

16. Coaching-Umfrage: Der Markt stagniert

COACHING-MARKT. Das durchschnittliche Honorar für 60 Minuten Business-Coaching lag im Jahr 2017 bei 184 Euro und damit auf dem Niveau des Vorjahrs. Das ergab die „Coaching-Umfrage Deutschland 2017/2018“, die wieder von Jörg Middendorf organisiert wurde. Diesmal kümmerte er sich zusätzlich um die Frage, wie Unternehmen den Return on Investment (ROI) des Coachings berechnen.



Foto: studiostoks / AdobeStock

Die Stundenhonorare der Deutschen Coaches veränderten sich im Jahr 2017 wenig. Der Anteil des Coachings an der Gesamttätigkeit der befragten Coaches bleibt ungefähr bei einem Drittel und auch die Geschäftsmodelle der Coaches (Abrechnung auf Stundenbasis) entwickeln sich in der Breite des Coaching-Markts momentan kaum weiter – trotz Digitalisierung und boomender Wirtschaft. Vielleicht ist das der ideale Zeitpunkt, sich intensiver mit der Frage zu beschäftigen, welchen wirtschaftlichen Effekt Coaching auf der Seite des Kunden bewirkt.

Dazu hat die aktuelle Coaching-Umfrage Deutschland die Antworten von 488 Coaches und 24 Organisationsvertretern ausgewertet, da die Zahl der Organisationsvertreter zu niedrig ist, um aus ihren Aussagen Trends abzuleiten. Die Aussa-

gen können nur als erste Hinweise gewertet werden. Als häufigste Coaching-Themen wurden seitens der Coaches folgende Themen genannt:

1. neue Aufgaben übernehmen, Führungsverantwortung, Funktionen, Positionen
2. Selbstreflexion, Abgleich Selbstbild-Fremdbild
3. Führungskompetenzentwicklung.

Wie schon in den Studien 2010 und 2016 zeigte sich auch in der aktuellen Studie, dass die überwiegende Mehrheit der Coaches ihre Coachings evaluieren (78 Prozent). Nach wie vor hat dies auch einen Effekt auf die Stundensätze der jeweiligen Coaches. Diejenigen, die ihre Coachings evaluieren, haben einen durchschnittlichen Stundensatz von 170 Euro und diejenigen, die dies nicht tun, lediglich von 140 Euro. Die genutzten

Methoden der Evaluierung haben sich im Vergleich zur Befragung 2010 kaum verändert. Die mit Abstand häufigste Methode ist das Abschlussgespräch zwischen Coach und seinem Klienten, die häufig bis immer angewandt wird. Mit Abstand folgen fast gleichauf das Abschlussgespräch zwischen Coach, Klient und Auftraggeber sowie der Evaluationsbogen des Coaches.

Alle weiteren Methoden werden eher selten angewandt. Nur vereinzelt tauchen bei den Evaluationsmethoden überhaupt Follow-up-Gespräche nach drei beziehungsweise sechs Monaten oder sogar standardisierte Messverfahren (zum Beispiel psychometrische Tests) auf. Das also am häufigsten verwendete Evaluationsverfahren, das Gespräch, bietet somit kaum eine Grundlage für die Erhebung eines konkret zu berechnenden Return

Zielerreichung des Coachings. Die dann auf der Verhaltensebene am häufigsten verwendeten Kriterien betreffen praktisch alle den Bereich der Soft Skills: Kommunikation, Selbstreflexion, Selbstmanagement, Konflikt, Führung, Beziehungen. Kriterien wie Managementfähigkeiten, Leistungssteuerung, Arbeitsorganisation oder sogar negative Effekte, die durch das Coaching entstanden sein könnten, werden nur nach konkretem Anlass erfragt. Auf der Emotionsebene werden, neben der allgemeinen Zielerreichung, Zufriedenheit und Motivation beziehungsweise Engagement häufig erhoben. Kriterien wie Stressresistenz oder Angstfreiheit werden nur anlassbezogen erhoben.

Coachings sollten auch den Organisationen nutzen

Nun mag es für den einzelnen Coaching-Klienten durchaus ausreichen, sich über die Effekte auf Verhaltens- und Emotionsebene Gedanken zu machen. Für die Organisation sollte sich Coaching als maßgeschneiderte Form der Personalentwicklung natürlich auch auf der Organisationsebene bezahlt machen. Daher wäre es wichtig, Daten auch auf dieser Ebene zu erheben. Dies geschieht aber eher nicht. Wenn überhaupt, werden Daten zu Kundenzufriedenheit, Engagement, Servicequalität, Krankheitsquote,

Fluktuation, Kostenreduktion, Umsatz oder Rendite nur anlassbezogen oder in Ausnahmefällen erhoben, aber eben nicht standardmäßig. Damit vergeben sowohl Coaches wie auch die beauftragenden Organisationen die Chance, messbare Effekte, die wichtig sind für den Organisationserfolg, zu erheben und zu bewerten. Fragt man an diesem Punkt genauer nach und möchte wissen, ob überhaupt ein messbarer Return on Investment (ROI) erhoben oder errechnet wird, so antworten nur 9 Prozent der Coaches und 24 Prozent der Organisationsvertreter mit „Ja“. Fragt man noch genauer nach, wie der ROI berechnet wurde, so kommen leider keinerlei konkrete Angaben zur ROI-Erhebung – weder von den Organisationen noch von den Coaches.

Die Coaches, die mit „Ja“ geantwortet haben, bezogen die Frage eher auf ihre Renditeerhebung und nicht auf die ROI-Berechnung für den Kunden oder gaben nur allgemeine Hinweise auf ein positives Feedback oder vermutete Zusammenhänge zwischen verbesserten Soft Skills und Ertrag an. Der Coaching-Markt zeigt sich hier also komplett ahnungslos, was den Return on Investment für die Organisationen betrifft. Lediglich ein Organisationsvertreter berichtete von einer „objektiven Gesundheitsmessung“ inklusive integrealem Stresstest. Auch wenn dies ein quantifizierbares Kriterium ist, so bleibt →

on Investment. Je nach Inhalt würde sich dazu ein Evaluationsbogen oder ein online-basiertes Datenerhebungsverfahren eignen. Letzteres wurde grundsätzlich kaum genutzt. Bei den Evaluationsbögen gab es unterschiedliche Aussagen darüber, von wem diese Bögen bereitgestellt werden.

Während die Coaches angaben, dass der verwendete Evaluationsbogen zu 70 Prozent von ihnen selbst kam, sagten die Organisationsvertreter, dass der verwendete Evaluationsbogen zu 67 Prozent von der Auftraggeberseite bereitgestellt und genutzt wurde. Um ein genaueres Bild über die verwendeten Kriterien der Evaluation zu erhalten, hat die Umfrage nach Kriterien auf der Verhaltensebene, der Emotionsebene und der Organisationsebene gefragt. Auf der Verhaltens- und Emotionsebene steht an erster Stelle die allgemeine

AUTOREN



Jörg Middendorf,
Dipl.-Psychologe und
MSc. in Psychology,
leitet das auf die
Themen Business-

Coaching, Konflikt und Teamentwicklung spezialisierte BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung bei Köln. Berufserfahrung sammelte er zuvor als Psychologe im Personalwesen der Bayer AG und als interner Coach bei McKinsey & Company. Er ist Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“.

BCO / Jörg Middendorf
Augustinusstraße 11d
50226 Frechen
www.BCO-Koeln.de



Lutz Salamon,
Dipl.-Ingenieur und
zertifizierter Lehr-
coach (DCV) und
Gründungsmitglied

des Deutschen Coaching Verbands. Zu seiner Berufserfahrung gehören Führungspositionen bei ABB. Heute arbeitet er freiberuflich als Business Coach und ist Senior Consultant Talent & Career der von Rundstedt GmbH. Er ist Presseverantwortlicher des Roundtables der Coachingverbände (RTC).

Roundtable der Coachingverbände
Lutz Salamon
Am Rathaus 9, 42489 Wülfrath
www.roundtable-coaching.eu

→ der Zusammenhang mit einem ROI weiterhin unklar.

All dies ist umso erstaunlicher, als immerhin 69 Prozent der Coachs angaben, dass „smarte“ Ziele am Anfang des Coachings vereinbart werden. Diese Tendenz wurde auch durch die teilnehmenden Organisationsvertreter bestätigt. Es wird sich also die Mühe gemacht, am Anfang des Coachings „smarte“ Ziele zu vereinbaren, ohne dass sich am Ende des Coachings die Mühe gemacht wird, den erzeugten wirtschaftlichen Effekt für den Auftraggeber zu ermitteln. Mehr noch: Vielfach scheinen die Auftraggeber gar kein Interesse an dem Ergebnis der Coachings zu zeigen.

So könnte man auf jeden Fall die Daten interpretieren, nach denen 47 Prozent

der Coachs angeben, dass eine Einsicht des Auftraggebers in die Evaluationsergebnisse gar nicht stattfindet. 27 Prozent geben an, dass auch eine Besprechung der Ergebnisse mit dem Auftraggeber nicht stattfindet. Dass Einsicht oder gar eine Besprechung häufig oder gar immer stattfinden, geben nur zehn beziehungsweise 20 Prozent der Coachs an. Natürlich ist Coaching vertraulich und es geht hier nicht um die Inhalte des Coachings. Dennoch scheint es aber auch keine selbstverständliche Überprüfung der Zielerreichung zu geben, um so zumindest den Kosten-Nutzen-Aufwand wenigstens generisch abschätzen zu können.

Wahrscheinlich ist es aber auch zu viel von dem einzelnen Coach verlangt, sich

eigenständig eine Berechnungsformel für einen Kunden-ROI zu entwickeln und dann auch noch sicherzustellen, dass alle notwendigen Daten beim Auftraggeber erhoben werden können.

Leider zeigen hier aber auch die Organisationen wenig Engagement, einen messbaren Effekt von Personalentwicklungsmaßnahmen zu erheben und mit den dafür notwendigen Aufwendungen ins Verhältnis zu setzen. Hier müsste wohl die Forschung in die Vorleistung gehen und Coach wie auch Auftraggeber mit relativ einfach handhabbaren Instrumenten versorgen, mit denen der ROI aufseiten der Organisation erfassbar gemacht werden kann. Auch wenn immer noch viele Masterarbeiten und auch Promotionen zum Thema Coaching geschrieben wer-

Was ist der „Roundtable der Coachingverbände“?

Hintergrund. Die aktuelle Coaching-Umfrage Deutschland wurde von Jörg Middendorf (BCO Köln) und dem Roundtable der Coachingverbände (RTC) herausgegeben.

Der Roundtable der Coachingverbände ist eine Interessensgemeinschaft aus Experten unabhängiger Berufs- und Fachverbände. Ziel dieser Initiative ist es, der Fachöffentlichkeit, aktuellen und zukünftigen Klienten sowie Auftraggebern Orientierung zu zentralen inhaltlichen Fragen des Coachings zu bieten. Der RTC besteht aus den bedeutendsten Verbänden für die aufkommende Profession Coach und entwickelt und unterstützt Aktivitäten zur Professionalisierung. Er arbeitet seit mehr als zehn Jahren mit wissenschaftlicher Unterstützung und über verbandliche und konzeptionelle Grenzen hinweg an relevanten fachlichen, berufspolitischen oder marktbezogenen Themen. In besonderen Fällen (zum Beispiel politische Brisanz oder das Berufsbild „Coach“ betreffend) verfasst der RTC gemeinsame Stellungnahmen, die in seinem Namen von den Verbänden veröffentlicht werden.

Folgende Verbände haben sich im Roundtable der Coachingverbände (RTC) zusammengeschlossen:

- **ACC** Austrian Coaching Council, <http://www.coachingdachverband.at>
- **BDP** Berufsverband Dt. Psychologinnen und Psychologen, www.bdp-verband.org/
- **BDVT** Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e. V., www.bdvt.de
- **DBVC** Deutscher Bundesverband Coaching e. V., www.dbvc.de

- **DCV** Deutscher Coaching Verband e. V., www.coachingverband.org/
- **DGfC** Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V., www.coaching-dgfc.de
- **DGSF** Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie, www.dgsf.org
- **DGSv** Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V., www.dgsv.de
- **DVCT** Deutscher Verband für Coaching und Training e. V., www.dvct.de/
- **EASC** European Association for Supervision and Coaching e. V., www.easc-online.eu
- **EMCC** European Mentoring & Coaching Council Deutschland e. V., www.emccouncil.org/de
- **GWG** Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung (e. V.), www.gwg-ev.org
- **ICF** International Coach Federation Deutschland e. V., www.coachfederation.de/
- **QRC** Qualitätsring Coaching und Beratung e. V., www.qrc-verband.de/
- **SG** Systemische Gesellschaft e. V., <https://systemische-gesellschaft.de>

Zu den Begleitern des Roundtables (www.roundtable-coaching.eu) gehören: die Humboldt-Universität zu Berlin; die Fachhochschule Nordwestschweiz Basel/Olten; das Syndicat Professionnel des Métiers du Coaching, Paris.



Foto: Pichler

Jörg Middendorf. Der Coach hält Vorträge (hier auf dem Erdinger Coaching-Kongress 2016) und bietet eine Ausbildung zum „lösungsorientierten Coach“ an.

den, so drehen sich viele Arbeiten eher um den Prozess, bestimmte Zielgruppen oder allgemeine Wirkungsfaktoren im Coaching. Was fehlt, ist eine umfassende empirische Forschung zu den betriebswirtschaftlich messbaren Effekten des Coachings in Organisationen, die in praktikable Instrumente für Unternehmen

und Coaches umgesetzt werden kann. Das aktuelle Ergebnis der Coaching-Umfrage zeigt hier einen eindeutigen Nachholbedarf auf. Diese Lücke sollte durch die entsprechende Zusammenarbeit von Unternehmen und Forschung geschlossen werden.

Jörg Middendorf, Lutz Salamon ●

Der Coach des Jahres 2017

Statistik. Der durchschnittliche Coach 2017 (unterteilt in männlich und weiblich) kann so beschrieben werden:

Männlich	Weiblich
Alter 54,4 Jahre	Alter 51,7 Jahre
16,2 Jahre Berufserfahrung vor dem Coaching	16,0 Jahre Berufserfahrung vor dem Coaching
14,6 Jahre Coaching-Erfahrung	11,5 Jahre Coaching-Erfahrung
29,7 Prozent: Anteil des Coachings an allen Tätigkeiten	32,1 Prozent: Anteil des Coachings an allen Tätigkeiten
21,2 Prozesse pro Jahr mit jeweils 13 Stunden	26,0 Prozesse pro Jahr mit jeweils 11,2 Stunden
82,1 Prozent berufliche Themen im Coaching und 17,9 Prozent private Themen im Coaching	78,1 Prozent berufliche Themen und 21,9 Prozent private Themen
durchschnittlicher Stundensatz 176,10 Euro (193,25 Euro unternehmensbezahlt und 132,80 Euro privat bezahlt).	durchschnittlicher Stundensatz 156,60 Euro (176,68 Euro unternehmensbezahlt und 123,25 Euro privat bezahlt).



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Berlin Professional School

Berlin MBA und Master- Programme

- ▮ Praxisorientierte Managementweiterbildung
- ▮ Integrierte Leadership Skills-Seminare
- ▮ Berufsbegleitend mit geblockten Präsenzphasen
- ▮ Nächster Programmstart im Oktober 2018

www.berlin-professional-school.de



**JETZT
ONLINE
ZUSTIFTEN!**

Für Dich!

Ein Kinderlächeln. Was gibt es Schöneres? Mit Ihrer Hilfe können noch mehr Kinder eine unbeschwerte Kindheit erleben. Ihre Zuwendung an die SOS-Kinderdorf-Stiftung bewirkt mehr Freude. Mehr Glück. Mehr Kindheit. Und das nachhaltig!

Petra Träg, 089 12606-109
petra.trag@sos-kinderdorf.de



SOS-Kinderdorf-Stiftung
www.sos-kinderdorf-stiftung.de