

Christine Seiger
Hansjörg Künzli

Der Schweizerische Coachingmarkt 2010 aus der Sicht von Coachs

Departement Angewandte Psychologie
**ZHAW Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften**

Der Schweizerische Coachingmarkt 2010 aus der Sicht von Coachs
Christine Seiger
Hansjörg Künzli

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

ISBN-13:

Alle Rechte vorbehalten
© Zürcher Hochschule für Angewandte 2011
Wissenschaften, Winterthur

<http://www.psychologie.zhaw.ch>

Christine Seiger & Hansjörg Künzli

Der Schweizerische Coachingmarkt 2010 aus der Sicht von Coachs

Mit freundlicher Unterstützung von:

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



BERUFSVERBAND FÜR
SUPERVISION,
ORGANISATIONSBERATUNG
UND COACHING



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

In der zweiten *Marktumfrage Coaching* des Departements Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) wurden Coachs zum Coachingmarkt in der Schweiz befragt. Die Umfrage wurde von der Deutschschweiz auf die gesamte Schweiz erweitert und in drei Sprachen durchgeführt.

Die *Marktumfrage Coaching* des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW zum Coachingmarkt wurde im letzten Jahr zum ersten Mal in der Deutschschweiz durchgeführt.¹ Die diesjährige Umfrage wurde auch auf Französisch und Englisch übersetzt, um Coachs aus der ganzen Schweiz zu erreichen. Dabei wurden die meisten Fragen der letzten Studie übernommen, um Veränderungen nachzuzeichnen, zum Beispiel zu Ausbildung und Angebot der Coachs, „durchschnittlichen Coachings“ und zu den Kunden.

Schwerpunkt dieser Untersuchung war die Frage, ob Coaching aus der Sicht von Coachs auch Risiken und unerwünschte Wirkungen haben kann. Die Befragung wurde im Februar 2011 online mit dem Programm Unipark durchgeführt. Die 38 Fragen bezogen sich auf das Jahr 2010. Die Studie soll weiterhin regelmässig durchgeführt werden, um Entwicklungen zu beobachten.

Es gibt noch weitere Studien zum Coachingmarkt im deutschsprachigen Raum, jedoch mit anderen Schwerpunkten: Thomas Freitag² beispielsweise befragt Personalverantwortliche in der Schweiz, die Coaching-umfrage Deutschland von Jörg Middendorf und dem DBVC³ sich auf Deutschland und hat dieses Mal den Schwerpunkt Evaluation von Coaching-Leistungen.

Unterstützt wurden wir durch den Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO), das European Mentoring & Coaching Council Schweiz (EMCC Schweiz), die International Coach Federation Schweiz (ICF Schweiz) sowie das Institut für Coaching, Beratung und Sozialmanagement (ICSO) der Hochschule für Soziale Arbeit der

¹ Jonassen, M., Seiger, C. P., & Künzli, H. (2010). *Der Coachingmarkt in der Deutschschweiz 2009. Das sagen Coachs*. Zürich: ZHAW. Abrufbar unter: http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Forschung/Marktstudie_Coaching_2009.pdf

² <http://www.mindmove.ch/Mediencorner/tabid/71/Default.aspx>

³ www.coaching-umfrage.de

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Alle haben die Fragen kritisch überprüft und durch Mailings ihre Mitglieder bzw. ehemalige Absolventen auf die Studie aufmerksam gemacht. Ganz herzlichen Dank dafür! Vielen Dank auch Miriam Schlüter-Bencharif und Fabienne Geiser für ihre Mitarbeit bei der Datenauswertung.

Ganz besonders danken wir allen Coachs, die den Fragebogen ausgefüllt haben und durch Ihre Zeit und Offenheit dazu beitragen, den Coachingmarkt transparenter zu machen.

1 Die Coachs

Mit Hilfe unserer Kooperationspartner konnten wir die Marktumfrage auf die ganze Schweiz ausdehnen. Wie setzt sich die Gruppe der antwortenden Coachs zusammen? Wie ist ihre Ausbildung?

Grössere Stichprobe. Erfreulicherweise konnten wir in diesem Jahr die Antworten von 207 Coachs auswerten (gegenüber 92 im letzten Jahr), davon 58 % Frauen. Nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer beantworteten durchgängig alle Fragen, weshalb die Stichprobengrösse pro Frage zwischen 131 und 207 schwankt.

Demografisches. Die Coachs sind zwischen 32 und 70 Jahren alt ($M^4 = 49,24$; $SD = 7,44$). Von den 207 Fragebögen wurden 164 (79,2 %) in Deutsch, 17 (8,2 %) in Französisch und 26 (12,6 %) in Englisch beantwortet. Die Befragten haben rund 8 Jahre Berufserfahrung als Coach ($M = 8,27$, $SD = 5,56$), allerdings mit einer grossen Spannweite von einem halben bis hin zu 30 Jahren. Die meisten Befragten (35) wohnen im Kanton Zürich (vgl. Abb. 1).

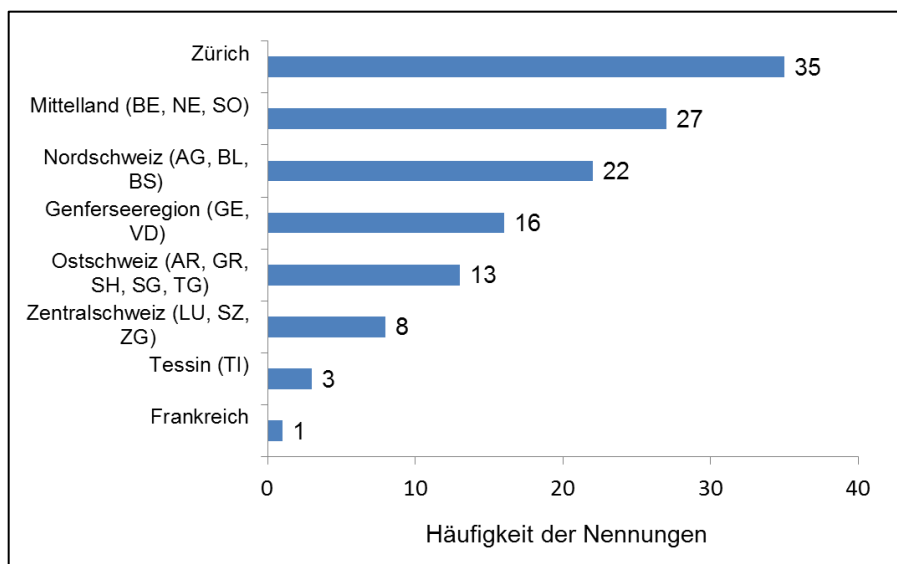


Abbildung 1. Wohnort der Coachs

⁴ M = Mittelwert / arithmetisches Mittel. Summe aller Werte geteilt durch die Anzahl aller Werte.
 SD = Standardabweichung.

125 Coachs gaben ihre Staatsangehörigkeit an: 99 sind Schweizer(innen), 7 haben die deutsche Staatsangehörigkeit, 5 eine doppelte Staatsbürgerschaft. Daneben sind auch Coachs aus Belgien, Irland, Ungarn, Frankreich, Italien, den Niederlanden, Grossbritannien, Österreich und den USA unter den Teilnehmenden.

Verbandsmitgliedschaft. Die Frage nach der Verbandsmitgliedschaft beantworteten 141 Coachs. Von diesen sind nur 20 (14,2 %) nicht in einem Verband (vgl. Abb. 2). Die meisten Coachs sind im BSO (64), ICF (37) oder EMCC (16), was zum Teil auch auf die Rekrutierung der Befragten zurückzuführen ist. Als sonstige Verbände wurden zum Beispiel die FSP genannt (Föderation der Schweizer Psychologen), die systemische Gesellschaft oder OE-Forum.

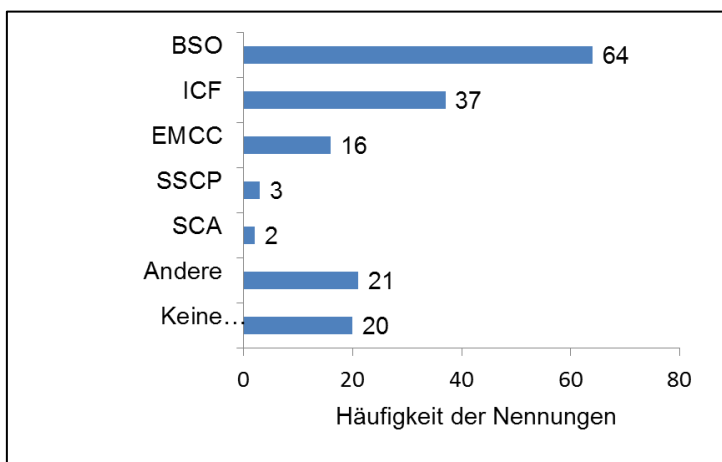


Abbildung 2. Mitgliedschaft in Berufsverbänden (Mehrfachnennungen möglich)

Coaching als Nebentätigkeit. Wie schon in der letztjährigen Befragung bleibt Coaching eine Nebentätigkeit: Der durchschnittliche Anteil von Coaching an der Gesamtstätigkeit liegt bei 30 % (Mdn^5 ; $M = 33,71$ %; Abb. 3).

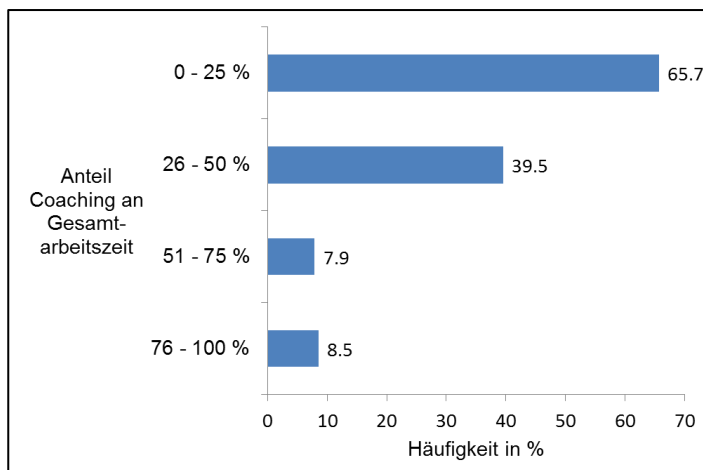


Abbildung 3. Anteil Coaching an der Gesamtarbeitszeit

⁵ Mdn = Median, halbiert die Verteilung und ist so robuster gegenüber Ausreissern

Die befragten Coachs begleiteten 2010 durchschnittlich 12 (*Mdn*) Einzelcoaching-Prozesse. Darunter verstehen wir abgeschlossene Coachings mit Einzelkundinnen oder -kunden (vgl. Abb. 4).

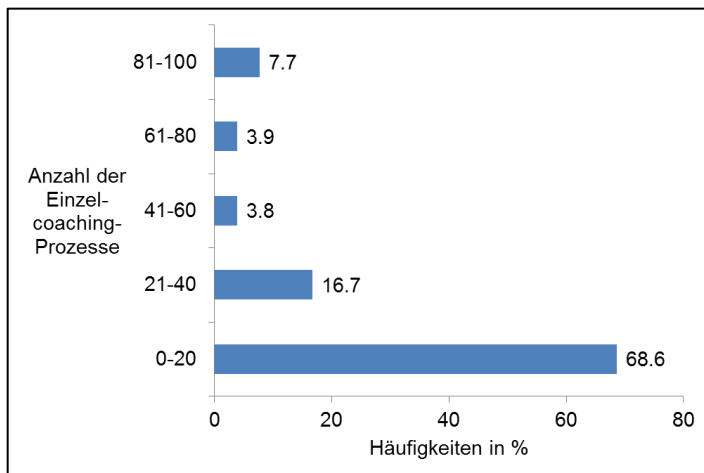


Abbildung 4. Anzahl der Einzelcoaching-Prozesse

Arbeitsverhältnis. 77 Coachs (54,6% bei $n = 141$ Antwortenden) sind mindestens zu 90 % selbstständig erwerbend, und 19 (13,5 %) im gleichen Pensum angestellt. Viele Coachs sind hingegen sowohl selbstständig als auch angestellt tätig. Dazu passt auch, dass nur 27,4 % der Befragten organisationsintern coachen, während 73,8 % als organisationsexterne Berater tätig sind (Mehrfachnennungen möglich; vgl. Abb. 4). 33,3 % der Befragten sind in Coaching-Pools aufgeführt und generieren durch diese im Mittel 10 % ihres Umsatzes (*Mdn*; $M = 23,87$, $SD = 29,72$).

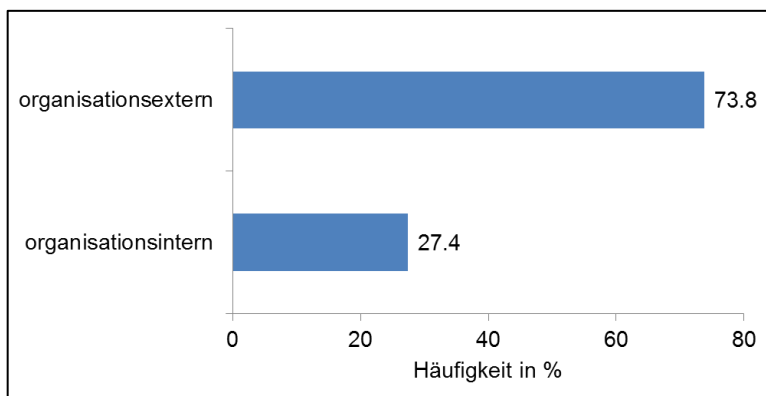


Abbildung 5. Organisationsinternes und -externes Coaching (Mehrfachnennungen möglich)

Weitere Tätigkeiten. Neben Coaching sind die meisten Befragten in Training und Weiterbildung beschäftigt (57,3 %, bei $n = 164$ Antwortenden) gefolgt von Teamentwicklung (49,4 %) und Organisationsberatung (41,5 %; vgl. Abb. 5; Mehrfachnennungen möglich). Psychotherapie ist unter den teilnehmenden Coachs kaum verbreitet. Unter „sonstigen Tätigkeiten“ wurden beispielsweise Führung und Qualitätsmanagement genannt.

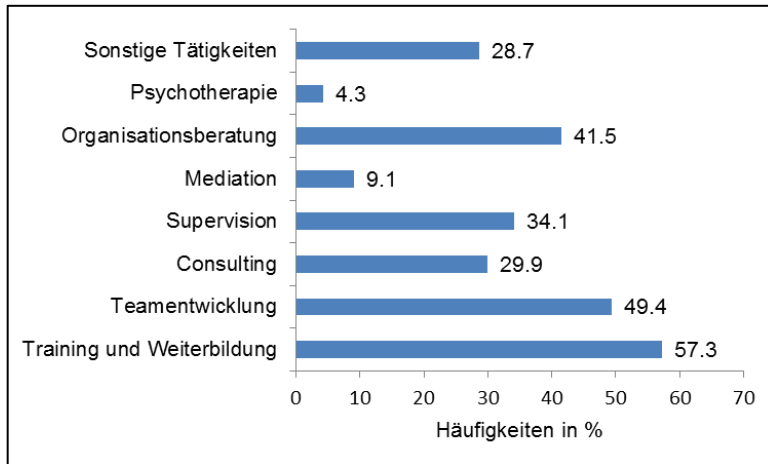


Abbildung 6. Tätigkeiten neben Coaching

Qualifikation der Coachs

Die befragten Coachs sind hoch qualifiziert: 83.4% haben einen Hochschul-, bzw. Fachhochschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss, 7.6% sogar einen Dokortitel (Abb. 6).

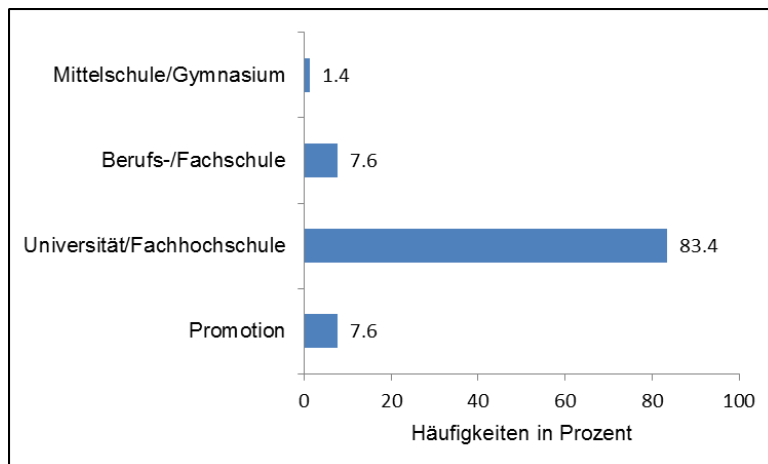


Abbildung 7. Höchster Bildungsabschluss

Coachingausbildung. Von 146 antwortenden Coachs haben 4.1% keine spezifische Coachingausbildung absolviert. Von den anderen Befragten haben 40 eine Weiterbildung an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) abgeschlossen, 12 am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der ZHAW, 8 am Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IAS) in Bad Ragaz. Auch weitere Ausbildungsinstitute in der Deutschschweiz wurden genannt, zum Beispiel das Weiterbildungsforum in Basel oder das Institut für systemische Impulse, Entwicklung und Führung (isi) in Zürich (je 3 Coachs). In der Romandie zählt das IDC in Genf zu den verbreiteten Ausbildungsstätten mit 7 Nennungen. Auch Institute in den USA oder Grossbritannien wurden

besucht, sowie in Deutschland, Frankreich, Österreich oder Australien, diese aber nur vereinzelt.

Weiterbildungs-Boom. Nach ihrer Basisausbildung zum Coach haben 73,3 % der Befragten eine weitere Coaching-relevante Weiterbildung absolviert, wie z. B. CAS oder Fachkurs. Auch im Jahr 2010 haben 78.1% in eine Weiterbildung investiert und zwar durchschnittlich 4'452 Franken. Zusammen weisen diese Ergebnisse darauf hin, dass Coaching-Weiterbildungen weiterhin boomen.

Titelschutz. Da „Coach“ nach wie vor kein geschützter Begriff ist, haben wir auch gefragt, ob den Coachs ein geschützter Titel wichtig ist: 74,6 % der Befragten ist der Titelschutz wichtig oder sehr wichtig, nur 14,4 % sehen dies als unwichtig oder weniger wichtig an (Abb. 7). 89% der Befragten sind ausserdem der Meinung, dass Coachs, die einen durch die Verbände anerkannten Titel anstreben, sich fortlaufend weiterbilden müssen.

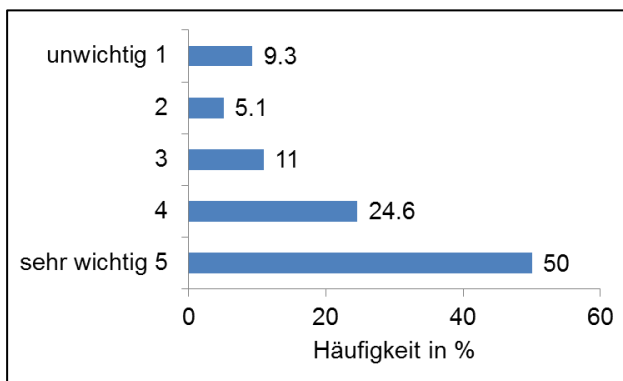


Abbildung 8. Wichtigkeit eines geschützten Berufstitels

2 Das Angebot

Coaching ist ein weites Feld, nicht nur bezüglich der Hintergründe der Berater(innen) oder der Anliegen der Kunden. Auch das Angebot variiert erheblich und scheint immer flexibler zu werden.

Coaching als berufliches Coaching. 207 Coachs haben auf die Frage geantwortet, welche Art von Coaching sie anbieten. Von diesen coachen 144 Menschen im Berufskontext (Führungskräfte, Projektleitung etc.), 74 bieten Life-Coaching an, 23 Gesundheitscoaching und 37 nannten weitere Arten von Coaching, zum Beispiel Strategieentwicklung oder Workshop-Moderationen (vgl. Abb. 8).

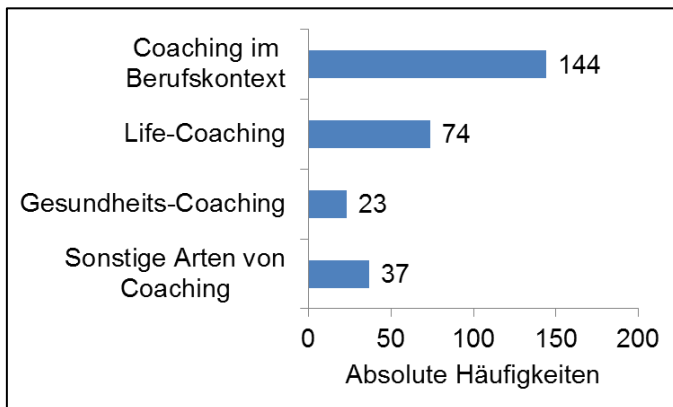


Abbildung 9. Angebotene Arten von Coaching (Mehrfachnennungen möglich)

Settings. Fast alle befragten Coachs (90,9 %) bieten Einzelcoachings an, die Hälfte davon (51,8%) mit mindestens 80 % fast ausschliesslich. 63,4 % der Befragten coachen auch Gruppen, davon jedoch nur 1,2% mehr als 80% ihrer Coaching-Aufträge. Die folgenden Studienergebnisse beziehen sich auf Einzelcoachings. Eine befragte Person äusserte den Wunsch, dies in künftigen Umfragen auf Gruppencoachings auszuweiten.

Neben „klassischem“ face-to-face-Coaching ist Telefon-Coaching weit verbreitet (vgl. Abb. 9). Auch Online-Coaching wird angeboten. Als weitere Settings wurden beispielsweise Outdoor-Coaching oder – am häufigsten – Coaching über Skype genannt, wobei letzteres auch als eine Mischung aus Online- und Telefoncoaching betrachtet werden kann. „Zeitversetztes“ Coaching scheint immer noch relativ selten zu sein.

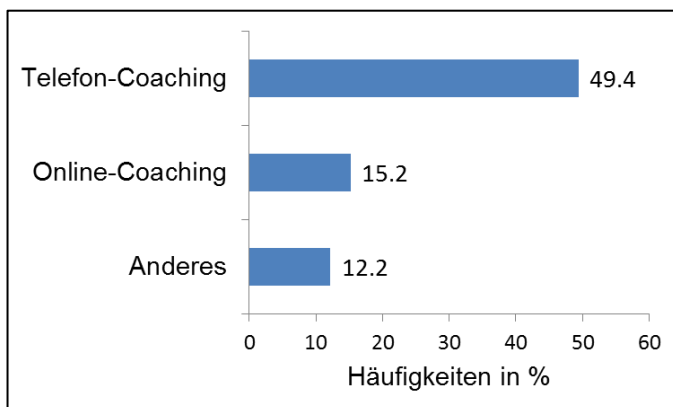


Abbildung 10. Coaching mit Medienunterstützung (Mehrfachnennungen möglich)

Coaching-Pakete. Auch in weiterer Hinsicht sind die Befragten flexibel, denn es werden verschiedene „Pakete“ angeboten: Von 148 Antwortenden bieten 80,4% einen „Stundenansatz“ an, indem sie mit jedem Klienten die Zahl der Coachingstunden individuell vereinbaren. Bei 21,6% der Coachs können Kunden auch eine „Paketdienstleistung“ wählen: Hier wird ein Zeitrahmen festgelegt, in dem ein Klient so viele Sitzungen haben kann, wie er möchte oder braucht. Beim „Sitzungspaket“, das von 43,2 % der Befragten offeriert wird, wird schon zu Beginn eine bestimmte Sitzungszahl vereinbart.

Methoden. Coaching ist nach wie vor überwiegend systemisch und lösungsorientiert. Gefragt, welche Ansätze in der Coaching-Praxis angewendet werden und wie oft, werden diese beiden Orientierungen am häufigsten genannt, gefolgt von einem verhaltenstherapeutischen Vorgehen (vgl. Abb. 10). Als weitere Ansätze, die wir nicht explizit zum Einschätzen vorgegeben hatten, wurden NLP, das Zürcher Ressourcenmodell, Hypnotherapie oder biographische Ansätze genannt.

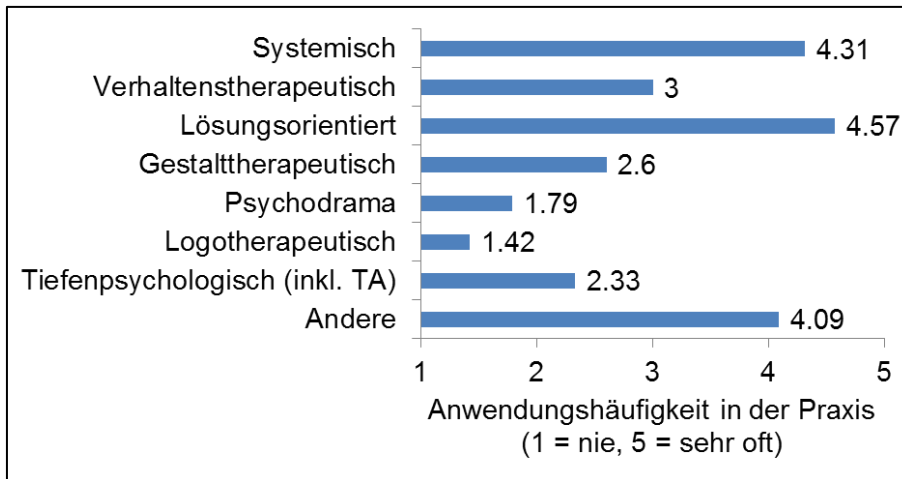


Abbildung 11. Methoden in der Praxis (Mehrfachnennungen möglich)

Spezialisierung. 37,6 % der Befragten sind auf bestimmte Anlässe, Themen oder Personengruppen spezialisiert, zum Beispiel

- „Landwirtschaft“, „Life Sciences“,
- „Medienschaffende“,
- „Gesundheit und Bildung“,
- „cross-cultural women in transition, transformational“,
- „gestion du stress“, „Burn-out“ oder
- „international organizations“.

„Durchschnittliche“ Coachings

Die Coachs hatten durchschnittlich 8 Sitzungen mit einem Einzelcoaching-Klienten ($M = 7,94$, $SD = 5,49$). Bei rund 12 Einzelcoaching-Prozessen im letzten Jahr kommen die Coachs so im Mittel auf 96 Coachingsitzungen in 2010. Eine Coachingsitzung dauerte dabei durchschnittlich 82 Minuten ($M = 82,35$, $SD = 25,65$). Der Stundenansatz variiert sehr stark und lag bei durchschnittlich 203 CHF pro Stunde ($M = 202,95$, $SD = 95,27$; $Mdn = 200$). Ein „Durchschnitts-Coaching“ kostete also 2219,47 CHF und ist somit rund 300 CHF teurer als in der letzten Befragung.

Ein durchschnittliches Coaching dauert 8 Sitzungen à 82 Minuten und kostet 203 CHF pro Stunde also 2'219 CHF insgesamt. Bei 12 Coaching-Prozessen verdienten die Coachs 2010 also durchschnittlich rund 26'628 CHF mit Coaching.

3 Kundinnen und Kunden

Aus welchen Branchen kommen die Coachees? Und aus welchen Führungs- und Funktionsebenen? Die Vielfalt zeigt sich auch bei den Kundinnen und Kunden.

Coachees sind nahezu gleich oft männlich oder weiblich und kommen aus verschiedenen Branchen (vgl. Abb. 11). Die Coachs sollten die drei häufigsten Branchen ihrer Kundinnen und Kunden ankreuzen. Gesundheits- und Sozialwesen, Industrie und Bildungswesen sind demnach am öftesten vertreten.

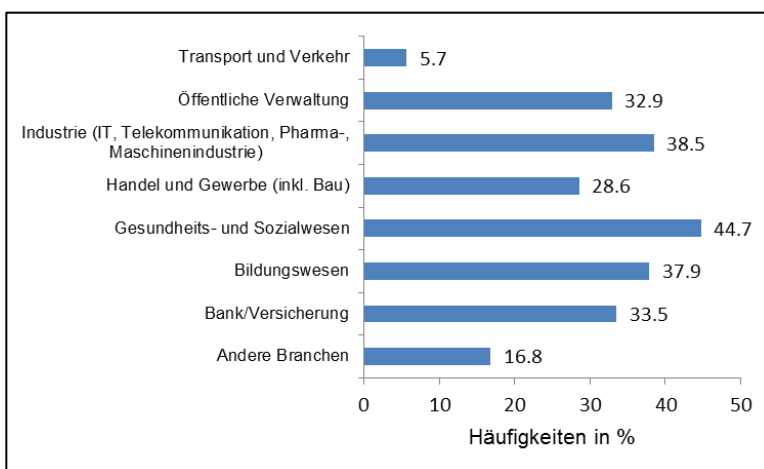


Abbildung 12. Branchen der Kunden (Mehrfachnennungen möglich)

Auch die Führungs- und Funktionsebenen der Coachees sind sehr vielfältig (Abb. 12). Am häufigsten kommen die Kund(inn)en aus höheren Leitungspositionen, seltener sind Projektleiter(innen) und Selbstständige.

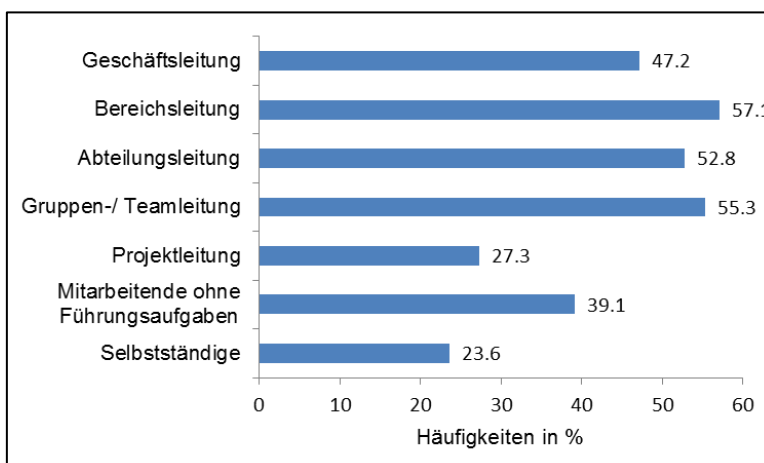


Abbildung 13. Führungs-/Funktionsebenen der Kunden (Mehrfachnennungen möglich)

Wir haben auch gefragt, wie die Kosten prozentual zwischen Coachee und Unternehmen aufgeteilt werden: Durchschnittlich 40,49 % trägt der Kunde selbst, 70,38 % das Unternehmen und 24,12 % wird Halbe-halbe gemacht.

4 Risiken und unerwünschte Wirkungen⁶

„Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie...“ – ja wen denn eigentlich? Und ist die Frage nach einem Beipackzettel für Coaching (vgl. Märtens, 2005, S. 145) überhaupt relevant?

Im Coaching werden mögliche Risiken und unerwünschte Wirkungen bislang von der Wissenschaft vernachlässigt. Sie tauchen manchmal als Nebenbefunde auf (vgl. z.B. Jansen, Mäthner & Bachmann 2004), wurden jedoch noch nicht systematisch untersucht. Auf Verbandsebene wird Unbedenklichkeit durchaus diskutiert, wenn es um Ethik und Professionalisierung geht, doch sie befindet sich eher an einer Schnittstelle, als explizit im Zentrum des Interesses zu stehen.

Kund(inn)en äussern sich zuweilen durchaus kritisch zu ihrer Coachingerfahrung:

- *„Manchmal konnte mein Coach nicht verbergen, dass sie sich über mich nervt. Habe ich daran gemerkt, dass sie mir direkt solche Dinge gesagt hat ‚Sie machen ja um alles so ein riesen Zeug‘, oder wenn ich mich zum Teil weitschweifig geäussert habe Sprüche kamen wie ‚so werden wir nie fertig‘ oder so“*, äusserte sich beispielsweise ein Coachee in einer Studie⁷ auf die Frage, was im Coaching störend war.
- Eine andere sagte: *„Ich hatte das Gefühl, dass mich mein Coach kritisiert und hinterfragt, aber nicht auf eine unterstützende Art.“*

Ist das bedenklich?

Und durch die Presse geistern zuweilen Schlagworte wie „Abzocke“, „Guru-Gehabe“ oder „Seelenstriptease“ (Werle 2007), die zu einem schlechten Image der Coaching-Branche führen könnten – vor allem, so lange der Coaching-Begriff nicht geschützt ist und sich „Scharlatane“ tatsächlich unter diesem Deckmäntelchen-Begriff tummeln können.

„Keine Form des Coachings ist seiner immanenten Verpflichtung enthoben, sich einer anhaltenden Analyse ihrer Beschränkungen und Schwachstellen zu unterziehen. Seine Erfolge werden sich von allein herumsprechen, aber seine Schwächen mit einiger Verzögerung auch.“
(Zitat zur Psychotherapie adaptiert für Coaching; Hoffmann Rudolf & Strauß 2008, S. 14)

Ein kritisches Bewusstsein für mögliche Schäden würde nicht nur helfen, Negatives zu vermeiden, sondern auch, Erfolge zu erhöhen. Nicht zuletzt gilt vermutlich auch im Coaching: „Nur was gar nicht wirkt, schadet auch nicht“ (Hoffmann, Rudolf & Strauß 2008, S. 5f.). Eine fundierte Untersuchung der Unbedenklichkeit im Coaching könnte auch „Frühwarnsignale“ liefern, sodass bedenkliche Verläufe eher erkannt und verhindert werden können.

⁶ Vielen Dank an Miriam Schlüter-Bencharif für die Kategoriebildung und Kategorisierung der qualitativen Daten sowie ihre Unterstützung bei der Ergebnisdarstellung.

⁷ Forschungsprojekt „Führungskräfte-Coaching: Eine explorative Studie zu Input-, Prozess- und Ergebnisvariablen“ von Hansjörg Künzli, gefördert durch SNF Dore und den BSO.

Wir wollten es deshalb genauer wissen, wie Coachs selbst Risiken und unerwünschte Wirkungen von Coaching einschätzen und widmeten dieser Frage den diesjährigen Schwerpunkt der Marktstudie.⁸

Was ist ein Misserfolg im Coaching?

In einer offenen Frage wollten wir wissen, was Coachs unter einem „Misserfolg“ im Coaching verstehen.⁹ 102 Coachs schrieben hierzu ihre Gedanken auf. Die Antworten lassen sich grob in 7 Kategorien einteilen (vgl. Tabelle 1). Diese Kategorien sind ein erster Entwurf und Überblick. Sie benötigen weiterer Forschung um sie voneinander abzugrenzen, mit anderen Ergebnissen (Bitterli & Frey, 2011; Meister, 2011) zu integrieren und sie so zunehmend zu präzisieren.

Tabelle 1: Was ist ein Misserfolg im Coaching? Antworten der Coachs

Kategorie	Ankerbeispiele
<i>Definitionen</i>	
Keine Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn das gemeinsam erörterte Ziel ohne verständliche Gründe nicht erreicht wurde. • Coaching hat keinen Nutzen gebracht.
Abbruch des Coachings	<ul style="list-style-type: none"> • Der Coachee kommt zur ersten Sitzung und meldet sich dann von weiteren Sitzungen wieder ab. • Wenn der Coachee bei auftretenden Schwierigkeiten in der Umsetzung von Handlungen das Coaching abbricht.
Misserfolg gibt es nicht oder er ist eine Lernchance	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es nicht – etwas wird sich immer verändern, auch wenn zum Beispiel ein Coaching abgebrochen wird. • Es gibt keinen Misserfolg. Entweder ist der Coachee noch nicht reif für eine Veränderung oder der Coach findet den „Schalter“ nicht beim Coachee oder für den Coachee ist es angenehmer weiter zu leiden als die Folgen einer Veränderung auf sich zu nehmen.
<i>Ursachen</i>	
Coachingkompetenz unzureichend	<ul style="list-style-type: none"> • Das Problem ist verstärkt oder ein neues Problem ist durch den Coach entstanden. • Wenn der Coach die Situation falsch eingeschätzt und coacht, auch wenn eine andere Methode (z. B. Therapie) zielführender wäre.
Beziehungsaufbau nicht möglich	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ich den Zugang zum Coachee nicht finde oder er sich nicht öffnen kann. • Wenn sich der Coachee durch den Coach nicht verstanden fühlt.
Coach und Coachee haben andere Vorstellungen vom Coachingprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Coachee will von Coach eine fertige Lösung haben. Wenn das nicht erfüllt wird, ist er enttäuscht und kommt nicht mehr. • Wenn man den Coachee nicht erreicht in seinen Themen. Wenn er geschickt wird und keine Änderungsbereitschaft hat und deshalb nur so tut als ob.
Systembedingte Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Coachee aufgrund seiner Entwicklung, seiner zunehmenden Erkenntnis, Fähigkeit und Bereitschaft mitzudenken, sich zu engagieren und zu beteiligen an die Grenzen einer Institution stösst. • Unklare Vereinbarung, aktiver Widerstand von Vorgesetzten.

⁸ Daneben wurden auch zwei Bachelorarbeiten zum Thema im Departement Angewandte Psychologie der ZHAW geschrieben. Loosli (2010) befragte zehn Coachs zum Thema Risiken und Nebenwirkungen von Coaching, während Aeberli (2011) acht Supervisor(inn)en befragte.

⁹ Eingehend mit dem Thema Misserfolg im Coaching hat sich auch Meister (2011) in ihrer Bachelorarbeit auseinandergesetzt, in der sie acht Coachs interviewt und die Angaben qualitativ ausgewertet hat. Ähnlich gingen auch zwei studentische Projektgruppen vor, die ihre Ergebnisse in einem Projektbericht zusammengefasst haben (Bitterli & Frey, 2011, Interviews entwickelt und durchgeführt von Tamara Elmer und Anna-Katharina van den Broek).

Die Antworten mischen Ursachen und Definitionen des Misserfolgs. Mit Abstand am häufigsten wurde genannt, dass die vereinbarten Ziele nicht erreicht wurden, gefolgt von divergierenden Coachingvorstellungen zwischen Berater(in) und Klient(in) sowie einer unzureichenden Coachingkompetenz (vgl. Abb. 14). Zehn Coachs meinten, dass es Misserfolge im Coaching nicht gibt oder sie eine Lernchance sind.

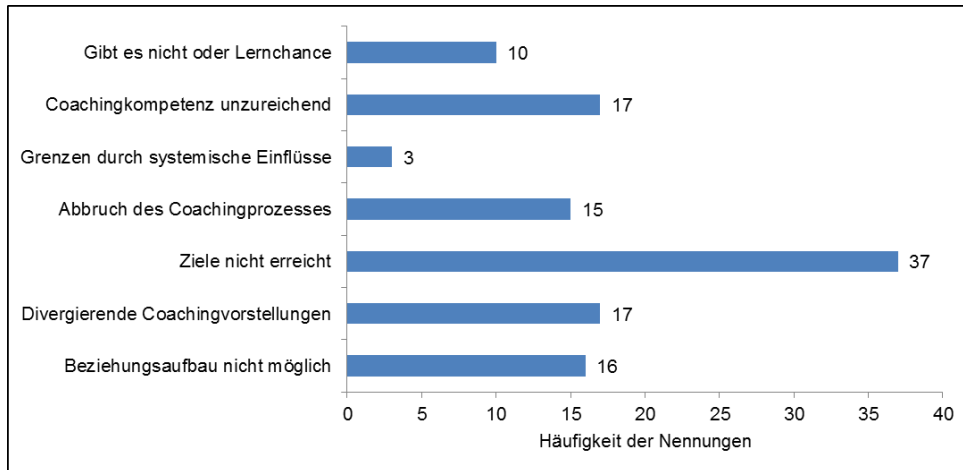


Abbildung 14. Kategorisierte Antworten auf die Frage „Was ist ein Misserfolg im Coaching?“

Unerwünschte Wirkungen sind denkbar

Wir wollten ausserdem wissen, ob die Coachs es für möglich halten, dass Coaching unerwünschte Wirkungen haben kann. Von 132 Personen, die diese Frage beantworteten, halten 79 (59.8 %) dies für möglich. Unter den Beispielen wurde am häufigsten (14 Nennungen) eine problematische Beziehung zwischen Coach und den Klient genannt. Daneben halten es 11 Coachs für möglich, dass Coaching als falsche Massnahme angewendet wird, während 10 annehmen, dass Neuerkenntnisse der Klient(inn)en durch das Coaching entweder zu Schwierigkeiten im sozialen Umfeld oder einer beruflichen Neuorientierung führen oder weitere bzw. grössere Probleme auslösen können. Einige befürchten ein Überengagement des Coachs oder Abhängigkeit des Klienten, andere sehen die Gefahr von Interessenkonflikten bei Dreiecksverträgen oder an ihre eigenen Grenzen zu stossen (vgl. Tab. 2 und Abb. 15). Auch diese Kategorien werden in künftigen Projekten überarbeitet und präzisiert.

Tabelle 2: Welche unerwünschten Wirkungen kann Coaching haben?

Kategorie	Ankerbeispiele
Beziehungsprobleme zwischen Coach und Coachee (inkl. Projektionen/Übertragungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Missverständnisse, Themenfelder nicht erreicht, keine Übereinstimmung zw. Coach und Coachee. • Abwertung des Coachees
Coaching als falsche Massnahme (z. B statt Therapie, als Alibiübung oder weil Tenderscheinung)	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn eigentlich psych. Störung vorhanden ist, die von Therapeut behandelt werden sollte. • In seltenen Fällen „alte Themen“ aufdecken, welche dann über Coaching oder Therapie bearbeitet werden müssen.
Neuerkenntnisse des Coachees lösen Probleme im sozialen Umfeld aus	<ul style="list-style-type: none"> • Sich durch mutigeres Auftreten, besseres Abgrenzen unbeliebt machen. • Wenn der Coachee einen Entschluss zu einer Handlung fasst, die für seine Umwelt schwierig sein wird.
Neuerkenntnisse des Coachees führen zur beruflichen Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Erkenntnisse müssen berufliche Veränderungen vorgenommen werden. • Klient findet sich nicht mehr in Institution zurecht – Kündigung.
Neuerkenntnisse des Coachees lösen weitere oder grössere Probleme aus	<ul style="list-style-type: none"> • Auslösen von (zusätzlichen) Krisen • Ängste wecken; Verhalten verstärken
Überengagement seitens Coach bzw. Abhängigkeit seitens Coachee	<ul style="list-style-type: none"> • Verstrickung, Abhängigkeit, Überforderung • Einfluss durch Meinungen von Coach.
Interessenskonflikte bei Dreiecksverträgen	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenskonflikte bei Dreiecksverträgen, z.B. Klient kündigt, was nicht im Interesse des Auftraggebers ist. • Coachee ist nicht mit dem Coaching einverstanden.
Coach erfährt eigene Grenzen und Überforderung	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Grenzen erkennen • Situativ schlaflose Nächte

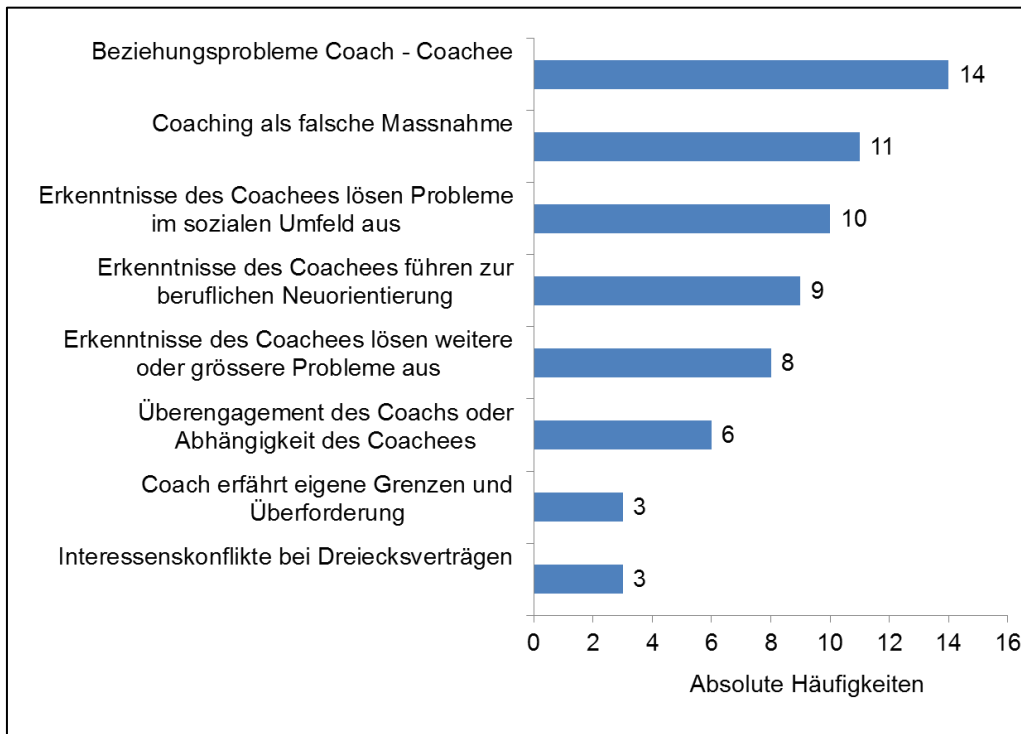


Abbildung 15: Welche unerwünschten Wirkungen kann Coaching haben?

Wurden unerwünschte Wirkungen schon erlebt – und von wem?

Ob unerwünschte Wirkungen theoretisch möglich sind, ist eine Sache – ob die Befragten bei sich oder anderen schon welche erlebt haben, eine ganz andere. Wir wollten wissen, ob die Coaches in ihrer Praxis schon einmal durch das Coaching verursachte unerwünschte Wirkungen bei sich selbst, Klienten oder dem sozialen Umfeld des Klienten beobachtet haben (Mehrfachnennungen möglich). Von den 145 Coaches, die diese Frage beantworteten, hat knapp die Hälfte (76 oder 52,4 %) noch keine „Nebenwirkungen“ beobachtet. Die anderen haben selbst Unerwünschtes erlebt oder beim Coachee und dessen sozialen Umfeld negative Wirkungen beobachtet (vgl. Abb. 16).

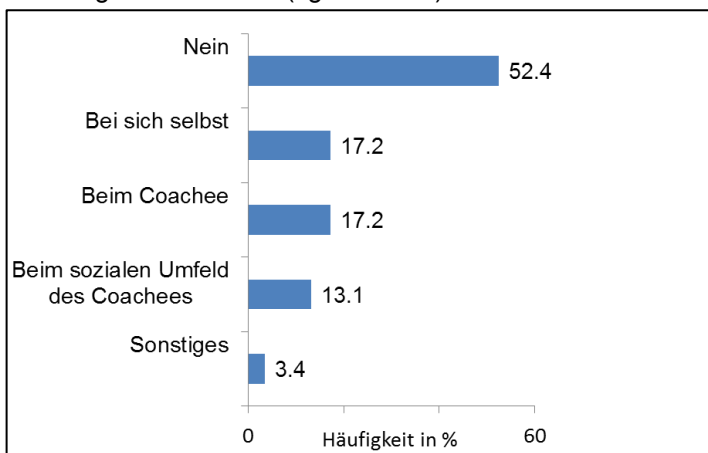


Abbildung 16. Erleben unerwünschter Wirkungen in der Praxis als Coach (Mehrfachnennungen möglich).

Unerwünschtes passiert. Als konkrete Beispiele wurde Verschiedenes genannt, bei sich selbst etwa:

- „Burn-out“,
- „Energieverlust bei depressivem Klienten (ihm ging es am Schluss blendend)“,
- „eine Nichtumsetzung persönlich zu nehmen“ oder
- „zu starke Identifikation mit der Situation des Coachees“.

Nebenwirkungen bei Klient(inn)en sind zum Beispiel:

- „zusätzliche Verunsicherung“,
- „Abhängigkeit“,
- „coaching was the beginning of many more serious issues“,
- „Kündigung, Scheidung“,
- „bearbeitetes Ziel hat so viel Energie gebraucht, dass andere Interessen zurückgestellt werden mussten“ oder
- „l’effort de sortir de ses vieux schémas“.

Als unerwünschte Wirkungen beim sozialen Umfeld wurden beispielsweise genannt:

- „Ungeduld, enttäuschte Erwartungen“,
- „Spannungen“,
- „massive Überforderung durch Veränderungsangst“,
- „Beziehung aufgelöst, die ihn krank machte“,
- „Coachee verlässt Organisation“ oder
- „Befremden von nahestehenden Personen“.

Weitere Beispiele zeigt Tabelle 3.

Tabelle 3: Haben Sie unerwünschte Wirkungen im Coaching erlebt?

Kategorie	Ankerbeispiele
<i>Beim Coach selbst</i>	
Beziehungsprobleme inkl. Übertragung, Ärger, Frust, Irritation	<ul style="list-style-type: none"> • Momentane Frustration, wenn der Klient seiner Probleme gegenüber „blind“ ist. • Eine Nichtumsetzung der Lösung persönlich nehmen.
Unzufriedenheit mit eigener Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ich probierte, ihn zu lange als Kunde zu gewinnen • Mich für etwas „einspannen“ lassen, was ich gar nicht unterstützen wollte.
Eigene Unruhe oder Unsicherheit, inkl. Prozess-reflektion in z.B. Supervision	<ul style="list-style-type: none"> • Gefühl von Unvermögen. • Nachdenken, ob alles richtig abgelaufen ist.
Sich selbst abgrenzen können	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Betroffenheit – Mangel an Distanz. • Abgrenzungsschwierigkeiten.
<i>Beim Coachee</i>	
Überforderung, Stress, Verunsicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Stress, bis Lösung da ist • Mühe, aus alten Muster „auszurechnen“
Auslösen einer alten oder neuen Krise bzw. psychischer Krankheit	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching war der Anfang mehrerer ernster Probleme • Aufbrechen einer alten Depression
Widerstände aus dem Umfeld bis zur Kündigung	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenverlust • durch neue Verhaltensansätze erfährt der Coachee unerwartet massiven Widerstand im Arbeitsumfeld
Verantwortung abgeben	<ul style="list-style-type: none"> • Er ist zurückgelehnt, Abgabe von Eigenverantwortung, Eigenentmündigung • Erwartete, dass Veränderungen und Lösungen ausschliesslich von anderen kommen
Schwierigkeiten bei Dreiecksverträgen	<ul style="list-style-type: none"> • wurde geschickt und wollte es gar nicht • bei unklarer Kommunikation des Auftrags oder der Rollen
<i>Im sozialen Umfeld</i>	
Coachee kündigt oder löst Beziehung auf	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung aufgelöst, die ihn 'krank machte'. • Klient kündigt Stelle
Vorgesetzte geben Verantwortung an Coach ab	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching = Nachhilfe • Boss versucht, die Verantwortung auf den Coach abzuschieben
Coaching wirkt im System, inkl. Kein Verständnis für Coachee	<ul style="list-style-type: none"> • kein Verständnis für Handlungsweise des Coachees. • der Coachee verändert sich und stellt z.B. Forderungen
Ablehnung, Befremdung von nahestehenden Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Massive Überforderung durch Veränderungsangst • Befremden von nahestehenden Personen
<i>Sonstige</i>	
Resultat des Coachings nicht im Sinne der Organisation/der Führungskraft des Coachees	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Coachee konstruktive Arbeit, die dann von Vorgesetzten/Auftraggeber „boykottiert“ wurde. • Coachee orientiert sich weg vom Unternehmen. Aber das ist nur vordergründig negativ. Denn es hätte der Organisation auch nichts genützt, wäre der MA länger geblieben.

5 Erwartungen an die Zukunft

Wie schätzen die befragten Coachs die Entwicklung des Coachingmarkts ein? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden als zukünftig besonders wertvoll eingestuft?

Im Jahr 2010 hatten 40,9 % der Coachs gleich viele Sitzungen wie früher, 15,9 % hatten weniger und 43,2 % mehr Coachings. Gefragt, wie sie den Stellenwert von Coaching in diesem Jahr im Vergleich zu 2010 einschätzen, so rechnen 47,4 % mit einer grösseren Nachfrage, während nur 3,8 % annehmen, dass die Nachfrage sinken wird (48,9 % gleichbleibend). Coaching scheint also immer noch zu boomen.

Neue Themen und Kompetenzen

58% der befragten Coachs nehmen an, dass in 2011 im Vergleich zu 2010 keine neuen Anwendungsbereiche oder Themen relevant sind, während 42 % hierzu Angaben machten und sehr verschiedene Themen erwarteten. Fasst man diese grob zusammen, so wurde der Bereich „Gesundheit, Burn-Out und Work-Life-Balance“ mit 14 Nennungen am häufigsten genannt, gefolgt mit einem Fokus auf vielfältige Methodenkompetenzen einschliesslich Change Management und Organisationsentwicklung (8 Nennungen). Ebenfalls achtmal wurde Diversity genannt. Auch Werte- und Sinn-Coaching und private Themen kamen vor. Insgesamt scheinen die Coachs, wie auch schon in der letzten Umfrage, eine Entwicklung hin zu einem ganzheitlicheren Coaching wahrzunehmen – obschon Coaching nach wie vor hauptsächlich berufliches Coaching ist.

Der Coachs der Zukunft. Wir fragten auch danach, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Coachs künftig mitbringen sollten Erwartungsgemäss sind auch diese recht vielfältig und beziehen sich zum Beispiel ebenfalls auf ganzheitliche und interkulturelle Beratungskompetenz sowie ganz allgemein auf die eigene Weiterentwicklung und Selbstmanagement, auch hinsichtlich der eigenen Gesundheit, Beweglichkeit und Flexibilität, Offenheit für neue Medien oder Methodenvielfalt. Coachs sagten etwa:

- „to be a citizen of the world and a shrewd business person“,
- „awareness and ethics“,
- „sich selbst besser positionieren und verkaufen können“,
- „altersgerechtes Coaching und Gendercoaching“.

Auch Wirtschaftswissen wurde genannt, also die Feldkompetenz, von der auch in der letzten Umfrage angenommen wurde, dass diese Kunden wichtig ist. Auch alternative Kommunikationsformen wurden erwähnt, „klassische“ Coachingfähigkeiten wie etwa Empathie und Ressourcenorientierung sowie eine gute Akquise- und Marketingkompetenz.

Ein Coach der Zukunft scheint also flexibel sein zu müssen in Methoden, Wahl von Ort und „Kommunikationsform“, aber auch bezüglich Kulturen und Kontexten, er sollte Wissen zu Gesundheit und Burn-out mitbringen, aber auch zum Feld, in dem die Coachees zu Hause sind, und ganz allgemein ganzheitlich vorgehen und global und vernetzt denken – ohne sich selbst aus den Augen zu verlieren.

Ergänzungen

Gefragt, ob sie noch etwas ergänzen möchten, machten 7 Coachs Verbesserungsvorschläge oder weiterführende Gedanken inhaltlicher Art, die wir hier gern wiedergeben:

- „Mich würde ebenso die Frage der Erfolgsfaktoren interessieren ... und wie sich die „wirklichen“ Coachs von den „unwirklichen“ abgrenzen“
- „Don't limit coaching by ‚academicising‘ it or too much regulation – as in most things in life, there is an optimal balance – stay real, stay human in all contexts of coaching“
- „How to screen the real coaches from those who do not know what coaching is about. Necessary business professional real experience needed before advertising oneself as coach“
- „I feel that the talk of coach is moving finally away from the mindset coach = problem solver to coach = life development“
- „Un engagement plus intensif dans la valorisation de la profession et sa reconnaissance officielle en Suisse“
- „Wieso wird am Anfang gefragt, wie viele Gruppencoachings macht und danach dann nur noch nach den Einzelcoaching-Sitzungen?“

Ein Coach war um die Anonymität besorgt, die wir hier gern nochmals zusichern.

Wir danken den Coachs für Ihre Anregungen und werden sie gerne soweit möglich in der nächsten Umfrage berücksichtigen.

6 Zusammenfassung

An der Umfrage zum Coachingmarkt 2010 haben 207 Coachs teilgenommen. Wie bereits in der letzten Umfrage ist ein typischer Coach unserer Umfrage weiblich (also streng genommen eine typische Coach), 49 Jahre alt, wohnt im Kanton Zürich und ist Mitglied in einem Berufsverband. Sie ist mit einem Hochschulabschluss sehr qualifiziert, hat eine Coachinausbildung und bildet sich dennoch fortlaufend weiter. Sie legt Wert auf einen geschützten Berufstitel, was ja zum Beispiel auch vom BSO derzeit angestrebt wird. Das Coachingpensum an ihrer Gesamttätigkeit beträgt 30 %, daneben ist sie in Training und Weiterbildung, Teamentwicklung oder Organisationsberatung beschäftigt. Eine Coach hat im vergangenen Jahr 12 Einzelcoaching-Prozesse betreut, die jeweils durchschnittlich 8 Sitzungen à 82 Minuten umfassten und 203 CHF pro Stunde also 2'219 CHF insgesamt kosteten. Coaching wird dabei hauptsächlich organisationsextern für berufliche Anliegen angeboten und mehr und mehr durch Medien unterstützt (Telefon, online, Skype). Die verwendeten Interventionen sind vor allem systemisch und lösungsorientiert. Für die Zukunft erwarten die Coachs neben mehr Flexibilität, Methodenvielfalt und Offenheit für neue Medien auch Kenntnisse in den Bereichen Gesundheit, Burn-Out und Work-Life-Balance sowie interkulturelle Kompetenz.

Risiken und unerwünschte Wirkungen von Coaching halten die befragten Coachs nicht nur für möglich, sondern sie gibt es auch tatsächlich: Knapp die Hälfte hat bei sich selbst oder anderen bereits „Nebenwirkungen“ beobachtet. Beispiele dafür sind Burn-out oder Energieverlust, Abhängigkeit des Klienten oder Spannungen im sozialen Umfeld der Coachees. Dieses Thema ist indes noch wenig systematisch beforscht.

Coaching und der Weiterbildungsmarkt rund um Coaching scheinen also weiterhin zu boomen. Ausserdem dehnt es sich auf immer mehr Praxisfelder aus¹⁰. Es stellt sich die Frage, ob der Begriff „Coaching“ bald den Begriff „Beratung“ ersetzen wird.

Der Schwerpunkt der nächsten Marktumfrage wird dem Thema Coaching in verschiedenen Praxisfeldern gewidmet. Wir hoffen auch hier wieder auf eine rege Beteiligung der Coachs und bedanken uns nochmals bei allen ganz herzlich, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Literatur

Aeberli, S. (2011). *Risiken und Nebenwirkungen von Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs*. Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Zürich.

¹⁰ Vgl. auch der 2. internationale Coaching-Forschungskongress Coaching meets Research (www.coaching-meets-research.ch), der 2012 unter dem Motto „Praxisfelder im Fokus“ steht



- Bitterli, B., & Frey, S. (2011). *Was ist ein Misserfolg im Coaching?* Projektarbeit im Modul 12.1, Projektbezogenes Arbeiten, Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Zürich.
- Hoffmann, S. O., Rudolf, G., & Strauß, B. (2008). Unerwünschte und schädliche Wirkungen von Psychotherapien. Eine Übersicht mit dem Entwurf eines eigenen Modells. *Psychotherapeut*, 53, 4-16.
- Loosli, C. (2010). *Unbedenklichkeit von Coaching. Risiken und Nebenwirkungen von Coaching*. Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Zürich.
- Märtens, M. (2005). Misserfolge und Misserfolgsvorschung in der Psychotherapie. *Psychotherapie im Dialog*, 2, 145-149.
- Meister, K. (2011). *Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coachs*. Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Zürich.