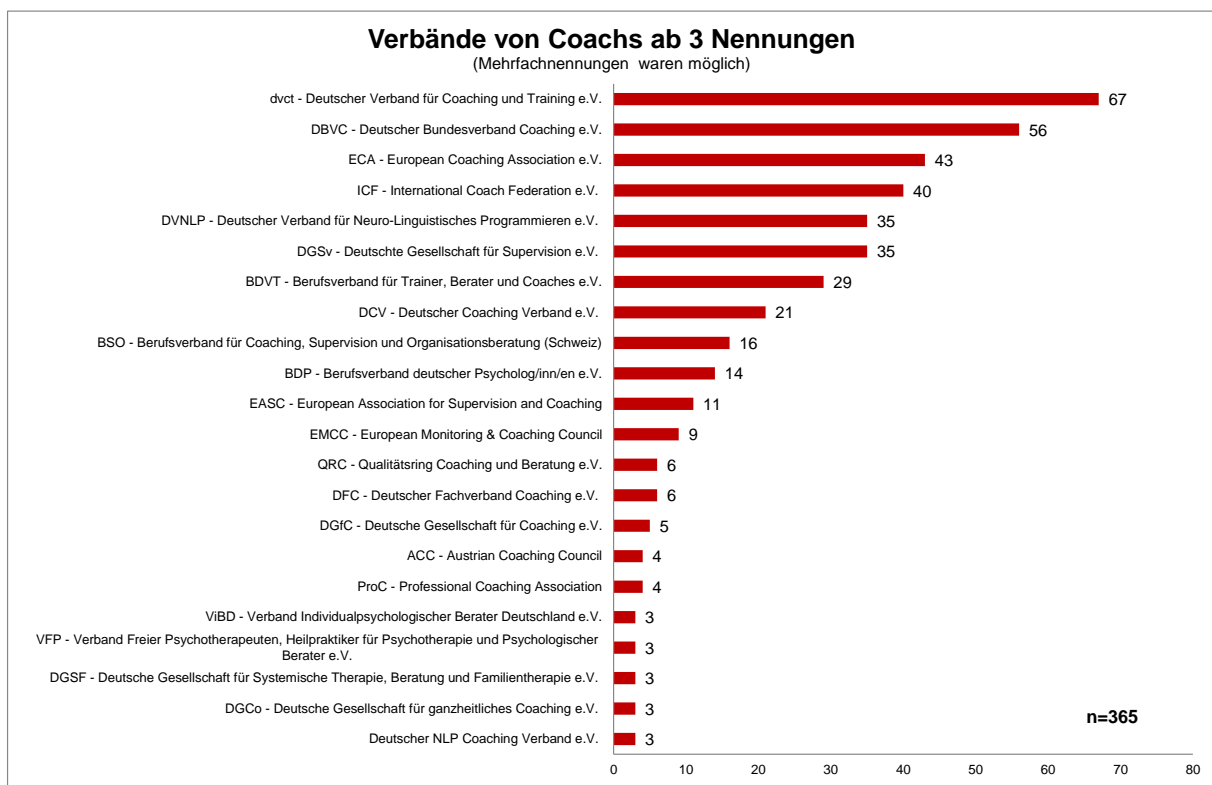


Abbildung 3 Verbände von Coach

Neben Dienstleistungen als Coach bieten die meisten Coachs auch eine ganze Reihe anderer Dienstleistungen an. Dabei ist mit 597 Nennungen die populärste Dienstleistung vieler Coachs neben Coaching offenbar die gruppenbasierte Personalentwicklungsdienstleistung Training. Ebenfalls populär scheinen Dienstleistungen zur Organisationsentwicklung (429 Nennungen) und Prozess-/Organisationsberatung (351 Nennungen) zu sein. Vor dem Hintergrund eines sehr unterschiedlichen Begriffsverständnisses von Coaching sind die hier gemachten Angaben allerdings vorsichtig zu interpretieren. Die Vielfalt der angebotenen Leistungen zeigt jedoch auf, dass die Spezialisierung von Coachs auf das Coaching nicht die

Regel darstellt. Diese Vermutung wird durch Angaben der Coachs gestützt, nach welchen gerade einmal 39% der Coachs sich nach eigener Einschätzung als Spezialisten bezeichnen würden; entsprechend sehen sich etwa zwei Drittel (61%) der Coachs eher als Generalisten. Darüber hinaus gaben in Abbildung 29 lediglich 8% der Coachs an, allein und zu 100% von Coaching-Dienstleistungen leben zu können.

Die folgende Abbildung 4 verdeutlicht, wie Coachs ihre Arbeit organisieren. Klar erkennbar ist, dass die Marktstruktur im Coaching-Markt offensichtlich nach wie vor „atomistisch“ geprägt ist, d.h. dass der Markt von Einzelanbietern und/oder kleinen Unternehmen dominiert wird. Die Einzelanbieter als Selbstständige Freiberufler (47%; 2011: 42%; 2009: 40%) machen zusammen mit den vernetzten Einzelanbietern (12%; 2011: 14%; 2009: 17%) einen Anteil von 59% aus. Ein weiteres Viertel (23%; 2011: 24%; 2009: 21%) sind selbständige Anbieter mit eigenem Unternehmen. 8% (2011: 9%; 2009: 11%) der Coachs arbeiten für Unternehmensberatungen. Lediglich 2% (2011: 3%; 2009: 3%) der befragten Coachs arbeiten als festangestellte interne Coachs. Festangestellt, aber teilweise freiberuflich arbeitend sind 7% (2011: 8%; 2009: 6%) der Coachs. Die vorliegenden Ergebnisse machen deutlich, dass es im Vergleich mit den Angaben der Coachs von 2009 und 2011 kaum zu Verschiebungen in den Anteilen bezogen auf die Arbeitsorganisation gekommen ist.

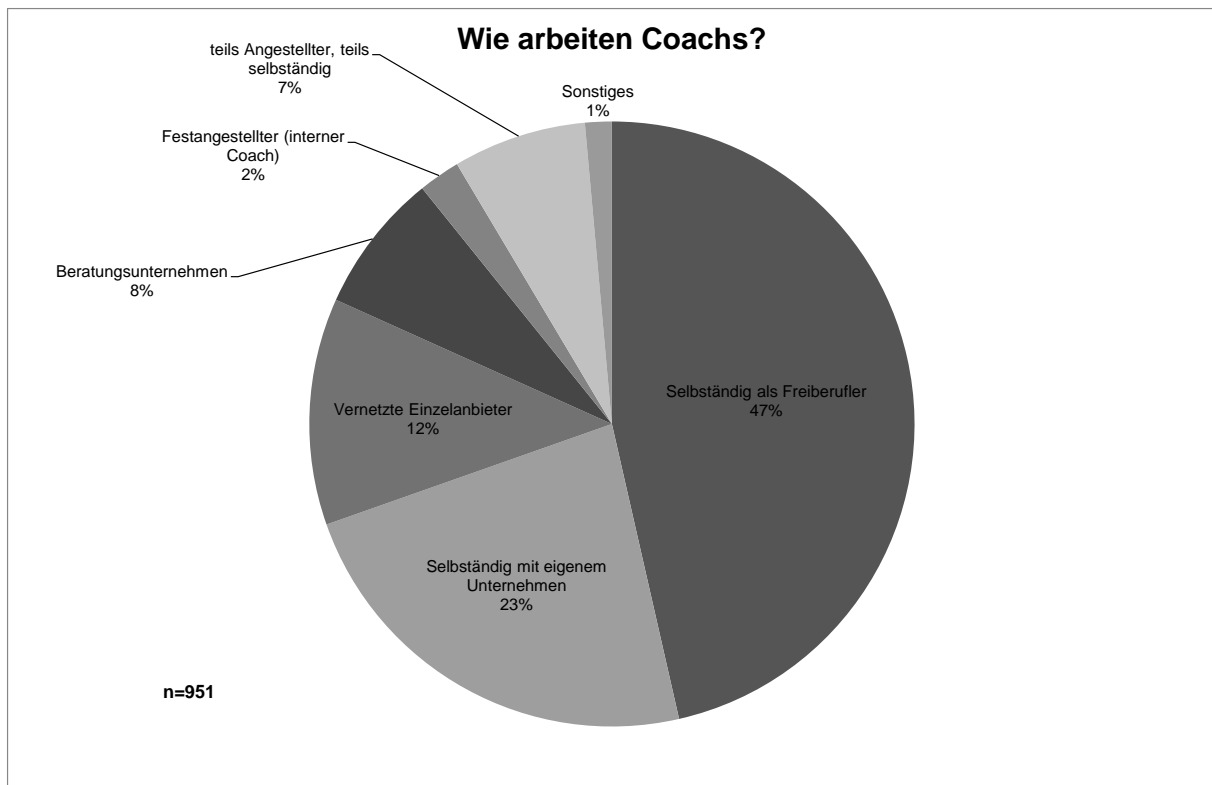


Abbildung 4 Wie arbeiten Coachs?

Abbildung 5 gibt eine Übersicht über die Unternehmensgrößen der Kunden von Coaching-Dienstleistungen. Im Vergleich zu den Vorjahren arbeiteten deutlich weniger der befragten Coachs „sehr oft“ für große Unternehmen. Dies mag an den Unterschieden in den Stichproben-Populationen im Vergleich zu den vorigen Studien liegen (lediglich 163 Coachs haben bereits in 2009 und 278 in 2011 an den Marburger Coaching-Studien teilgenommen), es kann sich aber auch um ein erstes Indiz für eine zunehmende Nachfrage bei kleinen und mittelständischen Unternehmen nach Coaching-Dienstleistungen handeln. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Nachfrage in den kommenden Jahren entwickeln wird. Einen deutlichen Anstieg von 24% sehr oft, 18% oft in 2011 auf 29,4% sehr oft, 24,5% oft in 2013 gibt es bei der Angabe zu Einzelpersonen, die unternehmensunabhängig Coaching-Dienstleistungen nachfragen. Diese Veränderung lässt sich ebenfalls mit unterschiedlichen Stichproben erklären, kann aber auch als ein weiteres Indiz für eine Verschiebung von Nachfrage zu primär berufsbezogenen Anlässen aus Unternehmen in die private Nachfrage gewertet werden. Die Gründe für das private in Anspruch nehmen von Coaching-Dienstleistungen sind vielfältig und reichen von Testbuchern, über eine geringe Akzeptanz von Coaching beim Arbeitgeber bis hin zu sensiblen Coaching-Anlässen, von welchen der Arbeitgeber nichts erfahren soll.



<b>Wie oft arbeiten Sie für die folgenden Kundengruppen?</b>					
n=728	sehr oft	oft	gelegentlich	selten	nie
Einzelpersonen unternehmensunabhängig	29,4%	24,5%	28,0%	13,3%	4,8%
kleine Unternehmen bis 10 Mitarbeiter	7,1%	17,7%	26,1%	28,5%	20,7%
kleine Unternehmen bis 50 Mitarbeiter	4,8%	17,1%	32,5%	25,1%	20,5%
kleine Unternehmen bis 100 Mitarbeiter	3,3%	17,7%	34,1%	22,7%	22,3%
mittlegroße Unternehmen bis 200 Mitarbeiter	4,8%	18,9%	35,1%	22,4%	18,8%
mittlegroße Unternehmen bis 500 Mitarbeiter	5,1%	25,3%	33,7%	18,1%	17,8%
mittlegroße Unternehmen bis 1.000 Mitarbeiter	4,9%	24,6%	29,6%	18,9%	22,0%
mittlegroße Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter	8,4%	24,2%	27,3%	17,6%	22,5%
große Unternehmen bis 10.000 Mitarbeiter	8,4%	19,9%	20,5%	16,2%	35,0%
große Unternehmen bis 25.000 Mitarbeiter	6,2%	16,2%	17,4%	16,8%	43,4%
große Unternehmen bis 50.000 Mitarbeiter	6,4%	16,2%	13,5%	17,8%	46,1%
große Unternehmen bis 500.000 Mitarbeiter	7,7%	10,4%	12,7%	15,0%	54,2%
sehr große Unternehmen bis 600.000 Mitarbeiter	5,3%	5,5%	8,4%	15,6%	65,3%

Abbildung 5 Unternehmensgrößen von Coaching Kunden

Neben den Kundengruppen von Coachs stehen bei Abbildung 6 die Branchen der Kunden von Coachs im Fokus. Im Vergleich mit den Angaben aus der zweiten Marburger Coaching-Studie von 2011 fällt auf, dass die Angaben zu Branchen, in denen Coachs arbeiten, seltener als sehr oft und oft markiert wurden. Es ist fraglich, ob diese Angaben bereits als ein Indiz für eine nachlassende Nachfrage gesehen werden können. Festzuhalten ist, dass Coaching-Dienstleistungen nach wie vor in allen Branchen nachgefragt werden. Wie schon die Ergebnisse 2011 nahe legten, so lässt sich auch 2013 beobachten, dass ein leicht verstärkter Einsatz von Coaching in Dienstleistungsbranchen (Kategorie 5-13) stattfindet. In der verarbeitenden Industrie scheint Coaching etwas weniger häufig eingesetzt zu werden (Kategorie 1-4). Diese Einschätzung deckt sich allerdings nicht mit den Angaben der Kunden in Abbildung 16.

<b>In welcher Branche arbeiten Sie?</b>					
n=619	sehr oft	oft	gelegentlich	selten	nie
Automobilindustrie	6,0%	9,7%	30,5%	19,2%	34,6%
Maschinenbau/Elektrotechnik	6,6%	16,4%	28,2%	19,1%	29,6%
Chemie/Pharma/Biotechnologie	5,4%	15,5%	27,6%	19,7%	31,8%
Sonstige verarbeitende Industrie	3,2%	18,4%	31,5%	23,2%	23,8%
Handel/Vertrieb	8,9%	22,3%	31,0%	20,3%	17,5%
Finanzen/Banken/Versicherungen	12,2%	18,0%	28,4%	18,2%	23,3%
IT/Software	6,7%	19,7%	31,9%	17,6%	24,1%
Medien/Kommunikation	7,8%	16,8%	25,4%	22,5%	27,5%
Verwaltung/Öffentlicher Dienst	9,7%	21,5%	27,1%	18,6%	23,1%
Bildung/Forschung	5,9%	19,6%	29,5%	20,1%	24,8%
Verkehr/Transport/Logistik/Reise	3,6%	7,7%	20,5%	24,8%	43,4%
Gesundheits-/Sozialwesen	12,4%	23,4%	25,7%	17,7%	20,8%
Sonstige Dienstleistungen	12,5%	26,2%	34,2%	15,6%	11,5%

Abbildung 6 In welchen Branchen arbeiten Coachs?

### 3.2. Zum Marketing von Coachs

Die nun folgenden Abbildungen fokussieren das Thema Marketing von Coaching. Unter Marketing werden in diesem Zusammenhang schlicht alle Maßnahmen verstanden, welche dem Absatz von Coaching-Dienstleistungen dienen. Dem Thema Marketing von Coaching kommt aus zweierlei Gründen eine besondere Bedeutung zu (vgl. Gross/Stephan 2011). Erstens bestehen für den deutschen Coaching-Markt keine strukturellen Marktzutrittsbarrieren. Jede/r kann sich also Coach nennen und als solche/r Dienstleistungen feilbieten. Zweitens handelt es sich beim Coaching um eine Dienstleistung mit den Eigenschaften von Erfahrungs- und Vertrauensgütern. Die Coaching-Dienstleistung ist ein Erfahrungsgut, weil Nutzen und Qualität der Leistung erst nach dem Kauf bzw. der wiederholten Inanspruchnahme der Leistung abgeschätzt werden können. Ein Vertrauensgut ist Coaching ferner deshalb, weil die Einschätzung selbst nach wiederholter Inanspruchnahme durch die Nachfrager nicht immer eindeutig möglich ist. Diese Eigenschaften machen Coaching zu einer erklärungsbedürftigen Dienstleistung, deren zahlenbasierter Nutzen nicht seriös messbar ist. Coaching lebt also vom Vertrauen, vom Vertrauen der Kunden in die Leistungsfähigkeit der Coaching-Dienstleister und vom Image der Dienstleistung bezogen auf seine Nutzen stiftende Wirkung. Trotz hoher Intransparenz bezüglich der Coaching-Leistung und ihres Nutzens für den Kunden, lassen sich im Coaching-Markt gute Umsätze erwirtschaften (siehe dazu Abbildung 27 und Abbildung 28). Dies ist möglich, da das Image von Coaching im Allgemeinen und die vertrauensvolle und bildende Arbeit von Coachs im Einzelnen zu einem größeren Anteil positiv belegt sind. Aus der Marketingforschung ist bekannt, dass je höher die Qualitätsvermutung auf Seiten des Kunden ausfällt, desto höher auch deren Preisbereitschaft liegt (bspw. Meffert/Bruhn 2003; Rao/Bergen 1993). Am positiven Image im Allgemeinen und vertrauensbildenden Maßnahmen im Einzelnen sollte, im Sinne der langfristigen Markterhaltung, daher jedem Coach gelegen sein. Es bedarf also Image bildender und erhaltender Maßnahmen, welche die positive Wahrnehmung der erklärungsbedürftigen Dienstleistung Coaching langfristig stärken. Flankierend gilt es natürlich den Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Coaching in den individuellen Kundenbeziehungen gerecht zu werden. Da es im Coaching-Markt, wie aus Abbildung 4 ersichtlich, keine dominanten Anbieter gibt, welche mit großen Marketingbudgets in das Image von Coaching investieren, verbleibt die Aufgabe der Imagepflege zur langfristigen Markterhaltung bei der Masse der Anbieter und damit bei jedem Einzelnen. Selbstverständlich können und werden in diesem Zusammenhang auch Koalitionen in Form von Zusammenschlüssen bspw. über Verbände

vollzogen. Eine reine schriftliche Verbandszugehörigkeit ist allerdings noch keine Lösung für das Problem der Imagepflege. Marketing zur Imagepflege kostet Geld und Zeit, beides ist in den meist ehrenamtlich besetzten Interessenvertretungsgemeinschaften i.d.R. knapp. Das Thema Marketing für Coaching ist also im Sinne der langfristigen Markterhaltung eine Herausforderung, welche für jeden Coach besteht (zu den Herausforderungen von Marketing im Coaching siehe Gross/Stephan 2011).

Aus Abbildung 7 geht hervor, wie viel Geld von Coachs durchschnittlich in den letzten Jahren für Marketingmaßnahmen ausgegeben wurde. Vor dem Hintergrund, dass neueste Studien belegen, dass zwischen den Ausgaben für Marketing im Coaching und sowohl dem Preis als auch den Auftragszahlen ein signifikanter Zusammenhang besteht, kann an dieser Stelle ganz klar empfohlen werden, in Marketingmaßnahmen zu investieren (Gross 2013).

<b>Marketingausgaben</b>				
<b>Jahr</b>	<b>Ø Ausgaben</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>n</b>
2010	2606,76	0	50000	594
2011	2746,98	0	70000	616
2012	3193,11	0	70000	681

Abbildung 7 Marketingausgaben von Coachs

Wofür die aufgeführten Marketingbudgets von Coachs eingesetzt werden zeigt Abbildung 8. In der ersten Marburger Coaching-Studie 2009 gaben 94% der Coachs an über eine eigene Homepage zu verfügen. Diese Homepage scheint von zwei Dritteln der befragten Coachs, wie bereits 2011 erfasst, sehr intensiv (22,7%) oder intensiv (38,3%) genutzt zu werden. Der Unterhalt und die Pflege einer eigenen Homepage sind als sinnvoll zu bewerten, da der erste Kundenkontakt im Coaching meist über Empfehlungen durch Dritte entsteht und potentielle Kunden daraufhin online nach dem potentiellen Dienstleister recherchieren (vgl. Stephan/Gross/Hildebrandt 2010, S. 168). Da Coaching, wie bereits erwähnt, eine erklärungsbedürftige Dienstleistung darstellt und bis zur Vertragsvergabe hohe Informationsasymmetrien zu Ungunsten des Kunden abgebaut werden müssen, sind der Einsatz und die Pflege von Referenzkunden als Informationssurrogat ein probates Mittel, um die Reputation von Coachs zu stärken. Knapp über die Hälfte der Coachs pflegt daher Referenzkunden sehr intensiv (16,8%) oder intensiv (34,1%). Immer populärer wird die Entwicklung eines/r Corporate Design/Identity oder eigenen Marke. Knapp die Hälfte der befragten Coachs nutzt diese Marketingmaßnahme sehr intensiv (14,7%) oder intensiv (33,9%). Den Eigen-

schaften von Coaching als Erfahrungsgut werden Coachs durch Warmakquise gerecht, d.h. Auftragsakquise durch die Ansprache bereits bekannter Kunden. 18,9% der Coachs nutzen diese Maßnahme sehr intensiv, 34,6% intensiv. Auffällig ist, dass das Thema Social Media in den letzten Jahren auch für Coachs an Bedeutung gewonnen zu haben scheint. Gaben 2011 noch 12% der Coachs an, diese Maßnahme intensiv zu nutzen, so sind es 2013 schon 23,3%. Eine Übersicht über die Intensität der Nutzung von Social Media bietet Abbildung 9. Wie bereits 2011 so wurden auch 2013 erneut Xing, LinkedIn und Facebook als die populärsten Netzwerke mit der höchsten Nutzungsintensität markiert. Hervorzuheben ist das Business-Netzwerk Xing, welches von knapp der Hälfte der Coachs sehr intensiv (22,8%) oder intensiv (25,7%) genutzt wird. Ebenfalls erwähnenswert erscheint der leichte Anstieg der Nutzung von LinkedIn. Die Nutzungsintensitäten haben sich mit 4,5% (sehr intensiv) und 9,5% (intensiv) im Vergleich zu 2011 verdoppelt.

<b>Marketing-Maßnahmen</b>					
n=800	sehr intensiv	intensiv	gelegentlich	kaum	nie
Homepage	22,7%	38,3%	22,9%	9,2%	6,9%
Social Media (z.B. Xing, LinkedIn, etc.)	8,0%	23,3%	35,8%	21,6%	11,3%
Warmakquise (Persönliche Ansprache von Kunden, die Sie bereits kennen)	18,9%	34,6%	32,9%	10,0%	3,6%
Kaltakquise (Persönliche Ansprache von Kunden, die Sie nicht kennen)	2,6%	7,8%	26,8%	30,7%	32,0%
Corporate Design/Identity/eigene Marke	14,7%	33,9%	24,6%	12,9%	13,9%
Beitritt in einen Berufsverband	6,8%	18,9%	24,1%	18,7%	31,5%
Profil in Datenbanken von Verbänden	5,3%	20,9%	29,3%	20,4%	24,1%
Besuch von Netzwerkveranstaltungen	4,2%	15,2%	40,2%	26,8%	13,6%
Messestände/Infostände o.ä.	0,1%	3,5%	14,8%	22,1%	59,4%
Vorträge/Impulsveranstaltungen/Teaserveranstaltungen	3,9%	13,4%	37,5%	25,1%	20,1%
Anzeigen in Fachzeitschriften, Zeitungen, Branchenbüchern	0,7%	3,6%	11,8%	21,9%	62,0%
Direktmarketing/Mailing/Newsletter/Flyer	3,7%	11,9%	26,2%	20,4%	37,8%
Fachbuchautorenschaften	4,9%	7,7%	18,6%	18,9%	49,9%
Artikelautorenschaft in Praktikerzeitschriften	2,8%	6,0%	21,3%	23,5%	46,5%
Artikelautorenschaft in wissenschaftlichen Zeitschriften	1,7%	3,3%	11,0%	17,4%	66,6%
Referentenagenturen	0,3%	3,8%	6,0%	11,7%	78,2%
Lehraufträge an Universitäten und/oder Fachhochschulen	4,9%	9,5%	19,3%	17,2%	49,1%
TV und/oder Rundfunkbeiträge	0,5%	2,0%	9,8%	14,2%	73,6%
Innovationen/Angebot neuer Coaching-Formate	4,0%	11,1%	23,5%	21,4%	40,0%
Aktive Pflege von Referenzkunden	16,8%	34,1%	27,4%	12,3%	9,4%
Sponsoring	0,3%	2,4%	7,8%	12,5%	77,1%

Abbildung 8 Marketing-Maßnahmen von Coachs

<b>Coachs nutzen Social Media</b>					
n=816	sehr oft	oft	gelegentlich	selten	nie
Xing	22,8%	25,7%	31,3%	11,2%	9,1%
LinkedIn	4,5%	9,5%	16,7%	14,9%	54,4%
MySpace	0,1%	0,3%	0,1%	2,5%	97,0%
Facebook	10,1%	14,1%	12,1%	13,3%	50,4%
MeinVZ	0,0%	0,1%	0,3%	1,5%	98,1%
Twitter	2,8%	5,2%	7,0%	9,0%	75,9%
Bloggig/Web-Log	2,9%	4,9%	6,2%	8,3%	77,7%
Youtube	1,1%	3,0%	6,7%	8,1%	81,1%

Abbildung 9 Nutzungsintensität von Social Media durch Coachs

### 3.3. Der Einsatz von neuen Medien im Coaching

Aufgrund der voranschreitenden Marktentwicklung und basierend auf dem technischen Fortschritt der letzten Jahre hat sich im Zuge der Dienstleistungsdiversifizierung das Angebot von Coaching-Dienstleistungen in seiner Form verbreitert. Eine Besonderheit stellen in dieser Hinsicht Angebote dar, die unter den Stichworten „Virtuelles Coaching“ oder „Coaching mit neuen Medien“ zu finden sind. Die Idee ist, „(...)Coaching durch die Nutzung der modernen Medien zu virtualisieren und damit vom klassischen Format des Präsenz-Coaching unabhängig zu machen. Besonders naheliegend ist dabei die Nutzung des Telefons. Aber auch die Möglichkeiten der Videokommunikation und der internetbasierten Schriftlichkeit werden erprobt.“ (Geißler, 138, 2012). Um diese Marktentwicklung zu verfolgen, wurden in der 3. Marburger Coaching-Studie explizit Fragen zum Einsatz von Coaching mit neuen Medien gestellt. Die deskriptiven Ergebnisse finden sich auf den folgenden Abbildungen.

Aus Abbildung 10 geht hervor, welche Formen von Coaching mit neuen Medien am meisten genutzt werden. Auffällig ist, dass sowohl für Kunden als auch Coachs das Telefon-Coaching mit der höchsten Nutzungsintensität markiert wurde.

<b>Nutzen Sie Coaching mit neuen Medien?</b>										
n=794 (Coachs rot); n=55 (Kunden grün)	sehr oft		oft		gelegentlich		selten		nie	
Telefon-Coaching	5,4%	0,0%	13,5%	12,7%	37,7%	32,7%	22,9%	21,8%	20,5%	32,7%
Webcam Coaching	1,7%	0,0%	3,6%	7,3%	15,5%	10,9%	16,0%	14,5%	63,1%	67,3%
Textbasiertes Coaching (z.B. Email)	1,7%	0,0%	5,2%	3,6%	17,6%	9,1%	23,3%	16,4%	52,2%	70,9%
High Definition Video Coaching	0,7%	0,0%	2,1%	0,0%	2,9%	5,5%	5,7%	7,3%	88,6%	83,4%

Abbildung 10 Nutzen Coachs Coaching mit neuen Medien?

Abbildung 11 beschreibt die Zielgruppen von Coaching mit neuen Medien. Auffällig ist hier, dass Coaching mit neuen Medien über alle Hierarchieebenen hinweg eingesetzt wird. Interessanterweise markierten auch die Coaching-Kunden, dass Coaching mit neuen Medien ebenfalls verstärkt bei Führungskräften eingesetzt wird.

<b>Zielgruppen für Coaching mit neuen Medien</b>										
n=653 (Coachs rot); n=40 (Kunden grün)	sehr oft		oft		gelegentlich		selten		nie	
Top Management/Executives	5,8%	5,4%	14,8%	16,2%	26,5%	21,6%	16,9%	21,6%	36,0%	35,1%
Gehobenes Management	9,1%	5,0%	23,0%	22,5%	28,9%	22,5%	16,1%	20,0%	22,8%	30,0%
Mittleres Management	8,4%	10,5%	27,6%	10,5%	30,2%	21,1%	15,0%	23,7%	18,8%	34,2%
Nachwuchsführungskräfte	7,1%	8,1%	23,5%	2,7%	28,1%	18,9%	20,0%	16,2%	21,3%	54,1%
Mitarbeiter	7,2%	2,9%	18,4%	2,9%	25,6%	11,4%	19,1%	22,9%	29,8%	60,0%

Abbildung 11 Zielgruppen für Coaching mit neuen Medien

Abbildung 12 und Abbildung 13 geben einen Überblick darüber, welchen Anteil der Einsatz von Coaching mit neuen Medien heute im Coaching ausmacht. Knapp über die Hälfte der Coachs (52%) gaben an, dass sie Coaching mit neuen Medien in nicht mehr als 5% ihrer Coachings einsetzen. Immerhin 20% der Coachs gaben an, Coaching mit neuen Medien in 5-10% ihrer Coachings einzusetzen. Im Mittel gaben Coachs an, in 12% ihrer Coachings heute auf neue Medien zurückzugreifen. Die Kunden von Coaching-Dienstleistungen machten korrespondierende Angaben. 62% buchen Coaching mit neuen Medien in 5% oder weniger ihrer Coachings. Im Schnitt wird von Kunden Coaching mit neuen Medien in 10,6% der Coachings eingesetzt. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Zahlen in den nächsten Jahren verändern werden.

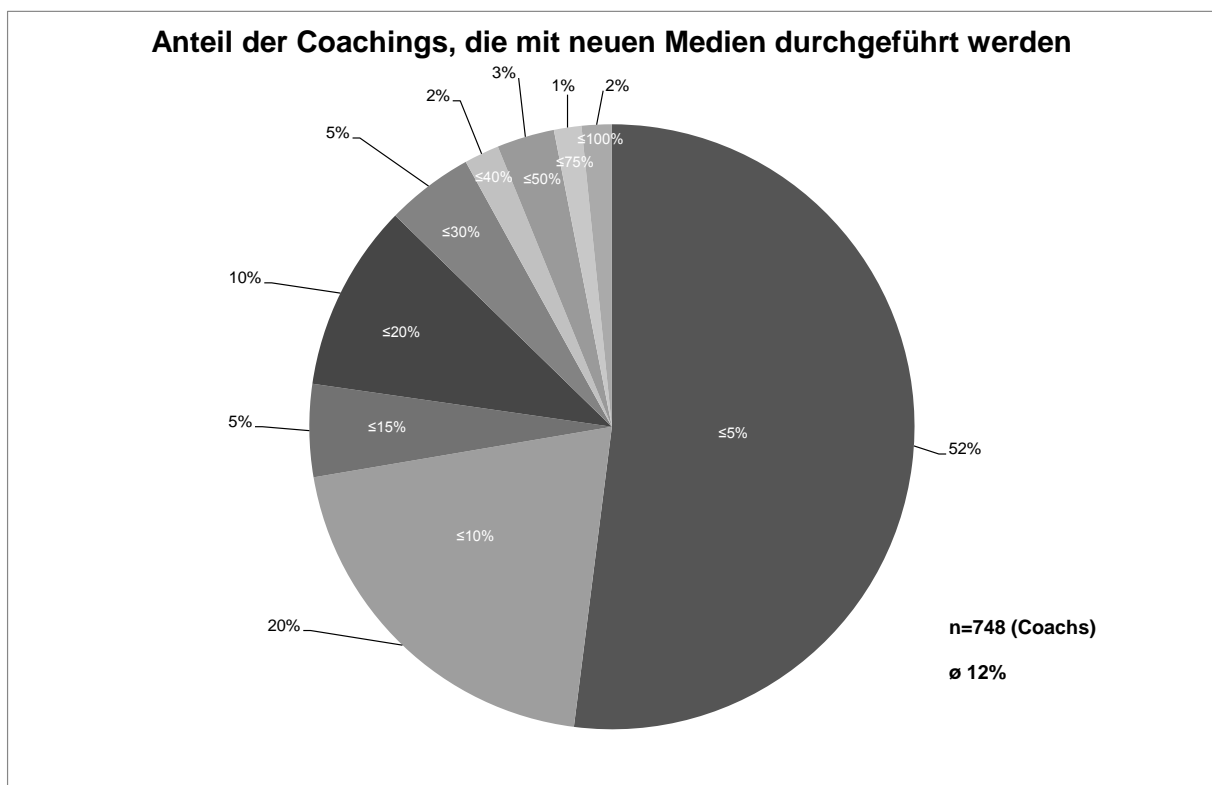


Abbildung 12 Anteil der Coachings mit neuen Medien (Coachs)

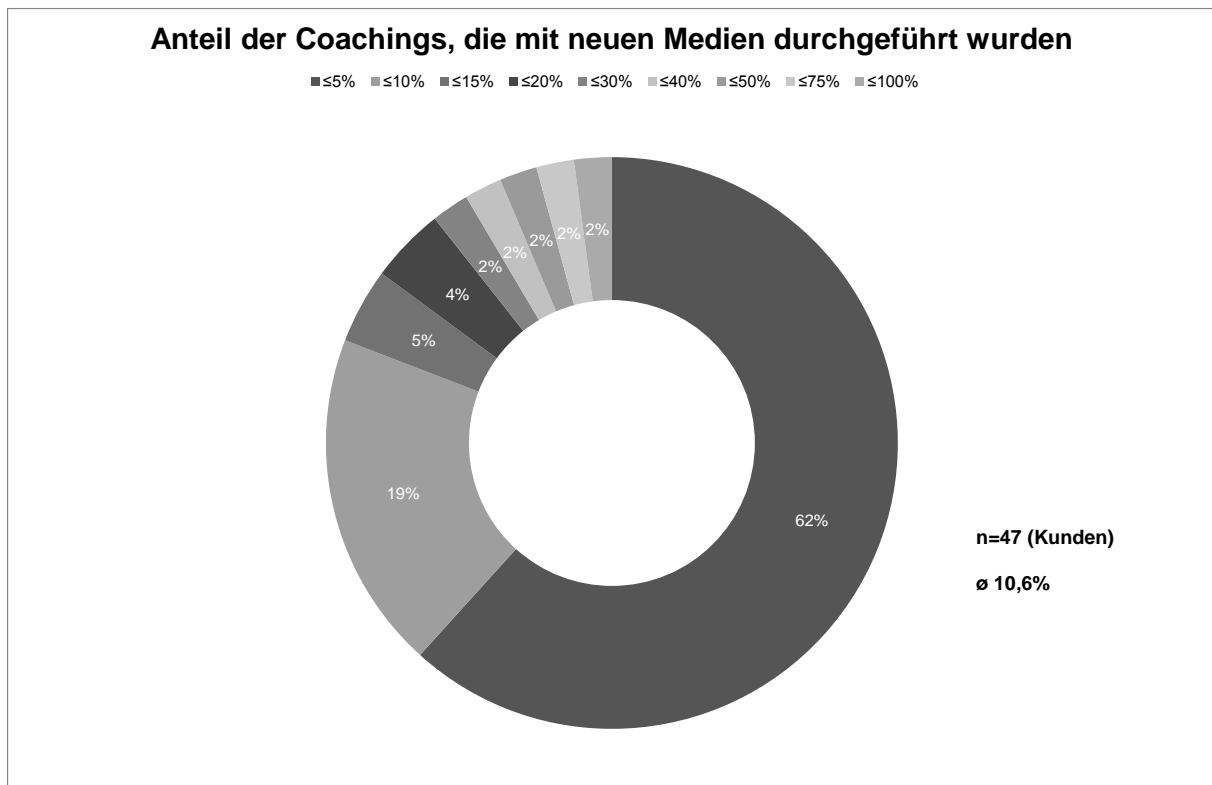


Abbildung 13 Anteil der Coachings mit neuen Medien (Kunden)

#### 4. Ergebnisse der Nachfrageseite im Coaching-Markt - Kunden

##### 4.1. Allgemeine Angaben der Kunden

Bei den befragten Kunden handelt es sich um Unternehmensvertreter, die für den Einsatz von Coaching in Organisationen verantwortlich und/oder mit der Organisation von Coaching vertraut sind. Insgesamt haben N=133 Kunden an der Onlinebefragung teilgenommen. 60% der Probanden waren weiblich, 40% männlich. Die befragten Kunden sind durchschnittlich 42 Jahre alt; die Frauen 43, die Männer 39. 58% der Befragten haben selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert.

Abbildung 14 gibt einen Überblick zum Brutto-Jahresumsatz in den Unternehmen der Kunden. Es zeigt sich, dass Unternehmen aller Größen, gemessen an ihrem Umsatz, an der Studie beteiligt waren.

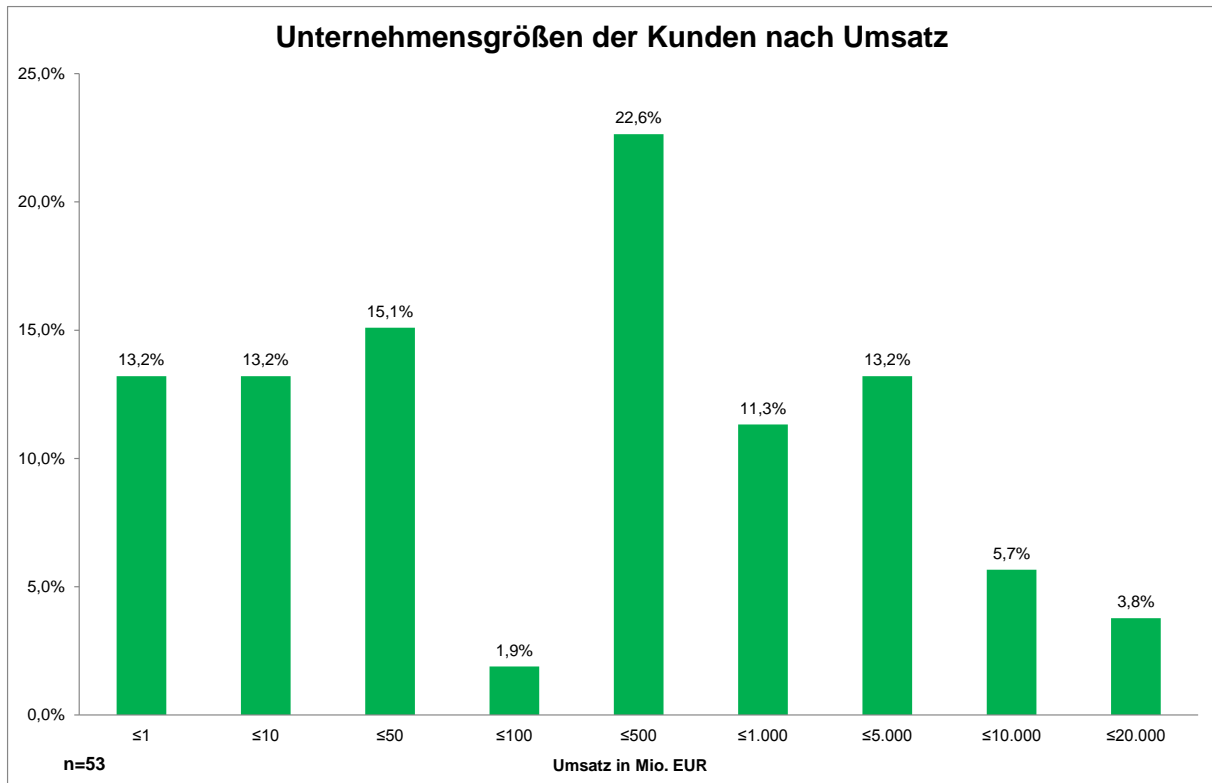


Abbildung 14 Unternehmensgrößen den Kunden nach Umsatz

Die nächste Abbildung 15 gibt einen Überblick zur Größe der Kunden gemessen an der Mitarbeiterzahlen der Unternehmen. Auffällig ist wieder, dass Unternehmen aller Größen in der Stichprobe enthalten sind, wobei drei Viertel der Kunden aus Unternehmen mit maximal 5.000 Mitarbeitern stammen und damit der Gruppe von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zuzuordnen sind.



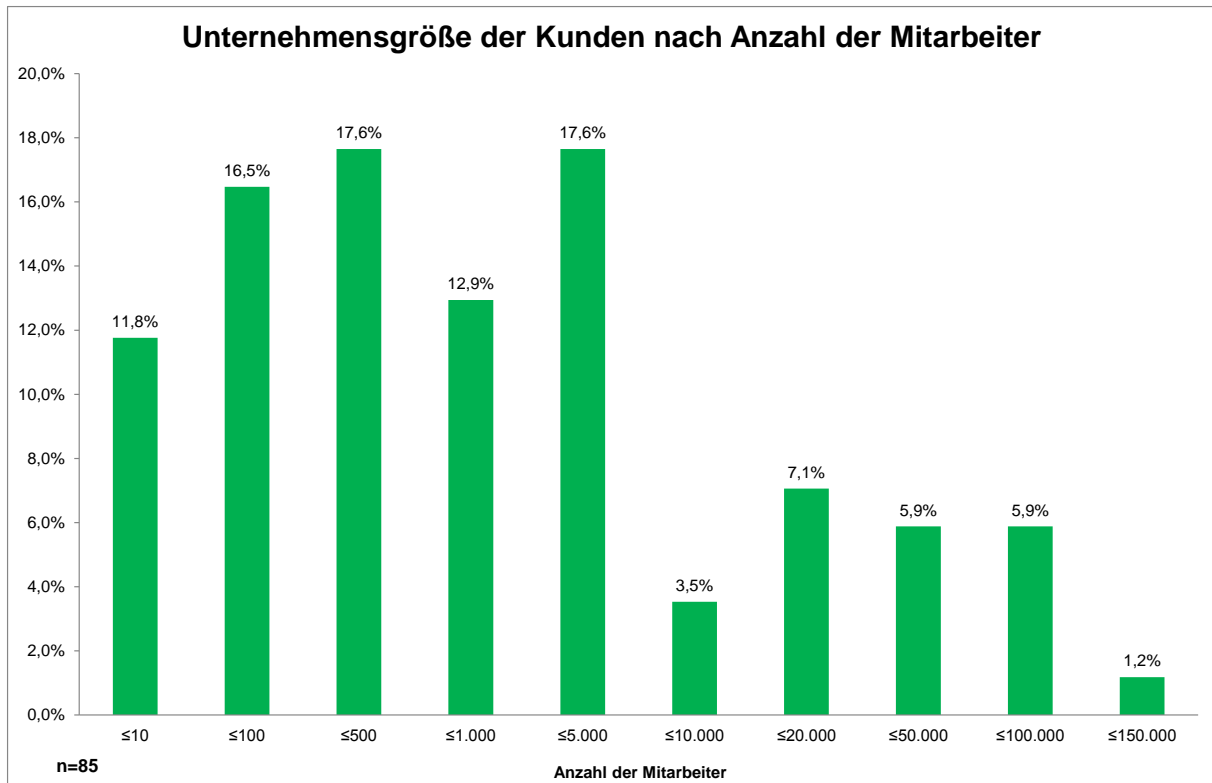


Abbildung 15 Unternehmensgröße der Kunden nach Anzahl der Mitarbeiter

Bezogen auf die Repräsentativität der vorliegenden Ergebnisse lohnt sich auch ein Blick auf die Branchen, aus denen Kunden an der Coaching-Studie teilgenommen haben. In Abbildung 16 sind die Branchen der Kunden aufgelistet. Die Abbildung verdeutlicht, dass in der Kundenstichprobe Vertreter aller Branchen enthalten sind und weist zugleich auf einen Strukturwandel hin: Coaching kommt heute branchenübergreifend und insbesondere auch im Dienstleistungsgewerbe zum Einsatz. Im Gegensatz zu den Studien der Vorjahre, in denen die Kunden primär aus verarbeitenden Industrie (Kategorien 1-4) stammten, hat sich an der Studie 2013 auch breites Spektrum an Unternehmen aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen (Kategorien 5-13) beteiligt.

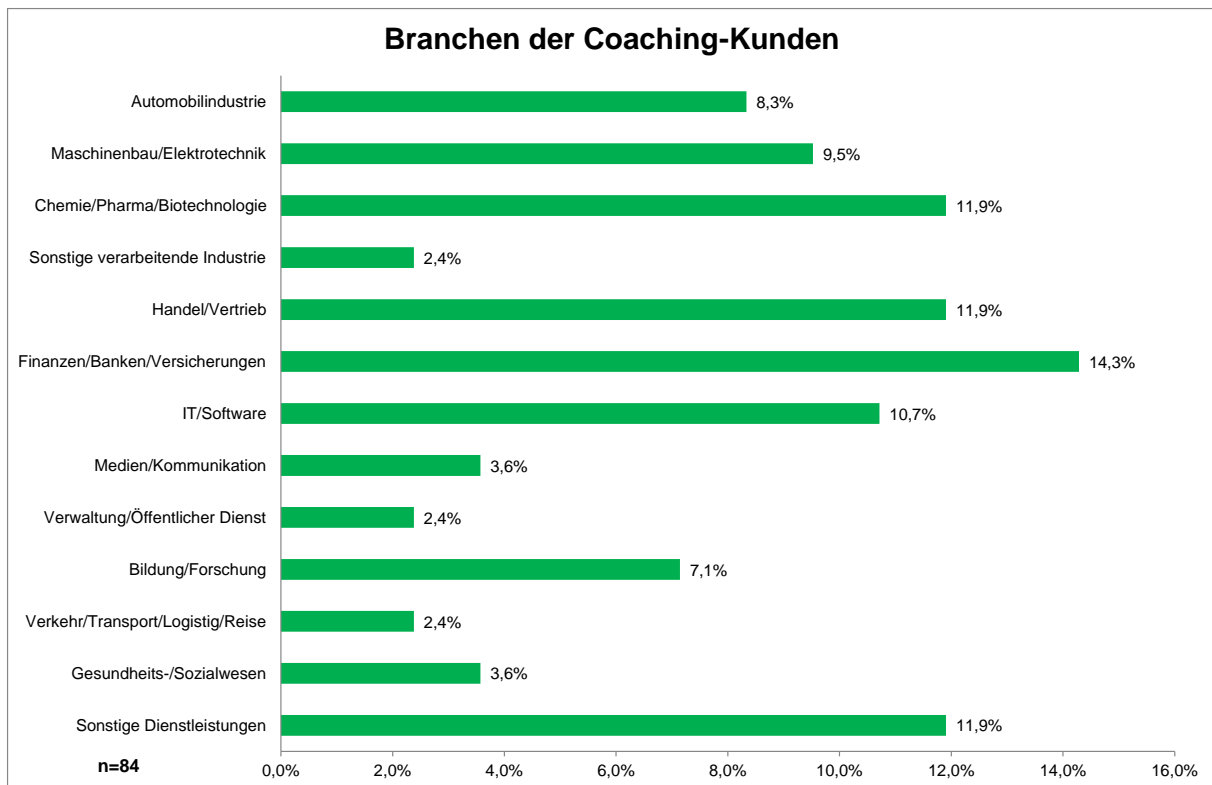


Abbildung 16 Branchen der Coaching-Kunden

Eine interessante Veränderung zu den Ergebnissen der Vorjahre in den Antworten der befragten Kunden zeigt sich bei der Frage nach der Einstellung der Kunden zum Coaching (Abbildung 17). Bewerteten 2011 noch 21% der befragten ihre Einstellung zu Coaching mit sehr positiv, so sind es 2013 schon 58% der Kunden, die ihre Einstellung zum Coaching als sehr positiv bewerten. 2011 bewerteten 52% der Kunden ihre Einstellung als positiv, 2013 immerhin noch 36%. Als neutral bezeichneten 2013 gerade noch 5% (2011, 17%) und als negativ gerade mal noch 1% (2011, 10%) der Kunden ihre Einstellung zum Coaching. Sollte diese Einschätzung tatsächlich die Einstellung zu Coaching am Markt widerspiegeln, wäre dies ein sehr positives Signal! Aus der qualitativen Auswertung der Gründe für eine negative Einstellung gegenüber Coaching in Organisationen wurde 2011 genannt, dass gerade in sehr ingenieursgeprägten Unternehmenskulturen das „Bild vom leistungsstarken Manager“, der Probleme löst, selbst aber keine hat, weit verbreitet zu sein scheint. Coaching wird vereinzelt als „Psychotherapie“ fehlgedeutet. Es „fehlt an (positiven) Erfahrungen“ beim Einsatz von Coaching. Als „zu unklar“ werden der „Nutzen“, die „Transparenz von Zielen“ sowie die Ergebnisse von Coaching bezeichnet. Vereinzelt spielen auch „Kostengründe“ eine Rolle beim Verzicht auf Coaching. Eine negative Haltung gegenüber Coaching scheint ebenfalls dann in Organisationen vermehrt vorzuliegen, wenn das Thema Personal- und Personalentwicklung oh-

nehin schon einen „schwachen Stand hat“. Auf Basis der qualitativen Auswertung von 2011 ließ sich festhalten, dass wenn Coaching in Organisationen in einer reinen Defizitorientierung eingesetzt wird („nur Underperformer erhalten Coaching“), das Image von Coaching häufig negativ belegt ist und die aktive Nachfrage durch Coachees nach Coaching-Dienstleistungen selten stattfindet. Die Ergebnisse der aktuellen Studie suggerieren, dass sich die angeführten Gründe für negative Einstellungen gegenüber Coaching verringern. Im Gegensatz zur Studie aus dem Jahr 2011 haben sich im Jahr 2013 trotz des geringeren Gesamtstichprobenumfangs mehr Kunden zu dieser „delikaten“ Einstellungsfrage geäußert (n=113 in 2013 versus n=103 in 2011), was ebenfalls positiv interpretiert werden kann.

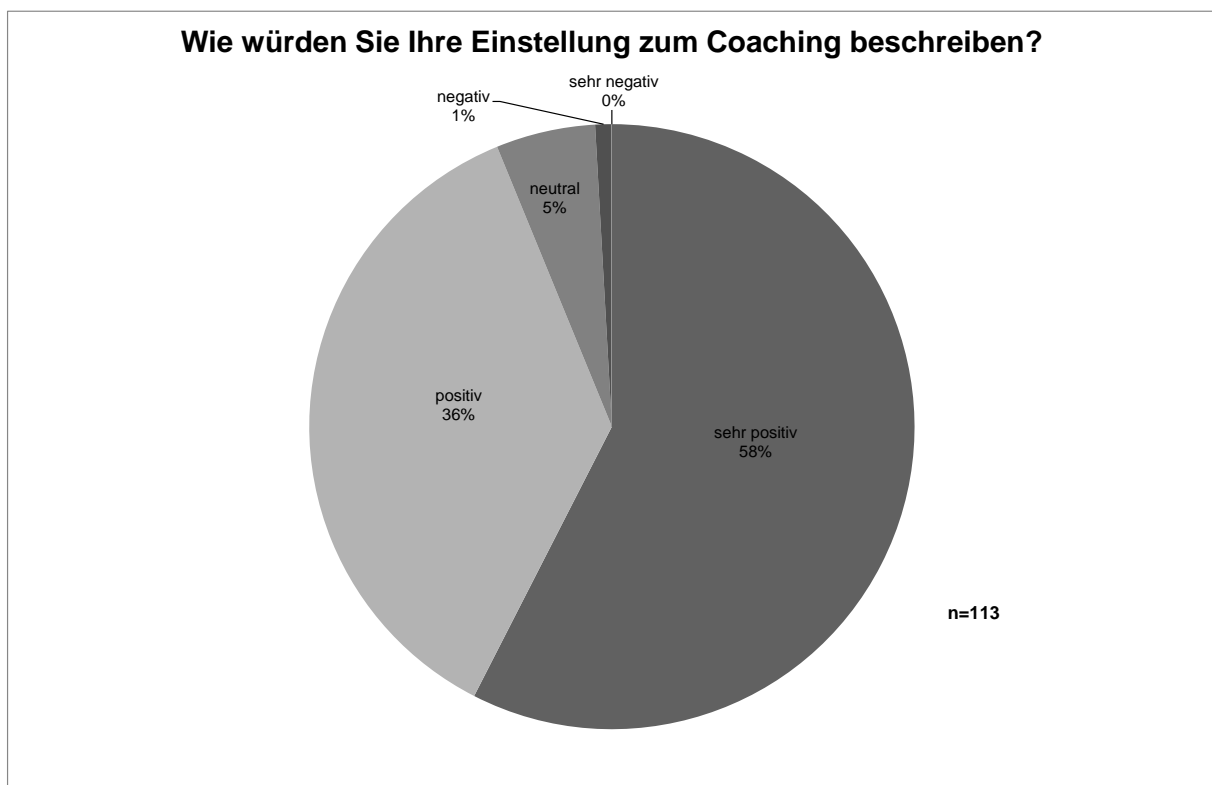


Abbildung 17 Einstellung der Kunden zu Coaching

#### 4.2. Zur Organisation von Coaching

Vor Beginn jedes Coaching-Einsatzes in Organisationen steht zunächst eine Bedarfsermittlung. Im Rahmen der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 wurde den befragten Kunden die Frage nach der Bedarfsentwicklung offen gestellt. Die Auswertung dieser offenen Frage wurde erneut durch eine qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen (zur Methodik vgl. Kuckartz et al. 2008). Es folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Grundsätzlich lässt sich eine strukturierte Bedarfsermittlung von einer individuellen, nachfrageinduzierten Bedarfsfeststellung für Coaching-Maßnahmen unterscheiden. Zu einer strukturellen Bedarfsermittlung gehören fest institutionalisierte und formalisierte Prozesse der Personalentwicklung wie beispielsweise 360 Grad Feedbacks, eine jährliche Leistungsbewertung und Kompetenzeinschätzung der Führungskräfte durch diese selbst, anonym durch ihre Mitarbeiter und/oder die nächsthöhere Führungsebene in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklungsabteilung. Ergänzende Formen sind Management Audits oder Qualitätszirkel der Führungskräfte, in welchen Personal- und Organisationsentwicklungsziele thematisiert und fixiert werden können. Klassische Personalentwicklungs- oder Qualifizierungsgespräche, teilweise ergänzt um Potentialanalysen, bilden ebenfalls eine Grundlage zur Entscheidung für den Einsatz von Coaching.

Bei der eher individuellen oder nachfrageinduzierten Bedarfsermittlung für Coaching geht der Impuls für den Coaching-Einsatz vom potentiellen Coachee oder dessen Führungskraft aus. An diesen Wunsch oder Vorschlag knüpfen sich darauf bedarfsevaluierende Gespräche der Personalentwicklung zur Bedarfseruierung. Die Spannweite der Fälle reicht von nachdrücklichem Interesse von Seiten des potentiellen Coachees bis hin zu einer ausdrücklichen Empfehlung durch einen Vorgesetzten an einen potentiellen Coachee.

Lückenlos knüpft sich an die Frage der Bedarfsermittlung die Frage an, wer eigentlich über den Einsatz von Coaching in Organisationen entscheidet. Neben der privaten Buchbarkeit von Coachs, die jedem Organisationsmitglied natürlich frei steht, ist in den hierarchischen Strukturen von Organisationen die Coaching-Verantwortung i.d.R. fest verortet. Neben der Geschäftsführung (28,4%), welche besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit verhältnismäßig flachen Hierarchien häufig über den Coaching-Einsatz als „Chefsache“ entscheidet, ist meist die Leitung der Personalentwicklung (22,4%) mit der Entscheidung über den Coaching-Einsatz betraut. Die Gruppe Abteilungsleitung/Bereichsleitung (22,4%) bestätigt, dass in vielen Fällen über den Einsatz von Coaching der direkte Vorgesetzte entscheidet. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Abteilungs-/Bereichsleitungen über eigene Budgets verfügen, über welche auch Maßnahmen der Personalentwicklung abgedeckt werden. Interessant ist, dass offensichtlich die in vielen Fällen der Personalentwicklung hierarchisch übergeordnete, operationale Personalleitung selten in die Entscheidung zum Einsatz von Coaching eingebunden wird (9%). Unter den

Sonstigen (17,9%) wurden meist direkte Vorgesetzte als Entscheider sowie Mischformen wie eine Doppelverantwortung von Personalentwicklungsmitarbeitern in Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft genannt.

Die nachfolgende Abbildung 18 legt die Personalentwicklungsbudgets der Kunden offen. In Ergänzung dazu zeigt Abbildung 19 den prozentualen Anteil des Personalentwicklungsbudgets, der für Coachingmaßnahmen investiert wird. Bei etwa drei Viertel der Kunden (74,5%) liegen die Anteile des PE-Budgets für Coaching bei 0-10%. Höhere Anteile werden zumeist bei kleinen Unternehmen investiert, deren PE-Budget ohnehin nicht sehr üppig ausgestattet ist.

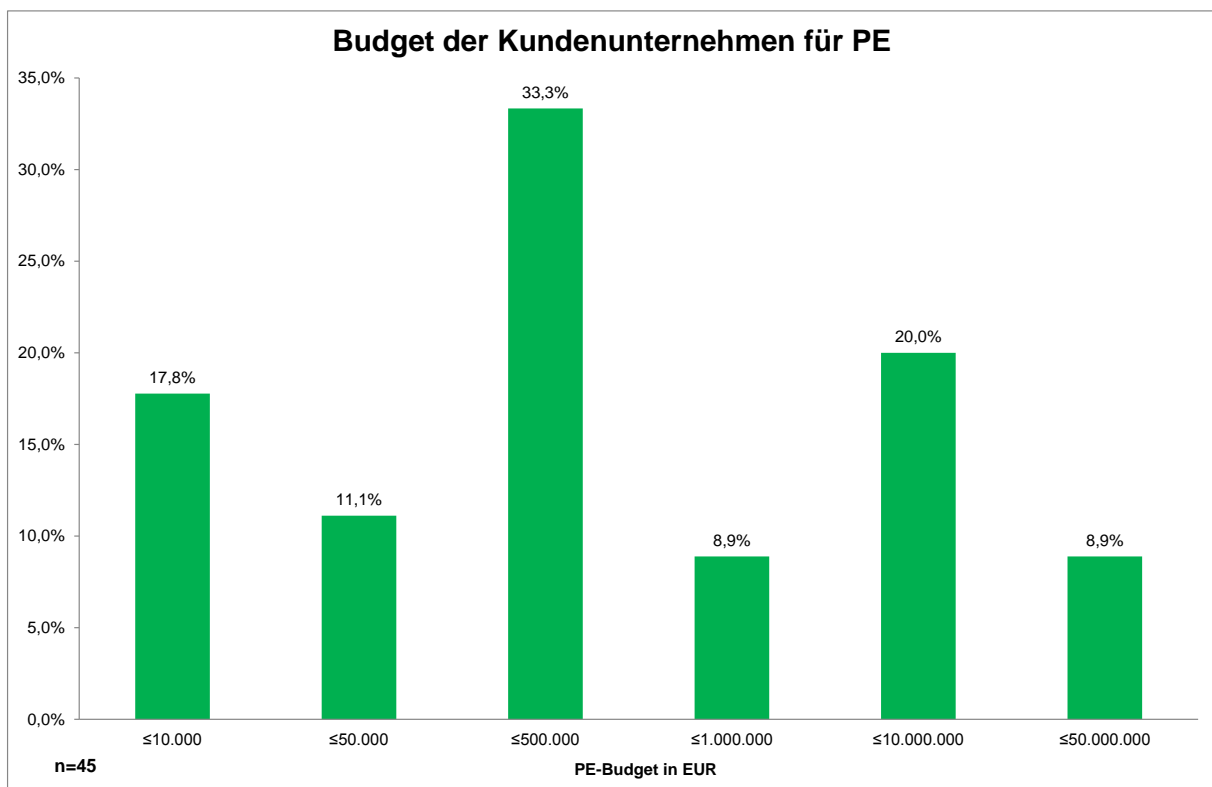


Abbildung 18 Budget der Kundenunternehmen für PE

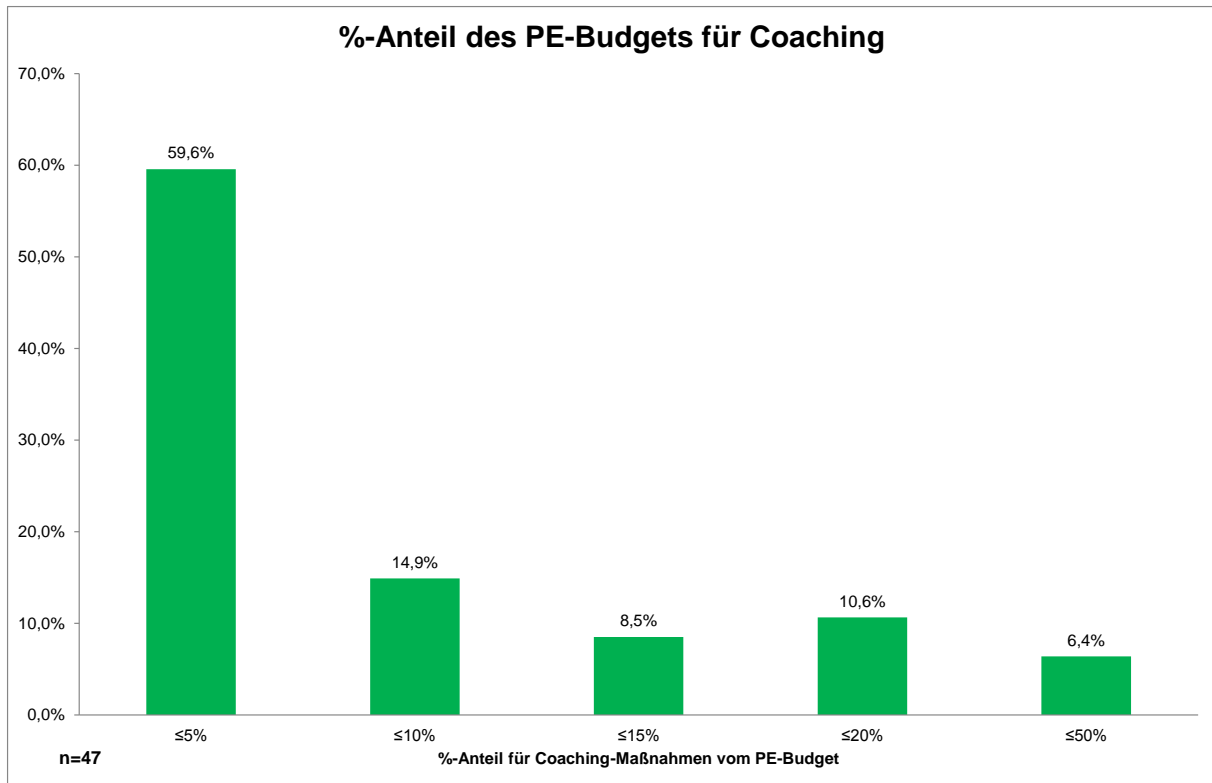


Abbildung 19 %-Anteil des PE-Budgets für Coaching

#### 4.3. Zum Einsatz von Coaching-Pools

Der Einsatz von Coaching ist teuer und erzeugt damit aus organisatorischer Sicht immense Kosten, welche sich leider nicht auf seriöse Weise einem quantifizierbaren Return on Investment (ROI) zurechnen lassen. Es ist also verständlich, dass die Nachfrager von Coaching-Dienstleistungen versuchen, die Kosten für den Einsatz von Coaching zu reduzieren. Betrachtet man einen strukturierten Coaching-Prozess, so lassen sich zwei kritische Kostentreiber identifizieren, die im Zuge der Organisation und der Abwicklung von Coaching-Maßnahmen entstehen (im ökonomischen Duktus: sogenannte Transaktionskosten). Gemeint sind hiermit insbesondere die Kosten der Suche und Auswahl eines passenden Dienstleisters sowie die Kosten, die dem Unternehmen entstehen, wenn man sich für den falschen Coach entscheidet. Beide Kostentreiber lassen sich durch den Einsatz eines sogenannten Coaching-Pools reduzieren.

Eine weitere Möglichkeit zur Kostenreduktion bietet der Einsatz von sog. internen Coachs. Dabei handelt es sich meist um Mitarbeiter der Organisation, die eine Coaching-Ausbildung absolviert haben und zu internen Verrechnungspreisen Coaching-Dienstleistungen innerhalb der Organisation anbieten.

Gerade für große Unternehmen, die einen hohen und regelmäßig auftretenden Coaching-Bedarf haben, der nicht (ausschließlich) über interne Anbieter gedeckt werden kann, ist der Unterhalt eines Coaching-Pools ein angemessener Weg, um neben der Kostenreduktion Coaching strategisch im Unternehmen zu verankern und die Qualität im Coaching zu sichern. Ein Coaching-Pool umfasst bei großen Unternehmen meist all jene Coachs, mit denen ein Rahmenvertrag geschlossen wurde. Ein von Unternehmen aufgebauter Coaching-Pool muss aber nicht notwendigerweise nur externe Anbieter umfassen. Auch interne Coachs können ergänzend dazu in den Pool aufgenommen werden. Ziel der Etablierung eines Coaching-Pools ist es jedoch in jedem Fall, ein dauerhaftes Netzwerk mit verschiedenen externen und/oder internen Coaching-Anbietern aufzubauen, die dann zielgruppen- und maßnahmenspezifisch eingesetzt werden können. Kern eines Coaching-Pools ist eine Coach-Datenbank, die neben elementaren biografischen Daten und Informationen zur Qualifikation und Spezialisierung auch die konkreten Ergebnisse der durchgeführten Coaching-Maßnahmen, Honorarspannen sowie Feedback der Coachees (Evaluationsergebnisse) enthält. In der Regel wird die Coach-Datenbank im Intranet der Unternehmen den Mitarbeitern zugänglich gemacht. Die endgültige bzw. nachhaltige Aufnahme von Coachs in den Pool erfolgt aufgrund positiver Erfahrungen in der Vergangenheit oder auf Basis eines Audit-Verfahrens, dem sich die Coachs unterziehen müssen. Coaching-Pools lassen sich auch im Zusammenschluss von Unternehmen einsetzen. Gerade für kleine- und mittelständische Unternehmen, die keinen hohen und regelmäßig auftretenden Coaching-Bedarf haben, erscheint die Kooperation mit anderen Unternehmen in der Personalentwicklung sinnvoll. In den letzten Jahren ist es deshalb vermehrt zu beobachten, dass sich Unternehmen (nicht notwendigerweise aus denselben Branchen) zusammenschließen und gemeinschaftliche Coaching-Pools etablieren und administrieren. In manchen Wirtschaftszweigen werden diese Aktivitäten auch von den entsprechenden Branchenverbänden unterstützt (Gross/Stephan 2011). 53% der befragten Kunden (n=74) gab an einen Coaching-Pool im Unternehmen zu unterhalten.

Vor der Aufnahme in den unternehmensinternen Coaching-Pool stellt sich zunächst einmal die Frage, wie Kunden eigentlich auf externe Coachs aufmerksam werden? Dieser Frage wurde in Abbildung 20 nachgegangen. Aufgelistet sind Kriterien, die bei der Identifikation von Coachs eine Rolle spielen. Es bestätigt sich die verbreitete Annahme, dass Coaching in der Anbahnung ein Beziehungsgeschäft zu sein scheint. Immerhin halten 74,6% der Kunden Empfehlungen, Mund-zu-Mund-Kommunikation sowie Mei-

nungen aus dem eigenen Netzwerk für sehr wichtig oder wichtig (22,5%). Ebenfalls wichtig sind offenbar die Referenzen von Coachs aus dem eigenen Coaching-Pool. So markierten 38,3% der Kunden Gespräche mit Coachs des eigenen Coaching-Pools über neue Coachs als sehr wichtig oder wichtig (36,7%). Vor dem Hintergrund der Marketing-Maßnahmen von Coachs aus Abbildung 8 erscheinen die vorliegenden Ergebnisse noch einmal „spannender“.

<b>Kriterien von Kunden, die zur Identifikation von externen Coachs eine Rolle spielen</b>				
n=71	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Empfehlungen, Mund-zu-Mund, Meinungen aus meinem Netzwerk	74,6%	22,5%	2,8%	0,0%
Netzwerkveranstaltungen z.B. Messen, Infostände, etc.	7,2%	33,3%	37,7%	21,7%
Gezielte Suche im Internet z.B. google, Xing, etc.	5,8%	27,5%	47,8%	18,8%
Gespräche mit Coachs des eigenen Coaching-Pools über neue Coachs	38,3%	36,7%	20,0%	5,0%
Coaching-Datenbanken z.B. Rauen Datenbank, CoachGuide, etc.	6,1%	31,8%	40,9%	21,2%
Aktive Ansprache durch Coachs	7,2%	36,2%	33,3%	23,2%
Anzeigen in Fachzeitschriften, Zeitungen, Branchenbüchern, etc.	0,0%	23,9%	31,3%	44,8%
Fachbücher	6,0%	32,8%	31,3%	29,9%
TV- und Rundfunkbeiträge	0,0%	4,5%	32,8%	62,7%
Direktmarketing/Mailing/Newsletter/Flyer	1,5%	6,1%	47,0%	45,5%
Autorenschaft in wissenschaftlichen Zeitschriften	7,5%	37,3%	37,3%	17,9%
Autorenschaft in Praktikerzeitschriften	12,1%	31,8%	31,8%	24,2%
Gezielte Suche bei Berufsverbänden	8,8%	33,8%	44,1%	13,2%

Abbildung 20 Kriterien zur Identifikation von externen Coachs

Entscheidend ist nach der Sichtung jedoch, welche Kriterien denn nun tatsächlich eine Rolle bei der Auswahl von Coachs für den eigenen Coaching-Pool spielen. Die nachfolgende Abbildung 21 bezieht sich genau auf diese Frage. Vierfach skaliert sind Auswahlkriterien durch Kunden gewichtet worden.

<b>Auswahlkriterien zur Aufnahme in den Coaching-Pool</b>				
n=67	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Referenzen/positive Erfahrungen mit dem Coach durch Dritte	62,7%	31,3%	4,5%	1,5%
Schwerpunkt Kompetenzen des Coachs	50,7%	43,3%	6,0%	0,0%
Ausbildung des Coachs	50,0%	44,1%	5,9%	0,0%
Verbandszertifizierung	14,1%	35,9%	29,7%	20,3%
Branchenerfahrung	20,9%	53,7%	22,4%	3,0%
Kosten/Preis	13,6%	63,6%	21,2%	1,5%
Ethisches Selbstverständnis des Coachs	49,3%	44,8%	4,5%	1,5%
Berufserfahrung als Coach	55,2%	41,8%	1,5%	1,5%
Führungserfahrung	29,9%	47,8%	19,4%	3,0%
Regionale Nähe	16,7%	45,5%	27,3%	10,6%

Abbildung 21 Auswahlkriterien für Coaching-Pools

Das wichtigste Kriterium scheinen wieder Referenzen/positive Erfahrungen mit dem Coach durch Dritte zu sein (62,7% sehr wichtig; 31,3% wichtig). Als ebenfalls bedeutsam erweist sich die Coaching-Erfahrung in Jahren (55,2% sehr wichtig; 41,8% wichtig). Überraschend ist, dass das ethische Selbstverständnis des Coachs (49,3% sehr wichtig; 44,8% wichtig) den Kunden ebenso wichtig zu sein scheint,



wie Schwerpunktkompetenzen (50,7% sehr wichtig; 43,3% wichtig) und Ausbildung (50% sehr wichtig; 44,1% wichtig).

In der Umfrage aus dem Jahr 2013 wurde ergänzend zur Frage der Anforderungen an Coachs zur Aufnahme in den Coaching-Pool die Frage gestellt, ob Unterschiede bei den Anforderungen an interne und externe Coachs bestehen. Diese Frage wurde 2013 von etwa einem Drittel der Kunden (35%) positiv beantwortet, für zwei Drittel bestehen keine Unterschiede in den Anforderungen (65%) (n=46).

Grundsätzlich wurde angemerkt, dass externe Coachs verstärkt in den höheren Hierarchieebenen eingesetzt werden. Für einen Einsatz im Top Management sind „hochrangige eigene Führungserfahrung“ eine wichtige Voraussetzung. Mehrfach wurde „internationale und eine Branchen übergreifende Qualifikation“ als Anforderung genannt. Ebenfalls wurden „externes Fachwissen“ sowie die „unabhängige externe Sicht“ als wichtige Anforderungen an externe Coachs formuliert.

Als Vorteile für den Einsatz von internen Coachs sehen Kunden deren „Wissensvorsprung für interne Themen“. Eine geringere Coaching-Erfahrung wird durch den „internen Wissensvorsprung“ kompensiert. Als kostengünstigere Alternative werden „geringere Anforderungen an die Coaching-Ausbildung und -Erfahrung“ in Kauf genommen. Vorteilhaft wirkt sich auch eine „leichter überprüfbare Kompetenz“ von internen Coachs aus. Jedoch bleibt ebenfalls anzumerken, dass der „Einsatzfokus Interner (häufig) auf Fachthemen oder Begleitung von Projektmanagement beschränkt“ bleibt.

## **5. Anlässe für den Einsatz von Coaching in Organisationen**

Viel wurde nun bereits über Voraussetzungen und die Organisation von Coaching geschrieben. Doch worum geht es im Coaching eigentlich konkret? Um die Frage nach Coaching-Anlässen beantworten zu können, wurde in der ersten Marburger Coaching-Studie 2009 in offener Form nach Anlässen und Gründen für den Einsatz von Coaching in Organisationen gefragt. Die Angaben der Probanden wurden nach einer qualitativen Auswertung (nach Kuckartz et al. 2008) in Kategorien zusammengefasst und später in der zweiten und hier dritten Marburger Coaching-Studie in geschlossener Form zur Verifizierung erneut abgefragt. In Abbildung 22 sind die Coaching-Anlässe von Coachs (rot) und Kunden (grün) nach ihrer Häufigkeit markiert.

Coaching-Anlässe										
n=720 (Coachs rot); n=65 (Kunden grün)	sehr oft		oft		gelegentlich		selten		nie	
Reflexion über das eigene Führungsverhalten z.B. Defizite, externes Feedback	35,1%	35,4%	38,6%	38,5%	18,8%	18,5%	4,7%	3,1%	2,7%	4,6%
Kritische Reflexion über Problemlösungsverhalten des Coachee	22,4%	20,0%	37,0%	41,7%	27,5%	21,7%	7,4%	11,7%	5,8%	5,0%
Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung/Mobbing	18,9%	13,8%	32,0%	18,5%	31,7%	40,0%	13,6%	16,9%	3,8%	10,8%
Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen	11,8%	8,2%	28,4%	26,2%	36,6%	31,1%	15,2%	23,0%	8,0%	11,5%
Reibungsverlustreduktion in Top-Down-Kommunikation	8,0%	5,1%	24,4%	16,9%	31,3%	39,0%	21,0%	23,7%	15,4%	15,3%
Optimierung des Projektmanagement	5,2%	6,9%	12,3%	8,6%	24,5%	25,9%	25,8%	44,8%	32,2%	13,8%
Work-Life-Balance	17,2%	8,2%	26,2%	9,8%	33,8%	34,4%	13,5%	29,5%	9,2%	18,0%
Coaching mit Ratschlag (Coach als Ideengeber)	8,6%	5,2%	23,0%	10,3%	28,8%	27,6%	22,2%	37,9%	17,4%	19,0%
Hilfe bei Entscheidungsfindung	14,4%	8,6%	37,8%	13,8%	33,3%	39,7%	9,9%	19,0%	4,5%	19,0%
Einarbeiten neuer Führungskräfte/Job-Einführung/New-Placement/Rollenentwicklung	10,8%	3,3%	24,1%	24,2%	30,5%	26,7%	18,1%	17,1%	16,4%	31,7%
Gesprächsverhalten in Mitarbeitergesprächen	12,5%	11,9%	30,6%	25,4%	29,6%	33,9%	16,1%	10,2%	11,3%	18,6%
Reduktion von Komplexität/Overload	6,0%	0,0%	18,1%	19,3%	26,0%	33,3%	24,5%	31,6%	25,3%	15,8%
Burn-Out Prävention und Nachsorge	11,9%	8,3%	16,4%	8,3%	26,9%	33,3%	21,5%	28,3%	23,2%	21,7%
Outplacement/Vorbereitung auf Jobwechsel/Rente	3,6%	5,0%	8,9%	10,0%	19,0%	30,0%	23,6%	16,7%	44,9%	38,3%
Expertisenausgleich durch unabhängige externe Sicht	2,7%	3,5%	10,7%	10,5%	19,8%	17,5%	21,5%	29,8%	45,3%	38,6%
Vorbereitung auf Auslandseinsatz	1,3%	1,7%	2,9%	1,7%	7,3%	19,0%	14,2%	20,7%	74,2%	56,9%
Betreuung während eines Auslandseinsatzes	1,2%	0,0%	2,9%	0,0%	5,4%	15,8%	9,1%	19,3%	81,4%	64,9%
Paradigmenwechsel/Positionswechsel/Orientierung/Change	15,1%	24,1%	28,2%	27,6%	32,7%	20,7%	13,8%	19,0%	10,3%	8,6%
Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Coachees	12,4%	15,5%	29,7%	24,1%	32,1%	19,0%	14,2%	22,4%	11,6%	19,0%
Arbeit am persönlichen Auftreten	14,2%	13,8%	30,6%	27,6%	30,4%	36,2%	17,0%	15,5%	7,8%	6,9%
Karriere-Coaching	15,5%	6,8%	24,9%	13,6%	29,8%	37,3%	17,5%	18,6%	12,4%	23,7%
Stärken-Schwächen-Analyse des Coachee	15,7%	11,7%	29,4%	23,3%	30,2%	35,0%	17,2%	18,3%	7,6%	11,7%
Standortbestimmung/Zielklärung/Bilanzierung	17,8%	16,0%	36,5%	36,0%	27,9%	32,0%	9,8%	0,0%	8,0%	16,0%
Visionen entwickeln	15,0%	6,7%	30,2%	13,3%	29,4%	26,7%	16,7%	38,3%	8,7%	15,0%
Reflexion über Strategieentwicklung	8,7%	5,1%	21,2%	16,9%	32,9%	25,4%	22,6%	35,6%	14,7%	16,9%
Unterstützung von Innovationsprozessen	5,9%	3,4%	19,2%	8,6%	23,3%	24,1%	26,3%	32,8%	25,3%	31,0%
Begleitung einer Existenzgründung	6,5%	7,3%	9,1%	0,0%	19,2%	1,8%	23,9%	12,7%	41,3%	78,2%

Abbildung 22 Coaching-Anlässe

Es fällt auf, dass die häufigsten Coaching-Anlässe den vielfach in der Literatur beschriebenen Reflexionsarbeiten bestätigen. Der häufigste Anlass für Coaching scheint nach Meinung der befragten Coachs und Kunden in der Reflexion über das eigene Führungsverhalten zu liegen. 35,1% der Coachs und 35,4% der Kunden markierten diesen Anlass mit sehr oft (38,6% oft) und 35,4% der Kunden markierten ihn mit sehr oft (38,5% oft). Dicht gefolgt wird dieser Anlass von der kritischen Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Coachee. Coachs markierten diesen mit 22,4% sehr oft (37% oft); 20% der Kunden mit sehr oft (41,7% oft).

Aus den aufgeführten Anlässen wird klar ersichtlich, dass Coaching sehr gezielt und in einem kalkulierbaren Rahmen zur individuellen Personalentwicklung eingesetzt werden kann. Es gehört zu den grundsätzlichen Aufgaben der Personalentwicklung gezielt Maßnahmen zur Erhaltung und Entwicklung der „Humanressourcen“ im Unternehmen zu ergreifen. Coaching ist ein Format, welches als Personalentwicklungsmaßnahme in besonders effektiver Weise dazu dienen kann (Gross 2013):

- Defizite im Wissensstand sowie der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit von Humanressourcen zu beheben;
- präventive Maßnahmen zu ergreifen, um den Wissens- und Leistungsstand zu schützen sowie

- Potentiale im Wissens- und Leistungsstand von Humanressourcen zu erschließen und zu fördern.

Unter den Coaching-Anlässen zeigte sich bereits in der 2. Marburger Coaching-Studie, dass Coaching auch zur Förderung und Unterstützung von Innovationsprozessen in Unternehmen eingesetzt wird (siehe dazu auch Abbildung 22). Dieses Ergebnis wurde in der vorliegenden Studie aufgegriffen und umfassender abgefragt. Abbildung 23 listet die Angaben von Coachs (rot) und Kunden (grün) zur Häufigkeit des Einsatzes von Coaching in verschiedenen Innovationsphasen auf. Dabei fällt zunächst einmal auf, dass Coaching offensichtlich in allen Phasen von Innovationsprozessen eingesetzt wird. Einen Einsatzschwerpunkt scheint dabei die Phase der Konzeptentwicklung darzustellen. 12,9% der Coachs gaben an hier sehr oft eingesetzt zu werden (31,5% oft; 28,4% gelegentlich). Darüber hinaus wird Coaching teilweise auch zur Begleitung und Unterstützung gesamter Innovationsprojekte gebucht. 7% der Coachs gaben an hier sehr oft oder oft (19%) eingesetzt zu werden. Auch die befragten Kunden bestätigten den Coaching-Einsatz (9,8% sehr oft; 12,2% oft).

<b>In welchen Phasen von Innovationsprozessen sind Coachs beteiligt?</b>										
n=549 (Coachs rot); n=42 (Kunden grün)	sehr oft		oft		gelegentlich		selten		nie	
Ideengenerierung	12,5%	2,4%	27,2%	7,1%	30,2%	38,1%	14,5%	23,8%	15,6%	28,6%
Ideenbewertung	9,4%	0,0%	22,4%	12,2%	32,4%	19,5%	15,7%	22,0%	20,2%	46,3%
Ideenauswahl	10,4%	0,0%	21,8%	14,3%	29,4%	21,4%	18,8%	26,2%	19,6%	38,1%
Aufnahme und Analyse der Anforderungen der Innovation	5,6%	2,4%	17,7%	17,1%	25,6%	26,8%	24,1%	22,0%	27,0%	31,7%
Konzeptentwicklung	12,9%	4,9%	31,5%	12,2%	28,4%	36,6%	13,8%	19,5%	13,3%	26,8%
Implementierung/Umsetzung/Produktion	8,2%	2,4%	20,1%	9,8%	24,8%	36,6%	19,7%	22,0%	27,1%	29,3%
Markteinführung/Vermarktung/Marketing	5,9%	2,5%	13,6%	10,0%	19,8%	20,0%	24,2%	27,5%	36,5%	40,0%
Evaluation/Feedback	8,4%	9,8%	23,4%	19,5%	30,5%	31,7%	17,2%	17,1%	20,5%	22,0%
Begleitung gesamter Innovationsprozesse	7,0%	9,8%	19,0%	12,2%	24,4%	24,4%	21,8%	29,3%	27,7%	24,4%

Abbildung 23 Coaching in Innovationsprozessen

## 6. Zur Entwicklung des Coaching-Marktes

Wie entwickelt sich der Coaching-Markt? Diese Frage lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln beantworten. Aufgezeigt wurden bereits Entwicklungen bei der Organisation und dem Marketing von Coaching. Mit einem Fokus wurde auch bereits der Trend zu Coaching mit neuen Medien betrachtet. In der folgenden Darstellung liegt nun ein Schwerpunkt auf der Entwicklung der Umsatz- und Auftragszahlen. Vorab gewährt Abbildung 24 jedoch Einblicke darüber, auf welchen Hierarchieebenen Coaching heute eingesetzt wird. In Abbildung 24 sind die Angaben der Coachs (rot) und die Angaben der Kunden (grün) zu den Hierarchieebenen ihrer Coachees dargestellt. Auffällig ist, dass, wie bereits in den letzten Jahren,

die Schwerpunkt-Zielgruppe von Coaching-Dienstleistungen nach wie vor im mittleren und gehobenen Management bei Führungskräften liegt. 40,3% der Coachs gaben an, oft mit Coachees aus dem gehobenen Management zu arbeiten. 56,3% der Kunden markierten diese Zielgruppe ebenfalls mit oft. 49,4% der Coachs markierten auch das mittlere Management als Coachees, mit welchen oft zusammen gearbeitet wird. 46% der Kunden bestätigten diese Einschätzung ebenfalls mit oft.

<b>Auf welchen Unternehmensebenen arbeiten Sie als Coach?</b>											
n=724 (Coachs rot); n=48 (Kunden grün)	sehr oft		oft		gelegentlich		selten		nie		
Top Management/Executives	13,5%	12,5%	23,3%	37,5%	27,0%	29,2%	20,7%	12,5%	15,5%	8,3%	
Gehobenes Management	17,8%	8,3%	40,3%	56,3%	29,1%	29,2%	8,4%	6,3%	4,4%	0,0%	
Mittleres Management	16,9%	8,0%	49,4%	46,0%	26,7%	38,0%	4,3%	6,0%	2,8%	2,0%	
Nachwuchsführungskräfte	13,1%	10,6%	35,8%	21,3%	29,9%	42,6%	14,9%	17,0%	6,3%	8,5%	
Mitarbeiter	14,5%	6,3%	23,8%	12,5%	26,2%	20,8%	21,5%	43,8%	14,0%	16,7%	

Abbildung 24 Einsatzebenen von Coaching

Das Thema „Coaching in anderen Sprachen“ wurde nach der 2. Marburger-Coaching-Studie 2011 erneut wieder aufgegriffen. In der vergangenen Studie schien sich der Trend abzuzeichnen, dass die Nachfrage in diesem Bereich steigt. Die nachfolgende Abbildung 25 greift dieses Thema deshalb auf und gewährt einen Einblick zur Häufigkeit des Einsatzes von Coaching in anderen Sprachen. Auffällig ist, dass außer Englisch kaum eine andere Sprache stark nachgefragt wird. Coaching in anderen Sprachen stellt im deutschsprachigen Raum folglich nach wie vor eine Nische dar. Zu den Kunden von Coaching in anderen Sprachen zählen in den meisten Fällen internationale Unternehmen, die Coaching für ihr internationales Personal buchen. In den Jahren 2011 und 2013 lag der Anteil fremdsprachiger Coachings nach Angabe von Kunden im Durchschnitt in beiden Jahren bei 7%.

<b>Coaching in anderen Sprachen</b>											
n=343 (Coachs rot); n=17 (Kunden grün)	sehr oft		oft		gelegentlich		selten		nie		
Englisch	14,0%	35,3%	14,9%	35,3%	56,0%	17,6%	13,1%	11,8%	2,0%	0,0%	
Spanisch	2,5%	0,0%	1,3%	10,0%	5,0%	10,0%	6,9%	20,0%	84,4%	60,0%	
Französisch	2,4%	0,0%	4,1%	16,7%	12,4%	16,7%	12,9%	41,7%	68,2%	25,0%	
Russisch	0,7%	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%	10,0%	0,0%	30,0%	98,0%	60,0%	
Türkisch	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	20,0%	2,0%	10,0%	96,7%	70,0%	
Chinesisch	0,7%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,7%	20,0%	98,7%	50,0%	
Arabisch	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	10,0%	0,7%	20,0%	98,0%	70,0%	
Portugiesisch	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	10,0%	0,0%	30,0%	96,0%	60,0%	

Abbildung 25 Coaching in andern Sprachen

Wie haben sich die Auftragszahlen für Coachs in den letzten Jahren verändert? Abbildung 26 gibt einen Überblick zur Entwicklung der Auftragslage von Coachs über die letzten Jahre. Es zeigt sich, dass nach

einer steigenden Nachfrage über die letzten Jahre für das Jahr 2011 ein leichter Rückgang in der Nachfrage zu verzeichnen war. Im Jahr 2012 zog die Nachfrage auf im Schnitt 20,9 Aufträge je Coach im Jahr wieder an, befindet sich damit allerdings noch nicht wieder auf dem gleichen Niveau wie 2010. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in Abbildung 29 bei den anteiligen Umsatzzahlen von Coachs wieder.

<b>Coaching-Aufträge als Externer</b>		
<b>Jahr</b>	<b>Ø Aufträge</b>	<b>n</b>
<b>2006</b>	17,1	275
<b>2007</b>	17,1	316
<b>2008</b>	19,8	368
<b>2009</b>	21,3	415
<b>2010</b>	24,4	513
<b>2011</b>	18,6	497
<b>2012</b>	20,9	550

Abbildung 26 Coaching-Aufträge als Externer

Trotz leichten Einbrüchen bei der Nachfrage scheinen sich die Stundensätze im Coaching weiter positiv zu entwickeln. Abbildung 27 gibt einen Überblick zur Entwicklung der Stundensätze im Coaching-Markt. Im Jahr 2012 lag der Durchschnitt der Stundensätze, die Coachs angaben, bei brutto 181,99 Euro. Der Unterschied zum durchschnittlichen Stundensatz von 263,69 Euro der Kunden ist in erster Linie mit den unterschiedlich großen Stichproben zu erklären.

<b>Brutto Coaching-Stundensätze</b>				
<b>Jahr</b>	<b>Ø</b>	<b>n (Coachs)</b>	<b>Ø</b>	<b>n (Kunden)</b>
<b>2008</b>	139,95 EUR	466	213,80 EUR	22
<b>2009</b>	148,60 EUR	479	219,09 EUR	23
<b>2010</b>	161,99 EUR	521	216,73 EUR	27
<b>2011</b>	174,40 EUR	555	249,72 EUR	37
<b>2012</b>	181,99 EUR	635	263,69 EUR	43

Abbildung 27 Brutto Coaching-Stundensätze

Neben den Stundensätzen im Coaching werden Coachings häufig auch mit Tagessätzen berechnet. Der durchschnittliche Brutto-Tagessatz lag im Jahr 2012 bei 1.259,41 Euro. Das absolute Maximum für einen Tagessatz lag bei 15.000 Euro. Nach Angaben der Kunden lag das durchschnittliche Tageshonorar bei 1.494,47 Euro, wobei minimal 180 Euro und maximal 2.500 Euro gezahlt wurden.

Der durchschnittliche Jahresumsatz, den Coachs erwirtschafteten ist über die letzten Jahre trotz der in Abbildung 26 vermuteten nachlassenden Nachfrage weiter auf durchschnittlich 41.025,17 Euro gestiegen (Abbildung 28).

<b>Brutto Jahresumsatz f. Coaching</b>		
<b>Jahr</b>	<b>Ø</b>	<b>n</b>
<b>2008</b>	22.974,39 EUR	262
<b>2009</b>	25.132,65 EUR	264
<b>2010</b>	30.060,30 EUR	281
<b>2011</b>	35.857,97 EUR	296
<b>2012</b>	41.025,17 EUR	349

Abbildung 28 Brutto Jahresumsätze von Coachs

Wirft man einen Blick auf die Umsatzanteile, die Coachs in den letzten Jahren durch Coaching erwirtschaftet haben (Abbildung 29), so fällt auf, dass es im Jahr 2011, korrespondierend mit den Angaben aus Abbildung 26, einen „kleinen Einbruch“ gegeben hat. Der Anteil der Coachs, die angaben, zu 100% von Coaching zu leben, sank auf 8% und verharrte auch 2012 auf diesem Wert. Auch der Anteil der Umsätze, den Coachs durchschnittlich allein durch Coaching erwirtschaften, sank 2011 auf 35%. Dieser stieg jedoch 2012 bereits wieder auf 37% an.

Diese Veränderungen bieten Raum für Spekulationen. Ist die Grenze des Wachstums des Marktes langsam erreicht? Aus ökonomischer Sicht spricht ein eintretender Differenzierungswettbewerb, wie er sich bspw. durch neue Formatangebote in Form des Coachings mit neuen Medien andeutet, dafür, dass eine Sättigungsgrenze erreicht sein könnte. Die Coaching-Pools vieler großer Unternehmen sind bereits gefüllt und werden allenfalls noch durch Austausch verändert. Nach wie vor scheinen jedoch noch Entwicklungspotentiale für die Nachfrage bei mittelständischen Unternehmen zu bestehen. Im Folgenden werden Faktoren vorgestellt, die die weitere Entwicklung des Coaching-Marktes aus Sicht von Coachs und Kunden weiter beeinflussen könnten.

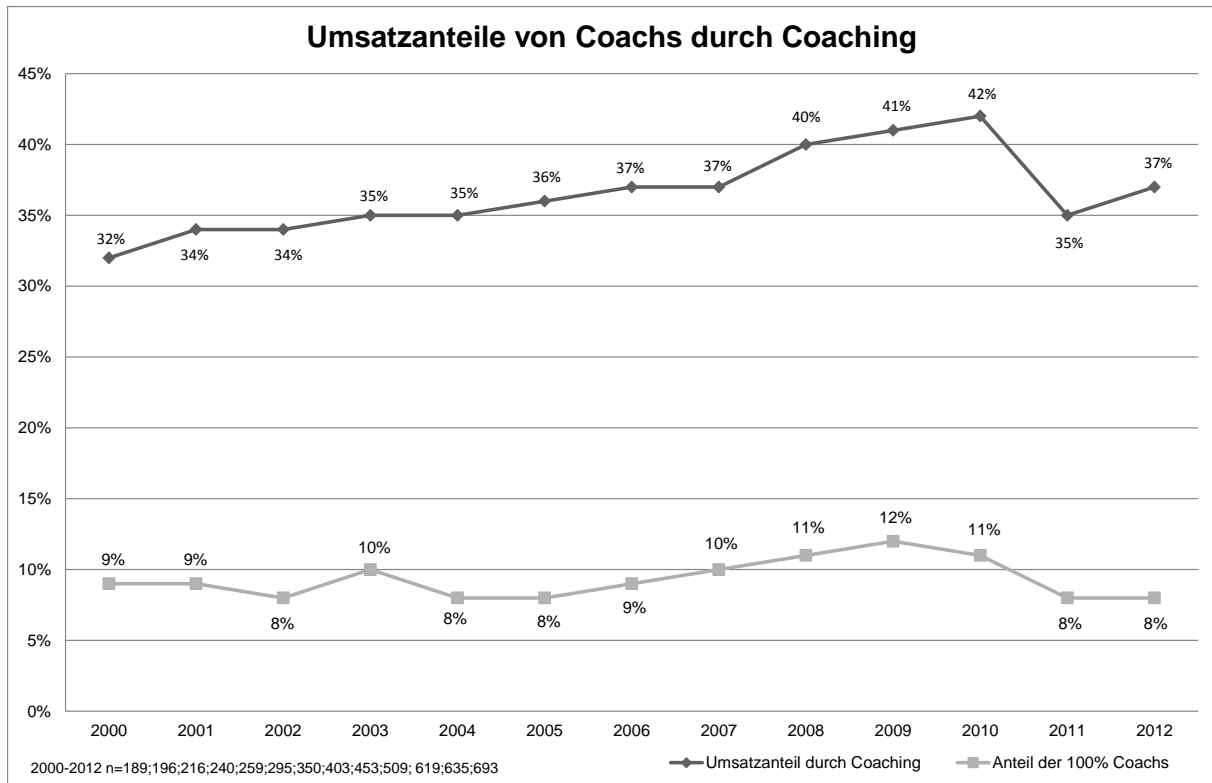


Abbildung 29 Umsatzanteile von Coachs durch Coaching

Die weitere Entwicklung des Coaching-Marktes im Bezug auf sein Volumen wird in Zukunft davon abhängen, inwieweit es gelingen kann, zusätzliche Nachfrage zu generieren. Das kann zum einen über eine erhöhte Penetrationsrate gelingen, also bestehenden Kunden mehr Coaching-Dienstleistungen zu verkaufen, oder aber zum anderen tatsächlich durch das Gewinnen neuer Kunden. Diese neuen Kundensegmente können im bestehenden Markt durch ein differenziertes Angebot entstehen, also dem Anbieten bspw. neuer Coaching-Formate, oder dem Erschließen von Kundensegmenten, die bisher Coaching noch nicht dem Umfang nutzen, wie sie könnten. Marktpotential besteht in dieser Hinsicht sicherlich bei mittelständischen Unternehmen. Insgesamt wird die Entwicklung des Marktes auch davon abhängen, wie sich das Image von Coaching weiter entwickelt. Coaching ist eine wissensintensive und erklärungsbedürftige Dienstleistung. Es ist wichtig offen und ehrlich über Chancen und Risiken von Coaching zu sprechen. Für die Bewerbung und Imagearbeit steht jede/r Coach in der Verantwortung. Marketing und Imagepflege kann nicht nur durch Verbände betrieben werden. Explizit sei an dieser Stelle auch ein Appell zur Unterstützung wissenschaftlicher Arbeiten zum Coaching formuliert: **Unterstützen Sie Forschungsarbeiten im Themenfeld Coaching!** Es ist wichtig, dass über Coaching weiter seriös geforscht und publiziert wird.

In der letzten Abbildung 30 dieser Studie wurden Coachs und Kunden zur Bewertung von Faktoren gebeten, die die Wettbewerbssituation im Markt beeinflussen. Wie bereits weiter oben formuliert, spielt das Image auch auf einzelwirtschaftlicher Ebene im Wettbewerb unter Coachs eine ganz entscheidende Rolle. 39,8% der Coachs und 33,3% der Kunden markierten diesen Faktor in seinem Einfluss als sehr stark; 54,1% der Coachs und 45,8% der Kunden als stark. Neben Service-/Kundenorientierung und Kundentreue wurden explizit auch die Anzahl der Wettbewerber (20,5% & 12,8%) sowie das Leistungsangebot, also die thematische Spezialisierung, als stark beeinflussende Faktoren markiert (21,4% & 36,7%). Die Markierungen zur Spezialisierung decken sich mit Ergebnissen der ersten Marburger Coaching-Studie, wonach Coachs, die sich spezialisieren, signifikant höhere Auftrags- und Umsatzzahlen realisieren konnten, als Coachs, die sich nicht spezialisieren (Gross 2011).

<b>Welche Faktoren beeinflussen die Wettbewerbssituation im Coaching-Markt?</b>										
n=595 (Coachs rot); n=50 (Kunden grün)	sehr stark		stark		schwach		sehr schwach		nicht	
Leistungsmerkmale der Dienstleistung	12,0%	26,0%	52,8%	60,0%	27,0%	10,0%	5,6%	2,0%	2,6%	2,0%
Produktdifferenzierung	7,0%	6,4%	25,7%	25,5%	49,8%	36,2%	13,7%	25,5%	3,7%	6,4%
Preiswettbewerb	9,7%	14,3%	34,8%	49,0%	43,1%	32,7%	8,6%	4,1%	3,9%	0,0%
Image	39,8%	33,3%	54,1%	45,8%	4,9%	14,6%	0,8%	4,2%	0,3%	2,1%
Service-/Kundenorientierung	22,0%	38,8%	57,5%	53,1%	18,0%	6,1%	1,8%	0,0%	0,7%	2,0%
Kundentreue	25,2%	28,9%	53,7%	40,0%	17,3%	26,7%	2,6%	2,2%	1,2%	2,2%
Leichte Markteintrittsmöglichkeiten	10,8%	0,0%	29,6%	38,1%	35,0%	47,6%	17,7%	9,5%	6,9%	4,8%
Coaching-Ansatz (z.B. systemisch)	15,2%	42,0%	45,2%	40,0%	31,3%	16,0%	6,2%	0,0%	2,1%	2,0%
Anzahl der Wettbewerber	20,5%	12,8%	41,5%	44,7%	28,7%	27,7%	6,5%	8,5%	2,9%	6,4%
Leistungsangebot (z.B. thematische Spezialisierung)	21,4%	36,7%	55,4%	49,0%	18,6%	12,2%	3,5%	0,0%	1,2%	2,0%
Marktwachstum	8,4%	6,7%	39,4%	28,9%	40,4%	44,4%	9,6%	11,1%	2,2%	8,9%
Hierarchieebene des Coachee	13,7%	21,7%	49,0%	32,6%	28,2%	34,8%	5,9%	6,5%	3,1%	4,3%
Internationalisierung (Coaching-Angebote aus dem Ausland)	3,0%	4,4%	14,7%	28,9%	39,1%	31,1%	26,8%	11,1%	16,4%	24,4%

Abbildung 30 Wettbewerbsfaktoren im Coaching-Markt

Es wird ein Thema für die nächsten Coaching-Studien sein, die aufgelisteten Wettbewerbsfaktoren einmal genauer zu analysieren. Dabei sind wir weiter auf Ihre Unterstützung angewiesen. Denn tatsächliche Vergleichsanalysen zwischen den Studien lassen sich nur bilden, wenn dieselben Teilnehmer wiederholt auf die Fragen der Coaching-Studien antworten. Auf diese Weise können Sie als Kunden und Coachs ganz unmittelbar zur Transparenz im Markt beitragen.

Insgesamt zeichnen die vorliegenden Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie ein positives Bild für die nähere Zukunft des Coaching-Marktes. Auftrags- und Umsatzzahlen sind einigermaßen stabil und es besteht weiterhin Wachstumspotential. Es verdichten sich zudem die Indizien der zunehmenden Professionalisierung des Marktes. Wir hoffen die vorliegenden Ergebnisse nützen Ihnen bei und um Ihre Arbeit mit Coaching.



## 7. Literatur

- Geißler, H./Metz, M. (2012): E-Coaching und Online-Beratung, Wiesbaden 2012.
- Gross, P.-P. (2011): Spezialisierung ist Trumpf – Marketing für externe Dienstleister am Beispiel Coaching, in: Bose/Neuber (Hrsg.): Hallesche Schriftenreihe zur Sprechwissenschaft und Phonetik, Frankfurt, S. 345-353.
- Gross, P.-P./Stephan, M. (2011): Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen, in: zfo, 81. Jg, Heft 4, S. 221-228.
- Gross, P.-P. (2013): Eine ökonomische Analyse der wissensintensiven Dienstleistung Coaching, Dissertation, <http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2013/0408/pdf/dpg.pdf>
- Gross, P.-P. (2013): Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen, in: Wegener/Fritze/Loebbert (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog, Wiesbaden 2013, S. 450-459.
- Kelle, U. (2008): Die Integration qualitative und quantitative Methoden in der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Kuckartz, U. et al. (2008): Evaluation Online: Internetgestützte Befragung in der Praxis, Wiesbaden 2008.
- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (2005): Quantitative Methoden der Organisationsforschung, Wiesbaden, 2008.
- Leitl, M. (2008): Coaching – Zwang zur Professionalisierung, in: Harvard Business Manager, 03/2008, S. 38-44.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Rao, A.R./Bergen, M.E. (1992): Price Premium Variations as a consequence of Buyers Lack of Information, in: Journal of Consumer Research, 19(3), S. 412-423.
- Rauen, Ch. (2008): Zwang zur Professionalisierung, in: Harvard Business manager, 3/2008, S. 38-44.
- Stephan, M./Gross, P.-P./Hildebrandt, N. (2010): Management von Coaching, Stuttgart 2010.
- Stephan, M./Gross, P.-P. (Hrsg.) (2011): Organisation und Marketing von Coaching, Wiesbaden 2011.

Taffertshofer, A. (2007): Das Coaching der Organisation: Wozu Organisationen Coaching nutzen. Saarbrücken  
2007.

## **Wer verbirgt sich hinter den Studien?**

*Michael Stephan* ist Universitätsprofessor und Inhaber des wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Einer seiner Forschungsschwerpunkte liegt auf wissensintensiven Dienstleistungen (insbes. Coaching). Michael Stephan ist einer der ersten Wirtschaftswissenschaftler, der sich mit dem Thema Coaching aus einer ökonomischen Perspektive heraus auseinandersetzt.

*Peter-Paul Gross* ist promovierter Dipl. Kfm. und Sprechwissenschaftler. Seine Dissertation verfasste er zum Thema „Eine ökonomische Analyse der wissensintensiven Dienstleistung Coaching“. Peter-Paul Gross ist Träger des Deutschen Coaching-Preises 2010 in der Kategorie Wissenschaft, verliehen vom DBVC e.V. Er arbeitet heute in der internationalen Führungskräfteentwicklung der METRO GROUP in Düsseldorf.

Der *Deutsche Bundesverband Coaching e.V.* (DBVC), [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)