

Philipps-Universität Marburg  
Technologie- und Innovationsmanagement  
Am Plan 2  
35037 Marburg

+ 49 6421 2821718  
coaching@staff.uni-marburg.de

## 5. Marburger Coaching-Studie

Prof. Michael Stephan und Carmen Wegner

**Coaching-Marktanalyse 2021/2022**

© 2022 – Alle Inhalte der vorliegenden Arbeit, insbesondere Texte und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt (§2UrhG, §5UrhG sowie §15UrhG). Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Weitergabe an Dritte, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten.  
Prof. Michael Stephan und Carmen Wegner

## 5. Marburger Coaching-Studie

Prof. Michael Stephan und Carmen Wegner

### Coaching-Marktanalyse 2021/2022

## Vorwort

Aktuell scheint sich eine disruptive Transformation im deutschsprachigen Coaching-Markt zu vollziehen. Es wird derzeit sehr viel über Strukturbrüche, Paradigmenwechsel und einen radikalen Wandel diskutiert. Offenbar treffen neue Einflussfaktoren und Megatrends aufeinander, die nun auch das Selbstverständnis im Coaching zu verändern scheinen: Die VUKA-Welt!

Ja, die Welt ist VUKA, ziemlich VUKA sogar. Es schwimmen mehr schwarze Schwäne im Teich als wir es je für möglich gehalten hätten. Die Pandemie, technologische Veränderungen, Digitalisierungsdruck, geopolitische Strukturbrüche, Kriege und Krisen. In der Ukraine, Taiwan und im Iran. Multiple Wirtschaftskrisen durch Energiekrise, Inflation, Rezession und Vollbeschäftigung. Gesellschaftliche „Great Resignation“ gepaart mit dem Wertewandel in den Generationen ‚Y‘, ‚Z‘, ‚Millennials‘, und schließlich der zunehmende Druck zur ökologischen Nachhaltigkeit. Sie alle intensivieren VUKA, treffen den Coaching-Markt mit voller Wucht und werden diesen tiefgreifend transformieren, so gemeinhin die Schlussfolgerung.

In diesen unsicheren Zeiten will die Marburger Coaching-Studie durch wissenschaftliche Fakten Orientierung geben. Seit Beginn in 2008/2009 gliedert sich die Marburger Coaching-Studie in einen Panelteil, der analysiert, wie sich die Marktstrukturen im Angebot und in der Nachfrage verändern. In Ergänzung zum standardisierten Panelteil ist jede Studie durch eigene Schwerpunkteile geprägt, in denen aktuelle Trends und neue Entwicklungen thematisiert und vertieft werden.

Während sich die Trendthemen stets verändern, bleibt der Panelteil möglichst stabil. Tatsächlich wurden und werden die Strukturdaten des Panelteils grundsätzlich in konstanter Form erhoben, ausgewertet und dargereicht. In anderthalb Jahrzehnten fortdauernder, wissenschaftlicher Erhebungen kann es aber nicht unterbleiben, das Studiendesign und die Darstellung zu überprüfen und an gegebener Stelle zu aktualisieren. In der vorliegenden Studie haben wir deshalb zwei wesentliche Veränderungen vorgenommen. Bei der Frage nach dem Geschlecht in der Erhebung der soziodemografischen Merkmale haben wir die bisherige Auswahl von *männlich* und *weiblich* um die Auswahl *divers/andere* ergänzt, um allen Identitäten Raum zu geben. Auch im Fließtext legen wir ein besonderes Augenmerk auf das Gendern. Eine zweite wesentliche Veränderung ist die Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse. Die bisherige Tendenz zu einer dogmatischen Trennung der Datenauswertung in Angebots- und Nachfrageseite (Coaches versus Unternehmen) haben wir zugunsten einer besseren Lesbarkeit und Vergleichbarkeit an geeigneter Stelle geändert, sodass die Ergebnisse beider teilnehmenden Gruppen vermehrt parallel dargestellt und diskutiert werden. Für eine bessere Orientierung haben wir sowohl den Unternehmen (gelb) als auch den Coaches (blau) in den Abbildungen eindeutige Farben zugeordnet.

Trotz aller Änderungen gibt es aber unerschütterliche Grundkonstanten in der Durchführung der Marburger Coaching-Studie: Unabhängige empirische Forschung kann nur durch ein breites Netzwerk und die Mithilfe vieler Akteure funktionieren. An der erfolgreichen Durchführung dieser Studie haben auch in der fünften Auflage eine beeindruckende Zahl an namhaften und kompetenten Expert:innen und Fachkräften mitgewirkt.

Für die Themenexploration und Auswahl gilt unser besonderer Dank in dieser Studie den Teilnehmer:innen der Fokusgruppen und Experteninterviews, die uns durch ihre herausragende Expertise, ihre Lust zum Diskurs und ihr thematisches Gespür inhaltlich inspiriert, zugefüttert und unterstützt haben.

Herzlichen Dank für Ihre Zeit und den umfassenden Einblick in die aktuellen Themen und Trends des Deutschen Coaching-Marktes (in alphabetischer Reihung)

Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer	Marion Heber
Dr. Uwe Böning	Jenny Junghanns-Moll
Kirsten Dierolf	Dr. Wolfgang Looss
Sascha Engel	Patrik Merke
Dr. Margret Fischer	Prof. Dr. Heidi Möller
Brigitte Fritschle	Christian Rötz
Prof. Dr. Harald Geißler	Claudia Salowski
Prof. Dr. Siegfried Greif	Bärbel Schwertfeger
Dr. Peter Paul Gross	Prof. Dr. Claas Triebel

Nachdem die Themen festgelegt, die Fragebögen entwickelt und der Pretest absolviert sind, kommen wir in jeder Studie an einen sehr kritischen Punkt unserer unabhängigen Forschung. Denn ohne das breite Echo in Medien, Verbänden, Newslettern und Sozialen Netzwerken hätten wir keine Teilnehmer:innen und ohne Teilnehmer:innen hätten wir keine Daten. Wir sagen herzlich Danke, dass Sie uns so aktiv mit Ihrem Netzwerk bei der Bewerbung der Studie unterstützt haben

BDVT – Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V., Frau Franke  
 BPM - Bundesverband der Personalmanager e.V., Dr. Bernd Blessin  
 DBVC - Deutschen Bundesverband Coaching e.V., Frau Waldow  
 Deutschlandfunk, Thilo Schmidt  
 dvct – Deutscher Verband für Coaching und Training e.V., Frau Kaiser  
 ICF – International Coach Federation Deutschland e.V., Kirsten Dierolf  
 Newsletter PERSONALintern, Bernd Gey  
 Stuttgarter Zeitung, Ingmar Volkmann

Last but not least gilt unser herzlicher Dank allen Teilnehmer:innen! Danke, dass Sie sich die Zeit genommen haben, unsere Fragebögen zu beantworten und die unabhängige Hochschulforschung zu unterstützen! Ohne Sie gäbe es die Marburger Coaching-Studie nicht!

Weiterhin arbeiten wir daran, die wissenschaftlichen Daten zum deutschen Coaching-Markt nicht nur qualitativ hochwertig, sondern auch für Sie – unsere Leser – so interessant und erkenntnisreich wie möglich aufzubereiten. Wenn Sie hierzu Anregungen, Kritik oder Lob an uns richten möchten, freuen wir uns sehr über Ihre Nachricht an [coaching@staff.uni-marburg.de](mailto:coaching@staff.uni-marburg.de).

Nun wünschen wir Ihnen aber – liebe:r Leser:in – aufschlussreiche Erkenntnisse und spannende Impulse bei der Lektüre der Studienergebnisse.

Marburg, den 01.10.2022

Michael Stephan & Carmen Wegner

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	i
Abbildungsverzeichnis.....	iii
Tabellenverzeichnis .....	iv
1. Einleitung.....	1
2. Methodisches Vorgehen .....	3
2.1 Forschungsdesign und Gang der Untersuchung.....	3
2.2 Wahl der Stichprobe.....	3
2.3 Scoring .....	4
3. Wer hat an der Studie teilgenommen? Charakteristika der beiden Stichproben.....	5
3.1 Allgemeine, soziodemografische und regionale Merkmale .....	5
3.2 Ausbildungshintergründe der Studienteilnehmer:innen .....	7
4. Strukturparameter und Entwicklungen im deutschsprachigen Coaching-Markt.....	9
4.1 Profil des Coaching-Angebots: Leistungsspektrum, Vertrieb und Akquise .....	9
4.2 Profil der Coaching-Nachfrage: Unternehmen, Organisation und Einstellung zum Coaching....	13
4.3 Profil der Marktstruktur: Zielgruppen, Angebote, Volumen, Preise .....	19
5. Fokusthemen der aktuellen Coaching-Studie .....	24
5.1 Coaching-Ausbildung und Leitwissenschaften im Coaching .....	24
5.2 Selbstverständnis der Coaches und aktuelle Anlässe im Coaching.....	27
5.3 Coaching-Verbände .....	32
6. Blick in die Zukunft des Coachings: Entwicklungstrends.....	34
6.1 Zukünftige Anlässe für den Einsatz von Coaching .....	34
6.2 Coaching-Plattformen .....	35
6.3 Treibende Wettbewerbsfaktoren im deutschsprachigen Coaching-Markt .....	37
7. Fazit .....	38
Literatur .....	40

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Geschlechterverteilung der Studienteilnehmer:innen .....	5
Abb. 2: Alter der Studienteilnehmer:innen.....	6
Abb. 3: Arbeitsstandorte Studienteilnehmer:innen.....	7
Abb. 4: Ausbildungshintergründe der Studienteilnehmer:innen.....	8
Abb. 5: Dienstleistungen der Coaches.....	10
Abb. 6: Marketing- und Vertriebskanäle von Coaches.....	11
Abb. 7: Akquise von Coaches .....	12
Abb. 8: Nutzung Sozialer Medien .....	13
Abb. 9: Größenverteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl .....	14
Abb. 10: Größenverteilung der Unternehmen nach Brutto-Umsatz .....	14
Abb. 11: Anteil des für Coaching genutzten PE-Budgets.....	15
Abb. 12: Einstellung zum Coaching .....	16
Abb. 13: Anteil der Unternehmen mit eigenem Coachingpool.....	17
Abb. 14: Komposition des Coachingpools in Abhängigkeit der Poolgröße .....	17
Abb. 15: Tatsächlicher Einsatz externer Coaches in Prozent aller Coaching-Anlässe .....	18
Abb. 16: Kriterien bei der Auswahl von Coaches .....	19
Abb. 17: Einsatz anderer Sprachen im Coaching.....	21
Abb. 18: Umsatzanteile von Coaches durch Coaching .....	22
Abb. 19: Gezahlte und verdiente Stundensätze im Business-Coaching.....	23
Abb. 20: Bruttojahresumsatz der Coaches mit Coaching-Dienstleistungen .....	24
Abb. 21: Coaching-Ausbildung .....	25
Abb. 22: Inhaltliches Selbstverständnis der Coaches: Generalist oder Spezialist.....	27
Abb. 23: Prozessuales Selbstverständnis der Coaches: JIT oder klassische Prozessbegleitung.....	28
Abb. 24: Mediales Selbstverständnis der Coaches: Digital oder Face-to-Face .....	28
Abb. 25: Dauer eines Coachings in Stunden.....	29
Abb. 26: Zeitraum eines Coachings in Monaten .....	30
Abb. 27: Zugehörigkeit zu einem Coaching-Verband.....	32
Abb. 28: Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum .....	33
Abb. 29: Funktionen von Coaching-Verbänden .....	34
Abb. 30: Zukünftige Anlässe von Coaching .....	35
Abb. 31: Coaching-Plattformen.....	37
Abb. 32: Wettbewerbsfaktoren im Coaching-Markt.....	38

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Branchen, in denen Coaches tätig sind.....	9
Tabelle 2: Tätigkeit in Jahren als Coach.....	10
Tabelle 3: Seit wann nutzen Sie Coaching? .....	15
Tabelle 4: Anstellungsverhältnis der Coaches.....	18
Tabelle 5: Kundensegmente der Coaches differenziert nach Größenklasse.....	20
Tabelle 6: Hierarchische Ebene aus Perspektive der Coaches .....	20
Tabelle 7: Hierarchische Ebene aus Perspektive der Unternehmen .....	21
Tabelle 8: Aufträge als externer Coach .....	22
Tabelle 9: Leitwissenschaft der Coaching-Ausbildung .....	26
Tabelle 10: Coaching-Anlässe aus Sicht der Coaches und Unternehmen .....	31

## 1. Einleitung

Der Markt für Business-Coaching ist in den letzten anderthalb Jahrzehnten beständig angewachsen. Die Erkenntnisse der letzten vier Marburger Coaching-Studien legen nahe, dass die Wachstumsraten bis zu zehn Prozent pro Jahr betragen. Zumindest bis zur COVID19-Pandemie (und den darauffolgenden multiplen Krisen). Seit zweieinhalb Jahren hat die Pandemie mit ihren Lockdowns und Kontaktbeschränkungen zu Einschnitten und Veränderungen auch im Coaching geführt. Coaching ist natürlich digital geworden. Aber wie hat sich darüber hinaus die Pandemie in Kombination mit den anderen Veränderungstreibern wie der Digitalisierung und der aufkommenden Plattformökonomie auf die strukturelle und inhaltliche Entwicklung des Coaching-Marktes ausgewirkt? Es war längst überfällig, nach der letzten Studie in 2016/2017 eine Neuauflage der Marburger Coaching-Studie durchzuführen und diesen Entwicklungen und Veränderungen nachzuspüren.

Die Marburger Coaching-Studie fokussiert den Markt für Business-Coaching. Der Studie liegt damit ein tendenziell enges, aber präzises Begriffsverständnis zugrunde. Business-Coaching wird aus ökonomischer Sicht als eine personenzentrierte und wissensintensive Dienstleistung betrachtet, die als Instrument der Personalentwicklung für eine individuelle Beratung im beruflichen Kontext primär innerhalb von Organisationen eingesetzt wird (vgl. Stephan et al. 2010). Individuelle Beratung im beruflichen Kontext kann in Einzelfällen natürlich auch von Privatpersonen außerhalb eines organisationalen Kontexts in Anspruch genommen werden, wenn es bspw. um die persönliche berufliche Neuorientierung geht. Auch wenn bei bestimmten Coaching-Anlässen die Grenzen zum Life-Coaching mitunter fließend sind (z. B. bei Themen wie Gesundheit oder Work-Life-Balance), klammert die Marburger Coaching-Studie ganz bewusst den Markt für Life-Coaching aus. Dies hat erstens inhaltliche und zweitens methodische Gründe: Erstens steht im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses der Marburger Coaching-Studie das Thema Personal- und Führungskräfteentwicklung im unternehmerischen Kontext. Zweitens ist der Life-Coaching-Markt empirisch kaum zu fassen, weder inhaltlich noch hinsichtlich der relevanten Grundgesamtheit.

Mit der kontinuierlichen Sammlung von Strukturdaten und der Betrachtung aktueller Trendthemen verfolgt die Marburger Coaching-Studie ein oberstes Ziel: Transparenz und Orientierung schaffen. Transparenz als wichtige Grundlage zur Orientierung für alle relevanten Akteure im Markt für Business-Coaching. Die Studie adressiert drei primäre Zielgruppen: (1) Coaches, (2) Personalverantwortliche und Personalentwickler in den Unternehmen sowie natürlich (3) Klienten im Business-Coaching.

Ein USP und Anker der Inhaltsvalidität der Ergebnisse der Marburger Coaching-Studie ist zweifelsohne, dass beide Marktseiten und -perspektiven abgefragt und miteinander verglichen werden: Die Sichtweise der Coaches und die Sicht der Nachfrageseite, vertreten durch Führungskräfte, Personalmanager und leitende Personalentwickler. Hierfür werden Daten sowohl von der Angebotsseite – den in Deutschland tätigen Coaches – als auch der Nachfrageseite – in Form von Personalverantwortlichen und Unternehmensentscheider:innen – gesammelt. Seit ihrem Beginn trägt die Marburger Coaching-Studie so zu einer nachhaltigen Qualitätssteigerung und Professionalisierung der Branche bei. Denn die wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Marktes schafft Transparenz und damit die Grundlage für Benchmarking sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite.

Ein weiterer USP der Studie ist die Längsschnittbetrachtung des Marktes. Die Marburger Coaching-Studie wurde in 2007/2008 mit der ersten Auflage initiiert. Seither wurde die Studie im zwei- bis dreijährigen Rhythmus durchgeführt, um eine kontinuierliche Strukturentwicklung des Marktes für Business-Coaching abbilden zu können. Nach der zweiten Studie in 2010/2011 und der dritten Studie in 2013/2014 wurde die vierte Studie in 2016/17 durchgeführt und veröffentlicht.

Die Fortsetzung mit der fünften Studie war ursprünglich für 2019/2020 geplant. Mit Beginn der COVID-19-Pandemie Anfang 2020 war es jedoch angebracht, den Fortgang der Studie zu unterbrechen. Durch den Lock-down war klar, dass die „Corona-Krise“ auch tiefgreifende Veränderungen für das Business-Coaching mit sich bringen würde. Über ein Jahr später, in Quartal 2/2021 wurde die Studie wieder aufgenommen und nun, in Quartal 3/2022 liegen die Ergebnisse vor.

Für die Interpretation der empirischen Erkenntnisse ist eine zeitgeschichtliche Einordnung in die aktuell sehr turbulenten Zeiten bedeutsam. Die explorativen Vorstudien zur Themensondierung mit Experten (vgl. dazu Kap. 2.1) wurden in den Quartalen 2 und 3 2021 durchgeführt. Die Datenerhebung der Hauptuntersuchung mittels Fragebogen erfolgte online im Zeitraum November 2021 bis Juli 2022. Das Thema Corona war demnach in allen Phasen der empirischen Untersuchung präsent, der russische Überfall auf die Ukraine nur im späteren Gang der Hauptuntersuchung. Die aus dem Krieg resultierenden Folgethemen, wie die Energiekrise, Rezession und Inflation, die seit dem zweiten Halbjahr des Jahres 2022 die Diskussion beherrschen, waren zum Hauptgang der Untersuchung zwar sichtbar, aber noch nicht virulent.

Wie ist die vorliegende Marburger Coaching-Studie 2022 aufgebaut? Traditionell gliedert sich die Studie in einen Panelteil und in einen Teil mit Schwerpunktthemen. Der Panelteil der Studie analysiert, wie sich die Marktstrukturen auf der Angebots- und Nachfrageseite verändern. Neben allgemeinen Strukturparametern werden auch sensiblere Aspekte wie Preise oder Qualifizierungshintergründe der Coaches abgefragt. In Ergänzung zum standardisierten Panelteil ist jede Studie durch individuelle Themenschwerpunkte geprägt, in denen aktuelle Trends und neue Entwicklungen thematisiert und vertieft werden. So hat sich die letzte Coaching-Studie (2016/2017) mit der Akademisierung der Coaching-Ausbildung beschäftigt und bereits Mitte der 2010er-Jahre wurde das Thema ‚Coaching mit neuen Medien‘ beleuchtet – lange vor dem Digitalisierungsschub und ‚Zoom-Boom‘ infolge der aktuellen Pandemie.

Die folgenden Ausführungen zeigen im Detail die Gliederung der aktuellen Studie:

Kapitel 2 zeigt die methodische Vorgehensweise der Studie auf und gibt einen Überblick über die Wahl und Kompositionen der Stichproben.

Kapitel 3 bildet zusammen mit Kapitel 4 den Panelteil der Studie. Kapitel 3 beschreibt die Charakteristika der Studienteilnehmer:innen. Die Auswertung der allgemeinen, soziodemographischen und regionalen Merkmale (3.1) lässt erste Rückschlüsse auf strukturelle Trends im Coaching-Markt zu. Ebenfalls relevante Einblicke in die Qualifikation und damit Professionalisierung der Branche gewähren dann die Ausbildungshintergründe der Coaches und Unternehmensvertreter:innen (3.2). Kapitel 4 erfasst die eigentlichen Strukturparameter des Marktes. Die hier erfassten Strukturparameter zum Profil des Angebots (4.1) und der Nachfrage (4.2) sowie Informationen über Zielgruppen, das Volumen und die Preise (4.3) zeigen die Entwicklungen im Coaching-Markt über die Zeit auf und lassen auch bereits zukünftige Marktstrukturrends erkennen.

In den Kapiteln 5 und 6 werden die Fokusthemen der fünften Coaching-Studie sowie Zukunftstrends behandelt. Kapitel 5 adressiert die drei folgenden Fokusthemen: (5.1) Coaching-Ausbildung, Leitwissenschaften im Coaching und damit auch die Professionalisierung der Branche; (5.2) das Selbstverständnis der Coaches und inhaltliche Anlässe im Coaching; (5.3) Struktur und Funktionen der Coaching-Verbände. Kapitel 6 wirft einen Blick in die Zukunft des Business-Coachings und behandelt Zukunftstrends. Neben zukünftigen Anlässen im Coaching (6.1) werden Coaching-Plattformen als neue Wettbewerber (6.2) sowie treibende Wettbewerbsfaktoren im deutschsprachigen Coaching-Markt (6.3) analysiert. Die fünfte Studie schließt mit einem Fazit in Kapitel 7.

## 2. Methodisches Vorgehen

### 2.1 Forschungsdesign und Gang der Untersuchung

Wie bereits eingangs skizziert, basiert die Marburger Coaching-Studie traditionell auf zwei Säulen: Die erste Säule umfasst den Panelteil. Im Panelteil analysiert die Studie die Entwicklung zentraler Strukturparameter des Coaching-Markts. Der Panelteil wird seit Initiierung der Studie möglichst stabil und damit vergleichbar gestaltet. In der zweiten Säule ist jede Studie durch spezifische Themenschwerpunkte geprägt, in denen aktuelle Trends, Herausforderungen aber auch zukünftige Entwicklungen portraitiert und analysiert werden.

Das Forschungsdesign der Marburger Coaching-Studien basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz (Creswell/Clark 2017). Der Gang der Untersuchung erfolgte in insgesamt vier Schritten:

1. Exploration und Konkretisierung neuer Themenfelder für die Hauptuntersuchung mittels vier Experten-Fokusgruppen;
2. Fragebogen-Erstellung und Pretest;
3. Quantitativ angelegte Online-Befragung (Hauptuntersuchung);
4. Aufbereitung und Interpretation der Studienergebnisse.

Von Juli bis Oktober 2021 wurden die Themenfelder der Hauptuntersuchung exploriert und konkretisiert. In insgesamt drei Fokus-Gruppen diskutierten die Expert:innen über aktuelle Themen und Herausforderungen sowie über zukünftige Entwicklungstrends. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Zusammenstellung der Gruppen gelegt. Für die Exploration der Themenfelder wurden gemischt besetzte Fokusgruppen gewählt. Vertreten waren Business-Coaches, Unternehmensentscheider:innen und Personen mit überdurchschnittlicher Branchenkenntnis, wie Wissenschaftler:innen, Journalist:innen und Projektleiter vorangegangener Marburger Coaching-Studien. In einer vierten Fokusgruppe aus Wissenschaftler:innen und Personen mit überdurchschnittlicher Branchenkenntnis wurden die vielfältigen Themen der Explorationsgruppen in Bezug auf Plausibilität, qualitative Passung, Aktualität und Einfluss auf den Markt hin überprüft und konkretisiert. Hieraus resultierten insgesamt drei Fokusthemen für die vorliegende Untersuchung.

- A. Die Coaching-Ausbildung und Professionalisierung der Branche (inkl. Selbstverständnis als Coach)
- B. Das Aufkommen neuer Wettbewerber: Coaching-Plattformen
- C. Neue Anlässe im Coaching (schwache Signale und frühe Trends der Coaching-Nachfrage)

Eine weitere Besonderheit der Marburger Coaching-Studie ist, dass sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite des Marktes befragt und analysiert werden. Entsprechend wurden im November 2021 auf Basis der oben beschriebenen Inhalte insgesamt zwei Fragebögen entwickelt. Ein Fragebogen für die Business-Coaches als Vertreter:innen der Angebotsseite und ein Fragebogen für Personalverantwortliche und Unternehmensentscheider:innen als Vertreter:innen der Nachfrageseite. Es folgte ein Pretest der Fragebögen, an dem auf Seite der Coaches insgesamt sechs und auf Unternehmensseite fünf Personen teilnahmen.

Die Datenerhebung der Hauptuntersuchung wurde online im Zeitraum November 2021 bis Juli 2022 durchgeführt.

### 2.2 Wahl der Stichprobe

Im deutschsprachigen Markt bieten etwa 9.000 Business-Coaches ihre Dienstleistungen an. Diese Schätzung basiert auf eigenen, konservativen Berechnungen, die exakte Zahl ist nicht zu beziffern, aufgrund nicht existierender subjektiver und objektiver Berufszulassungsvoraussetzungen.

Noch unklarer ist die Zahl derjenigen Unternehmen, die Coaching für ihre Führungskräfte und Mitarbeiter einsetzen. Hierzu liegen keine zitierfähigen Schätzungen, geschweige denn belastbare Zahlen vor. Weder für die Angebots- noch für die Nachfrageseite kann also die reale Grundgesamtheit präzise ermittelt werden. Aus diesem Grund ist eine rein Zufalls basierte Stichprobe nicht möglich. Vielmehr soll dem Anspruch an maximale Repräsentativität durch einen größtmöglichen Rücklauf genügt werden.

Für die Ansprache von Teilnehmer:innen wurden professionelle Datenbanken, Plattformen, Kontaktforen, Business-Netzwerke, Print- und Online-Medien, sowie Verbände im deutschsprachigen Raum genutzt.

Auf Seite der Coaches konnten zusätzlich 3.110 Personen direkt kontaktiert werden. Die Kontaktdaten stammen aus einer Print-Medien-Analyse, die bereits im Vorfeld vorheriger Studien durchgeführt wurde.

Auf Angebotsseite nahmen insgesamt 504 Personen an der Befragung teil. Von ihnen beantworteten 254 den Fragebogen teilweise und 250 den Fragebogen vollständig.

Von insgesamt 181 Teilnehmenden auf der Nachfrageseite beantworteten 118 den Fragebogen teilweise und 63 Personen beantworteten den Fragebogen vollständig. Die Fragebögen enthielten keine Pflichtfragen. Aus diesem Grund – und wie in den Geistes- und Sozialwissenschaften üblich – werden auch jene Antworten in die Auswertung einbezogen, die den teilweise beantworteten Fragebögen entstammen. Hierfür wird die jeweilige Samplegröße entsprechend ausgewiesen.

### 2.3 Scoring

Für die Abfrage und Auswertung von persönlichen Meinungsbildern und Einschätzungen wurde auf ein bewährtes Scoring-Verfahren zurückgegriffen und eine fünfstufige Likert-Skala zugrunde gelegt:

- Bei stark positiver Ausprägung (zum Beispiel mit der Antwortmöglichkeit „sehr oft“) mit dem Faktor 4,
- bei positiver Ausprägung (zum Beispiel mit der Antwortmöglichkeit „oft“) mit dem Faktor 3,
- bei indifferenter Ausprägung (zum Beispiel mit der Antwortmöglichkeit „manchmal“) mit dem Faktor 2,
- bei negativer Tendenz (zum Beispiel mit der Antwortmöglichkeit „selten“) mit dem Faktor 1 und
- bei stark negativer Tendenz (z. B. mit der Antwortmöglichkeit „nie“) mit dem Faktor 0.

Somit ergibt sich in Summe ein dezimaler Zahlenwert zwischen 0 und maximal 4, der auch geringe Abstufungen in den gegebenen Antworten sichtbar machen kann. Die Zahlenwerte sind i.d.R. auf eine Nachkommastelle gerundet. Dem Scoring liegt die Annahme zugrunde, dass die Ausprägungen der Likert Antwortmöglichkeiten untereinander immer eine Differenz von genau eins aufweisen (bspw. von *oft* zu *sehr oft*). Im Auswertungsteil wird auf die Verwendung des Scorings gesondert hingewiesen. Es werden die arithmetischen Mittel der Scoringwerte je Antwort vorgestellt. Auf hohe Standardabweichungen, d.h. große Streuungen der Werte in den Antworten wird ggf. im Text hingewiesen.

### 3. Wer hat an der Studie teilgenommen? Charakteristika der beiden Stichproben

#### 3.1 Allgemeine, soziodemografische und regionale Merkmale

„Haben Sie bereits an früheren Marburger Coaching-Studien teilgenommen?“

Diese Frage beantworteten acht von insgesamt 144 teilnehmenden Unternehmen mit *Ja*. 136 Unternehmen und damit 94,4% gaben an, noch nicht an früheren Marburger Coaching-Studien teilgenommen zu haben.

Auf Seite der Coaches ergibt sich ein ausgeglichenes Bild. Von insgesamt 345 befragten Coaches, gaben 146 Personen an, bereits an früheren Marburger Coaching-Studien teilgenommen zu haben. Dies entspricht einem Anteil von 42,3 %. 199 Coaches und damit 57,7% gaben an, noch nicht an früheren Marburger Coaching-Studien teilgenommen zu haben.

Die Verteilung entspricht in etwa der Gewichtung vergangener Studien und spiegelt auch das Vorgehen bei der Ansprache der Teilnehmenden wider (vgl. Kap. 2.2 *Wahl der Stichprobe*).

In der folgenden Abb. 1 wird die Verteilung der Geschlechter unter den teilnehmenden Unternehmen und Coaches dargestellt.

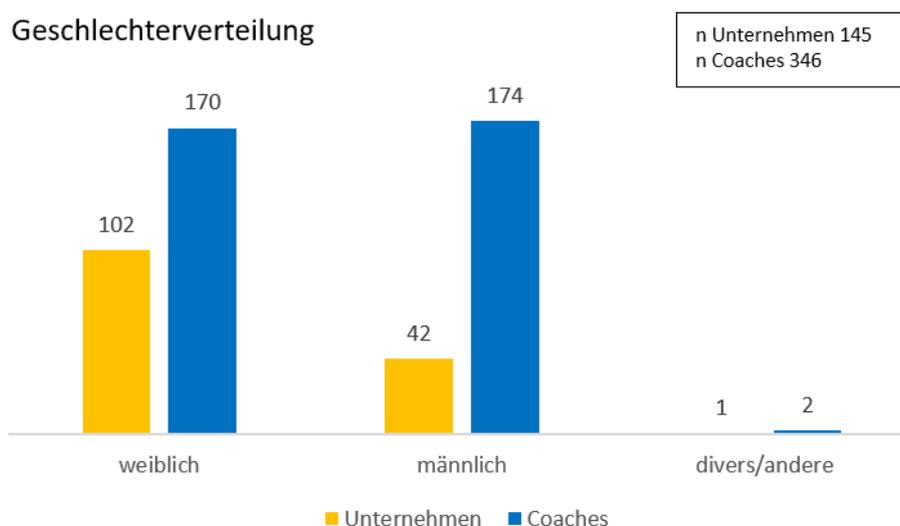


Abb. 1: Geschlechterverteilung der Studienteilnehmer:innen

Während bei den Unternehmensvertreter:innen mit 102 von insgesamt 145 Teilnehmer:innen die überwiegende Mehrzahl weiblich ist, finden sich unter den Coaches mit 170 bzw. 174 Zuordnungen annähernd gleich viele weibliche und männliche Personen. Insgesamt drei Teilnehmende gaben als Geschlechtsidentität *divers/andere* an, davon eine Person auf der Nachfrageseite und zwei auf Seite der Anbieter.

Die folgende Abb. 2 zeigt die Altersstruktur der Befragten.

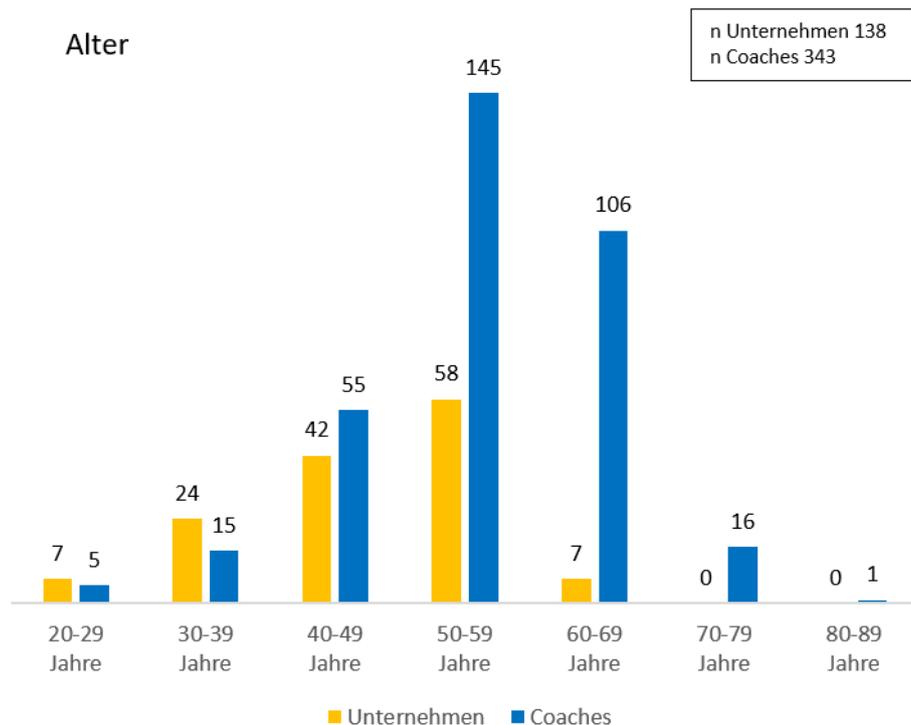


Abb. 2: Alter der Studienteilnehmer:innen

Unter den Coaches sind mit insgesamt 268 Personen ca. 78% mindestens 50 Jahre oder älter. Von ihnen geben 16 Coaches ein Alter zwischen 70 und 79 Jahren an, ein Coach ist sogar über 80 Jahre alt. Die Profession scheint jung zu halten!

Bei den Unternehmen liegen mit insgesamt 100 Teilnehmer:innen ca. 72,4% in der Gruppe der 40-59jährigen. Es ist wenig überraschend, dass keiner der Unternehmensvertreter:innen über 70 Jahre alt ist, dürfte es sich doch bei den meisten um angestellte Führungskräfte der Unternehmen handeln.

Sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite ist die größte Altersgruppe diejenige der 50-59jährigen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Altersverteilung ein zutreffendes Bild der realen Altersklassen auf Angebots- und Nachfrageseite im Markt widerspiegelt.

Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Stichproben nach deutschen Bundesländern. Ergänzend sind die Anteile von Coaches und Unternehmensvertreter:innen aus Österreich, der Schweiz, Südtirol und Sonstige aufgeführt. Für eine einfache Orientierung wurde die prozentuale Bevölkerungsverteilung Deutschlands in 2020 (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2022) als schwarze Linie ergänzt.

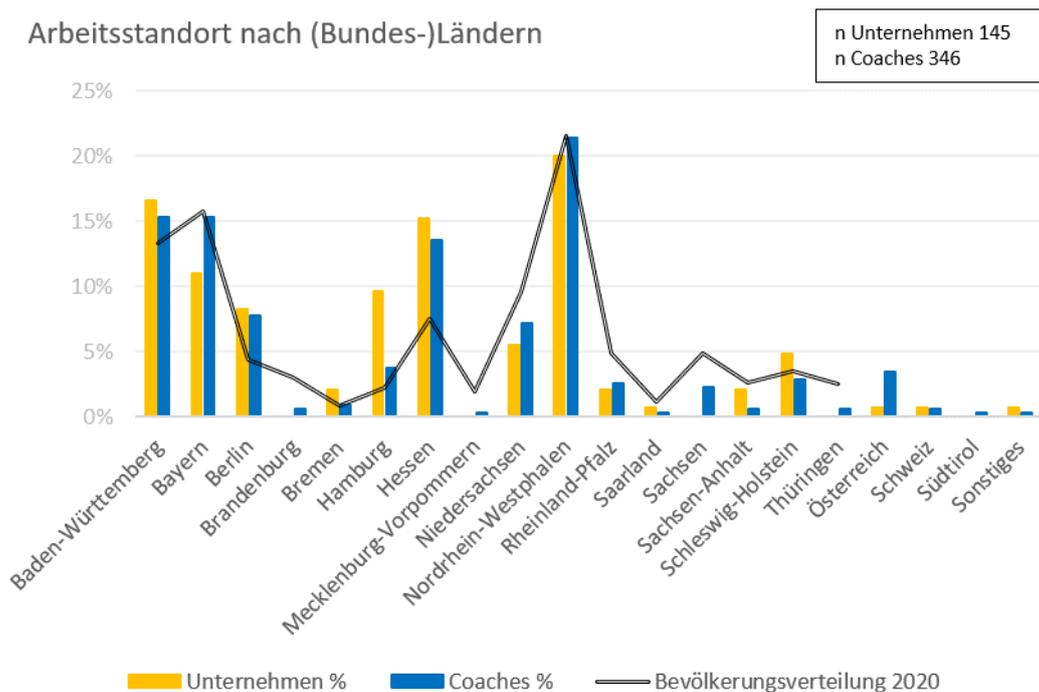


Abb. 3: Arbeitsstandorte Studienteilnehmer:innen

Es zeigt sich im Vergleich zu der Bevölkerungsverteilung in 2020, dass Hessen und in der Gruppe der Unternehmen auch Hamburg und Baden-Württemberg überrepräsentiert sind, wohingegen die Bundesländer Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, das Saarland, Sachsen und Thüringen unterrepräsentiert sind. Als weitere Arbeitsstandorte wurden Österreich, die Schweiz, Südtirol und Sonstige angegeben.

Die höchsten Beteiligungen gab es auf Angebots- und Nachfrageseite für Arbeitsstandorte in den vier Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Hessen und Bayern. Dies ist insgesamt stimmig in Hinblick auf Bevölkerungsanteil und Wirtschaftsstärke der genannten Bundesländer.

Der Anteil an Probanden aus der Schweiz, Österreich, Südtirol und Sonstige ist gering, sodass im Weiteren darauf verzichtet wird, Ergebnisse separat für diese Länder aufzuführen.

Unter Berücksichtigung von Ballungszentren und etwaigen Verzerrungen durch die Art der Ansprache der Studienteilnehmer:innen (vgl. 2.2 *Wahl der Stichprobe*), kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass die Studienergebnisse dazu geeignet sind, eine realistische Einschätzung des Deutschen Coaching-Marktes vorzunehmen.

### 3.2 Ausbildungshintergründe der Studienteilnehmer:innen

Die Ausbildungsprofile der Studienteilnehmer:innen sind ein zentraler Parameter zur Charakterisierung der beiden Stichproben. Darüber hinaus liefert das Profil der Ausbildungshintergründe der Coaches auch bereits einen ersten Einblick in einen wichtigen Strukturparameter des Marktes, nämlich auf die Professionalisierung im Angebot durch Ausbildung und Qualifikation. Die nachfolgende Abb. 4 zeigt die Ausbildungshintergründe beider Gruppen.

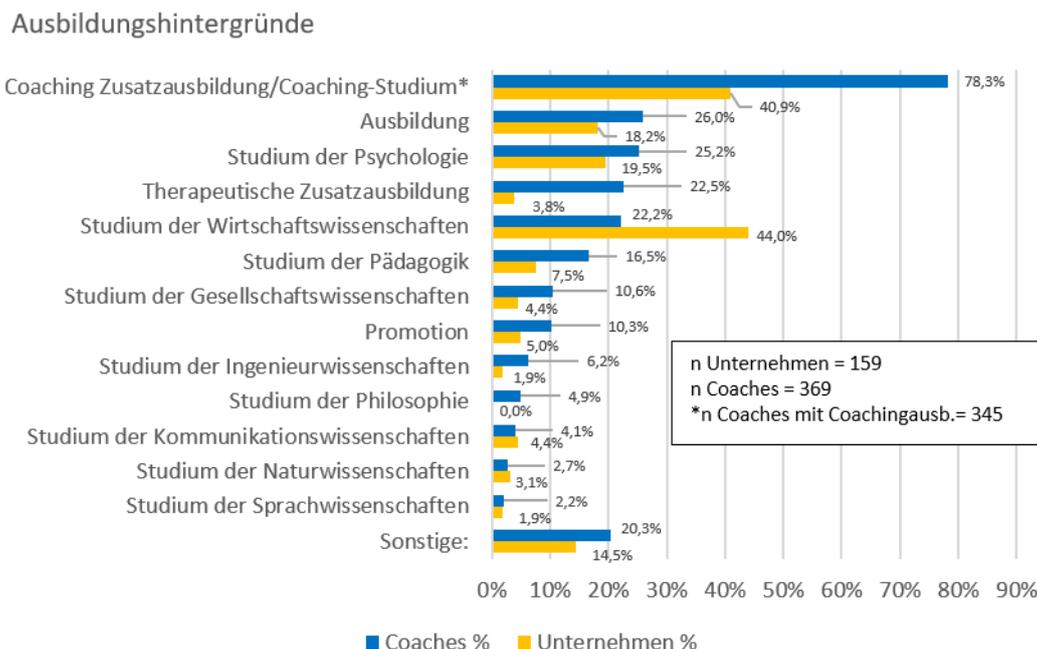


Abb. 4: Ausbildungshintergründe der Studienteilnehmer:innen

Bei den Coaches ergeben sich keine signifikanten Veränderungen in der Verteilung im Vergleich zu den Vorjahren. Über 90 Prozent der Coaches haben einen akademischen Bildungsabschluss. Bei den Studiengängen dominiert seit Beginn der Marburger Coaching-Studie die Psychologie. 25,2% der Coaches haben ein Psychologie-Studium absolviert, gefolgt von 22,2% die angeben, ein Studium der Wirtschaftswissenschaften absolviert zu haben. Das Studium der Pädagogik rangiert immer noch auf Rang drei mit 16,5%. „Starke“ 10,3% haben zusätzlich zum Studium auch eine Promotion absolviert.

Etwas über ein Viertel der befragten Coaches hat eine berufliche Ausbildung absolviert, mehrheitlich in Kombination mit einem nachfolgenden Studium. Die häufigste Kopplung ist hier die Ausbildung in Kombination mit dem Studium der Wirtschaftswissenschaften. In Ergänzung zu Berufsausbildung und zum akademischen Bildungsabschluss können 22,5% eine therapeutische Zusatzausbildung vorweisen. Dies betrifft vor allem die Psychologen und (Sozial)Pädagogen.

Eine Coaching-Zusatzausbildung war und bleibt relevant. Insgesamt haben 345 Coaches hierzu Angaben gemacht. Ein stolzer Anteil von 78,3% von ihnen gibt an, eine Coaching-Zusatzausbildung absolviert zu haben, lediglich knapp 22% der Studienteilnehmer:innen verfügen nicht über eine solche.

Bei den Ausbildungshintergründen seitens der Unternehmensvertreter:innen ergeben sich signifikante Veränderungen im Vergleich zu vorangegangenen Studien. Auf Unternehmensseite dominiert mit 44% der Teilnehmenden das Studium der Wirtschaftswissenschaften. Ein neues und markantes Ergebnis der diesjährigen Coaching-Studie ist, dass mittlerweile knapp 41% der Teilnehmer:innen auf Unternehmens- bzw. Nachfrageseite angeben, über eine zusätzliche Coaching-Ausbildung zu verfügen.

## 4. Strukturparameter und Entwicklungen im deutschsprachigen Coaching-Markt

### 4.1 Profil des Coaching-Angebots: Leistungsspektrum, Vertrieb und Akquise

Wo wird Coaching angeboten, in welchen Wirtschaftszweigen arbeiten die Coaches unserer Studie? Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt die prozentuale Verteilung der Antworten auf die Frage „In welcher Branche arbeiten Sie als Coach?“

In welchen Branchen arbeiten Sie als Coach?						
	<i>sehr oft</i>	<i>oft</i>	<i>manchmal</i>	<i>selten</i>	<i>nie</i>	<i>n</i>
Automobilindustrie	6,7%	13,8%	33,9%	18,0%	27,6%	239
Maschinenbau/Elektrotechnik	6,9%	18,0%	33,9%	17,2%	24,0%	233
Chemie/Pharma/Biotechnologie	4,8%	9,7%	35,2%	18,1%	32,2%	227
Sonstige verarbeitende Industrie	3,9%	18,4%	34,2%	14,5%	28,9%	228
Handel/Vertrieb	8,2%	15,9%	30,2%	25,4%	20,3%	232
Finanzen/Banken/Versicherungen	12,4%	17,1%	21,8%	21,4%	27,4%	234
IT/Software	11,8%	22,4%	30,4%	13,9%	21,5%	237
Medien/Kommunikation	5,2%	13,3%	33,5%	24,0%	24,0%	233
Verwaltung/Öffentlicher Dienst	8,5%	26,6%	26,2%	17,3%	21,4%	248
Bildung/Forschung	13,0%	17,5%	27,2%	22,8%	19,5%	246
Verkehr/Transport/Logistik/Reise	5,7%	9,1%	20,4%	24,8%	40,0%	230
Gesundheits-/Sozialwesen	14,2%	20,3%	28,0%	17,9%	19,5%	246
Sonstige Dienstleistungen	9,6%	23,5%	38,3%	14,3%	14,3%	230

Tabelle 1: Branchen, in denen Coaches tätig sind

War in den ersten Marburger Coaching-Studien der späten 2000er und frühen 2010er Jahre noch ein eindeutiger Schwerpunkt in den Branchen des verarbeitenden Gewerbes, so legt die recht heterogene Verteilung der Antworten nahe, dass Business-Coaching mittlerweile in allen Branchen zum Einsatz kommt.

Coaches sind meistens nicht nur als Coach tätig, sondern bieten ein diversifiziertes Spektrum an personen- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen an. Zum Einstieg wurden die Coaches deshalb dazu befragt, welche Services sie anbieten. Eine Mehrfachnennung war möglich. Die folgende Abb. 5 zeigt, dass neben Coaching vor allem Training und Organisationsentwicklung als Dienstleistungen von den Coaches angeboten werden.



Abb. 5: Dienstleistungen der Coaches

Selten genannt wurden die Psychotherapie mit 6% und die Seelsorge mit 1%. Da ein Schwerpunkt der Studie auf der Betrachtung von Coaching im Business-Kontext liegt und damit eigentlich keine pathologischen Anlässe vorliegenden sollten, ist dieses Ergebnis durchaus stimmig. Unter *Sonstiges* gaben insgesamt 56 Coaches weitere Dienstleistungen an: Neun der 56 Coaches sind zusätzlich in dem Bereich *Teambuilding* tätig, sieben bieten *Karriere-Coaching* an und jeweils fünf offerieren zusätzlich *Moderation* bzw. *Führungskräfteentwicklung*. Ein interessantes Ergebnis ist, dass acht der 56 Coaches unter *Sonstiges* angegeben haben, selbst Anbieter von Coaching-Ausbildungen zu sein.

Wie lange arbeiten die Probanden unserer Studie schon als Coach? 46,8% der teilnehmenden Coaches haben ihre Tätigkeit vor 11-20 Jahren begonnen und 22,8% sind seit 21-30 Jahren dabei. 20 der teilnehmenden Coaches kann man als Pioniere im deutschsprachigen Markt bezeichnen, sie sind schon seit über 30 Jahre im Business-Coaching tätig. Keiner der Coaches gibt an, schon länger als 50 Jahre im Bereich Coaching tätig zu sein. Dies scheint stimmig, da sich der Coaching-Markt in Deutschland erst in den 1980er Jahren entwickelt hat. Innerhalb der letzten 10 Jahre kamen weitere 24,3% hinzu. Die nachfolgende Tabelle 2 gibt einen Überblick.

Wie lange arbeiten Sie als Coach?		
0-5 Jahre	43	13,2%
6-10 Jahre	36	11,1%
11-20 Jahre	152	46,8%
21-30 Jahre	74	22,8%
31-40 Jahre	19	5,8%
41-50 Jahre	1	0,3%
51-60 Jahre	0	0,0%
>60 Jahre	0	0,0%
n	325	

Tabelle 2: Tätigkeit in Jahren als Coach

Vergleicht man diese Ergebnisse mit der Altersverteilung der Coaches (vgl. Kap. 3.1) so ergibt sich ein typisches demographisches Bild von Coaches, die in einem mittleren bis höheren Alter mit der Coaching-Arbeit starten und diese dann bis in ein teils sehr hohes Alter fortführen.

Wie vermarkten sich die Coaches, wie gewinnen sie Kunden? Um herauszufinden, welches die wichtigsten Marketing- und Vertriebskanäle für die Coaches sind, wurde ein Scoring-Verfahren verwendet (vgl. Kap. 2.3 Scoring). Die Punkte verteilen sich von sehr wichtig (4) bis hin zu unwichtig (0). In folgender Abb. 6 sind die Bewertungen der Coaches bzgl. der Relevanz der Kanäle für die Kundenakquise in absteigender Reihenfolge dargestellt.

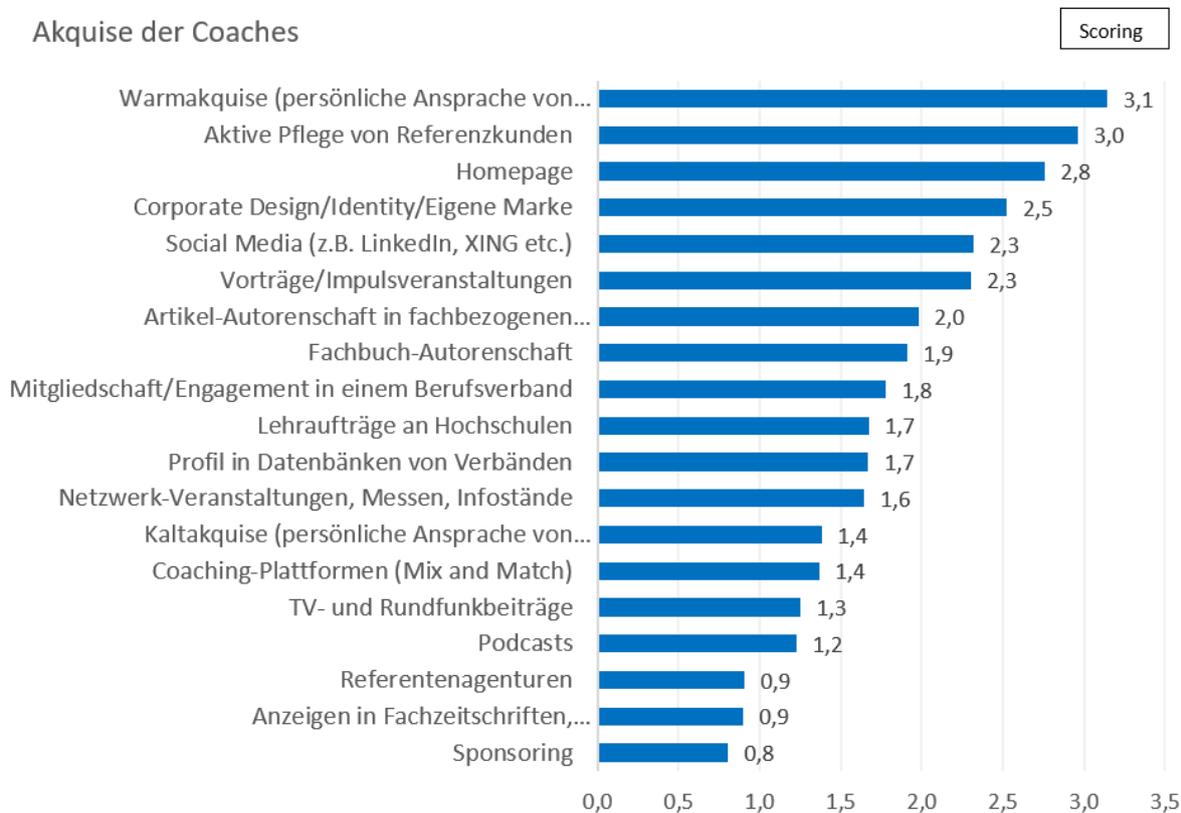


Abb. 6: Marketing- und Vertriebskanäle von Coaches

Die Bedeutung der verschiedenen Akquisekanäle hat sich in den letzten Jahren nicht grundsätzlich verändert. Die Top-5 sind dieselben geblieben wie in der Erhebung von 2016, lediglich die Rangfolge hat sich verändert. Als wichtigste Kanäle werden nun die *Warmakquise (persönliche Ansprache von Kunden, die Sie bereits kennen)* sowie die *Aktive Pflege von Referenzkunden* betrachtet. Die *Homepage* und *Social Media* sind im Vergleich zur vorigen Erhebung auf den dritten bzw. fünften Platz abgerutscht. Das lässt sich u. a. durch ein mangelndes Differenzierungspotenzial digitaler Medien erklären. Mittlerweile haben die meisten Coaches eine eigene Homepage und diverse Social Media-Accounts.

Die Marketingausgaben der Coaches (n=292) belaufen sich im Durchschnitt auf 3.465€, wobei das Minimum mit 0€ und das Maximum mit 200.000€ angegeben wurde. Etwas mehr als ein Drittel der Coaches (35,6%) wendet nichts oder nur ein geringes Budget (bis 500€) für das Marketing auf. Seit der letzten Studie von 2016 sind die Marketingausgaben damit leicht zurückgegangen. Mitte der 2010er-Jahre betrug das Marketingbudget im Schnitt 3.880,60€.

Für eine ganzheitliche Bewertung der Effektivität der Vertriebsinstrumente ist die Spiegelung mit der Nachfrageseite wichtig. Wie werden die Unternehmen auf externe Coaches aufmerksam? Auch bei dieser Frage wurde das Scoring aus Kap 2.3 zugrunde gelegt, um ein Ranking der Nachfrageseite in absteigender Reihenfolge zu erhalten, welches die folgende Abb. 7 zeigt.

## Akquise von Coaches

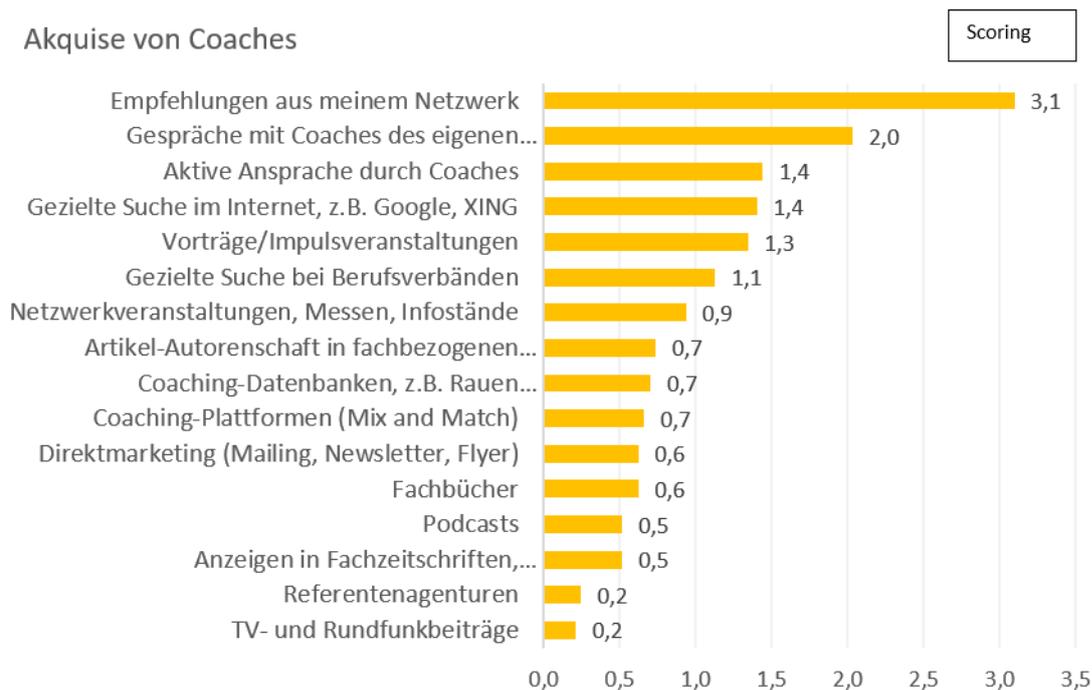


Abb. 7: Akquise von Coaches

Auf Unternehmensseite wird in der Summe nur ein Akquisekanal als wirklich relevant gewertet, die Warmakquise: Mit einem Score von 3,1 bewerteten die Unternehmen die Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk als *wichtig* und mit einem Score von 2 wurden die *Gespräche mit Coaches des eigenen Coaching-Pools über neue Coaches* im Schnitt als mäßig relevant gewertet. Alle anderen aufgelisteten Akquisetätigkeiten werden auf Nachfrageseite als weniger wichtig bis unwichtig wahrgenommen.

Unter dem Punkt *Sonstiges* gaben die Unternehmen u. a. „*eigene Erfahrungen z. B. durch eigene Ausbildung oder bisherige Zusammenarbeit*“, „*Der eigene Coachingpool*“, „*Persönliche Netzwerke*“ sowie „*Referenzen aus Coaching-Ausbildung/Coaching-Fortbildungen*“ an.

Einer der größten Unterschiede zwischen Angebots- und Nachfrageseite zeigt sich in der Bewertung der Autorenschaft von Fachbüchern bzw. Fachartikeln. Die Coaches bewerten diese mit 2,0 bzw. 1,9 als mäßig relevant. Die Unternehmen betrachten die Autorenschaft von Fachartikeln bzw. Büchern mit einem Score von 0,7 bzw. 0,6 dagegen als wenig wichtig.

Eine weitere interessante Diskrepanz zeigt sich bei der Nutzung von Sozialen Medien. Während dieser Akquisekanal bei den Unternehmen lediglich einen Scoringwert von durchschnittlich 1,4 erzielt, rangiert er bei den Coaches mit einem Score von 2,3 immerhin unter den Top-5. Die nachfolgende Abb. 8 schlüsselt genauer auf, welche Soziale Medien von den Coaches bevorzugt genutzt werden. Mit einem Score von 2,3 wird LinkedIn unter den zur Auswahl stehenden Medien am häufigsten genutzt. XING erreicht noch einen Wert von 1,8. Alle anderen Medien werden auf Angebotsseite selten bis gar nicht genutzt.

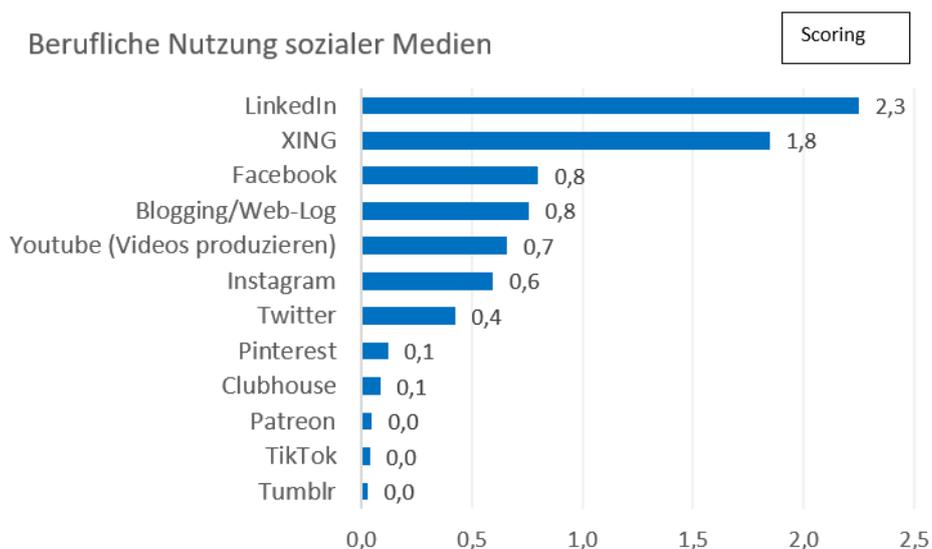


Abb. 8: Nutzung Sozialer Medien

In der aktuellen Studie befassen wir uns an späterer Stelle noch näher mit dem Thema Coaching-Plattformen (vgl. Kap. 5.2), denen ja (für die Zukunft) eine enorme Bedeutung nachgesagt wird. Insofern ist es doch ein überraschendes Ergebnis, dass *Coaching-Plattformen (Mix and Match)* weder von den teilnehmenden Coaches (Score 1,4) noch von den Unternehmen (Score 0,7) derzeit als wichtig für die Akquise erachtet werden.

#### 4.2 Profil der Coaching-Nachfrage: Unternehmen, Organisation und Einstellung zum Coaching

Welche Unternehmen fragen für ihre Mitarbeiter:innen und Führungskräfte Business-Coaching-Dienstleistungen nach? Kam Coaching in der Vergangenheit vorwiegend in großen bzw. großen mittelständischen Unternehmen zum Einsatz, so haben in den letzten Jahren auch vermehrt kleine und kleine mittelständische Unternehmen ihre Personalentwicklung professionalisiert und Coaching in ihr Repertoire aufgenommen (vgl. Groß/Stephan 2015). Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren fortgesetzt und wird auch in der aktuellen Studie deutlich. Da in der Studie nur Unternehmen befragt wurden, die Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme tatsächlich einsetzen, lassen sich aus den Größenprofilen der teilnehmenden Unternehmen entsprechende Rückschlüsse ziehen. Die folgende Abb. 9 zeigt die Größe der teilnehmenden Unternehmen, gemessen an der Anzahl ihrer Mitarbeiter:innen.

## Anzahl der Mitarbeiter:innen

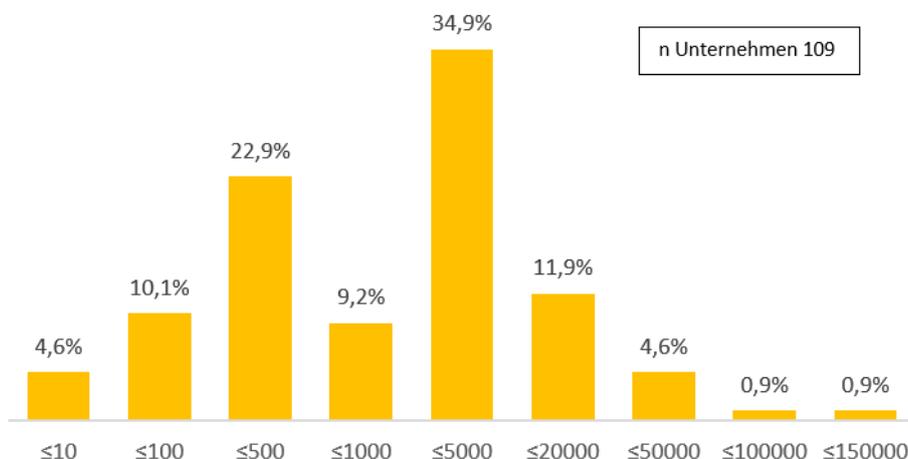


Abb. 9: Größenverteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl

Mit knapp 35% liegen die meisten Teilnehmenden auf Nachfrageseite bei einer Anzahl von 1.001 bis 5.000 Mitarbeiter:innen, knapp 23% der Unternehmen haben zwischen 101 und 500 Mitarbeiter:innen und immerhin fast 15% sind der Gruppe der Klein- und Kleinstunternehmen zuzurechnen.

Ein ähnliches Bild der Größenverteilung zeigt sich bei der Betrachtung des Brutto-Jahresumsatzes der Unternehmen (vgl. Abb. 10).

## Unternehmensgröße nach Brutto-Umsatz (in Mio. €)

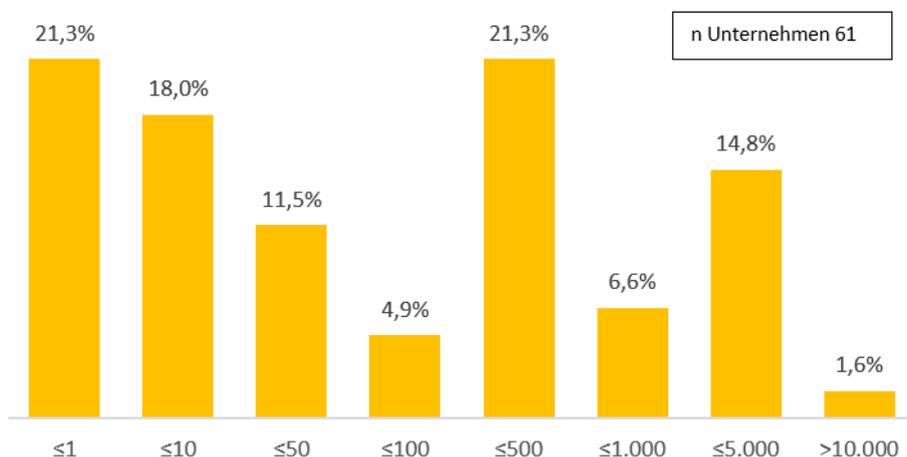


Abb. 10: Größenverteilung der Unternehmen nach Brutto-Umsatz

Vor allem die Unternehmen mit einem Brutto-Umsatz von unter einer Millionen Euro haben im Vergleich zur vorherigen Studie zugenommen und sind bei gleichem Stichprobenumfang (n=61) von 9,8% in 2016 auf 21,3% in 2022 angestiegen. Den höchsten Umsatz unter den teilnehmenden Unternehmen hat in 2022 ein:e Teilnehmer:in mit über 10 Mrd. € angegeben, wohingegen in 2016 die Obergrenze bei maximal 5 Mrd. Euro lag. Wie auch in der vorherigen Studie ordnen sich 2022 mit 21,3% viele Unternehmen einem Brutto-Umsatz von über 100 Millionen bis 500 Millionen Euro zu (Großunternehmen). In 2016 betrug der Anteil dieser Unternehmen sogar 26,2%.

Dass Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme nicht an Relevanz verliert, konnte bereits in den vorangegangenen Studien gezeigt werden. Auch in der 5. Auflage der Marburger Coachingstudie, zeigt sich, dass die Teilnehmer:innen der Nachfrageseite vermehrt auf Coaching als Personalentwicklungsinstrument setzen. Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt, seit wann die Teilnehmer:innen Coaching in ihren Unternehmen einsetzen.

Seit wann nutzen Sie Coaching?		
Seit 40 J (1983-1992)	2	3,3%
Seit 30 J (1993-2002)	11	18,3%
Seit 20 J (2003-2012)	19	31,7%
seit 10 J (2013-2022)	28	46,7%
n	60	

Tabelle 3: Seit wann nutzen Sie Coaching?

Die Unterteilung in Dekaden zeigt eine deutlich positive Entwicklung beim Einsatz von Coaching in der Personalentwicklung. Fast die Hälfte (46,7%) aller befragten Unternehmen setzt Coaching erst seit den letzten zehn Jahren ein. Entscheidend für die Bewertung dieses Bildes ist jedoch auch, wie intensiv Coaching genutzt wird, d.h. wie viel die Unternehmen in Coaching-Maßnahmen investieren. Wie nähern uns dieser Frage zunächst über die Betrachtung der gesamten Ausgaben für Personalentwicklung.

Wie viel geben die befragten Unternehmen insgesamt für Personalentwicklung aus? Das Budget für Personalentwicklung liegt bei durchschnittlich 2% des Bruttoumsatzes. Dieser Wert liegt im Bereich des Doppelten des Durchschnittswerts aller Unternehmen in Deutschland! In 2020 lag das gesamtwirtschaftliche Investitionsvolumen für Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung bei 41,3 Mrd. Euro (Institut der Deutschen Wirtschaft 2020), was einem Anteil von unter 1% der Bruttoumsatzerlöse aller Unternehmen entspricht. Offensichtlich legen Unternehmen, die auf Coaching-Maßnahmen setzen, generell mehr Wert auf Personalentwicklung und können ein entsprechend höheres PE-Budget vorweisen.

Wir kommen nun zur Gretchenfrage: Wieviel Prozent der Personalentwicklungsbudgets werden anteilig für Coaching-Maßnahmen genutzt. Die folgende Abb. 11 zeigt die prozentuale Verteilung.

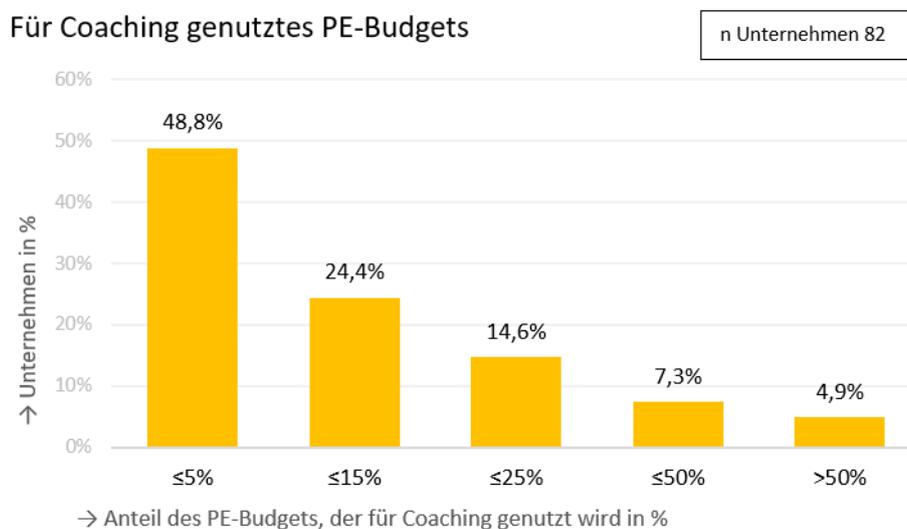


Abb. 11: Anteil des für Coaching genutzten PE-Budgets

48,8% aller Unternehmen (n=82) geben an, bis maximal 5% ihres Personalentwicklungsbudgets für Coaching-Maßnahmen einzusetzen. Bei 24,4% der befragten Unternehmen liegt der Anteil für Coaching zwischen 6% und 15% des PE-Budgets. Etwa ein Viertel der Unternehmen gibt laut aktueller Studie sogar mehr als 15% des PE-Budgets für Coaching aus. All diese Angaben entsprechen in etwa dem Trend der vorangegangenen Studie aus 2016 (N=61), bei der 42,6% der Unternehmen einen Anteil von maximal 5% und 31,1% der Unternehmen einen Anteil von 6 bis 15% ihres PE-Budgets für Coaching nutzten. Ebenfalls ein Viertel der Unternehmen gab 2016 mehr als 15% des PE-Budgets für Business-Coaching aus.

Berechnet man den arithmetischen Mittelwert aller Unternehmen, so kommt man in der aktuellen Studie auf einen Wert von 13,4% des Personalentwicklungsbudgets, der für Coaching ausgegeben wird. Der Median liegt aber mit 8% deutlich darunter. Im Vergleich zur Studie aus 2016 sind sowohl der Mittelwert als auch der Median der Stichproben in etwa konstant geblieben. Bedenkt man jedoch, dass zwischen 2016 und 2020 die gesamtwirtschaftlichen Investitionen in Personalentwicklung um 23% gestiegen sind (Institut der Deutschen Wirtschaft 2020), dann bedeutet dies auch, dass die Investitionen in Coaching-Maßnahmen um fast ein Viertel zugenommen haben!

Die faktische Budgetrelevanz von Coaching gemessen am Anteil des gesamten Personalentwicklungsbudgets ist mit durchschnittlich 13,4% nach wie vor beachtlich. Wie verhält es sich aber mit der Einstellung der Unternehmen bzw. der Personalverantwortlichen zum Thema Coaching? Im Ergebnis ist die persönliche Einstellung positiv, wie die folgende Abb. 12 zeigt.

#### Einstellung zum Coaching

■ sehr positiv ■ positiv ■ mäßig positiv ■ mäßig negativ ■ sehr negativ

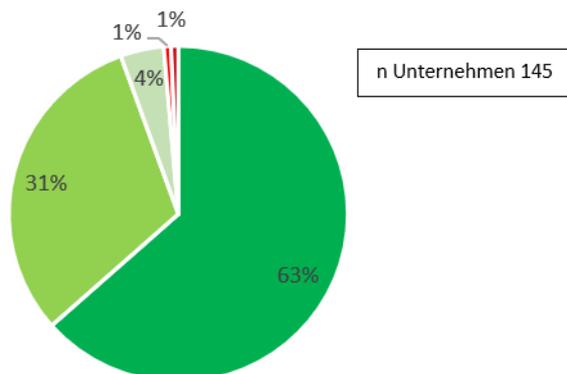


Abb. 12: Einstellung zum Coaching

Im Vergleich zur Studie aus 2016 hat der Anteil jener, die eine sehr positive Einstellung zum Coaching haben, leicht von 59% auf 63% zugelegt.

Auch auf die Frage „Wie viele Coaching-Aufträge haben Sie in den letzten Jahren an externe Coaches vergeben?“ hat sich in der Studie ein auffällig positiver Anstieg gezeigt: Zwischen den Jahren 2017 und 2021 hat sich gemäß den Angaben der Personalverantwortlichen die Zahl der Aufträge kontinuierlich erhöht. Die Auftragszahl hat sich von insgesamt 693 Aufträgen in 2017 auf 1266 Aufträge in 2021 beinahe verdoppelt, wobei der stärkste Anstieg vor der Pandemie zu verzeichnen war. Eine naheliegende Erklärung für die beinahe Verdopplung der Aufträge ist sicherlich in der zunehmenden Präferenz für externe Coaching-Dienstleistungen zu sehen.

Trotz der überwiegend positiven Einstellung zu dem Thema Coaching, besitzen und verwalten nur knapp 49% der befragten Unternehmen einen eigenen Coachingpool, wie die folgende Abb. 13 zeigt.

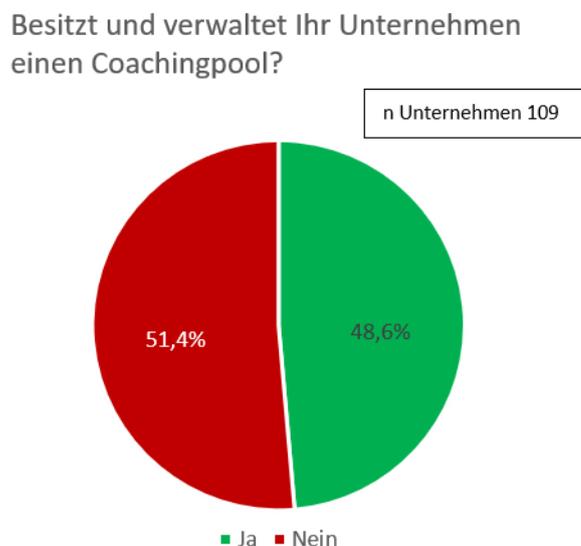


Abb. 13: Anteil der Unternehmen mit eigenem Coachingpool

Wie groß sind gegebenenfalls die Coachingpools und wie sind diese Pools besetzt? Im Mittel sind die Coachingpools der befragten Unternehmen mit fünf internen und 20 externen Coaches besetzt. Die durchschnittliche Größe der Pools liegt bei 24 mit einem Median von 10. Die nachfolgende Abb. 14 zeigt die Komposition der Coachingpools mit internen und externen Mitgliedern in Abhängigkeit der Größe des Pools. Es zeigen sich markante Unterschiede.

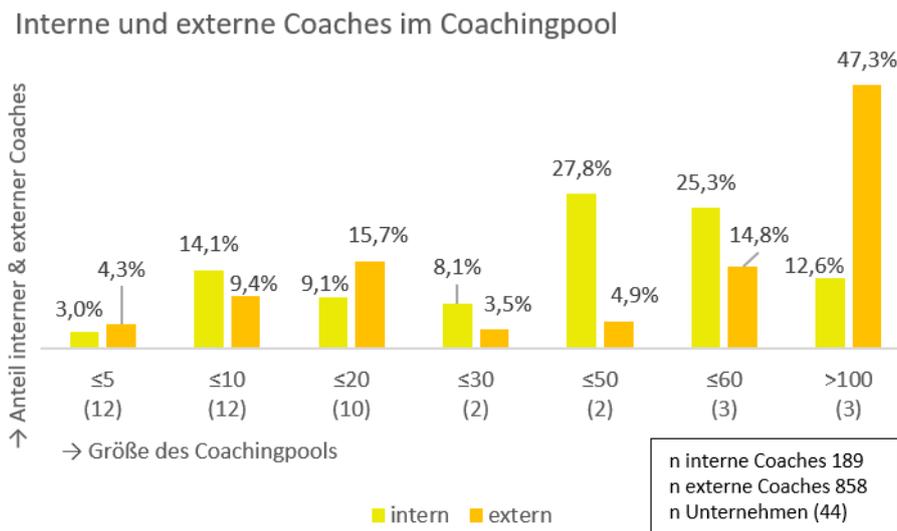


Abb. 14: Komposition des Coachingpools in Abhängigkeit der Poolgröße

Während in den vorherigen Studien eine Korrelation zwischen Poolgröße und der Leistung interner Coaches festgestellt werden konnte (je kleiner der Pool desto größer die Anzahl interner Coaches), ist das Bild in der aktuellen Studie gemischt.

Auffällig ist, dass in den Poolgrößen 6-10, 31-50 und 51-60 deutlich mehr interne als externe Coaches gelistet sind, während sich in der Poolgröße über 100 mit 47,3% die meisten der externen Coaches finden, wohingegen nur 12,6% der internen Coaches in dieser Poolgröße gelistet sind. Das „n“ bezieht in diesem Fall nicht auf die Grundgesamtheit der antwortenden Unternehmen (diese entspricht 44), sondern auf die Gesamtzahl interner bzw. externer Coaches als Berechnungsgrundlage der prozentualen Verteilung. In Klammern unter den Poolgrößen steht die Anzahl der Nennungen. Insgesamt gaben 44 Unternehmen ihre Poolgröße an, davon 12 einen Pool zwischen insgesamt 0 und 5 Coaches, 12 einen Pool zwischen insgesamt 6 und 10 Coaches usw.

Ergänzend zur Frage nach der Zusammensetzung der Coaching-Pools wurden die Unternehmen dazu befragt, in welchem Verhältnis sie interne und externe Coaches tatsächlich einsetzen. Die folgende Abb. 15 zeigt den tatsächlichen Einsatz externer Coaches in Prozent aller Coaching-Einsätze in den befragten Unternehmen.

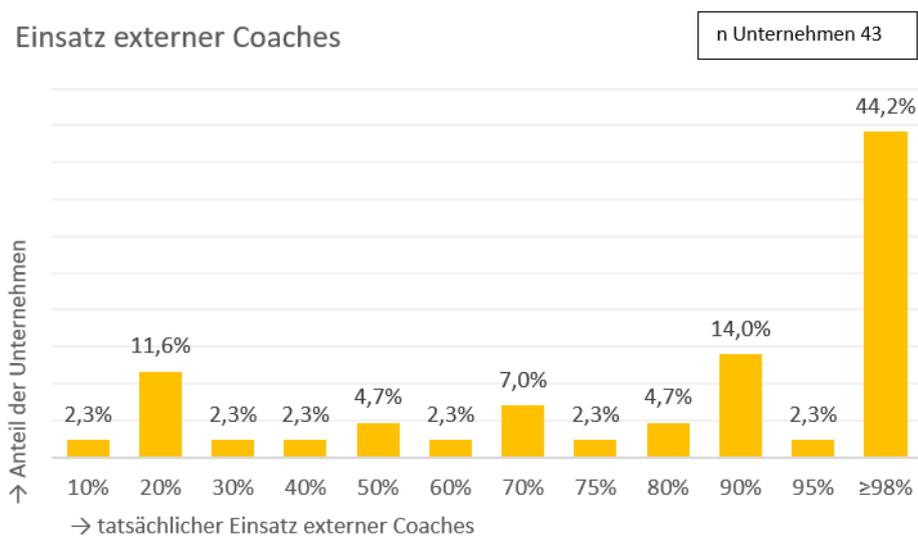


Abb. 15: Tatsächlicher Einsatz externer Coaches in Prozent aller Coaching-Anlässe

Über 44% der befragten Unternehmen setzen fast ausschließlich externe Coaches ein. Fasst man die Unternehmen zusammen, die mindestens in 90% aller Fälle externes Coaching einsetzen, so erhält man sogar einen Anteil von 60,5%. Lediglich bei 18,5% der Unternehmen dominiert der Einsatz interner Coaches.

Auch auf Angebotsseite (Coaches) wird deutlich, dass das externe Coaching im Vergleich zu dem internen Coaching wesentlich häufiger genutzt wird. In welchem Anstellungsverhältnis die Coaches unserer Stichprobe vornehmlich arbeiten, zeigt die untenstehende Tabelle 4.

Arbeiten Sie als...		
Externer Coach (Freiberufler oder Selbständig), der alleine arbeitet	227	69,4%
Externer Coach, der zusätzlich auch in Verbundprojekten oder für Beratungsunternehmen arbeitet	77	23,5%
Inhouse Coach (fest angestellt bei einem Unternehmen, Dienstleister für MitarbeiterInnen)	12	3,7%
Inhouse Coach, der auch externe Aufträge annimmt	11	3,4%
n	327	

Tabelle 4: Anstellungsverhältnis der Coaches

Fast 70% der teilnehmenden Coaches geben an, als externer Coach tätig zu sein und alleine zu arbeiten.

23,5% arbeiten zwar als externe Coaches, sind jedoch auch in Verbundprojekten oder für Beratungsunternehmen tätig. Lediglich 7,1% der teilnehmenden Coaches sind „inhouse“ angestellt. Von den internen Coaches nehmen 3,4% jedoch auch externe Aufträge an. Gemeinsam mit den Ergebnissen zu den Coaching-Pools und dem tatsächlichen Einsatz externer Coaches in Unternehmen zeigt sich also, dass externes Coaching sowohl bevorzugt eingesetzt als auch angeboten wird.

Im vorangegangenen Kapitel 4.2 wurde bereits die Frage nach relevanten und effektiven Akquiseinstrumenten und -kanälen gestellt. In Ergänzung hierzu wurden die Unternehmen ganz konkret nach relevanten Selektionskriterien bei der Auswahl von Coaches befragt („Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kriterien bei der Auswahl von Coaches“). Hierfür wurde das unter Kapitel 2.3 beschriebene Scoring-Modell verwendet. Die Likert skalierten Antwortmöglichkeiten reichten von sehr wichtig, was einem Scoring von 4 entspricht, über wichtig (3), indifferent (2) und weniger wichtig (1) bis hin zu unwichtig (0). Die sich so ergebende Rangfolge der Selektionskriterien wird in der folgenden Abb. 16 dargestellt.

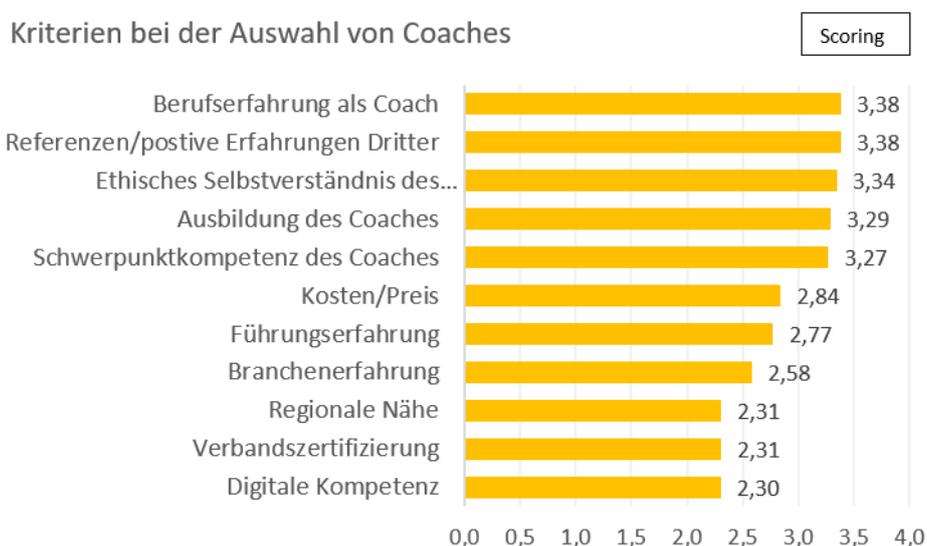


Abb. 16: Kriterien bei der Auswahl von Coaches

Alle der genannten Kriterien erweisen sich mit Werten von 2,30 bis 3,38 als relevant. Eine besonders hohe Bedeutung haben die *Berufserfahrung als Coach*, die *Referenzen/positiven Erfahrungen mit dem Coach durch Dritte*, sowie das *ethische Selbstverständnis des Coaches*. Auch die *Ausbildung des Coaches* und *Schwerpunktkompetenz des Coaches* werden als wichtig wahrgenommen. Die *Regionale Nähe*, eine *Verbandszertifizierung* und *digitale Kompetenz* werden im Mittel als nur mäßig wichtig erachtet (2,3), wobei bei der digitalen Kompetenz eine beträchtliche Varianz in den Antworten vorliegt. Als weitere Kriterien wurden u. a. Mehrsprachigkeit, ein gemeinsames Coachingverständnis, Lebenserfahrung und echtes Coaching ohne Ratschlag genannt.

#### 4.3 Profil der Marktstruktur: Zielgruppen, Angebote, Volumen, Preise

Im vorigen Kapitel wurde die Frage beleuchtet, welche Unternehmen für ihre Mitarbeiter:innen und Führungskräfte Business-Coaching-Dienstleistungen nachfragen. Die Größenverteilung der teilnehmenden Unternehmen auf der Nachfrageseite der Studie hat gezeigt, dass Coaching nicht nur in großen bzw. großen mittelständischen, sondern zunehmend auch in Kleinunternehmen zum Einsatz kommt. Dieses Bild wird nun gespiegelt über die Betrachtung der Kundengruppen der Coaches.

Auch hier bestätigt sich wie bereits in den Ergebnissen von 2016 das oben genannte Bild: Coaching wird durch die Coaches auch in KMUs eingesetzt. Im Business-Coaching spielen aber natürlich auch Einzelpersonen als Kundensegment eine wichtige Rolle. Die folgende Tabelle 5 zeigt die typischen Kundensegmente der Coaches differenziert nach Größenklassen.

Wie oft arbeiten Sie für die folgenden Kundengruppen als Coach?						
	sehr oft	oft	manchmal	selten	nie	n
Einzelpersonen (unternehmensunabhängig)	26,8%	22,8%	26,0%	17,6%	6,8%	250
Kleine Unternehmen bis 10 MitarbeiterInnen	4,5%	12,5%	35,3%	29,0%	18,8%	224
Kleine Unternehmen bis 50 MitarbeiterInnen	4,0%	20,4%	39,6%	22,7%	13,3%	225
Kleine Unternehmen bis 100 MitarbeiterInnen	4,4%	21,3%	38,7%	21,8%	13,8%	225
Mittelgroße Unternehmen bis 200 MitarbeiterInnen	7,1%	24,0%	34,2%	18,2%	16,4%	225
Mittelgroße Unternehmen bis 500 MitarbeiterInnen	8,3%	22,8%	36,4%	14,9%	17,5%	228
Mittelgroße Unternehmen bis 1.000 MitarbeiterInnen	8,6%	20,8%	32,6%	18,1%	19,9%	221
Mittelgroße Unternehmen bis 5.000 MitarbeiterInnen	12,2%	22,5%	27,5%	17,6%	20,3%	222
Große Unternehmen bis 10.000 MitarbeiterInnen	10,5%	17,4%	22,8%	20,1%	29,2%	219
Große Unternehmen bis 25.000 MitarbeiterInnen	9,6%	12,3%	22,8%	17,8%	37,4%	219
Große Unternehmen bis 50.000 MitarbeiterInnen	9,6%	12,4%	17,4%	16,1%	44,5%	218
Sehr große Unternehmen ab 50.000 MitarbeiterInnen	13,2%	16,2%	17,5%	15,4%	37,7%	228

Tabelle 5: Kundensegmente der Coaches differenziert nach Größenklasse

Fast die Hälfte der Coaches geben an, oft bzw. sehr oft für Einzelpersonen tätig zu sein. Die weitere Verteilung bei den Unternehmenskunden differenziert nach Unternehmensgrößen (gemessen an der Mitarbeiterzahl) und spiegelt in etwa auch die Größenverteilung der Unternehmen in Kapitel 4.2 wider. Über alle Größenklassen hinweg – von klein bis sehr groß – bieten die Mehrzahl der Coaches ihre Dienste zumindest manchmal bis sehr oft an. Auffällig ist aber, dass recht viele Coaches ihre Dienste für mittelgroße und große Unternehmen ab 1.000 Mitarbeiter anbieten. 20 bis 30 Prozent der Coaches geben an, oft bzw. sehr oft für große mittelständische und Großunternehmen tätig zu sein.

Mit welchen Zielgruppen in den Unternehmen arbeiten die Coaches? Hierarchisch arbeiten Coaches vor allem mit Arbeitnehmer:innen im mittleren und gehobenen Management. Auf beiden Ebenen geben über 60% der Coaches an, *sehr oft* bzw. *oft* zu arbeiten. 45% geben an, oft oder sehr oft für *Top Executives* tätig zu sein. Auffällig ist, dass Coaches auf der Ebene der Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung eher selten zum Einsatz kommen, wie die folgende Tabelle 6 zeigt. Aus Sicht der Coaches ist Coaching also nach wie vor noch primär ein Führungskräfteentwicklungsinstrument.

Auf welchen Unternehmensebenen arbeiten Sie als Coach?						
	sehr oft	oft	manchmal	selten	nie	n
Top Management/Top Executives	15,8%	29,2%	27,9%	17,1%	10,0%	240
Gehobenes Management	25,1%	42,2%	22,3%	5,6%	4,8%	251
Mittleres Management	21,7%	46,2%	25,3%	4,7%	2,0%	253
Nachwuchsführungskräfte	17,3%	34,3%	27,0%	17,3%	4,0%	248
Mitarbeiter	8,7%	21,2%	24,1%	30,7%	15,4%	241

Tabelle 6: Hierarchische Ebene aus Perspektive der Coaches

Fragt man die Unternehmen, auf welcher Ebene sie Coaching einsetzen, so bestätigt sich das von den Coaches skizzierte Bild im Wesentlichen (vgl. Tabelle 7). Es wird deutlich, dass der häufigste Einsatz von Coaching auf der Ebene des *gehobenen Managements* stattfindet (56% geben *oft* oder *sehr oft* an), gefolgt vom *mittleren Management* (50%) und *Top Management* (46%). Eher selten hingegen findet ein Einsatz für Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung statt: 63% der Unternehmen geben an, Coaching auf dieser Ebene selten oder nie einzusetzen.

Die Ergebnisse der aktuellen Studie stehen damit im Einklang mit den Erkenntnissen aus den früheren Marburger Coaching-Studien. Auch andere Untersuchungen zur Verbreitung von Coaching in Unternehmen im deutschsprachigen Raum sehen Coaching nach wie vor noch als Instrument für Führungskräfte (vgl. u. a. Pentz et al. 2021), auch wenn sich die Zielgruppen langsam dehnen.

Auf welchen hierarchischen Ebenen setzen Sie Coaching in Ihrem Unternehmen ein?						
	sehr oft	oft	manchmal	selten	nie	n
Top Management/Top Executives	15,3%	30,5%	28,8%	18,6%	6,8%	59
Gehobenes Management	18,8%	37,5%	28,1%	14,1%	1,6%	64
Mittleres Management	9,7%	40,3%	37,1%	11,3%	1,6%	62
Nachwuchsführungskräfte	6,5%	19,4%	38,7%	27,4%	8,1%	62
MitarbeiterInnen	1,6%	14,5%	21,0%	43,5%	19,4%	62

Tabelle 7: Hierarchische Ebene aus Perspektive der Unternehmen

Wird Coaching auch in anderen Sprachen nachgefragt bzw. angeboten? Die überwiegende Mehrzahl der Teilnehmer:innen beantwortet diese Frage mit nein. Coaching wird im deutschsprachigen Raum offenbar auch primär in deutscher Sprache angeboten und nachgefragt. Die genaue Verteilung lässt sich der nachfolgenden Abb. 17 entnehmen.

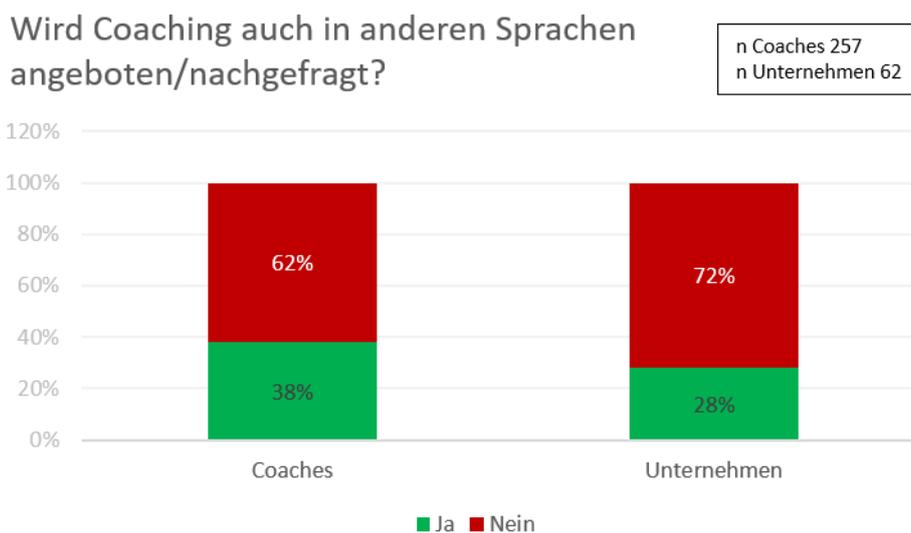
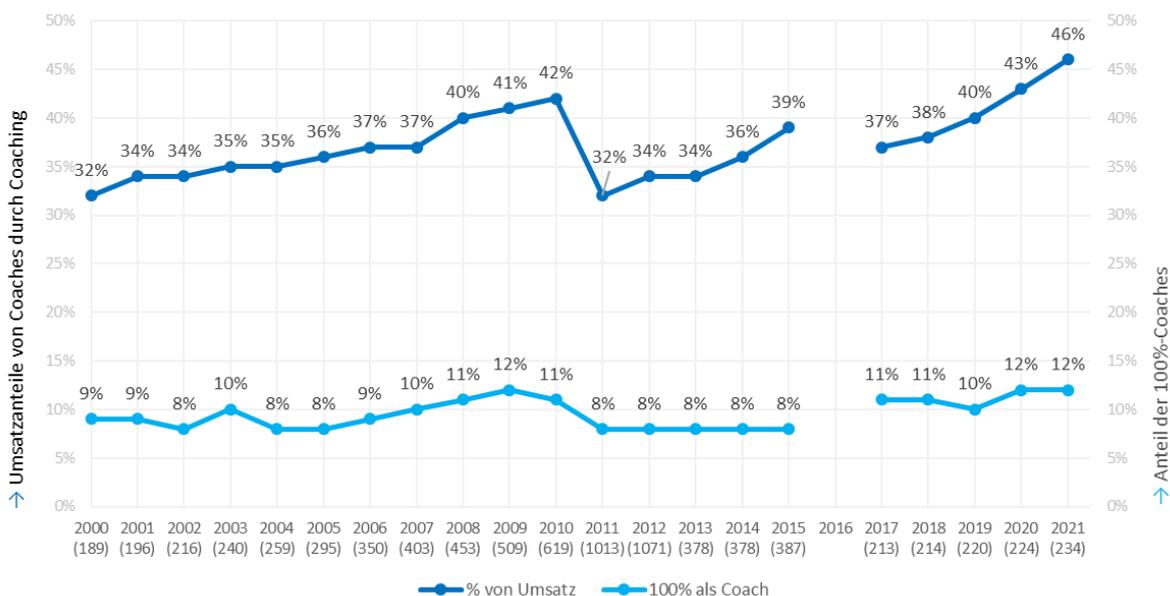


Abb. 17: Einsatz anderer Sprachen im Coaching

Wenn Coaching-Dienstleistungen in einer anderen Sprache angeboten bzw. nachgefragt werden, so dominiert Englisch. Vereinzelt gibt es weitere Nennungen, wie Spanisch und Französisch. Die Auskünfte der Angebots- und Nachfrageseite in der Studie decken sich hier.

Viele Coaches sind in ihrem Leistungsspektrum diversifiziert und bieten neben Coaching auch noch andere personenbezogene Dienste wie Training, Organisationsentwicklung oder Beratung an (vgl. Abb. 5). Vor dem Hintergrund des diversifizierten Angebots der Coaches ist die Frage relevant, wieviel Prozent ihres Jahreseinkommens die Coaches durch ihre Coaching-Arbeit erwirtschaften? In der folgenden Abb. 18 wurde aus den Ergebnissen vorangegangener Studien und den aktuellen Studienergebnissen eine Zeitreihe von 2000 bis 2021 gebildet.

Umsatzanteile von Coaches durch Coaching



Technische Hinweise: Für das Jahr 2016 liegen keine Daten vor. Sprünge in den Datenreihen lassen sich z.T. durch die verschiedenen Grundgesamtheiten der vergangenen Coaching-Studien erklären.

Abb. 18: Umsatzanteile von Coaches durch Coaching

Es zeigt sich, dass die Umsatzanteile der Coaches, die durch Coaching erzielt werden, in den vergangenen 21 Jahren im Mittel von 32% in 2000 auf 46% in 2021 gestiegen sind. Trotz zweier Brüche in der Trendlinie in 2011 und 2017, die sich durch verschiedene Grundgesamtheiten der einzelnen Coaching-Studien erklären lassen, zeigt sich ein kontinuierlich ansteigender Trend. Die Zahl der Coaches, die 100% ihrer Umsätze durch Coaching erzielen ist hingegen relativ konstant geblieben und hat sich von 9% in 2000 auf 12% in 2021 um lediglich 3% erhöht.

In Ergänzung zur Entwicklung der Umsatzanteile der Coaches zeigt die folgende Tabelle 8 die durchschnittliche Anzahl von Aufträgen für externe Coaches der letzten fünf Jahre.

Aufträge als externe Coach					
	2017	2018	2019	2020	2021
Mittelwerte	15,80	16,04	18,53	16,09	18,01
n	162	162	164	174	180

Tabelle 8: Aufträge als externer Coach

Insgesamt hat analog zum Zuwachs der Umsatzanteile auch die Anzahl der Aufträge von im Schnitt 15,8 in 2017 auf 18 in 2021 zugenommen. Auffällig ist aber der Rückgang von Aufträgen von durchschnittlich 18,5 in 2019 auf 16,1 in 2020. Hier liegt die Vermutung sehr nahe, dass dies dem Ausbruch der Corona-Pandemie geschuldet ist.

Wie haben sich die durchschnittlichen Stundensätze im Coaching im Zeitverlauf entwickelt? Die nachfolgende Abb. 19 zeigt die Zeitreihe für die Entwicklung der Coaching-Stundensätze von 2010 bis 2021. Dargestellt sind sowohl die Angaben der Nachfrageseite zu den gezahlten Stundensätzen als auch der Angebotsseite zu den in Rechnung gestellten Sätzen.

### Durchschnittliche Stundensätze für Coaching (brutto)



n Coaches 2011-2015: 378, 2017-2018: 291, 2019: 200, 2020: 210, 2021: 223

n Unternehmen 2011-2015: 61, 2017-2018: 27, 2019: 32, 2020: 34, 2021: 41

Technische Hinweise: Für das Jahr 2016 liegen keine Daten vor. Sprünge in den Datenreihen lassen sich z.T. durch die verschiedenen Grundgesamtheiten der vergangenen Coaching-Studien erklären.

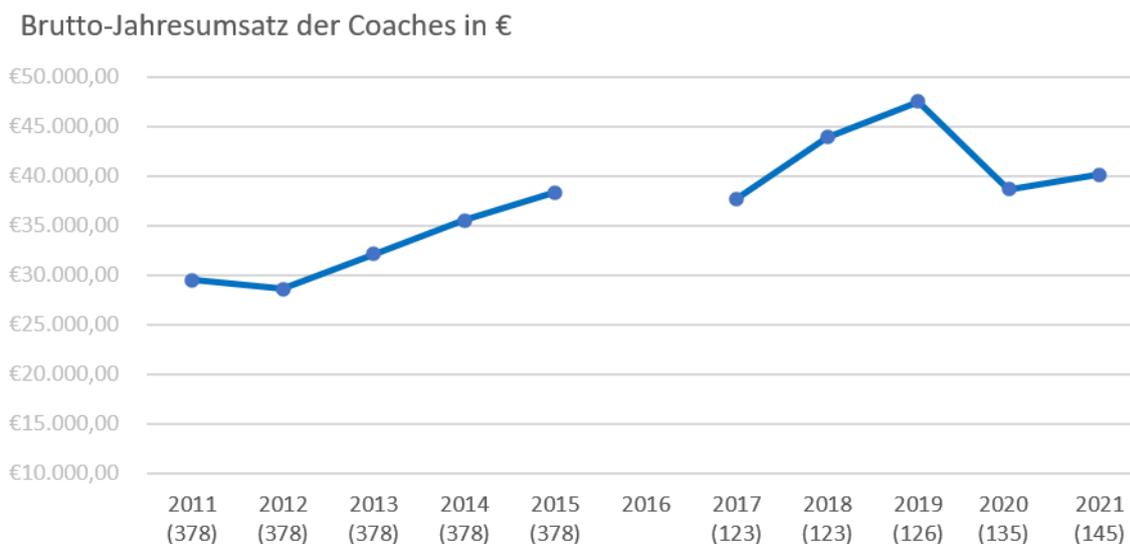
Abb. 19: Gezahlte und verdiente Stundensätze im Business-Coaching

Einleitend ist hervorzuheben, dass sich die Angaben der Coaches und der Unternehmen über die Jahre „matchen“, d.h. entsprechen. In der Detailbetrachtung liegen die Angaben zu den Stundensätzen der Unternehmen über die Jahre aber immer leicht über den Angaben der Coaches. Dies erscheint naheliegend, da die Stundensätze der Coaches mit Einzelkunden (Privatpersonen) im Schnitt sicherlich unter den Stundensätzen der Unternehmenskunden liegen werden. Über die vergangenen zehn Jahre ist insgesamt ein ansteigender Trend zu beobachten, der jedoch durch eine gewisse „Unruhe“ in der Detailbetrachtung geprägt ist. Lag der durchschnittliche Stundensatz anfangs der 2010er Jahre noch deutlich unter 200 Euro, so liegt er aktuell bei über 220 Euro. Wie erklären sich die Schwankungen bzw. die Unruhe innerhalb des Trends? Einerseits ist diese Unruhe natürlich den wechselnden Stichproben der verschiedenen Coaching-Studien geschuldet. Der sichtbare Rückgang in 2020 ist sicherlich auch durch die Pandemie und durch die Digitalisierung der Coaching -Formate verursacht, die einen Preisdruck auf die Coaches ausgeübt haben.

Spannend ist natürlich die differenzierte Analyse, wie sich diese Durchschnittsstundensätze ergeben. Betrachtet man die Zusammensetzung der Stundensätze auf Angebotsseite genauer, so fällt auf, dass die Anzahl der Coaches mit einem Stundensatz von maximal 150€ im Zeitverlauf kontinuierlich abgenommen und die Anzahl der Coaches mit einem Stundensatz über 150€ kontinuierlich zugenommen hat. Die aktuelle Studie zeigt, dass der größte Zuwachs auf die Stundensätze entfällt, die zwischen 151€ und maximal 250€ liegen. In 2017 zählten noch 103 Coaches in das genannte Spektrum und damit knapp 54% der Teilnehmer:innen. 2021 liegen bereits 120 Coaches bei einem Stundensatz von 151-250€ und damit knapp 63% der teilnehmenden Anbieter.

In Ergänzung zu den vorherigen Angaben werden auch die aktuellen Tagessätze für das Coaching genannt. Auf Seite der Anbieter liegen diese im Schnitt zwischen 1.267€ (n=217) und 1946€ (n=220) mit einem Median von 1.606€. Fasst man die Nennungen der Nachfrageseite zusammen (N=45), so liegt der durchschnittliche gezahlte Tagessatz bei 1.601€. Die Differenz zwischen den Angaben der Angebots- und Nachfrageseite liegt damit bei lediglich 5€.

Abgerundet wird die Darstellung zu den Umsatzanteilen, zur Anzahl der Aufträge und den Stundensätzen im Coaching mit den Angaben der Coaches zu ihrem Bruttojahresumsatz mit Coaching-Dienstleistungen. Die Ergebnisse zum Bruttojahresumsatz der Coaches ist gemeinsam mit den Ergebnissen der vorherigen Studie aus 2016 als Zeitreihe in folgender Abb. 20 dargestellt.



Technische Hinweise: Für das Jahr 2016 liegen keine Daten vor. Der Sprung in der Datenreihe lässt sich durch verschiedene Grundgesamtheiten der beiden Coaching-Studien erklären.

Abb. 20: Bruttojahresumsatz der Coaches mit Coaching-Dienstleistungen

Trotz der unterschiedlichen Stichproben ist der durchschnittliche Bruttojahresumsatz der Coaches fast kontinuierlich von 29.506,64€ in 2011 auf 47.518,03€ in 2019 angestiegen. In 2020 ging der durchschnittliche Jahresumsatz auf 38.645,68€ um fast 9.000€ zurück und steigt in 2021 wieder auf 40.113,72€ an. Erneut liegt die Erklärung nahe, dass vor allem die Pandemie in 2020 den starken Rückgang der Bruttojahresumsätze in 2020 verursacht hat.

## 5. Fokusthemen der aktuellen Coaching-Studie

### 5.1 Coaching-Ausbildung und Leitwissenschaften im Coaching

In der vorangegangenen Auflage der Marburger Coaching-Studie zeigte sich, dass die Einrichtung von akademischen Studiengängen in der Coaching-Ausbildung als wichtiger struktureller Veränderungsfaktor wahrgenommen wird. Auch in den Fokusgruppen der aktuellen Studie (vgl. Kap. 2.1) wurde die Bedeutung der akademischen Ausbildung für die Professionalisierung der Branche diskutiert und betont. Die Coaches wurden aus diesem Grund in der aktuellen Studienauflage 2022 erstmalig detailliert zum Thema Coaching-Ausbildung befragt.

Zunächst wurde der durch die Coaching-Ausbildung erworbene Abschluss ermittelt. Zur Auswahl standen dabei ein Vollzeitstudium, ein Teilzeitstudium und ein Zertifikatslehrgang.<sup>1</sup> Mehrfachnennungen waren möglich. Die folgende Abb. 21 zeigt das Ergebnis der Umfrage, die natürlich nur im Fragebogen der Coaches vorgenommen wurde.

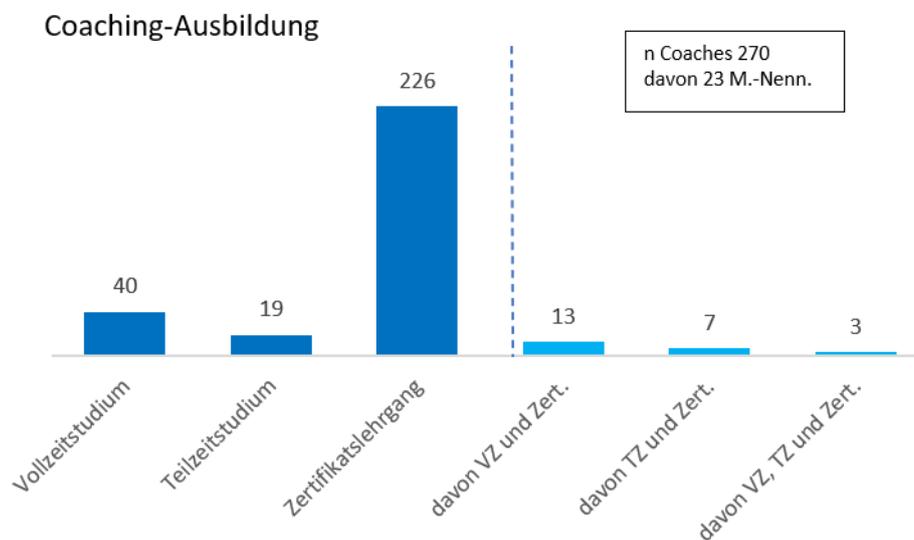


Abb. 21: Coaching-Ausbildung

Insgesamt 226 und damit 83,7% der Coaches gaben an, einen Zertifikatslehrgang absolviert zu haben. 40 Coaches (15%) absolvierten ein Vollzeitstudium und 19 Coaches (7%) gaben als Ausbildungs-Hintergrund ein Teilzeitstudium an.

Die Möglichkeit der Mehrfachnennung wurde von insgesamt 23 Coaches genutzt. 13 von Ihnen absolvierten sowohl ein Vollzeitstudium als auch einen Zertifikatslehrgang. Sieben gaben an, sowohl ein Teilzeitstudium als auch einen Zertifikatslehrgang absolviert zu haben und drei Coaches absolvierten sogar alle drei Ausbildungsvarianten.

Die Coaches wurden auch zu den Ausbildungsanbietern befragt. Erwartungsgemäß zeigte sich für die Zertifikatslehrgänge eine große Bandbreite von Anbietern, die von einzelnen Coaches bis hin zu Institutionellen Anbietern reicht. Hierzu passend wies die Dauer der Zertifikatslehrgänge eine sehr große Spanne zwischen einem Monat bis hin zu 120 Monaten auf.

Zunehmend drängen auch Hochschulen in den Markt für die Coaching-Ausbildung. Dies wird durch die große Vielfalt der Nennungen deutlich (vertreten sind u. a. die Freie Universität Berlin, die Universitäten Frankfurt a. M., Hannover, Kassel, Trier, die TU Kaiserslautern, die Hochschule St. Gallen, die Wirtschaftsuniversität Wien, die Pädagogische Hochschule Heidelberg, die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften Frankfurt, RheinMain, FH Kufstein etc.). Nur ein Teil der Bildungsangebote der Hochschulen umfasst jedoch akkreditierte Bachelor- oder Masterstudiengänge, vielfach werden Zertifikatslehrgänge angeboten. So intensiviert sich ganz offensichtlich der Wettbewerb im deutschsprachigen Coaching-Ausbildungsmarkt. Einige der befragten Coaches haben ihre Ausbildung zudem an Universitäten bzw. Instituten im angelsächsischen Raum absolviert.

<sup>1</sup> Entsprechend wird „Coaching-Ausbildung“ im vorliegenden Text synonym zu den drei Varianten Vollzeitstudium, Teilzeitstudium und Zertifikatslehrgang verwendet.

Die Spanne der Kosten für die Coaching-Ausbildung ist analog zu den vorangegangenen Ergebnissen sehr groß und reichte in den Antworten der Coaches von unter 1.000€ bis über 50.000€.

Der gängigste Preiskorridor lag dabei zwischen 5.000 und 10.000€ – knapp 42% der Coaches die hierauf geantwortet haben (n=225) gaben Beträge in dieser Spanne an.

Die Studie hat die Coaches zudem nach den inhaltlichen Schwerpunkten sowie nach den der Ausbildung zugrunde liegenden Leitwissenschaften befragt. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Coaching-Ausbildungen lassen sich fünf Bereichen zuordnen:

1. Theoretische Grundlagen, inklusive Kommunikation, Konstruktivismus, Systemik, NLP etc.
2. Technisch-prozessuale Themen und Techniken, z. B. Auftragsklärung, Evaluation, Planung des Coaching-Prozesses etc.
3. Persönliches Mindset, vor allem die Haltung als Coach, Selbstreflexion und -entwicklung;
4. Inhaltliches Methodenwissen, vor allem Fragetechniken, Aufstellungsarbeit, Gesprächs- und Kommunikationstechniken, Interventionstechniken, Reflexionstechniken und Transaktionsanalyse, sowie
5. Anlassspezifische Grundlagen, wie Konfliktmanagement oder Organisationsentwicklung.

Obwohl die Ausbildungsinhalte eine große Varianz und ein breites Methodenspektrum aufweisen, konnte deutlich gezeigt werden, dass wenige zentrale Leitwissenschaften den Ausbildungsinhalten zugrunde liegen. Die folgende Tabelle 9 zeigt die Antwortverteilung auf die insgesamt fünf abgefragten Leitwissenschaften.

Leitwissenschaft der Coaching-Ausbildung		
Systemischer Ansatz	161	61,5%
Psychologie	60	22,9%
Sonstiges*	22	8,4%
Pädagogik/Erwachsenenbildung	12	4,6%
Wirtschaftswissenschaften	6	2,3%
Philosophie	1	0,4%
n	262	

Tabelle 9: Leitwissenschaft der Coaching-Ausbildung

Mit 161 von 262 Nennungen und damit 61,5% ist der Systemische Ansatz die am häufigsten genannte Leitwissenschaft. 60 Coaches und damit 23% nannten Psychologie als Grundlage ihrer Coaching-Ausbildung. Die *Pädagogik/Erwachsenenbildung*, die *Wirtschaftswissenschaften* und die *Philosophie* wurden von jeweils weniger als 5% der Coaches als Leitwissenschaften der Coaching-Ausbildung angegeben. Immerhin 22 Coaches und damit 8,4% haben mit der Auswahlmöglichkeit *Sonstiges* auf weitere Leitwissenschaften hingewiesen. 21 Coaches nutzten das Freifeld unter *Sonstiges* um nähere Angaben zu machen. Hierbei wurde vornehmlich ein Mix aus mehreren Leitwissenschaften genannt. In den meisten Fällen eine Kombination des Systemischen Ansatzes mit weiteren Ansätzen (wie der Transaktionsanalyse, Psychologie, Biologie und Konstruktivismus). Zusammenfassend lässt sich eindeutig feststellen, dass der Systemische Ansatz die dominierende Leitwissenschaft der Coaching-Ausbildung unter den Teilnehmer:innen ist.

## 5.2 Selbstverständnis der Coaches und aktuelle Anlässe im Coaching

Zum ersten Mal in der „Geschichte“ der Marburger Coaching-Studie wurden die Coaches, jenseits des zuvor skizzierten Ausbildungsprofils, zu ihrem „Selbstverständnis“ befragt. Was ist eigentlich unter „Selbstverständnis“ eines Coaches zu verstehen? Drei Dimensionen haben sich in den Experten-Fokusgruppen (vgl. Kap. 2.1) als relevant für die Definition und Profilierung zum *Selbstverständnis* eines Coaches herausgebildet:

1. *Inhalte des Coachings*: Generalist versus Spezialist;
2. *Ablauf des Coachings*: Just in time versus klassische Prozessbegleitung;
3. *Medien des Coachings*: Digital versus Face-to-Face.

Zu allen drei Dimensionen wurden sowohl die Coaches nach ihrem Selbstverständnis (blau) als auch die Unternehmen (gelb) nach ihrem Bedarfsverständnis befragt. Die drei Dimensionen wurden mittels einer Schieberregler-Abfrage im Fragebogen erfasst. Die Ergebnisse der drei Schieberegler-Abfragen sind als prozentuale Verteilung in den folgenden Abbildungen dargestellt. Die gestrichelte vertikale blaue bzw. gelbe Linie gibt den Mittelwert für die Coaches bzw. die Unternehmen an.

Die folgende Abb. 22 zeigt die Ergebnisse für die erste Dimension im Selbstverständnis der Coaches – das thematische bzw. inhaltliche Selbstverständnis im Spektrum „Generalist“ versus „Spezialist“. Als Generalisten sind Coaches zu verstehen, die im Coaching eher allgemeine Führungs- und Persönlichkeitsentwicklungsthemen adressieren, während Spezialisten auf konkrete inhaltliche Themen wie Gesundheit, Change oder Kommunikation fokussiert sind. In der Schieberegler-Abfrage wurde hier bewusst keine konkrete Begriffsdefinition vorgegeben, sondern auf ein intuitives Begriffsverständnis gesetzt. Zunächst ist augenfällig, dass sowohl seitens der Unternehmen als auch der Coaches eine große Bandbreite an Antworten vorliegt: Sowohl der Generalist als auch der Spezialist ist relevant. Entsprechend liegen die Mittelwerte beider teilnehmenden Gruppen in der Mitte der Skala und unterscheiden sich nur leicht. Während das Selbstverständnis der Coaches im Mittel eine leichte Tendenz in Richtung Generalist aufweist, haben die Unternehmen durchschnittlich eine etwas höhere Präferenz für Spezialisten.

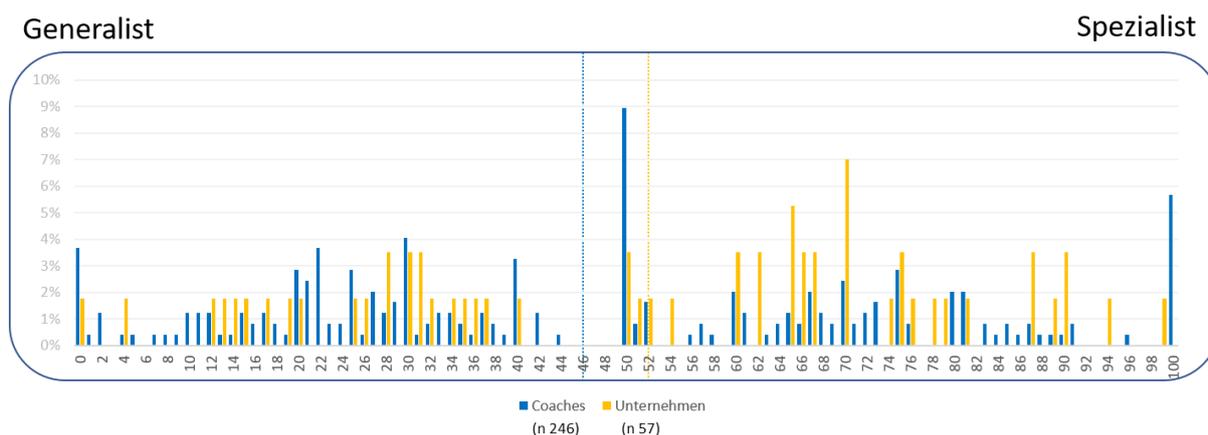


Abb. 22: Inhaltliches Selbstverständnis der Coaches: Generalist oder Spezialist

Abb. 23 visualisiert die Ergebnisse für die zweite Dimension im Selbstverständnis der Coaches, die den Ablauf des Coachings in die Betrachtung rückt – „Just in time“ versus „klassische Prozessbegleitung“. Die „Klassische Prozessbegleitung“ steht für das traditionelle reflexive Coaching-Format, in dem der Coach den Coachee über einen längeren Zeitraum begleitet und der Coachee in einem Reflexionsprozess selbst Lösungen entwickelt und umsetzt.

„Just in time“ steht für kurzfristiges und bedarfsgerechtes Coaching, in dem der Coach mehr als Berater oder Tipgeber für den Coachee fungiert. Auch hier wurde bewusst keine konkrete Begriffsdefinition vorgegeben, sondern auf ein intuitives Begriffsverständnis gesetzt. In der zweiten Dimension sind die Ergebnisse eindeutiger. Beide Teilnehmergruppen tendieren zur klassischen Prozessbegleitung. Die Tendenz der Unternehmen ist etwas stärker ausgeprägt.

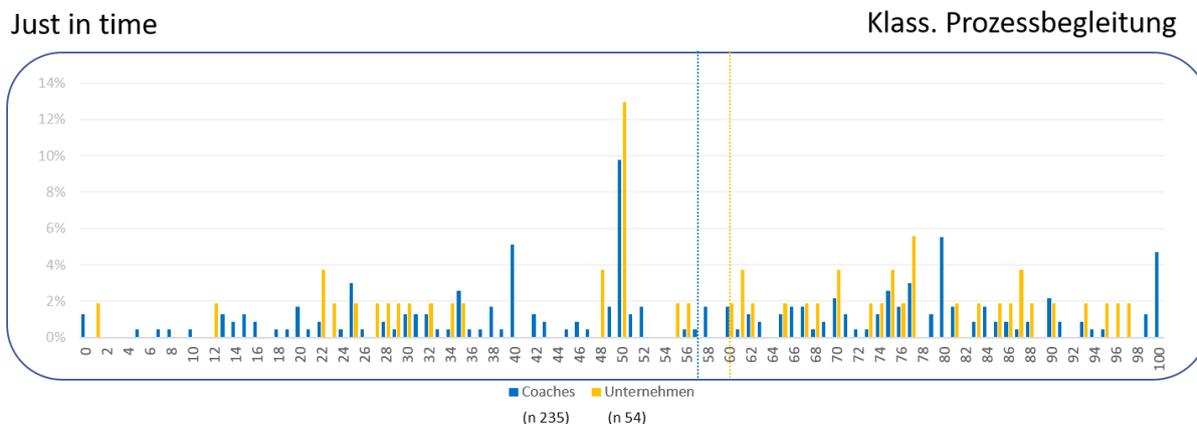


Abb. 23: Prozessuales Selbstverständnis der Coaches: JIT oder klassische Prozessbegleitung

Abb. 24 visualisiert die Ergebnisse für die dritte Dimension im Selbstverständnis der Coaches, die die Medien im Coaching in den Mittelpunkt rückt – „Digital“ versus „Face-to-Face“. Im Gegensatz zu den ersten beiden Dimensionen bietet das dichotome Begriffspaar eine präzise Beschreibung für das mediale Selbstverständnis. In dieser letzten der drei Dimensionen unterscheiden sich die Mittelwerte beider teilnehmenden Gruppen deutlich. Obgleich beide eine Tendenz in Richtung Face-to-Face-Coaching aufweisen, ist diese unter den Unternehmen mit einem Mittelwert von 65 wesentlich ausgeprägter als bei den Coaches mit einem Mittelwert von 56. Dies überrascht, da mit Face-to-Face in der Regel auch höhere Kosten einhergehen.

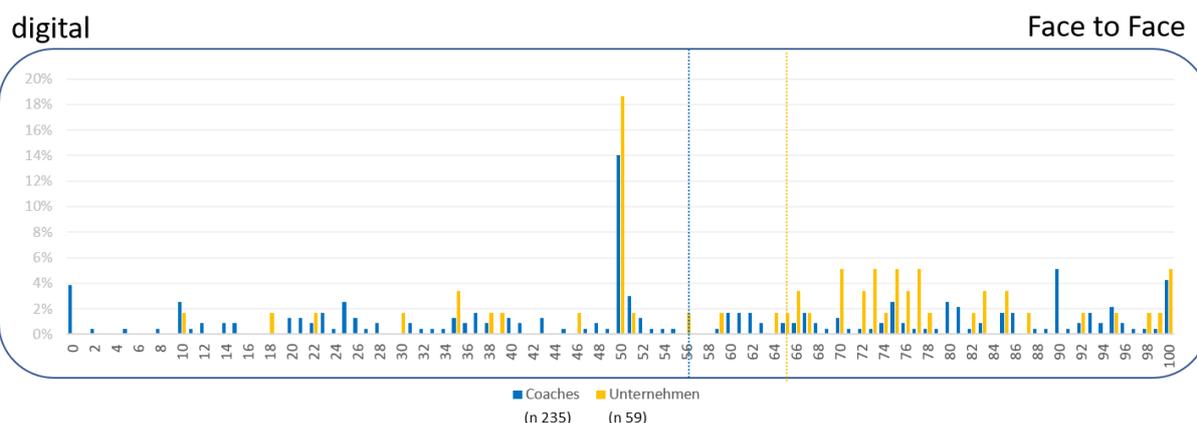


Abb. 24: Mediales Selbstverständnis der Coaches: Digital oder Face-to-Face

In allen drei zur Auswahl stehenden Dimensionen liegt eine hohe Varianz in den Antworten vor. Naheliegender wäre eine Korrelation zwischen den drei Dimensionen, also typische Muster im Selbstverständnis wie „Spezialist-Just-in-Time-Digital“ versus „Generalist-Prozessbegleitung-Face-to-Face“. Es liegen aber keine signifikanten Korrelationen zwischen den drei Dimensionen vor, d.h. alle Kombinationen sind vorhanden.

In Ergänzung zur Frage nach dem prozessualen Selbstverständnis der Coaches („Just in time“ versus „klassische Prozessbegleitung“) wurde in der aktuellen Studie, wie bereits schon in den Jahren zuvor, nach der durchschnittlichen Dauer der Coaching-Prozesse gefragt. In der folgenden Abb. 25 werden die Angaben beider teilnehmenden Gruppen zur Dauer des Coaching-Prozesses im Vergleich dargestellt.

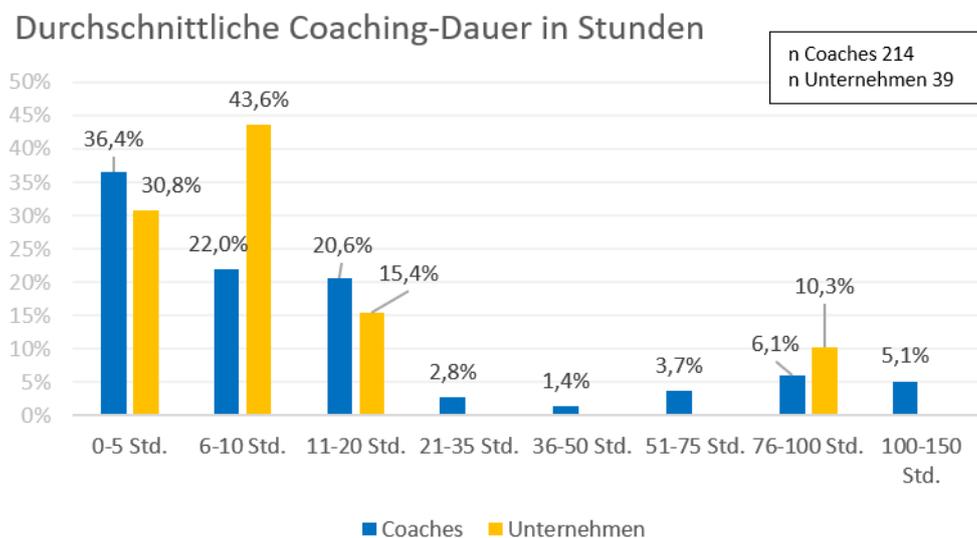


Abb. 25: Dauer eines Coachings in Stunden

Durchschnittlich dauert ein Coaching-Prozess bis zu 20 Stunden. Auf Seiten der Coaches liegt der Zeitkorridor mit den meisten Nennungen (36,4%) bei einer Prozess-Dauer von bis zu fünf Stunden, was definitiv einem Just-in-Time-Format entspricht. Auf Unternehmensseite entfallen die meisten Angaben (43,6%) auf den Korridor zwischen sechs und zehn Stunden für einen Coaching-Prozess. Insgesamt geben 79% der Coaches und knapp 90% der Unternehmen eine Prozessdauer von bis zu 20 Stunden an. Von den Coaches wurden vereinzelt auch Coaching-Prozesse mit einer sehr langen Dauer von mehr als 300 Stunden angegeben. Diese Ausreißer lassen sich durch eine Dauerbegleitung durch den Coach erklären. Sie wurden in die obige Darstellung nicht integriert.

In Ergänzung zur konkreten Dauer des Coaching-Prozesses wurden sowohl die Coaches als auch die Unternehmen nach dem Zeitraum befragt, innerhalb dessen der Coaching-Prozess stattfindet, d.h. innerhalb dessen er begonnen und beendet wird. Die nachfolgende Abb. 26 stellt die Antworten beider Gruppen erneut nebeneinander dar.

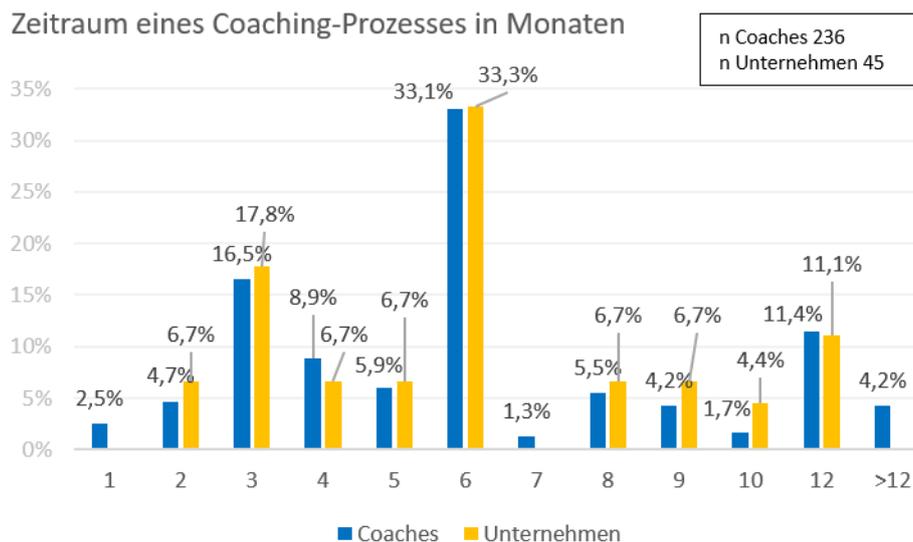


Abb. 26: Zeitraum eines Coachings in Monaten

Jeweils ca. ein Drittel der Teilnehmer:innen gibt einen Coaching-Zeitraum von insgesamt sechs Monaten an. Ein Anteil von ca. 17% in beiden Gruppen gibt einen Gesamtzeitraum von drei Monaten an und etwas mehr als 11% in beiden Gruppen beziffern den Zeitraum für einen Coaching-Prozess mit insgesamt 12 Monaten. Auffällig ist, dass sich die am häufigsten genannten Zeiträume in Quartalsabschnitte unterteilen lassen. Lediglich 4,2% der Coaches und keine:r der Teilnehmer:innen auf Unternehmensseite geben einen Zeitraum von mehr als 12 Monaten an.

Um die Anlässe für den Einsatz von Coaching zu ermitteln wurden die Coaches gefragt, für welchen Anlass sie bereits als Coach gebucht worden sind. Die Unternehmen wurden parallel dazu befragt, aus welchen Gründen sie externes Coaching nachfragen. Zur Auswahl standen insgesamt 33 mögliche Anlässe. Die Likert-skalierten Antwortmöglichkeiten reichten von sehr oft, oft und manchmal bis hin zu selten oder nie. Erneut wurden die Antworten mithilfe des Scoring-Verfahrens (vgl. Kap. 2.3) in eine absteigende Rangfolge gebracht. Die nachfolgende Tabelle 10 zeigt die Antworten der Angebots- und Nachfrageseite in absteigender Reihenfolge des Rankings der Coaches.

Anlässe von Coaching		
(Scoring)	Coaches	Unternehmen
Reflexion über das Führungsverhalten des Klienten	3,14	2,83
Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Klienten	2,80	2,65
Standortbestimmung/Zielklärung	2,76	1,85
Neuorientierung/Change	2,55	1,60
Hilfe bei Entscheidungsfindung	2,46	1,68
Visionen entwickeln	2,38	1,81
Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Klienten	2,35	1,59
Gesprächsverhalten in Mitarbeitergesprächen	2,31	1,69
Work-Life-Balance	2,24	1,39
Stärken-Schwächen-Analyse des Klienten	2,21	1,79
Arbeit am persönlichen Auftreten	2,18	2,30
Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung (Mobbing)	2,16	2,29
Karriere-Coaching	2,13	1,48
Reflexion über Strategieentwicklung	2,04	1,71
Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden	1,97	1,72
Reibungsverlustreduktion in Top-Down-Kommunikation	1,96	1,72
Coaching mit Ratschlag (Coach als Ideengeber)	1,92	1,50
Partizipative Teamführung	1,88	1,59
Reduktion von Komplexität	1,81	1,22
Einarbeiten neuer Führungskräfte/New-Placement	1,76	1,68
Unterstützung von Innovationsprozessen	1,74	1,47
New Work Themen	1,64	1,46
Führen auf Distanz	1,55	1,47
Burn-Out Prävention und Nachsorge	1,53	1,54
Optimierung des Projektmanagements	1,38	1,15
Expertisenausgleich durch unabhängige externe Sicht	1,31	0,93
Outplacement/Vorbereitung auf Jobwechsel/Rente	1,02	0,92
Begleitung einer Existenzgründung	0,94	0,22
Begleitung einer Unternehmensübergabe/-nachfolge	0,86	0,31
Kontaktmangel/Soziale Isolation	0,75	0,80
Digitale Medienmüdigkeit	0,55	0,51
Vorbereitung auf Auslandseinsatz	0,27	0,48
Betreuung während eines Auslandseinsatzes	0,20	0,40

Tabelle 10: Coaching-Anlässe aus Sicht der Coaches und Unternehmen

Die am häufigsten genannten Anlässe sind in beiden teilnehmenden Gruppen die Reflexion über das Führungsverhalten des Klienten sowie die Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Klienten. Offenbar dominieren Führungsthemen die Coaching-Anlässe. Diese Erkenntnis findet ihre Entsprechung in den Hierarchieebenen, auf denen Coaching vermehrt angeboten bzw. nachgefragt wird (vgl. Kap. 4.3).

Während die Coaches auf Platz drei die *Standortbestimmung/Zielklärung* und an vierter Stelle *Neuorientierung/Change* sehen, geben die Unternehmen an dritter und vierter Stelle die *Arbeit am persönlichen Auftreten* sowie *Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung (Mobbing)* an. Dass die Coaches *berufliche Neuorientierung* hoch gewichten, diese in den Unternehmen hingegen seltener ein Anlass für die Nachfrage nach externen Coachings ist, ist nachvollziehbar. Schließlich haben die Unternehmen kein eigenes Interesse daran, eine Neuorientierung ihrer Mitarbeiter:innen bzw. Führungskräfte zu fördern. Neben den spezifischen Unterschieden, die sich durch die unterschiedlichen Interessen der teilnehmenden Gruppen erklären lassen, wurden viele der zur Auswahl stehenden Anlässe von Angebots- und Nachfrageseite gleich gewichtet. Interessant ist die Differenz in der Gewichtung von *Work-Life-Balance*. Hier geben die Unternehmen im Durchschnitt mit einem Score von 1,39 an, dass dies ein eher seltener Anlass auf Nachfrageseite ist. Die Coaches hingegen bewerten diesen Anlass mit einem durchschnittlichen Score von 2,24 deutlich wichtiger.

Unter dem Feld *Sonstiges* gibt es mit 78 teilnehmenden Coaches sehr viele Teilnehmer:innen, die die Option des Freifeldes genutzt haben um weitere Anlässe von Coaching zu nennen. Unter die sonstigen Nennungen fallen u. a. Interkulturelle Kompetenzen, Diversity Management, Frauen in Führungspositionen, spezifische Konflikte und Krisen, Persönlichkeitsentwicklung sowie Agile bzw. digitale Transformation. Es zeigt sich, dass der Übergang von beruflichen zu privaten Themen fließend ist. Auch der Übergang zu Therapiethemen, wie bspw. Suchtthematiken oder die Bewältigung von Traumata scheint fließend zu sein. Dies sollte kritisch bewertet werden, da „Coach“ an sich kein geschützter Begriff ist und ein Coach daher ohne gesetzliche Mindestanforderungen potenziell für alle genannten Anlässe tätig werden könnte. Auf Unternehmensseite nutzten sieben Personen das Freifeld. Als weitere Coaching-Anlässe wurden auf Nachfrageseite Rollenwechsel und Beförderung, Hierarchiekonflikte sowie Resilienz und Zeitmanagement genannt.

### 5.3 Coaching-Verbände

Eine sehr spezifische Eigenschaft des Coaching-Marktes im deutschsprachigen Raum ist seine heterogene Verbandslandschaft. Vor dem Hintergrund einer nicht vorliegenden subjektiven Berufszulassungsvoraussetzung könnten Coaching-Verbände im Prinzip eine qualitätssichernde und transparenzschaffende Funktion übernehmen. Jedoch haben die nicht vorhandenen Zulassungsvoraussetzungen auch zur Folge, dass es keine Zulassungsvoraussetzungen für Verbände gibt. Das vorliegende Kapitel beleuchtet die Struktur der Verbandslandschaft und die Funktionen der Verbände.

Zunächst wurden die Coaches gefragt, ob sie mindestens einem Coaching-Verband angehören. Die folgende Abb. 27 zeigt, dass 43,7% der teilnehmenden Coaches mindestens in einem Verband organisiert sind. Das Ergebnis liegt damit in etwa auf dem Niveau der vorherigen Studie.

#### Gehören Sie mind. einem Coaching-Verband an?

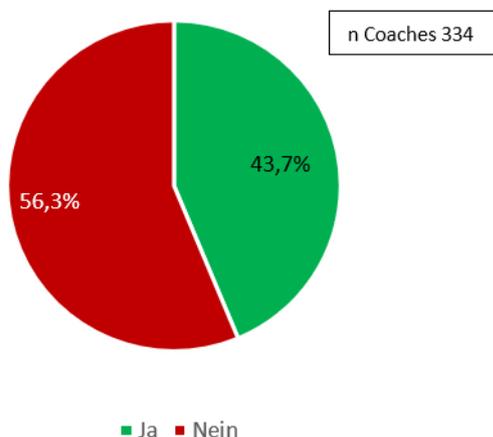


Abb. 27: Zugehörigkeit zu einem Coaching-Verband

Alle Coaches, die angegeben hatten, in einem Coaching-Verband organisiert zu sein, wurden dann gefragt, in welchem Verband sie organisiert sind. Mehrfachnennungen waren möglich. Die nachfolgende Abb. 28 zeigt die Antwortverteilung der Coaches.

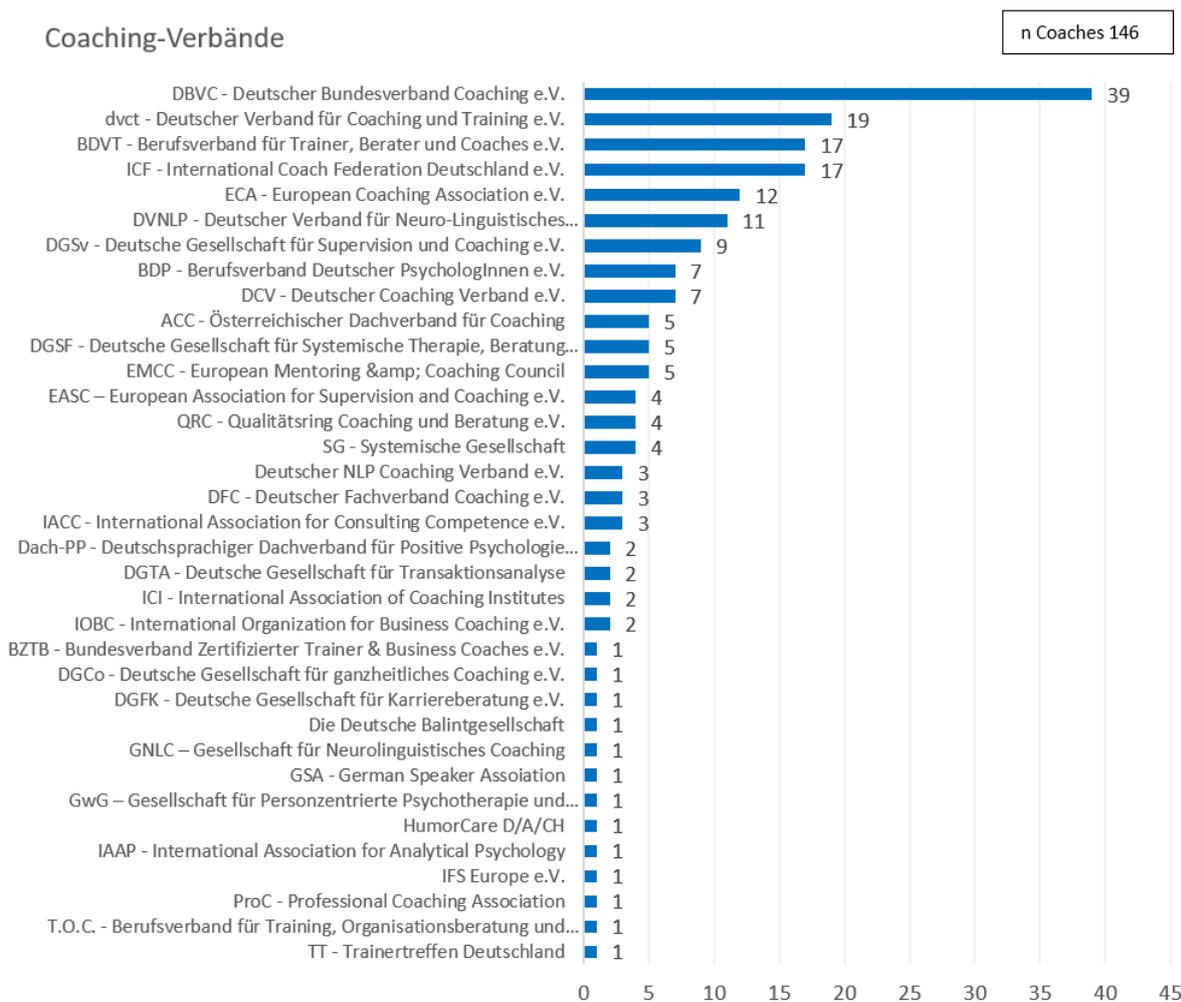


Abb. 28: Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum

Von den antwortenden Coaches sind 26,7% im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) organisiert. 13% der Coaches sind Mitglied im Deutschen Verband für Coaching und Training (dvct). Auf dem dritten Platz folgen die International Coach Federation (ICF) und der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) mit je 12%.

Auffällig ist, dass sehr viele Verbände im Markt aktiv sind und zudem im Zeitverlauf weitere Verbände hinzugekommen sind. So wurden in der aktuellen Studie insgesamt 35 Verbände genannt. In vorherigen Studien waren es ca. 22 Verbände. Auch scheint die Relevanz internationaler Vereinigungen zuzunehmen. Sie machen 10 der 35 Organisationen und damit einen Anteil von über 28% aus.

Die Daten sind an dieser Stelle mit Vorsicht zu interpretieren, da eine Verzerrung der Stichprobe durch gezielte Verbandsansprache zur Unterstützung der Umfrage erfolgte. So hat unter anderem der DBVC und die ICF die Coaching-Studie unter ihren Verbandsmitgliedern beworben.

„Was sind die wichtigsten Funktionen von Coaching-Verbänden?“. Die Coaches waren gefordert die verschiedenen Funktionen mittels eines Scoring-Instruments nach ihrer Wichtigkeit zu bewerten. Mit Hilfe des Scoring konnte die folgende Rangfolge ermittelt werden (Abb. 29).

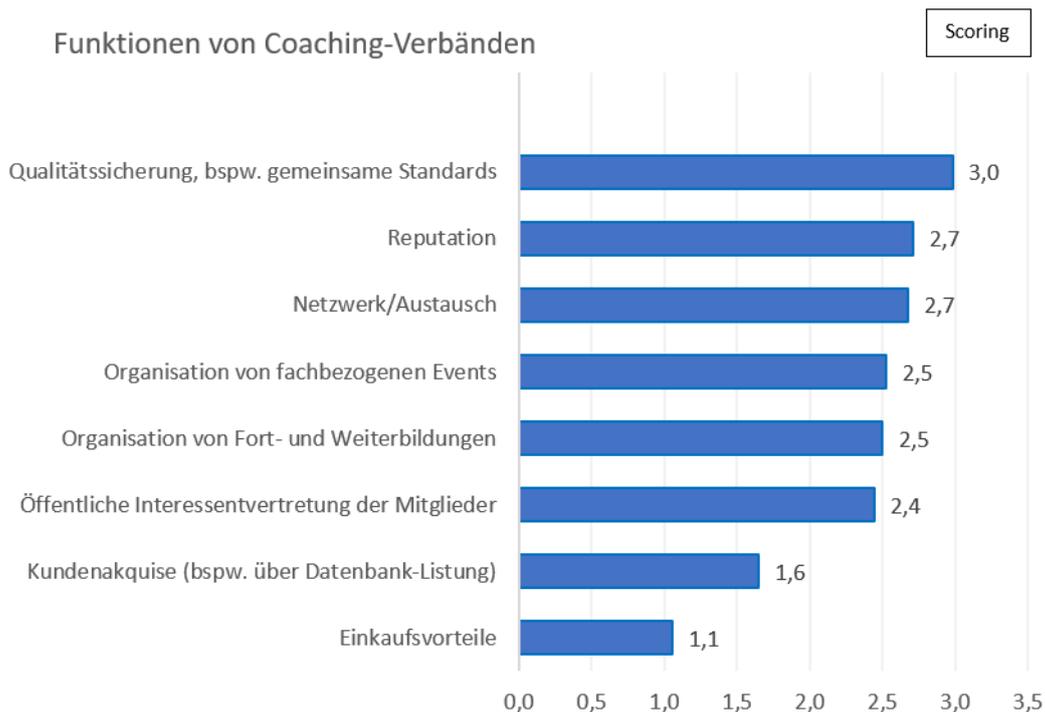


Abb. 29: Funktionen von Coaching-Verbänden

Es zeigt sich, dass die Funktion der *Qualitätssicherung* mit einem Durchschnittswert von 3 (von maximal 4) am wichtigsten eingestuft wird, gefolgt von der *Reputationsbildung* durch Verbandszugehörigkeit und der *Netzwerkbildung* (beide 2,7). Dass an erster Stelle die *Qualitätssicherung*, bspw. über gemeinsame Standards, und an zweiter Stelle die *Reputationsbildung* rangiert, zeigt das Bedürfnis nach Professionalisierung in der Branche auf.

Die *Organisation von Events* bzw. *Fort- und Weiterbildungen* sowie die *öffentliche Interessensvertretung* werden mit Werten um 2,5 und 2,4 noch als mäßig wichtig eingestuft. Die Funktionen der *Kundenakquise* und mögliche *Einkaufsvorteile* werden im Durchschnitt dagegen als wenig bedeutsam bewertet.

Bei einem nach Verbänden differenzierteren Blick lassen sich große Unterschiede in der Bedeutung der einzelnen Funktionen erkennen. So spielt bei den DBVC-Mitgliedern die Kundenakquise eine große bis sehr große Rolle (über die Coach-Datenbank des Verbandes), während dies bei anderen Verbänden keine wichtige Funktion darstellt. Es gibt also Funktionen die alle Verbände gleichermaßen bieten, wie Qualitätssicherung und Reputation, Netzwerk und Austausch. Und es gibt Funktionen wie die Kundenakquise, die nur von manchen Verbänden adressiert werden.

## 6. Blick in die Zukunft des Coachings: Entwicklungstrends

### 6.1 Zukünftige Anlässe für den Einsatz von Coaching

Als Folge der Pandemie und im Zuge der Digitalisierung werden auch neue Inhalte im Coaching zu adressieren sein. Welche neuen Themen werden also in Zukunft das Coaching prägen? Beide teilnehmenden Gruppen wurden, ergänzend zu den aktuellen Coaching-Anlässen (vgl. Kap. 5.2), dazu befragt, welche Anlässe in Zukunft ihrer Einschätzung nach vermehrt auftreten könnten.

103 der teilnehmenden Coaches und 12 Unternehmensvertreter:innen teilten durch Eintragung potenzieller künftiger Anlässe ihre Einschätzung. Viele von ihnen vermerkten dabei mehrere Anlässe im Freifeld. Die Eintragungen wurden in mehreren Iterationsschleifen zusammengefasst und in übergeordnete Themen geclustert. Eine Clusterbildung erfolgte ab mindestens fünf thematisch verwandten Nennungen. Themen, die weniger als fünfmal aufgezählt wurden, wurden dem Cluster *Weitere* zugeordnet. In der folgenden Abb. 30 sind die so ermittelten zukünftigen Anlässe geclustert dargestellt.

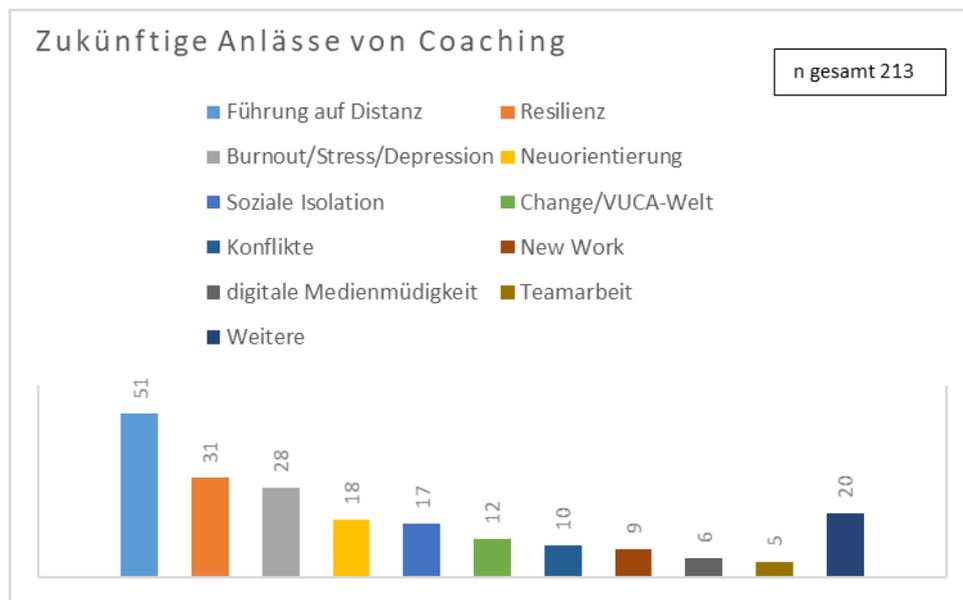


Abb. 30: Zukünftige Anlässe von Coaching

Mit 51 Nennungen ist *Führung auf Distanz* am häufigsten unter den Antworten vertreten. An zweiter Stelle mit 31 Nennungen liegen Anlässe, die das Thema *Resilienz* betreffen. Hier steht die Prävention im Fokus. Platz drei belegen mit 28 Nennungen *Burnout/Stress/Depression*. Hierbei geht es um die Nachsorge. Auf Rang vier und fünf rangieren die Themen berufliche Neuorientierung (18) und soziale Isolation (17).

Die angeführten Themen überraschen nicht wirklich, lassen sich doch die meisten Themencluster auf übergeordnete gesellschaftliche Megatrends (VUCA, New Work, Digitalisierung etc.) und Veränderungstreiber (z. B. Corona) zurückführen. Mindestens drei der angeführten Clusterthemen sind unmittelbar durch die Kombination der beiden Einflussfaktoren Digitalisierung und Pandemie bedingt: *Führung auf Distanz*, *soziale Isolation* und *digitale Medienmüdigkeit*. Der zunehmenden digitalen Veränderungsdynamik und VUCA-Welt sind sicherlich die Nennungen *Change/VUCA*, *Neuorientierung* und *Resilienz* geschuldet.

Welche Nennungen verbergen sich hinter der Rubrik „*Weitere*“? Unter den Nennungen *Weitere* werden u. a. Persönlichkeitsentwicklung, Nachhaltigkeit und neue Formen des Coachings, bspw. hybride Formen genannt.

## 6.2 Coaching-Plattformen

Dem Thema Coaching-Plattformen wird in den aktuellen Diskussionen zur Entwicklung des deutschsprachigen Coaching-Marktes in der Fachpresse sowie in sozialen Medien wie Blogs, Foren oder Podcasts eine große Bedeutung beigemessen.

Viele Autoren sprechen gar von einem disruptiven Wandel, zu dem vor allem Plattform-Start-ups beitragen (zu einem kritischen Überblick vgl. Bachmann 2020; Stephan 2022a). Die aktuelle Coaching-Studie untersucht vor dem Hintergrund dieses Hypes die tatsächliche aktuelle Relevanz von Coaching-Plattformen.

Einleitend zu diesem technologischen Trendthema ist es jedoch wichtig, den Begriff der Plattform zu präzisieren und verschiedene Formen bzw. Geschäftsmodelle von Coaching-Plattformen zu unterscheiden.

### **Definition und Typen von Coaching-Plattformen**

Was genau ist unter einer digitalen Plattform zu verstehen? Eine digitale Plattform ist nichts anderes als ein digitaler Marktplatz, der zwei (oder mehr) Akteursgruppen zusammenbringt. Coaching-Plattformen vermitteln also Coaching-Anbieter (Coaches) mit der Coaching-Nachfrage (Einzelpersonen oder Unternehmen). Digitale Marktplätze heben sich von traditionellen (analogen) Märkten ab. Plattformmärkte weisen geringere Transaktionskosten, eine höhere Skalierbarkeit und in der Regel auch eine höhere Entwicklungsdynamik auf (vgl. dazu Stephan 2022; Engelhardt et al. 2020; Seiter et al. 2021).

Warum haben Plattformmärkte geringere Transaktionskosten? Was bei Coaching-Plattformen unter geringeren Transaktionskosten, d.h. unter Transaktionseffizienz zu verstehen ist, das hängt im Detail vom Gegenstand der Transaktion und vom Wertschöpfungsbeitrag der Plattform ab. Welchen Wertschöpfungsbeitrag leisten also Coaching-Plattformen? Zur präzisen Beantwortung dieser Frage ist es erforderlich, zwischen verschiedenen Coaching-Plattformtypen zu unterscheiden.

Die traditionelle Variante der Coaching-Plattform bilden sogenannte „*Directory-Plattformen*“ (Vermittlungsplattformen). Hier führt die Plattform Coaches und Klienten lediglich zusammen („*Meet and Match*“). Die eigentliche Transaktion findet dann aber nicht auf der Plattform, sondern außerhalb der Plattform statt. Die Coaching-Plattform bietet lediglich den digitalen Marktplatz, über den wie bei Partnerbörsen (z. B. Tinder) oder Jobvermittlungen (z. B. Monster) der Coach und Coachee über effiziente und effektive Matching-Algorithmen zusammengeführt werden. Der Coach ist auf solchen *Directory-Plattformen* selbstständig tätig, auch wenn er sich als Mitglied registrieren muss.

Bei den sogenannten „*On-Demand-Service-Plattformen*“, findet die komplette Coaching-Dienstleistung über die Plattform selbst statt. Der Klient sucht sich über die Plattform den passenden Coach, schließt über die Plattform den Vertrag und auch die Coaching-Dienstleistung wird in der Regel digital über die Plattform abgewickelt. Hier ist der Coach de facto Angestellter des Plattform-Betreibers.

Welche faktische Relevanz haben Coaching-Plattformen? Nur insgesamt 17% der teilnehmenden Coaches und 13% der teilnehmenden Unternehmen geben an, auf Coaching-Plattformen aktiv zu sein. In der folgenden Abb. 31 werden jene *On-Demand-Service-Plattformen* gezeigt, auf denen die Coaches aktiv sind. Zur Ermittlung des Ergebnisses wurde das Scoring verwendet, das in Kap. 2.3 näher beschrieben wird.

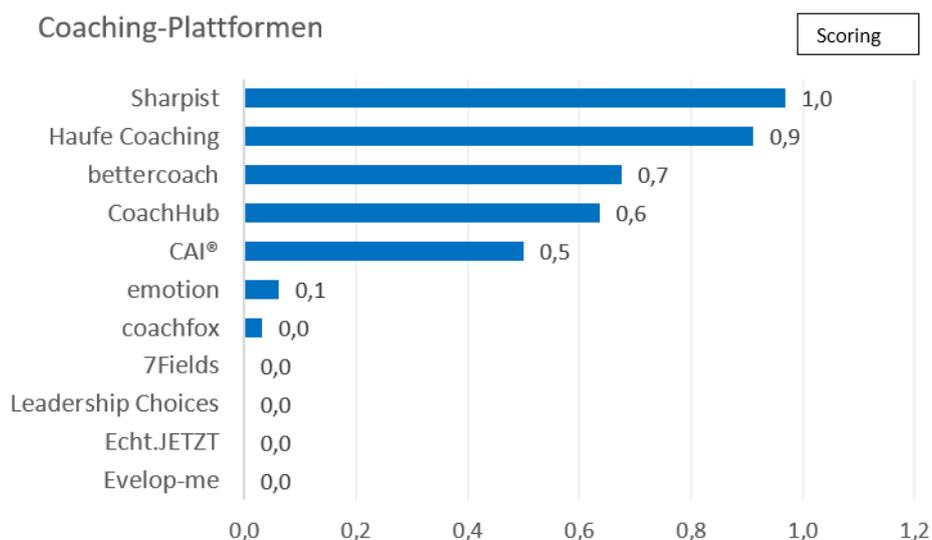


Abb. 31: Coaching-Plattformen

Lediglich die *On-Demand-Service-Plattformen* Sharpist, HAUFE Coaching, bettercoach, CoachHub und CAI® werden auf der Angebotsseite in einem nennenswerten Umfang benutzt. Die Plattformen emotion, coachfox, 7Fields, Leadership Choices, Echt.JETZT und Evelop-me werden von den Teilnehmer:innen de facto überhaupt nicht frequentiert.

Zwar scheint die Nutzung von *On-Demand-Service-Plattformen* (noch) gering zu sein, aber in einem ergänzenden Freifeld zeigt sich, dass zahlreiche Coaches digitale Vermittlungsplattformen nutzen. Diese existieren bereits seit mehreren Jahren, wie bspw. die Verbandsplattformen, die RAUEN Coachdatenbank oder lets find experts.

Im Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Nutzung von *On-Demand-Service-Plattformen* bislang auf etablierte, renommierte Anbieter wie HAUFE Coaching oder CAI® sowie wenige Start-ups wie Sharpist oder bettercoach beschränkt bleibt. Populärer hingegen ist die Nutzung von klassischen Vermittlungsplattformen.

Wie wirkt sich dieses Bild auf die Umsätze und Aufträge aus? Im Mittel stiegen die Umsätze, die die Coaches über die Plattformen erzielen konnten von 3,6% in 2017 und 3,9% in 2018 auf 6,6% in 2019 und dann sprunghaft auf durchschnittlich 19,3% in 2020 an. In 2021 lag der erzielte Umsatzanteil leicht über Vorjahresniveau bei 19,8%. Analog hierzu hat auch die Anzahl der Aufträge, die über Coaching-Plattformen auf der Angebotsseite generiert wurden, von 2019 auf 2020 bzw. 2021 sprunghaft zugenommen. In der Gesamtsumme macht der Plattformmarkt aber bislang nur oder immerhin ein Fünftel des gesamten Coaching-Marktvolumens aus.

### 6.3 Treibende Wettbewerbsfaktoren im deutschsprachigen Coaching-Markt

Abschließend zur Studie wurden sowohl die teilnehmenden Coaches als auch die Unternehmen zu den treibenden Wettbewerbsfaktoren befragt, welche den Coaching-Markt im deutschsprachigen Raum zukünftig prägen werden. Die in der Auswahl vorgegebenen Wettbewerbsfaktoren wurden von den Teilnehmer:innen auf einer Einflusskala von 4 (*sehr starke Wirkung*) bis 0 (*keine Wirkung*) bewertet. Entsprechend wurde auf Basis dieses Likert-skalierten Scorings (vgl. Kap. 2.3) ein Ranking erstellt. Die folgende Abb. 32 gibt die Ergebnisse, sortiert nach den Bewertungen der Coaches, in absteigender Reihenfolge wieder.

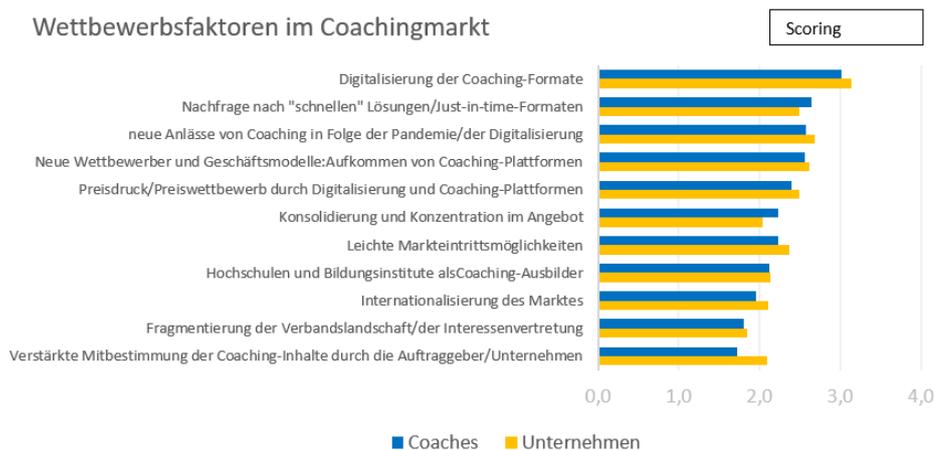


Abb. 32: Wettbewerbsfaktoren im Coaching-Markt

Einleitend zur Detailauswertung der Ergebnisse ist zu bemerken, dass die Einschätzungen der Coaches und Unternehmen in großem Maße übereinstimmen. Einig sind sich beide Seiten, dass der mit Abstand wichtigste Wettbewerbsfaktor mit einem Scoringwert von jeweils über 3 in der *Digitalisierung der Coaching-Formate* zu sehen ist. Auf den folgenden Rängen mit Werten von um die 2,5 finden sich die *Nachfrage nach „schnellen“ Lösungen/Just-in-Time-Formaten*, *neue Anlässe von Coaching in Folge der Pandemie/Digitalisierung*, *Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle (Coaching-Plattformen)* sowie der *Preisdruck durch Digitalisierung*.

Neben den vorgegebenen Faktoren hatten die Studienteilnehmer auch die Möglichkeit, eigene Wettbewerbsfaktoren zu identifizieren. 56 Coaches und zwei Unternehmen nutzten das Freifeld, um weitere Determinanten mit Einfluss auf den deutschen Coaching-Markt zu nennen. Diese Nennungen lassen sich in insgesamt fünf übergeordnete Themenblöcke gliedern, die natürlich nicht überschneidungsfrei zu den oben genannten Wettbewerbsfaktoren sind:

1. Eindeutige Qualitätskriterien, Mindeststandards und ein einheitliches Verständnis des Coaching-Begriffs;
2. Professionalisierung der Branche, vor allem über die Coaching-Ausbildung;
3. Digitalisierung und Veränderung durch neue Wettbewerber/neue Formen des Coachings;
4. Selbstverständnis der Coaches und dem Wunsch nach einer transparenten Zuordnung;
5. Zunehmende VUCA-Realität und -Dynamik: Coaches als Orientierungstifter sind zunehmend orientierungslos („Coaches schwimmen im selben Teich wie die Klienten, mit vielen schwarzen Schwänen“).

## 7. Fazit

Nach fast fünfzehn Jahren des ungebrochenen Wachstums hat die Entwicklung des Marktes für Business-Coaching infolge der COVID19-Pandemie zum ersten Mal einen starken Dämpfer erhalten. Dies legen mehrere Schlüsselindikatoren in der Studie nahe. So sind die Umsätze der Coaches in 2020 im Vergleich zum Vorjahr um fast 20 Prozent eingebrochen. Auch die Zahl der Coaching-Aufträge ist um fast 13 Prozent zurückgegangen. Zwar hat sich der Markt in 2021 wieder deutlich erholt, hat aber gemessen an den Umsätzen und Aufträgen der Coaches noch nicht wieder das Niveau vor der Pandemie erreicht.

Wie hat sich der Markt für Business-Coaching strukturell entwickelt? Mit Blick auf die Nachfrage, d.h. die Ziel- und Kundengruppen haben sich keine grundlegenden Veränderungen ergeben. Im Gegenteil, Trends aus der Vergangenheit haben sich konsequent fortgesetzt und intensiviert. So kommt Business-Coaching im deutschsprachigen Raum mittlerweile in allen Branchen der Wirtschaft zum Einsatz und Unternehmen aus allen Größenklassen, verstärkt auch klein- und mittelständische Firmen, fragen Coaching für ihre Mitarbeiter:innen nach. Mit Blick auf die hierarchischen Ebenen zeigt die vorliegende Studie, dass Coaching primär als Instrument für die Führungskräfteentwicklung genutzt wird. Coaches arbeiten vor allem mit Arbeitnehmer:innen im mittleren und gehobenen Management und natürlich auch für die oberen Führungskräfte. Der Einsatz für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist dagegen vergleichsweise selten.

Bereits in der vorangegangenen Auflage der Marburger Coaching-Studie hat sich gezeigt, dass die Einrichtung von akademischen Studiengängen in der Coaching-Ausbildung als wichtiger struktureller Veränderungsfaktor wahrgenommen wird. Diese Entwicklung hat sich nun konsequent fortgesetzt und macht sich auf mehreren Ebenen bemerkbar: So drängen zunehmend Hochschulen in den Markt für die Coaching-Ausbildung und über zwanzig Prozent der Coaches geben an, ein Voll- oder Teilzeitstudium im Coaching durchlaufen zu haben. Offenbar intensiviert sich der Wettbewerb im deutschsprachigen Coaching-Ausbildungsmarkt. Wie sich dies auf die Qualität der Ausbildungsinhalte auswirken wird, bleibt abzuwarten. Ein tendenziell ambivalentes Bild vermittelt jedenfalls der Blick auf die Themenbreite der Ausbildungsinhalte und die Leitwissenschaften: Während die Varianz der Ausbildungsinhalte offensichtlich sehr groß ist und auch ein breites Methodenspektrum vermittelt wird, liegen den Ausbildungen nur wenige und wissenschaftlich fundierte Leitwissenschaften zugrunde. Diese Erkenntnisse sind neu!

Ebenfalls neu sind die Erkenntnisse zum Selbstverständnis der Coachs. In der Studie haben sich drei Dimensionen im Selbstverständnis der Coaches gezeigt (*Inhalte des Coachings*: Generalist versus Spezialist; *Ablauf des Coachings*: Just in time versus klassische Prozessbegleitung; *Medien des Coachings*: Digital versus Face-to-Face). In allen drei Dimensionen liegt eine hohe Varianz in den Antworten vor und die einzelnen Dimensionen haben sich als unabhängig voneinander erwiesen. Damit liefert dieser dreidimensionale Ansatz eine gute Grundlage für die weitere Vertiefung und differenzierte Analyse der verschiedenen Profile im Selbstverständnis!

Weiterführende bzw. zukunftsweisende Erkenntnisse hat die vorliegende Coaching-Studie auch zu neuen Themen und zukünftigen Anlässen im Coaching aufgeworfen. Hier wurden zahlreiche Themen identifiziert, die in den vergangenen Studien nicht bzw. nicht in dieser Intensität benannt wurden, u. a. *Führung auf Distanz, Soziale Isolation, digitale Medienmüdigkeit und Change/VUCA-Welt*. Diese neu identifizierten Themen bzw. Themencluster lassen sich, und das ist (zum Glück) nicht überraschend, natürlich auf übergeordnete gesellschaftliche Megatrends (VUCA, New Work, Digitalisierung etc.) und Veränderungstreiber (z. B. Corona) zurückzuführen.

Im Sog der pandemiebedingten Digitalisierung des Business-Coachings hat sich in den vergangenen zwei Jahren auch für viele recht plötzlich die Sichtbarkeit der ‚neuen‘ Coaching-Plattformen erhöht. Und zumindest ‚gefühl‘ hat auch die faktische Relevanz dieser Plattformen zugenommen. Coaching-Plattformen sind nicht nur innovative Geschäftsmodelle, sondern scheinen auch eine neue Akteursgruppe im Coaching-Markt zu bilden. Den Coaching-Plattformen wird in den aktuellen Debatten zur Entwicklung des deutschsprachigen Coaching-Marktes in der Fachpresse sowie in sozialen Medien wie Blogs, Foren oder Podcasts eine große Bedeutung beigemessen. Viele Autoren sprechen gar von einem disruptiven Wandel, zu dem vor allem Plattform-Start-ups beitragen. Auch die in der vorliegenden Studie befragten Coaches und Unternehmen attestieren den Plattformen eine starke Wettbewerbswirkung.

Fragt man aber nach der aktuellen faktischen Relevanz der Plattformen, so fallen die Ergebnisse gemischt bzw. ernüchternd aus. Lediglich 17% der befragten Coaches bieten ihre Dienste momentan über Plattformen an und entsprechend gering ist bislang der Anteil der Plattformen am Umsatz. Zwischen 2019 und 2020 bzw. 2021 war aber ein sprunghafter Anstieg an Aufträgen und Umsätzen zu beobachten, welche über Coaching-Plattformen generiert wurden. Ob dieser Anstieg einen singulären Effekt im Zuge der Pandemie widerspiegelt oder ein Vorbote einer nachhaltigen Veränderung im Markt anzeigt, das ist noch offen. Offenbar scheint der Markt in Bezug auf die Coaching-Plattformen vor einer Schwelle zu stehen. Die zukünftige Entwicklung ist in zwei extremen Szenarien denkbar: Coaching-Plattformen könnten den Markt drastisch verändern und in direkter Folge zu einer starken Konsolidierung führen. Es besteht andererseits die Möglichkeit, dass die Coaching-Plattformen keine weitere Akzeptanz im deutschen Coaching-Markt erfahren werden und aus der Hype-Phase zeitnah in die Decline-Phase (Rückgang) ihres Lebenszyklus übergehen. In einem gemischten Szenario könnte sich der Coaching-Markt mittel- bis langfristig spreizen und sich in zwei Segmente ausdifferenzieren: In ein Plattformsegment mit digitalen Just-in-Time-Formaten und ein traditionelles Segment mit reflexiven Face-to-Face-Formaten. Kurzum: Es bleibt spannend!

## Literatur

- Bachmann, T. (2020)**, Coachingprofession im Sog der Digitalisierung, in: wirtschaft + weiterbildung, Heft 7/8, 2020, S. 32-35.
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P. (2017)**, Designing and Conducting Mixed Methods Research, 3. Auflage, Thousand Oaks, CA.
- von Engelhardt, S., Wangler, L., Wischmann, S. (2017)**, Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen, Berlin 2017.
- Gross, P.-P., Stephan, M. (2015)**, Zum Einsatz von internem und externen Coaching in Deutschland, in: Dollinger, A./Limpächer, S. (Hrsg.): Internes Coaching: Praxisberichte, Prozesse Methoden, S. 14-31, Weinheim 2015.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2020)**, IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs, IW-Trends 4/2020, Köln 2020.
- Penske, W., Nitschke, D., von Wittgenstein, L. (2021)**, Coaching für Führungskräfte: Wirksamkeit und Verbreitung in Unternehmen, Berlin 2021.
- Seiter, M., Grünert, L., Steur, A. (2021, Hrsg.)**, Management Digitaler Plattformen, ZfbF-Sonderheft, Band 75/20, Wiesbaden 2021.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2022)**, Fläche und Bevölkerung nach Ländern, online verfügbar unter <https://www.statistikportal.de/de/bevoelkerung/flaeche-und-bevoelkerung>, zuletzt abgerufen am 27.07.2022 um 10:08Uhr.
- Stephan, M. (2022)**, Digitale Plattformen und Märkte – Ein Überblick, Berlin 2022.
- Stephan, M. (2022a)**, Die Sicht eines Ökonomen auf das Coaching und seine Zukunft, in: Böning, U./Strikker, F. (Hrsg.): Zur Zukunft des Business-Coachings, S. 217-232, Hannover 2022.
- Stephan, M., Gross, P.-P., Hildebrandt N. (2010)**, Management von Coaching, Stuttgart 2010.