



Mentor Development
Skill Practice
Coaching Advising
Instruction Education
Training Potential
Ability Knowledge

Coaching-Honorare sanken 2013 um 2,4 Prozent

COACHING-UMFRAGE. Das durchschnittliche Stundenhonorar (60 Minuten) eines Coachs sank im Jahr 2013 leicht um 2,4 Prozent auf 161 Euro (Vorjahr: 165 Euro). Erstmals wurden nicht nur 452 Coachs, sondern auch 103 ihrer Klienten befragt. So kamen unterschiedliche Sichtweisen zum Vorschein – zum Beispiel, welche Auswahlkriterien wichtig oder welche Coaching-Werkzeuge nützlich sind.

Seit Beginn der Ermittlung des Stundensatzes im Jahr 2004 stieg dieser Wert (trotz Einbruchs im Jahr 2009) jährlich um durchschnittlich 1,5 Prozent - deutlich oberhalb des Reallohnindex, der in diesem Zeitraum lediglich um durchschnittlich 0,4 Prozent anstieg. Erwartungsgemäß liegen dabei die durchschnittlichen Stundensätze von Coachings, die von den Arbeitgebern der Klienten bezahlt wurden, mit 183 Euro (Vorjahr: 187 Euro) deutlich höher als bei privat gezahlten Coachings mit 124 Euro pro Stunde (Vorjahr: 126 Euro).

Rund 41 Prozent der befragten Coaches berichten immerhin von einer Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation im Vergleich zum Jahr 2012. 44 Prozent meinen, keine wesentliche Veränderung feststellen zu können und nur rund 9 Prozent mussten eine Verschlechterung feststellen. Der Trend der vergangenen Jahre, dass ein Coach mit mehr Berufserfahrung auch höhere Stundensätze realisieren kann, setzte sich auch im Jahr 2013 fort.

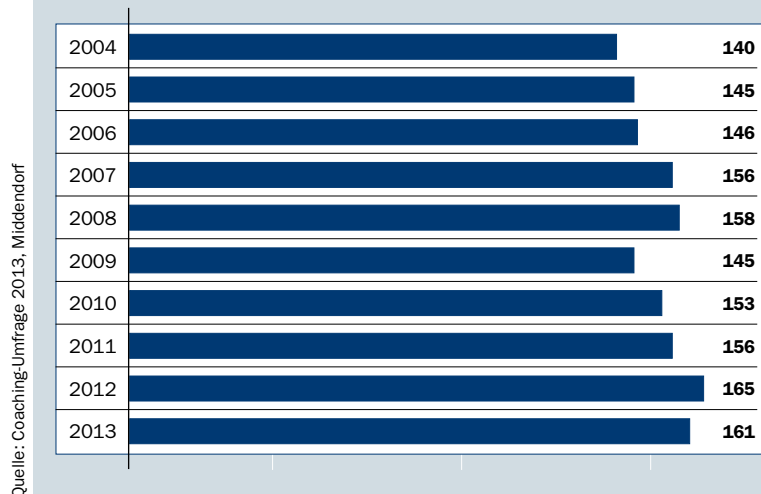
24 Coaching-Prozesse im Schnitt pro Jahr

Danach erzielten vor allem Profis mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung als Coach überdurchschnittliche Stundensätze. Ein weiterer Faktor bei der Höhe der Stundensätze ist die Anzahl der Coaching-Prozesse, die ein Coach im Jahr durchführt. Die durchschnittliche Anzahl der Coaching-Prozesse je Coach erreichte dabei mit 24,4 wieder das hohe Niveau von 2008 (2011 und 2012 waren es rund 22 Prozesse im Jahr). Überdurchschnittliche Stundensätze wurden vor allem bei Coaches mit 30 bis 50 Prozessen pro Jahr erzielt. Auf diese Anzahl kamen aber lediglich 13 Prozent der befragten Coaches. Gleichzeitig ging die durchschnittliche Anzahl der Stunden je Coaching-Prozess tendenziell zurück.

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man den zeitlichen Einsatz der Coaches anschaut. Hier werden die überdurchschnittlichen Stundensätze von jenen erreicht, die entweder Vollzeit arbeiten oder sogar einen Arbeitseinsatz oberhalb der Vollzeit erreichen. Diese Daten legen nahe, dass der Markt diejenigen Coaches mit überdurchschnittlichen Honoraren

Coaching-Honorare im Jahr 2013 leicht rückläufig

Einnahmen. Entwicklung des durchschnittlichen Stunden-Honorars (netto für 60 Minuten) in Euro in den letzten 10 Jahren.



belohnt, die langjährige Erfahrung als Coach mitbringen und über eine hohe Praxiserfahrung durch viele Coaching-Prozesse im Jahr verfügen.

In der Literatur zum Thema Coaching findet sich stets ein Kriterium, welches als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching gilt: Die Freiwilligkeit. Coaching soll gute Leute unterstützen noch besser zu werden, indem der entwicklungsfreundige Coaching-Klient einen Sparringspartner auf Augenhöhe sucht und mit ihm oder ihr spezielle Situationen reflektiert. Doch inwiefern ist das auch die Realität in den heutigen Unternehmen? Die Frage „Wer gab zum Coaching den Anstoß?“ soll helfen die Antwort darauf zu finden.

Tatsächlich kam der Anstoß für das Coaching nach Angaben von Coaches (67 Prozent sagten das) und den Klienten (63 Prozent sagten das) in der Mehrheit der Fälle vom Coaching-Klienten selbst. Offensichtlich geht Coaching tatsächlich in der Mehrzahl der Fälle vom Coaching-Klienten aus, was eine gewisse Freiwilligkeit unterstellt. Gleichzeitig bleibt aber festzuhalten, dass häufig genug auch der Anstoß vom Vorgesetzten (nach Coach-Angaben in 18 und nach Coaching-Klient-Angaben in 25 Prozent der Fälle) oder der Personalabteilung kam (nach Coach-Angaben in 14 Prozent und nach Coaching-Klient-Angaben in acht Prozent der Fälle). Das heißt natürlich nicht automatisch, dass das Coaching unfreiwillig war. Doch entspricht das Bild des Coaching-Klien-

ten, der von sich aus nach einer Entwicklung strebt, nicht vollständig der Realität. In gut einem Drittel der Fälle kommt der Anstoß zum Coaching eben nicht vom Klienten. Und ob die Anregung zu einem Coaching-Prozess vom Chef oder der Personalabteilung so einfach dankend abgelehnt werden kann, ist zumindest zu hinterfragen. Was die Frage nach dem Anstoß allerdings nicht beantworten kann, ist die Art der Zusammenarbeit zwischen Coach und Coaching-Klient. Sollte sich hier keine vertrauensvolle, freiwillige Zusammenarbeit entwickeln (unabhängig davon, wer das Coaching angestoßen hat), so wird das Coaching wohl kaum erfolgreich verlaufen können.

Was sind wichtige Kriterien für die Coach-Auswahl?

Das Durchschnittsalter eines Coaching-Klienten beträgt 46 Jahre und liegt damit knapp unter dem durchschnittlichen Alter der Coaches von fast 50 Jahren. Mit Blick auf die Position im Unternehmen zeigen die Angaben der Coaching-Klienten, dass tatsächlich die meisten Klienten aus dem Bereich des Managements kommen (Top-Management 30 Prozent, Mittel-Management 40 Prozent und unteres Management 17 Prozent), wohingegen nur 13 Prozent der Befragten aus der Mitarbeiterebene kamen. Immerhin 71 Prozent der befragten Coaching-Klienten verfügen dabei über eigene Personal- →

→ verantwortung. Damit bestätigt sich das Bild, dass Coaching vor allem ein im Managementbereich eingesetztes Instrument der Personalentwicklung ist.

Nun stellt sich die Frage, was diese Zielgruppe vom Coach erwartet. Oftmals liegt in vielen Unternehmen die Vorauswahl der Coachs in der Hand der Personalentwickler oder HR-Business-Partner. Diese haben oft klare Vorstellungen davon, was sie von einem Coach erwarten. Er oder sie sollte selbst einmal Führungskraft gewesen sein, Lebenserfahrung mitbringen und vielleicht sogar eine inhaltlich ähnliche Fortbildung gemacht haben wie der Personaler selbst (heute oft „systemisch“). Doch wie bedeutsam sind diese Kriterien auch für den Coaching-Klienten? Schaut man sich die Top 3 der wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Coachs an, bekommen wir aus den Antworten der Klienten auf einer Skala von eins bis sechs (sechs ist die höchste Wichtigkeit) folgende Auswahl:

1. Eine mehrjährige Berufserfahrung als Coach (4,21)

2. Die methodische Ausrichtung des Coachs (4,16)

3. Der Coach wurde von einer sonstigen (also nicht vom HR-Manager oder dem eigenen Chef), vertrauenswürdigen Person empfohlen (4,04).

Demnach spielen Seniorität und geliehenes Vertrauen durch Empfehlung eine wichtige Rolle bei der Auswahl des Coachs. Die von Unternehmen oft geforderte Führungserfahrung des Coachs spielt für die Klienten dagegen eine eher untergeordnete Rolle (3,39). Auch für die Coaching-Verbände zeigt das Ergebnis ein eher ernüchterndes Bild. Die Mitgliedschaft in einem solchen Verband ist den Daten nach eher unwichtig für den Klienten (2,77). Hier haben die Coaching-Verbände Positionierungsbedarf. Die Verbandsmitgliedschaft als Garant für einen bestimmten Mindeststandard oder als Hilfe bei der Auswahl eines Coachs ist bei den Coaching-Klienten noch nicht im ausreichenden Maße angekommen.

Fragt man nach der Sichtweise der Coachs zu diesem Thema, kommt ein

ähnliches, wenn auch nicht identisches Bild heraus. Demnach spielt die größte Rolle bei der Auswahl eines Coachs:

1. Der Coach wurde von einer sonstigen (also nicht HR oder Chef), vertrauenswürdigen Person empfohlen (5,2)

2. Die Coaching-Ausbildung, die der Coach absolviert hat (4,57)

3. Eine mehrjährige Berufserfahrung als Coach (4,47).

Schaut man sich die Einschätzung der beiden Gruppen im Detail an, dann wird deutlich, dass Coachs den Bereich „Empfehlung durch eine vertrauenswürdige Person“ und die eigene Coaching-Ausbildung als deutlich wichtiger einschätzen, als dies die Klienten tun. Überraschenderweise unterschätzen die Coachs dagegen die Bedeutung der methodischen Ausbildung als Auswahlkriterium für ihre Beratungsleistung.

Hier wäre es also für Coachs wichtig zu überlegen, ob die eigenen Marketinganstrengungen tatsächlich mit der Erwartung der Zielgruppe übereinstimmen und ob nicht die deutliche und präzisere Darstellung des eigenen methodischen Ansatzes und Hintergrunds ein für den Klienten hilfreiches Angebot bei der Auswahlentscheidung wäre oder ob hier eine verzerrte Wahrnehmung in Bezug auf die Bedeutung einzelner Auswahlkriterien für Klienten vorliegt, wie die aktuellen Daten nahelegen.

Was wird im Coaching besprochen?

Was waren nun die Themen des Jahres 2013, die zwischen Coach und Coaching-Klient besprochen wurden? Auch hier gibt es eine relative Übereinstimmung zwischen Coachs und Klienten. Erst einmal haben die Coachs wesentlich häufiger die Möglichkeit der Mehrfachnennungen genutzt als die Coaching-Klienten. Das heißt, bei der Frage nach den Topthemen wurden von den Coachs alle vorgegebenen Themen insgesamt deutlich häufiger gewählt, als das die Coaching-Klienten taten. Bezieht man Angaben auf die Anzahl der Nennung je Gruppe, findet man ähnliche Topthemen in 2013 bei den Coachs wie auch bei den Klienten: Neue Aufgaben/Funktionen/Positionen, Selbstreflexion/Selbst- und Fremdbild, →

AUTOREN



Georg Fischer,
Diplom-Sozial-
Pädagoge, Diplom-
Ökonom, führt die
Organisationsbera-

tung „Denkstelle“ in Sankt Augustin bei Bonn. Dort beschäftigt sich der Innovationsexperte mit Business-Research und Business-Development insbesondere in Strategie- und Organisationsfragen. Fischer ist Partner der „Allianz für Kompetenz“, der auf erneuerbare Energien spezialisierten Exxergy und war Partner/Gesellschafter weiterer Beratungsgesellschaften. Er veröffentlichte ein Buch zum „Abenteuer Innovation“ und wertet die jährliche „Coaching-Umfrage Deutschland“ aus.

Denkstelle Organisationsberatung

Georg Fischer

Von-Galen-Straße 21

53757 Sankt Augustin

Tel. 02241 922224

Georg.Fischer@denkstelle.de

www.denkstelle.de



Jörg Middendorf,
Diplom-Psychologe
und M. Sc. in Psy-
chology, leitet das
auf die Themen Coa-

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

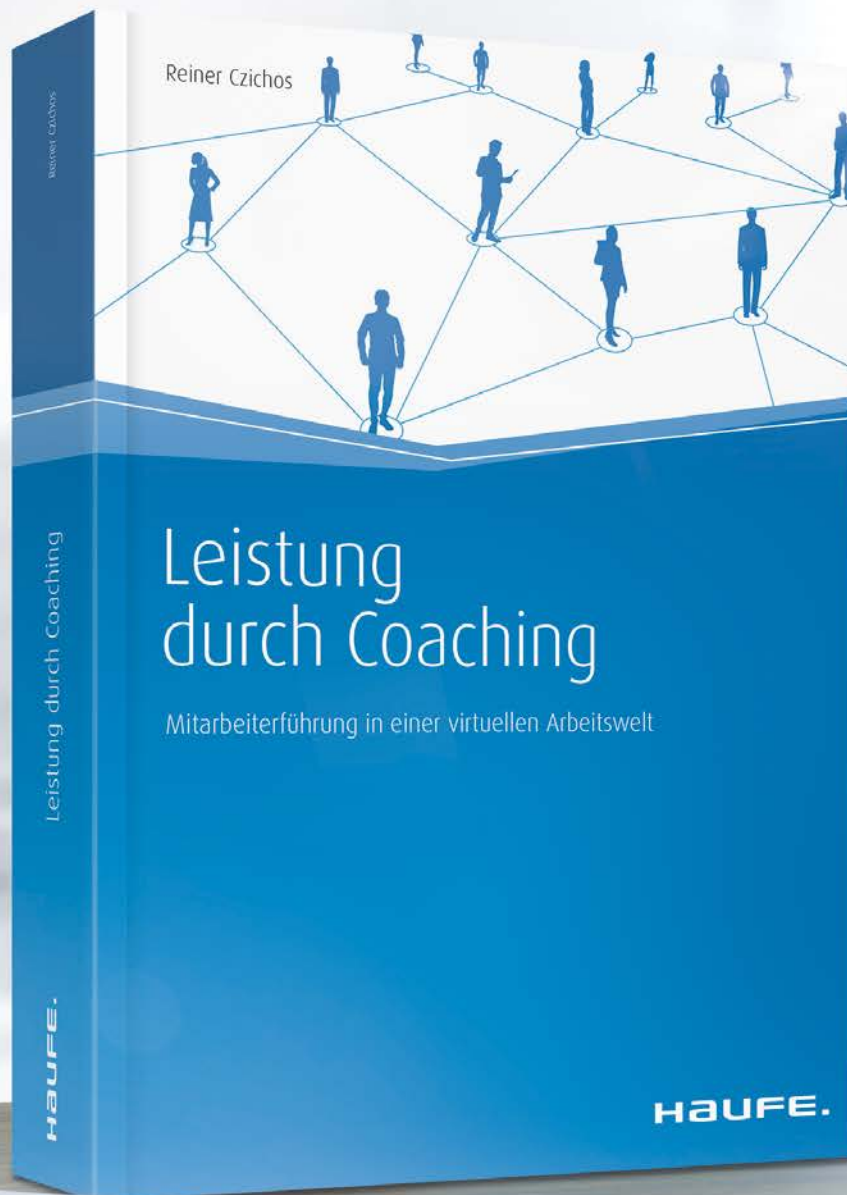
BCO Büro für Coaching

Jörg Middendorf

Tel. 02234 9335191

info@BCO-Koeln.de

www.bco-koeln.de



368 Seiten, € 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-05026-2
Bestell-Nr. E04537



256 Seiten, € 29,95 [D]
ISBN 978-3-648-04988-4
Bestell-Nr. E00399



224 Seiten, € 24,95 [D]
ISBN 978-3-648-05071-2
Bestell-Nr. E00218

Effektive Mitarbeiterführung durch Coaching

Meistern Sie auch zukünftig Ihre Führungsaufgabe erfolgreich: Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung durch Coaching. Mit Coaching haben Sie ein modernes Führungsinstrument, um durch gezielte Förderung die Potenziale Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und sie so zu Leistung zu führen.

- Leistung ermöglichen durch richtige Mitarbeiterführung
- Von praxiserprobten Führungstechniken für effektives Coaching profitieren
- So funktioniert virtuelles Coaching und die Kommunikation in virtuellen Teams

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Dr. Kathrin Munaretto



Gastkommentar

Wenn Coachs wie Äpfel wären ...

Bei der Kategorisierung eines Apfels werden strenge Vorschriften angewandt: nicht zu klein, nicht zu leicht, genau richtig gefärbt - dann darf er ins deutsche Obstregal. Wie aber sieht es im Fall eines Coachs aus? Fehlende Standards machen es sehr schwierig, einen guten von einem schlechten Coach zu unterscheiden.

„Ein fauler Apfel verdirbt den ganzen Korb“, das weiß jedes Kind. Wieso also darf sich jemand ohne nachvollziehbare oder vergleichbare Qualifikation auf demselben beruflichen Niveau bewegen wie ein Kollege, der sein Coaching-Metier wirklich versteht? Was signalisiert der Begriff „Coach“ an Qualität, wenn ein hervorragender Coach in den gleichen „Korb“ mit einem anderen geworfen wird, der diese Berufsbezeichnung in drei Wochenendseminaren erworben hat? Da stellt sich doch die Frage, wie in einem Land, in dem jedes lebensmitteltechnische Produkt bis ins letzte Detail überprüft wird, bevor es in den Handel gelangt, das Wort „Coach“ als ein Überbegriff für professionelle Unterstützung genauso wie für Scharlatanerie und Quacksalberei steht? Da muss man wohl in den sauren Apfel beißen ...

„ Zwischenmenschliche Fähigkeiten müssen durch kontinuierliche Selbsterfahrung bei einem zertifizierten Lehr-Coach herausgebildet werden. “

Schlecht ausgebildete Coachs sind oft davon überzeugt, jede Situation mit den erlernten Tools handhaben zu können. Gute Coaching-Werkzeuge allein können aber alleine nicht jede Wendung in einem Coaching-Gespräch auffangen. Die erlernten Fragetechniken mögen bei einem reflektierten Coach hilfreich und zielführend sein. Bei dem unerfahrenen oder ungeeigneten Kollegen kann

eine Coaching-Situation jedoch leicht aus dem Ruder laufen: Wie weitermachen, wenn unvermittelt negative Gedankenmuster und destruktive innere Einstellungen beim Klienten zutage treten? Wenige Grundmuster, aufgrund derer die Klienten um Rat suchen, sind positiver Natur. Leicht kann die Wirkung einer auswendig gelernten Fragetechnik unterschätzt werden. Was tun mit dem Klienten, der durch die Wunderfrage seines Coachs entdeckt, dass seine Business-Probleme von einem Trauma aus der Kindheit herrühren?

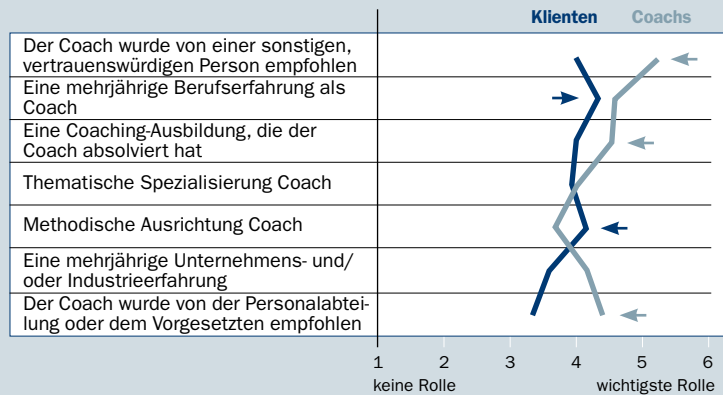
Wie aber kann die „Apfelmisere“ im Coaching behoben werden? Langfristig wäre eine Ausbildung mit einheitlichen Zulassungsvoraussetzungen, einer Mindestdauer, vergleichbaren Inhalten und ausreichend Zeit für Selbsterfahrung wichtig. Bis sich Staat und Coaching-Verbände darauf geeinigt haben, schlage ich als Sofortmaßnahme vor, für jeden Neuling ein (hohes) Maß an Selbsterfahrung festzulegen. So essenziell wie Sonnenlicht und Wasser für die Entstehung eines Apfels, so wichtig sind Supervision und Selbsterfahrung für die Ausbildung zum Coach. Zwischenmenschliche Fähigkeiten sollten bindend für eine Zulassung zur Berufsausübung sein. Sie müssen

durch kontinuierliche Selbsterfahrung bei einem zertifizierten Coach oder Psychologen herausgebildet werden – und nicht durch Kleingruppengespanne unter den Mitauszubildenden. Hierdurch könnte sich der angehende Coach seiner eigenen Persönlichkeit gewahr werden und sich seiner Vergangenheit stellen. Durch eine ausreichende Anzahl an Selbsterfahrungsstunden hätte er die Chance, seine eigene Lebensgeschichte „aufzuräumen“ und so ausschließlich für die Belange seines Coachees da zu sein. Das brächte auf der Seite der Klienten mehr Vertrauen - weil kein fauler Apfel mehr den ganzen Korb verdirbt.

Dr. med. Kathrin Munaretto ist promovierte Ärztin, Business Health Coach und Mental-Trainerin. Sie verfügt über eine langjährige Praxiserfahrung in der Psychosomatischen Medizin, PMR und Achtsamkeit. Sie coacht Fach- und Führungskräfte und berät Unternehmen, Verbände und öffentliche Arbeitgeber. www.munaretto.de

Klienten interessieren sich durchaus für die Methoden ihres Coachs

Auswahlkriterien. Die sieben wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Coachs aus der Sicht der Klienten und der Coachs.



→ Entwicklung von Führungskompetenzen, Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung sowie Konflikt- und Beziehungsthemen. Das viel diskutierte Thema Stressmanagement liegt bei den Klienten erst auf Platz sechs und bei den Coachs auf Platz sieben von insgesamt 14 vorgegebenen Themenbereichen.

Schaut man sich die relative Verteilung der Themen in den beiden Gruppen an, fallen dennoch Unterschiede auf. So stehen in der Wahrnehmung der Klienten eher Persönlichkeitsthemen und konkrete Problemsituationen im Vordergrund und nach Wahrnehmung der Coachs eher die Führungs- und Positionsthemen. Auch hier gilt es für die Coachs zu überlegen, wo die unterschiedliche Wahrnehmung mit Blick auf die Bedeutung einzelner Themen herrührt und ob intensiveres Einstellen auf die internen Landkarten der Klienten angezeigt wäre.

Vielleicht noch interessanter als die Auswahlkriterien für Coachs könnten die Wahrnehmungen über die Elemente im Coaching sein, die eine nachhaltige Veränderung bewirken. Coaching zeichnet sich ja durch ein bestimmtes Verständnis von Beratung aus, welches im Bereich der Prozessberatung angesiedelt ist und damit zum Beispiel Trainingselemente oder Anteile der fachlichen Beratung entweder ganz verneint oder nur einen sehr untergeordneten Stellenwert zubilligt (hier gibt es durchaus Unterschiede zwischen den Coaching-Verbänden). Diese Vorstellung wird durch die Ergebnisse der Umfrage auch bestätigt. Sowohl Coachs wie auch Coaching-Klienten wählen die gleichen sechs Aspekte bei der Frage nach den wichtigsten Elementen, die beim Coaching-Klienten eine nachhaltige Veränderung bewirken:

- Fragen des Coachs
- Ressourcenaktivierung
- Wertschätzung
- Zielklärung
- Eingehen auf die emotionale Lage des Coaching-Klienten
- gemeinsame Reflexion.

Dennoch fällt auf, dass die Coachs die Bedeutung dieser Top-Erfolgsfaktoren in der Regel deutlich höher einschätzen als die Klienten selber. Dagegen werden die weniger bedeutenden Faktoren wie (Persönlichkeits-)Tests, Theorien und Mo-

delle, Feedback-Instrumente (zum Beispiel 360-Grad-Feedbacks), Wissen und Tipps vom Coach systematisch von den Klienten höher eingeschätzt als dies die Coachs tun.

Dies fällt vor allem bei dem unter Coachs heiß diskutierten Thema der „Tipps und konkreten Hinweise des Coachs“ auf. Auf der Skala von eins bis sechs (sechs bedeutet „die wichtigste Rolle“ für eine nachhaltige Veränderung) schätzen die Coaching-Klienten Tipps und konkrete Hinweise des Coachs als eindeutig wichtiger ein (4,34) als die Coachs (3,46). Man könnte die Zahlen so interpretieren, dass neben der gemeinsamen Reflexion auch konkrete Tipps des Coachs durchaus wertgeschätzt werden, was sich mit der thematischen Betonung von Persön-

lichkeits- und Problemfragen sowie der Höchstbewertung der Berufserfahrung des Coachs als Auswahlkriterium zu einem Bild fügt. Unabhängig davon, ob dieser Aspekt nun zum Selbstverständnis der deutschsprachigen Coachs passt oder nicht, sollte sich jeder Coach bewusst sein, dass dies durchaus aus der Sicht der Coaching-Klienten ein wichtiges Element für seine angestrebte Entwicklung sein kann.

Jörg Middendorf, Georg Fischer ●

Hinweis: Die vollständigen Daten der Coaching-Umfrage 2013 können von allen interessierten Marktteilnehmern gegen eine Schutzgebühr von fünf Euro unter der E-Mail-Adresse „info@bco-koeln.de“ bestellt werden.

Worum es beim Business-Coaching im Jahr 2013 ging

Top-Themen. Gefragt wurden Coachs und zum ersten Mal auch ihre Klienten (!) nach wichtigen Coaching-Themen (Mehrfachnennung).

