



Philipps-University Marburg
Department of Technology and Innovation Management

Discussion Papers on Strategy and Innovation

Discussion Papers on Strategy and Innovation 18-01

Michael Stephan und Christian Rötz

Coaching-Marktanalyse 2016/17

Ergebnisse der 4. Marburger Coaching Studie
2016/17

Discussion Papers on Strategy and Innovation 18-01

Michael Stephan und Christian Rötz

Coaching-Marktanalyse 2016/17
Ergebnisse der 4. Marburger Coaching Studie 2016/17

Michael Stephan und Christian Rötz¹

Coaching-Marktanalyse 2016/17

Ergebnisse der 4. Marburger Coaching-Studie 2016/17

*Discussion Paper on Strategy 18-01
Marburg, Januar 2018
ISSN 1864-2039*

1) Philipps-Universität Marburg, AG für Technologie- und Innovationsmanagement, Am Plan 2, D-35037 Marburg; Kontakt: Telefon: 06421-28-21718, Fax: 06421-2828958, Email: tim@wiwi.uni-marburg.de

Vorwort

Die Entwicklung von Coaching im deutschsprachigen Raum bleibt ein spannendes Thema. Die Coaching-Marktanalyse 2016/17 zielt darauf ab, wie ihre Vorgängerstudien, Strukturdaten über den deutschsprachigen Coaching-Markt zu erheben. Es ist unser langfristiges Ziel, die Marburger Coaching-Studie in regelmäßigen Abständen zu wiederholen, um die Entwicklung dieses weiterhin 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 drei Marburger Coaching-Studien 2009, 2011 und 2013, aus deren Daten die Marktanalysen entstehen, wurden auch in der 4. Marburger Coaching-Studie wieder Coaches aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in die Erhebung aufgenommen. Da die Beteiligung von Coaches, die ihren Hauptsitz in Österreich und der Schweiz haben, allerdings ziemlich gering ausfiel und viele dieser Coaches ihre Leistungen auch in Deutschland anbieten, wurde auf eine nach Ländern getrennte Auswertung verzichtet. Sollte sich die Teilnahme von Coaches aus Österreich und der Schweiz in den kommenden Jahren erhöhen, könnte es sich als interessant herausstellen, die beiden Länder als separate Coaching-Märkte aufzuführen.

Aktuelle Informationen zu den Coaching-Studien und Teilnahmemöglichkeiten finden Sie regelmäßig unter:

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 als auch für Nachfrager als Maßstab zum Vergleich mit Konkurrenten dienen (Benchmarking). Die erhobenen Daten können für organisatorische und/oder strategische Entscheidungen im Wettbewerbsumfeld des deutschen Coaching-Markts genutzt werden. Darüber hinaus fließen die Daten in wissenschaftliche Publikationen im Themenfeld Coaching ein. Wissenschaftliche Studien zur (ökonomischen) Entwicklung des Coaching-Marktes leisten ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der Branche.

An der erfolgreichen Durchführung dieser Studie haben zahlreiche Experten und Fachkräfte mitgewirkt. An erster Stelle möchten wir Herrn Mario Stadelmann (Cross Mentoring Deutschland) für die Unterstützung in der Konzeptphase danken. Ebenfalls in der Konzeptphase mitgewirkt haben Prof. Dr. Susanne Maria Weber von der Philipps-Universität Marburg, der

Coach Thomas Webers sowie Brigitte Fritschle und Dr. Uwe Böning von der Böning Consult GmbH. Ein weiterer Dank gebührt dem House of HR des F.A.Z.-Instituts für die Unterstützung in der Konzeption, Bewerbung und Durchführung der Studie. Abschließend möchten wir uns herzlich bei Herrn Lukas Hooper für die tatkräftige Unterstützung bei der Realisation der diesjährigen Studie bedanken sowie bei Herrn Dr. Peter-Paul Groß, der mit seinem Dissertationsvorhaben den Grundstein für die Marburger Coaching Studien gelegt hat.

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

Marburg, 1. August 2017

Michael Stephan & Christian Rötz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	i
Abbildungsverzeichnis.....	iv
Tabellenverzeichnis.....	v
1. Einleitung.....	1
2. Methodisches Vorgehen.....	3
2.1 Forschungsdesign und Gang der Untersuchung.....	3
2.2 Wahl der Stichprobe	4
3. Ergebnisse der Angebotsseite des Coaching-Marktes – Coaches.....	6
3.1 Soziodemografische Merkmale der befragten Coaches	6
3.2 Zum Marketing von Coaches.....	12
4. Ergebnisse der Nachfrageseite im Coaching-Markt – Kunden.....	15
4.1 Allgemeine Angaben der Kunden.....	15
4.2 Zur Organisation von Coaching.....	18
4.3 Zum Einsatz von Coaching-Pools	21
5. Mentoring.....	25
6. Anlässe für den Einsatz von Coaching in Organisationen.....	28
7. Zur Entwicklung des Coaching-Marktes	30
Literatur	36
Wer verbirgt sich hinter den Studien?	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beteiligungsanteil je Bundesland/Land	6
Abbildung 2: Ausbildungshintergründe der Coaches	7
Abbildung 3: Verbände der Coaches	8
Abbildung 4: Dienstleistungen, welche von den Coaches angeboten werden	9
Abbildung 5: Verhältnis Spezialist vs. Generalist.....	9
Abbildung 6: Wie Coaches arbeiten	10
Abbildung 7: Unternehmensgröße der Kunden nach Umsatz.....	16
Abbildung 8: Unternehmensgröße der Kunden nach Anzahl der Mitarbeiter	16
Abbildung 9: Branchen der Coaching-Kunden.....	17
Abbildung 10: Einstellung der Kunden zu Coaching.....	18
Abbildung 11: Coaching-Verantwortliche in Kundenunternehmen.....	20
Abbildung 12: Budget der Kundenunternehmen für Personalentwicklungsmaßnahmen	20
Abbildung 13: Anteil des PE-Budgets für Coaching.....	21
Abbildung 14: Besitz eines Coaching-Pools seitens der Unternehmen.....	23
Abbildung 15: Verhältnis externer und interner Coaches in Coaching-Pools	23
Abbildung 16: Angebot und Nachfrage bei Dienstleistungen im Bereich des Mentoring.....	26
Abbildung 17: Coaching in anderen Sprachen.....	31
Abbildung 18: Umsatzanteile von Coaches durch Coaching	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobenumfang und Teilnehmer der Marburger Coaching-Studien.....	4
Tabelle 2: Unternehmensgrößen von Coaching Kunden	11
Tabelle 3: In welchen Branchen arbeiten die Coaches?.....	11
Tabelle 4: Marketingausgaben der Coaches.....	13
Tabelle 5: Marketing-Maßnahmen von Coaches	14
Tabelle 6: Nutzungsintensität sozialer Medien durch Coaches	15
Tabelle 7: Kriterien zur Identifikation von externen Coaches.....	24
Tabelle 8: Auswahlkriterien für Coaching-Pools.....	24
Tabelle 9: Dienstleistungen im Bereich des Mentoring	27
Tabelle 10: Dienstleistungen im Bereich des Cross-Mentoring	27
Tabelle 11: Aussagen zum Mentoring.....	28
Tabelle 12: Coaching-Anlässe	29
Tabelle 13: Einsatzebenen von Coaching.....	30
Tabelle 14: Angebotene / nachgefragte Sprachen im Coaching.....	31
Tabelle 15: Coaching-Aufträge als externer Coach	32
Tabelle 16: Coaching-Stundensätze (Brutto)	32
Tabelle 17: Brutto-Jahresumsatz von Coaches	33
Tabelle 18: Wettbewerbsfaktoren im Coaching-Markt	35

1. Einleitung

Coaching boomt ... nach wie vor! 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 2016, unseren konservativen Berechnungen zufolge, etwa 520 Mio. Euro. Seit Beginn der 2010er-Jahre, also seit Ende der letzten Wirtschaftskrise, verzeichnete der Markt im deutschsprachigen Raum ein durchschnittliches jährliches Wachstum von etwa 10 Prozent. Auch im professionellen Personalmanagement in Unternehmen hat sich Coaching längst etabliert. In Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels hat sich Coaching zu einem zentralen Instrument in der Fach- und Führungskräfteentwicklung entwickelt. Die Konzeption von Coaching-Maßnahmen und die Auswahl von Coaches zählen mittlerweile zu den wichtigsten Aufgaben von Personalmanagern.

Die Gründe für die gestiegene Popularität von Coaching sind auf zwei Ebenen zu verorten: (1) Erstens haben sich die externen 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. Exemplarisch zu nennen ist hier die wichtigste deutsche Branche – die Automobilindustrie. In Zeiten des Wandels hin zur Elektromobilität sind Führungs- und Fachkräfte mit einem permanenten Innovations- und Veränderungsdruck konfrontiert. (2) Zweitens hat sich auch die Führungs- und Personalkultur in den Unternehmen gewandelt: In Zeiten von Fach- und Führungskräfte mangel sind Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit 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, wie dieser Begriff eigentlich definiert wird, sehr heterogen. Hierbei ist jedoch scharf zwischen den zwei sehr verschiedenen Marktsegmenten im Coaching zu unterscheiden: Im Bereich des Coachings für professionelle, d. h. berufsbezogene Anlässe, hat sich in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Professionalisierung und Qualitätsorientierung gezeigt. Die Inhalte und Vorgehensweisen im professionellen Segment orientieren sich an hohen Standards. Obwohl die Berufsbezeichnung ‚Coach‘ nicht geschützt ist, haben sich durch die Arbeit der Coaching-Verbände und durch die Professionalisierung der Personalentwicklung in den Unternehmen de facto Markteintrittsbarrieren für Coaches entwickelt – für unseriöse Anbieter ist es zunehmend schwierig geworden Fuß zu fassen. Ebenfalls als Teil dieser Professionalisierung kann die Herausbildung von artverwandten Ansätzen wie Mentoring, Cross-Mentoring und Supervision gesehen werden. Im professionellen Segment steigt auch die Qualität im Weiterbildungsmarkt. Zusätzlich zu den etablierten privaten Weiterbildungsanbietern drängen verstärkt Universitäten und Fachhochschulen in den Markt der Coaching-Weiterbildung. Im Gegensatz zum Coaching für professionelle Anlässe ist der Markt für Life- oder Life-Style-Coaching durch einen großen Wildwuchs geprägt. Hier bestehen keinerlei einheitliche Qualitätskriterien und dementsprechend auch keine Markteintrittsbarrieren. Bunte Angebote wie Astro-Coaching, Tarot-Life-Coaching, Glücks-Coaching oder Sexual-Coaching bescheren dem professionellen Coaching in der öffentlichen Wahrnehmung leider ein schlechtes Image. So ist es zu erklären, dass zahlreiche Darstellungen in populärwissenschaftlichen Print- und Fernsehmedien dem Image des professionellen Coachings in den letzten Jahren zugesetzt haben, insbesondere weil nicht immer deutlich (genug) zwischen den beiden sehr verschiedenen Marktsegmenten ‚Life-Coaching‘ und ‚professionelles Coaching‘ unterschieden wurde. Die vierte Marburger Coaching-Studie fokussiert, wie ihre Vorgängerinnen auch, den professionellen Markt (siehe unten).

Die vorliegende Marktanalyse fasst die Ergebnisse der vierten Marburger Coaching-Studie 2016/17 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 drei vorherigen Studien (in den Jahren 2009, 2011 und 2013) adressierte die aktuelle Marburger Coaching-Studie 2016/17 nur Coaches, die ihre Leistungen im professionellen Kontext, also 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 bearbeitetes 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.) Exploration und Konkretisierung neuer Themenfelder für die Hauptuntersuchung mittels qualitativer Experteninterviews und einer Fokusgruppe; b.) Pretest des Online-Fragebogens zur Validierung des Fragebogendesigns; c.) Quantitativ angelegte Online-Befragung (Hauptuntersuchung).

Der quantitativen Datenerhebung vorgeschaltet waren explorative teilstandardisierte Experteninterviews mit jeweils fünf Coaches und fünf 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 Coaches und deren Kunden einzugrenzen. Nachdem in einer ersten Interviewrunde relevante Themenfelder eingegrenzt werden konnten, wurden diese in einer Fokusgruppe mit Experten aus Wissenschaft und Praxis konkretisiert und Fragestellungen für die quantitative Überprüfung entwickelt. Zur Validierung des Fragebogendesigns wurde, wie bei den vorigen Studien, auch der Marburger Coaching-Studie 2016/17 ein Pretest vorgeschaltet. Am Pretest der Fragebögen beteiligten sich für die Teilerhebung der Angebotsseite fünfzehn Coaches, auf der Nachfrageseite partizipierten sechs Unternehmen bzw. Personalmanager.

Die quantitative Datenerhebung erfolgte schließlich im Zeitraum März bis September 2016 mit Hilfe von Online-Fragebögen separat für die Anbieter (Coaches) 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 2016/17 auf das Thema Mentoring und Cross-Mentoring gelegt. Darüber hinaus wurden, wie schon in

den vorherigen Studien, die Anlässe für den Einsatz von Coaching sowie die Entwicklung des Coaching-Marktes näher beleuchtet. Insgesamt nahmen 378 Coaches auf der Angebotsseite und 61 Unternehmen auf der Nachfrageseite des Coaching-Marktes teil.

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Teilnehmerzahlen der vierten Marburger Coaching-Studie 2016 und der drei vorangegangenen Coaching-Studien in den Jahren 2009, 2011 und 2013.

	Fragebogenerhebung		Pretest		Erhebungszeitraum
	Unternehmen	Coaches	Unternehmen	Coaches	
Studie 2016	61	378	6	15	03/2016-09/2016
Studie 2013	133	971	10	12	02/2013-05/2013
Studie 2011	237	1282	17	15	05/2011-09/2011
Studie 2009	243	1090	9	12	12/2008-03/2009

Tabelle 1: Stichprobenumfang und Teilnehmer der Marburger Coaching-Studien

2.2 Wahl der Stichprobe

Die Marburger Coaching-Studien adressieren das Geschäftsfeld des Business Coaching, d. h. sie fokussieren sich auf Coaches, 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-Coaches 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, Business-Netzwerke sowie Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum für die Ansprache genutzt. Darüber hinaus konnten **3.690 Coaches** direkt kontaktiert werden. Die Kontaktdaten stammen von den Teilnehmern der drei vorherigen Marburger Coaching-Studien, welche ihre Emailadressen für die Ergebniszusendung ange-

geben hatten sowie einer ergänzenden Print-Medien-Analyse. Nach Abschluss des Erhebungszeitraums lagen auf der Coaching-Angebotsseite $n=378$ vollständige Datensätze vor. Das entspricht einem Anteil von etwa 5% der geschätzten Grundgesamtheit von 9.000 Business-Coaches.

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 Erfahrungen 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 Coaches wurde versucht, innerhalb der Zielgruppe eine möglichst breite und zufallsgesteuerte Auswahl der Stichprobenelemente zu treffen, indem verschiedene Verbände sowie Personalmanager-Datenbanken, -Plattformen, spezialisierte Kontaktforen und Business-Netzwerke für die Ansprache genutzt wurden. Über eine Print-Medien-Analyse, die Kontaktdaten der Teilnehmer aus den Vorgängerstudien sowie über das Business-Netzwerk Xing konnten 215 Kunden direkt angeschrieben werden. Nach Abschluss der Erhebung lagen $n=61$ vollständige 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 die Ergebnisse der vierten Marburger Coaching-Studie 2016/17 präsentiert. An der Studie beteiligten sich insgesamt 685 Probanden (590 Coaches sowie 95 Kunden), wobei nur 439 Probanden den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Dies ergibt eine Stichprobe mit $n=378$ für die Coaches und $n=61$ für die Kundenunternehmen.

Die folgende Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Stichproben im Verhältnis zu den deutschen Bundesländern und verdeutlicht damit die Repräsentativität der Studienergebnisse. Die grünen Balken stehen für den Anteil an Coaches, die blauen repräsentieren die Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben. Ergänzend sind die Anteile von Coaches und Unternehmensvertretern aus Österreich und der Schweiz aufgeführt. Die höchsten Beteiligungsanteile liegen für die Bundesländer Baden-Württemberg (16,7% Coaches; 23% Unternehmen), Bayern (13,8% Coaches; 18% Unternehmen) sowie Hessen (14% Coaches; 24,6% Unternehmen) und Nordrhein-Westfalen (19,6% Coaches; 9,8% Unternehmen) vor. Dies ist vor dem Hintergrund des Bevölkerungsanteils und der Wirtschaftsstärke dieser vier

Bundesländer nicht weiter verwunderlich. Unterrepräsentiert sind die Bundesländer Brandenburg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland, Sachsen-Anhalt 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 vierten Marburger Coaching-Studie repräsentativ für den deutschsprachigen Coaching-Markt sind.

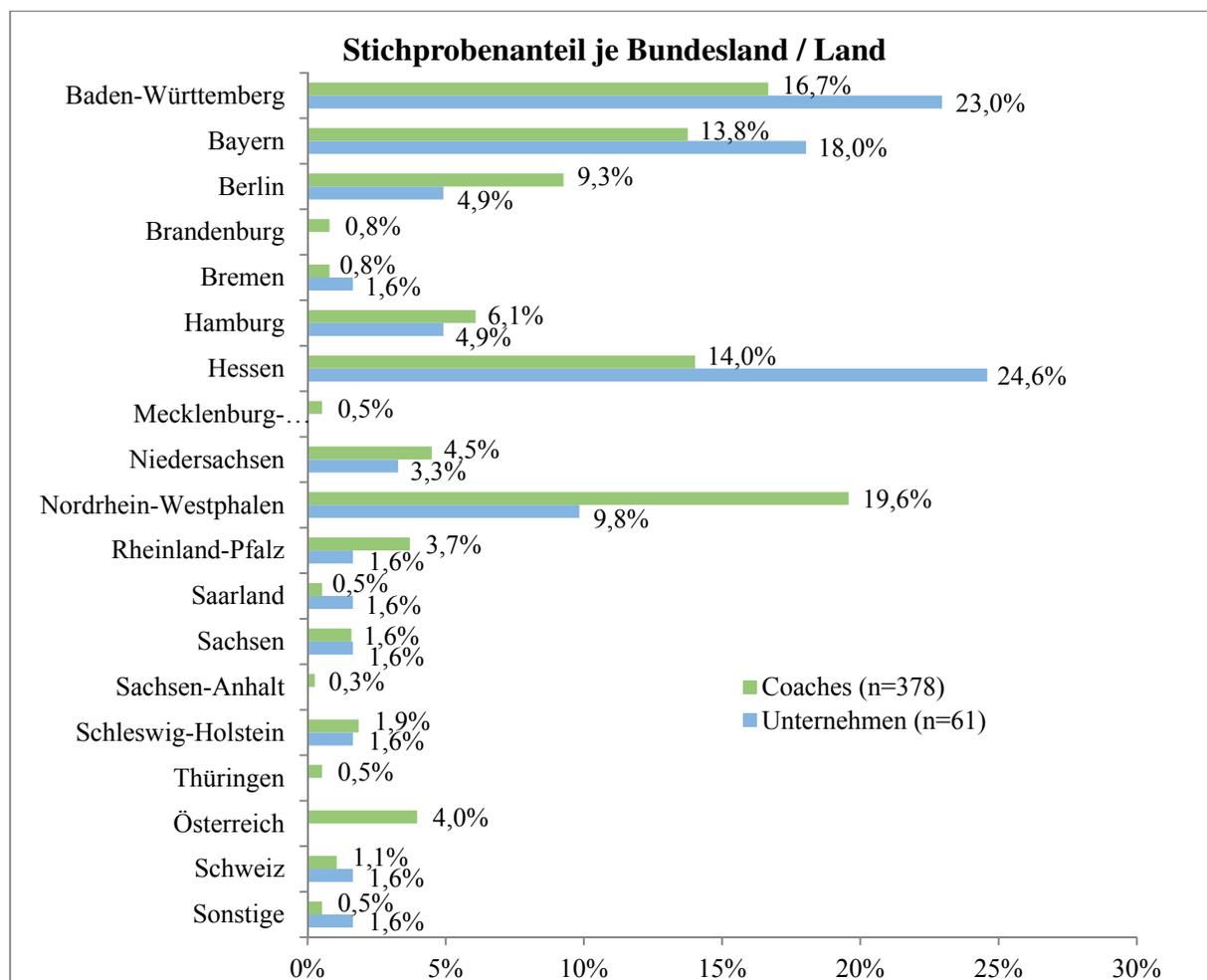


Abbildung 1: Beteiligungsanteil je Bundesland/Land

3. Ergebnisse der Angebotsseite des Coaching-Marktes – Coaches

3.1 Soziodemografische Merkmale der befragten Coaches

An der vierten Marburger Coaching-Studie haben sich 378 Coaches beteiligt. Von diesen waren 51% Frauen und entsprechend 49% Männer. Im Vergleich zur Coaching-Studie von 2013 ist der Anteil an Frauen um 4% zurückgegangen, während der Anteil an Männern ent-

sprechend zugenommen hat. Das Durchschnittsalter der teilnehmenden Coaches lag bei 52 Jahren, wobei das Durchschnittsalter der männlichen Studienteilnehmer mit 54 Jahren höher als das der weiblichen Teilnehmerinnen mit 50 Jahren lag. Im Schnitt brachten die befragten Coaches 13 Jahre Berufserfahrung als Coach mit.

Bezüglich des Ausbildungshintergrundes gaben 85,4% der Coaches an, eine Coaching-Zusatzausbildung absolviert zu haben. Mit Blick auf die Basisqualifikation ist ersichtlich, dass knapp ein Drittel der befragten Coaches (31,7%) einen Ausbildungsberuf erlernt, die Mehrheit dagegen ein Studium absolviert hat, primär im Bereich der Wirtschaftswissenschaften (27%), Psychologie (23%), und Pädagogik (19,8%). Abbildung 2 zeigt eine Übersicht zu den Ausbildungshintergründen der Coaches.

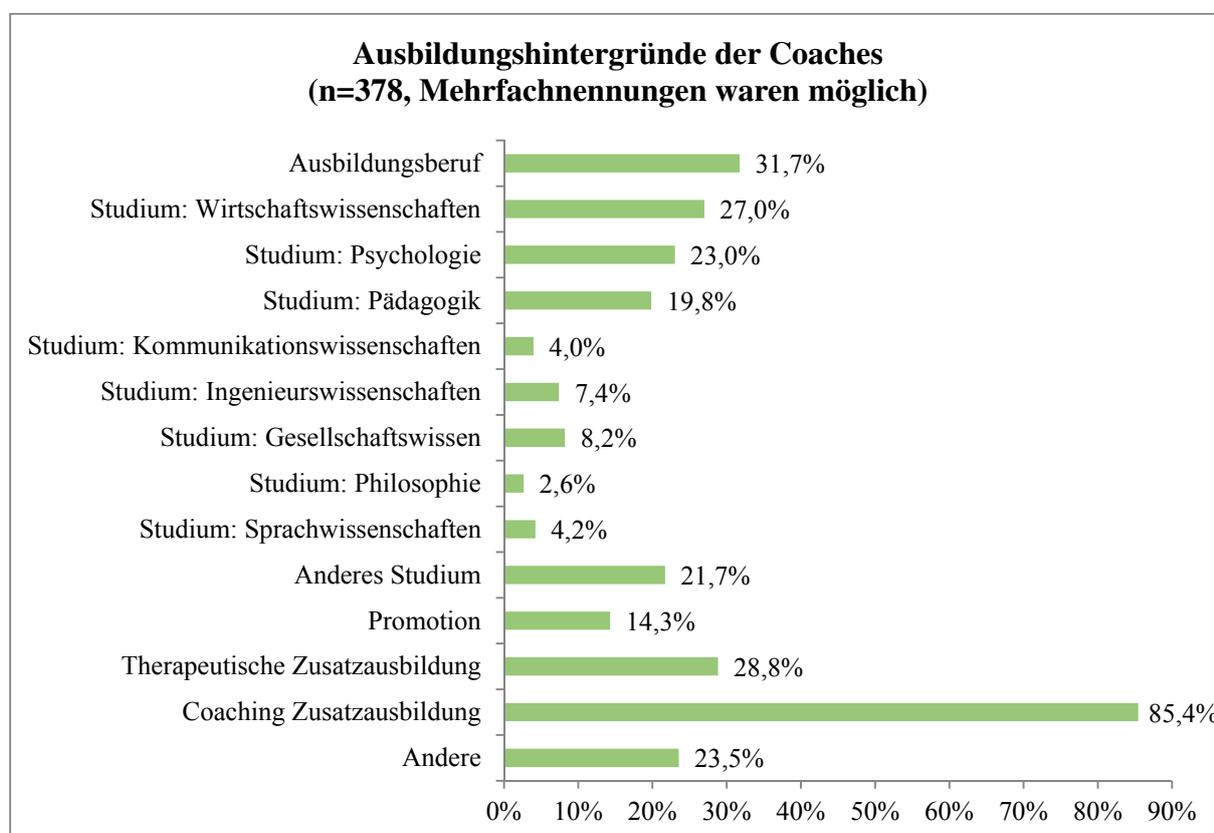


Abbildung 2: Ausbildungshintergründe der Coaches

Von den 378 befragten Coaches gaben 181 (47,9%) an, mindestens einem Coaching-Verband anzugehören. Zu den populärsten Verbänden unter den Befragten gehören der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT) mit 27 Nennungen, der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) mit 26 Nennungen, dicht gefolgt von zwei internationalen Verbänden: der International Coach Federation e.V. (ICF) mit 24 Nennungen und der European Coaching Association e.V. (ECA) mit 22 Nennungen. Abbildung 3 veranschaulicht die meistgenannten Verbände von den Coaches.

Neben Dienstleistungen als Coach bieten die meisten Coaches auch eine ganze Reihe anderer Dienstleistungen an. Abbildung 4 gibt einen Überblick zu weiteren Dienstleistungen aus dem Angebot der Coaches. Neben dem Coaching selbst (98,4%) ist die gruppenbasierte Personalentwicklungsdienstleistung Training die am meisten angebotene Dienstleistung (70,6%). Ebenfalls populär sind Dienstleistungen zur Organisationsentwicklung (53,2%) und Prozess-/Organisationsberatung (46,6%). 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 Coaches auf das Coaching nicht die Regel darstellt.

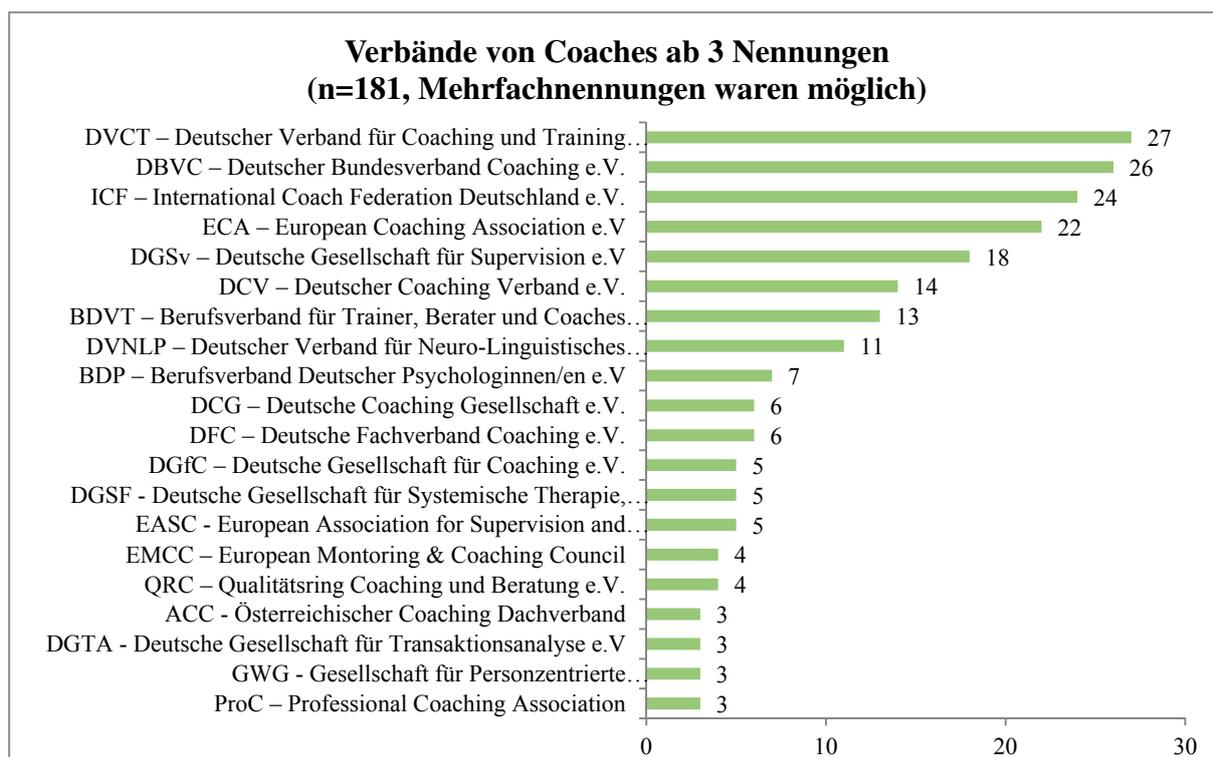


Abbildung 3: Verbände der Coaches

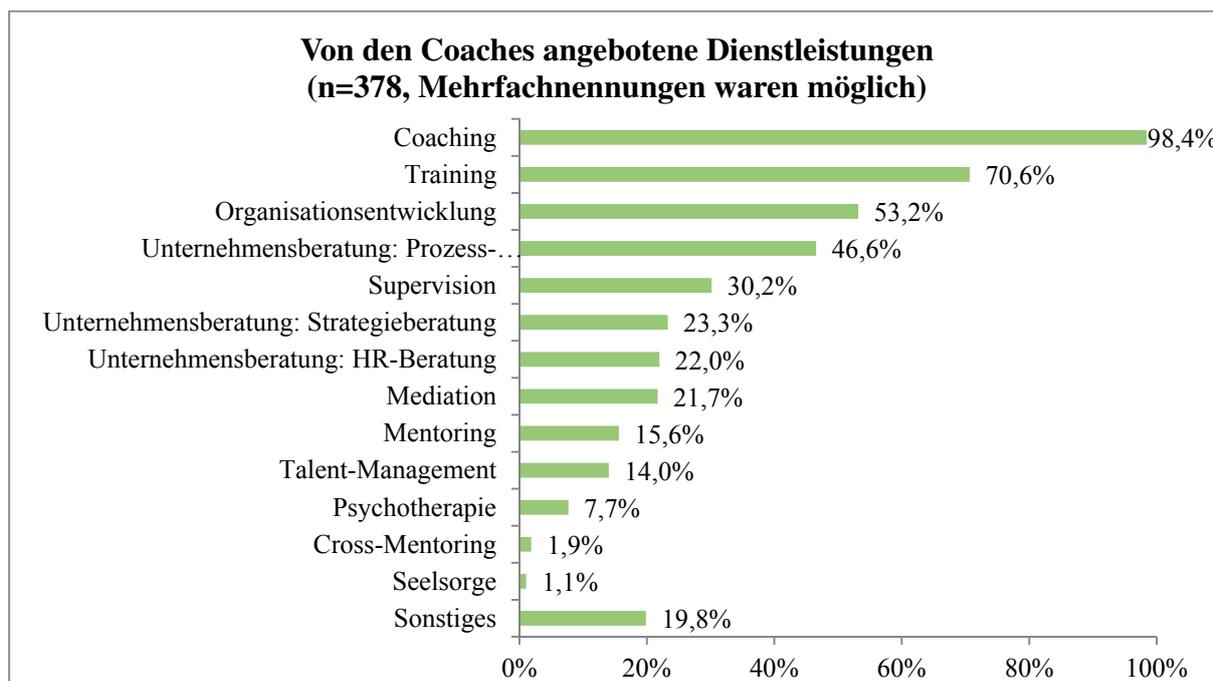


Abbildung 4: Dienstleistungen, welche von den Coaches angeboten werden

Diese Vermutung wird durch Abbildung 5 gestützt, nach welcher nicht einmal ein Drittel (31%) der Coaches sich selbst als Spezialist bezeichnen würden, während sich über zwei Drittel (69%) der Coaches als Generalisten beschreiben würden. Darüber hinaus gaben lediglich 8% der Coaches an, allein und zu 100% von Coaching-Dienstleistungen leben zu können (s. Abbildung 18).

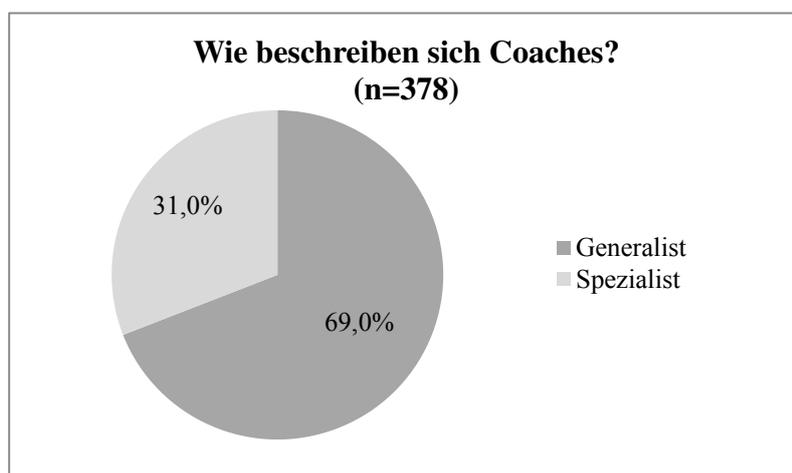


Abbildung 5: Verhältnis Spezialist vs. Generalist

Die folgende Abbildung 6 verdeutlicht, wie Coaches ihre Arbeit organisieren. Es ist klar erkennbar, dass der Coaching-Markt nach wie vor „atomistisch“ geprägt ist, d.h. dass der Markt von externen Coaches als Einzelanbieter geprägt ist (91,6%). Bei der letzten Coaching-Studie 2013 lag der vergleichbare Anteil (Selbstständig als Freiberufler, Selbst-

ständig mit eigenem Unternehmen, Vernetzte Einzelanbieter) noch bei 82%. Lediglich 3,4% (2013: 2%) der Coaches arbeiten fest angestellt bei einem Unternehmen. Der Anteil derjenigen Coaches, die teils extern und teils intern arbeiten, hat sich ebenfalls kaum verändert und liegt bei 5% (2013: 7%). Die vorliegenden Ergebnisse machen deutlich, dass der Anteil der externen Coaches zwar gestiegen ist, es insgesamt im Vergleich zu den vorherigen Coaching-Studien aber kaum zu Verschiebungen in den Anteilen gekommen ist.

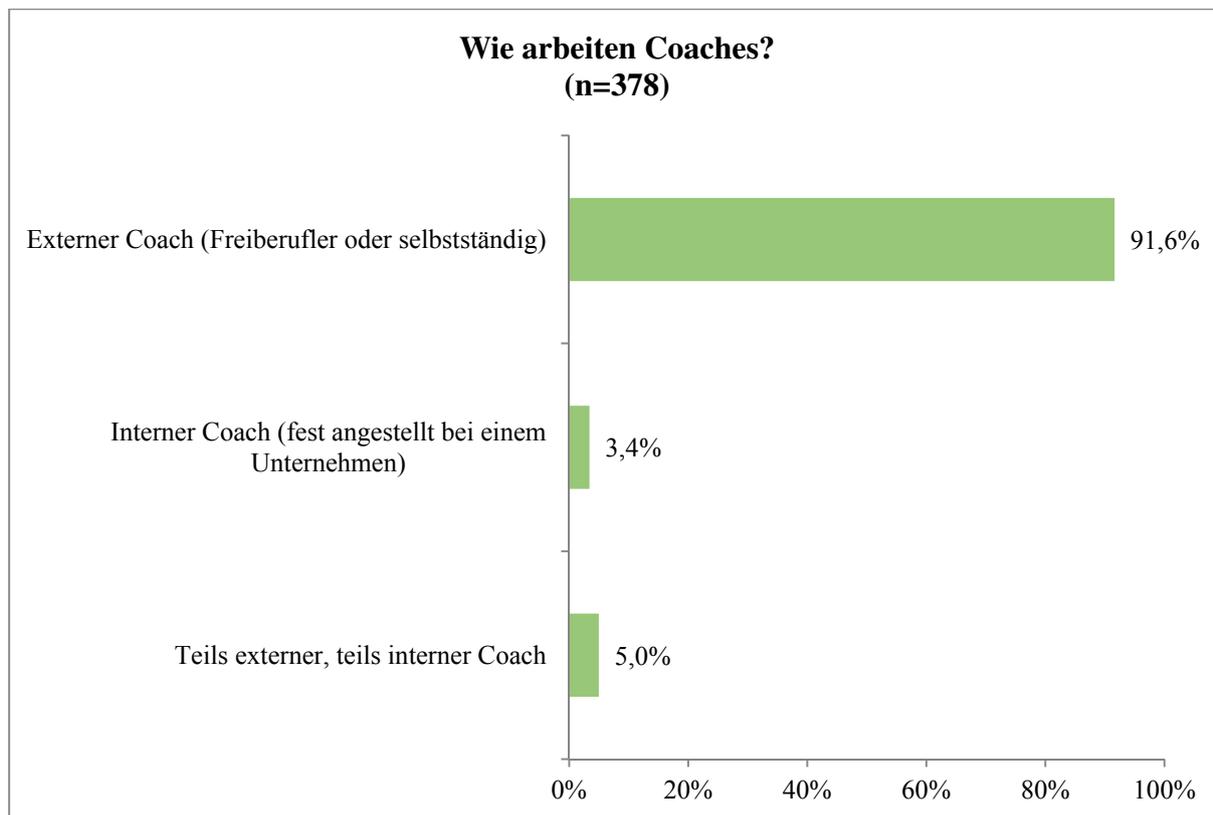


Abbildung 6: Wie Coaches arbeiten

Tabelle 2 zeigt eine Übersicht über die Unternehmensgrößen der Kunden von Coaching-Dienstleistungen. Nach wie vor stellen unternehmensunabhängige Einzelpersonen die Kundengruppe, für die Coaches am meisten arbeiten (62,9% oft oder sehr oft). Dieser Anteil hat im Vergleich zu 2013 (53,9%) nochmal deutlich zugenommen. Der Anstieg lässt sich mit unterschiedlichen Stichproben erklären, kann aber auch ein weiteres Indiz dafür sein, dass Coaching für professionelle Anlässe zunehmend auch von Privatpersonen nachgefragt wird. Die Gründe für die private Inanspruchnahme von Coaching-Dienstleistungen sind vielfältig und reichen von Testbüchern über eine geringe Akzeptanz von Coaching beim Arbeitgeber bis hin zu sensiblen Coaching-Anlässen, von welchen der Arbeitgeber nichts erfahren soll. Auch wenn der Anteil der Coaches, die für große Unternehmen bis zu 10.000 Mitarbeiter arbeiten, leicht zugenommen hat (sehr oft: 11,1%, 2013: 8,4%; oft: 21,2%, 2013: 19,9%), liegt der Fokus nach wie vor auf kleinen und mittelständischen Unternehmen. So hat der Anteil

bei mittelgroßen Unternehmen bis zu 500 Mitarbeitern beispielsweise im Vergleich zur letzten Coaching-Studie 2013 (sehr oft: Anstieg um 5%; oft: Anstieg um 9%). erheblich zugenommen. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Nachfrage in den kommenden Jahren entwickeln wird.

Wie oft Coaches für welche Kundengruppe arbeiten					
(n=378)	sehr oft	oft	selten	sehr selten	nie
Einzelpersonen unternehmensunabhängig	33,3%	29,6%	17,2%	13,2%	6,6%
Kleine Unternehmen bis 10 Mitarbeiter	9,5%	15,1%	26,2%	22,0%	27,2%
Unternehmen bis 50 Mitarbeiter	7,9%	20,6%	28,0%	20,1%	23,3%
Unternehmen bis 100 Mitarbeiter	7,4%	23,3%	27,5%	20,6%	21,2%
Mittelgroße Unternehmen bis 500 Mitarbeiter	10,1%	34,7%	19,3%	16,7%	19,3%
Unternehmen bis 1.000 Mitarbeiter	10,6%	28,0%	22,0%	15,9%	23,5%
Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter	13,8%	31,5%	17,2%	14,6%	23,0%
Große Unternehmen bis 10.000 Mitarbeiter	11,1%	21,2%	16,1%	16,7%	34,9%
Unternehmen bis 50.000 Mitarbeiter	11,1%	14,0%	13,8%	15,1%	46,0%
Unternehmen bis 500.000 Mitarbeiter	9,0%	9,3%	14,3%	13,0%	54,5%

Tabelle 2: Unternehmensgrößen von Coaching Kunden

Neben den Kundengruppen von Coaches stehen in Tabelle 3 die Branchen der Kunden von Coaches im Fokus. Zunächst einmal fällt auf, dass Coaching-Dienstleistungen nach wie vor in allen Branchen nachgefragt werden. Im Vergleich zur Studie 2013 lässt sich zudem ein weiterer Anstieg des Coachings in Dienstleistungsbranchen (Kategorien 5-13) erkennen, während Coaching in der verarbeitenden Industrie (Kategorien 1-4) zunehmend seltener eingesetzt wird. Bei den Dienstleistungsbranchen ist nach wie vor das Gesundheits-/Sozialwesen die Branche, in der Coaching am häufigsten zum Einsatz kommt (sehr oft/oft: 41%; 2013: 36%). Diese Ergebnisse decken sich nur bedingt mit den Angaben der Kunden in Abbildung 9, wobei dort wiederum die niedrige Stichprobe (n=61) beachtet werden muss.

In welchen Branchen Coaches arbeiten					
(n=378)	sehr oft	oft	selten	sehr selten	nie
Maschinenbau/ Elektrotechnik	5,3%	20,6%	23,5%	14,3%	36,2%
Chemie/ Pharma/ Biotechnologie	6,1%	17,2%	21,4%	17,7%	37,6%
Automobilindustrie	5,8%	16,4%	20,9%	14,8%	42,1%
Sonstige verarbeitende Industrie	4,0%	23,5%	22,5%	16,4%	33,6%
Gesundheits-/ Sozialwesen	16,1%	24,9%	18,3%	13,2%	27,5%
Handel/ Vertrieb	8,2%	24,1%	29,6%	16,9%	21,2%
Finanzen/ Banken/ Versicherungen	11,6%	22,2%	22,0%	15,1%	29,1%
Verwaltung/ Öffentlicher Dienst	10,6%	25,1%	18,8%	16,7%	28,8%
Bildung/ Forschung	13,8%	18,5%	20,6%	19,0%	28,0%
IT/ Software	10,8%	19,8%	25,4%	15,9%	28,0%
Medien/ Kommunikation	6,1%	20,4%	21,4%	19,8%	32,3%
Verkehr/ Transport/ Logistik/ Reisen	5,3%	9,5%	17,5%	19,6%	48,1%
Sonstige Dienstleistungen	11,1%	27,2%	28,0%	14,0%	19,6%

Tabelle 3: In welchen Branchen arbeiten die Coaches?

3.2 Zum Marketing von Coaches

Die nun folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Thema Marketing von Coaching. Unter Marketing werden in diesem Zusammenhang 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. Jeder kann sich also Coach nennen und als solcher Dienstleistungen anbieten. 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 der Kunden in die Leistungsfähigkeit der Coaching-Dienstleister und vom Image der Dienstleistung bezogen auf seine nutzenstiftende Wirkung. Trotz hoher Intransparenz bezüglich der Coaching-Leistung und ihres Nutzens für den Kunden lassen sich im Coaching-Markt gute Umsätze erwirtschaften (siehe dazu Tabelle 16 und Tabelle 17. Dies ist möglich, da das Image von Coaching im Allgemeinen und die vertrauensvolle und bildende Arbeit von Coaches 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 ist (bspw. Mefert/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 imagebildender und erhaltender Maßnahmen, welche die positive Wahrnehmung der erklärungsbedürftigen Dienstleistung Coaching langfristig stärken. Flankierend gilt es, den Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Coaching in den individuellen Kundenbeziehungen gerecht zu werden. Da es im Coaching-Markt, wie in Abbildung 6 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 vollzogen, bspw. über Verbände. Eine rein schriftliche Verbandszugehörigkeit ist allerdings noch keine Lösung für das Problem der Imagepflege. Marketing zur Imagepflege erfordert 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 jeder Coach angehen sollte (zu den Herausforderungen von Marketing im Coaching siehe Gross/Stephan 2011).

Aus Tabelle 4 geht hervor, wieviel Geld von den Coaches durchschnittlich in den letzten drei Jahren für Marketingmaßnahmen ausgegeben wurde. Studien belegen in diesem Kontext, dass zwischen den Ausgaben für Marketing im Coaching und sowohl dem Preis als auch den Auftragszahlen ein signifikanter Zusammenhang besteht. Entsprechend kann an dieser Stelle nochmals ganz klar empfohlen werden, in Marketingmaßnahmen zu investieren (Gross 2013). Die befragten Coaches scheinen dies verinnerlicht zu haben, da in Tabelle 4 klar erkennbar ist, dass die Ausgaben im Laufe der letzten drei Jahre deutlich angestiegen sind (um ca. 33%).

Marketing-Ausgaben der Coaches (n=378)			
Jahr	Ø Ausgaben	Min	Max
2013	2.921,57 €	0 €	140.000,00 €
2014	3.289,57 €	0 €	130.000,00 €
2015	3.880,60 €	0 €	150.000,00 €

Tabelle 4: Marketingausgaben der Coaches

Tabelle 5 zeigt, wofür die aufgeführten Marketingbudgets von Coaches primär eingesetzt werden. Nach wie vor ist die eigene Homepage das Medium, das hier am meisten von den Coaches genutzt wird. 92,3% (2013: 93,1%) der Coaches betreiben eine Homepage, wobei 48,4% diese sehr oft nutzen (2013: 22,7%) und 26,2% sie oft nutzen (2013: 38,3%). Hier wird deutlich, dass der Anteil im Vergleich zu 2013 nochmal deutlich gestiegen ist. 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). Die Warmakquise, also die persönliche Ansprache von Kunden, die die Coaches bereits kennen, erfreut sich nach wie vor einer steigenden Beliebtheit. 69% aller Coaches nutzen diese Marketingmaßnahme, die auf den Eigenschaften von Coaching als Erfahrungsgut beruht, oft oder sehr oft (2013: 54%). Da Coaching 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 Coaches zu stärken. Über die Hälfte der Coaches betreibt daher aktive Referenzkundenpflege sehr oft (23,5%) oder oft (34,7%). Immer populärer wird auch die Entwicklung ei-

nes/r Corporate Designs/Identity oder einer eigenen Marke. Über die Hälfte der befragten Coaches nutzt diese Marketingmaßnahme sehr oft (24,6%) oder oft (34,7%).

Marketing-Maßnahmen von Coaches					
(n=378)	sehr oft	oft	selten	sehr selten	nie
Homepage	48,4%	26,2%	11,9%	5,8%	7,7%
Warmakquise (persönliche Ansprache von Kunden, die sie bereits kennen)	27,2%	41,8%	17,5%	8,2%	5,3%
Aktive Pflege von Referenzkunden	23,5%	34,7%	18,5%	8,2%	15,1%
Social-Media (z.B. Xing, LinkedIn, etc.)	22,0%	31,5%	24,9%	10,3%	11,4%
Corporate Design/ Identity/ Eigene Marke	24,6%	34,7%	14,6%	9,8%	16,4%
Besuch von Netzwerkveranstaltungen	8,7%	23,0%	30,2%	23,8%	14,3%
Vorträge/ Impulsveranstaltungen/ Teaserveranstaltungen	6,1%	23,0%	28,8%	23,0%	19,0%
Profil in Datenbanken von Verbänden	9,0%	20,1%	22,0%	16,1%	32,8%
Mitgliedschaft in einem Berufsverband	10,1%	20,9%	16,9%	14,3%	37,8%
Direktmarketing/ Mailing/ Newsletter/ Flyer	7,7%	16,9%	19,0%	19,0%	37,3%
Lehraufträge an Universitäten und/ oder Fachhochschulen	10,6%	13,5%	15,6%	13,8%	46,6%
Kaltakquise (persönliche Ansprache von Kunden, die Sie nicht kennen)	3,4%	12,7%	21,4%	28,8%	33,6%
Fachbuchautorenschaften	6,6%	12,7%	18,0%	16,7%	46,0%
Aktives Engagement in einem Berufsverband	5,6%	14,0%	13,5%	18,3%	48,7%
Artikelautorenschaft in Praktikerzeitschriften	3,7%	10,8%	18,8%	18,8%	47,9%
Artikelautorenschaft in wissenschaftlichen Zeitschriften	3,2%	6,6%	13,8%	19,3%	57,1%
Messestände/ Infostände o.ä.	1,6%	5,0%	14,3%	22,5%	56,6%
Anzeigen in Fachzeitschriften, Zeitungen, Branchenbüchern	1,3%	5,6%	14,6%	21,4%	57,1%
Sponsoring	1,1%	5,0%	10,3%	11,9%	71,7%
TV- und Rundfunkbeiträge	0,8%	2,4%	8,5%	12,7%	75,7%
Referentagenturen	0,8%	3,7%	5,3%	11,9%	78,3%

Tabelle 5: Marketing-Maßnahmen von Coaches

Auffällig ist ebenfalls, dass das Thema soziale Medien in den letzten Jahren auch für Coaches erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Gaben 2013 noch 31% der Coaches an, diese Marketing-Maßnahme oft oder sehr oft zu nutzen, so sind es 2016 schon 54%.

Eine Übersicht über die Intensität der Nutzung verschiedener sozialer Medien bietet Tabelle 6. Wie bereits 2013, wurden auch 2016 erneut Xing, LinkedIn und Facebook als die populärsten Netzwerke mit der höchsten Nutzungsintensität markiert. Auffällig ist der deutliche Anstieg der Nutzung von Xing (sehr oft: +6%) und LinkedIn (sehr oft: +7%). Stark zugenommen hat auch die Nutzung von Blogs. 18% der Coaches nutzen laut der aktuellen Studie oft oder sehr oft Möglichkeiten des Bloggings, während der Anteil im Jahr 2013 noch bei 8% lag.

Nutzung sozialer Medien					
(n=378)	sehr oft	oft	selten	sehr selten	nie
Xing	28,8%	31,7%	19,3%	10,6%	9,5%
LinkedIn	11,6%	23,0%	19,8%	13,5%	32,0%
Facebook	10,1%	11,6%	10,3%	10,1%	57,9%
Blogging/Web-Log	7,7%	10,1%	9,8%	4,8%	67,7%
Google+	3,4%	6,9%	8,7%	13,0%	68,0%
Twitter	4,8%	5,0%	7,4%	6,6%	76,2%
YouTube (Ich veröffentliche aktiv Videos über meine Arbeit)	2,6%	5,3%	10,1%	8,5%	73,5%
Instagram	1,6%	0,8%	3,2%	2,9%	91,5%
Pinterest	0,8%	0,8%	2,4%	2,9%	93,1%
MySpace	0,8%	0,3%	1,9%	3,4%	93,7%
Tumblr	1,1%	0,0%	1,9%	2,1%	95,0%
MeinVZ	0,8%	0,0%	0,8%	1,9%	96,6%

Tabelle 6: Nutzungsintensität sozialer Medien durch Coaches

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 61 Kunden an der Onlinebefragung teilgenommen. 57% der Probanden sind weiblich, 43% männlich. Dies entspricht in etwa den Verhältnissen aus der letzten Coaching-Studie 2013 (60% weiblich, und 40% männlich). Bei der aktuellen Studie sind die befragten Kunden durchschnittlich 44 Jahre alt, wobei sich diese Zahl bei den männlichen und weiblichen Teilnehmern nicht wesentlich unterscheidet. 45,9% der Befragten arbeiten auch selbst als Coach.

Abbildung 7 gibt einen Überblick zum Brutto-Jahresumsatz in den Unternehmen der Kunden. Es zeigt sich, dass Unternehmen aller Größen an der Studie beteiligt waren, wobei über die Hälfte (54,1%) einen Umsatz von mindestens 500 Mio. Euro generieren.

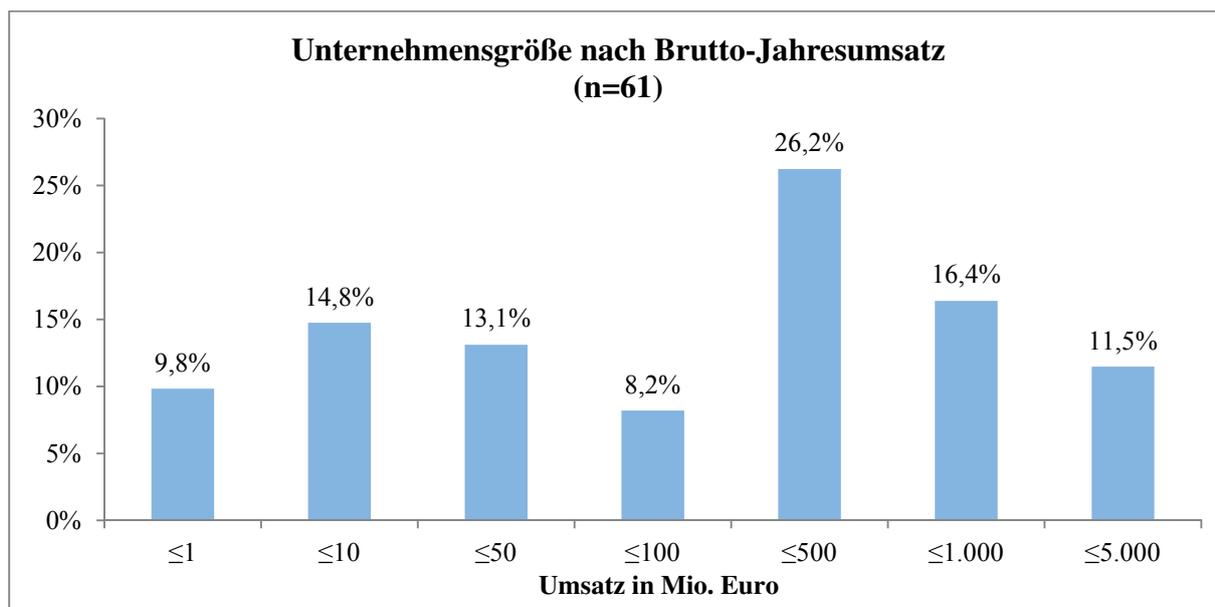


Abbildung 7: Unternehmensgröße der Kunden nach Umsatz

Die folgende Abbildung 8 gibt einen Überblick zur Unternehmensgröße gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter. Auch hier zeigt sich wieder, dass Unternehmen aller Größen in der Stichprobe enthalten sind, wobei knapp 45,8% der Kunden aus Unternehmen mit maximal 500 Mitarbeitern stammen und somit der Gruppe von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zuzuordnen sind (laut Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn).

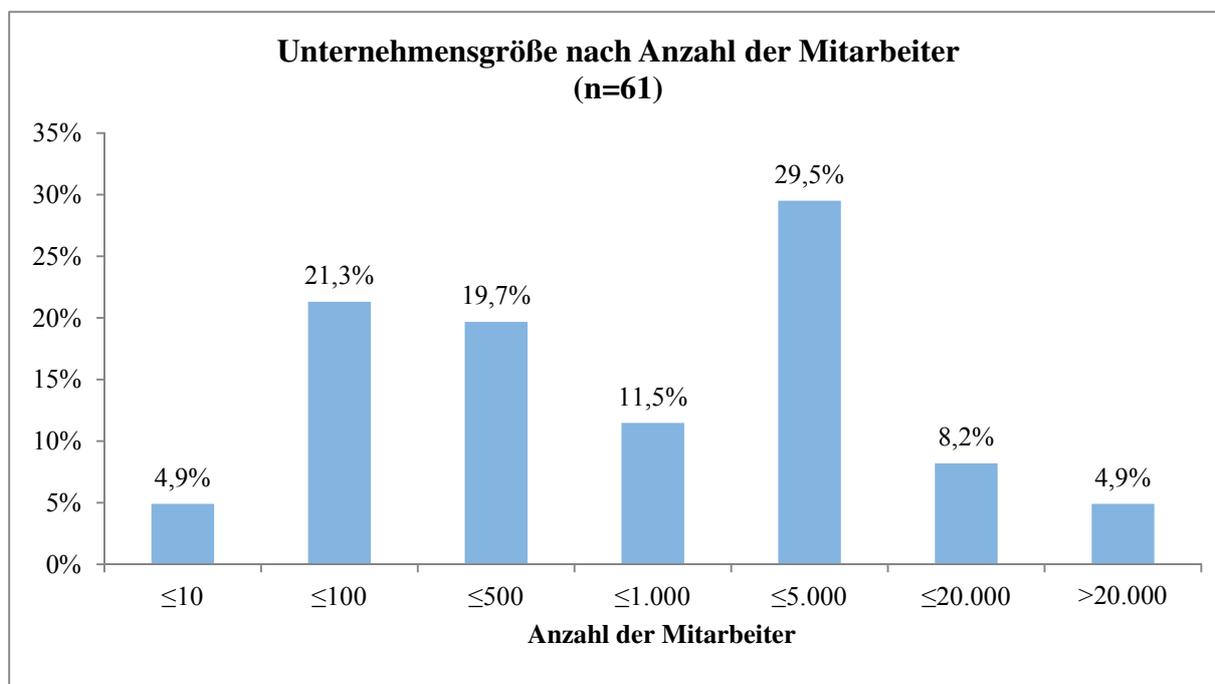


Abbildung 8: Unternehmensgröße der Kunden nach Anzahl der Mitarbeiter

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 9 sind die Branchen der Kunden aufgelistet. Die Abbildung verdeutlicht, dass in der Kundenstichprobe Vertreter aller Branchen enthalten sind und bestätigt zudem den Strukturwandel, der sich schon bei der vorherigen Coaching-Studie 2013 angedeutet hat: Coaching kommt heute branchenübergreifend und insbesondere auch im Dienstleistungsgewerbe zum Einsatz. Bei den ersten Coaching-Studien 2009 und 2011 kamen die Kunden primär aus der verarbeitenden Industrie (Kategorien 1-4), während sich mittlerweile auch ein breites Spektrum aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen (Kategorien 5-13) an der Studie beteiligt.

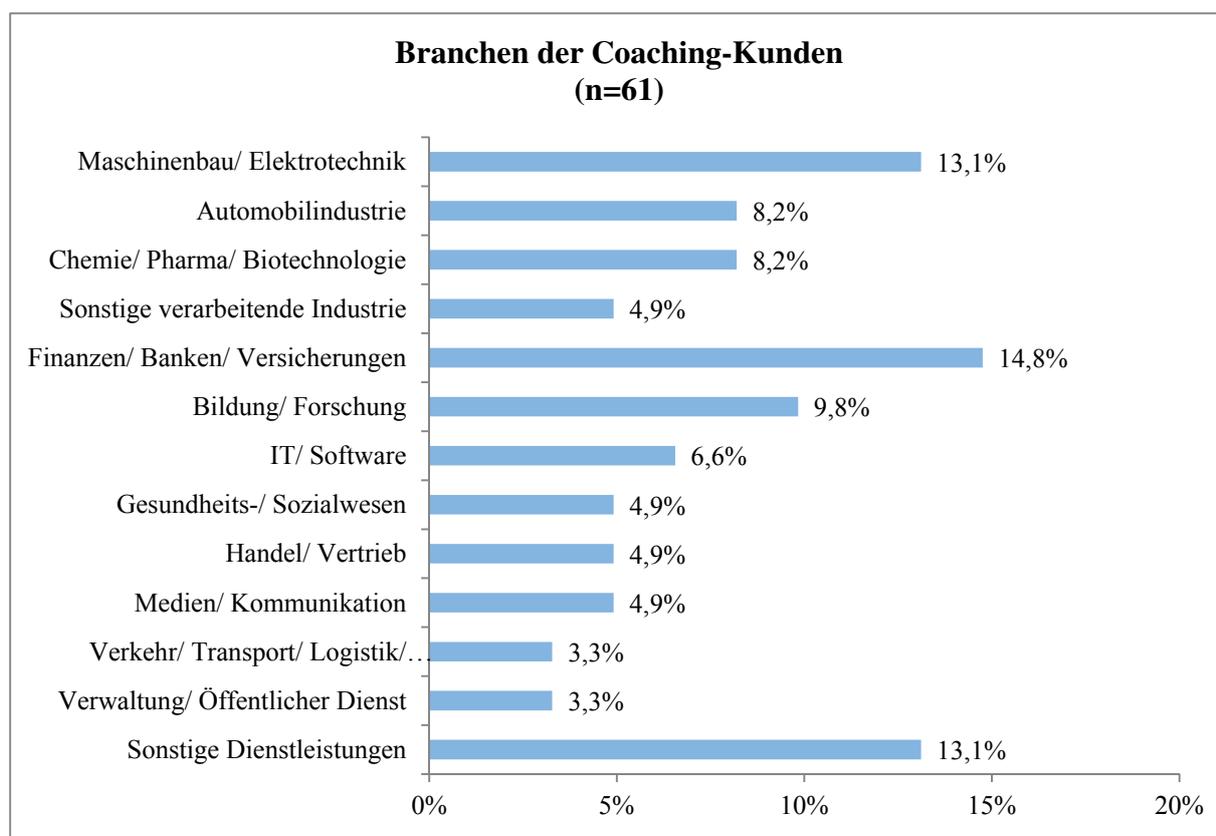


Abbildung 9: Branchen der Coaching-Kunden

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 10). Sowohl der Anteil der befragten Kunden, die eine sehr positive Einstellung zum Coaching haben (+1% im Vergleich zu 2013) als auch der Anteil der Kunden mit einer positiven Einstellung (+5%) sind angestiegen. Noch auffälliger ist, dass keiner der befragten Kunden eine neutrale, negative oder sehr negative Einstellung zum Coaching hat. Bei der letzten Coaching-Studie 2013 betrug der Anteil dieser drei Gruppen noch 6%. Sollte diese Einschätzung tatsächlich die Einstellung zu Coaching am Markt widerspiegeln, wäre dies ein

sehr positives Signal, welches die Ergebnisse der letzten Studie nochmals unterstreicht und bestärkt.

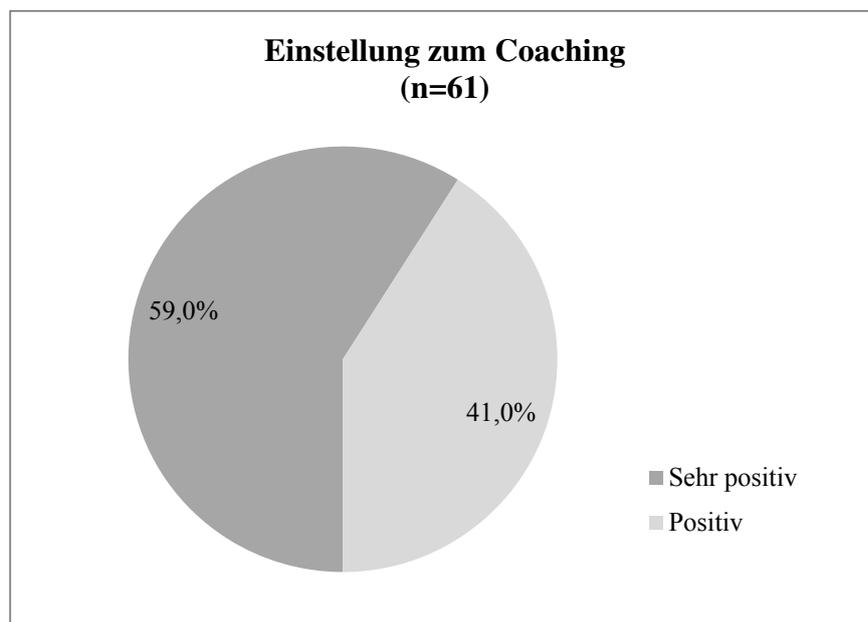


Abbildung 10: Einstellung der Kunden zu Coaching

4.2 Zur Organisation von Coaching

Vor Beginn jedes Coaching-Einsatzes in Organisationen steht zunächst eine Bedarfsermittlung. Im Rahmen der vierten Marburger Coaching-Studie 2016/17 wurde den befragten Kunden die Frage nach der Bedarfsentwicklung zusätzlich 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 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.

An die Frage der Bedarfsermittlung knüpft die Analyse an, wer eigentlich über den Einsatz von Coaching in Organisationen entscheidet. Neben der privaten Buchbarkeit von Coaches, die jedem Organisationsmitglied natürlich freisteht, ist in den hierarchischen Strukturen von Organisationen die Coaching-Verantwortung i.d.R. fest verortet. Abbildung 11 gibt einen Überblick, wer in den Unternehmen der Kunden über den Einsatz von Coaching entscheidet. Hier ist klar erkennbar, dass der Einsatz von Coaching zunehmend auf der Ebene der Geschäftsführung entschieden wird. Während der Anteil bei der letzten Studie 2013 noch bei 28,4% lag, ist er jetzt bis auf 42,6% angestiegen. Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit verhältnismäßig flachen Hierarchien ist die Entscheidung über den Coaching-Einsatz oft „Chefsache“ – unter Berücksichtigung des hohen Anteils an KMU in der Stichprobe (s. Abbildung 8) macht dieser große Anteil also durchaus Sinn. Neben der Geschäftsführung entscheidet innerhalb der Unternehmen oftmals die Abteilungs-/ Bereichsleitung über das Coaching, also der direkte Vorgesetzte (34,4%). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Abteilungs-/Bereichsleitungen über eigene Budgets verfügen, über welche auch Maßnahmen der Personalentwicklung abgedeckt werden. In knapp einem Drittel der Kundenunternehmen (32,8%) treffen die Leiter der Personalentwicklung diese Entscheidungen. Interessant ist in diesem Kontext, dass in vielen Fällen der Personalentwicklung die hierarchisch übergeordnete, operationale Personalleitung vergleichsweise selten in die Entscheidung zum Einsatz von Coaching eingebunden wird (21,3%). Durch die Möglichkeit der Mehrfachnennung zeigte sich auch, dass Mischformen bei der Verantwortung oftmals vorhanden sind, beispielsweise eine Doppelverantwortung der Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit der Abteilungsleistungs-/ Bereichsleitung.

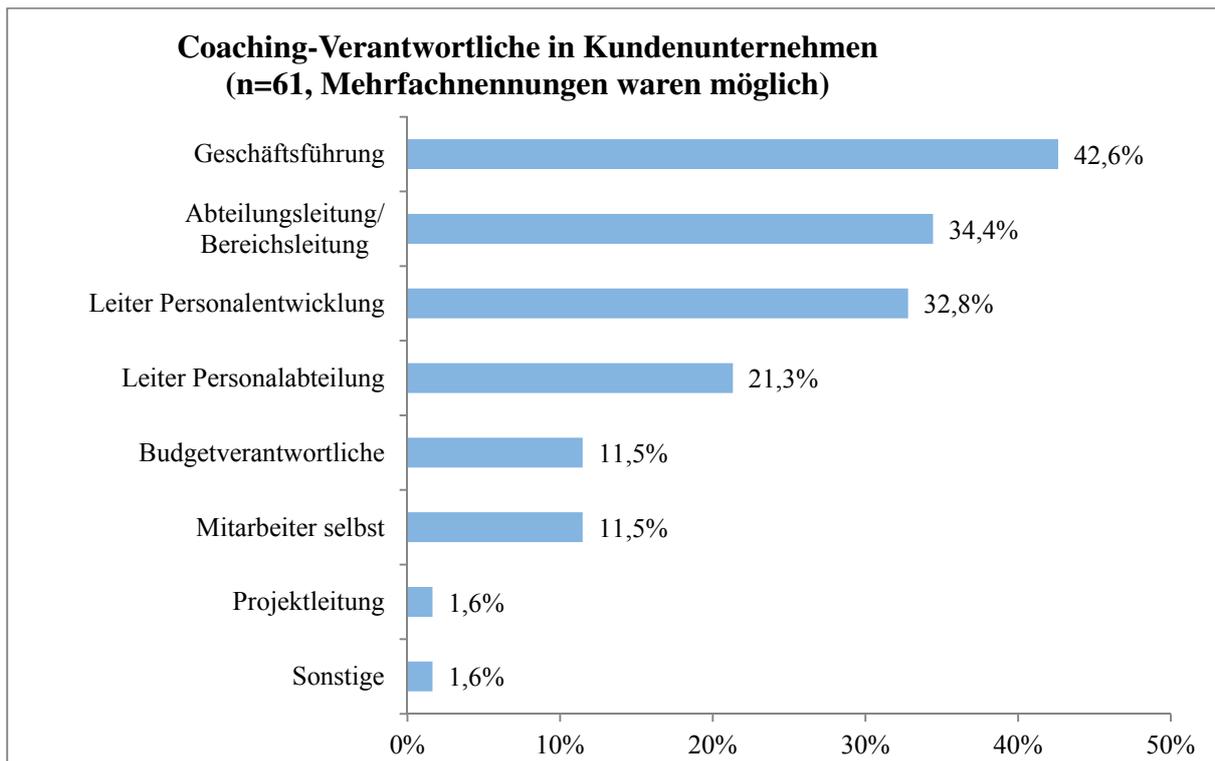


Abbildung 11: Coaching-Verantwortliche in Kundenunternehmen

Die nachfolgende Abbildung 12 legt die Personalentwicklungsbudgets der Kunden offen. Bei deutlich über der Hälfte der Unternehmen (55,7%) beträgt das Budget mindestens 500.000 Euro.

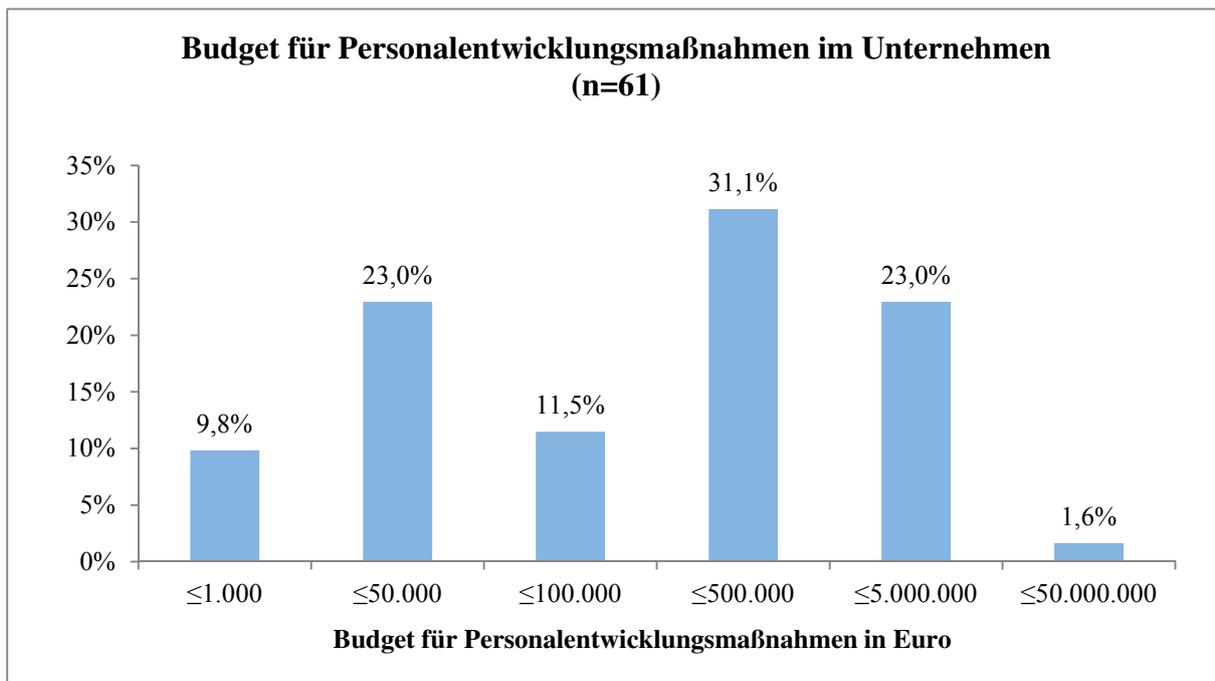


Abbildung 12: Budget der Kundenunternehmen für Personalentwicklungsmaßnahmen

In Ergänzung dazu zeigt Abbildung 13 den prozentualen Anteil des Personalentwicklungsbudgets, der für Coaching-Maßnahmen ausgegeben wird. Bei dem Großteil der Kunden (83,5%) liegen die Anteile des Personalentwicklungsbudgets für Coaching bei 0-25%. Höhere Anteile werden zumeist bei kleinen Unternehmen investiert, deren PE-Budget ohnehin nicht sehr hoch ist.

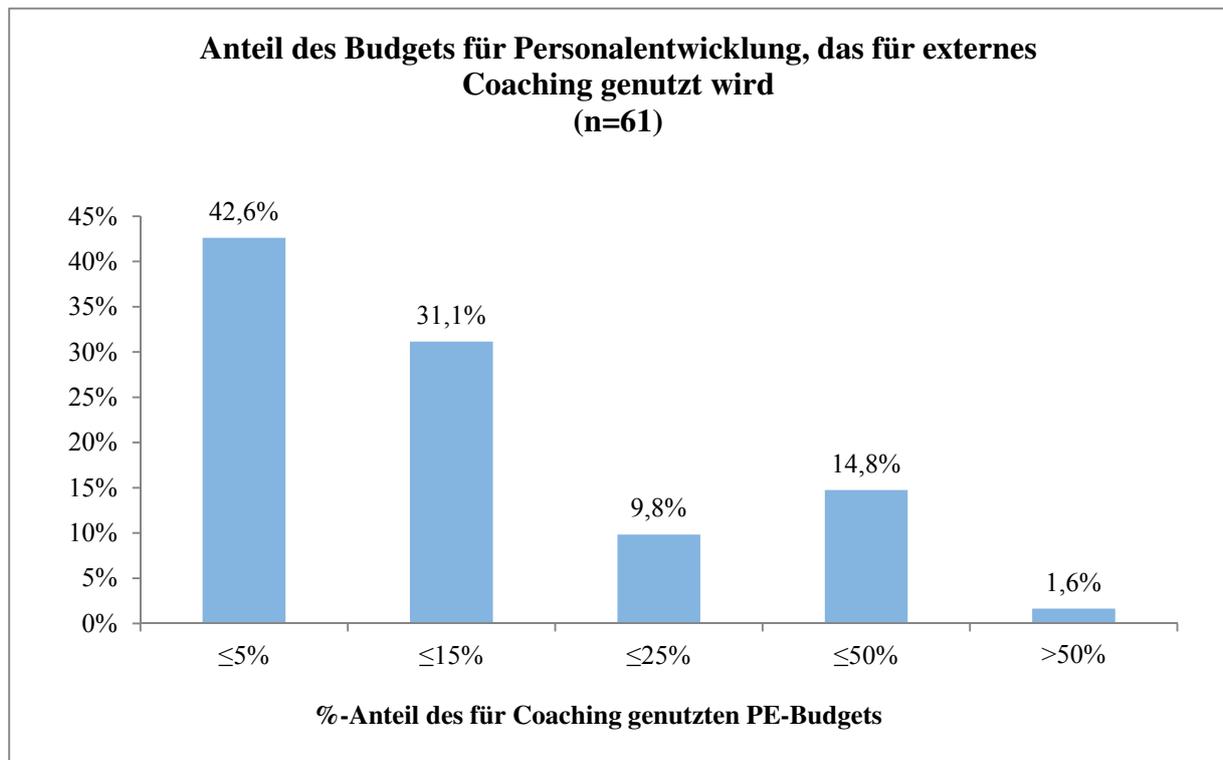


Abbildung 13: Anteil des PE-Budgets für Coaching

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: sog. 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 Coaches. 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 Coaches, mit denen ein Rahmenvertrag geschlossen wurde. Ein von Unternehmen aufgebauter Coaching-Pool muss aber nicht notwendigerweise nur externe Anbieter umfassen. Auch interne Coaches können ergänzend 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) enthalten. In der Regel wird die Coach-Datenbank den Mitarbeitern im Intranet der Unternehmen zugänglich gemacht. Die endgültige bzw. nachhaltige Aufnahme von Coaches in den Pool erfolgt aufgrund positiver Erfahrungen in der Vergangenheit oder auf Basis eines Audit-Verfahrens, dem sich die Coaches 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 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).

Wie Abbildung 14 zeigt, gaben 62,3% der befragten Kunden an, einen Coaching-Pool im Unternehmen aktiv zu betreiben. Im Durchschnitt befinden sich 21,4 externe Coaches und 10,1 interne Coaches in diesem Pool. Abbildung 15 zeigt das Verhältnis externer und interner Coaches in den Coaching-Pools mit einem höheren Detaillierungsgrad. Es zeigt sich, dass die Anzahl externer Coaches in den Pools recht breit gestreut ist, während interne Coaches

zum Großteil (78,9%) eine Anzahl von unter 5 in den verschiedenen Coaching-Pools aufweisen.

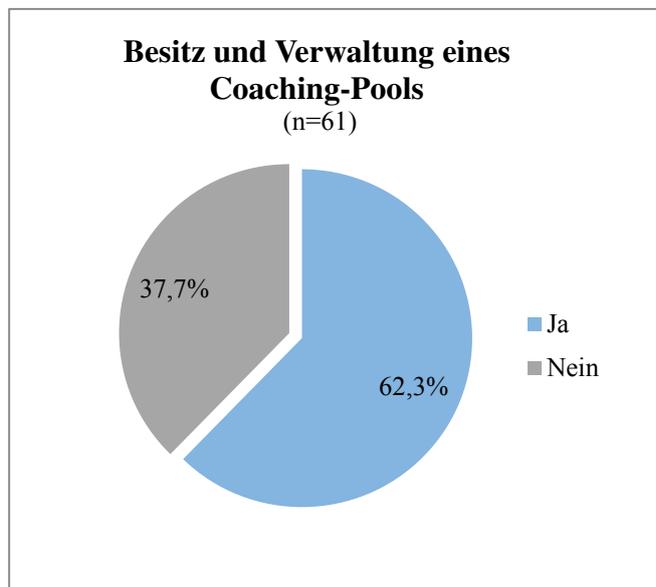


Abbildung 14: Besitz eines Coaching-Pools seitens der Unternehmen

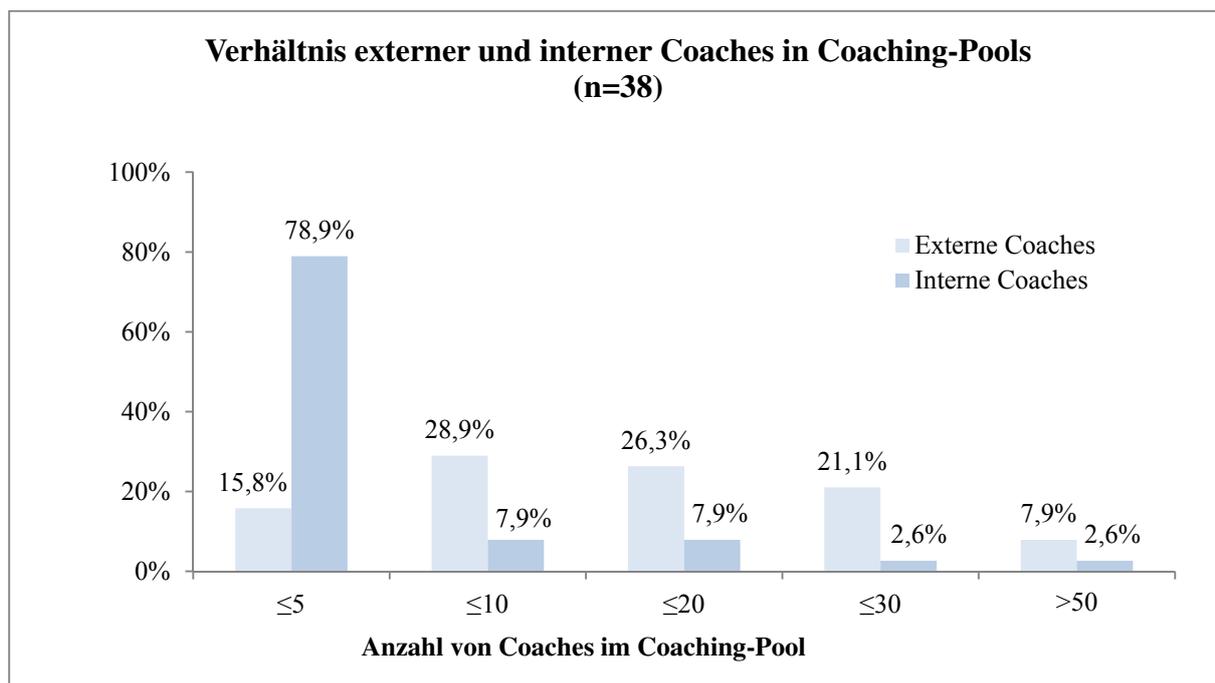


Abbildung 15: Verhältnis externer und interner Coaches in Coaching-Pools

Vor der Aufnahme in den unternehmensinternen Coaching-Pool stellt sich jedoch zunächst einmal die Frage, wie Kunden eigentlich auf externe Coaches aufmerksam werden. Dieser Frage wurde in Tabelle 7 nachgegangen. Aufgelistet sind Kriterien, die bei der Identifikation von Coaches eine Rolle spielen. Es bestätigt sich die verbreitete Annahme, dass Coaching

in der Anbahnung ein Beziehungsgeschäft zu sein scheint. Fast alle Kunden (98,3%) halten Empfehlungen, Mund-zu-Mund-Kommunikation sowie Meinungen aus dem eigenen Netzwerk für sehr wichtig (80,3%) oder wichtig (18,0%). Ebenfalls wichtig sind offenbar die Referenzen von Coaches aus dem eigenen Coaching-Pool. So markierten 65,6% der Kunden Gespräche mit Coaches des eigenen Coaching-Pools über neue Coaches als sehr wichtig (41,0%) oder wichtig (24,6%). Vor dem Hintergrund der Marketing-Maßnahmen von Coaches aus Tabelle 5 erscheinen die vorliegenden Ergebnisse noch einmal „spannender“.

Kriterien von Kunden, die zur Identifikation externer Coaches eine Rolle spielen					
(n=61)	sehr wichtig	wichtig	teils teils	weniger wichtig	unwichtig
Empfehlungen, Mund-zu-Mund, Meinungen aus meinem Netzwerk	80,3%	18,0%	0,0%	1,6%	0,0%
Gespräche mit Coaches des eigenen Coaching-Pools über neue Coaches	41,0%	24,6%	3,3%	21,3%	9,8%
Gezielte Suche bei Berufsverbänden	11,5%	27,9%	13,1%	32,8%	14,8%
Aktive Ansprache durch Coaches	9,8%	32,8%	8,2%	32,8%	16,4%
Artikelautorenschaft in Praktikerzeitschriften	11,5%	27,9%	13,1%	27,9%	19,7%
Fachbücher	13,1%	29,5%	8,2%	23,0%	26,2%
Netzwerkveranstaltungen z.B. Messen, Infostände, etc.	11,5%	26,2%	11,5%	29,5%	21,3%
Artikelautorenschaft in wissenschaftlichen Zeitschriften	16,4%	23,0%	8,2%	26,2%	26,2%
Gezielte Suche im Internet z.B. Google, Xing, etc.	11,5%	26,2%	8,2%	34,4%	19,7%
Coaching-Datenbanken z.B. Rauen Datenbank, CoachGuide, etc.	9,8%	24,6%	8,2%	36,1%	21,3%
Anzeigen in Fachzeitschriften, Zeitungen, Branchenbüchern, etc.	3,3%	18,0%	3,3%	31,1%	44,3%
Direktmarketing/ Mailing/ Newsletter/ Flyer	4,9%	3,3%	9,8%	42,6%	39,3%
TV- und Rundfunkbeiträge	3,3%	9,8%	0,0%	21,3%	65,6%

Tabelle 7: Kriterien zur Identifikation von externen Coaches

Entscheidend ist jedoch, welche Kriterien nun tatsächlich eine Rolle bei der Auswahl von Coaches für den eigenen Coaching-Pool spielen. Die nachfolgende Tabelle 8 bezieht sich genau auf diese Frage.

Auswahlkriterien für die Aufnahme von Coaches in den Coaching-Pool					
(n=61)	sehr wichtig	wichtig	teils teils	weniger wichtig	unwichtig
Ausbildung des Coaches	59,0%	39,3%	0,0%	1,6%	0,0%
Berufserfahrung als Coach	57,4%	36,1%	4,9%	1,6%	0,0%
Schwerpunktkompetenzen des Coaches	57,4%	34,4%	3,3%	4,9%	0,0%
Referenzen/ positive Erfahrungen mit dem Coach durch Dritte	59,0%	29,5%	4,9%	3,3%	3,3%
Ethisches Selbstverständnis des Coaches	50,8%	37,7%	6,6%	4,9%	0,0%
Kosten/ Preis	19,7%	54,1%	13,1%	11,5%	1,6%
Führungserfahrung	31,1%	34,4%	18,0%	13,1%	3,3%
Branchenerfahrung	24,6%	45,9%	8,2%	16,4%	4,9%
Regionale Nähe	21,3%	37,7%	11,5%	21,3%	8,2%
Verbandszertifizierung	18,0%	34,4%	9,8%	26,2%	11,5%

Tabelle 8: Auswahlkriterien für Coaching-Pools

Nur ein Kriterium wurde hier ausschließlich als sehr wichtig (59%) oder wichtig (39,3%) bewertet, nämlich die Ausbildung des Coaches. Ebenfalls bedeutsame Kriterien sind die Be-

rufserfahrung des Coaches (93,5% wichtig oder sehr wichtig), die Schwerpunktkompetenzen des Coaches (91,8% wichtig oder sehr wichtig) sowie Referenzen bzw. positive Erfahrungen mit dem Coach durch Dritte (88,5% wichtig oder sehr wichtig). Etwas überraschend scheint, dass das ethische Selbstverständnis des Coaches als ebenso wichtig angesehen wird (88,5% wichtig oder sehr wichtig). Dies bestätigt jedoch die Ergebnisse der letzten Coaching-Studie 2013. Die Faktoren, die als Auswahlkriterien für die Aufnahme von Coaches in den Coaching-Pool die geringste Rolle spielen, sind laut der Probanden die Branchenerfahrung, die regionale Nähe sowie die Verbandszertifizierung.

5. Mentoring

Im Rahmen der vierten Marburger Coaching-Studie wurden erstmals die Themen Mentoring und Cross-Mentoring detailliert beleuchtet. Coaching und Mentoring sind Instrumente der Personalentwicklung, die sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede aufweisen (Rauen 2014). So beschreibt das Mentoring i.d.R. eine Art „Patenschaft“ zwischen einem Mitarbeiter, der neu in eine Organisation aufgenommen wird, und einer erfahrenen Führungskraft, die in der Konstellation folglich als Mentor für den neuen Mitarbeiter fungiert. Folglich ist das Ziel beim Mentoring die Vermittlung von Elementen der Organisationskultur, die Mitarbeiterbindung, sowie ggf. eine karriereorientierte Beratung. Auf diese Art und Weise sollen eine reibungslose Integration ermöglicht und Fluktuationskosten reduziert werden. Hier wird bereits einer der Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring deutlich, nämlich das hierarchische Beziehungsgefälle zwischen Mentor und Mentee, welches beim Coaching zwischen Coach und Coachee ausdrücklich nicht gegeben ist. Zudem stehen beim Mentoring die Interessen der Organisation im Vordergrund, wodurch eine neutrale Beratung entsprechend auch erschwert wird (für weitere Unterschiede und Gemeinsamkeiten siehe Rauen 2014).

In der Analyse innerhalb der aktuellen Coaching-Studie ging es zunächst einmal um die Bestimmung von Angebot (seitens der Coaches) und Nachfrage (seitens der Unternehmen). Abbildung 16 zeigt, dass hier eine gewisse Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage von Dienstleistungen im Bereich des Mentoring besteht. Während 24,6% der Coaches Mentoring anbieten, fragen nur 14,8% der Unternehmen diese Dienstleistung auch nach. Insgesamt zeigen die Anteile auch, dass Mentoring noch eine recht überschaubare Ausbreitung am Markt aufweist. Hier wird es interessant sein, im Rahmen der kommenden Studien zu sehen, wie sich Angebot und Nachfrage weiterentwickeln.

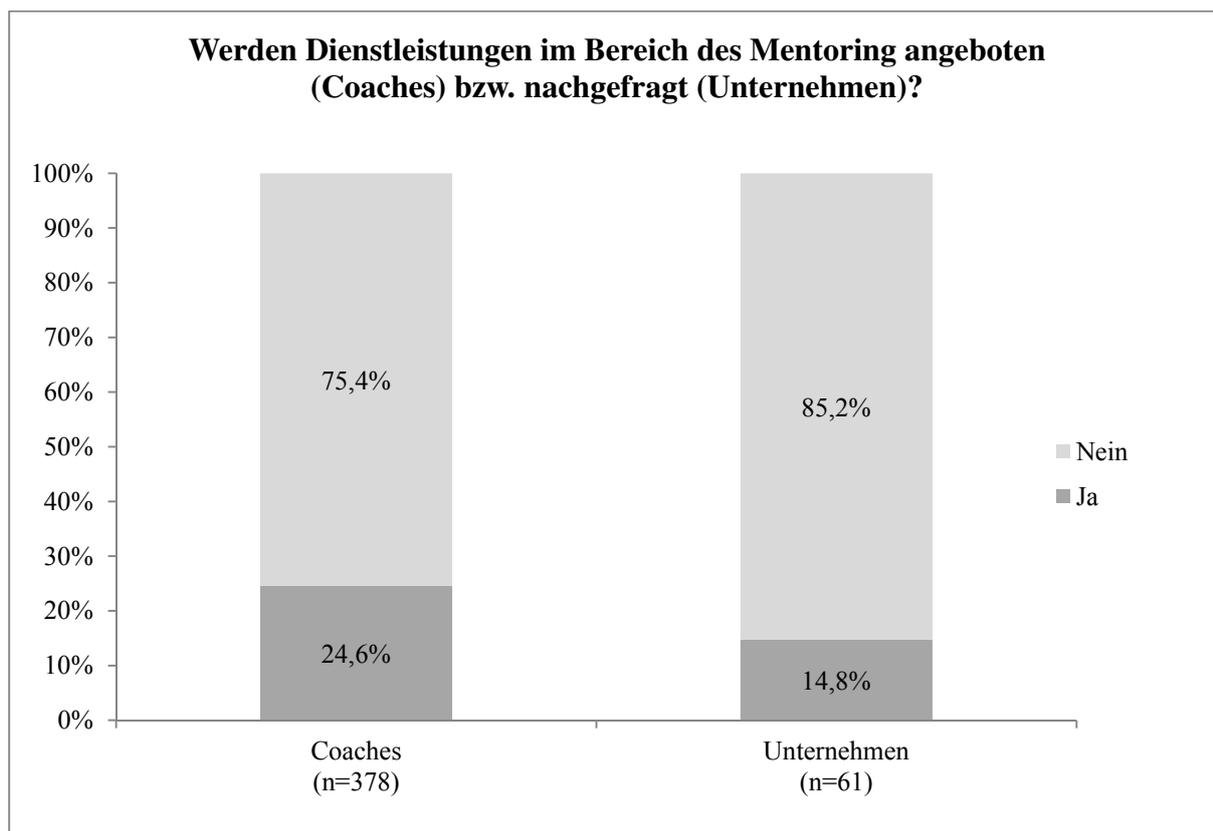


Abbildung 16: Angebot und Nachfrage bei Dienstleistungen im Bereich des Mentoring

Mentoring lässt sich in verschiedene Kategorien einteilen. So kann man beispielsweise zwischen internem (innerhalb einer Organisation) und externem (organisationsübergreifendem) Mentoring unterscheiden. Neben allgemeinen Dienstleistungen im Bereich des Mentoring wurde bei der aktuellen Coaching-Studie insbesondere das Thema Cross-Mentoring näher beleuchtet. Dies ist eine Form des externen Mentorings, bei dem aus unterschiedlichen Unternehmen und/oder Branchen sog. Mentoring-Tandems gebildet werden. Die folgenden Tabellen beleuchten näher, welche konkreten Dienstleistungen im Bereich des Mentoring (Tabelle 9) sowie Cross-Mentoring (Tabelle 10) angeboten bzw. nachgefragt werden. Die Ergebnisse seitens der Unternehmen sollten allerdings aufgrund der kleinen Stichprobe (n=9) mit Vorsicht betrachtet werden.

Tabelle 9 zeigt, dass das individuelle Mentoring, bestehend aus einem Mentor und einem Mentee, zu den beliebtesten Dienstleistungen im Bereich des Mentoring zählt. 60,2% der Coaches bieten individuelles Mentoring sehr oft (17,2%) oder oft (43%) an, während 55,6% der Unternehmen dies sehr oft nachfragen. Mentoring für Führungskräfte wird seitens der Coaching-Anbieter auch sehr oft (14%) oder oft (37,6%) angeboten, wobei es von den Kunden ausschließlich sehr selten oder sogar nie nachgefragt wird. Anbieterseitig muss es sich hier nicht zwangsläufig um die eigentliche Durchführung des Mentorings handeln, vielmehr

fließen hier auch die Unterstützung-Angebote bei der Organisation des (Cross-)Mentorings im Unternehmen, beispielsweise im Matching-Prozess zwischen Mentor und Mentee, ein. Ähnlich widersprüchlich verhält es sich beim Inhouse-Mentoring, welches nur von 3,2% der Coaches sehr oft angeboten wird, während auf der anderen Seite 55,6% der Unternehmen diese Dienstleistung sehr oft nachfragen. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass der Anteil von 55,6% aufgrund der Stichprobe nur einer Anzahl von 5 Probanden entspricht.

Angebotene / nachgefragte Dienstleistungen im Bereich des Mentoring										
(Coaches in grün n=93, Unternehmen in blau n=9)	sehr oft		oft		selten		sehr selten		nie	
Individuelles Mentoring (1zu1)	17,2%	55,6%	43,0%	0,0%	28,0%	44,4%	2,2%	0,0%	9,7%	0,0%
Mentoring für Führungskräfte	14,0%	0,0%	37,6%	0,0%	22,6%	0,0%	7,5%	22,2%	18,3%	77,8%
Inhouse-Mentoring (Org. des Mentorings)	3,2%	55,6%	17,2%	22,2%	28,0%	0,0%	10,8%	0,0%	40,9%	22,2%
Talent-Mentoring	4,3%	0,0%	16,1%	55,6%	30,1%	0,0%	16,1%	0,0%	33,3%	44,4%
Gruppen-Mentoring	4,3%	0,0%	15,1%	0,0%	22,6%	22,2%	15,1%	0,0%	43,0%	77,8%
Cross-Mentoring	2,2%	0,0%	7,5%	0,0%	14,0%	77,8%	17,2%	11,1%	59,1%	11,1%

Tabelle 9: Dienstleistungen im Bereich des Mentoring

In der folgenden Tabelle 10 wird näher analysiert, welche Dienstleistungen im Bereich des Cross-Mentoring am meisten angeboten und nachgefragt werden. Mentoring für Führungskräfte, zu den populärsten Dienstleistungen im Bereich des Mentoring gehörend, wird im Bereich des Cross-Mentoring am häufigsten von den Coaches angeboten (12,9% sehr oft, 29% oft), und auch oft (22,2%) von den Unternehmen nachgefragt. Allgemein zeigt sich jedoch, dass die Dienstleistungen im Bereich des Cross-Mentoring aktuell nur bedingt populär sind, da fünf von den sechs Dienstleistungen zu einem Großteil sehr selten oder nie angeboten bzw. nachgefragt werden.

Angebotene / nachgefragte Dienstleistungen im Bereich des Cross-Mentoring										
(Coaches in grün n=93, Unternehmen in blau n=9)	sehr oft		oft		selten		sehr selten		nie	
Mentoring für Führungskräfte	12,9%	0,0%	29,0%	22,2%	14,0%	0,0%	9,7%	55,6%	34,4%	22,2%
Branchenübergreifendes Cross-Mentoring	2,2%	0,0%	6,5%	22,2%	18,3%	33,3%	15,1%	22,2%	58,1%	22,2%
Matching-Prozess Mentor/ Mentee	3,2%	0,0%	10,8%	0,0%	11,8%	22,2%	16,1%	22,2%	58,1%	55,6%
Equal-Gender	3,2%	0,0%	9,7%	0,0%	15,1%	22,2%	11,8%	22,2%	60,2%	55,6%
Reverse-Mentoring (Mentee älter als Mentor)	2,2%	0,0%	0,0%	22,2%	18,3%	0,0%	17,2%	22,2%	60,2%	55,6%
Cross-Gender	0,0%	0,0%	8,6%	0,0%	17,2%	22,2%	11,8%	22,2%	62,4%	55,6%

Tabelle 10: Dienstleistungen im Bereich des Cross-Mentoring

Abschließend wurden sowohl Coaches/Mentoring-Anbieter als auch Kunden darum gebeten, auf einer fünfstufigen Skala ihre Einschätzung zu verschiedenen Aussagen bezüglich des Mentorings anzugeben. In Tabelle 11 sind die Ergebnisse abgebildet. Auf den ersten Blick ist erkennbar, dass sich Coaches und Unternehmen dahingehend einig sind, dass Mentoring zu einem hohen Grad vom Erfahrungswissen des Mentors lebt. Dieser Aussage wurde zu

84,9% (Coaches) bzw. 88,5% (Unternehmen) sehr stark oder stark zugestimmt. Weiterhin stimmen Coaches und Unternehmen dahingehend überein, dass Mentoring ein eher subjektiv als objektiv gespeister Austausch von Wissen ist (35,7% der Coaches bzw. 47,7% der Unternehmen stimmen der Aussage stark zu). Auffällig ist außerdem, dass sich Kunden und Unternehmen einig sind, dass Coaching nicht von Mentoring ersetzt wird (74,9% der Coaches bzw. 68,8% der Unternehmen stimmen der Aussage nur schwach oder nicht zu).

Inwieweit würden Sie folgenden Aussagen zum Mentoring zustimmen?										
(Coaches in grün n=378, Unternehmen in blau n=61)	sehr stark		stark		teils teils		schwach		nicht	
...lebt vom Erfahrungswissen des Mentors	40,2%	57,4%	44,7%	31,1%	10,8%	8,2%	1,6%	3,3%	2,6%	0,0%
...ist ein eher subjektiv als objektiv gespeister Austausch von Wissen	12,4%	19,7%	35,7%	37,7%	35,7%	34,4%	10,6%	8,2%	5,6%	0,0%
...ist ein "miteinander Reden"	12,2%	11,5%	33,6%	50,8%	31,7%	26,2%	15,1%	8,2%	7,4%	3,3%
...findet auf Augenhöhe statt	19,6%	8,2%	24,9%	57,4%	28,6%	26,2%	16,4%	4,9%	10,6%	3,3%
...erfordert ein hohes Maß an methodischem Wissen	9,8%	23,0%	28,8%	34,4%	42,3%	31,1%	14,6%	11,5%	4,5%	0,0%
...setzt vielfältige Beratungsansätze voraus	6,3%	3,3%	19,6%	19,7%	33,6%	26,2%	28,0%	34,4%	12,4%	16,4%
...muss nicht face2face stattfinden	7,1%	8,2%	14,8%	14,8%	33,3%	31,1%	20,1%	34,4%	24,6%	11,5%
...ist gleichzusetzen mit Beratung	3,7%	3,3%	14,8%	23,0%	38,6%	14,8%	27,5%	26,2%	15,3%	32,8%
...ersetzt Coaching	0,5%	3,3%	4,2%	1,6%	20,6%	26,2%	26,7%	34,4%	47,9%	34,4%

Tabelle 11: Aussagen zum Mentoring

6. Anlässe für den Einsatz von Coaching in Organisationen

In der vorliegenden Studie wurde viel über die 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 den darauffolgenden Marburger Coaching-Studien in geschlossener Form zur Verifizierung erneut abgefragt. In Tabelle 12 sind die Coaching-Anlässe von Coaches (grün) und Kunden (blau) nach ihrer Häufigkeit markiert.

Coaching Anlässe										
(Coaches in grün, n=378, Unternehmen in blau, n=61)	sehr oft		oft		selten		sehr selten		nie	
Reflexion über das eigene Führungsverhalten	49,7%	47,5%	32,5%	34,4%	11,1%	13,1%	3,4%	1,6%	3,2%	3,3%
Kritische Reflexion über Problemlösungsverhalten des Coachee	31,5%	24,6%	37,8%	41,0%	18,8%	21,3%	6,1%	9,8%	5,8%	3,3%
Hilfe bei Entscheidungsfindung	23,5%	14,8%	42,6%	18,0%	20,6%	37,7%	9,3%	14,8%	4,0%	14,8%
Standortbestimmung/ Zielklärung/ Bilanzierung	25,4%	26,2%	37,3%	26,2%	20,1%	24,6%	9,3%	11,5%	7,9%	11,5%
Konfliktmanagement/ Konfliktbearbeitung/ Mobbing	23,3%	19,7%	37,0%	23,0%	22,0%	31,1%	8,7%	14,8%	9,0%	11,5%
Arbeit am persönlichen Auftreten	17,2%	23,0%	33,9%	34,4%	25,9%	27,9%	11,9%	8,2%	11,1%	6,6%
Gesprächsverhalten in Mitarbeitergesprächen	16,4%	14,8%	35,7%	32,8%	24,6%	27,9%	12,4%	8,2%	10,8%	16,4%
Stärken-Schwächen-Analyse des Coachee	19,8%	21,3%	31,5%	18,0%	23,0%	36,1%	12,4%	13,1%	13,2%	11,5%
Visionen entwickeln	20,9%	13,1%	31,7%	18,0%	22,5%	26,2%	14,3%	27,9%	10,6%	14,8%
Leistungs-/ Motivations-/ Kreativitätsblockaden auflösen	15,1%	11,5%	34,4%	21,3%	28,8%	36,1%	11,9%	16,4%	9,8%	14,8%
Work-Life-Balance	18,0%	16,4%	28,6%	14,8%	27,8%	29,5%	13,8%	21,3%	11,9%	18,0%
Karriere-Coaching	20,1%	9,8%	27,0%	14,8%	23,0%	34,4%	14,3%	14,8%	15,6%	26,2%
Einarbeiten neuer Führungskräfte/ Job-Einführung/ Rollenentwicklung	14,8%	26,2%	25,1%	31,1%	23,8%	16,4%	18,3%	8,2%	18,0%	18,0%
Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Coachees	17,5%	23,0%	23,0%	19,7%	25,4%	9,8%	16,4%	23,0%	17,7%	24,6%
Coaching mit Ratschlag (Coach als Ideengeber)	11,4%	6,6%	31,0%	14,8%	25,7%	26,2%	16,9%	37,7%	15,1%	14,8%
Reflexion über Strategieentwicklung	13,5%	11,5%	28,0%	21,3%	25,1%	23,0%	13,5%	27,9%	19,8%	16,4%
Reibungsverlustreduktion in Top-Down-Kommunikation	9,8%	11,5%	26,7%	13,1%	28,3%	36,1%	16,7%	18,0%	18,5%	21,3%
Reduktion von Komplexität/ Overload	10,6%	8,2%	19,0%	23,0%	26,7%	27,9%	19,8%	23,0%	23,8%	18,0%
Burn-Out-Prävention und Nachsorge	10,6%	13,1%	18,5%	19,7%	24,3%	23,0%	23,3%	24,6%	23,3%	19,7%
Unterstützung von Innovationsprozessen	7,4%	9,8%	18,3%	13,1%	23,5%	29,5%	23,8%	26,2%	27,0%	21,3%
Optimierung des Projektmanagements	7,1%	8,2%	15,3%	9,8%	25,9%	24,6%	23,0%	37,7%	28,6%	19,7%
Expertisenausgleich durch unabhängige externe Sicht	5,6%	6,6%	13,0%	16,4%	17,5%	19,7%	19,6%	32,8%	44,4%	24,6%
Outplacement/ Vorbereitung auf Jobwechsel/ Rente	9,3%	9,8%	8,5%	9,8%	17,7%	19,7%	20,9%	18,0%	43,7%	42,6%
Begleitung einer Existenzgründung	6,3%	11,5%	9,5%	0,0%	20,1%	4,9%	21,7%	9,8%	42,3%	73,8%
Genderbezogene Themen	4,2%	11,5%	9,8%	8,2%	13,5%	23,0%	17,5%	3,3%	55,0%	54,1%
Begleitung einer Unternehmensübergabe/-nachfolge	3,2%	11,5%	6,1%	0,0%	19,8%	11,5%	17,2%	11,5%	53,7%	65,6%
Vorbereitung auf und Betreuung während eines Auslandseinsatzes	3,4%	6,6%	2,6%	4,9%	8,5%	16,4%	11,9%	21,3%	73,5%	50,8%

Tabelle 12: Coaching-Anlässe

Es fällt auf, dass die häufigsten Coaching-Anlässe den vielfach in der Literatur beschriebenen Bezug zur Reflexionsarbeit bestätigen. Der häufigste Anlass für Coaching scheint nach Meinung der befragten Coaches und Kunden in der Reflexion über das eigene Führungsverhalten zu liegen. 49,7% der Coaches markierten diesen Anlass mit sehr oft (32,5% oft) und übereinstimmend markierten 47,5% der Kunden ihn mit sehr oft (34,4% oft). Dicht gefolgt wird dieser Anlass von der kritischen Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Coachee. Coaches markierten diesen mit 31,5% sehr oft (37,8% oft); sowie auch 24,6% der Kunden ihn mit sehr oft markierten (41% oft). Diese beiden Faktoren waren bereits bei der letzten Studie 2013 die wichtigsten, wobei die prozentualen Anteile jeweils noch einmal zugenommen haben.

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.

7. 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 untersucht, ob es einen Trend hin zur Erweiterung des Marktes um Mentoring gibt. In der folgenden Darstellung liegt nun ein Schwerpunkt auf der Entwicklung der Umsatz- und Auftragszahlen. Vorab gewährt Tabelle 13 jedoch Einblicke darüber, auf welchen Hierarchieebenen Coaching heute eingesetzt wird. In der Tabelle werden die Angaben der Coaches (grün) und die Angaben der Kunden (blau) zu den Hierarchieebenen ihrer Coachees dargestellt. Auffällig ist, dass, wie bereits in den letzten Jahren, die Schwerpunkt-Zielgruppe von Coaching-Dienstleistungen im mittleren und gehobenen Management bei Führungskräften liegt. 44,7% der Coaches gaben an, oft mit Coachees aus dem gehobenen Management zu arbeiten. 54,1% der Kunden markierten diese Zielgruppe ebenfalls mit oft. 52,9% der Coaches markierten auch das mittlere Management als Coachees, mit welchen oft zusammengearbeitet wird. Ein Anteil von 42,6% der Kunden bestätigte diese Einschätzung ebenfalls mit oft.

Auf welchen Unternehmensebenen Coaches arbeiten											
(Coaches in grün n=378, Unternehmen in blau n=61)	sehr oft		oft		selten		sehr selten		nie		
Top Management/ Executives	14,8%	18,0%	28,0%	37,7%	21,2%	21,3%	15,6%	16,4%	20,4%	6,6%	
Gehobenes Management	26,2%	13,1%	44,7%	54,1%	15,9%	26,2%	4,2%	3,3%	9,0%	3,3%	
Mittleres Management	27,5%	14,8%	52,9%	42,6%	11,9%	31,1%	3,7%	8,2%	4,0%	3,3%	
Nachwuchsführungskräfte	19,6%	9,8%	32,8%	34,4%	26,7%	37,7%	12,7%	11,5%	8,2%	6,6%	
Mitarbeiter	15,9%	6,6%	26,5%	14,8%	22,5%	21,3%	19,6%	41,0%	15,6%	16,4%	

Tabelle 13: Einsatzebenen von Coaching

Das Thema „Coaching in anderen Sprachen“ wurde nach der 2. und 3. Marburger-Coaching-Studie 2011 und 2013 nun zum dritten Mal aufgegriffen. In den vergangenen Studien schien sich der Trend abzuzeichnen, dass die Nachfrage in diesem Bereich steigt. Die aktuellen Ergebnisse deuten jedoch eher auf eine Stagnation bei dem Angebot sowie der Nachfrage hin. So zeigt Abbildung 17, dass 37% der Coaches laut der aktuellen Coaching-Studie ihre Dienstleistungen auch in anderen Sprachen neben Deutsch anbieten (2013: 37,2%). Auf der

Seite der Unternehmen gaben in der aktuellen Studie 32,8% der Probanden an, Coaching in anderen Sprachen nachzufragen (2013: 32,2%).

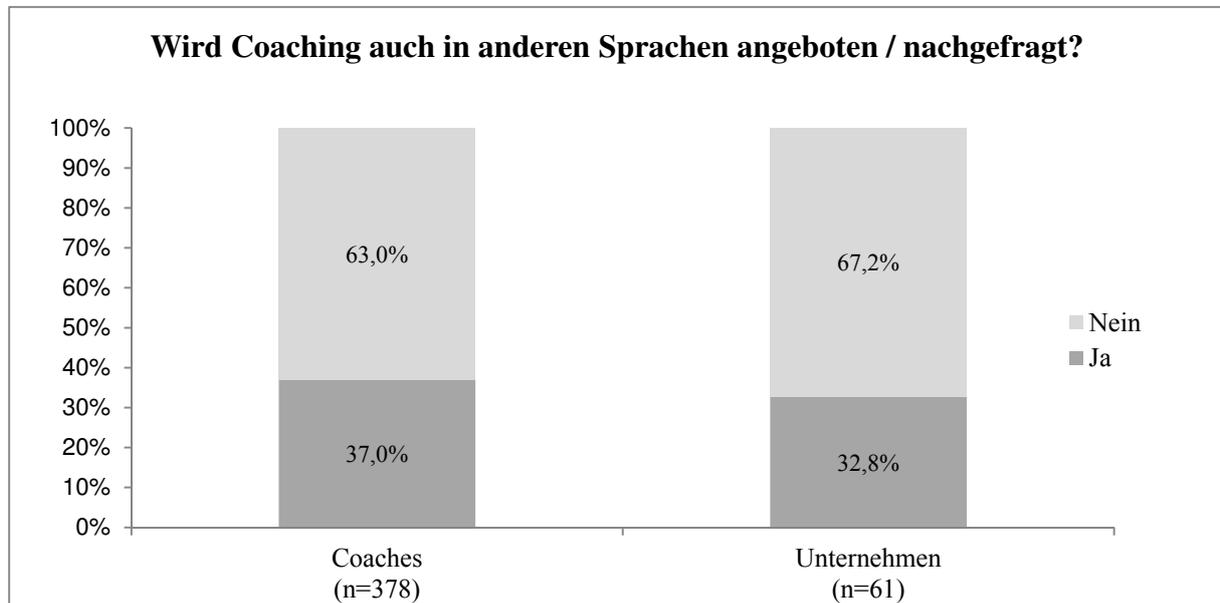


Abbildung 17: Coaching in anderen Sprachen

Die nachfolgende Tabelle 14 greift dieses Thema nochmals auf und gewährt einen Einblick zur Häufigkeit des Einsatzes von Coaching in anderen Sprachen. Auffällig ist, dass außer Englisch kaum eine andere Sprache stark angeboten oder 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.

Angebotene / nachgefragte Sprachen										
(Coaches in grün n=140, Unternehmen in blau n=20)	sehr oft		oft		selten		sehr selten		nie	
Englisch	16,4%	45,0%	35,0%	25,0%	35,0%	20,0%	13,6%	10,0%	0,0%	0,0%
Französisch	0,0%	0,0%	0,7%	15,0%	7,1%	10,0%	3,6%	25,0%	88,6%	88,6%
Spanisch	0,7%	0,0%	1,4%	10,0%	4,3%	5,0%	2,9%	20,0%	90,7%	90,7%
Chinesisch	0,7%	5,0%	0,0%	15,0%	0,0%	5,0%	0,0%	15,0%	97,1%	99,3%
Portugiesisch	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	5,0%	0,7%	20,0%	97,9%	97,1%
Russisch	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	10,0%	0,7%	25,0%	99,3%	97,9%
Arabisch	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	15,0%	0,7%	15,0%	98,6%	98,6%
Türkisch	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	15,0%	0,0%	5,0%	99,3%	99,3%
Sonstige	0,7%	15,0%	2,1%	5,0%	2,9%	15,0%	2,9%	15,0%	91,4%	91,4%

Tabelle 14: Angebotene / nachgefragte Sprachen im Coaching

Wie haben sich die Auftragszahlen für Coaches in den letzten Jahren verändert? Tabelle 15 gibt einen Überblick zur Entwicklung der Auftragslage von Coaches über die letzten zehn

Jahre. Es zeigt sich, dass die Nachfrage in den letzten zwei Jahren wieder stark zugenommen hat, nachdem es zwischen 2011 und 2014 zu einem starken Rückgang kam. Im Jahr 2015 ist die durchschnittliche jährliche Auftragsanzahl mit 29 so hoch wie nie zuvor. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in Abbildung 18 bei den anteiligen Umsatzzahlen von Coaches wider.

Coaching-Aufträge als Externer		
Jahr	Ø Aufträge	n
2006	17,1	275
2007	17,1	316
2008	19,8	368
2009	21,3	415
2010	24,4	513
2011	17,6	875
2012	20,0	928
2013	19,9	378
2014	23,2	378
2015	29,0	378

Tabelle 15: Coaching-Aufträge als externer Coach

Auch die Stundensätze im Coaching scheinen sich weiter positiv zu entwickeln. Tabelle 16 gibt einen Überblick zur Entwicklung der Stundensätze im Coaching-Markt. Im Jahr 2015 lag der Durchschnitt der Stundensätze, die Coaches angaben, bei 214,65 Euro brutto. Der durchschnittliche Stundensatz, den Unternehmen für Coaches bezahlt haben, liegt auf einem ähnlichen Level, wenn auch etwas höher bei 236,44 Euro. Dies lässt sich in erster Linie mit den unterschiedlich großen Stichproben erklären.

Durchschnittliche Brutto Coaching-Stundensätze		
(Coaches n=378, Unternehmen n=61)		
Jahr	Coaches	Unternehmen
2011	162,31 €	184,32 €
2012	169,73 €	188,85 €
2013	183,06 €	196,99 €
2014	197,99 €	215,02 €
2015	214,65 €	236,44 €

Tabelle 16: Coaching-Stundensätze (Brutto)

Neben der Abrechnung nach Stundensätzen werden Coachings häufig auch mit Tagessätzen berechnet. Der durchschnittliche Brutto-Tagessatz lag im Jahr 2015 bei 1.510,74 Euro. Das Maximum für einen Tagessatz lag bei 1.809,20 Euro. Nach Angaben der Kunden lag das durchschnittliche Tageshonorar bei 1.367,54 Euro, wobei maximal 2.500,00 Euro gezahlt wurden. Der Tagessatz aus Sicht der Coaches hat im Vergleich zu 2012 (1.259,41 Eu-

ro) deutlich zugenommen, während das Tageshonorar aus Sicht der Kunden etwas zurückgegangen ist (2012: 1.494,47 Euro). Tabelle 17 zeigt überblickend, dass der durchschnittliche Jahresumsatz der Coaches in den vergangenen Jahren bis auf 38.318,24 Euro in 2015 angestiegen ist.

Jahresumsatz (brutto) mit Coaching (n=378)	
Jahr	Ø
2011	29.506,64 €
2012	28.567,79 €
2013	32.088,81 €
2014	35.536,35 €
2015	38.318,24 €

Tabelle 17: Brutto-Jahresumsatz von Coaches

Wirft man einen Blick auf die Umsatzanteile, die die Coaches in den letzten Jahren durch Coaching erwirtschaftet haben (Abbildung 18), so fällt auf, dass der Anteil nach dem Einbruch in 2011 wieder stetig angestiegen ist. Der Anteil der Coaches, die zu 100% von Coaching leben, ist die letzten Jahre hingegen auf demselben Niveau geblieben, nämlich bei 8%.

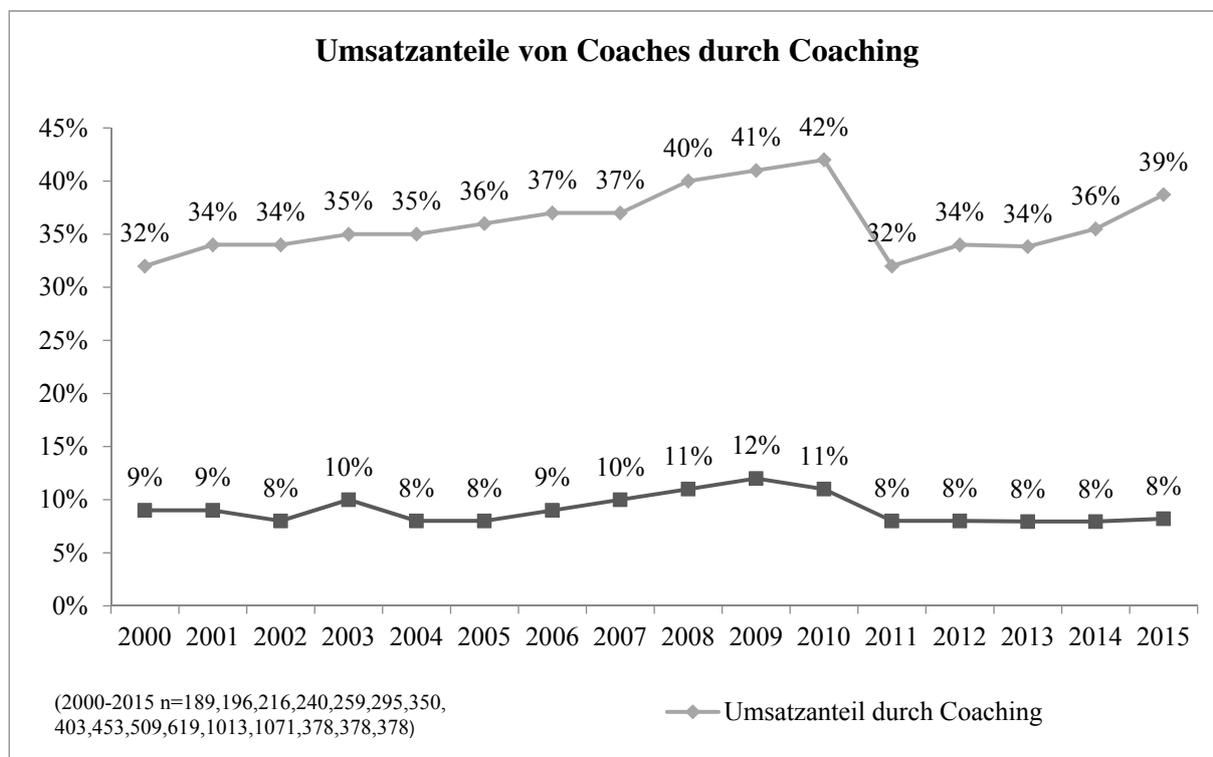


Abbildung 18: Umsatzanteile von Coaches durch Coaching

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, welche die weitere Entwicklung des Coaching-Marktes aus Sicht von Coaches und Kunden weiter beeinflussen könnten.

Die weitere Entwicklung des Coaching-Marktes in 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 durch das Gewinnen neuer Kunden. Diese neuen Kundensegmente können im bestehenden Markt durch ein differenziertes Angebot entstehen, also bspw. durch das Anbieten neuer Coaching-Formate, oder das Erschließen von Kundensegmenten, die bisher Coaching noch nicht in dem Umfang nutzen, wie sie könnten. Marktpotenzial besteht in dieser Hinsicht sicherlich bei mittelständischen Unternehmen. Insgesamt wird die Entwicklung des Marktes auch davon abhängen, wie sich das Image von Coaching weiterentwickelt. 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 jeder 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.

Coaches und Kunden wurden weiterhin darum gebeten, Faktoren hinsichtlich ihres Einflusses auf die Wettbewerbssituation im Markt zu bewerten (Tabelle 18). Als einflussreichster Faktor wurden hier seitens der Coaches die leichten Eintrittsmöglichkeiten in den Markt gesehen (sehr stark: 28,6%, stark: 31,5%), während aus Sicht der Kunden der Coaching-Ansatz (z.B. systemisch) den größten Einfluss auf die Wettbewerbssituation hat (sehr stark: 37,7%, stark: 41%). Auch die Konsolidierung und Konzentration im Angebot sowie neue Wettbewerber in Form von Hochschulen als Coaching-Ausbilder werden als relevante Wettbewerbsfaktoren betrachtet. Die Internationalisierung im Sinne multinationaler Kunden oder Coaches wird hingegen als weniger starker Einflussfaktor gesehen.

Welchen Faktoren beeinflussen die Wettbewerbssituation im Coachingmarkt?										
(Coaches in grün n=378, Unternehmen in blau n=61)	sehr stark		stark		teils teils		schwach		nicht	
Leichte Markteintrittsmöglichkeiten	28,6%	18,0%	31,5%	26,2%	26,5%	39,3%	9,5%	11,5%	4,0%	4,9%
Coaching-Ansatz (z.B. systemisch)	9,3%	37,7%	34,1%	41,0%	38,4%	18,0%	15,1%	1,6%	3,2%	1,6%
Konsolidierung und Konzentration im Angebot	7,4%	19,7%	33,1%	19,7%	37,3%	37,7%	17,2%	14,8%	5,0%	8,2%
Neue Wettbewerber: Hochschulen als Coaching Ausbilder	7,4%	23,0%	25,7%	23,0%	37,8%	24,6%	22,8%	26,2%	6,3%	3,3%
Neue Wettbewerber: Hochschulen als Anbieter von Coaching-Dienstleistungen	6,6%	14,8%	17,2%	19,7%	34,7%	23,0%	30,4%	26,2%	11,1%	16,4%
Internationalisierung: Deutsche Coaches bieten auch international an (Multinationale Kunden)	2,4%	14,8%	17,7%	14,8%	37,3%	42,6%	33,9%	27,9%	8,7%	0,0%
Internationalisierung: Coaches aus dem Ausland bieten auch auf dem deutschen Markt an (Multinationale Coaches)	1,6%	8,2%	7,1%	11,5%	31,7%	37,7%	44,7%	37,7%	14,8%	4,9%

Tabelle 18: Wettbewerbsfaktoren im Coaching-Markt

Es wird ein Thema für die nächsten Coaching-Studien sein, die aufgelisteten Wettbewerbsfaktoren 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 Coaches ganz unmittelbar zur Transparenz im Markt beitragen.

Insgesamt zeichnen die vorliegenden Ergebnisse der 4. 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 Ihrer Arbeit!

Literatur

- 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.
- 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, C. (2008): Zwang zur Professionalisierung, in: Harvard Business manager, 3/2008, S. 38-44.
- Rauen, C. (2014): Coaching, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, 2014.
- 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.

Wer verbirgt sich hinter den Studien?

Michael Stephan ist Universitätsprofessor und Inhaber des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsgruppe 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.

Christian Rötz ist Doktorand an der Arbeitsgruppe Technologie- und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Zudem ist er Ansprechpartner für die Existenzgründungsberatung & -förderung am Marburger Institut für Innovationsforschung und Existenzgründungsförderung (MAFEX). In seiner Tätigkeit als Gründungsberater spielt das Coaching auch eine tragende Rolle.

Herausgeber Michael Stephan

Department of Technology and
Innovation Management

Philipps-University Marburg
Am Plan 2
35037 Marburg

Erscheinungsort Marburg, Deutschland

ISSN 1864-2039