

Werner Vogelauer

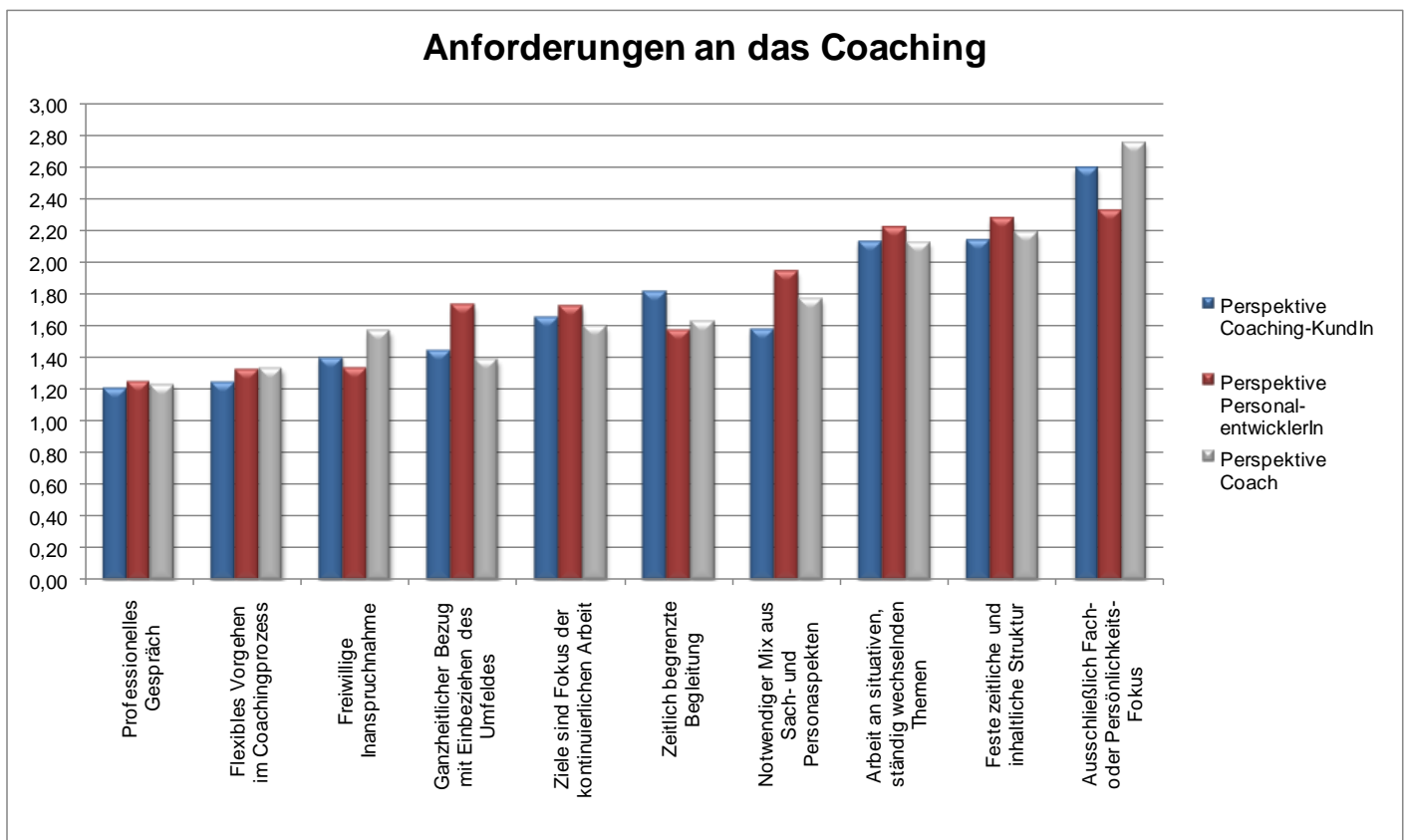
Trigon Coaching Befragung 2007

Verschwiegenheit, Changebegleitung und Coaching-Pool sind die „Coaching-Worte des Jahres“

Die nun vierte Befragung seit 1997, die sich vornehmlich an Coaching-KundInnen richtete, wurde diesmal auf PersonalentwicklerInnen als Vermittler von Coachings sowie professionelle Coaches erweitert. Mehr als 250 Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nahmen teil. KundInnen, PersonalentwicklerInnen bzw. Coaches waren jeweils zu einem Drittel vertreten.

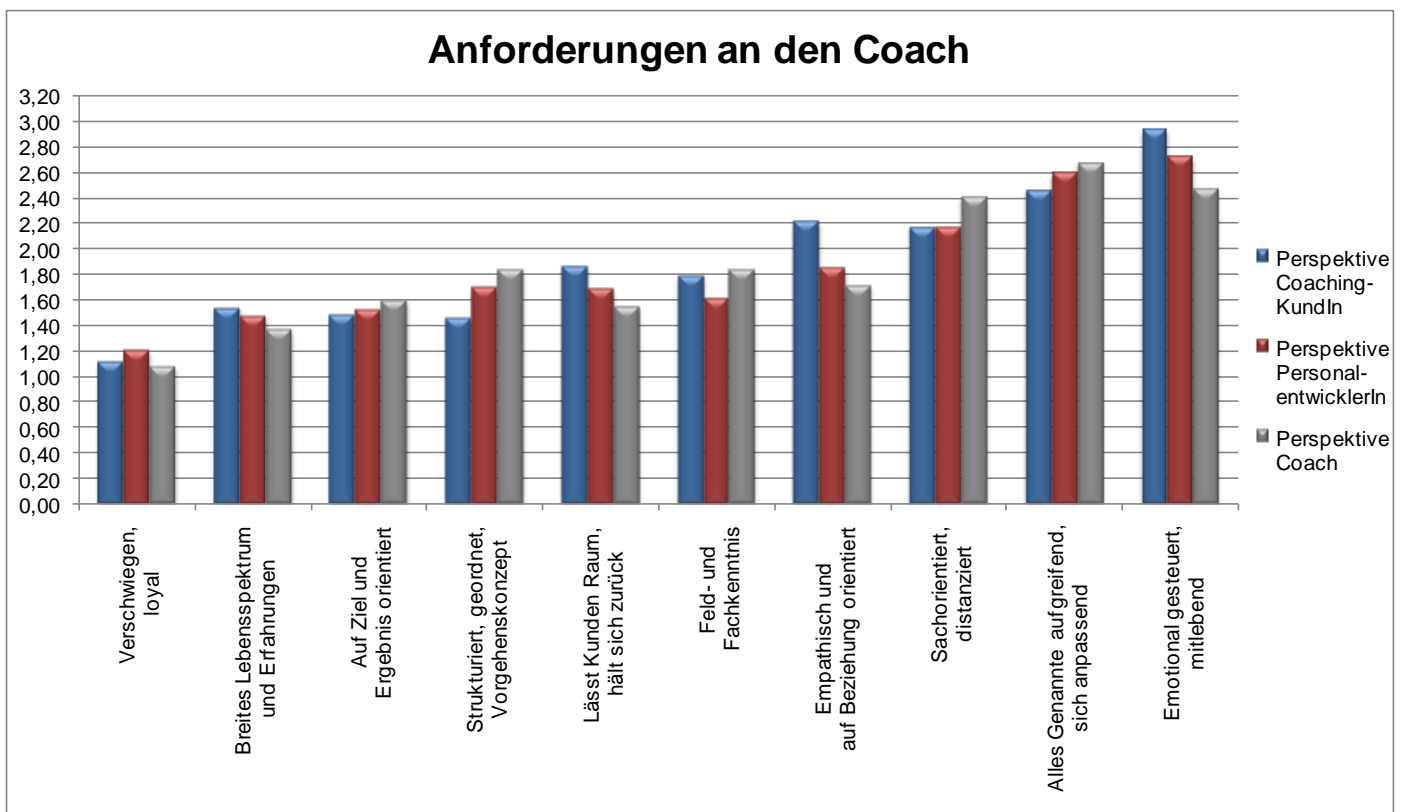
Im Mittelpunkt bei allen drei befragten Personengruppen standen die Erwartungshaltung zu Coaching und die Person des Coachs. Überraschend ist, dass die Abweichungen der jeweiligen Zielgruppen-Bewertungen zueinander minimal und daher vernachlässigbar sind.

An der Spitze bei den **Anforderungen an das Coaching** liegt das „professionelle Gespräch“, gefolgt von „flexiblem Vorgehen“ und „freiwilliger Inanspruchnahme“. Dies zeugt von einem hohen qualitativen Anspruch der Befragten.



Zu erwähnen ist, dass 78% der Befragten selbst Coaching bereits in Anspruch genommen haben. Die obigen Ergebnisse sind auch unter dem Lichte von Erfahrung bzw. Ergebnis zu sehen, weniger unter potentiellen Erwartungen (bei 22% der Personen)!

Die Ergebnisse der **Anforderungen an den Coach** sind geprägt vom Thema „Verschwiegenheit“ als die wichtigste Forderung an Coaches. Mit Abstand folgen dann „breites Lebensspektrum und reichhaltige Erfahrung“ sowie „Ziel- und Ergebnisorientierung“ als nächste Anforderungen.



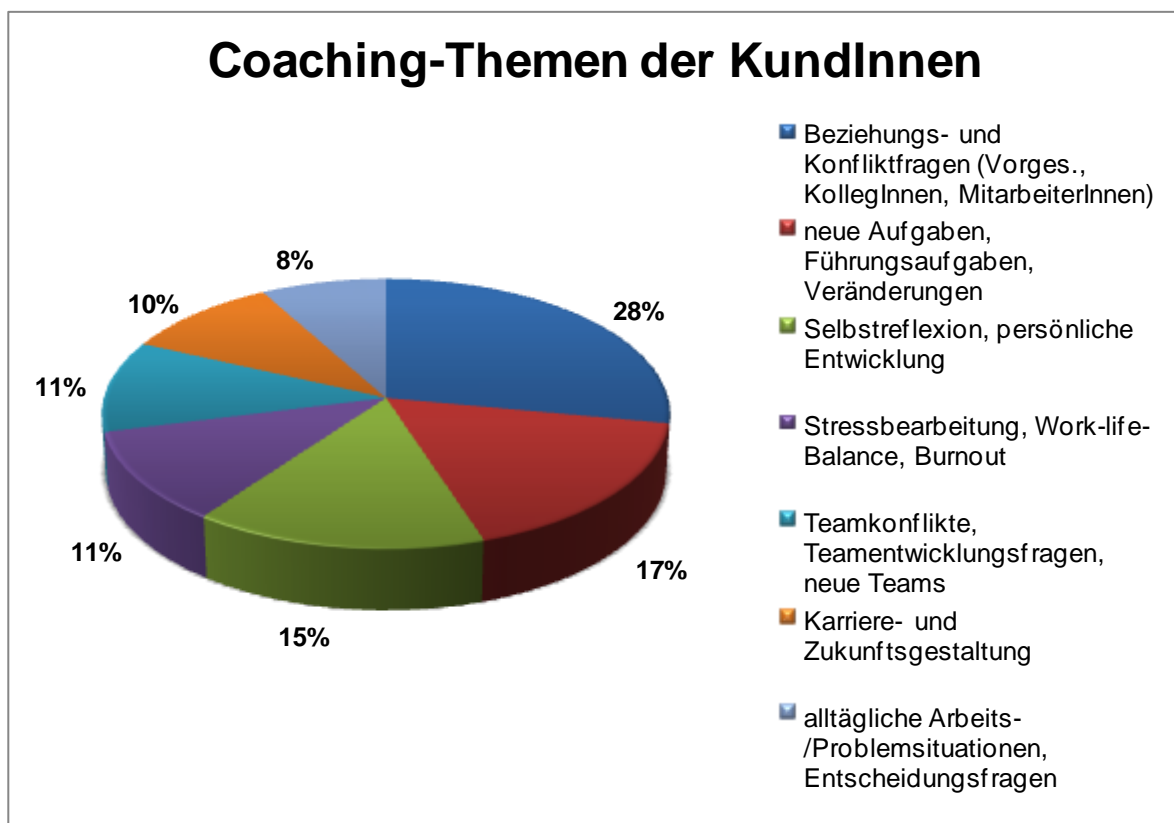
Das Thema Verschwiegenheit ist nach Zusatzinformationen eine wesentliche Folge der Entwicklung von Dreiecks-Kontrakten, wo die KundInnen im Coaching selbst nicht mehr zahlen, sondern die Bezahlung des Coachings durch Dritte – bspw. das Unternehmen, in dem diese Person tätig ist – erfolgt. Bei den meisten Coachees wird befürchtet, dass der Coach seine Berufs-Ethik verletzt, und Informationen aus dem Coaching an Drittpersonen, etwa dem Chef des Coachee, weitergibt.

Beim Vergleich der Anforderungen an den Coach von 2003 und 2007 erkennen wir kaum Veränderungen bei den Spitzenwerten. Lediglich die „zeitliche Limitiertheit“ fand sich 2003 an vierter Stelle in allen drei deutschsprachigen Ländern, während 2007 der „ganzheitliche Bezug“ diese Stelle einnimmt.

Vergleichen wir die Ergebnisse der Befragungen 2003 und 2007 bei den Anforderungen an den Coach, so sind die Top-Positionen der Befragten-Wünsche ziemlich gleich. Die „Plätze in der Hitparade“ sind zum Teil getauscht: „Breites Lebensspektrum“ rückt von 3. an die 2. Stelle, „Ziel- und Ergebnisorientierung“ von 4. an die 3. Stelle. Bei Fokussierung auf „sehr wichtig“ spielt auch „Feld- und Fachkenntnis“ eine Rolle (4. Stelle). Hier könnte man von einer Zweiteilung der Bedürfnisse reden, einerseits Coachees, die Feldkenntnisse wollen, andererseits KundInnen, die auf Feld- und Fachkenntnis wenig Wert legen.

„Welche **Coaching-Themen** bringen KundInnen ins Coaching ein?“ war eine weitere Frage der Erhebung. An erster Stelle liegt dabei der Themencluster „Beziehungs- und Konfliktfragen“ (28% aller Nennungen), an zweiter Stelle folgt „Change- und Veränderungsfragen“ (17%), an dritter Stelle die „Selbstreflexion“, weiters „Work-Life-Balance und Stress-Themen“ sowie an fünfter Stelle „Team-Themen“. Karriere- und Zukunftsgestaltung folgt erst an sechster Stelle mit 10% aller Angaben.

2003 fand dieses Thema noch von 30% Zuspruch und lag an zweiter Stelle der meist genannten Coaching-Bedürfnisse. Am meisten wollten 2003 Coachees an der „(Selbst-)Reflexion arbeiten.



Ein weiteres Themenfeld der Befragung rankte sich um die Coaching-Gespräche selbst, sowie um gesamte Coachingdauer, Gesprächslänge und -häufigkeit. Die Gesprächsanzahl pro

Coaching nahm gegenüber 2003 zu. Waren es damals 2-3 Gespräche (von 39% genannt), so nennen heute 39% 4-5 Gespräche und 30% der KundInnen sogar 6-10 Gespräche für Ihre Coaching-Begleitung! Die typische Länge einer Coaching-Sitzung beläuft sich nach 42% der Befragten auf eineinhalb Stunden. Ein Fünftel der Befragten nennt sogar 2 Stunden als typische Einheit. Mehr als 2 Stunden werden nur von insgesamt 6% genannt.

Insgesamt zeigt sich ein deutlicher Trend in Richtung profunde und inhaltlich tiefer gehende reflektierende und umsetzungsbegleitende Arbeit im Coaching – weg von schnellen, auch oberflächlichen ein- oder zwei-Stunden-Coachings.

Eine Frage richtete sich auf Elemente des Coachings wie schriftliche Vereinbarung, (Zwischen-)Überprüfung und Feedback bzw. Schluss-Evaluation. 83% der befragten KundInnen erlebten Feedback und Schluss-Evaluation, 71% eine Zwischen-Überprüfung, überraschenderweise nur 45% einen schriftlichen Vertrag.

In der Coaching-Szene wird immer wieder über **Internet-Coaching**, virtuelles Coaching und Telefon-Coaching gesprochen, Coachingangebote füllen im Internet tausende Seiten – und wenn wir dann nachfragen, erleben wir das Gegenteil davon in der Praxis! Bspw. erfolgt die Suche nach Coaches über Freunde, KollegInnen, interne PersonalentwicklerInnen, WeiterbildnerInnen und Coaching-Verbände, wenig über das Internet direkt. Auf die Frage „Woher holen Sie sich Informationen für Coaches?“ geben 57% „von Kollegen“ und 27% „von anderen Coaches“ an. Bei der Frage nach den Coaching per Internet, Telefon oder Mails lehnen dies 88% der Befragten ab!!! Eine Zustimmung kommt von 4% („sehr wichtig“ 2%, „wichtig“ 2%).

Bei den **Coaching-Formen** überwiegt das Einzel-Coaching (81% Anteil) während andere Formen wie Team-Coaching (zweite Stelle mit 28%) stark abfallen. Der hohe Anteil an Team-Coaching überrascht, vor allem gegenüber dem Projekt-Coaching (3%). Verwechslungen der Begriffe können wir nahezu ausschließen, da wir eine klare Definition mit der Frage mitgeliefert haben, sodass Trennschärfe zwischen diesen Begriffen besteht.

Coaching-Pools – ein überstrapazierter Begriff?

In den vergangenen Jahren haben firmeninterne Coachings stark zugenommen. Nicht nur einzelne Führungskräfte nahmen Coaching in Anspruch, Coaching wurde als Personalentwicklungstool entdeckt – bei Führungskräfte-Entwicklungen ersetzte Coaching teilweise andere Maßnahmen! Der Begriff kam in den 90er Jahren auf, wo sich initiative PersonalentwicklerInnen mehrere Coaches für ihr Unternehmen als Begleiter für MitarbeiterInnen sichernten. In der Szene wurde das wie ein Hype gefeiert - Coaching überall, der „Highflyer des Jahrzehnts“, die neue Entwicklungsform und ein riesiger Wachstumsmarkt.

Der **Coaching-Einsatz in Unternehmen** nimmt zu. In 65% der befragten Organisationen wird er situativ und auf Anfrage, nur in einem Fünftel aller Befragten als ständiges PE-Instrument eingesetzt. Quer durch die Hierarchie wird Coaching allerdings in nicht einmal einem Viertel aller befragten Betriebe verwendet. In 60% der Fälle hauptsächlich für Führungskräfte, fallweise für spezielle MitarbeiterInnen.

Die Bedeutung von Coaching als eine wichtige zukünftige Personalentwicklungs- und strategische Maßnahme in den Unternehmen wird als sehr hoch eingestuft. 59% meinen, dass Coaching im Unternehmen steigende Bedeutung hat. Mehr als ein Drittel meinen, dass die Bedeutung zumindest gleich bleibt. In 9 von 10 Fällen wird das Coaching im Unternehmen zur Gänze von der Organisation bezahlt. Nur in 10% der Fälle gibt es Mitbeteiligungs- und andere Finanzierungsmodelle für Coaching.

Interessant sind dabei Kommentare der PersonalentwicklerInnen über **Vor- und Nachteile des Coachings**. Im Folgenden einige typische Aussagen dazu.

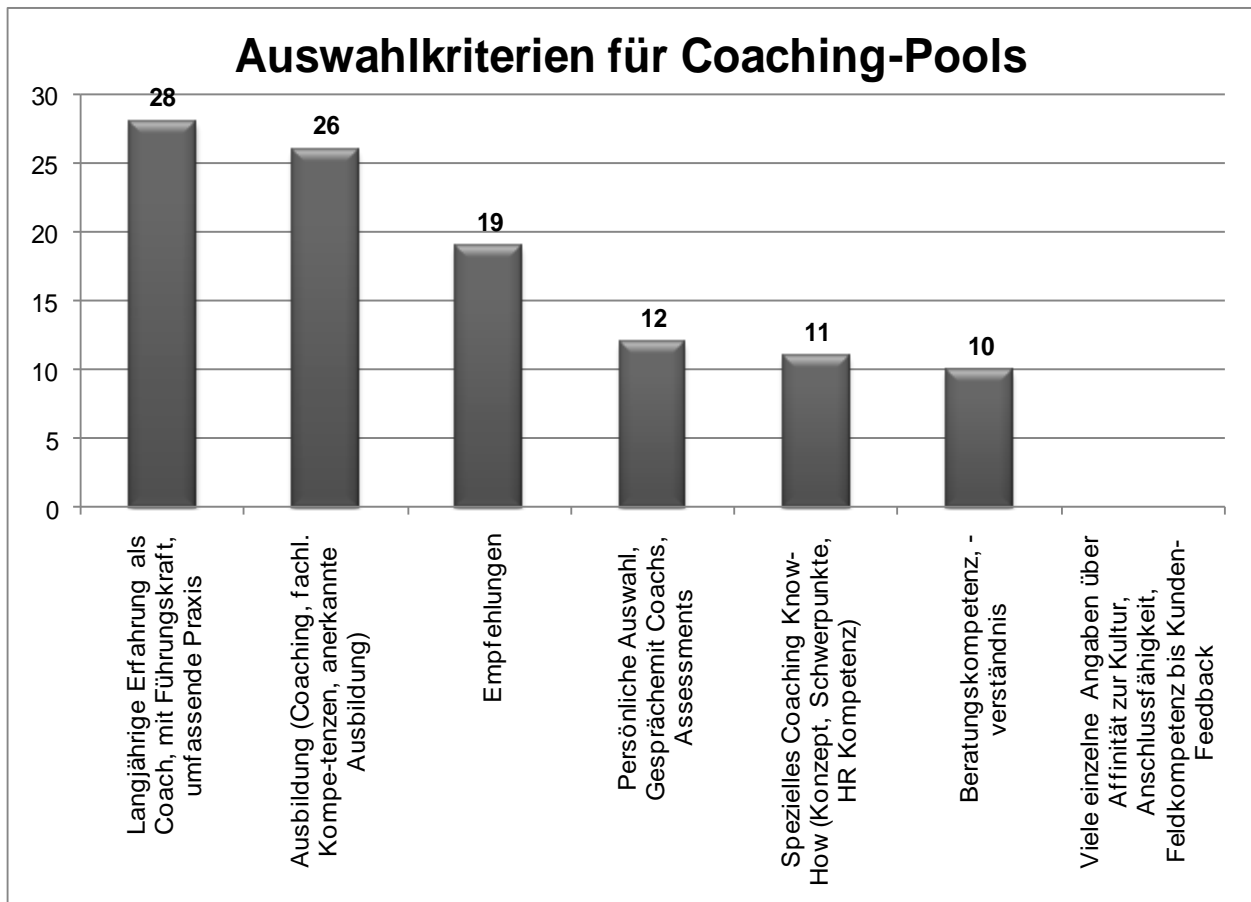
Als **Vorteil** des Coachings sehen PersonalentwicklerInnen individuelles, spezifisches und persönliches, weiters direktes und effizientes Arbeiten mit den Coaching-KundInnen. Vorteile sind auch „externe Sichtweise“, „neutral“, ein „anderer Blickwinkel“, „flexibel“, „entwicklungsorientiert“ und „kurzfristig einsetzbar“.

Als **Nachteil** werden die Kosten, das Psycho-Image, der chamäleon-artiger-Markt bei Coachingangeboten (Coachen ohne Ausbildung, Coaching ist alles, Angebotsinflation...), fehlende Transparenz und direkte Messbarkeit wie „Reparaturimage“ genannt.

Die **Realität der Coach-Pools** von Firmen zeigt: Nur in etwa der Hälfte der befragten Unternehmen gibt es überhaupt einen Coach Pool. Bei weiterem Nachfragen nach der Größe dieses Coach-Pools nennen 50% jener Unternehmen, die einen Coach-Pool haben, max. 5 Personen auf dieser Liste zu führen! Ein weiteres Viertel der Befragten nennt max. 10 Coaches im Coach-Pool!

Spannend für Coaches wie für PersonalentwicklerInnen scheint das Thema der **Auswahlkriterien für Coach-Pools** zu sein. Eine Vielfalt von Nennungen wurde von den befragten PersonalentwicklerInnen genannt, aus denen sich folgende Cluster herausdestillieren ließen:

An erster Stelle befindet sich „langjährige Erfahrung des Coach“, dann „spezifische Coaching-Ausbildung“, an dritter Stelle „Empfehlungen“ und an vierter Stelle „persönliche Auswahl im Gespräch/Assessment“. An fünfter Stelle folgt „spezielles Coaching-Know-How“ und an sechster Stelle „Beratungskompetenz und -verständnis“. Alle übrigen Angaben sind vereinzelte Auswahlkriterien.



Die Coaches selbst wurden ebenfalls mit spezifischen Fragen nach ihrer Erfahrung, ihrer Ausbildung und ihrer Honorierung erfasst.

Viele Coaches, die bei der Befragung mitgetan haben, sind seit vielen Jahren im Coaching-Einsatz. Fast die Hälfte der Befragten kann auf mehr als 7 Jahre Erfahrung verweisen. Drei Viertel der Befragten haben mehr als 4 Jahre Erfahrung mit Coaching! Die meisten Coaches haben Erfahrung mit Einzel-Coaching. Hier wird von den Coaches mehr Praxis-Erfahrung (11%) genannt, als bei den KundInnen genannt wurde (3%)! Ein Grund könnte in der unterschiedlichen Definition von Projekten liegen. Viele Firmen sehen externe Projektbegleitung nicht als Coaching, während Coachs selbst dies als Coaching-Aktivität wahrnehmen.

Auch die Anzahl der KundInnen ist erheblich. Die Frage nach der jährlichen KundInnen-Anzahl wird von einem Achtel mit mehr als 20 KundInnen pro Jahr, von einem Drittel mit mehr als 11 KundInnen, von weiteren 28% mit 6-10 KundInnen pro Jahr angegeben!

Die wahrscheinlich selektive Rückmeldung, dass mehr Coachs mit großer Erfahrung und Einsatzgebiet antworten, könnte ein Grund sein, warum sich bei den Aus- und Weiterbildungs-

gen eine enorme Weiterbildungserfahrung speziell im Coaching zeigt. Zwei von fünf Befragten geben mehr als 30 Tage einschlägige Weiterbildung an, insgesamt nennen 17 von 20 Befragten mehr als 11 Tage Coaching-Ausbildung! Interessant hingegen ist, dass etwas mehr als ein Drittel keine jährliche Coaching-Fortbildung durchführt.

Bei den Honoraren liegt der Median bei ca. 150 € die Stunde. Jeder zwölfte Coach verlangt über 250 €, ein Drittel liegt zwischen 175 und 250 €, fast die Hälfte der Befragten nennt eine Bandbreite von 100 bis 175 € als ihren Honoraransatz. Die meisten Coaches haben noch bilaterale Verträge, d.h. sie schließen direkt mit dem Coachee eine Coaching-Vereinbarung ab.

Zusammenfassung:

Der Coaching-Markt ist in Österreich, der Schweiz und Deutschland sehr ähnlich. Die Erwartungen an Coaching und den Coach sind in allen 3 Ländern fast ident. Auch die Abweichungen zwischen den Zielgruppen Coaching-KundInnen selbst, PersonalentwicklerInnen als VermittlerInnen und den Coaches sind minimal und nicht signifikant.

In den Firmen nimmt Coaching an Bedeutung zu, allerdings in einem langsamen Wachstum. Coaching muss sich, trotz des mittlerweile seit Jahren eingeführten Begriffs, hier erst finden und eine Positionierung zu anderen Begleitungsrollen entwickeln. Auch klare Kriterien für Coach-Auswahl im Unternehmen sind noch zu erfassen. Im Markt ist der chamäleonartige Begriffswirrwarr ein Hemmschuh für den praktischen Einsatz von Coaching (siehe Nachteile).

Die Themen der Coachings hängen von der gesamten Wirtschaftslandschaft und Gesellschaftsentwicklung ab. Wenn wir heute in vielen Unternehmen von Change-Management, Veränderungsnotwendigkeiten, steigenden Arbeiten für MitarbeiterInnen hören, weil andere Personen gekündigt oder keine neuen Ersatzkräfte aufgenommen werden, dann bildet sich das naturgemäß im Coaching ab. 28% Beziehungs- und Konfliktfragen, 17% Change- und Veränderungsbegleitung, 11% Work-Life-Balance und Stressthemen sind eine beredte Sprache. Nahezu 3 von 5 KundInnen kommen mit diesen Themen ins Coaching. Gleichzeitig können wir dabei die Bedeutung von Coaching als kurzfristige, effektive, persönliche und organisatorische Unterstützung wahrnehmen.

Erfreulich ist die Coaching-Weiterbildung der Coaches, um professionelle Leistungen auch anzubieten. Der Autor und Trigon sind seit mehr als 25 Jahren in allen drei deutschsprachigen Ländern mit professioneller Coaching-Weiterbildung aktiv und tragen auch durch Buchveröffentlichungen zu einer professionellen Entwicklung des Coachings bei¹. Nach wie vor ist die Dunkelziffer des „Coach kraft eigener Aussage“ groß, was sich auch durch die österreichische Gesetzeslage nicht verbessert. Heute kann ein Unternehmens- oder Lebens- und Sozialberater sich Coach nennen und darf dies auf Grund seiner Gewerbeberechtigung tun,

ohne dass diese Person jemals eine einschlägige Coaching-Aus- und Weiterbildung vorgenommen hat! Und die unterscheidet sich heute erheblich von den einschlägigen seinerzeitigen Beratungs-Ausbildungen, noch dazu wo Coaching keine Beratung im engeren Sinne darstellt. Auch von Fachleuten im Beratungs- und Psychologie-Bereich wird Coaching noch herablassend und stiefmütterlich eingeschätzt!

Zu beachten ist, dass in Zukunft die (weitere) Verwässerung des Begriffs „alles ist Coaching“ nicht fortschreitet. Auf eine profunde und ethisch klare Inhaltsdefinition des Coachs sollte mehr Augenmerk gerichtet werden. Die Curricula-Bestrebungen des österreichischen Coaching-Dachverbands² sind hier ein positives Signal, ebenso wie die weltweit verbindlichen Akkreditierungs-Kriterien der ICF (international Coach Federation) für professionelle Coaches³. Coaching in den Betrieben wird nicht nur von den PersonalentwicklerInnen getragen, sondern besonders vom Management, das hinter diesem Modell der Entwicklung steht. Coaching selbst wird sich mehr um die Effektivität, die Darstellung der Erfolge und gleichzeitig um die Verschwiegenheit und Berufs-Ethik kümmern müssen.

¹ Details zur Befragung, über Trigon und den Autor unter www.coaching.at

² Richtlinien des ACC (österr. Coaching-Dachverband) für Coaching-Weiterbildung unter www.coachingdachverband.at

³ ACC (associate), PCC (professional) und MCC (master certified Coach) der ICF sind weltweit gleich definiert. Infos unter www.coachfederation.org oder www.coachfederation.at