

**Technische Universität Dortmund**  
**Fakultät 12: Erziehungswissenschaft und Soziologie**  
**Institut für Psychologie: Arbeits- und Organisationspsychologie**

**Dissertation zur Erreichung des Doktorgrades**  
**Eingereicht bei: Prof. Dr. Dr. Michael Kastner**

**Thema: Business-Coaching in Deutschland: Hinweise auf die Qualität im Coaching durch eine Analyse der Sicht- und Arbeitsweisen relevanter Akteure.**



**Verfasser: Christof Hirsch**  
**Bäckerweg 24**  
**60316 Frankfurt am Main**  
**Mat.nr.: 139628**  
**0172/6710759**  
**cr.hirsch@arcor.de**

## **Der Verfasser**

Christof Hirsch studierte Soziologie an der Universität Trier mit Abschluss als „Diplom-Soziologe“. Unter der Leitung von Professor Dr. Conny Antoni aus dem Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie absolvierte er die Ausbildung zum „Business-Coach nach Wirkfaktoren“.

Bereits während seiner Studienzeit war Christof Hirsch als freiberuflicher Coach tätig. In dieser Funktion beriet er auf der einen Seite Privatpersonen in Orientierungsfragen, Entscheidungssituationen und Fragen zum Thema Selbstmanagement. Auf der anderen Seite betreute Hirsch Führungskräfte der mittleren Managementebene zu den Themenfeldern Konflikte am Arbeitsplatz, Führung und Motivation.

Christof Hirsch startete im Dezember 2009 als externer Doktorand an der TU-Dortmund die vorliegende Dissertation.

## **Danksagung**

Als erstes möchte ich Herrn Prof. Dr. Dr. Michael Kastner sehr dafür danken, dass er mich bei der Anfertigung der vorliegenden Dissertation betreut und durch wertvolle Ratschläge unterstützt hat. Ein weiterer Dank gilt den Personen, die ihr Interesse an dem Thema Coaching bekundet haben und sich als Interviewpartner zur Verfügung gestellt haben. Auch die drei Personen, die mich im Rahmen der quantitativen Untersuchung unterstützt haben, verdienen besonderen Dank. Ich möchte letztlich auch Herrn Mathis Wissemann danken, der Person, die sozusagen den Ursprung dafür darstellt, dass ich mich mit dem Thema „Business-Coaching“ beschäftigt habe. Es liegt jetzt rund 4 Jahre zurück, als ich im Jahre 2008 am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Trier die Ausbildung zum „Coach nach Wirkfaktoren“ unter der Leitung von Mathis Wissemann absolviert habe.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Historie von Coaching .....</b>	<b>2</b>
<b>3 Coaching-Themen.....</b>	<b>3</b>
3.1 Gesundheits-Coaching.....	3
3.2 Internet-Coaching .....	4
<b>4 Business-Coaching.....</b>	<b>5</b>
4.1 Definition.....	6
4.2 Anlässe für Business-Coaching.....	6
4.3 Funktionen von Business-Coaching .....	7
4.4 Ziele von Business-Coaching .....	8
4.5 Coaching-Formen .....	8
4.5.1 Einzel-Coaching .....	8
4.5.2 Gruppen-Coaching.....	9
4.5.3 Team-Coaching .....	9
4.6 Coaching-Ausbildungen .....	10
4.7 Grenzen von Business-Coaching.....	12
4.7.1 Abgrenzung von Supervision .....	12
4.7.2 Abgrenzung von Mentoring.....	13
4.7.3 Abgrenzung von Training.....	13
4.8 Coaching und Therapie.....	13
4.8.1 Definition Psychotherapie .....	14
4.8.2 Abgrenzung .....	14
4.9 Der Coaching-Prozess .....	14
4.9.1 Coach-Auswahl .....	15
4.9.2 Methoden im Coaching-Prozess.....	17
<b>5 Profession .....</b>	<b>19</b>
5.1 Qualitätsproblem .....	19
5.2 Lösungsansätze des Qualitätsproblems .....	21
<b>6 Fazit aus der Theorie und daraus folgende Hypothesenfindung .....</b>	<b>22</b>
<b>7 Studie über den deutschen Coaching-Markt .....</b>	<b>24</b>

7.1	Inhalt der Studie .....	25
7.2	Forschungsstand .....	25
7.3	Hinweise zur Untersuchung.....	27
7.4	Forschungsdesign .....	27
7.4.1	Auswahl der Coaches .....	31
7.4.2	Auswahl der Unternehmen .....	31
<b>8</b>	<b>Analyse der Daten.....</b>	<b>32</b>
8.1	Auswertung der Interviews.....	36
8.2	Ergebnisse der Interviews mit Personalverantwortlichen .....	39
8.2.1	Teilstudien der Interviews mit Personalverantwortlichen .....	42
8.2.2	Fazit aus den Interviews mit Personalverantwortlichen .....	70
8.2.3	Quantitative Prüfung der Ergebnisse mit Personalverantwortlichen .....	71
8.3	Ergebnisse der Interviews mit Coaches.....	76
8.3.1	Teilstudien der Interviews mit Coaches .....	77
8.3.2	Fazit aus den Interviews mit Coaches .....	107
8.3.3	Quantitative Prüfung der Ergebnisse mit Coaches .....	108
<b>9</b>	<b>Diskussion: Theorie vs. Empirie .....</b>	<b>113</b>
<b>10</b>	<b>Prüfung der Hypothesen .....</b>	<b>115</b>
<b>11</b>	<b>Praktische Relevanz der Arbeit.....</b>	<b>120</b>
<b>12</b>	<b>Methodenkritik .....</b>	<b>121</b>
<b>13</b>	<b>Kritik der eigenen Arbeit.....</b>	<b>122</b>
<b>14</b>	<b>Schlussfolgerung .....</b>	<b>123</b>
<b>15</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>126</b>
<b>16</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>129</b>
16.1	Interviewleitfaden: Personalverantwortliche .....	130
16.2	Interviewleitfaden: Coaches .....	133
16.3	Fragebogen Personalverantwortliche .....	136
16.4	Fragebogen Coaches.....	142

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring .....	32
Abbildung 2: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring.....	33
Abbildung 3: Geschlechterverteilung der Personalverantwortlichen.....	40
Abbildung 4: Altersstruktur der Personalverantwortlichen.....	41
Abbildung 5: Ausbildung der Personalverantwortlichen .....	41
Abbildung 6: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen.....	42
Abbildung 7: Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 1).....	73
Abbildung 8: Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 2).....	73
Abbildung 9: Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 3).....	74
Abbildung 10: Geschlechterverteilung der Coaches .....	76
Abbildung 11: Altersstruktur der Coaches .....	77
Abbildung 12: Ausbildung der Coaches.....	77
Abbildung 13: Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 1).....	109
Abbildung 14: Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 2).....	110
Abbildung 15: Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 3).....	110

# 1 Einleitung

Ob im Sport, in der Wirtschaft oder in anderen gesellschaftlichen Bereichen, der Begriff „Coaching“ wird von vielen unterschiedlichen Personen in ebenso unterschiedlichen Sachverhalten verwendet.

Nach Angaben der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) Coaching-Marktanalyse aus dem Jahr 2011 gibt es in Deutschland ca. 8000 Coaches. Diese Information ist der Internetpräsenz „Coaching-Report“ von Christopher Rauen, dem 1. Vorsitzenden des Vorstands des DBVC zu entnehmen (vgl. [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)).

Es sei vorweggenommen, dass es sich in dieser Arbeit um den „Coaching-Begriff“ im Business-Kontext handelt. In den letzten Jahrzehnten haben schon viele Autoren etwas zum Thema „Coaching“ geschrieben, dennoch ist die aktuelle intensive Präsenz von Coaching Anlass, um dieser Thematik weiter auf den Grund zu gehen. Eine daraus resultierende Frage ist die nach den Folgen des „Coaching-Booms“. Was bedeutet die steigende Zahl von Anbietern für die Coaching-Szene und welche Aussagen kann man eigentlich über die Qualität der Coaching-Branche machen? Dabei soll es in erster Linie um die Leistungen der Coaching-Anbieter gehen. Beim Coaching über Qualität zu sprechen, ist grundsätzlich schwierig, da die Qualität von Coaching immer von der subjektiven Zufriedenheit der Coachees abhängig ist und somit nur schwer messbar ist. Dennoch soll diese Dissertation Hinweise auf die Qualität der Leistungen einiger der am Coaching-Prozess beteiligten zentralen Akteure liefern. Die Frage ist aufgrund der steigenden Zahl von Coaching-Anbietern und der schwammigen Verwendung des Coaching-Begriffs gerechtfertigt. Um am Ende der Arbeit anhand der gewonnenen Ergebnisse Rückschlüsse auf die Qualität ziehen zu können, wurden aus theoretischen Grundlagen zum Thema Coaching Hypothesen hergeleitet, deren Bestätigung bzw. Verwerfung Hinweise sowohl über die Qualität der Angebote der Coaches als auch über die Leistungen der Personalentscheider auf Unternehmensseite liefert. Die Alternative wäre gewesen, selbst Kriterien zu entwickeln, anhand derer sich die Qualität von Coaching-Leistungen ableiten lässt. Hypothesen, hergeleitet von zentralen Aussagen und Kritiken bekannter Akteure über die aktuelle Situation im Coaching zu überprüfen, erschien passender, als nicht theoretisch verankerte Qualitätskriterien aufzustellen, die im schlimmsten Fall nicht den aktuellen Geschehnissen im Coaching entsprochen hätten.

Es war von Beginn an klar, dass, wenn man über Qualität spricht, es nicht nur darum gehen könne, die Leistungsangebote einzelner Coaching-Anbieter zu durchleuchten, sondern, dass

ganz bewusst auch große Unternehmen und deren Umgang mit Coaching wesentlicher Bestandteil dieses Forschungsprojekts sein sollten. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen dieser Arbeit eine umfangreiche persönliche Befragung von Coaching-Anbietern und Unternehmensverantwortlichen, die im Personalbereich für Coaching verantwortlich zeichnen, durchgeführt.

Das Ziel der Dissertation war es, herauszufinden, welche unterschiedlichen Coaching-Angebote sich hinter dem sehr unscharfen und ungeschützten Coaching-Begriff versammeln und wer den vielen Coaching-Anbietern auf der Nachfrager-Seite in verschiedenen Unternehmen gegenübersteht. Durch die Behandlung von 8 verschiedenen Coaching-Themenfeldern in 50 persönlichen Interviews ist es gelungen, nennenswerte Erkenntnisse über die Arbeit von Coaches auf der einen und über die Arbeit von Personalverantwortlichen in Unternehmen auf der anderen Seite zu gewinnen. Die Studie wird im Verlaufe der Arbeit ausführlich beschrieben und die Ergebnisse dargestellt.

## **2 Historie von Coaching**

Der heutige Coach-Begriff resultiert ursprünglich aus der Bedeutung im Sinne eines „Kutschers“, welcher mit der Aufgabe vertraut war, seine Pferde und sich möglichst schnell und sicher an ein bestimmtes Ziel zu befördern. In der Mitte des 19. Jahrhunderts bezog sich Coaching mehr und mehr auf den Spitzensport (vgl. Lippmann 2009, S.12). Dabei ging es beim Coaching um die sportliche und psychologische Unterstützung von Einzelsportlern oder Sportmannschaften. Der Coach sollte einen wesentlichen Beitrag dafür leisten, dass die Sportler Spitzenleistungen in ihren Disziplinen erreichen konnten (vgl. Thommen in Thom/Zaugg 2006, S.135). Die 1980er-Jahre können als die eigentliche Entstehungsphase von Coaching in Deutschland angesehen werden. Zu Beginn wurde Coaching in Deutschland jedoch ausschließlich in oberen Führungsebenen eingesetzt. Das Angebot von Coaching erreichte nach wenigen Jahren auch Führungskräfte und Mitarbeiter, die nicht dem Top-Management angehörten. Sowohl das Coaching-Angebot als auch die Coaching-Literatur wurde auf eine immer breitere Personengruppe zugeschnitten. Zu Beginn 2000 hatte das Thema Coaching endgültig in Unternehmen eine große Bedeutung erlangt. Unternehmensverantwortliche und interne Personalentwickler erkannten zunehmend die Wichtigkeit von „weichen“ Führungsfähigkeiten. Unternehmen gewannen die Erkenntnis, bei ihren Beschäftigten, Themen wie Kommunikation und emphatisches Verhalten nicht selber

bearbeiten zu können, sodass zunehmend die Unterstützung von externen Coaches in Anspruch genommen wurde (vgl. Migge 2011, S.17f).

### **3 Coaching-Themen**

Hinter dem Begriff Coaching verbirgt sich kein klar definierter Inhalt. Der Coaching-Begriff ist ungeschützt, was zu Folge hat, dass sich jede Person als Coach bezeichnen kann (vgl. Offermanns/Steinhübel 2006, S.18). Der Coaching-Begriff taucht in den unterschiedlichsten Zusammenhängen auf. Ob Flugangst-Coaching, Eltern-Coaching oder Dance-Coaching, Coaching gibt es in zahlreichen Variationen. Coaching ist demnach ein Sammelbegriff, der viele unterschiedliche Inhalte umfassen kann (vgl. Böning in Rauen 2005, S.21f). Auch nach Ralf Borlinghaus ist Coaching ein vielfältig eingesetzter Begriff, der von unterschiedlichen Anbietern verschiedener Leistungsangebote verwendet wird (vgl. Borlinghaus 2010, S.13).

Coaching kann sich auf verschiedene Lebensbereiche beziehen. Auf der einen Seite gibt es das Business-Coaching, welches Thema dieser Arbeit ist, und auf der anderen Seite das Life-Coaching.

#### **3.1 Gesundheits-Coaching**

Gesundheits-Coaching wird vom Begriff des Life-Coaching umfasst. Life-Coaching bezieht sich auf die privaten Bereiche des Lebens. Bei dieser Art des Coaching geht es dann z. B. um Themen wie Beziehungen oder Gesundheit (vgl. Nowotny 2005, S.21).

In allen modernen Industrienationen wächst die Zahl der Arbeitnehmer mit psychischen und physischen Erkrankungen. Es hat den Anschein, als könne ein großer Teil der Bevölkerung den beruflichen Erwartungen nicht mehr gerecht werden ohne zu erkranken. Diese Entwicklung ist Folge des Strukturwandels der Arbeit, wodurch die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz intensiviert wurden. Die steigende Belastung und der erhöhte Stress im beruflichen Alltag führen dazu, dass sich Menschen nach körperlichen Wohlbefinden sehnen (vgl. Ostermann 2010, S.27f).

Wissenschaftler sind sich einig, dass es medizinische Methoden geben muss, die sich auf die Erkrankungen der Menschen an ihren Arbeitsplätzen beziehen. Eine dieser Möglichkeiten ist Gesundheits-Coaching (vgl. ebd. S.34f). Sowohl „Gesundheit“ als auch „Coaching“ sind zwei unscharfe Begriffe. Den Begriff „Gesundheits-Coaching“ zu definieren ist nun gar nicht so leicht. Dies wurde auch deutlich anhand der Ergebnisse einer Befragung von Experten aus dem Gesundheitswesen. Die Antworten beinhalteten ähnliche aber doch unterschiedliche

Faktoren: „Ein Coach, der sich mit der Gesundheit auseinandersetzt“, „Begleitung bei gesundheitlichen Aktivitäten und Prozesse“, „Gesundheits-Coaching soll sich mit allen Facetten der Gesundheit des Klienten auseinandersetzen“ (vgl. Ostermann 2010, S. 35f).

An dieser Stelle soll der „integrative Ansatz des Gesundheits-Coachings“ als Beispiel von vielen verschiedenen Ansätzen erwähnt werden. Dieser Ansatz umfasst als Schwerpunkte die lebenslaufbezogene Analyse des Gesundheitsverhaltens, die Entwicklung des Gesundheitsbewusstseins sowie die Aktivierung von Gesundheitsressourcen. Diesem Ansatz zu Folge hat Gesundheits-Coaching die Aufgabe hinsichtlich unterschiedlicher Denk- und Verhaltensmuster sowie Kontrollüberzeugungen, Klarheit bei den Klienten zu schaffen. Der Klient soll auf die Art und Weise die eigene Leistung steigern, Entspannungsfähigkeiten verbessern und die eigenen Ernährungsgewohnheiten verändern (vgl. ebd. S.38f).

### **3.2 Internet-Coaching**

Sowohl Verantwortliche für Personalentwicklung aus Unternehmen als auch Coaching-Anbieter müssen sich mit neuen Methoden des Coaching auseinandersetzen. Im Zeitalter moderner Medien versuchen immer mehr Akteure auch im Coaching neue Wege zu gehen. In diesem Zusammenhang ist von E-Coaching oder Online-Coaching die Rede.

Nach Ralf Borlinghaus ist Coaching per Telefon („TeleCoaching“) in Deutschland noch lange nicht so weit verbreitet wie im englisch-sprachigen Raum (vgl. Borlinghaus 2010, S.11).

E-Coaching muss kritisch hinterfragt werden. Der Begriff umfasst Coaching unter Einsatz moderner Medien. Das bedeutet Coaching via Internet in allen Formen. Sowohl Telefon-Coaching als auch der reine Emailkontakt zwischen Coach und Klient gehören zum Online-Coaching (vgl. Geißler 2008, S.3ff). Rolf Arnold spricht von einem Widerspruch im Begriff des E-Coaching. Coaching ist eine Beratungsform, die sich dadurch auszeichnet, Menschen in direktem Kontakt zu beraten. Dies sei jedoch mit einem Coaching-Format der modernen Medien nicht umsetzbar (vgl. Arnold in Geißler 2008, S.32ff). Ralf Borlinghaus hat mit seinen Coaching-Kollegen eine ganz andere Sichtweise auf die neuen Formen des Coaching. Borlinghaus selbst sieht das Tele-Coaching als Bereicherung der bisherigen Formen des Präsenzcoachings. Nach Borlinghaus ist es nicht notwendig, dass zu Beginn eines erfolgreichen Coaching-Prozesses der persönliche Kontakt zwischen Coach und Coachee bestehen muss (vgl. Borlinghaus 2010, S.10).

Borlinghaus möchte in keiner Weise neue Formen des Coaching über das klassische Präsenzcoaching stellen, sondern vielmehr in seinem Buch „Coaching 2.0“ gemeinsam mit

anderen Kollegen auf die Chancen von Tele-Coaching aufmerksam machen. Borlinghaus und seine Kollegen sind davon überzeugt, dass neue Methoden des Coaching dazu beitragen werden, Coaching-Angebote für eine größere Menge der Bevölkerung zugänglich zu machen (vgl. ebd. S.10f). Ralf Borlinghaus beschreibt weiter die Ergebnisse eines von der Deutsche Bahn AG organisierten Zusammenkommens von 30 Coaches und Personalentwicklern im März 2009<sup>1</sup>. Demzufolge seien die anwesend gewesenen Kompetenzträger davon überzeugt, dass neue Formen des Coachings in Zukunft eine tragende Rolle spielen werden. Insbesondere ist die Überzeugung groß, dass die Integration des Telefons in den Coaching-Prozess in der schnelllebigen und mobilen Gesellschaft, in der wir leben, immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Das Telefon wird regelrecht zum zentralen Werkzeug im Coaching (vgl. Borlinghaus 2010, S.18ff).

#### **4 Business-Coaching**

Die Arbeit von Business-Coaches konzentriert sich klar auf die Beratung von Klienten, die einen Beruf in der Wirtschaft ausüben. Dabei kann man von drei verschiedenen Sorten von Business-Coaches sprechen: der externe Coach, der interne, abteilungsfremde Coach und die Führungskraft, die die Rolle des Coachs übernimmt. Die Tätigkeit eines externen Business-Coaches bezieht sich auf die Beratung von Mitarbeitern auf unterschiedlichen Führungsebenen in Unternehmen. Dabei unterscheidet man je nach spezifischer Ausrichtung des Coachs zwischen „Management-Coach“ wenn es sich um die Arbeit mit Managern der oberen Führungsebenen handelt und „Personal-Coach“ wenn der Coach mit Beschäftigten unterhalb der Unternehmensleitung arbeitet (vgl. Nowotny 2012, S.20).

Ein interner Coach, der nicht zugehörig zur jeweiligen Abteilung des Coachees ist, kann z.B. ein Mitarbeiter aus der Personalentwicklung sein. Ein interner Coach arbeitet im Unternehmen mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Führungsebenen. Dabei wird der interne Coach es schwierig haben, sich als Management-Coach für die oberen Führungsebenen im Unternehmen zu positionieren. Dies liegt daran, dass Vorstandsmitglieder einem Kollegen aus der Personalentwicklungsabteilung kaum vertrauliche Informationen über bestimmte Abläufe ihrer Tätigkeit preisgeben werden. Beim Coaching von Managern der oberen Führungsebenen kommen deshalb in den meisten Fällen externe Coaches zum Einsatz. Die externen Coaches

---

<sup>1</sup> Gespräche mit der Deutsche Bahn AG ergaben, dass es keine verfügbare schriftliche Zusammenfassung dieses Treffens gibt. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen Inhalte die subjektiven Empfindungen von Ralf Borlinghaus sind.

können sich wiederum nach den Schwerpunkten ihrer Tätigkeit und ihrer spezifischen Ausbildung unterscheiden. Interne Personalentwickler übernehmen in diesen Fällen meistens eine Funktion bei der Auswahl von externen Coaches (vgl. ebd. S.21).

In dieser Dissertation geht es um den externen Coach, der mit seinen Klienten in keiner Art von Beziehung steht.

#### **4.1 Definition**

Es gibt zahlreiche Definitionsansätze für den Coaching-Begriff. Dabei versuchen unterschiedliche Akteure ihre persönlichen Vorstellungen in ihre Coaching-Definition zu integrieren. Personen mit wirtschaftlichen Hintergrund, Sozialwissenschaftler oder Psychologen, sie alle werden den Coaching-Begriff unterschiedlich interpretieren. Personen aus unterschiedlichen Organisationen verfolgen unterschiedliche Ziele und versuchen den Coaching-Begriff für sich und ihre Ziele zu nutzen und dementsprechend auch die Bedeutung von Coaching individuell festzulegen (vgl. Migge 2011, S.10).

Aufgrund der vielen unterschiedlichen Definitionen und Interpretationen des Coaching-Begriffs soll an dieser Stelle nur eine Coaching-Definition genannt werden. Dabei handelt es sich um die Coaching-Definition, die der Business-Coach Mathis Wissemann nennt: *„Coaching ist eine zeitlich begrenzte, sich an dem aktuellen Klientenbedarf orientierte nicht entlang einer Hierarchie stattfindende Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen auf der Basis eines theoretisch und empirisch begründeten Veränderungsmodells zu berufsbezogenen Problemstellungen, die in dem oder den Klienten persönlich verortet sind, mit dem Ziel, Klienten zu unterstützen, bestimmte Haltungen, Gewohnheiten oder Kompetenzen zu verändern.“* (vgl. Wissemann 2006, S.12).

#### **4.2 Anlässe für Business-Coaching**

Coaching kann aus sehr unterschiedlichen Anlässen in Anspruch genommen werden. In den häufigsten Fällen sind es Situationen, in denen sich ein Klient beruflich entwickeln oder verändern möchte. In Coachings in Unternehmen werden häufig die Verbesserung der Führungskompetenzen sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit mit Kollegen angestrebt. Diese Anlässe gehen häufig mit einer Erweiterung der Sozialkompetenz des Klienten einher (vgl. Nowotny 2012, S.31). Führungsfragen spielen bei Coachings in Unternehmen fast immer eine große Rolle. Das liegt darin begründet, dass gerade in den oberen Managementpositionen die Führungsfähigkeit der Positionsinhaber eine große Bedeutung hat. Im Rahmen

der Besetzung dieser Positionen werden Kandidaten nach ihrer Führungsqualität gemessen und ausgewählt (vgl. König/Volmer 2012, S.166).

Ferner wird Coaching nachgefragt, wenn sich in Unternehmen Strukturen verändern und sich Mitarbeiter auf ein neues Arbeitsumfeld mit neuen Aufgabenstellungen einstellen müssen. Nicht selten wird Coaching von Privatpersonen nachgefragt, wenn es sich um Sinnfragen und Fragen der Lebensplanung handelt. In diesem Zusammenhang gilt es mit dem Coach zu besprechen, wie die nächsten Karriereschritte, unter Einbeziehung privater bzw. familiärer Einflussfaktoren, aussehen können (vgl. Nowotny 2012, S.31f).

### **4.3 Funktionen von Business-Coaching**

Es wurde bereits über die Vielfalt von unterschiedlichen Definitionen von Coaching gesprochen. Demnach erscheint es auch schwierig, Coaching genaue Funktionen zuzuschreiben. Letztlich ähneln sich die meisten Definitionsansätze darin, dass es beim Coaching immer um die Beratung von Personen geht. Coaching hat eine unterstützende Funktion bei der Bearbeitung von Problemstellungen im beruflichen Rahmen (vgl. König/Volmer 2012, S.12f). Betrachtet man die Situationen, in denen sich viele Manager in ihrem beruflichen Alltag häufig befinden, so wird eine Funktion von Coaching sehr deutlich. Umgeben von Vorgesetzten und Kollegen fällt es den meisten Führungskräften schwer, Problemstellungen des täglichen Berufslebens mit jemandem zu teilen. Häufig fehlt der Austausch zwischen Kollegen. Coaching kann diese fehlende Feedback Funktion übernehmen, indem ein Coach versucht, seinen Klienten hinsichtlich seiner beruflichen Anliegen zu hinterfragen und zu reflektieren (vgl. Rauen 2005, S.115f). Coaching soll dem Klienten dabei Rückmeldung geben. Dem Klienten sollen im Coaching seine eigenen Stärken und Fähigkeiten bewusst werden. Es wird zwischen Prozess- und Expertenberatung unterschieden. Als Prozessberater gibt der Coach dem Klienten keine Handlungsanweisungen, sondern nimmt eine beratende Funktion ein, ohne dem Klienten zu bestimmten Lösungswegen für seine Probleme zu raten. Übernimmt der Coach die Expertenrolle, wird er seinem Klienten basierend auf seinen Kenntnissen und Erfahrungen konkrete Ratschläge für die Lösung eines bestimmten Problems geben (vgl. König/Volmer 2012, S.13f).

#### **4.4 Ziele von Business-Coaching**

Business-Coaching wird häufig von Unternehmensverantwortlichen für einen bestimmten Mitarbeiter in Auftrag gegeben. Schon vor Beginn eines Coaching-Prozesses geht es darum, konkrete Ziele zu setzen, die im Coaching erreicht werden sollen (vgl. Migge 2011, S.82).

Bei der Zielsetzung im Coaching lassen sich drei wesentliche Ansätze unterscheiden: der Defizitansatz, der Präventivansatz und der Potenzialansatz. Nach dem Defizitansatz verfolgt man im Coaching das Ziel, die Leistungsfähigkeit des Coachees zu erhöhen, sodass die Leistungserwartungen des Unternehmens erfüllt werden können. Der Präventivansatz beinhaltet, dass der Coach mit seinem Klienten daran arbeitet, negative Situationen oder Verhaltensweisen in der Zukunft zu vermeiden. Nach dem Potenzialansatz geht es im Coaching um die Entdeckung und Entwicklung von Fähigkeiten des Klienten. Nach diesem Ansatz wird im Coaching häufig im Rahmen der Übernahme neuer Positionen gearbeitet (vgl. Thommen in Thom/Zaugg 2006, S.139). Letztlich sollte im Coaching immer das Ziel verfolgt werden, dass die Leistungen des Coachs nach einer bestimmten Zeit nicht mehr gebraucht werden und der Coachee sich im beruflichen Alltag allein zurechtfindet (vgl. Rauen 2005, S.117).

#### **4.5 Coaching-Formen**

Es gibt verschiedene Formen von Coaching. Neben dem bekannten Einzel-Coaching gibt es andere Formen von Coaching, wie z.B. das Gruppencoaching oder das Teamcoaching. Die verschiedenen Coaching-Varianten und deren Unterschiede werden in den folgenden Punkten beschrieben.

##### **4.5.1 Einzel-Coaching**

Das Einzel-Coaching ist die Art von Coaching, an die am häufigsten gedacht wird, wenn von Coaching gesprochen wird. In den Anfangszeiten von Coaching wurde das Einzel-Coaching in den meisten Fällen von Führungskräften aus den oberen Managementebenen bevorzugt. Ein Grund dafür war, dass man im Einzel-Coaching berufliche Problemstellungen wesentlich diskreter mit dem Coach bearbeiten konnte. Ein weiterer Vorteil des Einzel-Coachings ist sicher auch die Möglichkeit, im Coaching nicht nur berufliche, sondern auch private Anliegen mit dem Coach besprechen zu können. Dafür bedarf es allerdings eines qualifizierten Coachs, der die Grenzen seiner Kompetenzen kennt und sich von anderen Beratungsformen distanziert. Beim Einzel-Coaching ist es von großer Wichtigkeit, dass sich Coach und

Coachee auf Augenhöhe im Coaching begegnen und die Zusammenarbeit nicht durch ein Beziehungsgefälle eingeschränkt wird. Diese Zweisamkeit birgt in sich jedoch auch den Nachteil, dass sich die Abläufe des gesamten Coaching-Prozesses im Wesentlichen auf die subjektiven Sichtweisen und Meinungen der beiden Akteure beschränken. Dadurch wird die Möglichkeit, eine möglichst breit aufgestellte Problemlösung im Coaching zu entwickeln, eingeschränkt (vgl. Lippmann 2009, S.48).

#### **4.5.2 Gruppen-Coaching**

Gruppen-Coaching umfasst alle Formen von Coaching, bei denen mehrere Personen gleichzeitig von einem Coach beraten werden. Das Gruppen-Coaching stellt eine nützliche Möglichkeit für Personen dar, die einen vergleichbaren Beruf ausüben. Dadurch kann es in den Coaching-Sitzungen zwischen den Coachees zu einem Austausch von ähnlichen beruflichen Anliegen kommen. Der Vorteil eines Gruppen-Coachings gegenüber einem Einzel-Coaching ist, dass alle Teilnehmer von den unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen der anderen Teilnehmer profitieren können. Im Gegensatz zum Einzel-Coaching können durch die Erfahrungen aller Teilnehmer eine Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Allerdings bedeutet dieser Vorteil des gemeinsamen Austausches, dass die einzelnen Teilnehmer im Gruppen-Coaching sich gehemmt fühlen können, sich vor der Gruppe detailliert zu den eigenen beruflichen Problemstellungen zu äußern. Dadurch kann im Gruppen-Coaching eine wirklich tiefgründige Bearbeitung von beruflichen Themenstellungen nur begrenzt umgesetzt werden (vgl. Lippmann 2009, S. 49f).

#### **4.5.3 Team-Coaching**

Ein Team-Coaching wird bei Gruppen angewendet, die innerhalb einer Organisation eng zusammenarbeiten und gemeinsam die gleichen Ziele anstreben. Diese Zusammenarbeit kann sowohl dauerhaft als auch temporär für ein bestimmtes Projekt stattfinden. Das Team-Coaching fokussiert sich dabei auf die Ziele, welche das jeweilige Team versucht zu erreichen. Da die Ziele häufig nicht klar definiert sind oder nicht zufriedenstellend erreicht werden können, ergeben sich daraus verschiedene Ausgangssituationen für ein Team-Coaching. Ein Coach kann z.B. dem Team dabei helfen, genau zu klären, welches Teammitglied zur Erreichung der definierten Ziele welche Rolle übernimmt. Des Weiteren kann ein Team-Coaching dabei helfen, innerhalb eines Teams die Zusammenarbeit und den Umgang mit Konfliktsituationen zu verbessern. Der Vorteil des Team-Coaching ist, dass der

Coach den direkten Bezug zur gesamten Einheit, in der die Probleme auftauchen, herstellen kann und dadurch in der Mitte des Geschehens, unter der Berücksichtigung verschiedener Meinungen, mit seiner Beratungsarbeit ansetzen kann. Der Nachteil gegenüber einem Einzel-Coaching ist, dass der Coach die individuellen Bedürfnisse einzelner Teammitglieder nicht spezifisch bearbeiten kann. Es ist im Rahmen eines Team-Coachings nur eingeschränkt möglich, eine persönliche Beziehung zu den einzelnen Teammitgliedern aufzubauen (vgl. Lippmann 2009, S.52f).

#### **4.6 Coaching-Ausbildungen**

Das Angebot für Coaching-Ausbildungen ist sehr umfangreich. Allein die Suche nach dem Begriff „Coaching Ausbildung“ bei Google erzielt ungefähr 214.000 Ergebnisse (Stand 03/2013). Es werden Coaching-Ausbildungen mit so vielen Variationen und Schwerpunkten angeboten, dass es sehr schwierig ist, einen klaren Überblick zu bekommen. Die wesentlichen Schlagwörter sind systemisches Coaching, NLP, Business Coaching, Transaktionsanalyse sowie Coaching basierend auf unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen. Dabei fällt auf, dass neben der inhaltlichen Vielfalt auch der zeitliche Rahmen sehr unterschiedlich ist. Vom Wochenendkurs bis hin zur mehrmonatigen Ausbildung gibt es für Nachfrager viele Wahlmöglichkeiten. Auch bei der Preisstruktur gibt es vergleichsweise günstige Angebote von ca. 2.000 € bis hin zu Coaching-Ausbildungen, die über 10.000 € kosten.

Es sollen an dieser Stelle aufgrund der Masse von Ausbildungs-Anbietern die Grundzüge des Aufbaus und der Inhalte von 3 Coaching-Ausbildungen vorgestellt werden. Dabei handelt es sich um die Ausbildungsanbieter Christopher Rauen, das Institut für systemische Beratung in Wiesloch und das Coaching-Center Berlin. Bei diesen 3 Anbietern handelt es sich um bekannte Ausbildungs-Anbieter, die u.a. in der Datenbank von Christopher Rauen unter der Rubrik „Top 20“ zu finden sind (vgl. [www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)). Die von Christopher Rauen angebotene Coaching-Ausbildung ist wie viele andere Coaching-Ausbildungen zeitlich in verschiedene Blöcke aufgeteilt. Innerhalb dieser Module werden den Teilnehmern neben einer Menge an Methoden auch praktische Ansätze beigebracht. Rauen versteht Coaching als eine individuelle Prozessberatung von Personen zu bestimmten beruflichen Themen. Dabei versucht der Coach nicht seinen Klienten direkte Lösungsvorschläge zu geben, sondern bezieht seine Klienten maßgeblich in die Lösungsfindung mit ein. Im Rahmen von praktischen Übungen wie Rollenspielen, der Durchführung eines eigenen Coaching-Falls oder Supervisionen bezogen auf unterschiedliche Coaching-Situationen sollen verschiedene

Beratungsansätze angewendet werden. Dabei legt Rauen großen Wert darauf, sich bei der sogenannten „integrativen Coaching-Ausbildung“ auf die individuellen Hintergründe der Teilnehmer zu beziehen. Das Ziel der Rauen-Ausbildung ist es, dass die Teilnehmer kein vorgegebenes Coaching-Konzept adaptieren, sondern lernen ihren eigenen Coaching-Ansatz zu erarbeiten und diesen später auch in eigenen Coaching-Fällen anzuwenden. Die Coaching-Ausbildung von Christopher Rauen richtet sich an Berater, Trainer oder Führungskräfte, die bereits mehrere Jahre Berufserfahrung gesammelt haben. Die Teilnehmer erhalten am Ende der Ausbildung eine Zertifizierung des DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) (vgl. [www.rauen.de](http://www.rauen.de)). Das Institut für systemische Beratung in Wiesloch bietet u.a. eine Ausbildung in „Systemisches Coaching und Teamentwicklung“ an. Dabei handelt es sich um eine vom DBVC zertifizierte Ausbildung für Personen, die entweder als Berater oder als Führungskraft im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen viel mit dem Thema Coaching zu tun haben. Dabei gliedert sich die Ausbildung ähnlich wie bei Rauen in verschiedene Module, die sich insgesamt auf eine 2-jährige Ausbildungszeit erstrecken. Im ersten Ausbildungsjahr sollen die Teilnehmer das Rüstzeug des systemischen Ansatzes erlernen. Dabei werden theoretische Grundlagen aus der Psychologie und Methoden gelehrt. Es geht insbesondere darum, dass die Teilnehmer verstehen was systemisches Denken und Handeln bedeutet. In den Sitzungen sollen praktische Anliegen der Teilnehmer konkret besprochen werden, um so den Teilnehmern eine möglichst passende und ausdiskutierte Rückmeldung geben zu können. In den Modulen des 2. Ausbildungsjahres sollen die Teilnehmer die erlernten Grundlagen in ihre jeweilige berufliche Rolle integrieren. Die Anbieter dieser Ausbildung betonen den systemischen Hintergrund sowie die psychologischen Komponenten wie z.B. die Transaktionsanalyse, die in den einzelnen Ausbildungsteilen einen wichtigen Anteil haben (vgl. [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)).

Das Coaching Center Berlin bietet eine Ausbildung zum „integralen Business Coach“ an. Ein Unterschied zu den zuvor vorgestellten Ausbildungen ist, dass die Ausbildung des Coaching Centers Berlin durch den ICF (International Coaching Federation), dem größten Berufsverband für Coaching zertifiziert wird. Die Ausbildung hat einen Umfang von einem Jahr und ist ähnlich zu den anderen Ausbildungen in verschiedene Module aufgeteilt. Dabei wird auch hier großen Wert auf eine gleiche Verteilung von theoretischen und praktischen Komponenten gelegt. Die Ausbildung richtet sich neben Beratern insbesondere an Personen, die bereits mehrere Jahre Berufserfahrung sammeln konnten. Auch Personen, die in ihrem beruflichen Alltag nicht direkt mit Coaching zu tun haben, wie z.B. Lehrer, Ärzte oder Anwälte können

zur Teilnehmergruppe gehören. Die Teilnehmer sollen basierend auf methodischen Grundlagen u.a. an Live-Coachings, Vorträgen und Supervisionen teilnehmen. Dadurch können alle Teilnehmer in verschiedenen Rollen vor dem Plenum agieren und ein direktes Feedback der leitenden Personen erhalten (vgl. [www.coachingcenterberlin.eu](http://www.coachingcenterberlin.eu)).

Nach Christopher Rauen gibt es keine standardisierten Hilfestellungen bei der Auswahl einer Coaching-Ausbildung. Neben der Expertise des Ausbildungsanbieters kommt es auch stark auf die individuellen Ziele und Erwartungen des Einzelnen an eine Coaching-Ausbildung an. Daher empfiehlt Rauen auf seiner Internetpräsenz Nachfragern, sich im Bekannten- oder Kollegenkreis umzuhören, mehrere Angebote hinsichtlich der Inhalte und Preise zu vergleichen und an Informationsveranstaltungen teilzunehmen (vgl. [www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)). Der DBVC hat sich und den eigenen Mitgliedern klare Qualitätsrichtlinien auferlegt. Eine durch einen DBVC Mitglied angebotene Coaching-Weiterbildung muss ganz bestimmten Kriterien gerecht werden. Eine solche Weiterbildung zum Coach muss einen Mindestumfang von 150 Zeitstunden haben und kann nur durch jemanden durchgeführt werden, der bereits mindestens 1 Jahr Mitglied im DBVC ist (vgl. [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)).

#### **4.7 Grenzen von Business-Coaching**

In angelsächsischen Ländern umfasst der Begriff Coaching meist alles, was in irgendeiner Art mit der Begleitung von Mitarbeitern durch eine andere Person zu tun hat. In Deutschland hingegen, wird ein größerer Wert darauf gelegt, Coaching von anderen Disziplinen wie Mentoring, Therapie, Training oder Supervision abzugrenzen (vgl. Höher 2007, S.49). Dem Unterschied zwischen Coaching und Therapie wird von zahlreichen Autoren eine besondere Bedeutung beigemessen. Dem Thema „Coaching und Therapie“ soll deshalb ein gesondertes Kapitel gewidmet werden.

##### **4.7.1 Abgrenzung von Supervision**

Bei der Supervision geht es ähnlich wie im Coaching um eine Form der Beratung, die sich auf Themen der Berufswelt einer bestimmten Person bezieht (vgl. Fietze in Graf u.a. 2011, S.23). Beim Coaching geht es darum, mit einer Person ein ganz konkretes berufliches Problem zu bearbeiten. In diesem Zusammenhang arbeiten Coach und Coachee sehr spezifisch und zielorientiert. Bei der Supervision geht es weniger um einen bestimmten Plan beim Vorgehen zur Lösung eines bestimmten Problems, sondern vielmehr darum, andere Personen zu reflektieren. Es geht bei der Supervision eher um eine Beratungsform, die beziehungs- und

gefühlsorientierter ist, während sich Coaching auf klar benennbare Managementthemen fokussiert (vgl. Höher 2007, S.54). Es soll erwähnt werden, dass die hier beschriebenen Unterschiede mit vielen Coaching- oder Supervisionsfällen des beruflichen Alltags nicht übereinstimmen. Es gibt mit Sicherheit Supervisors, die nach der gleichen Methodik arbeiten wie Coaches und in ihren Sitzungen oftmals auch die gleichen Ziele verfolgen wie im Coaching (vgl. ebd. S.54f).

#### **4.7.2 Abgrenzung von Mentoring**

Unter Mentoring versteht man meist die Einführung einer jungen Person in den Beruf durch einen erfahrenen Manager. Dabei basiert ein solches Verhältnis zwischen einem Jobeinsteiger und einer Führungskraft in den meisten Fällen auf einer geplanten Personalentwicklungsmaßnahme. Der Mentor soll unterschiedliche Aufgaben übernehmen. Er soll dem Berufseinsteiger unterstützend, beratend und schützend zur Seite stehen, sodass dieser sich im Unternehmen zurechtfindet. Der Mentor soll dem jüngeren Mitarbeiter bei Fragen der Karriereplanung behilflich sein und ihm wichtige Tipps zur beruflichen Weiterentwicklung geben. Außerdem kann der jüngere Kollege von seinem Mentor wertvolle Informationen über die Abläufe im Unternehmen erhalten. Dies können wichtige Hilfestellungen sein, um im Unternehmen Kontakte zu knüpfen (vgl. Kanning/Staufenbiel 2012, S.139).

#### **4.7.3 Abgrenzung von Training**

Während es beim Coaching häufig darum geht, Klienten darin zu befähigen, selbst Lösungswege für ihre Problemstellungen zu erkennen, geht es beim Training um eine strukturierte Optimierung der Arbeitsleistung (vgl. Offermanns/Steinhübel 2006, S.27). Hinter dem Begriff Training verbirgt sich meist ein konkreter Beratungsansatz, der darauf abzielt bestimmte Eigenschaften der Trainingsteilnehmer zu stärken. Trainings werden dabei meistens nach klar definierten Verfahrensweisen durchgeführt (vgl. Nowotny 2012, S.23).

Beim Training geht es im Gegensatz zum Coaching um die direkte Vermittlung von bestimmten Fähigkeiten, die für die Bearbeitung einer bestimmten Themenstellung wichtig sind (vgl. Höher 2007, S.49).

### **4.8 Coaching und Therapie**

Die Gegenüberstellung von Coaching und Psychotherapie soll an dieser Stelle besonders beleuchtet werden. Im beruflichen Kontext existieren in diesem Zusammenhang die größten

Klärungsbedürfnisse. Das Themenfeld „Coaching und Psychotherapie“ ist deswegen auch ein Bestandteil der empirischen Analyse des deutschen Coaching-Marktes in dieser Dissertation.

#### **4.8.1 Definition Psychotherapie**

In den letzten 100 Jahren ist eine Vielzahl von psychotherapeutischen Richtungen entstanden. Demzufolge ist es schwer, den Begriff „Psychotherapie“ klar zu definieren (vgl. Grimmer/Neukom 2009, S.149). Psychotherapie beschäftigt sich mit den Problemen von Menschen, die eine psychische Erkrankung haben. Die Analyse und die Behandlung dieser Krankheitsbilder dürfen ausschließlich von Personen durchgeführt werden, die über eine staatliche Zulassung verfügen. Zu dieser Personengruppe gehören approbierte Psychologen, psychologische Psychotherapeuten, Ärzte oder Heilpraktiker für Psychotherapie (vgl. Migge 2011, S.14).

#### **4.8.2 Abgrenzung**

Coaching beinhaltet die Bearbeitung beruflicher Themen. Dabei muss beachtet werden, dass die Trennung zwischen beruflichen und persönlichen Problemen im Privaten oft sehr schwierig ist. Die Trennung zwischen Coaching und Therapie ist oftmals schwierig, da Coaches und Therapeuten oft sich ähnelnde Verfahren einsetzen. Deutlich wird der Unterschied insofern, als dass gesundheitliche Fragestellungen nicht mehr ins Coaching gehören (vgl. König/Volmer 2012, S.12). Der Coach hat die Aufgabe, in den Sitzungen mit seinen Klienten bestimmte Themenstellungen und Verhaltensweisen der Klienten richtig einzuordnen. Ein Coach soll sich klar von der Behandlung psychischer Erkrankungen distanzieren. Allerdings sollte ein Coach auch darauf achten, dass er Problemstellungen des Klienten nicht zu schnell der Kategorie von psychischen Störungen zuordnet. Berufliche Probleme können sehr oft dazu führen, dass ein Klient intensive Gefühle und Verhaltensmuster zeigt, bei denen sich der Coach zu schnell distanziiert, aufgrund der Überzeugung, es könne sich nicht mehr um berufliche Anliegen handeln (vgl. Migge 2011, S.14f).

#### **4.9 Der Coaching-Prozess**

In der Startphase eines Coaching-Prozesses soll der Klient mit einem Coach in einem ersten Gespräch klären, ob die Ausgangslage für ein Coaching passend ist. Coach und Coachee sollen zu Beginn ihre Erwartungen an das Coaching äußern und gemeinsam prüfen, ob die jeweiligen Vorstellungen von einem Coaching realistisch sind. Wenn sich Coach und Coachee nach dieser Klärungsphase für ein gemeinsames Coaching entscheiden, sollten beide

den weiteren Verlauf des Prozesses besprechen. Dabei ist es von großer Bedeutung, die weiteren Schritte möglichst klar und nachvollziehbar zu gestalten. Gerade wenn das Coaching über eine dritte Person, meistens der Arbeitgeber des Klienten, vermittelt wurde ist es wichtig, Vertrauen zwischen den Parteien herzustellen. Dafür sind Dreiergespräche besonders günstig, um zu vermeiden, dass eine Person sich übergangen vorkommt. In dieser Kontraktphase soll geklärt werden, wie die geäußerten Ziele und Erwartungen im Rahmen eines Coachings auch umgesetzt werden können und ob der jeweilige Coach die nötige Qualifikation hat, um die abgesteckten Ziele auch erreichen zu können. Im nächsten Schritt soll der Coach die jeweilige Situation des Coachees verstehen und einordnen können. Was ist der genaue Ist-Zustand des Klienten? Der Coachee soll dem Coach die Problemstellung erklären und ihm die Hintergründe bzw. seine Annahmen zur Entstehung der Problemsituation schildern. In der darauffolgenden Phase geht es darum, dass der Coach gemeinsam mit seinem Klienten Lösungen entwickelt. Dabei soll der Coach seinen Coachee auf der Suche nach der richtigen Lösung für ein Problem unterstützen. In diesem Zusammenhang kann der Coach auch eine Expertenrolle einnehmen und dem Coachee, unter Einbindung der Ressourcen des Coachees, den Weg zur Lösung aufzeigen. In der nächsten Phase geht es darum, das bisher Erarbeitete zu sichern. Coach und Coachee haben sich für eine bestimmte Herangehensweise zur Bearbeitung eines bestimmten Problems entschieden und sollten nun die weiteren Schritte besprechen. Der Coachee sollte in dieser Phase wissen, wie er im beruflichen Alltag mit typischen Problemsituationen umgeht, wie er sich verhält und wie er die Erkenntnisse aus den Coaching-Sitzungen einbringen kann. Dazu gehört auch die Überlegung wie mit Situationen umzugehen ist, für die es zunächst einmal keine Lösung zu geben scheint. In der Abschlussphase sollen Coach und Coachee die Ergebnisse der Coaching-Sitzungen auswerten und interpretieren. Wie haben Coach und Coachee die letzte Sitzung und den Coaching-Prozess wahrgenommen? Dabei ist es wichtig, dass der Coach die Endlichkeit eines Coachings deutlich macht. Der Coachee soll verstehen, dass die Bearbeitung eines bestimmten Problems beendet ist und es sich nicht direkt um die Behandlung einer neuen Problemstellung handelt (vgl. Lippmann 2009, S.35ff).

#### **4.9.1 Coach-Auswahl**

Die Auswahl des richtigen Coachs stellt bereits vor dem eigentlichen Start eines Coaching-Prozesses die erste große Hürde für den Klienten dar. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass sich der Klient bei der Suche nach dem richtigen Coach ausreichend Zeit lässt. Aufgrund

des Überangebots von Personen, die Coaching anbieten, gilt es für Coaching nachfragende Personen, die Schwierigkeit zu bewältigen, aus der Masse des Angebotes den für sie richtigen, vertrauenswürdigen Coach zu finden. In den meisten Fällen, in denen ein Unternehmen einen Coach konsultiert, wird die erste Kontaktaufnahme durch einen Personalverantwortlichen des jeweiligen Unternehmens getätigt. Das Unternehmen sollte dabei den Kontakt zu mehreren Coaching-Anbietern pflegen, um so dem Mitarbeiter ausreichend Optionen anbieten zu können. Die Gefahr der Coaching-Vermittlung durch den Personalentscheider besteht darin, dass sich der betreffende Mitarbeiter, der gecoacht werden soll, überrannt vorkommt. Entscheidend für den erfolgreichen Verlauf des Coaching-Prozesses ist also, dass der Mitarbeiter sich freiwillig zu einem Coaching bereit erklärt (vgl. Looss/Rauen in Rauen 2005, S.165f).

Eine Coaching-Ausbildung als einziges Auswahlkriterium reicht nicht aus. Denn es gibt mittlerweile eine kaum noch zu überblickende Anzahl von Coaches, die eine Ausbildung zum Coach bei einem der zahlreichen Anbieter abgeschlossen haben. Grundsätzlich sollte der Coach zum Unternehmen, zum Klienten bzw. Mitarbeiter und zum jeweiligen Coaching-Anlass passen. Dafür ist es sinnvoll, dass Unternehmen einen Coaching-Pool bzw. ein Kontaktnetzwerk von unterschiedlichen Coaches aufbauen. Solch ein Pool von Coaches dient dem Zweck, innerhalb des Unternehmens auf unterschiedliche Coaching-Bedürfnisse verschiedener Mitarbeiter reagieren zu können. Denn lediglich einen Coach zu beschäftigen, der für alle Anliegen aller Mitarbeiter im Unternehmen zuständig ist, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erfolgsversprechend. Beispielsweise gibt es weibliche Mitarbeiter, die ihre beruflichen Probleme ausschließlich mit weiblichen Coaches besprechen möchten. Genauso kommt es vor, dass ältere Mitarbeiter sich nur in der Gegenwart von Coaches ihrer Altersklasse dazu bereit fühlen, sensible Themen ihres beruflichen Alltags zu offenbaren. Ein weiterer Grund, der für einen Coaching-Pool spricht, ist die Tatsache, dass ein Coach nicht zwei eng miteinander zusammenarbeitende Mitarbeiter coachen sollte. Mögliche Überschneidungen bei den beruflichen Anliegen der Mitarbeiter sind gut denkbar und sollten nicht vom selben Coach bearbeitet werden. Ein Coaching-Pool sollte daher eine Ansammlung von Coaching-Anbietern beinhalten, die sich hinsichtlich des Alters, des Geschlechts, des gesamten Wesens und hinsichtlich des Erfahrungshintergrunds unterscheiden. Die Frage ist nur welchen Coaching-Anbieter ein Unternehmen am besten in den Pool aufnehmen sollte. Die beste Möglichkeit für Personalverantwortliche, den richtigen Coach für das eigene Unternehmen zu finden, ist vermutlich der kontinuierliche Erfahrungsaustausch mit anderen

Unternehmen. Dazu gehört beispielsweise die Teilnahme an Kongressen oder Tagungen zum Thema Personalmanagement. Dort können sich Verantwortliche für Personalentwicklung über verschiedene Themen austauschen (vgl. Offermanns/Steinhübel 2006, S.83ff).

Nach den Ergebnissen der aktuellen Untersuchung des BCO (Büro für Coaching und Organisationsberatung) und des DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) gaben über 90 % der befragten Coaches an, Mitglied in einem Berufs- oder Fachverband zu sein. Die überwiegende Mehrheit gab zudem an, aufgrund von wirtschaftlichen Gesichtspunkten Mitglied zu sein (vgl. Coaching-Umfrage Deutschland 2010 des DBVC und des BCO). Dies zeigt, dass die Mehrheit der Coaches versucht, auf diese Weise gegenüber der Nachfragerseite einen Qualitätsnachweis zu liefern und sich von der breiten Masse von Coaching-Anbietern abzugrenzen.

Personen, die sich privat motiviert fühlen, einen Coach zu engagieren, sehen sich mit dem Problem, den richtigen Coach auswählen zu müssen, noch viel stärker konfrontiert. In den meisten Fällen kann die Privatperson nicht auf die breite Auswahl von Coaching-Anbietern zurückgreifen. Im Gegensatz zu Unternehmen verfügen Privatpersonen in den meisten Fällen nicht über ein ausreichend großes Netzwerk, das sie vor weniger seriösen Coaching-Anbietern schützen könnte. Trotzdem verzichten nach wie vor Mitarbeiter darauf, sich von ihrem Arbeitgeber bei der Suche des passenden Coachs aus einem bestehendem Pool bzw. Netzwerk helfen zu lassen. Denn oft haben Mitarbeiter die Befürchtung, dass der offene Umgang mit dem Bedürfnis nach Coaching als Schwäche ausgelegt werden könnte und somit zum Nachteil der eigenen Karriere sein könnte (vgl. Offermanns/Steinhübel 2006, S.60).

#### **4.9.2 Methoden im Coaching-Prozess**

Ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl des richtigen Coachs sind die von ihm verwendeten Methoden. In der Regel findet das erste Gespräch zwischen dem Personalverantwortlichen und dem Coach statt. In diesem Erstgespräch geht es in den allermeisten Fällen um formelle und vertragsinhaltliche Themen, sodass der Coach häufig gar nicht in seiner Methodenkompetenz hinterfragt wird. Wer als Coach professionell arbeitet muss über ausreichend Methodenkompetenz verfügen. Auf dem Coaching-Markt sind verschiedene Therapieansätze sowie Ansätze der systemischen Beratung vertreten. Hinzu kommt, dass Coaching-Anbieter eine Vielzahl von „Coaching-Tools“ einsetzen. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die jeweilige Vorgehensweise des Coachs auf den Klienten zugeschnitten ist. Gute Coaches müssen dazu fähig sein, ihren Klienten in jeder Situation den Sinn und Zweck des jeweiligen

Inhalts des Coachings verständlich machen zu können (vgl. Offermanns/Steinhübel 2006, S.23).

Verschiedene Interaktionstechniken (z.B. Fragetechniken oder Rollenspiele) und oft eingesetzte Coaching-Tools sollen an dieser Stelle nicht vorgestellt werden.

Von zentraler Bedeutung für viele Coaching-Anbieter ist der systemische Ansatz. Dabei basiert die systemische Beratung auf der Familien- und Systemtheorie. Das Ziel ist es dabei Klienten in ihren verschiedenen Systemen, durch welche sie beeinflusst werden, zu verstehen. Nach diesem prozessorientierten Ansatz wird der Coach nicht versuchen, seinen Klienten eine bestimmte Lösungsrichtung für ihre Probleme vorzugeben. Vielmehr eröffnet der Coach seinen Klienten unterschiedliche Verhaltensoptionen, die es gilt zu besprechen. Es besteht die Annahme, dass der Coachee die Lösung der eigenen Probleme in seinem System bereits mitbringt (vgl. Nowotny 2005, S.57f). Die reine Prozessberatung, in der der Klient selbst maßgeblich die Verantwortung trägt, aus den Gesprächen mit dem Coach die richtigen lösungsorientierten Schlüsse zu ziehen, muss auch kritisch gesehen werden. Denn nicht jeder Coachee möchte eine Prozessberatung, sondern möchte vom Coach Lösungen für die eigenen Probleme genannt bekommen. Gerade wenn die Klienten aus dem Top-Management stammen und hohe Erwartungen an den Coach stellen, ist der Wunsch nach einer zielorientierten Expertenberatung oftmals sehr groß (vgl. Höher 2007, S.39f).

Ein weiterer Ansatz, auf dem das Coaching einiger Anbieter basiert, ist das NLP. Nach dem DVNLP (deutscher Verband für neurolinguistisches Programmieren) beschäftigt sich NLP mit der subjektiven Wahrnehmung von Menschen. Auf der Internetpräsenz des DVNLP heißt es: „Menschen unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie bestimmte Situationen, sich selbst, andere Menschen, ihre Beziehungen, ihre berufliche Tätigkeit und den Alltag erleben. Je nachdem, wie wir uns und unsere Umwelt wahrnehmen, wie wir denken, fühlen und diese Gefühle bewerten, kann ein und dieselbe Situation als angenehm und wohltuend oder als schwierig und belastend erlebt werden. In diesem Sinne erschafft jeder einzelne Mensch seine eigene und einzigartige Realität. Das Neuro-Linguistische Programmieren, kurz: NLP, beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren unser Erleben steuern und wie wir unsere Erfahrungen selbst hervorbringen. Mit anderen Worten: NLP widmet sich dem Studium der menschlichen Subjektivität“ (vgl. [www.dvnlp.de](http://www.dvnlp.de)). NLP beinhaltet den Gedanken, dass Menschen über ihre Sprache ihre Wahrnehmung der Welt nach außen zeigen. Coaching hat nach dieser Herangehensweise die Aufgabe, die Vorstellungswelt der Coachees richtig zu verstehen. Durch die korrekte Nutzung dieser Sichtweise der Coachees ist es möglich, dem

Coachee Fähigkeiten zu vermitteln, die für die Lösung verschiedener Problemstellungen sehr bedeutsam sein können (vgl. Nowotny 2005, S. 60).

Die Transaktionsanalyse ist ein weiterer Coaching-Ansatz. Die Transaktionsanalyse stellt ein Verfahren dar, welches ursprünglich aus der Psychotherapie stammt (vgl. ebd. S.61). Nach der DGTA (deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse) ist die Transaktionsanalyse eine psychologische Methode, die das Ziel hat, Menschen dabei zu unterstützen, ihre Art der Kommunikation im beruflichen Kontext effektiver zu gestalten (vgl. www.dgta.de). Dabei geht es im ersten Schritt darum, die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen zu begreifen. In diesem Kontext muss ein Coach die Kommunikation des Klienten analysieren und dabei schwierige Kommunikationsmuster interpretieren können (vgl. Nowotny 2005, S.61).

## **5 Profession**

An dieser Stelle soll über die Profession der Coaching-Tätigkeit gesprochen werden. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Coaching-Tätigkeit im Vergleich zu anderen Berufsgruppen werden beschrieben. Dabei soll auf die Frage eingegangen werden, ob es in der deutschen Coaching-Branche ein Qualitätsproblem gibt. In diesem Zusammenhang haben u.a. die Ausführungen von Stefan Kühl eine große Bedeutung. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die zentralen Aspekte seiner Aussagen vorgestellt.

### **5.1 Qualitätsproblem**

Nach Stefan Kühl gibt es keinen Zweifel daran, dass es im deutschen Coaching-Markt ein großes Problem mit unseriösen Coaching-Anbietern gibt. Bereits im Jahre 2006 machte Stefan Kühl in einem Interview mit „Die Zeit“ auf eine fehlende Professionalisierung und fehlende Qualitätskriterien in der Coaching Szene aufmerksam (vgl. Interview mit Stefan Kühl in "DIE ZEIT" vom 1.6.06).

Allerdings ist ihm auch bewusst, dass es in jeder Branche und in jedem Berufszweig gute und schlechte Anbieter gibt. Allerdings gibt es nach Stefan Kühl einen wesentlichen Unterschied zwischen dem, wie er es nennt, „Scharlatanerieproblem“ im Coaching und den Qualitätsmängeln anderer Berufsgruppen (vgl. Kühl 2008, S. 111). Nach Stefan Kühl liegt ein Scharlatanerieproblem nämlich erst dann vor, wenn es innerhalb einer Berufsgruppe keine Einigkeit darüber gibt, wer eigentlich die Scharlatane sind. Und dies sei im Coaching der Fall. Jeder Coach beschuldigt den anderen, ein unseriöser Coach zu sein. Ebenfalls charakteristisch in diesem Zusammenhang ist nach Kühl, dass jeder Coach unterschiedliche Aspekte an der

Leistung eines anderen Coachs als unseriös beschreibt. Beispielsweise könne die direkte Konfrontation potentieller Klienten mit dem eigenen Coaching-Angebot, die von einigen Coaching-Anbietern als marktübliche Kundenakquisition eingesetzt wird, von anderen Coaches eher als Belästigung angesehen werden (vgl. Kühl in Studie der DGSv-deutsche Gesellschaft für Supervision 2005, S.19f). Kühl betrachtet es als sehr problematisch, dass es in der Coaching-Branche keine gemeinsame Meinung darüber gibt, wann ein Coach einen schweren Fehler gemacht hat (vgl. Interview mit Stefan Kühl in "DIE ZEIT" vom 1.6.06).

Beate Fietze ist ebenfalls der Ansicht, dass es der Coaching-Branche an Übersicht fehlt. Der Coaching-Boom ist ihrer Meinung nach im Wesentlichen auf den inflationären Gebrauch von Coaching zurückzuführen. Für Fietze ist das unübersichtliche breite Angebot von Coaching Ausdruck einer fehlenden Professionalisierung von Coaching. Nach Fietze muss auch die Coachingforschung einen wichtigen Teil zur Bildung einer Profession im Coaching beitragen (vgl. Fietze in Wegener u.a. 2011, S.24ff). Die zahlreichen Angebote verschiedener Beratungsformen erscheinen undurchsichtig. Aufgrund der häufig fehlenden inhaltlichen Klarheit des Angebots und der fehlenden Unterscheidung zu anderen Beratungsangeboten wirken zahlreiche Dienstleistungen im Bereich Personalentwicklung oft ersetzbar (vgl. Fietze in Graf u.a. 2011, S.23).

Um das nach Stefan Kühl beschriebene Qualitätsproblem noch besser einordnen zu können, lohnt es sich, die Coachingtätigkeit mit anderen Berufsgruppen zu vergleichen, in denen es zweifelsfrei auch Scharlatane gibt. Gute Beispiele sind dabei Ärzte und Juristen. Es gibt Ärzte, die auf Kosten Ihrer Patienten schlechte Diagnosen stellen und risikoreiche Operationen durchführen. Auch Rechtsberater verlieren aufgrund von schlechten Leistungen wichtige Prozesse mit nachhaltigen, negativen Folgen für deren Mandanten. Die wesentliche Frage ist nun, wie mit solchen Fällen umgegangen wird. Anders als beim Coaching bedarf es für die Ausübung anderer Disziplinen einer Approbation. Es gibt also eine Zugangshürde. Wenn man diese erreicht hat, also die Berechtigung (z.B. durch ein Studium) erworben hat, kann man sich zunächst der Loyalität der anderen Berufsgruppenmitglieder gewiss sein. Im Coaching hingegen schieben sich die Berater, wie bereits erwähnt, den „schwarzen Peter“ gegenseitig zu (vgl. Kühl 2008, S.112). Einen weiteren Beitrag lieferte auch Hansjörg Künzli, der die steigende Bedeutung von Coaching in unserer Berufswelt zum Anlass nahm, zu untersuchen, was oder ob Coaching überhaupt eine positive Wirkung hat (vgl. Künzli in Wegener u.a. 2011, S.106ff).

## 5.2 Lösungsansätze des Qualitätsproblems

Der nächste Aspekt, der direkt auf die Erkenntnis der bestehenden Qualitätsdefizite von Berufsgruppen folgt, ist die Überlegung, wie man mit diesen Defiziten umgehen soll. Welche Möglichkeiten gibt es, um die „Scharlatanerie“ in den Griff zu bekommen? Nach dem Soziologen Eliot Freidson gibt es drei Möglichkeiten, um die Qualitätsprobleme kontrollieren zu können: Markt, Hierarchie oder Profession. Die erste Möglichkeit beinhaltet, dass der Markt sich selbst kontrolliert und die Kunden bestimmen, welche Coaching-Anbieter nachgefragt werden und welche nicht. Bei der Kontrolle über eine hierarchische Ordnung würden sich geschädigte Verbraucher, z.B. unzufriedene Coachees, an die höchste Stelle eines Verbandes oder eines Unternehmens wenden und sich dort beim Chef beschweren. Dieser würde dann beispielsweise durch eine Abmahnung an die betreffende Person die Qualität in der Organisation kontrollieren. Die dritte Möglichkeit ist die Entstehung einer Profession. Damit würde beispielsweise eine Dachorganisation alle Anbieter einer bestimmten Dienstleistung steuern und kontrollieren (vgl. Kühl 2008, S.113f).

Es gibt bis zum heutigen Zeitpunkt lediglich den DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching), der versucht eine Profession entstehen zu lassen. Der DBVC hat in diesem Zusammenhang ein Coaching-Kompendium entwickelt. Dieses Kompendium hat das Ziel, hinsichtlich der Ausbildung, der Anwendung und Erfolgsmessung des Coaching eine Orientierungshilfe zu bieten. Ferner soll es durch das Kompendium gelingen, den Coaching-Markt transparenter für alle relevanten Akteure zu machen. Der DBVC verfolgt als einziger Coaching-Verband aktiv und nachvollziehbar die Absicht, erste Bausteine für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle zu setzen (vgl. [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)).

Nach Kühl ist der Professionsbildungsprozess im Coaching deswegen so schwierig, da die meisten Coaching-Anbieter alle einen sehr unterschiedlichen fachlichen Hintergrund haben. Zu Beginn waren es hauptsächlich Psychologen und mittlerweile sind es ehemalige Manager aus allen fachlichen Disziplinen, sowie Studenten unterschiedlicher Fächer, die sich als Coach anbieten (vgl. Interview mit Stefan Kühl in "DIE ZEIT" vom 1.6.06). Ein weiterer wichtiger Aspekt, der hinderlich für eine Professionsbildung ist, ist die Tatsache, dass die meisten Coaching-Anbieter neben der Tätigkeit als Coach auch anderen Beschäftigungsfeldern nachgehen. Die meisten Coaches sind aus wirtschaftlichen Gründen auch im Training, in der Personalentwicklung, der Therapie oder in anderen Beratungsformen aktiv. Dies kann dazu führen, dass eine strikte Zuordnung der Anbieter zu einem bestimmten Verband erschwert wird (vgl. Coaching-Umfrage Deutschland 2010 des DBVC und des BCO).

Ralf Borlinghaus schreibt in seinem Buch „Coaching 2.0“ von einem Treffen von Coaching-Anbietern und Personalentwicklern im März 2009 bei der Deutsche Bahn AG, die sich über allgemeine Zukunftstrends im Coaching austauschten<sup>2</sup>. Nach Meinung der Experten werde sich der Coaching-Markt in den kommenden Jahren selbst professionalisieren. Der Coaching-Markt werde nach Meinung der Anwesenden an Erfahrung gewinnen und somit leistungsstärker werden. Die Coaching-Branche werde in Zukunft an Übersichtlichkeit gewinnen und auch der bisherige einfache Zutritt für Einzelpersonen, die sich als Coach selbständig machen, werde schwieriger werden (vgl. Borlinghaus 2010, S.18f).

## **6 Fazit aus der Theorie und daraus folgende Hypothesenfindung**

Seitdem der Coaching Begriff in den 1980er Jahren in der Wirtschaft bzw. in unserem beruflichen Alltag das erste Mal verwendet wurde, ist vieles über Coaching geschrieben worden. Es gibt eine kaum noch zu überblickende Masse an Coaching-Literatur. Hinzu kommt, dass der Begriff auch in den Medien unterschiedlich eingesetzt wird, beispielsweise als „Koch-Coach“ oder als „Tanz-Coach“. Es ist denkbar, dass dies ein Grund ist, warum Coaching vielen Menschen so präsent erscheint. Ferner liegt es auf der Hand, dass diese Präsenz durch die vielen Angebote zahlreicher Coaches verstärkt wird. Als eine wesentliche theoretische Grundlage für die Frage nach der Qualität in der deutschen „Coaching-Branche“ dienen die Schriften und Aussagen von Stefan Kühl. Er hat sich bereits an zahlreichen Stellen in der Literatur über eine fehlende Professionalisierung im Coaching beklagt.

Beschäftigt man sich mit dem Literaturangebot zum Thema Coaching, so stößt man neben dem eigentlichen „Business-Coaching“ auf viele Verwendungs- und Einsatzmöglichkeiten des zunächst simpel wirkenden Coaching-Begriffs. Viele Begriffe wie Training, Therapie, Supervision und Mentoring werden an vielen Stellen oft in einem Kontext genannt. Als Leser muss man ganz genau darauf achten, wo die wirklichen Unterschiede liegen. Und selbst das ist nicht leicht, da diese Begriffe in der Literatur von unterschiedlichen Akteuren nicht immer deckungsgleich definiert werden. Neben der Literatur der sogenannten „Coaching-Pioniere“, welche die theoretischen Grundlagen, wie beispielsweise die Herkunft und Definition des Coaching-Begriffs sowie die Abgrenzung zu anderen Disziplinen, beinhaltet, existiert auf der anderen Seite eine Masse an Veröffentlichungen, die von verschiedenen Coaching-Anbietern

---

<sup>2</sup> Nach Aussagen von Mitarbeitern der Deutsche Bahn AG kann keine schriftliche Zusammenfassung dieses Treffens zur Verfügung gestellt werden. Es ist also denkbar, dass die hier beschriebenen Meinungen der Experten, auf die subjektive Interpretation von Ralf Borlinghaus zurückzuführen sind.

verfasst wurden, die einer jüngeren Generation zugeordnet werden können. Es ist möglich, dass allein aufgrund dieser zahlreichen Erscheinungen, der Coaching-Begriff an sich auch für den einen oder anderen etwas abgenutzt wirkt.

Die Erkenntnisse aus der Theorie besagen, dass es in der deutschen Coaching-Branche ein Problem hinsichtlich der Qualitätsüberprüfung der Coaching-Anbieter gibt. Bei der Auswahl des richtigen Coaches haben Unternehmen aufgrund des unübersichtlichen Angebots von zahlreichen Coaching-Anbietern Orientierungsprobleme. Coaches selbst hinterfragen die Qualität der Angebote ihrer Coaching-Kollegen. Daher besteht die Annahme, dass sowohl die Anbieter- als auch die Nachfrageseite des deutschen Coaching-Marktes<sup>3</sup> sich über eine „Scharlatanerie“ beschweren. Die Coaching-Anbieter müssen sich der Gefahr ausgesetzt sehen, dass unseriöse Coaching-Anbieter den Ruf der gesamten Branche gefährden und dadurch auch ihre eigene Tätigkeit als Coach beeinträchtigt wird. Personalentscheider aus Unternehmen haben hingegen das Problem, aus einem großen Meer von Anbietern den richtigen Coach für die eigenen Mitarbeiter auswählen zu müssen und dabei der Gefahr ausgesetzt zu sein, einen der „Scharlatane“ zu erwischen.

Diese Geschehnisse im deutschen Coaching bilden die Grundlage für nachstehende Hypothesen:

**Hypothese C1:** *„Coaches erachten es hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf die Coaching Branche als problematisch, dass der Coaching-Begriff ungeschützt ist und von vielen Coaching-Anbietern unterschiedlich verwendet wird“*

**Hypothese C2:** *„Coaches erachten die zunehmende Anzahl von Coaching-Anbietern hinsichtlich ihrer eigenen Coaching-Tätigkeit als problematisch“*

**Hypothese P1:** *„Personalentscheider haben aufgrund der Vielzahl von Anbietern mit externen Coaches negative Erfahrungen gemacht“*

---

<sup>3</sup> Die hier genannte Nachfragerseite umfasst ausschließlich Verantwortliche für Personalentwicklung großer Unternehmen. Privatpersonen wurden in der Studie nicht berücksichtigt

***Hypothese H1:** „Aufbauend auf den Geschehnissen im deutschen Coaching und der Überprüfung der Hypothesen C1, C2 und P1 können Qualitätskriterien entwickelt werden, aus denen berufliche Ratschläge für Coaches und Personalverantwortliche abgeleitet werden können“*

Spannend ist es jetzt zu erfahren, wie die befragten Coaches und Unternehmensvertreter in der Studie zu einzelnen Inhalten Stellung beziehen. Zeigt sich in den Aussagen der Interviewten auch eine gewisse Unübersichtlichkeit bzw. lässt sich eine fehlende Präzision in den Ausführungen der Interviewpartner erkennen? Und wenn ja, welche Schlussfolgerungen kann man daraus ziehen hinsichtlich der Qualität in der deutschen Coaching-Branche?

## **7 Studie über den deutschen Coaching-Markt**

In den folgenden Abschnitten wird die Studie über den deutschen Coaching-Markt vorgestellt. Im März 2010 startete die Datenerhebung dieser Dissertation. Bis Juli 2011 wurden insgesamt 25 persönliche Interviews mit Coaches und 25 persönliche Interviews mit Personalentscheidern aus verschiedenen Unternehmen in Deutschland geführt. Insgesamt wurden mehr als die angestrebten 50 Interviews geführt, von denen jedoch manche aufgrund von Lärmbelästigungen nicht verwendet werden konnten. Von einer höheren Anzahl an Interviews wurde aus ökonomischen Gesichtspunkten abgesehen. Die Interviews hatten alle einen Zeitrahmen zwischen 45-90 Minuten und haben in den Räumlichkeiten der interviewten Personen stattgefunden. Alle Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewten aufgezeichnet und anschließend transkribiert (ohne Angabe von Gesprächspausen). Um die Anonymität der Gesprächspartner zu gewährleisten wurden Firmen- und Personennamen, die in direkten Zusammenhang mit den Befragten stehen, nicht in die Transkripte übernommen. Firmennamen wurden durch „Firma“ und Personennamen wurden durch „Name“ in den Transkripten gekennzeichnet. Namen von Universitäten im Kontext der Ausbildung der interviewten Personen sowie Namen der Institute, an denen die befragten Personen ihre Coaching-Ausbildungen absolviert haben, wurden nicht verändert und in die Transkripte übernommen. Wenige Momente in den Tonaufnahmen, die nicht zu verstehen waren, wurden mit „nicht zu verstehen“ in den Transkripten vermerkt. Allerdings konnten diese Stellen durch ein erneutes Kontrollhören der Tonaufnahmen auf ein Minimum reduziert werden.

Bei der Vorgehensweise der Transkription orientierte man sich im Wesentlichen an den Ausführungen nach Mayring. Die Tonaufnahmen wurden alle wortgetreu übernommen. Denn

nur so konnten die Meinungen der Befragten wirklich in der Auswertung erfasst werden (vgl. Mayring 2002, S.89). Lediglich an für das Verständnis erforderlichen Stellen wurden umgangssprachliche Satzstücke oder Dialekte „eingedeutscht“. Ferner wurden Textbestandteile, die nicht im Zusammenhang mit der Forschungsthematik standen, gelöscht. Dabei handelt es sich um „Small-Talk“ zu Beginn bzw. am Ende der Interviews (vgl. Mayring 2008, S.49). Ansonsten wurden die Tonaufnahmen nicht verändert. Diese Protokolle haben einen Umfang von ca. 750 A4-Seiten. Die Interviews wurden mit „P“ für Personalentscheider und „C“ für Coach sowie dem jeweiligen Datum, an welchem das Interview stattgefunden hat, kodiert. In wenigen Interviews musste das Gespräch unterbrochen werden. In diesen Fällen wurde das Interview später fortgesetzt und der zweite Teil des Interviews hinter dem jeweiligen Datum mit „b“ kodiert. Im Rahmen der Transkription und der weiteren Auswertung wurden die Interviewteile schriftlich zusammengefügt. Es ist jederzeit möglich, im Falle von Unklarheiten alle Tonaufnahmen anzuhören.

## **7.1 Inhalt der Studie**

Sowohl Coaches als auch Personalentscheider sollten sich in den Interviews mit dem Einsatz und der Verwendung des Begriffs „Coaching“ auseinandersetzen und ihre Meinungen dazu äußern. Die Coaching-Anbieter sollten ihr Coaching-Angebot beschreiben und die Personalverantwortlichen von großen Unternehmen sollten über ihre Erfahrungen mit Coaching-Anbietern detailliert berichten. Darüber hinaus wurden in den Interviews weitere Themengebiete im Coaching behandelt, wie z.B. „Coaching-Anlässe“, bei den Unternehmen die „Coaching-Auswahl“ (darin enthalten auch die Erwartungen an einen Coach, sowie das eigene Verständnis von Coaching), „Coaching-Ausbildungen“, „Coaching & Therapie“ und „Internet-Coaching“. Diese sehr umfangreiche Befragung lag darin begründet, dass die Stimmungen und Meinungen der Coaches und Personalverantwortlichen in Bezug auf die Entwicklung der deutschen Coaching-Branche durch eine breite Themenbehandlung besser erfasst werden könnten. Es sollten möglichst viele Informationen gewonnen werden, um Hinweise auf die Qualität im deutschen Coaching-Markt zu erhalten.

## **7.2 Forschungsstand**

Die Bedeutung von Coaching hat in den letzten Jahren zugenommen. Damit einhergehend steigt auch das Verlangen verschiedener Akteure, Forschungsprojekte im Bereich Coaching durchzuführen. Weit verbreitet sind die in regelmäßigen Zeitabschnitten stattfindenden

Befragungen oder Umfragen bekannter Coaching Institute oder Verbände. Der DBVC oder einige wissenschaftliche Einrichtungen wie die Universität Marburg führen wiederholt Erhebungen durch, welche verschiedene Themen im Coaching umfassen.

Man muss beachten, dass die Forschung im Bereich Coaching in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern wie England oder Australien nicht so stark ausgeprägt ist. Die auf deutschen Tagungen präsentierten Forschungsbeiträge über Coaching sind nach Siegfried Greif oftmals ohne großen praktischen Nutzen. Allerdings zeigen bestimmte Tagungen von Coaching-Verbänden auch, dass die Forschung im Bereich Coaching in den letzten Jahren in Deutschland an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Greif in Wegener u.a. 2011, S.34f).

Interessant ist die Frage, welche von Beate Fietze gestellt wird, nämlich welche Funktion die Forschung im Coaching einnehmen kann oder sogar muss. Bedenkt man die inflationäre Entwicklung der Coaching-Branche, so muss die Forschung nach Fietze einen Teil zur Entwicklung einer Profession im Coaching beitragen (vgl. Fietze in ebd. S.24). Es gibt Forschungsbeiträge, die versuchen, dem Anspruch einer praktischen Relevanz gerecht zu werden. Beispielsweise beschäftigt sich Harald Geissler mit dem Transfer von in einer Weiterbildung gelernten Inhalten in die Praxis. Dabei gibt er zu erkennen, dass Coaching einen wichtigen Beitrag dafür leisten kann, dass die Inhalte auch erfolgreich in der Praxis angewandt werden (vgl. Geissler in Wegener u.a. 2011, S. 123ff). Martin Scherm und Stephan Scherer beschäftigen sich mit Feedbacksystemen im Coaching. Sie verweisen in ihrem Beitrag auf die besondere Relevanz dieser, um die genauen Bedürfnisse eines Coachees vor Beginn eines Coaching-Prozesses besser identifizieren zu können (vgl. Scherm/Scherer in ebd. S. 135ff). Ferner behandelt Grimmer das wichtige Thema Coaching und Therapie, dessen Klärung von zentraler Bedeutung für die klare Definition und professionelle Einordnung von Coaching ist (vgl. Grimmer/Neukom in Wegener u.a. 2011, S.96ff).

Die genannten Beiträge zielen zwar nicht direkt auf die Lösung des Professionalisierungsproblems im Coaching ab, jedoch dienen sie der Verbesserung des Einsatzes von Coaching in der Praxis. Die Erhöhung der Wirkung von Coaching ist ein wichtiger Schritt hin zu einer Coaching-Profession. Die vorliegende Untersuchung liefert durch 50 persönliche Interviews mit Coaches und Personalverantwortlichen einen Beitrag zur Analyse der aktuellen Situation in der deutschen Coaching-Szene. Zu berücksichtigen ist, dass die Untersuchung teilweise auf Interviews mit Personalverantwortlichen aus DAX-Unternehmen basiert. Es handelt sich um Gesprächspartner, die nur sehr schwer für ein Interview gewonnen werden können und somit für die Coaching-Forschung von Bedeutung sind.

### **7.3 Hinweise zur Untersuchung**

Die Offenheit und Bereitschaft der Coaches, die Dissertation zu unterstützen, war sehr groß. Aufgrund der geringen Zeitkapazität vieler Personalverantwortlicher hat es viel Zeit in Anspruch genommen, die Interviews mit ihnen zu organisieren. Dennoch zeigten sich neben den Coaches auch die Personalentscheider offen und interessiert für die Thematik. Die Gesprächsbereitschaft und Offenheit auf Seiten aller Interviewpartner führte zu einer enormen Materialtiefe. Es war ein enormer Organisations- und Kostenaufwand erforderlich, um alle 50 Interviews innerhalb von 1,5 Jahren bei den befragten Personen in allen Regionen Deutschlands durchführen zu können.

### **7.4 Forschungsdesign**

In dieser Dissertation wurden qualitative Interviews als Form der Datenerhebung gewählt, um so die gewünschte Menge an Informationen gewinnen zu können. Die ausschließliche Verwendung standardisierter Fragebögen hätte im Gegensatz zu den offen geführten Interviews nicht zu der gewünschten umfangreichen Datenmenge geführt.

Die Interviews, die in dieser Untersuchung mit Coaches und Personalverantwortlichen verschiedener Unternehmen durchgeführt wurden, sind sogenannte Experteninterviews. In diesem Kontext gelten Personen als Experten, wenn diese über ein seltenes und tiefgehendes Wissen verfügen, das für den Untersuchungszweck von großer Bedeutung ist (vgl. Gläser/Laudel 2009, S.11). Durch die intensive Recherche vor der Auswahl aller Interviewpartner wurde sichergestellt, dass alle Gesprächspartner über ein „Expertenwissen“ verfügen.

Eine qualitative Vorgehensweise sollte dazu führen, die vielen persönlichen Ansichten und Erfahrungen der interviewten Personen zu verschiedenen Themen im Coaching festzuhalten. Es war zunächst von zentraler Bedeutung, einen Leitfaden als Richtschnur zu entwickeln.

Der Vorteil des Leitfaden-Interviews gegenüber standardisierten Interviews, nämlich die Befragungssituation offen gestalten zu können, sollte dazu führen, dass so die gewünschte Menge an Informationen besser erhoben werden konnte (vgl. Flick 2007, S.194).

Der Interviewer hatte in diesem Kontext die schwierige Aufgabe, genau zu überwachen, dass alle wichtigen Aspekte des Leitfadens im Interview besprochen wurden. Neben dieser Kontroll- bzw. Steuerungsaufgabe des Interviewers sollten die Interviewten jedoch die Möglichkeit erhalten, auf alle Fragen frei antworten zu können. Aufgrund dieser Gestaltung

der Interviews konnten die Befragten selbst neue Ideen und Anmerkungen in die Interviews integrieren (vgl. ebd. S.197).

Allerdings wurden die Fragen nicht immer in der gleichen Reihenfolge und in der gleichen Art und Weise gestellt, sondern je nach Interviewsituation angepasst. Es wurde stets darauf geachtet, dass die interviewten Personen auf alle Fragen antworteten.

Die interviewten Personen wurden den Kategorien: *Geschlecht, Alter und Bildungsabschluss* zugeordnet. Jedes Interview umfasste 7 Themengebiete (inklusive der persönlichen Daten). Die befragten Coaches und Personalverantwortlichen sollten sich im gesamten Verlauf der Interviews frei äußern können.

Für dieses freie Antwortverhalten ist es notwendig, dass der Interviewer jeden Themenbereich mit einer offenen Fragestellung eröffnet, auf welche die interviewte Person mit dem eigenen Wissen reagieren kann (vgl. Flick 2007, S. 203). Ein Interviewer hat grundsätzlich in allen Interviewformen die Aufgabe festzulegen, welche Art von Fragen er im Interview stellen soll. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass der Interviewer seinen Interviewpartner dazu anregt, sich im Interview einzubringen, sodass der Gesprächsfluss aufrecht erhalten bleibt (vgl. Helfferich 2011, S.102).

Alle Interviews, die im Rahmen dieser Dissertation geführt wurden, begannen mit einleitenden Bemerkungen. Diese sollen hier Cover Stories genannt werden. Zu jedem Themenfeld passend wurden Geschichten entwickelt, welche den Interviewpartner in das jeweilige Themenfeld einführen sollten.

Es wurde in allen Interviews eine Art Erzählstimuli zu Beginn jedes neuen Themenfeldes gesetzt. Dabei handelt es sich bei der Anwendung in den Interviews dieser Dissertation nicht um einen Aufruf an die Befragten, zu einem bestimmten Thema Stellung zu beziehen. Die Befragten wurden für das folgende Thema lediglich sensibilisiert und konnten sich dazu frei äußern (vgl. ebd. S.102f).

Dadurch war sichergestellt, dass die Befragten die Inhalte ihrer Antworten nicht dem Frageverhalten des Interviewers anpassten. In diesem Zusammenhang wurde darauf geachtet, Suggestivfragen zu vermeiden (vgl. Helfferich 2011, S.106). Nur so konnten neue und empirisch wertvolle Daten durch die Interviews gewonnen werden. Diese Geschichten wurden bewusst nicht zu extrem in eine inhaltliche Richtung bzw. nicht zu provokativ formuliert, um zu verhindern, dass die Befragten in erster Linie auf diese extremen Äußerungen reagierten.

Beispiel für eine Coverstory aus den Interviews mit Coaching-Anbietern:

*„Viele Coaches klagen darüber, dass Coaching heutzutage ein missbrauchter und ungeschützter Begriff sei, denn jeder könne sich Coach nennen! Demzufolge sei der Markt überschwemmt von unseriösen Coaching-Anbietern“ Welche Meinung vertreten Sie in diesem Zusammenhang?*

Beispiel für eine Coverstory aus den Interviews mit Personalverantwortlichen:

*„Große Coaching-Verbände geben Unternehmen und Privatpersonen immer wieder den Rat, sich bei der Suche nach dem geeigneten Coach ausreichend Zeit zu nehmen. Aufgrund der Tatsache, dass jeder sich als Coach am Markt anbieten könne, sei der Markt überschwemmt mit unseriösen Coaching Anbietern. Dies erhöhe die Gefahr, dass Unternehmen sich für einen unseriösen Coaching-Anbieter entscheiden, der sich als vermeintlich kompetenter Berater hinter dem ungeschützten Coaching-Begriff versteckt.“ Was ist Ihre Meinung?*

Die Befragten hatten die Möglichkeit, zu den jeweiligen Cover Stories völlig frei ihre Reaktion zu zeigen. Sie konnten ihr Wissen regelrecht zur Schau stellen. Die Cover Stories waren jeweils in den Interviews mit Coaches als auch in den Interviews mit Personalverantwortlichen inhaltlich identisch. Nach der ersten Stellungnahme der Befragten bezüglich der einleitenden Cover Story folgten weitere Nachfragen. Es wurde sichergestellt, dass die Interviewten die Fragestellungen genau verstehen konnten. Diese Fragen ermöglichten es, wirklich detaillierte Daten erheben zu können. Die Interviewten mussten bei jedem Themengebiet auf Nachfragen reagieren, welche in wechselnder Abfolge gestellt wurden. Die Fragen wurden so gestellt, dass ein enger Bezug zum Forschungsziel immer gegeben war.

Die Interviews hatten trotz der Redefreiheit der Befragten alle einen dialog-ähnlichen Charakter. In bestimmten Situationen wurden den Interviewten sogenannte „Aufrechterhaltungsfragen“ gestellt, um bestimmte Äußerungen der Befragten noch einmal zu hinterfragen und besser verstehen zu können. Ferner wurde in den Interviews auf die Meinungen und Standpunkte der Interviewten eingegangen, um die Coaches und Personalverantwortlichen hinsichtlich ihrer zentralen Äußerungen zu reflektieren (vgl. ebd. S.104f).

Die Befragten wurden am Ende eines Themengebiets nochmal mit Fragen hinsichtlich ihrer getätigten Äußerungen konfrontiert, um die Aussagen der Befragten zu überprüfen (vgl. Flick 2007, S. 204). Diese Konfrontationsfragen wurden vom Interviewer spontan und direkt in für den Gesprächsverlauf günstigen Situationen und auf die Äußerungen der interviewten

Personen bezogen gestellt. Aufgrund der starken Abhängigkeit von der Gesprächssituation und des inhaltlichen Schwerpunktes sind diese Fragen nicht direkt im Leitfaden enthalten.

Um die Vorgehensweise näher zu erläutern, befindet sich ein Exemplar eines Interviewleitfadens beider Befragungen im Anhang.

Mit dem Ziel, die Erkenntnisse aus den 50 Interviews zu belegen, wurde eine zweite Erhebung durchgeführt. Dazu wurde sowohl zu den wesentlichen Inhalten der Interviews mit Coaches als auch zu den Inhalten der Interviews mit Personalverantwortlichen je ein Fragebogen entwickelt, welcher die Kernfragen der jeweiligen 6 Themenfelder umfasst und sich auf die Antworten und Bemerkungen der interviewten Coaches und Personalverantwortlichen bezieht.

Bei der Konstruktion von Fragebögen ist darauf zu achten, dass die Fragen konkret und verständlich formuliert werden. Dabei ist die Art und Weise, wie die Fragen formuliert sind, entscheidend für die Antworten, die man erhält. Jedoch reicht es nicht aus, diese standardisierten Vorgehensmuster bei der Konstruktion des Fragebogens zu beachten, sondern es ist zusätzlich wichtig, dass der Konstrukteur des Fragebogens die Formulierung der Fragen auch an den Sachverhalt und das jeweilige Forschungsziel anpasst (vgl. Porst 2009, S.11f). Der Fragebogen muss aus quantitativer und qualitativer Sicht zu der Forschungsfrage passen. Die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten müssen sinnvoll sein und hinsichtlich des angestrebten Informationsgewinnes passend sein (vgl. ebd. S.15).

Insgesamt haben 3 voneinander unabhängige Personen jeweils beide Fragebögen ausgefüllt. Die Fragebögen wurden nicht von bereits interviewten Personalverantwortlichen oder Coaches beantwortet. Bei den Personen handelte es sich bewusst um Laien und nicht um Experten. Umso wichtiger war es, die Befragten in einem persönlichen Gespräch über die Bedeutung relevanter Fachwörter als auch über den Sinn und Zweck des Forschungsziels zu informieren. Es wurde sichergestellt, dass die Befragten die Fragestellungen als auch die Antwortmöglichkeiten genau verstanden haben. Die 3 Personen haben alle nach Themenfelder sortierte Textstellendokumente durchgelesen und aus einer schnellen spontanen Reaktion heraus die Fragebögen ausgefüllt. Es wurde bewusst entschieden, die Beantwortung der Fragebögen an Laien zu übertragen, um eine möglichst unvoreingenommene Bewertung und Einordnung der in den Interviews gewonnenen Informationen zu erhalten. Beide Fragebögen und die Textstellendokumente befinden sich im Anhang. Die original ausgefüllten Fragebögen wurden mit Bleistift bearbeitet. Zur besseren digitalen Erkennung wurden die Antworten in neue Exemplare der gleichen Fragebögen übertragen.

#### **7.4.1 Auswahl der Coaches**

Wie zu Beginn angesprochen arbeiten der DBVC Coaching Markt Analyse 2011 zu Folge etwa 8000 Coaches in Deutschland. Die externen Coaches wurden sowohl über den Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) als auch über die Coaching-Datenbank von Christopher Rauen angesprochen und für ein persönliches Interview gewonnen. Die Betreiber beider Datenbanken erwarten von Antragsstellern für den Eintritt eine langjährige Erfahrung als Business-Coach. In diesem Zusammenhang kann eine gewisse Erfahrung der Gesprächspartner gewährleistet werden. Es bleibt natürlich vor dem Hintergrund der Kernthematik dieser Dissertation fragwürdig, inwiefern solche Mitgliedschaften wirklich eine seriöse Tätigkeit als Coach bescheinigen können. Zumindest ist gesichert, dass die befragten Coaches schon mehrere Jahre Erfahrungen als Coach gesammelt haben. Die Interviewpartner wurden via Email kontaktiert. Eine Woche später wurden die Zielpersonen, die auf die Emails nicht reagiert hatten, telefonisch angesprochen. Die Interviewpartner auf Seiten der Coaching-Anbieter konnten innerhalb weniger Wochen terminiert werden.

#### **7.4.2 Auswahl der Unternehmen**

Es wurden Personalentscheider von Großbanken, großen Unternehmensberatungen, Unternehmen aus der Industrie, der Luftfahrt und dem Gesundheitswesen persönlich angeschrieben und um Unterstützung gebeten. Die Namen potentieller Interviewpartner wurden zuvor identifiziert. Das Thema dieser Dissertation wurde von vielen Ansprechpartnern sehr interessiert aufgenommen, sodass es möglich war, diese auch in Anbetracht der enormen Anfrage vieler Doktoranden und Diplomanden für ein Interview zu gewinnen. Trotz der Bereitschaft der Personalverantwortlichen war es im Vergleich zu den Coaching-Anbietern sehr viel schwieriger, Interviewtermine zu vereinbaren. Der randvolle Terminkalender und die damit verbundene Zeitknappheit vieler Entscheider führten zunächst zu vielen Terminverschiebungen und Ausfällen. Es kam durchaus vor, dass Interviewpartner zu Beginn des Gesprächs sagten: „Lassen sie uns beginnen, denn wir haben ja keine Zeit“. In diesen Fällen wurde das Interview gestartet, ohne wie sonst üblich eine kurze Einleitung zur Dissertation zu geben und ohne persönliche Daten auszutauschen. Die persönlichen Daten wurden in den Tagen nach dem Interview per Telefon oder Email nachgetragen. Die Personalverantwortlichen wurden vor einer Interviewvereinbarung nochmals telefonisch kontaktiert, um sicher zu stellen, dass die jeweilige Person auch wirklich der richtige und kompetente Ansprechpartner im Unternehmen für das Thema Coaching ist. Es wurde sichergestellt, dass

alle Interviewpartner in Bezug auf Business-Coaching in der Funktion des Personalentscheiders bereits viele Jahre Erfahrungen gesammelt hatten.

## 8 Analyse der Daten

Nach der Abwicklung aller 50 qualitativen Interviews wurde die Auswertung der in den Interviews erhobenen Daten nach der inhaltsanalytischen Methode nach Mayring durchgeführt. Das bedeutet, dass die Inhaltsanalyse nach festgelegten und konkreten Kriterien durchgeführt wurde.

Nach Mayring liegt ein großer Vorteil in der qualitativen Analyse gegenüber anderen Verfahren darin, die Auswertung in einzelne Analyseschritte zu gliedern und somit für Dritte nachvollziehbar zu machen (vgl. Mayring 2008, S.53). Mayring nennt die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung als drei mögliche Interpretationsvorgänge, die man wählen kann, um ein Ausgangsmaterial zu analysieren. In dieser Dissertation wurde die Zusammenfassung gewählt, um die Experteninterviews zu analysieren. Die Intention war es, das Ausgangsmaterial der Transkripte soweit zu reduzieren, dass die Kerninhalte erhalten bleiben und die Rohdaten repräsentiert werden (vgl. ebd. S.58f).

Nachfolgend wird das inhaltsanalytische Ablaufmodell einer Zusammenfassung dargestellt (vgl. Mayring 2008, S.60).

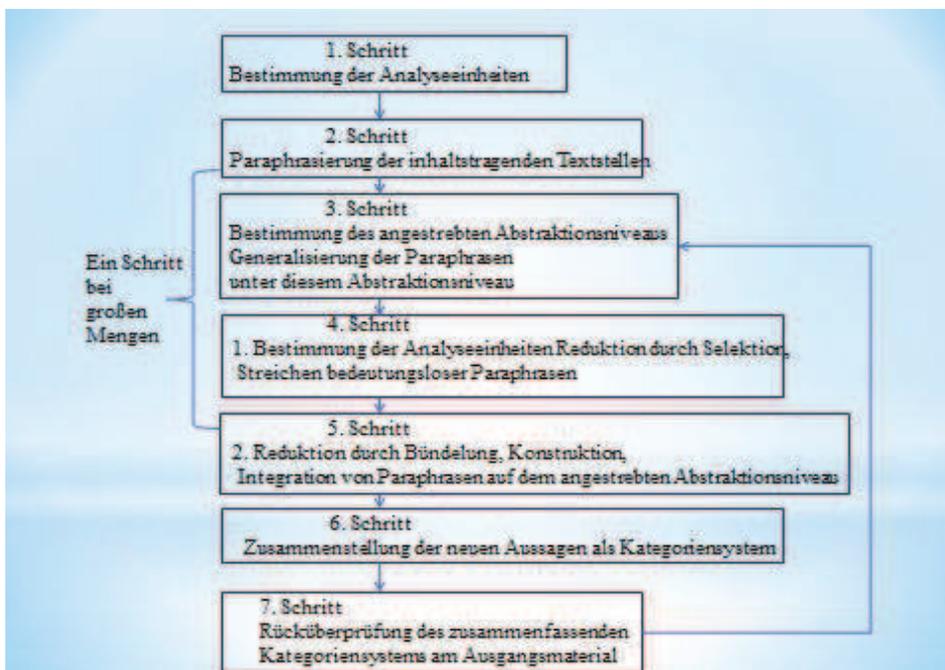


Abbildung 1: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring

Im Falle von sehr umfangreichen Interviewbefragungen, in denen große Datenmengen erhoben wurden, ist es möglich, dass mehrere der in Abbildung 1 beschriebenen Analyse-schritte zusammen durchgeführt werden. Die relevanten Textstellen können so direkt zusammengefasst werden und wie bei Mayring beschrieben „gleich auf das angestrebte Abstraktionsniveau transformiert“ werden (vgl. ebd. S.61).

Im Mittelpunkt steht das Aufstellen eines Kategoriensystems (vgl. Mayring 2008, S.53). Mayring unterscheidet zwischen deduktiver und induktiver Kategorienbildung. Die deduktive Vorgehensweise beschreibt er wie folgt: „Eine deduktive Kategoriendefinition bestimmt das Auswertungsinstrument durch theoretische Überlegungen. Aus Voruntersuchungen, aus dem bisherigen Forschungsstand, aus neu entwickelten Theorien oder Theoriekonzepten werden die Kategorien in einem Operationalisierungsprozeß auf das Material hin entwickelt“. In dieser Dissertation wurden die Kategorien durch eine induktive Herangehensweise aufgestellt. Das bedeutet, dass die Herkunft der Kategorien direkt im Ausgangsmaterial liegt. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ist die induktive Kategorienbildung nach Mayring besonders geeignet, da bei dieser Herangehensweise eine möglichst unverzerrte Abbildung des Ausgangsmaterials verfolgt wird (vgl. ebd. S.74f).

Nachstehend wird das Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring dargestellt (vgl. Mayring 2008, S.75).

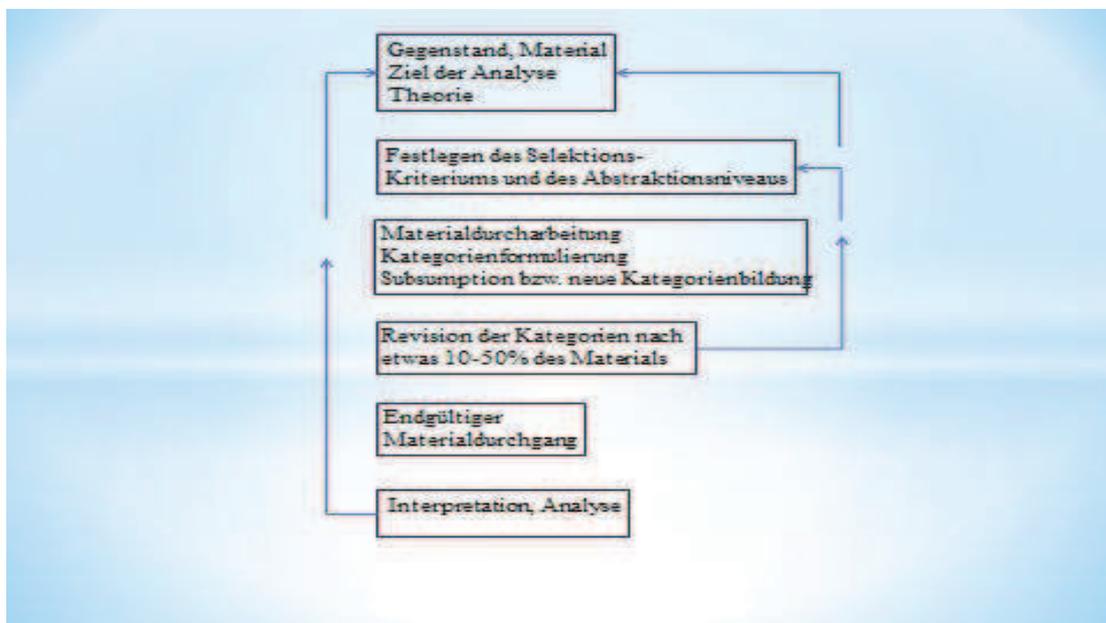


Abbildung 2: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring

Bislang durchgeführte Inhaltsanalysen stehen oftmals in der Kritik, die Überprüfung wichtiger Kriterien wie die Reliabilität und Gültigkeit der erzielten Ergebnisse vernachlässigt zu haben. Allerdings muss sich eine Inhaltsanalyse mit bestimmten Gütekriterien befassen. Diese Dissertation stellt den Anspruch, ein sozialwissenschaftliches Forschungsprojekt zu sein, das bestimmte Gütekriterien erfüllt. An dieser Stelle darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass es viele Wissenschaftler gibt, die die klassischen Kriterien der Reliabilität und Validität bei Inhaltsanalysen in Frage stellen. Die Reliabilität lässt sich wie folgt beschreiben: Eine Untersuchung wird wiederholt durchgeführt, um zu prüfen, ob man zu denselben Ergebnissen gelangt (Re-Test). Die Kernfrage der Untersuchung wird mit einem anderen Forschungsinstrument an derselben Stichprobe untersucht. Es wird die Übereinstimmung überprüft (Parallel-Test (Äquivalent-Form)). Das Ausgangsmaterial oder das verwendete Instrument wird in zwei gleiche Teile geteilt. Man prüft, ob beide Untersuchungsteile zu den gleichen Ergebnissen führen (Konsistenz (Split-half)). Die Validität wird wie folgt definiert: Ergebnisse aus der Analyse, von deren Gültigkeit man ausgeht und die in enger Verbindung zur eigentlichen Forschungsfrage stehen, werden als Vergleichsmaßstab herangezogen (Außenkriterium). Man verwendet die Ergebnisse, um Vorhersagen zu treffen, welche hinsichtlich des Eintreffens überprüft werden (Vorhersagevalidität). Die Erwartung extremer Ergebnisse von manchen Teilen der Stichprobe wird überprüft, um zu sehen, ob die Ergebnisse tatsächlich in die zunächst angenommene Richtung zeigen (Extremgruppen). Mit Hilfe bewährter Theorien werden die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüft (Konstruktvalidität). Die Übertragung dieser „klassischen“ Gütekriterien auf inhaltsanalytische Forschungsprojekte ist oft angezweifelt worden. Denn die Reliabilitätsbestimmung eines sprachlichen Ausgangsmaterials könne nur sehr schwer bestimmt werden. Deshalb ist bei inhaltsanalytischen Untersuchungen oft von der „Intercoderreliabilität“ die Rede. Darunter ist zu verstehen, dass die gesamte Untersuchung des sprachlichen Materials von mehreren Personen durchgeführt wird, um anschließend die Ergebnisse miteinander zu vergleichen (vgl. ebd. S.109f).

Auch Cornelia Helfferich sieht die Anwendung der beschriebenen Gütekriterien auf qualitative Forschungsprojekte kritisch. Da die Daten bei qualitativen Erhebungen wie z.B. bei Experteninterviews immer sehr individuell und situations- und kontextabhängig sind, werden die Daten bei einer wiederholten Durchführung vermutlich nie identisch sein (vgl. Helfferich 2011, S.154f). Häufige Arten der Datenverzerrung bei der Durchführung von Interviews sind die „Zustimmungstendenz“ und die „Soziale Erwünschtheit“. Das Phänomen

der Zustimmungstendenz umfasst Situationen, in denen eine befragte Person einer Frage, unabhängig vom genauen Inhalt der Fragestellung, zustimmt. Die Zustimmungstendenz kann als Kennzeichen der Persönlichkeit der befragten Person verstanden werden, die durch eine generelle Zustimmung auf Fragen, versucht, die Folgen der Beantwortung unterschiedlicher Fragen, besser abschätzen zu können. Die „soziale Erwünschtheit“ ist darauf zurückzuführen, dass befragte Personen Angst vor den Folgen ihrer wahrheitsgetreuen Antworten haben. Diese Personen sind der Überzeugung, dass sie ihre Antworten in Befragungssituationen an die ihnen gestellten Erwartungen anpassen müssen. Ein gutes Beispiel ist die Frage nach dem Alkoholkonsum. Ferner kann ein Antwortverhalten nach sozial erwünschten Vorgaben auch Ausdruck eines Verlangens nach sozialer Bestätigung sein (vgl. Schnell u.a. 2011, S. 346ff).

Nach Helfferich lassen sich die klassischen Gütekriterien standardisierter Untersuchungen nicht auf qualitative Forschung zu übertragen. Ferner verweist Helfferich darauf, dass eine fehlende Objektivität in qualitativen Untersuchungen nicht als Mangel zu sehen ist, sondern dass es darum geht, einen „angemessenen Umgang mit Subjektivität“ anzustreben (vgl. Helfferich 2011, S.154f). Mayring nennt sechs allgemeine Gütekriterien für die Überprüfung der Qualität qualitativer Forschungsprojekte als Antwort auf die kritischen Diskussionen über die Qualitätsbeurteilung qualitativer Forschung mittels der klassischen Gütekriterien.

Die sechs Kriterien werden nachstehend beschrieben und sollen für diese Dissertation tragend sein (vgl. Mayring 2002, S.144ff):

#### Verfahrensdokumentation

Bei der Durchführung qualitativer Untersuchungen ist es fundamental, dass die genaue Vorgehensweise detailliert beschrieben wird. Aufgrund der individuellen Forschungsziele, der stark an die Untersuchung angepassten Vorgehensweise ist es sehr wichtig, einzelne Untersuchungsschritte verständlich zu beschreiben, um die Untersuchung für Dritte nachvollziehbar zu machen. Dazu zählt die Art der Erhebung, das verwendete Forschungsinstrument sowie die Art und Weise, wie die gewonnenen Daten ausgewertet wurden.

#### Argumentative Interpretationsabsicherung

In qualitativen Untersuchungen werden die Ergebnisse von den Forschern interpretiert. Diesen Interpretationen muss ein stabiles Vorgehen zu Grunde liegen. Der Forscher muss seine Interpretationen anhand von bestehenden Theorien und durch logische Argumentationen begründen können.

### Regelgeleitetheit

Es besteht kein Zweifel daran, dass sich qualitative Forschung an die Gegebenheiten und die Individualität des jeweiligen Forschungsprojekts anpassen muss. Dies hat zur Folge, dass zunächst angedachte Analyseschritte im Verlaufe einer qualitativen Untersuchung neu angepasst werden müssen. Es ist jedoch unabdingbar, dass der Forscher trotzdem systematisch und nachvollziehbar vorgeht. Die Vorgehensweise bei der Analyse der gewonnenen Daten muss sauber und strukturiert durchgeführt werden.

### Nähe zum Gegenstand

Bei qualitativen Untersuchungen muss versucht werden möglichst nah am Gegenstand zu forschen. Dies wird erreicht, indem die Untersuchung direkt im Umfeld der befragten Subjekte stattfindet. Eine größt mögliche Nähe zum Forschungsgegenstand wird erreicht, wenn der Forscher die Untersuchung, gemeinsam mit den befragten Personen, in einem ausgeglichenen Interessenverhältnis durchführt.

### Kommunikative Validierung

Die Qualität der Interpretationen, welche der Forscher vornimmt, kann dadurch überprüft werden, indem der Forscher nach der Untersuchung die Ergebnisse nochmals mit den Befragten diskutiert. Dies kann gelingen, wenn zwischen dem Forscher und den befragten Personen ein ausgeglichenes Verhältnis existiert, die Daten in einem intensiven Dialog gewonnen wurden und die Befragten in der gesamten Untersuchung eine bedeutende Rolle einnehmen, die weit über die reine Lieferung von Daten hinaus geht.

### Triangulation

Mit dem Begriff „Triangulation“ ist gemeint, dass der Forscher während der gesamten Untersuchung zwar darauf achten soll, strukturiert vorzugehen, seine Untersuchung nachvollziehbar in einzelne Arbeitsschritte gliedern soll, sich jedoch zu keinem Zeitpunkt gegenüber anderen möglichen Vorgehensweisen quantitativer Art, Ideen zur Auswertung oder anderen Theorien verschließen soll. Die Gefahr, dass sich der Forscher zu stark auf seine eigene Perspektive auf die Untersuchung versteift, kann dadurch reduziert werden.

## **8.1 Auswertung der Interviews**

Im Folgenden wird die Auswertung der Interviews in Anlehnung an die zusammenfassende Vorgehensweise nach Mayring beschrieben. Dabei wurde die Auswertung sinnvoll an die Forschungsfrage der Dissertation angepasst. Die Auswertung sollte sich klar auf den Titel dieser Dissertation beziehen. Die Coaching-Anbieter, der Inhalt ihrer Angebote, ihre

Meinungen zur Entwicklung der deutschen Coaching-Branche (dabei stand besonders die Frage nach einer steigenden Zahl von Anbietern und der Gebrauch des Coaching-Begriffs im Mittelpunkt) und die Erfahrungen der Unternehmen mit Coaching-Anbietern sowie der Auswahl-Prozess standen im Mittelpunkt.

Als Grundlage dienten die in maschinengeschriebener Form transkribierten Interviews. Im ersten Schritt wurden die Rohdaten hinsichtlich wenig inhaltstragender Textbestandteile (Aus schmückungen, Wiederholungen etc.) gekürzt. Zunächst wurden die Analyseeinheiten bestimmt, indem die Transkripte wiederholt sorgfältig durchgelesen wurden und alle relevanten Textstellen markiert wurden. Dabei wurden alle zu einem Themenblock gehörenden Textstellen in den Transkripten aller Interviews mit derselben Farbe gekennzeichnet. Zu jedem Themenblock wurde eine Farbe bestimmt. So wurde jede Textstelle beider Interviewgruppen genau einem Themenbereich der jeweiligen Interviewgruppe zugeordnet. Eine relevante Textstelle kann ein Satz oder ein Teil eines Satzes sein. Eine Textstelle kann auch mehrere Sätze umfassen, die die Meinung einer befragten Person zu einem bestimmten Sachverhalt beinhalten. Die Textstelle endet, sobald der Interviewer oder die befragte Person einen inhaltlich neuen Sachverhalt oder neuen Gedanken anspricht. Eine Textstelle umfasst Aussagen, die von der interviewten Person ohne Unterbrechung, z.B. durch Fragen des Interviewers, getätigt wurden. Die Textstellen wurden aus den Transkripten unverändert als Zitate entnommen und, nach Themenfeldern sortiert, in gesonderten Dokumenten gesammelt. Denn nur so konnten die Textstellen als aussagekräftige Basis für das Unterkategoriensystem dienen. Es wurden lediglich noch kleine grammatikalische Korrekturen zum besseren Verständnis durchgeführt. Dadurch, dass die Interviews nicht mit einem standardisierten Fragenkatalog durchgeführt wurden, können auch die einzelnen Textstellen nicht einer konkreten Frage zugeordnet werden. Der Leser kann anhand des Interviewleitfadens die Entstehung der Textstellen nachvollziehen. Die Interviewleitfäden befinden sich im Anhang. Die Transkripte sowie die Textstellen können in gesonderten Dokumenten jederzeit eingesehen werden.

Die Aufstellung eines Kategoriensystems stellte, wie bei Mayring besprochen, den wichtigsten nächsten Schritt dar. Die einzelnen Textbausteine bzw. Aussagen der Coaches und der Personalverantwortlichen waren die Basis, auf welcher zunächst die Unterkategorien gebildet wurden.

Auf diese Art und Weise konnte eine erste Reduktion des sehr umfangreichen Datenmaterials vorgenommen werden. Dabei war es wichtig, dass die Unterkategorien möglichst textbezogen

gebildet wurden, sodass die einzelnen Textbausteine der interviewten Personen genau durch die Unterkategorien repräsentiert werden konnten.

Bevor Unterkategorien gebildet werden konnten, wurde sichergestellt, dass die Textstellen wirklich relevant für das Forschungsziel sind und die Namensgebung der Unterkategorien die Textstellen sinnvoll wiedergeben.

Im nächsten Schritt folgte eine weiterführende Komplexitätsreduktion, indem überlegt wurde, wie die gebildeten Unterkategorien sinnvoll Oberkategorien zugeordnet werden konnten. Unterkategorien, die sich ähneln, bildeten Oberkategorien. Diese Oberkategorien sollten möglichst kurz und unmissverständlich die Unterkategorien repräsentieren. Im Kontext der Rücküberprüfung der Oberkategorien an den Unterkategorien, der Forschungsfrage und der Theorie wurden Veränderungen und Ergänzungen der Oberkategorien vorgenommen. Die Kategorien wurden klar und für Dritte verständlich formuliert. In den folgenden Abschnitten wird erklärt, warum einzelne Textbausteine zu Unterkategorien führen und warum Unterkategorien inhaltlich zu Oberkategorien zusammengefasst wurden. Es wurde großen Wert darauf gelegt, dass die Analyse für Dritte nachvollziehbar ist.

Die Dissertation beinhaltet eine umfangreiche Befragung mit 6 Themenblöcken für jede Interviewgruppe. Wie bereits erwähnt wurden die Coaches zu den Themen: „Verwendung des Coaching-Begriffs“ und „Inhalte des Coaching-Angebots“ und die Personalverantwortlichen zu den Themen: „Erfahrungen mit Coaching-Anbietern“ und „Coaching-Auswahl“ befragt. Ferner wurden sowohl die Coaches als auch die Personalverantwortlichen zu den Themen: „Coaching-Anlässe“, „Coaching und Therapie“, „Coaching-Ausbildungen“ und „Internet-Coaching“ befragt.

Die Erkenntnisse aus den einzelnen Themenfeldern werden in Teilstudien präsentiert. Jeder Themenblock wurde nach der Vorgehensweise nach Mayring ausgewertet. Das bedeutet, dass die Interviews der Coaches und der Personalverantwortlichen in jeweils 6 Teilstudien ausgewertet wurden. Insgesamt wurden 12 Teilstudien mit der Vorgehensweise nach Mayring durchgeführt. Wichtige persönliche Daten aller Interviewpartner werden im Laufe der weiteren Ausführungen in Diagrammen dargestellt. Jede Teilstudie wird zu Beginn durch Grundlagen aus der Theorie eingeleitet. In jeder der Teilstudien findet eine kontinuierliche Rückkopplung zwischen Literatur und Empirie statt. Es wird immer ein Bezug zur Kernfrage nach der Qualität im deutschen Coaching-Markt hergestellt.

Die Ergebnisse der Teilstudien der Personalverantwortlichen und der Coaches werden anschließend zusammen diskutiert und mit der Literatur sowie der Kernfrage der Dissertation

rückgekoppelt. Die aus der Theorie entstammenden Hypothesen werden überprüft. Es folgt eine Enddiskussion, die einen Übergang zum Fazit liefert und in einer Empfehlung endet.

## **8.2 Ergebnisse der Interviews mit Personalverantwortlichen**

An dieser Stelle soll der Leser eine kurze Einleitung zu der Auswertung der Studie erhalten, welche in den nächsten Abschnitten folgt.

Wie anfangs bereits erwähnt, wurden auf Unternehmensseite ausschließlich Personalverantwortliche interviewt, die sich in ihren beruflichen Stationen schon seit vielen Jahren mit dem Thema Coaching beschäftigen. Die Personalentscheider berichteten nicht ausschließlich von Erfahrungen, die sie in ihrer aktuellen Position gesammelt haben, sondern bauten auch vergangene Erfahrungen mit Coaching aus früheren Positionen in das Gespräch ein. In allen Unternehmen der befragten Personalentscheider steht das Einzelcoaching im Zentrum aller Coaching-Maßnahmen. In wenigen der befragten Unternehmen werden allerdings aufgrund der inhaltlichen Vielfalt der Positionen im Unternehmen neben Einzelcoaching auch andere Personalentwicklungsmaßnahmen von Coaches durchgeführt. Dazu zählen beispielsweise spezielle Vertriebsstrainings oder auf Mitarbeiter in der Produktion bezogene Maßnahmen. In fast allen Unternehmen der befragten Personen wird Coaching nicht nur für eine Managementebene angeboten, sondern stellt ein Instrument für verschiedene Führungsebenen dar. Die Unternehmen der befragten Personen sind aufgrund der unterschiedlichen Branchen auch unterschiedlich strukturiert und organisiert. Eines der Unternehmen setzt Coaching nur für eine ganz bestimmte Managementebene ein. Diese Ebene allein umfasst jedoch über 1000 Mitarbeiter. Coaching fokussiert sich auf diese Ebene, da der Sprung in die darauffolgende Managementebene den entscheidenden Karriereschritt im Unternehmen bedeutet. Das zeigt also, dass Coaching in diesem Unternehmen eine große Bedeutung hat, es aber aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl gar nicht umsetzbar ist, es für alle Ebenen einzusetzen. Natürlich ist der Einsatz von Coaching-Maßnahmen letztlich auch von der Budgetgröße des jeweiligen Unternehmens abhängig. Während der Gespräche wurde deutlich, dass die befragten Personalentscheider keine oder nur geringe Informationen zu den Abläufen von Coaching auf der Vorstands- und Geschäftsführebene preisgaben. Das hängt vermutlich unter anderem damit zusammen, dass die Befragten selbst zu geringe Kenntnisse darüber haben, wie Coaching auf der obersten Ebene abläuft. In einzelnen Gesprächen wurde am Rande darüber berichtet, dass sich Vorstandsmitglieder privat und eher im Verborgenen einen Coach leisten. Die Ausführungen bezüglich der Erfahrungen, die mit externen Coaches gemacht wurden,

beziehen sich nicht nur auf Coachingfälle zwischen einem Coach und einem Coachee sondern auch auf Erzählungen über vereinzelte Gruppen- und Teamentwicklungsmaßnahmen, die durch Coaches durchgeführt wurden. Der überwiegende Teil der von den Personalentscheidern berichteten Erfahrungen bezieht sich jedoch auf Fälle im Einzelcoaching. In einem der 25 Interviews wurden zwei Verantwortliche für Personalentwicklung aus einem Unternehmen interviewt. Das Thema Coaching wird in diesem Unternehmen durch zwei Personen vertreten. Beide Personen erwiesen sich als sehr kompetente Gesprächspartner und wurden gemeinsam interviewt. Ein einzelnes Interview mit beiden Personen zu führen, war aufgrund der geringen Zeitkapazität der Befragten nicht zu realisieren.

Nachfolgend werden die Daten zu den befragten Personalverantwortlichen und den jeweiligen Unternehmen dargestellt. Der Leser soll eine Übersicht der persönlichen Daten der interviewten Personalverantwortlichen bekommen. Die Daten sind in den nachstehenden Diagrammen dargestellt. In allen Diagrammen sind die Ausprägungen in absoluten Zahlen dargestellt. Das „n = 25“ steht für die Gesamtzahl der interviewten Personalverantwortlichen.

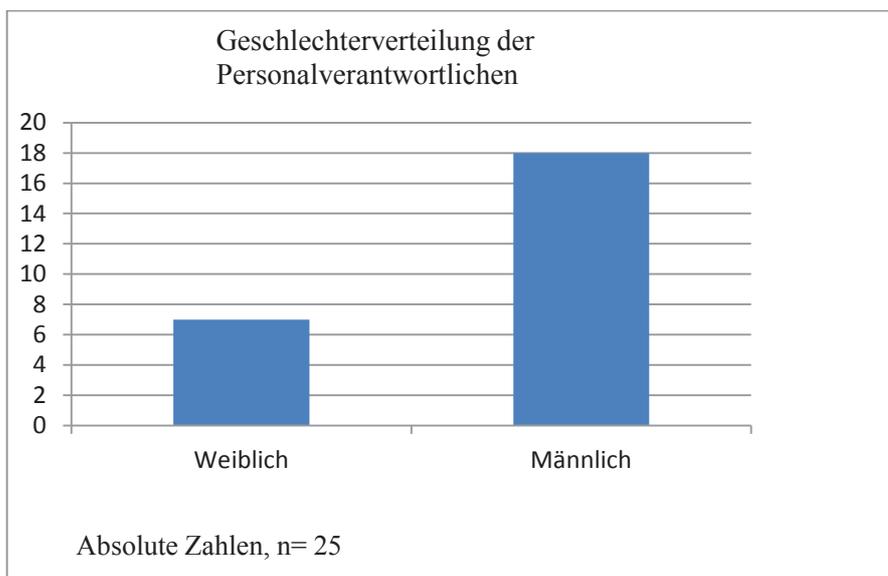
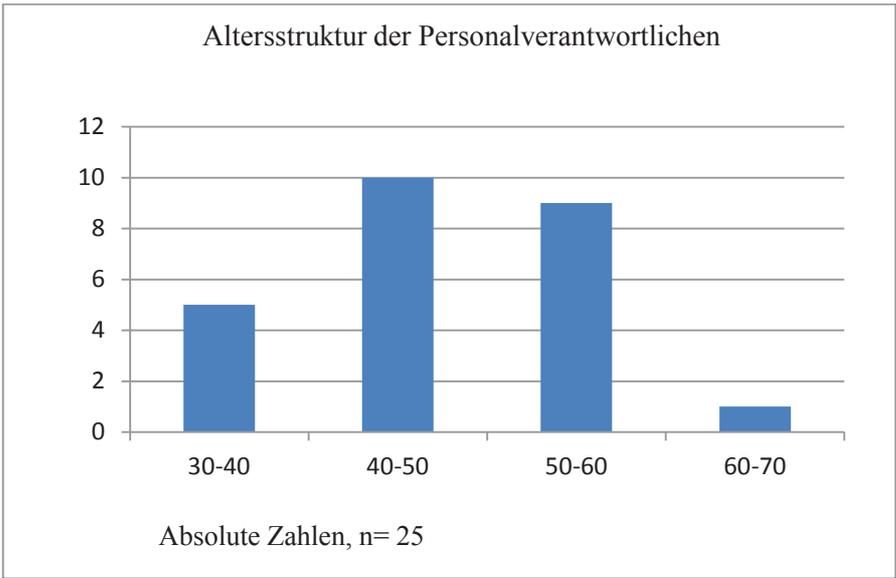


Abbildung 3: Geschlechterverteilung der Personalverantwortlichen



*Abbildung 4: Altersstruktur der Personalverantwortlichen*



*Abbildung 5: Ausbildung der Personalverantwortlichen*

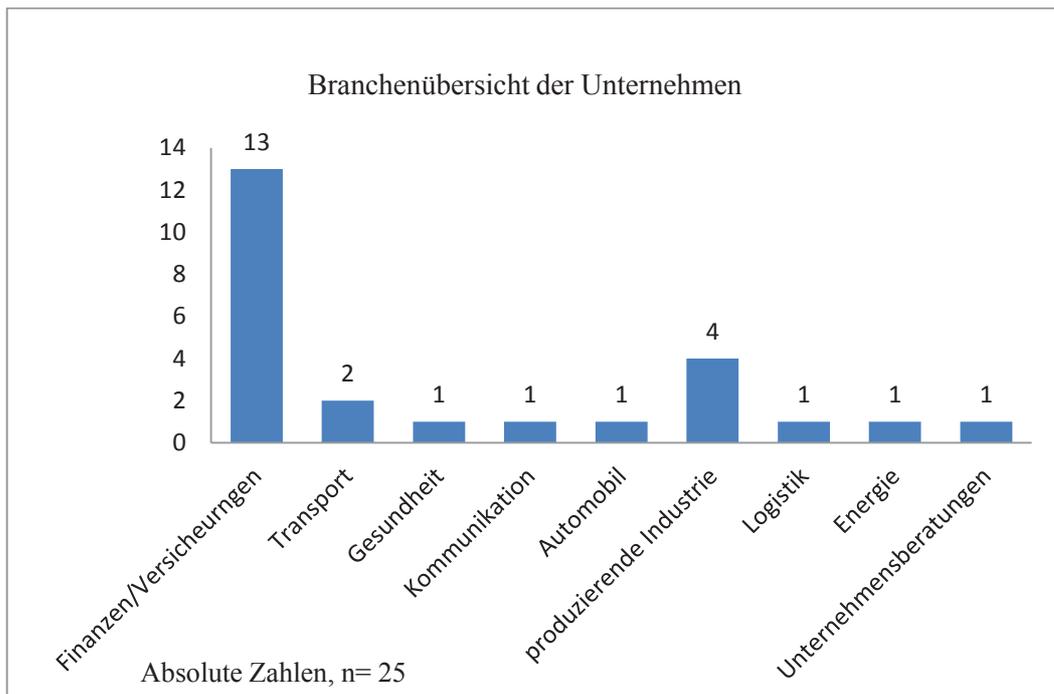


Abbildung 6: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

### 8.2.1 Teilstudien der Interviews mit Personalverantwortlichen

Nachstehend werden die Ergebnisse der einzelnen Themengebiete, zu denen die Befragten in den Interviews Stellung bezogen haben, präsentiert. Zunächst werden die Unterkategorien zu jedem der 6 Themenfelder in einer Tabelle dargestellt. Die Tabellen bestehen aus vier Spalten. Neben der Nummerierung in der linken Spalte werden die Unterkategorien, die Anzahl der Nennungen sowie die jeweiligen Textstellen genannt. Eine Unterkategorie wurde gebildet aus mehreren relevanten Textstellen. Die Anzahl der Nennungen gibt also Auskunft darüber, wie viele Textstellen letztlich zur Bildung einer Unterkategorie geführt haben. In der rechten Spalte findet man die Textstellen, die jeweils zu den Unterkategorien geführt haben. Die Textstellen sind durch die jeweilige Interviewkodierung sowie durch die Textstellennummer kodiert. Beispiel: P090710/1. Das bedeutet demnach, dass der Leser die angegebene Textstelle im Punkt 1 des Textstellendokuments P090710 unter dem jeweiligen Thema findet. Häufig wurden mehrere Interviews an einem Tag geführt. Diese Interviews wurden wie folgt kodiert: Das Interview P080411-2/7 ist das zweite Interview mit einem Personalverantwortlichen, welches am 08.04.2011 durchgeführt wurde.

Es muss berücksichtigt werden, dass in vielen Interviews die Befragten an verschiedenen Stellen relevante Aussagen getroffen haben, die in die gleiche Unterkategorie geführt haben. Die Befragten haben aufgrund der inhaltlichen Verzahnung der einzelnen Themenfelder

bereits vor der Besprechung eines bestimmten Themas bereits an anderen Stellen des Interviews wichtige Informationen zu diesem Thema gegeben. Jedoch wurden Mehrfachnennungen zu ein und demselben Thema aus verschiedenen Textstellen des gleichen Interviews nur einmal gezählt. Denn es sollte nicht davon ausgegangen werden, dass den von den Befragten wiederholten Äußerungen bestimmter Inhalte eine besondere Bedeutung oder Verstärkung zu Grunde liegt. Es wurden jedoch alle relevanten Textstellen erfasst und in den Tabellen der Unterkategorien dargestellt. Da nur eine Nennung von je einem Interviewpartner in einer Unterkategorie gezählt wurde, kann es vereinzelt also vorkommen, dass die Anzahl der Nennungen geringer ist als die Anzahl der genannten Textstellen in der rechten Spalte der Tabellen der Unterkategorie. Diese Abweichungen sind jedoch sehr gering. In Fällen, in denen die Zuordnung der Textstelle zu einer Unterkategorie nicht eindeutig war und die erneute Anhörung der Audioaufnahmen keinen Aufschluss über die Zuordnung geben konnte, wurden aus einer Textstelle Nennungen an mehrere Unterkategorien vergeben. Insgesamt haben sich bei der Befragung der Personalverantwortlichen auf Basis der Textstellen in den 6 Themenfeldern 156 Unterkategorien ergeben.

Nach der Bildung der Unterkategorien wurden darauf basierend Oberkategorien für jedes einzelne Themenfeld entwickelt. Die Tabellen der Oberkategorien sind wie folgt aufgebaut: Wie bei den Tabellen der Unterkategorien ist die Nummerierung in der linken Spalte und die Kategorie in der nächsten Spalte dargestellt. Die Anzahl der Nennungen ergibt sich in der nächsten Spalte aus der Summe der Anzahl der Nennungen der einzelnen Unterkategorien. Im Gegensatz zu den Unterkategorien ist bei den Oberkategorien die jeweilige Anzahl der Nennungen offensichtlich nicht gleich einer Anzahl von interviewten Personen. Dies muss bei späteren Interpretationen berücksichtigt werden. In der rechten Spalte sind die Nummerierungen der Unterkategorien aufgelistet, damit der Leser jederzeit nachvollziehen kann, aus welchen Unterkategorien die Oberkategorie gebildet wurde. Das Ziel war es, die Tabellen so übersichtlich wie möglich zu gestalten. Daher wurde von der Zusammenfassung der Unter- und Oberkategorien in ausgeschriebener Form in einer gemeinsamen Tabelle abgesehen. Ferner wurde davon abgesehen, die Unterkategorien in einer Reihenfolge je nach Zugehörigkeit zu einer Oberkategorie zu ordnen, denn sonst wäre die genaue Dokumentation der Vorgehensweise für Dritte nicht mehr nachvollziehbar gewesen. So kann die Entstehung der Unterkategorien aus den Textstellen sowie die Bildung der Oberkategorien am besten rekonstruiert werden.

### **Thema: Erfahrungen mit externen Coaches**

Das erste Thema in den Interviews mit den 25 Personalverantwortlichen ist von großer Wichtigkeit hinsichtlich der Analyse der Coaching-Branche. Die Erfahrungen, die Unternehmen mit externen Coaching-Anbietern in der Vergangenheit gemacht haben sind ein entscheidender Indikator für die Beantwortung der Frage nach einem möglichen Qualitätsproblem im Coaching. Wie bereits im Verlauf der Arbeit beschrieben, gibt es in der Literatur an unterschiedlichen Stellen Hinweise und Meinungen, aus denen man schließen kann, dass es in der Coaching-Branche Qualitätsprobleme gibt. Nach Stefan Kühl gibt es nur eine Antwort auf diese Frage, nämlich, dass der Coaching-Markt von unseriösen Anbietern überhäuft ist. Nach Kühl haben die Bemühungen, im Coaching eine Professionalisierung einhergehend mit festen Qualitätskriterien einzuführen, ihre Wirkung verfehlt bzw. haben nicht wirklich stattgefunden (vgl. Quellen Kapitel 5.1). Nach dieser Kritik wäre es zulässig zu vermuten, dass Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Coaching-Anbietern schlechte Erfahrungen gemacht haben. Entspricht dies wirklich der Realität oder haben sich die Entscheider auf Unternehmensseite, gerade weil ihnen die Gegebenheiten im deutschen Coaching bekannt sind, besonders gut und professionell auf die Coaching-Anbieter vorbereitet? In der folgenden Tabelle sind die Unterkategorien aufgelistet, welche aus den 25 Interviews mit Verantwortlichen für Personalentwicklung in Unternehmen zum Thema „Erfahrungen mit Coaching-Anbietern“ gewonnen werden konnten. Diese sollen dem Leser einen ersten Eindruck geben, in welche Richtung eine Beantwortung der Kernfrage nach einem möglichen Qualitätsproblem im deutschen Coaching gehen könnte.

#### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Positive Erfahrungen aufgrund professioneller Vorgehensweise bei der Auswahl	8	P200511-1/2, P120710-1/9, P140710-2/1, P140710-2/2, P140710-2/4, P130710/1, P070211/1, P300710/2, P270411/4, P150710/3
2.	Positive Verhaltensänderungen der Coachees durch ein Coaching	13	P200511-1/6, P200511-1/4, P200511-1/7, P180211/6, P180211/7, P160710/4, P110610/3, P110610/4, P110610/5, P110211/4, P140710-2/5, P140111/5, P080411-1/6, P200511-2/5,

			P200511-3/3, P300710/4, P300710/5, P150710/7, P150411/3
3.	Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter wird erkannt	4	P200511-1/1, P200511-1/5, P120710-1/1, P200511-3/2, P150710/4
4.	Fehlende Kontinuität, Abbruch der Zusammenarbeit mit Coaching-Anbietern	2	P180211/2, P180211/8, P110211/3
5.	Grundsätzliche oder nachhaltige Zufriedenheit mit Coaching-Anbietern	17	P180211/3, P160710/1, P120710-1/2, P110610/1, P110610/6, P110311/1, P140111/1, P140111/2, P140710-1/1, P080411-2/2, P080411-2/7, P070211/2, P060511-1/1, P060511-1/2, P200511-2/1, P200511-2/2, P090710/1, P090710/4, P200511-3/1, P300710/1, P280411/1, P150710/1, P150411/1
6.	Positive Erfahrungen, positives Feedback von Coachees	14	P180211/5, P170311/1, P130511/1, P120710-1/5, P110610/2, P140710-1/5, P130710/2, P130710/3, P070211/7, P060511-1/6, P060511-1/7, P090710/2, P090710/5, P200511-3/6, P280411/2, P270411/1, P150710/2, P150710/6
7.	Zufriedenheit der Personalverantwortlichen mit dem Ergebnis des Coachings, Ziel des Coaching wurde erreicht	15	P170311/2, P160710/2, P160710/3, P160710/5, P120710-1/3, P120710-1/7, P120710-1/8, P110311/2, P110311/3, P140710-2/3, P140710-1/2, P140710-1/3, P140710-1/4, P140111/4, P130710/8, P130710/9, P080411-1/7, P080411-1/8, P070211/6, P060511-1/3, P060511-1/8, P090710/3, P090710/6, P300710/3, P300710/6, P150710/8, P150710/9, P150411/2
8.	Erfolg von Coaching Maßnahmen wurde gemessen	2	P080411-2/3, P080411-2/4, P080411-2/5, P080411-2/6, P080411-2/8, P200511-3/4, P200511-3/5, P280411/5, P280411/6

9.	Negative Erfahrungen bezüglich der Wirksamkeit des Coachings	4	P170311/4, P170311/5, P170311/7, P130511/7, P130710/6, P200511-2/3
10.	Negative Erfahrung mit Coaching-Anbietern, Unzufriedenheit mit der Qualität der Coaching-Anbieter	3	P170311/6, P170311/3, P110211/2, P300710/10
11.	Erfahrungen weder positiv noch negativ, Messbarkeit des Erfolgs von Coaching wird als schwierig beschrieben	7	P130511/2, P130511/3, P130710/10, P130710/11, P130511/4, P130511/5, P130511/6, P120710-1/4, P130710/4, P130710/5, P110211/1, P140111/3, P150710/5
12.	Positive Erfahrungen aufgrund guter Vorbereitung und Auftragsklärung mit den Coaches und Coachees	1	P080411-1/1, P080411-1/3,
13.	Positive Erfahrungen, professionelle Vorgehensweise aufgrund der eigenen Coachinausbildung	1	P080411-1/4,
14.	Erfahrungen positiv, geringere Erwartungshaltung an Coaching bei den Personalentscheidern	4	P080411-1/5, P070211/3, P270411/2, P270411/3, P300710/7
15.	Kontinuität, Coaching wurde noch nie abgebrochen	1	P070211/4
16.	Ziel des Coachings wurde nicht erreicht, Coach empfiehlt dem Coachee eine andere Maßnahme	1	P070211/5
17.	Negative Erfahrungen, Unzufriedenheit mit den Coaching-Inhalten der Coaches	1	P060511-1/4
18.	Negative Erfahrungen mit dem Verhalten der Coaches außerhalb des Coaching-Prozesses	2	P060511-1/5, P150710/10
19.	Erfahrungen weder positiv noch negativ, Personalentscheider hinterfragen Coaching als die geeignete Maßnahme	2	P200511-2/4, P300710/8
20.	Personalentscheider können keine Aussagen über die Qualität der Coaching-Anbieter treffen, da sie nicht in den Coaching-Prozess eingebunden sind	1	P280411/4, P280411/3

Nachstehend ist die Liste der Oberkategorien zum Thema „Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern“ dargestellt. Die 20 Unterkategorien werden von 3 Oberkategorien umfasst.

Liste der Oberkategorien: Erfahrungen mit externen Coaches

Nr.	Oberkategorie	Anzahl der Nennungen	Nr. der Unterkategorie
1.	Personalentscheider berichten positiv über den Einsatz von Coaching-Maßnahmen in ihren Unternehmen	76	1, 2, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15
2.	Personalentscheider berichten negativ über Coaching-Anbieter und deren Leistungen im Unternehmen	17	3, 4, 9, 10, 16, 17, 18
3.	Personalentscheider berichten weder positiv noch negativ über Coaching-Anbieter und deren Leistungen im Unternehmen	10	11, 19, 20

Die 3 Oberkategorien geben ein sehr klares Bild wieder. Die Personalentscheider äußerten sich über die Zusammenarbeit mit Coaches in der Vergangenheit positiv, negativ oder hatten eine neutrale Haltung zu dem Thema. Die anfänglich geäußerte Vermutung, dass Unternehmen aufgrund der Existenz unseriöser Coaching-Anbieter schlechte Erfahrungen mit Coaching-Anbietern gesammelt haben, lässt sich nicht bestätigen. Insgesamt ergaben die Interviews 76 Nennungen für positive Erfahrungen, welche die Unternehmen in der Vergangenheit mit Coaches gesammelt haben. Die Anzahl der Nennungen für negative Erfahrungen bzw. für eine neutrale Haltung der Interviewten ist mit insgesamt 27 Nennungen verhältnismäßig gering.

**Thema: Coaching-Anlässe**

Das Thema „Coaching-Anlässe“ ist mit Sicherheit Bestandteil jeder Art von Coaching-Befragung in der Vergangenheit gewesen. Dennoch lohnt es sich, das Thema sowohl mit den Personalverantwortlichen als auch mit den Coaches zu behandeln. Die Resultate aus allen 50 Interviews zu diesem Themenfeld und deren Diskussion sind Bestandteil eines umfassenden Blickes auf den Coaching-Markt, dessen Betrachtung für die Beantwortung der zentralen Fragestellung wichtig ist.

Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Coaching als unterstützende Maßnahme zur Integration in eine neue berufliche Rolle	9	P160710/5, P110311/3, P140710-1/4, P150411/1, P150710/2, P200511-2/2, P090710/5, P270411/2, P080411-1/5
2.	Coaching zur Verbesserung des persönlichen Wirkens/Auftretens im Beruf	5	P140111/4, P140111/5, P150710/3, P200511-3/2, P200511-3/3, P280411/4, P270411/3
3.	Coaching zur Unterstützung in beruflichen Entscheidungssituationen	4	P080411-1/3, P080411-1/4, P160710/1, P120710-1/2, P280411/5
4.	Coaching zum Thema Change/strukturelle Veränderungen im Unternehmen	5	P080411-1/1, P080411-1/2, P170311/1, P110211/2, P300710/1, P300710/5, P080411-1/6
5.	Coaching zur Verbesserung von Führungsfähigkeiten	12	P200511-1/1, P200511-1/2, P170311/2, P170311/3, P120710-1/1, P120710-1/4, P110610/1, P110610/5, P110211/1, P140710-1/2, P140111/1, P130710/6, P070211/1, P090710/2, P200511-3/1, P300710/6
6.	Coaching bei Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	2	P180211/1, P270411/1,
7.	Coaching zur Verbesserung von Führungsfähigkeiten bei jungen Nachwuchskräften	4	P180211/3, P180211/4, P180211/7, P110311/1, P110311/2, P140710-2/1, P300710/2
8.	Coaching bei Konflikten am Arbeitsplatz	7	P180211/6, P110211/4, P140710-1/1, P130710/1, P130710/3, P130710/7, P070211/2, P090710/4, P200511-3/5
9.	Coaching zur Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz	7	P200511-1/3, P200511-1/4, P110610/3, P140111/3, P130710/2, P150710/5, P060511-1/3, P070211/3
10.	Coaching zur Unterstützung bei beruflichen Aufstieg/Übernahme einer neuen Führungsposition	11	P180211/5, P180211/8, P160710/2, P130511/2, P130511/3, P130511/4, P110610/6, P110211/3, P140710-1/3, P140111/2,

			P080411-2/1, P080411-2/2, P080411-2/3, P080411-2/4, P150411/3, P200511-2/1, P200511-3/6
11.	Coaching zum Thema /Selbstmanagement/Burnout/Worklife Balance	5	P090710/3, P200511-3/4, P140710-2/3, P300710/3, P280411/1
12.	Coaching zur Leistungssteigerung/Motivation	2	P140710-2/2, P090710/1
13.	Coachees in schwierigen Situationen zwischen 2 Parteien	1	P180211/2
14.	Coaching zur Einschätzung der eigenen Leistung/Fremd-Selbstbild	3	P160710/3, P160710/4, P110610/4, P060511-1/1, P060511-1/2
15.	Coaching zur Klärung der beruflichen Rolle/Orientierung/Reflektion	7	P130511/1, P110610/7, P110311/4, P130710/8, P200511-2/3, P090710/6, P300710/4
16.	Coaching zur Verbesserung von Soft Skills/Sozialkompetenz	5	P120710-1/3, P110610/2, P130710/4, P130710/5, P150411/2, P150710/1, P150710/4,
17.	Coaching zu Geschlechterthemen	1	P280411/2
18.	Coaching zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz	1	P280411/3

Liste der Oberkategorien: Coaching-Anlässe

<b>Nr.</b>	<b>Oberkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Nr. der Unterkategorie</b>
1.	berufliche Positionierung und Umgang mit beruflichen Veränderungen	36	1, 3, 4, 10, 15
2.	Verbesserung von Führungsfähigkeiten	16	5, 7
3.	Schlechte Kommunikation und Konflikte am Arbeitsplatz	17	6, 8, 9, 13
4.	Auftreten gegenüber Dritte und zwischenmenschliche Kompetenz	11	2, 16, 18
5.	Coaching zur Leistungsoptimierung	5	12, 14

Die Unterkategorie 17 „Coaching zu Geschlechterthemen“ hat mit einer Nennung eine geringe Bedeutung und war inhaltlich abweichend von allen anderen Unterkategorien. Deshalb wird diese Unterkategorie von keiner Oberkategorie umfasst. Die Unterkategorie 11 ist ebenfalls nicht in der Liste der Oberkategorien zu finden. Die Themen Worklife Balance, Burnout und Selbstorganisation wurden von den Befragten oft in engem Zusammenhang

genannt. Diese Unterkategorie ist mit 5 Nennungen von vergleichsweise geringer Relevanz. Die Liste der Oberkategorien zeigt, dass Themen zur beruflichen Stellung für die Unternehmen die häufigsten Anlässe sind, einen Coach nachzufragen. Die Resultate dieses Themenfeldes lassen vermuten, dass für die Personalverantwortlichen die optimale berufliche Weiterentwicklung eines jeden Mitarbeiters einen großen Stellenwert hat. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Personalverantwortlichen Teil des Coaching-Prozesses bzw. dessen Vorbereitung sind. Eine Identifizierung mit oder ein Einlassen der Personalentscheider auf das Thema Coaching ist zumindest zu erkennen.

### **Thema: Coaching-Auswahl**

Nachstehend werden die Unterkategorien zum Thema „Auswahl der Coaching-Anbieter“ präsentiert. Der Kern der Befragung der Personalverantwortlichen zu diesem Thema war die Frage ob, die Unternehmen bei der Coaching-Auswahl unter der Berücksichtigung der gegebenen Bedingungen auf dem deutschen Coaching-Markt Probleme haben. Sehen die Befragten ein Problem unseriöser Coaching-Anbieter? Und wenn ja, beeinflussen diese Gegebenheiten die Unternehmen bei der Auswahl von Coaches? Die Personalverantwortlichen wurden auch zu ihren Erwartungen an einen Coach und den Anforderungskriterien an Coaching-Anbieter interviewt.

#### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Personalverantwortliche sehen die Problematik qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter	20	P200511-3/10, P150710/2, P150710/15, P150710/29, P130710/1, P140710-1/13, P140710-2/5, P140710-2/20, P110211/2, P110311/5, P080411-1/10, P080411-1/12, P060511-1/8, P200511-2/8, P120710-1/5, P110610/14, P180211/1, P130511/14, P150411/8, P150411/10, P300710/3, P300710/5, P160710/5, P160710/11, P170311/7, P170311/10, P200511-1/3, P280411/12

2.	Persönliche Chemie im Gespräch zum Personalverantwortlichen und zum Coachee als Auswahlkriterium	17	P150710/19, P150710/22, P130710/9, P140111/3, P140710-1/2, P140710-1/8, P140710-2/3, P110211/12, P080411-1/3, P060511-1/2, P060511-1/4, P060511-1/10, P110610/10, P180211/3, P130511/7, P130511/10, P270411/2, P270411/10, P300710/24, P170311/2, P170311/8
3.	Fachliches Know How/Methoden/Coaching-Ausbildung als Anforderungskriterium	18	P090710/12, P090710/13, P150710/5, P150710/7, P150710/9, P150710/21, P150710/27, P150710/41, P080411-2/1, P130710/2, P130710/6, P130710/11, P140111/9, P140710-2/13, P110211/10, P080411-1/5, P070211/8, P070211/13, P120710-1/3, P110610/8, P110610/17, P180211/13, P270411/3, P270411/12, P300710/2, P160710/6, P160710/14, P160710/17, P170311/8, P200511-1/15, P280411/8, P280411/13
4.	Branchenerfahrung als Anforderungskriterium/organisatorisches Verständnis	13	P200511-3/13, P080411-2/7, P130710/3, P130710/12, P140111/8, P140710-1/2, P140710-1/16, P110211/7, P110311/12, P120710-1/2, P110610/6, P180211/12, P130511/11, P300710/17, P300710/22, P200511-1/2
5.	Berufserfahrung/Erfahrung als Coach als Anforderungskriterium	9	P090710/12, P090710/15, P150710/34, P130710/7, P140710-1/14, P110610/16, P270411/3, P300710/17, P160710/6, P160710/14, P280411/11

6.	Überzeugendes Auftreten und Wirken des Coach als Auswahlkriterium	11	P090710/5, P090710/10, P150710/10, P150710/38, P140710-1/15, P140710-2/16, P110211/14, P060511-1/11, P110610/6, P180211/8, P270411/2, P270411/7, P300710/9, P160710/12
7.	Auswahl erfolgt über Coaching-Pool/langfristige Zusammenarbeit mit Coaching-Anbietern	20	P090710/2, P090710/9, P090710/16, P200511-3/1, P080411-2/8, P130710/10, P130710/15, P140111/10, P140710-1/10, P140710-2/4, P140710-2/15, P110211/4, P110211/13, P080411-1/9, P060511-1/9, P060511-1/12, P070211/1, P070211/10, P200511-2/6, P120710-1/1, P120710-1/16, P110610/4, P180211/14, P180211/15, P270411/8, P150411/8, P150411/11, P150411/13, P300710/21, P170311/1, P170311/5, P280411/1
8.	Auswahl wird über Empfehlungen/Netzwerke unterstützt	18	P150710/3, P150710/16, P150710/31, P080411-2/9, P140111/12, P140710-1/11, P140710-1/18, P140710-2/8, P140710-2/17, P110211/3, P110311/8, P110311/10, P080411-1/1, P200511-2/7, P120710-1/12, P110610/2, P180211/10, P130511/1, P130511/9, P270411/9, P150411/9, P150411/10, P300710/19, P160710/7, P160710/19, P200511-1/8
9.	Personalverantwortliche verweisen auf ihr Know How und fühlen sich im Auswahl-Prozess gestärkt	11	P090710/3, P090710/11, P140710-2/1, P140710-2/6, P140710-2/7, P110211/16, P110311/1, P080411-1/4, P120710-

			1/17, P110610/1, P180211/2, P130511/15, P150411/2, P200511-1/1, P200511-1/11, P200511-1/13
10.	Personalverantwortliche erachten mögliche unseriöse Anbieter sowie den ungeschützten Coaching-Begriff für sich und das eigene Unternehmen als unproblematisch	17	P090710/3, P150710/30, P080411-2/8, P130710/5, P130710/13, P140111/16, P140710-1/1, P140710-1/21, P140710-2/19, P080411-1/11, P060511-1/7, P070211/11, P200511-2/5, P120710-1/11, P120710-1/13, P120710-1/14, P180211/18, P130511/13, P270411/14, P300710/29, P200511-1/12
11.	Coaching ist für die Personalverantwortlichen „Hilfe zur Selbsthilfe“ /Coachees finden die Lösungen selbst	8	P200511-3/4, P200511-3/16, P080411-2/2, P140710-1/23, P110211/5, P080411-1/6, P130511/5, P160710/21, P280411/5
12.	Coaches werden durch ein Assessment ausgewählt (auch Fälle die überlegt haben wenn sie keinen Pool hätten)	12	P090710/1, P200511-3/15, P150710/8, P150710/11, P150710/17, P110211/10, P110311/11, P060511-1/1, P110610/11, P180211/3, P300710/20, P160710/3, P160710/18, P200511-1/9, P280411/3
13.	Eingesetzte Coaches haben eine Manager-/Industriekarriere hinter sich	6	P200511-3/6, P130710/8, P140111/14, P140710-1/6, P300710/12, P160710/10
14.	Eingesetzte Coaches haben ihre Karriere als Freiberufler/Personalentwickler begonnen	2	P140710-1/6, P200511-2/9
15.	Eingesetzte Coaches sind Einzelkämpfer	11	P140111/11, P140710-1/17, P110211/9, P110311/13, P060511-1/13, P200511-2/10, P180211/17, P130511/6, P270411/15, P150411/12, P170311/13
16.	Eingesetzte Coaches sind in Unternehmen oder Netzwerken organisiert	11	P150710/40, P080411-2/11, P130710/14,

			P140710-1/17, P140710-2/18, P110311/13, P200511-2/10, P180211/11, P300710/27, P160710/16, P200511-1/14
17.	Coaching wird für verschiedene Führungsebenen eingesetzt	11	P090710/4, P150710/23, P150710/24, P140710-1/5, P140710-2/11, P110311/6, P080411-1/7, P060511-1/5, P110610/3, P300710/11, P160710/9, P200511-1/4
18.	Personalverantwortliche sehen den Coaching Markt und den ungeschützten Coaching-Begriff nicht kritisch	2	P110610/18, P170311/11
19.	Personalverantwortliche wünschen sich von Coachingverbänden eine geschützte einheitliche Coachingdefinition/Zertifizierung	6	P200511-3/12, P110311/5, P110610/19, P150411/7, P300710/4, P200511-1/10
20.	Führungserfahrung als Anforderungskriterium	4	P200511-3/2, P150710/35, P140710-1/12, P300710/16, P300710/18
21.	Personalverantwortliche setzen Coaches mit geisteswissenschaftlichem Studium/Psychologie/Pädagogik/Soziologie ein/Zweifel an anderen Disziplinen	15	P090710/6, P090710/8, P090710/14, P150710/26, P150710/28, P140710-1/7, P110211/8, P110311/7, P080411-1/8, P060511-1/3, P070211/7, P070211/9, P200511-2/3, P120710-1/8, P110610/5, P110610/7, P150411/6, P300710/13, P300710/15, P160710/10, P200511-1/5
22.	Unternehmen setzen Coaches ohne sozialwissenschaftlichem Background ein/Studium der Coaches spielt eine untergeordnete Rolle	9	P090710/11, P200511-3/5, P150710/39, P130710/2, P140710-1/7, P140710-1/9, P140710-2/12, P060511-1/6, P200511-2/3, P120710-1/9, P120710-1/10, P180211/7

23.	Coaching-Prozess beginnt durch eine Dreieckbeziehung/Personalverantwortliche sind vor und während des Prozesses im Austausch mit Coach und Coachee	6	P150710/13, P150710/14, P140710-1/3, P140710-2/14, P070211/3, P110610/11, P180211/5
24.	Personalverantwortliche haben keine Kenntnisse über Inhalte und angewandte Methoden im Coaching-Prozesses	11	P150710/6, P150710/12, P140111/5, P140710-2/10, P140710-2/21, P110211/1, P110311/4, P070211/5, P180211/4, P270411/5, P150411/14, P170311/14, P280411/7
25.	Klare Situations- und Auftragsklärung wird als besonders wichtig erachtet	15	P200511-3/14, P150710/4, P150710/18, P140111/1, P140710-2/9, P110311/3, P080411-1/2, P070211/3, P070211/6, P110610/9, P110610/13, P180211/19, P130511/3, P270411/4, P150411/3, P300710/7, P300710/23, P170311/3, P170311/12, P280411/6
26.	Coaches müssen vertrauensvoll, zuverlässig und diskret sein	11	P200511-3/31, P150710/20, P080411-2/4, P140710-1/4, P110311/2, P200511-2/2, P120710-1/4, P110610/12, P270411/13, P300710/8, P160710/8
27.	Personalverantwortliche sehen zwischen Ausbildungshintergrund/Studium der Coaches und dem Erfolg des Coaching-Prozesses keinen direkten Zusammenhang	7	P090710/7, P150710/25, P080411-2/7, P300710/14, P160710/13, P200511-1/7, P280411/10
28.	Personalverantwortliche haben mit der Auswahl von Coaches außerhalb eines Coaching-Pools/Netzwerke schlechte Erfahrungen gemacht/Internetrecherche	2	P090710/17, P150710/1
29.	Personalverantwortliche nutzen renommierte Coachingverbände und Datenbanken zur Unterstützung bei der Auswahl	6	P200511-3/7, P150710/32, P140111/13, P140710-1/19, P140710-1/20, P070211/12, P300710/28
30.	Referenzen als Auswahlkriterium	10	P200511-3/8, P150710/33, P130710/1, P170311/9, P140710-1/22, P110211/15, P070211/14, P120710-

			1/6, P110610/15, P160710/20
31.	Coaches müssen ihre Fälle in einer Supervision bearbeiten	1	P200511-3/9
32.	Unternehmen haben ein professionelles Auswahlverfahren für Coaching-Anbieter	6	P200511-3/7, P200511-3/11, P140710-2/2, P180211/16, P300710/1, P160710/1, P280411/2
33.	Alter oder Geschlecht	6	P150710/36, P120710-1/15, P270411/2, P300710/26, P160710/4, P170311/6
34.	Coachee ist an Auswahl beteiligt	10	P150710/37, P080411-2/10, P140111/4, P140111/15, P110311/9, P200511-2/4, P300710/25, P130511/12, P270411/11, P160710/2, P160710/15, P280411/4
35.	Persönliche Reife/Lebenserfahrung	6	P080411-2/3, P130710/4, P140111/7, P200511-2/1, P130511/8, P200511-1/6
36.	Coaching ist für die Befragten ein zielgerichteter und endlicher Prozess	4	P080411-2/5, P070211/4, P150411/1, P300710/30
37.	Coaching wird überwiegend für mittlere Managementebenen eingesetzt	4	P080411-2/6, P110211/6, P120710-1/7, P180211/9
38.	Kosten als Auswahlkriterium	1	P110211/11
39.	Personalverantwortliche sehen in Coaching einen Entwicklungscharakter/ eine Verhaltens-und Wahrnehmungsänderung	9	P070211/2, P180211/6, P060511-1/2, P140111/2, P140111/6, P130511/2, P130511/4, P270411/1, P150411/4, P300710/6, P170311/4
40.	Coaching wird überwiegend für die 1. und 2. Führungsebene eingesetzt	4	P270411/6, P150411/5, P300710/10, P280411/9

Liste der Oberkategorien: Coaching-Auswahl

Nr.	Oberkategorie	Anzahl der Nennungen	Nr. der Unterkategorie
1.	Problem qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter wird erkannt	28	1, 19, 28
2.	Soziale/zwischenmenschliche Faktoren entscheidend bei der Auswahl	71	2, 6, 22, 26, 27, 34, 35
3.	Hard Facts entscheidend bei der Auswahl	83	3, 4, 5, 20, 21, 29, 30, 31, 33, 38

4.	Systematischer & professioneller Auswahlprozess	77	7, 8, 12, 23, 25, 32
5.	Problem qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter ohne Relevanz	30	9, 10, 18
6.	Coaching für Führungskräfte	19	17, 37, 40

Die Unterkategorien 11, 36 und 39, 13 und 14, 15 und 16 sowie 24 wurden keinen Oberkategorien zugeordnet. Die gewonnenen Informationen standen nicht im Zentrum der Befragung und wurden wegen der offenen Befragungsart von den Interviewten geäußert. Dennoch sollen die Daten nicht unerwähnt bleiben. Es gab 21 Nennungen für die Äußerungen eines konkreten Verständnisses für Coaching (Unterkategorien 11, 36 und 39). Zu den Unterkategorien 13 und 14 gab es insgesamt 8 Nennungen bezüglich der beruflichen Herkunft der im Unternehmen eingesetzten Coaches. 22 Nennungen zu den Unterkategorien 15 und 16 geben Auskunft über die Organisation der eingesetzten Coaches. Die Unterkategorie 24 beinhaltet 11 Nennungen dafür, dass die Personalverantwortlichen keine Informationen über die im Coaching-Prozess besprochenen Inhalte und angewandten Methoden besitzen. Also knapp die Hälfte der interviewten Personalverantwortlichen hat keine genauen Kenntnisse über den Coaching-Prozess.

Viele Autoren betonen in zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Coaching die besondere Wichtigkeit der Auswahl des richtigen Coachs. So sprechen auch die Autoren Rauen und Looss davon, dass es für Klienten nicht einfach sei, aus der Masse des Coaching-Angebots den richtigen Coaching-Anbieter auszuwählen. Die Autoren Offermanns und Steinhübel verweisen auch auf die notwendige und schwierige Aufgabe für Personalverantwortliche in ihren Unternehmen, die Auswahl von Coaches professionell zu gestalten. Dies kann durch den Aufbau eines Coaching-Pools geschehen (vgl. Quellen Kapitel 4.9.1). Die Liste der Oberkategorien zeigt, dass sich die interviewten Personalverantwortlichen über die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter im Klaren sind. Dies wird mit 28 Nennungen ausgedrückt. Auf der anderen Seite ist für einen Teil der Interviewten die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaches unwichtig. Dies wird mit 30 Nennungen dokumentiert. Auffallend ist, dass ein Großteil der befragten Unternehmen der in der Literatur beschriebenen Notwendigkeit einer durchdachten Vorgehensweise bei der Coach-Auswahl gerecht wird. Ein professionelles Vorgehen bei der Auswahl von Coaching-Anbietern wird mit 77 Nennungen klar untermauert. Dies bezieht sich auf die strukturierte Auswahl von Coaches durch Coaching-Pools oder Assessments. Die teilweise in den Interviews zur

Geltung gekommene Gleichgültigkeit der Befragten gegenüber der möglichen Existenz unseriöser Coaches verbunden mit der im Thema „Erfahrungen mit externen Coaches“ positiv beschriebenen Zusammenarbeit mit Coaching-Dienstleistern in der Vergangenheit könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Personalverantwortlichen bei der Coach-Auswahl professionell und überlegt vorgehen. Die genannten Kriterien, die für die Interviewten im Auswahl-Prozess wichtig sind, lassen sich in zwei wesentliche Blöcke gliedern: 71 Nennungen für soziale und zwischenmenschliche Faktoren und 83 Nennungen für klar benennbare Fakten, die ein Coach zur weiteren Berücksichtigung erfüllen muss. Die Anzahl der Nennungen zeigt, dass die Personalverantwortlichen klare Vorstellungen hinsichtlich der Anforderungen an Coaches haben und diese in den Interviews auch klar benannt haben. In den vielfach sehr professionell und systematisch ablaufenden Auswahl-Prozessen sind „harte“ Fakten als auch „weiche“ Kriterien entscheidend bei der Auswahl von externen Coaching-Anbietern. Unter „weichen“ Kriterien sind u.a. die Sympathie zwischen Personalentscheider und Coach zu verstehen. Stimmt die Chemie zwischen den beiden Personen? Zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den „harten“ Faktoren zum Großteil um klar benennbare und nachprüfbar Kriterien handelt wie etwa der Abschluss eines Studiums im Bereich Sozialwissenschaften oder die Anzahl der Berufsjahre. Die „harten“ Faktoren beinhalten auch bestimmte Denkansätze, Methoden oder Instrumente, die der jeweilige Coach im Coaching-Prozess anwendet, die jedoch in Vorgesprächen zwischen Personalentscheider und Coach vermutlich nur oberflächlich abgehandelt werden. Die klaren Äußerungen bei der Vorgehensweise vor und während des Auswahlprozesses demonstrieren eine gewisse Souveränität der interviewten Personalverantwortlichen im Umgang mit dem Thema Coaching im eigenen Unternehmen. Zum jetzigen Stand dieser Analyse des deutschen Coaching-Markts kann von einem durchdachten und qualitativ anspruchsvollen Handeln auf Seiten der Personalentscheider gesprochen werden.

### **Thema: Coaching-Ausbildung**

In der folgenden Tabelle sind die Unterkategorien zum Thema „Coaching-Ausbildungen“ dargestellt. Bei der Befragung der Personalverantwortlichen zu diesem Themenfeld ging es zunächst darum herauszufinden, wie viele der Interviewten selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert haben. Ferner haben die Personalverantwortlichen zu einem möglichen Problem qualitativ fragwürdiger Ausbildungs-Anbieter Stellung bezogen.

Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Coaching-Ausbildungen spielen im Unternehmen keine Rolle/weder die Befragten noch andere Mitarbeiter haben eine Coaching-Ausbildung	6	P110311/2, P110311/3, P130710/1, P140111/2, P270411/3, P170311/1, P110610/3
2.	Befragte erkennen die Problematik qualitativ fragwürdiger Ausbildungs-Anbieter	4	P270411/2, P160710/4, P130511/2, P200511-1/3, P200511-1/4
3.	Befragte sehen in ihrer Rolle im Unternehmen keinen Sinn in einer eigenen Coaching-Ausbildung	5	P130710/2, P150411/1, P170311/2, P200511-2/3, P200511-2/5, P140710-1/2
4.	Befragte wollen keine ausgebildeten Coaches als Mitarbeiter/kein internes Coaching	6	P130710/3, P200511-3/3, P150411/2, P080411-2/2, P080411-2/3, P130511/1, P120710-1/2
5.	Mitarbeiter finanzieren sich Coaching-Ausbildungen selbst	3	P080411-2/4, P060511-3, P140710-1/1
6.	Befragte fühlen sich aufgrund der eigenen Coaching-Ausbildung in ihrer Rolle bestärkt	3	P070211/3, P090710/1, P160710/1,
7.	Befragte haben keine Ausbildung absolviert/ sie „coachen“ sowieso intern schon	4	P150710/3, P060511-1/2, P060511-1/4, P200511-2/4, P110610/2
8.	Mitarbeiter haben eine Coaching-Ausbildung absolviert	4	P200511-3/4, P160710/5, P280411/2, P200511-2/2
9.	Befragte haben eine nicht-zertifizierte Coaching-Ausbildung absolviert	1	P080411-1/1
10.	Personalverantwortliche haben eine oder mehrere andere Weiterbildung/en im Bereich Personalentwicklung absolviert	7	P140710-2/2, P300710/3, P080411-2/1, P060511-1/1, P270411/1, P160710/2, P200511-1/2
11.	Im Unternehmen selbst werden Mitarbeiter zu Coaches ausgebildet	2	P180211/3, P110211/2
12.	Eine gute Coaching-Ausbildung hat neben der Theorie einen hohen Selbsterfahrungsanteil	2	P070211/2, P300710/4
13.	Personalverantwortliche haben eine Coaching-Ausbildung absolviert	8	P070211/1, P070211/4 P140710-2/2, P140710-2/3, P090710/1, P090710/4, P200511-3/1, P300710/2, P300710/5, P160710/3, P110211/1,

			P200511-1/1, P200511-1/5
14.	Personalverantwortliche sehen die Problematik qualitativ fragwürdiger Ausbildungs-Anbieter nicht	1	P140710-2/1
15.	Personalverantwortliche können keine klare inhaltliche Richtung ihrer Coaching-Ausbildung beschreiben	1	P090710/2, P090710/3
16.	Befragte beschäftigen sich mit dem Thema Coaching-Ausbildung und denken darüber nach selbst eine Ausbildung zu absolvieren	2	P140111/3, P110610/1
17.	Befragte haben keine Coaching-Ausbildung absolviert	14	P110311/1, P140111/1, P150710/1, P180211/1, P080411-2/1, P060511-1/1, P270411/1, P170311/1, P280411/1, P200511-2/1, P140710-1/1, P120710-1/1, P130710/1, P110610/1
18.	Mitarbeiter haben eine oder mehrere andere Weiterbildung/en im Bereich Personalentwicklung absolviert	4	P150710/2, P300710/1, P140710-1/2, P120710-1/2
19.	Befragte haben geringe Kenntnisse über den Ausbildungsmarkt	3	P150710/4, P120710-1/3, P110610/4
20.	Befragte informieren sich über Ausbildungs-Anbieter (oder würden sich bei Anlass) durch Empfehlungen oder renommierte Verbände/Institute	5	P150710/4, P150710/5, P150710/6, P150710/7, P200511-3/2, P180211/2, P180211/4, P180211/5, P160710/6, P200511-1/6
21.	Befragte erachten eine Coaching-Ausbildung als Unterstützung für HR-Mitarbeiter in ihren Positionen für sinnvoll	1	P200511-3/5
22.	Unternehmen bietet interne Weiterbildungsmöglichkeiten	3	P150411/3, P270411/3, P200511-1/5
23.	Bei der Auswahl von Ausbildungs-Anbietern sind die Methoden in der Ausbildung wichtig	1	P300710/6
24.	Befragte sind mit dem Anbieter ihrer Coaching-Ausbildung sehr zufrieden	1	P160710/3
25.	Befragte haben keine Erfahrungen mit qualitativ fragwürdigen Ausbildungs-Anbietern gemacht	1	P160710/7
26.	Coaching-Ausbildung wird nur ausgewählten Personen finanziert	1	P160710/8, P160710/9

Liste der Oberkategorien: Coaching-Ausbildung

<b>Nr.</b>	<b>Oberkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Nr. der Unterkategorie</b>
1.	Coaching- und HR-Weiterbildungen der befragten Personalverantwortlichen	16	9, 10, 13
2.	Keine Bedeutung von Coaching-Ausbildungen bei den Befragten und bei Mitarbeitern im Unternehmen	38	1, 3, 4, 5, 7, 17
3.	Coaching- und HR-Weiterbildungen bei Mitarbeitern im Unternehmen	11	8, 11, 18, 26
4.	Positiver und interessierter Umgang mit dem Thema Coaching-Ausbildungen	20	6, 12, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25

Insgesamt wurden 3 Unterkategorien (15, 19 und 2) keinen Oberkategorien zugeordnet, da sie aufgrund der geringen Anzahl von Nennungen nur eine geringe Bedeutung haben und inhaltlich keine Rolle spielen. Interessant ist die geringe Anzahl von 4 Nennungen bei der Unterkategorie 2. Ein Problem mit Anbietern qualitativ fragwürdiger Coaching-Ausbildungen wird von den Personalverantwortlichen nahezu gar nicht gesehen. Das ist vermutlich auf die geringe Bedeutung von Coaching-Ausbildungen in den Unternehmen zurückzuführen (siehe Oberkategorie 2). Es deuten 38 Nennungen daraufhin, dass Coaching- und HR-Weiterbildungen in den Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen. Betrachtet man die Oberkategorie 1, so muss berücksichtigt werden, dass lediglich 8 der 16 Nennungen auf eine abgeschlossene Coaching-Ausbildung bei den interviewten Personalentscheidern verweisen (siehe Unterkategorie 13). 7 Nennungen stehen für allgemeine Personalweiterbildungen der Befragten (siehe Unterkategorie 10). Bedenkt man das umfangreiche Angebot von Coaching-Ausbildungen, so hätte man eine größere Präsenz von Coaching-Ausbildungen in den Unternehmen erwartet. Aufgrund der 20 Nennungen in Oberkategorie 4 hinsichtlich einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Coaching-Ausbildungen kann davon ausgegangen werden, dass Coaching-Ausbildungen sowohl bei den Interviewten als auch im Unternehmen generell in Zukunft eine größere Rolle spielen werden. Es bleibt jedoch spekulativ, ob eine steigende Anzahl von absolvierten Coaching-Ausbildungen bei Personalentscheidern in Unternehmen dazu führt, dass in Personalabteilungen das Bewusstsein für eine Marktgegebenheit unseriöser Anbieter von Coaching-Ausbildungen steigen wird.

## Thema: Coaching und Therapie

Bei der Befragung der Personalverantwortlichen zum Thema „Coaching und Therapie“ war es zunächst wichtig, sich mit dem Begriff „Therapie“ zu beschäftigen. Was versteht man unter „Therapie“ und auf welcher Verständnisgrundlage wird das Thema in den Interviews behandelt? Es gibt zahlreiche Definitionen für diesen Begriff der Psychotherapie. In Anbetracht der Tatsache, dass die Interviews mit Personalverantwortlichen aus Wirtschaftsunternehmen geführt wurden, konnte vor den Gesprächen davon ausgegangen werden, dass die Interviewpartner nur sehr geringe Kenntnisse über den Bereich Psychotherapie haben würden. Deshalb wurde der Entschluss gefasst, die Befragten nicht mit einer festen Definition zu konfrontieren. Dabei war in den Interviews zum einen von Coaching-Maßnahmen und zum anderen von Maßnahmen, die nicht im Businesskontext stehen, die Rede. Therapie beginnt dann, wenn die Personen ärztliche bzw. medizinische Hilfe in Anspruch nehmen müssen und ihre Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit verloren haben.

Ziel der Behandlung dieses Themenfelds in den Interviews war es, die Meinung der Personalverantwortlichen hinsichtlich der häufig vorkommenden Situationen zu erheben, in denen es für die betroffenen Akteure schwierig ist zu erkennen, ob es sich um einen Bedarf nach Coaching-Maßnahmen handelt oder ob es sich bei einem Coachee um eine Problemstellung handelt, die der ärztlichen Hilfe bedarf. Im Zentrum der Interviews stand die Frage, ob eine strikte Trennung zwischen Coaching und Therapie erfolgen muss. Sollten die Coaches selbst eine therapeutische Ausbildung absolviert haben?

### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Befragte haben eine therapeutische Ausbildung absolviert	1	P110211/1
2.	Befragte sind der Meinung, dass Coaches auch eine therapeutische Ausbildung abgeschlossen haben sollten um eine Therapiebedürftigkeit bei Coachees auch erkennen zu können	3	P110211/5, P300710/8, P300710/9, P140710-2/1, P140710-2/4
3.	Befragte sind für eine klare Trennung von Coaching und Therapie, da Therapie in den medizinischen/krankhaften Bereich geht	12	P130511/4, P160710/5, P110610/3, P150710/5, P300710/2, P180211/1, P080411-1/3, P200511-1/4, P140710-1/2, P200511-2/1, P060511-1/3, P200511-3/1

4.	Befragte verlangen von Coaches, dass sie in therapiebedürftigen Fällen den Coaching-Fall abgeben	11	P160710/2, P160710/4, P130710/2, P130710/3, P110311/1, P140111/5, P150411/1, P150411/4, P180211/7, P080411-2/1, P080411-2/4, P120710-1/1, P200511-1/1, P200511-3/2, P140710-2/2
5.	Befragte finden die Trennung von Coaching und Therapie aufgrund der engen Verzahnung privater und beruflicher Probleme schwierig	3	P130511/1, P130710/4, P070211/3
6.	Coaches müssen nach Meinung der Befragten keine zusätzliche therapeutische Ausbildung absolviert haben	12	P280411/4, P170311/1, P110610/1, P090710/1, P140111/2, P150710/1, P300710/3, P080411-1/1, P120710-1/1, P200511-1/1, P140710-1/2, P060511-1/4
7.	Befragte sehen sich nicht in der Verantwortung therapeutische Maßnahmen für ihre Mitarbeiter selbst direkt zu unterstützen	8	P130511/3, P130511/5, P130511/6, P280411/2, P070211/4, P150710/2, P150411/2, P150411/3, P200511-1/3, P140710-1/5, P200511-2/2, P200511-2/3
8.	Mitarbeiter die therapiebedürftig sind werden vom Unternehmen unterstützt/Weiterempfehlung oder interne Beratungsstelle	6	P130511/7, P180211/3, P080411-2/2, P200511-1/2, P200511-2/1, P060511-1/5
9.	Befragte erachten eine Trennung von Coaching und Therapie als notwendig und schwierig, beide Disziplinen inhaltlich ähnlich	5	P110211/2, P110211/6, P300710/4, P200511-1/5, P060511-1/1, P060511-1/2, P140710-2/3
10.	Befragte betonen die Notwendigkeit fachlich qualifizierter Betreuung von therapiebedürftigen Mitarbeitern	2	P110211/3, P300710/7
11.	Befragte sehen die Gefahr, dass Coaches aufgrund des engen Verhältnisses zum Coachee eine Therapiebedürftigkeit vom Coaching-Prozess nicht trennen können	4	P110211/4, P070211/1, P140111/6, P200511-3/3

12.	Befragte akzeptieren die Durchführung von Coaching und Therapie durch dieselbe Person, sofern diese entsprechend ausgebildet und qualifiziert ist	3	P130511/2, P110311/3, P110311/5, P150411/5
13.	Befragte sind für eine klare Trennung von Coaching und Therapie/Fokus von Coaching auf berufliche Themen	7	P280411/1, P280411/3, P170311/1, P150710/1, P300710/1, P300710/5, P180211/6, P080411-2/3, P120710-1/5
14.	Befragte haben mit Coaches mit und ohne therapeutischer Ausbildung positive Erfahrungen gesammelt	1	P170311/2
15.	Befragte finden Coaches mit therapeutischer Ausbildung kritisch	2	P170311/3, P090710/6
16.	Befragte stellen ihre eigene Kompetenz hinsichtlich der Thematik Coaching & Therapie in Frage	3	P170311/3, P110610/2, P120710-1/2
17.	Befragte verweisen auf eine gesetzliche Pflicht Coaching und Therapie voneinander zu trennen	1	P160710/1, P160710/3
18.	Befragte verweisen auf eine ethische Richtlinie Coaching von Therapie zu trennen	2	P160710/2, P200511-3/5
19.	Befragte sehen Coaches, die mit Coachees auch Therapien durchführen kritisch	3	P270411/1, P090710/5, P120710-1/3, P120710-1/4, P140710-1/3
20.	Befragte zweifeln daran, dass Coaches die Qualität haben mit Coachees Coaching- und Therapiemaßnahmen durchführen zu können	4	P270411/2, P140111/2, P180211/5, P080411-1/2
21.	Befragte finden eine therapeutische Ausbildung bei den Coaches nicht notwendig, betonen aber die Wichtigkeit Therapiebedürftigkeit bei Coachees im Coaching erkennen zu können	6	P110610/1, P070211/2, P090710/3, P300710/3, P080411-1/1, P200511-1/1
22.	Befragte sind für eine Trennung von Coaching und Therapie/entsprechende Situationen sind im Unternehmen sehr selten	3	P130710/1, P090710/4, P110311/2
23.	Coaches müssen Therapiebedürftigkeit vom Coaching klar abgrenzen können /erkennen können und klar benennen	9	P130710/5, P140111/3, P150710/3, P150710/6, P300710/6, P180211/2, P180211/7, P080411-2/5, P080411-1/4, P120710-1/1, P140710-1/4

24.	Coaches müssen die Grenzen ihrer eigenen Leistungen kennen	6	P130710/6, P070211/5, P090710/1, P140111/1, P180211/4, P180211/8, P060511-1/4
25.	Befragte arbeiten mit Coaches zusammen, die auch Therapeut/in sind und befürchten, dass diese Coaching von Therapie nicht trennen können	1	P090710/2
26.	Befragte sind im Coaching-Prozess nicht ausreichend involviert um mögliche Fälle von Therapiebedürftigkeit bei Mitarbeitern benennen zu können	2	P110311/4, P150710/7
27.	Coaches sollten zum eigenen Schutz Coaching klar von der Therapie abgrenzen	1	P140111/4
28.	Befragte sind zum Schutz der Coachees für eine klare Trennung von Coaching und Therapie	1	P150710/4
29.	Befragte grenzen Therapie klar von Coaching ab/Coaching kurzfristig	2	P140710-1/1, P200511-3/4

Liste der Oberkategorien: Coaching und Therapie

<b>Nr.</b>	<b>Oberkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Nr. der Unterkategorie</b>
1.	Notwendigkeit Coaching- und Therapiebedürfnis zu erkennen	22	2, 12, 14, 21, 23
2.	Strikte Trennung von Coaching und Therapie	62	3, 4, 6, 9, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 27, 28, 29
3.	Schnittmengen machen Trennung von Coaching und Therapie schwierig	18	5, 11, 20, 24, 25,
4.	Keine direkte Beteiligung der Unternehmen/Hilfe bei Vermittlung	21	7, 8, 10, 16, 26

Die Unterkategorie 1 wurde mit nur einer Nennung keiner Oberkategorie zugeordnet. Nahezu keiner der interviewten Personalverantwortlichen hat eine therapeutische Ausbildung absolviert. Das bedeutet nicht zwingend, dass keiner der befragten Personalentscheider sich

fachlich mit dem Thema „Therapie“ beschäftigt hat. In zahlreichen Büchern über Coaching werden die Unterschiede und Abgrenzungen von Coaching gegenüber anderen Disziplinen wie Training, Mentoring oder Supervision beschrieben (vgl. Quellen Kapitel 4.7). Auch das Thema „Coaching und Therapie“ und die einhergehende Frage nach Unterschieden oder Gemeinsamkeiten beider Themenfelder spielt in der Literatur eine ganz besondere Rolle. Dabei grenzt die Mehrheit der Autoren Coaching klar von der Therapie ab. Björn Migge betont, dass eine Psychotherapie ausschließlich von dafür zugelassenen Personen durchgeführt werden darf (vgl. Quellen Kapitel 4.8.1). Die Autoren König und Volmer verweisen auf den notwendigen Ausschluss von gesundheitlichen Themenstellungen aus dem Coaching. Dabei ist sich Migge auch darüber im Klaren, wie schwierig es für einen Coach ist, im Coaching beide Disziplinen richtig einordnen und trennen zu können (vgl. Quellen Kapitel 4.8.2). Diese Meinung wird von den interviewten Personalverantwortlichen ebenfalls vertreten. Die Oberkategorie 2 lässt mit 62 Nennungen stark vermuten, dass die Mehrheit der Befragten für eine Trennung von Coaching und Therapie sind. Dennoch scheint sich ein nicht unerheblicher Teil der Befragten dafür auszusprechen, dass Coaches therapeutisches Grundwissen benötigen, um Bedürfnisse nicht nur für Coaching sondern auch für Therapie bei Klienten wahrnehmen zu können (siehe Oberkategorie 1). Die Zahl der Nennungen zu Oberkategorie 4 zeigt, dass sich die Personalverantwortlichen in Therapiefällen im eigenen Unternehmen häufig raushalten und die weitere Verantwortung und Betreuung dieser Mitarbeiter an Experten übertragen. Dies zeigt, dass sich die Interviewten verantwortungsbewusst verhalten und nicht versuchen, über die Grenzen ihrer eigenen Kompetenzen hinaus zu handeln. Auch wenn fast keiner der Interviewten ausgebildeter Therapeut ist, zeigen die Personalentscheider ein klares und bewusstes Meinungsbild. Die Befragten sind sich der Bedeutung dieses schwierigen und elementaren Themas bewusst. Dies ist mit Sicherheit positiv zu bewerten und zeugt von Qualität auf Seiten der Personalverantwortlichen in der Ausübung ihrer beruflichen Position.

### **Thema: Internet-Coaching**

Zum Themenfeld „Internet-Coaching“ muss zunächst gesagt werden, dass es in den Gesprächen mit den befragten Personen darum ging, die Meinungen der Personalverantwortlichen der Unternehmen gegenüber Alternativen zum persönlichen Coaching zu erheben. Es ging nicht, wie der Begriff „Internet-Coaching“ zunächst vermuten lässt, um Coaching, das ausschließlich über das Internet abgewickelt werden kann. Internet- bzw.

Online-Coaching umfasst hier alle Coaching-Methoden, die anders als das persönliche Coaching nicht im persönlichen Miteinander zwischen Coach und Coachee, sondern über Telefon, Email, Chat oder Video stattfinden. Das Ziel war es, herauszufiltern, inwieweit die Befragten Offenheit und Bereitschaft gegenüber anderen Coaching-Methoden neben dem persönlichen „Vier-Augen Coaching“ zeigen.

Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Befragte sehen im Internet-Coaching keine Alternative zum persönlichen Coaching, da nonverbale Informationen wegfallen	15	P180211/3, P300710/5, P140111/2, P090710/3, P110211/2, P170311/3, P160710/2, P270411/3, P130710/2, P140710-2/4, P200511-3/5, P060511-1/2, P200511-2/4, P140710-1/7, P200511-1/1
2.	Befragte haben kaum Bezug zum Internet-Coaching/Generationenfrage	6	P140111/1, P090710/2, P130511/4, P130710/1, P200511-2/1, P140710-1/5
3.	Faktor Zeit für Befragte kein Argument für Internet-Coaching	7	P300710/7, P160710/4, P110610/1, P110610/4, P140710-2/1, P060511-1/3, P200511-2/5, P140710-1/3
4.	Befragte haben mit Internet-Coaching keine Erfahrungen	4	P130511/1, P140710-2/3, P060511-1/2, P200511-1/2
5.	Befragte haben bereits Erfahrungen mit Internet-Coaching gemacht und bevorzugen Videoarbeiten	1	P300710/10
6.	Befragte können sich Internet-Coaching als begleitende Maßnahme zum persönlichen Coaching vorstellen	10	P150411/1, P300710/3, P300710/9, P070211/3, P280411/2, P170311/1, P160710/1, P140710-2/5, P200511-3/3, P080411-2/3, P080411-1/4
7.	Befragte rechnen mit einem Zuwachs an Internet-Coaching Maßnahmen in der Zukunft	5	P300710/2, P150710/1, P110211/1, P200511-3/4, P080411-2/2

8.	Befragte wenden verschiedene Internet-Coaching Maßnahmen im Unternehmen an	1	P080411-2/2
9.	Flankierend zum persönlichen Coaching können zwischen Coach und Coachee Telefonate stattfinden	9	P180211/2, P150710/6, P090710/4, P070211/1, P280411/4, P200511-3/6, P200511-2/2, P140710-1/6, P120710-1/2
10.	Internet-Coaching für Befragte keine Alternative da Vertrauensbasis fehlt	5	P150411/2, P300710/6, P140710-1/2, P120710-1/3, P080411-1/2
11.	Befragte sind im Unternehmen technisch nicht ausgerüstet um Internet-Coaching Maßnahmen zu nutzen	1	P200511-3/2
12.	Befragte sehen im Internet-Coaching einen Zeit- und Kostenvorteil	5	P300710/8, P140111/3, P110610/3, P130710/3, P120710-1/4
13.	Komplexe Probleme lassen sich nur durch persönliches Coaching im persönlichen Rahmen lösen	5	P110211/3, P170311/4, P270411/2, P130710/4, P080411-1/1
14.	Coaching ist für die Befragten eine direkte persönliche Interaktion zwischen Personen-/Internet-Coaching ist keine Alternative	13	P180211/1, P150411/3, P300710/4, P150710/8, P140111/2, P280411/1, P270411/1, P110610/2, P130710/2, P200511-3/1, P200511-2/3, P140710-1/4, P200511-1/3
15.	Befragte haben ein generelles Interesse an Internet-Coaching Maßnahmen	1	P300710/1
16.	Vertrauensbasis muss im Coaching Face to Face aufgebaut werden/Internet-Coaching Maßnahmen können darauf folgen	10	P300710/11, P150710/3, P110311/3, P090710/4, P130511/2, P280411/3, P130710/5, P140710-2/2, P120710-1/1, P080411-2/1, P080411-2/4
17.	Mitarbeiter bevorzugen das Face to Face Coaching/Nachfrage nach Internet-Coaching im Unternehmen gering	1	P150710/2, P150710/4
18.	Befragte sind gegen Internet-Coaching da sie den persönlichen Kontakt zum Coach brauchen/Planung und Organisation des Coaching-Prozesses	1	P150710/5
19.	Befragte bevorzugen als mögliche Internet-Coaching Maßnahme das Telefon	6	P150710/7, P090710/5, P130511/3, P160710/3, P200511-3/7, P120710-1/5

20.	Coachees können eine wichtige Distanz zum beruflichen Umfeld im persönlichen Coaching besser aufbauen	4	P110311/1, P090710/1, P070211/2, P170311/2
21.	Coachees können sich im persönlichen Coaching besser auf den Coach und den Prozess fokussieren	1	P110311/2
22.	Langfristige Personalentwicklung nur durch persönliches Coaching möglich	2	P060511-1/1, P080411-1/3
23.	Befragte haben Internet-Coaching geprüft und wieder abgeschafft	1	P140710-1/1

Liste der Oberkategorien: Internet-Coaching

Nr.	Oberkategorie	Anzahl der Nennungen	Nr. der Unterkategorie
1.	Internet-Coaching ist keine Option	54	1, 3, 10, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 22
2.	Anwendung von Maßnahmen des Internet-Coachings	9	5, 8, 19, 23
3.	Offenheit und Interesse an Internet-Coaching	40	6, 7, 9, 12, 15, 16
4.	Kein Bezug zu Internet-Coaching	11	2, 4, 11

In der Literatur sind unterschiedliche Meinungen zum Thema „Internet-Coaching“ zu finden. Borlinghaus verweist darauf, dass Deutschland im Vergleich zu angelsächsischen Ländern in Sachen „TeleCoaching“ noch nicht so weit ist. Arnold äußert sich hingegen kritisch gegenüber neuen Formen des Coaching. Für ihn ist Coaching etwas, das im direkten Kontakt zwischen Menschen abläuft und durch moderne Medien nicht stattfinden kann (vgl. Quellen Kapitel 3.2). Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen jedoch ein einseitiges Meinungsbild der Personalverantwortlichen. Die Oberkategorie 1 zeigt mit 54 Nennungen, dass Formen des Internet-Coaching für die Mehrheit der Befragten in der Zukunft keine Alternative zum persönlichen Coaching darstellt. Der von Borlinghaus beschriebene Nutzen von modernen Formen des Coaching (vgl. Quellen Kapitel 3.2) stimmt demnach nicht mit den Meinungen der interviewten Personalentscheider überein. Dennoch zeigen sich die Befragten keineswegs verschlossen gegenüber dem Thema „Internet-Coaching“, sondern geben in den Interviews durchaus eine gewisse Offenheit und Neugier gegenüber dem Thema zu erkennen. Dies zeigen 40 Nennungen in Oberkategorie 3. Die Befragten gehen also mit einem Thema, mit dem sie selbst bislang wenig Erfahrungen gesammelt haben (siehe Oberkategorie 2), sehr offensiv um, beschreiben ihre aktuell ablehnende Haltung klar und schließen dennoch eine Auseinandersetzung mit neuen Formen des Coachings in der Zukunft nicht aus.

### **8.2.2 Fazit aus den Interviews mit Personalverantwortlichen**

Die Personalverantwortlichen haben in den 25 Interviews überwiegend einen abgeklärten und professionellen Eindruck gemacht. Die Art und Weise, wie die Interviews stattfinden konnten war sehr gut organisiert. Es war zu erkennen, dass die Befragten sich in den Interviews von einer guten Seite zeigen wollten, ohne sich dabei übertrieben positiv zu präsentieren. Die Ergebnisse der Interviews zu den einzelnen Themenfeldern bestätigen das wahrgenommene, professionelle Verhalten der Personalentscheider. Die Erfahrungen, die ein Großteil der Personalverantwortlichen mit externen Coaching-Anbietern in der Vergangenheit gesammelt hat, sind positiv. Dabei versuchten die Personalverantwortlichen nicht, die Erfahrungen übertrieben positiv dar-zustellen, sondern beschrieben ihre Erlebnisse nachvollziehbar und im richtigen Verhältnis zu Aspekten, die in der Vergangenheit auch mal weniger positiv gewesen sind. Man muss berücksichtigen, dass in der Oberkategorie 2 des Themas „Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern“ immerhin 17 Nennungen negative Erfahrungen mit externen Coaches ausdrücken. Ferner zeigt die Oberkategorie 3 mit 10 Nennungen Erfahrungen mit Coaching-Anbietern, die weder positiv noch negativ waren. Selbstverständlich versuchen sich Personen in Interviews immer besonders gut darzustellen, sich und ihr Unternehmen in einem besonders guten Licht erscheinen zu lassen. Es ist dem Verfasser dieser Dissertation bewusst, dass die Erfahrungen, welche die Personalverantwortlichen geschildert haben, rein subjektive Äußerungen sind. Im späteren Verlauf der Arbeit wird im Rahmen der Hypothesenprüfung die Aussagekraft bzw. die Gültigkeit der empirischen Daten überprüft. Beim Thema der Auswahl von Coaching-Anbietern versuchten die Personalverantwortlichen nicht, die Existenz von qualitativ fragwürdigen Coaching-Anbietern weg zu diskutieren, zeigten sich aber souverän und abgesichert gegenüber fragwürdigen Anbietern. Die jeweiligen Unternehmen verfolgen im Personalbereich im Kontext externer Coaching-Dienstleister eine sehr durchdachte und selektive Strategie, auf die die vielen positiven Erfahrungen mit Coaches in der Vergangenheit vermutlich zurückzuführen sind. Man muss berücksichtigen, dass die Interviews mit Personalverantwortlichen aus sehr namhaften und großen Unternehmen geführt wurden, die Personalentscheider und vermutlich auch alle anderen zugehörigen Mitarbeiter sich grundsätzlich schon offensiv und selbstbewusst präsentieren. Dennoch hatten die Interviewten kein Problem damit, auch Unwissenheit zu zeigen, wenn es beispielsweise um Themen wie Internet-Coaching oder Therapie ging. Dies waren mit Sicherheit Themen, bei denen die Personalentscheider an der einen oder anderen Stelle auch zugaben, eher geringe Kenntnisse zu besitzen. Gleichzeitig zeigten sie sich offen und

interessiert gegenüber diesen Themenstellungen. Die fachlichen und menschlichen Erwartungen an Personalentscheider renommierter Unternehmen sind naturgemäß sehr hoch. Zusammenfassend muss man sagen, dass die Personalentscheider den Erwartungen gerecht geworden sind. Dies liegt auch daran, dass sie hohe Erwartungen an sich selbst stellen.

### **8.2.3 Quantitative Prüfung der Ergebnisse mit Personalverantwortlichen**

Nach der Präsentation der gewonnenen Ergebnisse aus den Interviews werden nachstehend die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung dargestellt<sup>4</sup>. Wie bereits im Forschungsdesign beschrieben, wurden 3 voneinander unabhängige Personen (Laien, keine Experten) darum gebeten, jeweils zwei Fragebögen auszufüllen. Das Ziel war es, die zentralen Erkenntnisse aus den 50 Interviews in quantitativer Form zu überprüfen. Hierfür war es für die 3 Personen notwendig, alle Textstellen, die aus den Transkripten gewonnen wurden, zu lesen und auf dieser Basis die Fragebögen zu beantworten.

Die Fragen des Fragebogens bezogen auf die Kernthemen aus den Interviews mit den Personalverantwortlichen lauteten:

#### Thema: Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern

1) Sind die Erfahrungen der Interviewten mit Coaching-Anbietern negativ oder positiv?

-3 = sehr negativ, 3 = sehr positiv

#### Thema: Coaching-Anlässe

1) Was sind die häufigsten Anlässe?

#### Thema: Coaching-Auswahl

1a) Gibt es nach Meinung der Personalverantwortlichen qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter?

1b) wenn ja, führt dies bei der Auswahl eines Coaches zu Problemen?

2) Welche Kriterien spielen bei der Auswahl von Coaches die größte Rolle?

---

<sup>4</sup> Die Fragebögen befinden sich im Anhang

### Thema: Coaching-Ausbildung

1a) Haben die Personalverantwortlichen oder andere Mitarbeiter eine Coaching-Ausbildung absolviert?

1b) wenn ja, gab es dabei Probleme mit qualitativ fragwürdigen Anbietern?

### Thema: Coaching und Therapie

1) Sind die interviewten Personalverantwortlichen der Meinung, dass Coaching und Therapie voneinander getrennt oder miteinander kombiniert werden sollen?

2) Sind die interviewten Personalverantwortlichen der Meinung, dass Coaches auch eine therapeutische Ausbildung absolviert haben sollten?

### Thema: Internet-Coaching

1) Ist Internet-Coaching für die Personalverantwortlichen eine Alternative zum persönlichen Coaching in der Zukunft?

Die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung bezogen auf die Interviews mit den Personalverantwortlichen werden nachstehend in drei Grafiken präsentiert. Um dem Leser eine bessere Übersicht zu ermöglichen wurden die Ergebnisse der drei Personen einzeln dargestellt. Eine Grafik beinhaltet die Antworten einer der drei Personen bezogen auf alle 6 Themenfelder, die in den Interviews behandelt wurden.

Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 1)						
Themenfelder						
	Erfahrungen mit Coaches	Coaching-Anlässe	Coaching-Auswahl	Coaching-Ausbildung	Coaching/Therapie	Internet-Coaching
<b>Interviews</b>						
1	2	persönl. Auftreten	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
2	1	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: ja	nein
3	3	berufl.Positionierung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
4	1	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
5	3	berufl.Positionierung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein , 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
6	0	Leistungsoptimierung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja , 1b: nein	1: getrennt, 2: ja	nein
7	3	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
8	3	Kommun./Konflikte	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein , 1b:	1: kombiniert, 2: nein	nein
9	3	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein , 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
10	1	berufl.Positionierung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
11	0	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
12	1	berufl.Positionierung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
13	2	berufl.Positionierung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
14	3	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: ja	ja
15	3	persönl. Auftreten	1a: ja , 1b: ja, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: ja	ja
16	2	persönl. Auftreten	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein , 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
17	3	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
18	-2	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: kombiniert, 2: nein	nein
19	0	Kommun./Konflikte	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
20	1	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
21	1	berufl.Positionierung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
22	2	berufl.Positionierung	1a: ja , 1b: ja, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
23	1	Führung	1a: ja , 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: ja	1: getrennt, 2: nein	nein
24	2	persönl. Auftreten	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
25	1	Leistungsoptimierung	1a: ja , 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	ja

Abbildung 7: Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 1)

Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 2)						
Themenfelder						
	Erfahrungen mit Coaches	Coaching-Anlässe	Coaching-Auswahl	Coaching-Ausbildung	Coaching/Therapie	Internet-Coaching
<b>Interviews</b>						
1	1	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
2	2	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
3	2	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
4	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
5	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
6	0	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: ja	nein
7	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
8	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
9	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
10	1	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
11	1	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
12	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein , 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
13	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja , 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
14	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: ja	nein
15	2	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
16	2	persönl. Auftreten	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
17	3	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
18	-1	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
19	1	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
20	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja , 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
21	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja , 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
22	2	persönl. Auftreten	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja , 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
23	1	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja , 1b: ja	1: getrennt, 2: nein	nein
24	2	persönl. Auftreten	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
25	1	Leistungsoptimierung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein

Abbildung 8: Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 2)

Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 3)						
Themenfelder						
	Erfahrungen mit Coaches	Coaching-Anlässe	Coaching-Auswahl	Coaching-Ausbildung	Coaching/Therapie	Internet-Coaching
<b>Interviews</b>						
1	2	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
2	3	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
3	3	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: ja	1: getrennt, 2: nein	nein
4	1	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
5	2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
6	1	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	ja
7	2	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: ja	nein
8	2	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
9	2	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
10	1	Leistungsoptimierung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
11	3	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
12	1	persönl. Auftreten	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
13	1	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
14	3	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
15	2	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	ja
16	2	persönl. Auftreten	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
17	2	berufl. Positionierung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
18	-3	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
19	-1	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
20	-2	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	nein
21	1	Leistungsoptimierung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
22	1	Führung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: nein	1: getrennt, 2: nein	ja
23	1	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: weiche Fakt.	1a: ja, 1b: ja	1: getrennt, 2: nein	nein
24	3	Kommun./Konflikte	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: nein, 1b:	1: getrennt, 2: nein	nein
25	1	Leistungsoptimierung	1a: ja, 1b: nein, 2: harte Fakt.	1a: ja, 1b: ja	1: getrennt, 2: nein	ja

Abbildung 9: Fragebogenergebnisse (Personalverantwortliche/Person 3)

Natürlich muss bei der durchgeführten Überprüfung der Interviewdaten durch 3 Personen die Frage nach der Repräsentativität gestellt werden. Es handelt sich jedoch um drei voneinander unabhängige Beurteiler, die zu einer übereinstimmenden Feststellung gekommen sind, welche die Interviewergebnisse und deren Interpretation bestätigt.

Die Antworten der drei Personen zum Thema „Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern“ bestätigen die positiven Erfahrungen der Personalverantwortlichen mit externen Coaches. In der qualitativen Analyse zeigen 76 Nennungen die positiven Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern. Diese positive Tendenz wird durch die Fragebögen bestätigt. Nur in wenigen Ausnahmen wurde auf Basis der Textstellen der einzelnen Interviews ein negativer Wert vergeben. Person 1 hat für 21 Interviews einen Wert >0 vergeben. Person 2 hat für 23 Interviews einen Wert >0 vergeben. Person 3 hat für 22 Interviews einen Wert >0 vergeben. Die Antworten der 3 Personen zum Thema „Coaching-Anlässe“ zeigen ein ähnlich ausgeglichenes Ergebnis wie in der qualitativen Untersuchung. Lediglich Person 2 erkennt in den Textstellen der Interviews mit Personalverantwortlichen eine erhöhte Anzahl von Coaching-Fällen zum Thema Führung.

Besonders deutlich werden in der Fragebogenuntersuchung die qualitativen Ergebnisse zum Thema „Coaching-Auswahl“ bestätigt. Es wird untermauert, dass die Personalverantwortlichen sich über die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter bewusst sind, sie sich aber dadurch in keiner Weise im Auswahl-Prozess beeinträchtigt fühlen. Die Frage 1a nach der Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter zum Thema „Coaching-Auswahl“ wurde von den 3 Personen für alle 25 Interviews ohne Ausnahme mit „Ja“ beantwortet. Die Frage 1b nach möglichen Problemen bei der Auswahl wurde bis auf zwei Ausnahmen bei Person 1 für alle Interviews mit „Nein“ beantwortet. Bezogen auf die qualitative Analyse ähnelt dies den 28 Nennungen für die Wahrnehmung qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter sowie den 30 Nennungen für die fehlende Relevanz dieser Anbieter für die Personalverantwortlichen. Des Weiteren zeigen die Fragebogenergebnisse passend zur qualitativen Untersuchung eine mehr oder weniger ausgeglichene Verteilung von weichen und harten Faktoren bei der Auswahl von externen Coaching-Anbietern. Lediglich die Antworten von Person 3 weichen von den Antworten der anderen beiden Personen leicht ab. Person 3 erkennt in 17 Interviews, dass die Personalverantwortlichen sich bei der Auswahl von externen Coaches auf harte Faktoren fokussieren. Beim Thema „Coaching-Ausbildung“ wird durch die Fragebögen bestätigt, dass Coaching-Ausbildungen nur eine geringe Rolle in den Unternehmen spielen. Die Frage 1a, ob die befragten Personalverantwortlichen bzw. ihre Mitarbeiter eine Coaching-Ausbildung absolviert haben, beantworteten die drei Personen jeweils für die Mehrheit der Interviews mit „Nein“. Person 1 und Person 3 beantworteten jeweils die Frage 1a für 16 Interviews mit „Nein“. In der qualitativen Analyse deuten 38 Nennungen auf eine geringe Bedeutung von Coaching-Ausbildungen in den Unternehmen der Befragten hin. Beim Thema „Coaching und Therapie“ zeigen die Fragebögen ein eindeutiges Ergebnis. Bis auf zwei Ausnahmen bei Person 1 wird bestätigt, dass die große Mehrheit der Personalverantwortlichen sich stark für eine Trennung von Coaching und Therapie aussprechen. Dies passt zu den 62 Nennungen für eine Trennung von Coaching und Therapie in der qualitativen Analyse. Ferner wird von den 3 Personen nur vereinzelt eine Befürwortung der Personalverantwortlichen für eine therapeutische Ausbildung der Coaches vernommen. Beim letzten Thema „Internet-Coaching“ zeigen in der qualitativen Untersuchung 54 Nennungen, dass die Personalverantwortlichen Internet-Coaching nicht als zukunftssträchtige Option betrachten. Die Fragebögen bestätigen auch dieses Ergebnis. Die Frage ob Internet-Coaching für die Personalverantwortlichen eine Alternative zum persönlichen Coaching sein kann, wurde von den 3 Personen für eine große Zahl der 25 Interviews mit „nein“

beantwortet. Einzelne Ausnahmen, in denen die 3 Personen bei den Antworten der Personalverantwortlichen eine Tendenz zum „Ja“ erkennen konnten, passen zu der in den Interviews gezeigten Offenheit seitens der Personalverantwortlichen gegenüber neuen Formen des Coachings. Dies zeigen in der qualitativen Analyse 40 Nennungen.

### 8.3 Ergebnisse der Interviews mit Coaches

Wie bereits erwähnt wurden die Coaches über angesehenen Datenbanken gewonnen, sodass sichergestellt ist, dass die Coaches auf eine mehrjährige Erfahrung als Coaching-Anbieter zurückblicken können.

Wie bei den Befragungsergebnissen der Personalverantwortlichen verschiedener Unternehmen erhält der Leser in den folgenden Diagrammen eine Übersicht der persönlichen Daten der interviewten Coaches. Die Ausprägungen sind in absoluten Zahlen dargestellt und „n = 25“ steht auch hier für die Gesamtzahl der Interviewten.

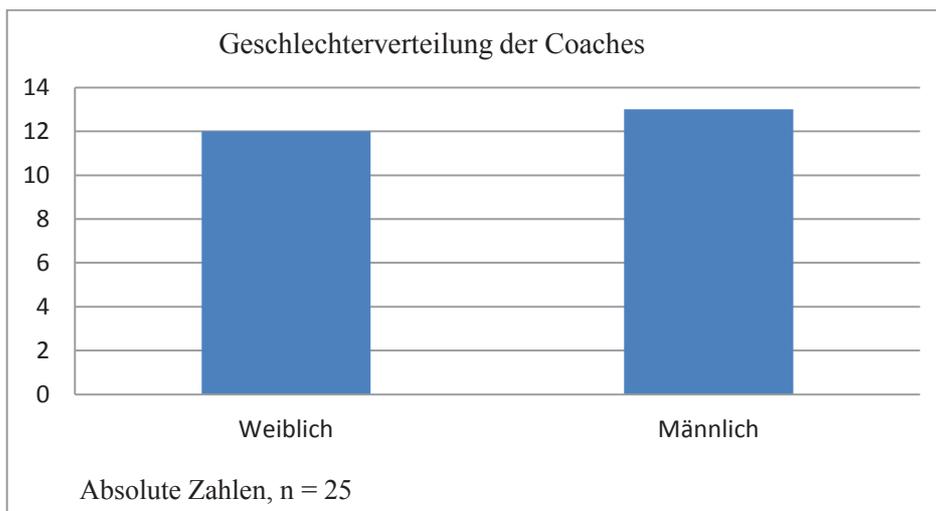


Abbildung 10: Geschlechterverteilung der Coaches

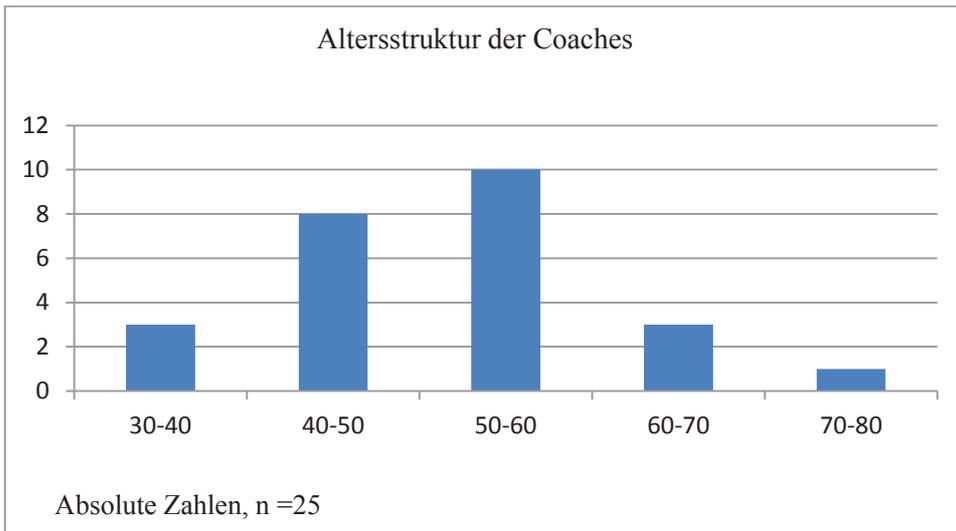


Abbildung 11: Altersstruktur der Coaches

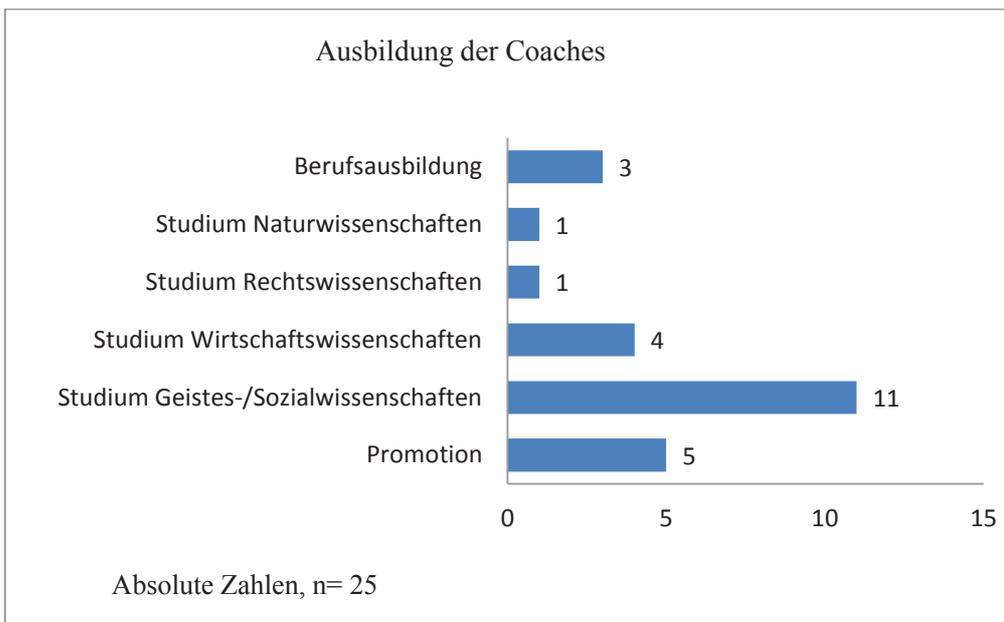


Abbildung 12: Ausbildung der Coaches

### 8.3.1 Teilstudien der Interviews mit Coaches

Die 25 Coaches wurden genau wie die befragten Personalverantwortlichen zu 6 Themengebieten interviewt: Verwendung des Coaching Begriffs, Inhalte des Coaching-Angebots, Coaching-Anlässe, Coaching & Therapie, Coaching-Ausbildungen und Internet-Coaching. Die Interviews wurden ebenfalls nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Der Auswertungsablauf ist identisch mit der Vorgehensweise bei der

Auswertung der 25 Interviews mit Personalverantwortlichen. Die Unter- und Oberkategorien werden auf dieselbe Art und Weise dargestellt.

Der Aufbau der Tabellen der Unterkategorien ist wie bei der Befragung der Personalverantwortlichen wie folgt aufgebaut: In der linken Spalte ist die Nummerierung, in der Spalte daneben werden die Unterkategorien dargestellt, die Anzahl der Nennungen sowie die jeweiligen Textstellen werden in den beiden rechten Spalten genannt. Eine Unterkategorie umfasst mehrere relevante Textstellen. Wie folgt sind die Textstellen zu verstehen: Die Textstellen sind durch die jeweilige Interviewkodierung sowie durch die Textstellenummer kodiert. Beispiel: C230410/2: Die angegebene Textstelle ist im Punkt 2 des Textstellendokuments C230410 unter dem jeweiligen Thema einzusehen. Identisch zu den Befragungen der Personalverantwortlichen wurden Interviews, die am selben Tag durchgeführt wurden, wie folgt kodiert: Das Interview C040610-1/2 ist das erste Interview mit einem Coach, das am 04.06.2010 durchgeführt wurde.

Die Tabellen der Oberkategorien sind, wie bereits zuvor beschrieben, wie folgt aufgebaut: Die Nummerierung ist in der ersten Spalte und die Kategorie in der zweiten Spalte dargestellt. Die Anzahl der Nennungen in der nächsten Spalte ist die Summe der Anzahl der Nennungen der einzelnen zur Oberkategorie gehörenden Unterkategorien. In der äußeren rechten Spalte sind die Nummerierungen der zugehörigen Unterkategorien aufgelistet.

In den Fällen, in denen Interviewpartner an mehreren Stellen im Interview Informationen lieferten, die der gleichen Unterkategorie zugeordnet werden konnten, wurden alle Textstellen in der rechten Spalte der Tabellen der Unterkategorien aufgeführt, jedoch genau wie bei der Auswertung der Befragung der Personalverantwortlichen wurde pro Interview nur eine Nennung in einer Unterkategorie gezählt. Auch bei den Befragungen der Coaches ist die „Flut“ an Informationen auf die inhaltliche Nähe der einzelnen Themenfelder zurückzuführen und nicht auf eine Verstärkung oder bewusste Untermauerung der Bedeutung mancher Sachverhalte seitens der Befragten. Genau wie bei der Auswertung der Befragung der Personalverantwortlichen wurden auch bei den Daten aus den Interviews mit Coaches Aussagen der Befragten anhand der Audioaufnahmen erneut überprüft. Dies war vereinzelt notwendig, um die jeweilige Textstelle inhaltlich genau einordnen zu können. In unklaren Fällen wurden auch hier aus einer Textstelle Nennungen an mehrere Unterkategorien vergeben. Insgesamt sind durch die Aussagen der befragten Coaches 244 Unterkategorien entstanden. Auch hier wurde auf die Darstellung der Unterkategorien in einer Reihenfolge passend zur jeweiligen Oberkategorie verzichtet. Im Zentrum der Interviews mit den Coaches

stand der Gedanke herauszufinden, welche Personen sich mit welchen Inhalten als Coach am Markt in Deutschland anbieten. Welchen Standpunkt vertreten die befragten Coaches zu einem eventuellen Qualitätsproblem auf dem deutschen Coaching-Markt? Was haben die Coaches für einen Hintergrund und was ist der Kern ihrer Beratungsleistungen? Um die Ergebnisse der Interviews mit den Coaches möglichst gut mit denen der Interviews mit den Personalverantwortlichen vergleichen zu können, wurden die Coaches bis auf die Themen „Verwendung des Coaching-Begriffs“ und „Inhalte des Coaching-Angebots“ zu vier weiteren Themen befragt, die auch Bestandteil der Interviews mit den Personalverantwortlichen waren. So konnte der Coaching-Markt mit Informationen von zwei Marktseiten nachvollziehbar untersucht werden.

### **Thema: Verwendung des Coaching Begriffs**

Das Thema „Verwendung des Coaching Begriffs“ hat zentrale Bedeutung. Das Ziel war es, die Meinungen der Coaches hinsichtlich der aktuellen Bedingungen auf dem deutschen Coaching-Markt zu befragen. Existieren nach Meinungen der Coaches qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter? Welche Rolle spielt die steigende Zahl von Coaching-Anbietern für die Interviewten selbst?

#### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Coaches kritisieren die Ungeschütztheit des Coaching-Begriffs	9	C100910/5, C031210/1, C070510/2, C280510/2, C250610/1, C140510/1, C081010-1/5, C020710-2/4, C090710-1/4
2.	Coaches wünschen sich klare Richtlinien und Definitionen im Coaching	3	C011010/4, C090710-1/7, C081010-2/6
3.	Coaches sehen keine Problematik einer steigenden Anzahl qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter	1	C121110/2
4.	Coaches sehen aufgrund der wachsenden Anzahl von Coaching-Anbietern keine Gefährdung der eigenen Marktposition	13	C040311/2, C031210/4, C160710/6, C291010/2, C280510/3, C250610/3,

			C011010/3, C051110/4, C081010-1/4, C020710-1/7, C090710-2/6, C090710-1/8, C221010-1/2
5.	Coaches sehen Problematik qualitativ fragwürdiger Coaches/Probleme gibt es aber in jeder Branche	3	C011010/2, C020710-1/2, C040610-2/6, C040610-1/1
6.	Coaches sehen sich einem Druck ausgesetzt, im Markt auf sich aufmerksam machen zu müssen	4	C100910/4, C160710/4, C160710/5, C051110/3, C020710-2/5
7.	Coaches sehen den ungeschützten Coaching-Begriff gelassen und vergleichen ihn mit anderen Begriffen die auch nicht geschützt sind	7	C040311/4, C291010/3, C280510/1, C020710-1/6, C090710-1/1, C040610-2/1, C221010-2/1
8.	Coaches sehen nicht das Problem zu vieler fragwürdiger Coaching-Anbieter/die meisten bieten Coaching nur als Nebengeschäft an	2	C040311/3, C020710-2/7
9.	Coaches werden nachgefragt/kein aktives Marketing	2	C040311/2, C031210/4
10.	Coaches sehen ein Qualitäts-/Strukturproblem im Coaching-Markt	8	C140410/1, C070510/1, C250610/3, C140510/6, C300410/2, C300410/3, C051110/1, C020710-2/2, C090710-2/3
11.	Coaches befürchten aufgrund der steigenden Anzahl qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter Imageprobleme für die Coaching-Branche	1	C031210/3
12.	Coaches sind der Meinung, dass sich der Markt selbst reguliert/Qualität setzt sich durch	9	C230410/2, C070510/4, C291010/1, C020710-2/6, C020710-1/3, C090710-1/1, C090710-1/3, C040610-2/4, C221010-2/2, C040610-1/2
13.	Coaches wünschen sich von Coachingverbänden klare Richtlinien und Definitionen	2	C100910/2, C280510/4
14.	Coaches fühlen sich von der Kundenseite aufgrund der steigenden Zahl von Coaching-Anbietern unter Druck gesetzt/Coaches müssen sich rechtfertigen	5	C280510/5, C090710-2/2, C090710-1/9, C081010-2/2, C221010-2/3

15.	Coaches sehen die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter	6	C100910/2, C100910/1, C250610/1, C250610/2, C140510/5, C300410/1, C020710-1/4, C090710-2/1
16.	Coaches sehen kein Problem von schlecht ausgebildeten Coaches/es gibt gute Coaches, die keine Coaching-Ausbildung haben	1	C090710-1/2
17.	Befragte sehen es schwierig zu entscheiden, wer letztlich klare Richtlinien und Definitionen im Coaching festlegen soll/darf	8	C160710/2, C160710/8, C011010/2, C020710-2/3, C090710-2/4, C090710-1/5, C040610-2/5, C221010-1/3, C040610-1/5
18.	Coaches bemerken aufgrund der steigenden Anzahl von Coaching-Anbietern Veränderungen in der Honorarbildung	2	C100910/3, C040610-1/4
19.	Coaches bemerken einen inflationären Gebrauch des Coaching-Begriffs	11	C040610-1/6, C121110/1, C040311/1, C140410/1, C160710/7, C140510/2, C081010-1/1, C020710-2/1, C081010-2/5, C040610-2/2, C221010-2/4
20.	Coaches erachten eine feste Definition des Coaching-Begriffs als fragwürdig/es kann nicht nur „das eine Coaching“ geben	9	C121110/1, C040311/5, C230410/3, C140510/4, C090710-2/7, C081010-2/4, C081010-2/7, C040610-2/8, C221010-1/4, C040610-1/3
21.	Befragte sehen die Kompetenz auf der Kundenseite/qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter sind kein Problem	8	C121110/3, C230410/2, C291010/1, C020710-1/7, C081010-2/3, C040610-2/7, C221010-1/1, C040610-1/3
22.	Coaches hinterfragen die Qualität der vielen Coaching-Ausbildungen	2	C031210/2, C140410/2
23.	Befragte sehen ein Problem für Einkäufer, den richtigen Coach bzw. Ausbildungsanbieter zu finden	6	C031210/4, C140410/4, C230410/4, C160710/3, C090710-1/6, C081010-2/1
24.	Befragte sehen ein Problem in der geringen Kompetenz der Einkäufer bei der Coach-Auswahl	2	C140410/3, C140510/3
25.	Befragte sehen die Coaching-Branche noch in der Entwicklungsphase/Standards und Richtlinien noch sehr unklar	3	C230410/1, C160710/1, C090710-2/5

26.	Befragte sehen die Existenz unseriöser Coaching-Anbieter	2	C070510/3, C011010/3
27.	Coaching-Anbieter können Erfolg haben, wenn sie gut verkaufen können, Coaching ist eine Symphatiefrage	2	C070510/5, C040610-2/4
28.	Befragte sind Mitglied in Coaching-Verbänden/Datenbanken, um sich vom Rest des Marktes hervorzuheben	4	C280510/1, C051110/2, C081010-1/3, C081010-2/2
29.	Befragte sprechen von einem mißbrauchten Coaching-Begriff	1	C280510/3
30.	Befragte haben kein Problem mit einer steigenden Anzahl von Coaching-Anbietern/Konkurrenz belebt das Geschäft	3	C011010/1, C020710-1/1, C040610-2/3
31.	Befragte sehen ein Problem qualitativ fragwürdiger Anbieter im Coaching-Markt/Vergleich mit anderen Branchen falsch	1	C300410/3
32.	Befragte rechnen mit einem weiteren Anstieg von Coaching-Anbietern in der Zukunft	1	C081010-1/2

Liste der Oberkategorien: Verwendung des Coaching-Begriffs:

<b>Nr.</b>	<b>Oberkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Nr. der Unterkategorie</b>
1.	Schlechte Bedingungen auf dem Coaching-Markt	54	1, 2, 10, 11, 13, 15, 19, 22, 23, 24, 26, 29, 31
2.	Keine Problematik auf dem Coaching-Markt	31	3, 7, 8, 12, 16, 21, 30
3.	Keine eigenen Probleme als Coach	22	4, 5, 9, 28
4.	Spürbare Marktveränderungen	15	6, 14, 18, 25, 32
5.	Lösungsfindung ist schwierig	19	17, 20, 27

In der Literatur wird die Verwendung des Coaching-Begriffs beschrieben, und es wird darauf hingewiesen, dass dieser sehr vielfältig eingesetzt wird. Offermanns und Steinhübel verweisen auf den fehlenden Schutz des Coaching-Begriffs und auf die Möglichkeit für jeden, den Coaching-Begriff frei einzusetzen. Auch Borlinghaus beschreibt, dass der Coaching-Begriff von unterschiedlichen Personen auf verschiedene Art und Weise eingesetzt und verwendet wird (vgl. Quellen Kapitel 3).

Das Thema „Verwendung des Coaching-Begriffs“ ist ein wichtiges Gegenstück zu den Erfahrungen, welche die befragten Personalverantwortlichen mit Coaching-Anbietern gemacht haben. Die befragten Coaches betrachten die Coaching-Branche kritisch und sehen,

wie die Personalverantwortlichen auch, die Existenz von qualitativ fragwürdigen Kollegen. Die 54 Nennungen zur Oberkategorie 1 drücken das Klagen vieler Coaches über die Marktbedingungen in der deutschen Coaching-Szene aus. Das bezieht sich sowohl auf das Angebot fragwürdiger Dienstleistungen vieler Coaching-Kollegen als auch auf die fehlende Marktregulierung durch namhafte Coaching-Verbände. Ein Teil der Personalverantwortlichen teilt das Klagen der Coaches (siehe Thema: „Coaching-Auswahl“, Oberkategorie 1). Ein Teil der Personalverantwortlichen betrachtet die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaches als bedeutungslos (siehe Thema: „Coaching-Auswahl“, Oberkategorie 5). Dennoch zeigt sich ein Teil der befragten Coaches selbstbewusst. Die Oberkategorie 2 lässt mit 31 Nennungen vermuten, dass ein nicht unerheblicher Teil der befragten Coaches keine negativen Auswirkungen für die Coaching-Szene durch die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter bemerkt. Ferner zeigen immerhin 22 Nennungen in der Oberkategorie 3, dass ein Teil der Befragten keine negativen Konsequenzen für die eigene Arbeit als Coach durch den Wettbewerb mit zahlreichen Coaching-Anbietern verspürt. Dies zeigt, dass die interviewten Coaches die Coaching-Branche mit dem Wissen, dass es viele hinsichtlich der Qualität und Seriösität fragwürdige Coaching-Anbieter gibt, zwar kritisch sehen, sie aber gleichzeitig auch keine Zweifel an ihrer eigenen Position im Coaching-Markt aufkommen lassen.

### **Thema: Inhalte des Coaching-Angebots**

Die folgende Tabelle zeigt die Unterkategorien zum Thema „Inhalte des Coaching-Angebots“. In den Interviews sollte herausgefiltert werden, welche Inhalte und Schwerpunkte die Coaching-Angebote der Befragten umfassen.

#### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Der Coachee wird im Coaching in der beruflichen Rolle betrachtet	8	C100910/2, C040311/2, C121110/2, C280510/3, C300410/9, C020710-2/8, C090710-1/7, C221010-2/5
2.	Befragte bieten ein systemisches Coaching an	17	C100910/1, C031210/2, C140410/4, C230410/2, C160710/10, C291010/4, C280510/2, C250610/4, C011010/5, C051110/3,

			C081010-1/5, C020710-2/6, C090710-2/7, C090710-1/5, C081010-2/3, C040610-2/4, C221010-1/6
3.	Befragte verwenden im Coaching keine Testverfahren	8	C140410/3, C291010/3, C140510/6, C011010/6, C081010-1/10, C020710-1/9, C081010-2/7, C040610-1/1
4.	Befragte betonen, dass Coaches generell die Grenze ihrer Arbeitsleistung kennen müssen	6	C031210/6, C140510/3, C300410/11, C081010-1/1, C020710-2/14, C221010-2/9
5.	Coaches bieten ein sehr kommunikativ geprägtes Coaching an	5	C040311/2, C140410/2, C020710-2/11, C090710-1/9, C221010-1/2
6.	Coaches verwenden im Coaching Diagnostik und verschiedene Testverfahren	6	C100910/7, C031210/7, C280510/5, C300410/2, C051110/7, C020710-2/10
7.	Coaches betonen ihren Coaching-Bezug auf den Business-Kontext	4	C100910/1, C160710/16, C291010/2, , C020710-1/2
8.	Coaching ist lösungs- und zielorientiert	8	C121110/1, C280510/1, C011010/1, C300410/6, C081010-1/5, C040610-2/4, C221010-1/4, C221010-2/3
9.	Befragte trennen im Coaching berufliche von privaten Themen, auch wenn sie sich der engen Verzahnung bewusst sind	1	C121110/3
10.	Befragte coachen Personen in Fach- und Führungspositionen	8	C031210/3, C040311/3, C121110/6, C160710/4, C051110/5, C081010-1/7, C090710-2/4, C221010-1/9
11.	Coaches konzentrieren sich auf Coaching für Mittel- und Topmanagement	5	C100910/6, C291010/5, C300410/7, C081010-2/4, C221010-2/6
12.	Einzelcoaching steht im Mittelpunkt	14	C100910/5, C040311/4, C121110/7, C230410/1, C160710/5, C250610/1, C011010/3, C051110/6, C020710-2/1, C020710-1/1, C090710-2/5, C081010-2/5, C040610-2/2, C040610-1/3

13.	Coaches bieten auch andere Dienstleistungen an: Team- oder Gruppencoaching/Personalberatung	9	C031210/4, C121110/7, C011010/3, C020710-2/1, C090710-2/5, C090710-1/1, C040610-2/3, C221010-2/1, C040610-1/4
14.	Befragte übertragen im Coaching große Verantwortung auf den Coachee/Coachee soll unabhängig sein	9	C100910/4, C040311/1, C140410/1, C070510/4, C011010/2, C300410/5, C020710-2/4, C090710-2/3, C040610-2/6
15.	Coaching muss vertrauensvoll und diskret ablaufen	7	C040311/9, C291010/6, C300410/3, C051110/9, C090710-1/9, C040610-2/10, C221010-1/3
16.	Coaching ist ein endlicher Prozess begrenzt auf eine bestimmte Anzahl von Sitzungen	11	C100910/4, C040311/5, C291010/2, C011010/2, C081010-1/3, C020710-2/3, C020710-1/1, C090710-1/2, C081010-2/6, C040610-2/11, C221010-2/7
17.	Eine klare Auftragsklärung zu Beginn eines Coaching-Prozesses ist wichtig/Erwartungen klären	10	C031210/1, C040311/1, C121110/1, C081010-1/11, C020710-2/2, C090710-2/2, C081010-2/2, C040610-2/5, C221010-1/13, C040610-1/2
18.	Coaching findet im Dreiecksverhältnis statt zwischen Coachee und einem Personalverantwortlichen	4	C031210/1, C031210/7, C291010/6, , C020710-1/2, C221010-1/11
19.	Coaches haben einen transaktionsanalytischen Coaching-Ansatz	3	C031210/2, C280510/4, C020710-1/5
20.	Befragte vertreten einen ressourcenorientierten Coaching-Ansatz/Klienten finden Lösung für Problem selbst	11	C031210/4, C070510/3, C160710/7, C011010/1, C051110/10, C081010-1/5, C020710-1/3, C090710-2/7, C081010-2/3, C221010-1/5, C040610-1/4
21.	Befragte geben dem Coachee keine Ratschläge/Coach nimmt keine Expertenrolle ein	8	C031210/8, C250610/5, C011010/4, C300410/4, C090710-2/1, C221010-1/15, C221010-2/10, C040610-1/6
22.	Befragte nehmen ihre Coachees in die Pflicht und geben Hausaufgaben auf	3	C031210/7, C140510/4, C221010-2/8

23.	Befragte integrieren therapeutische Ansätze in ihr Coaching	4	C100910/1, C280510/8, C051110/3, C221010-2/4
24.	Ziel eines Coachings ist die Leistungssteigerung des Coachees/Fokus auf Stärken des Klienten	5	C100910/3, C160710/7, C020710-1/6, C090710-2/9, C221010-1/8
25.	Befragte bieten Events zum Kennenlernen an	1	C100910/4
26.	Befragte nennen den Humanismus als Hintergrund ihrer Arbeit	3	C100910/8, C160710/8, C090710-1/4
27.	Coaches grenzen ihr Angebot klar von anderen Beratungsformen wie Suchtberatung, Therapie, Training, Esoterikthemen... ab	7	C100910/8, C280510/7, C011010/7, C020710-1/10, C081010-2/1, C040610-2/1, C221010-1/14
28.	Coaches arbeiten mit Stundenverträgen	1	C031210/2
29.	Coaches arbeiten sehr psychologisch geprägt/innere Abläufe und Emotionen der Coachees sind Inhalt des Prozesses	16	C031210/5, C031210/6, C040311/2, C040311/8, C160710/2, C291010/1, C280510/6, C140510/2, C011010/1, C300410/8, C051110/2, C081010-1/4, C020710-2/9, C020710-1/8, C090710-1/6, C090710-1/11, C081010-2/9, C221010-2/2, C040610-1/7
30.	Befragte coachen auch Vorstände	3	C040311/3, C300410/7, C051110/5
31.	Eine Coaching-Sitzung dauert zwischen 1-2 Stunden	6	C040311/6, C081010-1/8, C090710-1/2, C081010-2/6, C221010-1/12, C040610-1/9
32.	Testverfahren spielen eine geringfügige Rolle/Tests können hilfreich sein um Überblick zu verschaffen	10	C040311/7, C121110/4, C070510/1, C070510/2, C160710/13, C250610/2, C300410/1, C020710-2/12, C090710-2/11, C040610-2/9, C221010-2/8
33.	Befragte verurteilen persönliche Verhältnisse/Machtspielchen zwischen Coach und Coachee/Ethikverletzungen	5	C040311/9, C121110/8, C160710/14, C051110/8, C020710-2/13
34.	Coach darf Coachees als Experte oder Trainer im Coaching Ratschläge geben	7	C121110/3, C230410/6, C160710/11, C020710-1/7, C090710-2/10, C090710-1/10, C040610-2/7

35.	Befragte haben selbst Instrumente entwickelt, die sie im Coaching einsetzen	4	C121110/5, C160710/12, C221010-2/11, C040610-1/1
36.	System-Begriff ist das Umfeld und die Einflüsse, denen sich die Klienten ausgesetzt fühlen	8	C140410/5, C250610/3, C051110/4, C081010-1/6, C020710-2/7, C090710-2/8, C090710-1/6, C221010-1/6
37.	Coaches nehmen an Supervisionen teil	4	C160710/15, C051110/1, C090710-1/3, C040610-1/5
38.	Coaches arbeiten nicht nach einer bestimmten Vorgehensweise (Mix)	3	C160710/9, C020710-2/5, C221010-1/1
39.	Befragte reflektieren Coachees für neue Optionen/Coachees bleiben auf der Handlungsebene autonom	4	C140410/6, C230410/2, C300410/4, C300410/10, C040610-2/13
40.	Coaching ist ein endlicher Prozess	2	C230410/3, C040610-2/12
41.	Coaching findet in täglichen Modulen statt	2	C140410/7, C160710/6
42.	Coaching muss nicht zielorientiert sein und kann eine langfristige Begleitung sein	1	C230410/4
43.	Coaching muss nicht psychologisch fundiert sein um erfolgreich zu sein	1	C230410/5
44.	Coaches arbeiten in ihren Herkunftsbranchen	1	C160710/1
45.	Coaching Angebot ist methodenorientiert	9	C160710/1, C250610/1, C140510/1, C081010-1/3, C090710-1/8, C081010-2/8, C221010-1/2, C221010-2/2, C040610-1/10
46.	Coaching soll Klarheit schaffen/neue Handlungsoptionen schaffen	5	C160710/3, C300410/3, C051110/4, C040610-2/8, C221010-1/7
47.	Befragte kritisieren Zuwachs an Diagnostik im Coaching	1	C140510/5
48.	Befragte zählen auch Privatpersonen zu ihren Klienten	3	C081010-1/2, C090710-2/4, C221010-1/10
49.	Befragte sprechen von Coachingpaket	1	C081010-1/9
50.	Kritik an Verwendung des System-Begriffs	2	C020710-1/4, C040610-2/4
51.	Coaching ist zeitlich offen	2	C090710-2/6, C040610-1/8

Liste der Oberkategorien: Inhalte des Coaching-Angebots

Nr.	Oberkategorie	Anzahl der Nennungen	Nr. der Unterkategorie
1.	Kommunikation als Schwerpunkt im Coaching	35	3, 5, 15, 25, 26, 38, 39, 42, 47, 51
2.	Ziel- und ergebnisfokussiertes Coaching	53	8, 16, 17, 24, 33, 34, 40, 46
3.	Einzelner Coachee steht im Mittelpunkt des Coaching-Prozesses	48	12, 14, 19, 20, 21, 22
4.	Psychologisch und therapeutisch fundiertes Coaching	36	6, 23, 29, 32,
5.	Business Fokus	36	1, 7, 9, 10, 11, 27, 30
6.	Klar definierter Coaching-Prozess	14	18, 28, 31, 41, 49
7.	Methoden	17	35, 37, 45
8.	System-Begriff	25	2, 36

Insgesamt entstanden 8 Oberkategorien aus den 51 Unterkategorien des Themas „Inhalte des Coaching-Angebots“. Es wurden 6 Unterkategorien (4, 13, 43, 44, 48 und 50) nicht berücksichtigt.

Es werden in verschiedenen Fachbüchern unterschiedliche Ansätze beschrieben, die als Basis vieler Coaching-Angebote Verwendung finden. Dabei nimmt der systemische Coaching-Ansatz eine bedeutende Position im Angebot vieler Coaches ein. Nach Nowotny liegt dieser Ansatz in der Familien- und Systemtheorie begründet. Die Nennungen zu Oberkategorie 8 zeigen die Relevanz von systemischen Coaching in den Inhalten des Coachings bei den Befragten. Die u.a. von Höher beschriebene Expertenberatung, die häufig bei Klienten im oberen Management angewendet wird, findet sich in den Ergebnissen der Interviews nicht direkt wieder (vgl. Quellen Kapitel 4.9.2). Dennoch geben die Oberkategorien 2 und 5 zu erkennen, dass die interviewten Coaches auch ein zielgerichtetes auf den Business-Kontext fokussiertes Coaching anbieten. Dies deutet darauf hin, dass die Coaches in der einen oder anderen Situation ihren Klienten auch schnelle Expertenratschläge geben und nicht wie der systemischen Prozessberatung zu Folge immer davon ausgehen, dass der Klient die Lösung seiner Probleme selbst findet. Die 48 Nennungen in Oberkategorie 3, die ausdrücken, dass die Coaches überwiegend Einzelcoaching praktizieren, passen sowohl zum Ziel- und ergebnisfokussierten Coaching als auch zum systemischen Coaching. In einem „Vier-Augen Coaching“ kann der Coach seinem Klienten eher einen konkreten Ratschlag geben als er das in einer Gruppe von Mitarbeitern tun könnte.

Das NLP (neurolinguistisches Programmieren), das sich nach Angaben des DVNLP (deutscher Verband für neurolinguistisches Programmieren) mit der subjektiven Wahrnehmung von Menschen beschäftigt, ist ein weiterer Ansatz, auf dem Coaching basieren kann (vgl. Quellen Kapitel 4.9.2). Dieser Ansatz findet sich in den Interviews erfassten Inhalten nicht direkt wieder. Zwar drücken 35 Nennungen in der Oberkategorie 1 die Bedeutung von Kommunikation im Coaching aus, was bei der Erfassung subjektiver Wahrnehmungen von Klienten zweifelsfrei wichtig ist, jedoch bleibt es spekulativ, worauf sich Kommunikation im einzelnen Coaching-Prozess bezieht.

Stattdessen fällt auf, dass die Transaktionsanalyse, ein weiterer zentraler Ansatz im Coaching, sich in der Oberkategorie 4 erkennen lässt. Ein psychologisch fundiertes Coaching wird hier mit 36 Nennungen erfasst.

Einhergehend mit der Oberkategorie 4 können auch hier die 35 Nennungen aus der Oberkategorie 1 von Bedeutung sein, denn nach Nowotny geht es bei der Transaktionsanalyse darum, Kommunikationsmuster des Klienten interpretieren zu können (vgl. Quellen Kapitel 4.9.2).

Die befragten Coaches haben in den Interviews im Wesentlichen diejenigen Inhalte als Kern ihrer Coaching-Leistung genannt, die auch in der Literatur einschlägig bekannt sind. Dies kann darauf hinweisen, dass die Coaches fachlich sehr gut aufgestellt sind und sich mit den einschlägigen Themen der Literatur auseinandersetzen. Auf der anderen Seite ist es möglich, dass die Mehrheit der Coaches die gängigen Themen aufnimmt und am Markt verbunden mit einem guten Eigenmarketing anbietet. Dies wäre eine inflationäre Entwicklung auf dem Coaching-Markt, welche jedoch den positiven Erfahrungen der Personalentscheider zu Folge keine negativen Folgen hat.

Nach den Erkenntnissen, die aus den Interviews mit Personalverantwortlichen zum Thema „Coaching-Auswahl“ gewonnen wurden, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Personalentscheider die Inhalte der Coaching-Angebote im Auswahl-Prozess nicht detailliert erfassen. Dies kann damit zusammenhängen, dass den Personalverantwortlichen das Fachwissen fehlt, sie den Coach zwar fragen, ob sein oder ihr Coaching eher systemisch und/oder transaktionsanalytisch geprägt ist, sie es aber vermeiden, bestimmte Begriffe weiter zu hinterfragen. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Coaching-Anbieter, ohne den Kern ihrer Dienstleistungen detailliert darstellen zu müssen, mit Mitarbeitern eines Unternehmens Coachings durchführen. Das muss nicht etwas Negatives bedeuten, zumal die Personalentscheider, wie zuvor beschrieben, die Coaching-Anbieter in strukturierten und durchdachten Auswahl-

prozessen unter die Lupe nehmen. Es ist jedoch so, dass die in den Interviews besprochenen Inhalte der Coaching-Angebote oftmals sehr tief in der Methodik verschiedener Wissenschaften verankert sind, und es ist anzunehmen, dass Personalverantwortliche aus Wirtschaftsunternehmen in den meisten Fällen ihre Kernkompetenzen in anderen Themengebieten haben. Hinzu kommt, dass nur eine Minderheit der befragten Personalentscheider über eine abgeschlossene Coaching-Ausbildung verfügt.

### **Thema: Coaching-Anlässe**

Nachstehend ist die Liste der Unterkategorien zum Thema „Coaching-Anlässe“ dargestellt. Im Zentrum des Interesses steht der Vergleich mit den von den Personalverantwortlichen genannten Anlässen.

#### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Strukturveränderungen im Unternehmen/Zusammenarbeit mit neuen Kollegen	4	C100910/2, C230410/2, C250610/2, C011010/3
2.	Konfliktsituationen	10	C100910/4, C051110/3, C020710-2/4, C020710-1/5, C090710-1/1, C040610-2/2, C031210/2, C230410/1, C300410/1, C221010-1/1
3.	Sinnfragen/Warum eigentlich?	7	C081010-1/5, C020710-2/5, C020710-1/4, C040311/5, C140410/1, C250610/3, C040610-1/3
4.	Wechsel in eine neue berufliche Position	8	C100910/1, C051110/2, C040610-2/4, C040311/2, C291010/4, C280510/5, C221010-1/3, C221010-2/1
5.	Verbesserung von Führungskompetenzen	11	C051110/1, C020710-2/3, C090710-1/3, C081010-2/2, C040610-2/3, C040311/3, C121110/2, C230410/1, C280510/1, C011010/1, C300410/2
6.	Gesundheit/psychische Erkrankungen/Burnout	6	C081010-1/2, C081010-2/3, C031210/2, C020710-1/4, C160710/2,

			C140510/2
7.	Worklife Balance	2	C081010-1/3, C081010-2/5
8.	neue Rolle/neue Erwartungen	9	C051110/2, C020710-2/2, C090710-1/2, C081010-2/4, C040311/3, C291010/3, C280510/4, C221010-1/4, C221010-2/2
9.	Motivationsprobleme	4	C020710-2/1, C020710-1/1, C090710-2/5, C090710-1/4
10.	Kommunikationsprobleme zwischen Kollegen	4	C090710-1/4, C031210/3, C121110/4, C011010/1
11.	Teamprobleme/Verbesserung der Teamfähigkeit	3	C090710-2/2, C090710-1/1, C230410/1
12.	Zeitmanagement	3	C081010-1/2, C090710-2/2, C280510/3
13.	Verbesserung der Vertriebsleistung	2	C090710-2/1, C040610-2/3
14.	Entscheidungen treffen können	3	C031210/4, C140410/1, C140410/2, C040610-1/2
15.	Leistungssteigerung	4	C100910/4, C020710-2/1, C121110/3, C250610/1
16.	Übernahme von mehr Führungsverantwortung	4	C100910/1, C291010/2, C221010-1/2, C221010-2/3
17.	Identifikationssteigerung mit dem Arbeitgeber	1	C100910/3
18.	Verbesserung der Zusammenarbeit/Integration verschiedener Arbeitsstile	3	C051110/4, C090710-2/3, C300410/3
19.	Fähigkeiten herausarbeiten/Ressourcen erkennbar machen	2	C081010-1/1, C040311/2
20.	Selbstorganisation	5	C081010-1/4, C090710-2/2, C070510/2, C160710/3, C280510/2
21.	Lebensfragen/Träume	3	C081010-1/6, C140510/1, C040610-1/4
22.	Karrierperspektiven/berufliche Orientierung	10	C020710-1/2, C081010-2/1, C040610-2/1, C121110/1, C230410/3, C070510/2, C280510/1, C250610/2, C221010-2/4, C040610-1/1
23.	Stress/Überforderung/Unzufriedenheit	5	C020710-1/3, C090710-

			2/2, C081010-2/3, C160710/1, C291010/1
24.	Gesellschaftlicher Wandel/Beschleunigung	1	C020710-1/4
25.	Konfliktsituationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	6	C090710-2/4, C081010-2/2, C031210/4, C070510/1, C280510/2
26.	Durchsetzungsstärke/Wirken im Team	2	C031210/1, C221010-1/2
27.	Persönliches Auftreten	2	C040311/1, C291010/1
28.	Fehlende Loyalität unter Kollegen	1	C040311/4
29.	Kommunikationsprobleme zwischen Mitarbeitern und Personen außerhalb des Unternehmens	1	C011010/2

#### Liste der Oberkategorien: Coaching-Anlässe

<b>Nr.</b>	<b>Oberkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Nr. der Unterkategorie</b>
1.	Kommunikation und Konflikte	23	2,10, 11, 25
2.	Leistungssteigerung	19	12, 13, 15, 18, 19, 20
3.	Themen der beruflichen Rolle	36	1, 4, 8, 22, 23
4.	Führung	20	5, 14, 16, 26
5.	Lebensplanung	12	3, 7, 21
6.	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber	6	9, 17, 28

In der Liste der 6 Oberkategorien sind 4 der 29 Unterkategorien nicht aufgeführt. Die Unterkategorien 6, 24, 27 und 29 werden nicht von einer der Oberkategorien umfasst. Dabei hat die Unterkategorie 6 „Gesundheit/psychische Erkrankungen/Burnout“ mit 6 Nennungen eine höhere Relevanz als die anderen 3 Unterkategorien (24, 27, 29), die mit maximal 2 Nennungen eine sehr geringe Bedeutung haben.

Anlässe, die bei Menschen zu einem Bedürfnis nach Coaching führen, können sehr unterschiedlich sein. Nach Nowotny sind es in den meisten Fällen Entwicklungs- oder Veränderungswünsche der Klienten, die deshalb von ihrem Unternehmen einen Coach zur Seite gestellt bekommen (vgl. Quellen Kapitel 4.2). Die von den Coaches genannten Anlässe zeigen ähnlich wie die von den Personalverantwortlichen genannten Anlässe einen Schwerpunkt im Bereich der beruflichen Orientierung. Die Oberkategorie 3 zeigt mit 36 Nennungen, dass die interviewten Coaches mit ihren Klienten in den meisten Fällen Themen behandeln, die im direkten Zusammenhang mit der jeweiligen beruflichen Situation des

Klienten stehen. Ansonsten zeigt die Verteilung der Nennungen in den anderen 5 Oberkategorien, dass die Anlässe für ein Coaching sehr unterschiedlich sein können. Genau wie die Befragung der Personalverantwortlichen liefern die Interviews mit den Coaches die Erkenntnis, dass das Thema Gesundheit und Burnout nur geringfügig eine Rolle spielt. In Anbetracht der medialen Präsenz von Burnout erscheint die geringe Bedeutung zunächst verwunderlich. Es schließt sich die Vermutung an, dass die Coaches entweder tatsächlich nur geringfügig mit Burnout-Themen konfrontiert werden oder solche Fälle verantwortungsvoll an andere Experten weiterleiten. Im nächsten Themenfeld „Coaching und Therapie“ wird es spannend sein zu sehen, welchen Standpunkt die Coaches hinsichtlich der Verzahnung beruflicher und privater Problemstellungen vertreten.

### **Thema: Coaching und Therapie**

In den Interviews mit den Coaching-Anbietern wurde das Thema „Coaching und Therapie“ genauso behandelt wie in den Interviews mit Personalverantwortlichen. Auch hier wurde so vorgegangen, dass die Interviewten nicht mit klar festgelegten Definitionen des Coaching- und des Therapiebegriffs konfrontiert wurden. Es konnte davon ausgegangen werden, dass die befragten Coaches über mehr Wissen hinsichtlich des Themas verfügen würden. Dennoch wurde hier gleich verfahren. Der Therapiebegriff wurde auch mit den Coaches so besprochen, dass Therapie dann beginnt, sobald ein Coachee ärztliche bzw. medizinische Hilfe in Anspruch nimmt. Das Ziel der Befragung der Coaches zu diesem Thema lag darin, zu erfahren, welche Meinung die Coaches hinsichtlich des Einsatzes von Coaching und Therapie haben. Sollte man die beiden Disziplinen strikt voneinander trennen oder miteinander kombiniert anbieten und ausüben? Welche Meinung vertritt die Anbieterseite des Coaching-Marktes hinsichtlich des Umgangs mit beiden Kompetenzfeldern und welche Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede gegenüber den Meinungen der Personalverantwortlichen sind zu erkennen?

#### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Coaches haben selbst eine therapeutische Ausbildung abgeschlossen	9	C040311/2, C031210/1, C051110/5, C011010/2, C140510/2, C040610-2/1, C081010-2/3, C020710-2/1, C221010-1/1

2.	Trennung schwierig, Coaching und Therapie inhaltlich/methodisch nah beieinander	4	C020710-1/5, C221010-1/5, C140410/2, C160710/1
3.	Coaches sollten therapeutisches Wissen mitbringen um im Coaching Therapiebedarf erkennen zu können	9	C121110/3, C051110/6, C011010/3, C280510/4, C040610-2/7, C090710-1/9, C221010-1/4, C160710/2, C070510/4
4.	Befragte sind für eine klare Trennung von Coaching und Therapie, keine Therapie im Coaching Prozess	5	C040311/1, C031210/2, C100910/4, C221010-2/1, C160710/5
5.	Befragte sprechen Therapie-Ratschlag an und vermitteln therapiebedürftige Coachees weiter an ausgebildete Therapeuten/erwarten dasselbe von Kollegen	15	C100910/2, C140510/3, C250610/1, C280510/5, C040610-2/3, C090710-1/6, C090710-2/1, C081010-1/1, C020710-2/3, C040610-1/3, C291010/1, C140410/1, C230410/2, C160710/3, C070510/2
6.	Befragte sind für einen Ehrenkodex, therapiebedürftige Coachees weiterzuvermitteln	1	C011010/6
7.	Klare Trennung zwischen Coaching und Therapie, weil sich Coaching auf berufliche Aspekte bezieht	4	C090710-1/3, C020710-1/2, C040610-1/4, C070510/1
8.	Befragte kritisieren, wenn Coaches im Coaching fragwürdige Therapiehandlungen ausüben	3	C121110/2, C250610/2, C081010-2/1
9.	Berufliche und private Problemstellungen sind eng beieinander, dennoch Trennung im Coaching, parallele Behandlung möglich	4	C040311/4, C051110/2, C300410/3, C070510/2
10.	Coaches müssen keine therapeutische Ausbildung absolviert haben	10	C300410/1, C140510/6, C280510/4, C090710-1/1, C020710-1/1, C081010-1/2, C020710-2/2, C140410/1, C230410/1, C160710/4
11.	Klare Trennung zwischen Coaching und Therapie/Hinweis auf Gesetze zur Ausübung des Therapeutenberufs	1	C230410/3
12.	Therapiebedürftige Personen können nicht im Coaching behandelt werden/Coaching kann die erforderlichen Leistungen nicht erbringen	4	C081010-2/5, C221010-1/2, C230410/4, C070510/1

13.	Befragte kritisieren therapeutische Ausbildungen	2	C121110/1, C140510/5
14.	Befragte hinterfragen die Qualität therapeutischer Ausbildungen	1	C121110/2
15.	Befragte haben selbst keine therapeutische Ausbildung absolviert	6	C250610/1, C280510/1, C090710-1/8, C090710-2/3, C221010-2/2, C160710/1
16.	Es ist nicht notwendig, dass Coaches eine Therapieausbildung abgeschlossen haben, es ist wichtig Therapiebedürftigkeit erkennen zu können	9	C121110/4, C031210/1, C051110/3, C300410/1, C040610-2/2, C081010-2/4, C221010-2/3, C040610-1/5, C291010/3
17.	Coaches nehmen an Supervisionen teil, um kritische Situationen mit Kollegen zu beleuchten	4	C040311/3, C280510/3, C221010-2/1, C291010/2
18.	Befragte legen den Fokus ihrer Arbeit auf berufliche Problemstellungen	4	C031210/3, C090710-2/4, C040610-1/1, C160710/3
19.	Befragte haben mehrere therapeutische Ausbildungen absolviert	1	C011010/2
20.	Befragte arbeiten als Psychotherapeut	1	C051110/1
21.	Therapie und Coaching sind inhaltlich verschieden/Coaching ist ressourcen- und zukunftsgerichtet	6	C100910/1, C011010/4, C090710-1/2, C081010-1/3, C040610-1/2, C140410/5
22.	Therapieausbildung ist hinderlich für einen Coach/Versuchung im Coaching zu therapieren	1	C100910/1
23.	Coaches müssen die Grenzen ihrer eigenen Leistungen kennen	9	C100910/3, C011010/3, C280510/2, C040610-2/2, C090710-1/7, C020710-1/4, C081010-1/7, C221010-2/1, C221010-1/3
24.	Coachinganlässe und Therapiebedürftigkeit unterscheiden sich bei der Frage nach der Handlungskompetenz des Coachees	3	C300410/2, C221010-1/6, C140410/3, C140410/4
25.	Befragte haben Berufserfahrung in der Psychiatrie und dürfen Psychopharmaka verschreiben	1	C011010/1
26.	Notwendigkeit der Trennung von Coaching und Therapie im Coaching hängt davon ab, ob der Coach eine entsprechende Therapieausbildung gemacht hat	3	C011010/4, C081010-1/6, C020710-2/4

27.	Trennung von Coaching und Therapie ist ein institutionelles Problem/Verbände geben keine klaren Richtlinien	1	C011010/5
28.	Ein guter Coach erkennt, ob ein Therapie- oder Coachingbedürfnis vorliegt	2	C011010/7, C040610-2/6
29.	Trennung zwischen Coaching und Therapie, da Coaching nichts mit Krankheitsbildern zu tun hat	3	C140510/1, C090710-2/5, C081010-1/5
30.	Coaches müssen sich über die Rolle klar sein, Coach oder Therapeut	6	C140510/4, C040610-2/4, C090710-1/4, C090710-2/6, C020710-2/2, C070510/4
31.	Die Verantwortung zu entscheiden ob Coaching oder Therapie liegt beim Coachee	1	C040610-2/5
32.	Trennung zwischen beruflichen und privaten Themen schwierig/klare Auftragsklärung ist wichtig	2	C040610-2/8, C090710-1/5
33.	Befragte haben keine Erfahrung mit therapiebedürftigen Coachees	1	C081010-2/2
34.	Keine Therapieausbildung zu haben wird als Vorteil gesehen, um sich klar auf Business Themen im Coaching auszurichten	2	C090710-2/2, C081010-1/4
35.	Therapeuten fehlt es an Coaching Verständnis	2	C020710-1/1, C040610-1/5
36.	Therapie und Coaching nicht zu trennen ist unethisch	1	C020710-1/3
37.	Problemstellungen, die nicht medikamentös behandelt werden müssen, kann ein Coach bearbeiten	1	C140410/6
38.	Coaching und Therapie sind zu trennen, da es aufgrund der Honorare Unterschiede gibt	1	C070510/3

Liste der Oberkategorien: Coaching und Therapie

Nr.	Oberkategorie	Anzahl der Nennungen	Nr. der Unterkategorie
1.	Coaching und Therapie soll klar getrennt sein	58	4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 18, 21, 29, 30, 36, 38
2.	Trennung schwierig	9	2, 24, 32
3.	Therapeutisches Wissen ist im Coaching unnötig	24	10, 13, 14, 15, 22, 34, 35
4.	Therapeutisches Wissen bei den Befragten	12	1, 19, 20, 25

5.	Therapeutisches Grundwissen sinnvoll	36	3, 16, 17, 23, 26, 28
----	--------------------------------------	----	-----------------------

Auf Basis der 38 Unterkategorien sind 5 Oberkategorien entstanden, welche alle Unterkategorien bis auf (27, 31, 33 und 37) beinhalten. Die Oberkategorie 1 zeigt mit 58 Nennungen eine deutliche Meinung der Coaches. Betrachtet man die entsprechende Meinungsrichtung der Personalverantwortlichen, so kann man sagen, dass sich die Mehrheit der Anbieter- und Nachfrager für eine Trennung von Coaching und Therapie ausspricht. Dies ist eine sehr klare und deutliche Meinung, wenn man bedenkt mit welcher hohen Brisanz und mit welchem Klärungsbedürfnis dieses Thema in der Literatur behandelt wird. Das mehrheitliche Aussprechen für eine Trennung beider Disziplinen passt auch zu der sowohl von den Personalverantwortlichen als auch von den Coaches geäußerten geringen Bedeutung von Gesundheits- und Burnout Fällen im Coaching. Eine nicht unerhebliche Anzahl sowohl der Coaches als auch der Personalverantwortlichen erachten dennoch eine gewisse therapeutische Grundkompetenz bei Coaches für sinnvoll. Es haben 9 der Coaches eine therapeutische Ausbildung absolviert (siehe Unterkategorie 1). Das ist keine besonders hohe Anzahl, zeigt aber, dass durchaus therapeutisches Wissen auf Seiten der Coaches vorhanden ist.

Das Meinungsbild aller Interviewten zu diesem Themenfeld demonstriert einen verantwortungsvollen Umgang mit der zweifelsfrei nicht einfachen Thematik. Bedenkt man die Zweifel einiger Akteure an der Seriösität der deutschen Coaching-Szene, so wirkt es nahezu beruhigend, dass die Mehrheit aller Interviewten sich sehr respektvoll zu dem Thema Therapie geäußert hat. Es wird vermutlich immer Meinungen für und gegen eine kombinierte Anwendung von Coaching- und Therapiemaßnahmen mit demselben Klienten geben. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Fall jedoch, dass die Befragten sich einhergehend mit geringen Therapiekenntnissen deutlich für eine Trennung von Coaching und Therapie ausgesprochen haben. In erster Linie spricht es für die Seriösität und Qualität der Coaches, sich bei Themen, in denen sie nicht Experte sind, zurückzuhalten.

### **Thema: Coaching-Ausbildung**

Die Befragung der 25 Coaching-Anbieter zum Thema „Coaching-Ausbildung“ lag zunächst darin begründet, herauszufinden, wie viele Coaches selbst eine Coaching-Ausbildung abgeschlossen haben und wie viele von ihnen selbst eine Coaching-Ausbildung anbieten. Ferner sollten sie auch auf die Frage eines möglichen Qualitätsproblems auf dem

Ausbildungsmarkt eingehen. Existieren nach Meinung der Coaches Anbieter qualitativ fragwürdiger Coaching-Ausbildungen?

Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Befragte sehen einen unübersichtlichen Markt von Coaching - Ausbildungsanbietern	4	C100910/1, C140510/4, C081010-2/2, C020710-2/1
2.	Coaches haben eine systemische Coaching-Ausbildung absolviert	3	C280510/2, C081010-2/1, C121110/3
3.	Der Markt von Ausbildungsanbietern ist undurchsichtig/Nachfrager brauchen Kompetenz bei der Auswahl	3	C291010/1, C081010-2/2, C121110/2
4.	Befragte haben unterschiedliche Ausbildungen absolviert (Coaching, systemisch, transaktionsanalytisch, therapeutisch, supervisorisch...)	8	C051110/1, C140510/1, C040311/1, C031210/3, C040610-2/1, C221010-2/1, C020710-2/3, 221010-1/5
5.	Coaches haben eine psychologisch ausgerichtete Ausbildung absolviert	1	C090710-1/3
6.	Befragte haben keine Coaching-Ausbildung absolviert	2	C100910/5, C140510/2
7.	Coaches haben eine sehr Therapie nahe Coaching-Ausbildung absolviert	2	C011010/1, C040610-1/1
8.	Befragte haben eine sehr praxisnahe Coaching-Ausbildung absolviert	3	C250610/3, C031210/1, C090710-2/1
9.	Befragte sehen die Problematik qualitativ fragwürdiger Ausbildungen	8	C100910/1, C140510/3, C250610/2, C081010-1/2, C090710-2/3, C020710-2/2, C230410/3, C160710/1
10.	Befragte sehen negative Folgen für die Coaching-Szene wenn schlecht ausgebildete Coaches am Markt aktiv sind/Imageprobleme	2	C051110/3, C031210/2
11.	Befragte bieten selbst keine Coaching-Ausbildung an	12	C051110/2, C011010/7, C250610/4, C031210/4, C291010/5, C090710-1/4, C081010-1/4, C090710-2/2, C020710-2/1, C230410/5, C040610-1/3, C221010-1/6

12.	Befragte haben eine transaktionsanalytische Ausbildung absolviert	2	C280510/2, C020710-1/1
13.	Befragte haben eine Supervision-Ausbildung absolviert	2	C090710-1/1, C230410/1
14.	Befragte bieten selbst eine Coaching-Ausbildung an, Lösung von Problemen durch Klienten	2	C300410/1, C140410/2
15.	Befragte bieten verschiedene Module/Seminare an	3	C081010-1/4, C090710-2/2, 221010-1/6
16.	Befragte sehen eine steigende Anzahl qualitativ fragwürdiger Ausbildungen	6	C100910/2, C011010/4, C090710-2/5, C040610-1/2, 221010-1/2, C230410/2
17.	Befragte bieten selbst eine Coaching-Ausbildung an, die therapeutisch fundiert ist	2	C280510/3, C070510/2
18.	Befragte bieten eine transaktionsanalytische Ausbildung an	3	C280510/3, C031210/4, C020710-1/1
19.	Befragte bieten eine Coaching-Ausbildung, bestehend aus unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten an (systemisch, transaktionsanalytisch, therapeutisch...)	2	C100910/6, C040311/2
20.	Befragte sehen ein Problem für Nachfrager von Coaching-Ausbildungen aufgrund des unübersichtlichen Angebots	5	C081010-2/3, C090710-1/7, C081010-1/3, C160710/2, C121110/1
21.	Befragte gehen davon aus, dass der Markt sich selbst regulieren wird	5	C100910/3, C291010/3, C090710-1/6, C090710-2/6, 221010-1/4
22.	Befragte wünschen sich klare Richtlinien von Coaching-Institutionen und Verbänden	3	C100910/3, C011010/4, C090710-1/8
23.	Befragte sehen eine große Selbstüberzeugung bei vielen Coaching bzw. Ausbildungsanbietern (Jeder denkt er sei der Beste)	1	C100910/4
24.	Befragte haben eine Trainer-Ausbildung absolviert	2	C100910/5, C090710-2/2
25.	Befragte prüfen ihre Ausbildungsteilnehmer am Ende der Ausbildung	1	C100910/7
26.	Befragte bieten eine sehr praxisnahe Coaching-Ausbildung an/reale Coaching-Fälle	2	C100910/8, C300410/1

27.	Ausbildungsteilnehmer sollen als autonome Coaches fertig für den Markt gemacht werden	2	C300410/2, C020710-1/3
28.	Befragte sehen in der steigenden Anzahl von Coaching-Ausbildungsanbietern Profitgier als Motiv	4	C011010/2, C250610/1, C090710-2/4, C020710-2/1
29.	Eine gute Coaching-Ausbildung muss nach den Befragten im Business Kontext stehen	1	C011010/3
30.	Befragte haben eine Coaching-Ausbildung absolviert, die Komponenten aus unterschiedlichen Bereichen beinhaltet (systemisch, therapeutisch, transaktionsanalytisch, supervisorisch...)	4	C011010/5, C040311/2, C081010-1/1, C160710/4
31.	Befragte haben nach ihren eigenen absolvierten Ausbildungen im Internet recherchiert	1	C011010/6
32.	Befragte haben sich bei der Auswahl der eigenen Coaching-Ausbildung an den bekannten Coaching-Verbänden orientiert	1	C250610/2
33.	Befragte haben viele unterschiedliche Themenbereiche (systemisches Coaching, Therapie, Transaktionsanalyse...) kennengelernt ohne Abschluss	1	C280510/1
34.	Befragte sind Organisationsausbilder	1	C280510/3
35.	Eine gute Coaching-Ausbildung muss nach den Befragten sehr praxisnah sein/Selbsterfahrung	2	C031210/1, C090710-1/5
36.	Befragte betonen die Wichtigkeit einer längeren Ausbildung an einem der bekannten Instituten für die Tätigkeit als Coach	1	C291010/1
37.	Auch kurze „Schnupperkurs“ Coaching-Ausbildungen haben ihre Daseins Berechtigung	1	C291010/2

38.	Befragte haben eine Coaching-Ausbildung absolviert bei der die Fähigkeiten des Klienten im Mittelpunkt stehen	1	C291010/4
39.	Befragte haben ihre Coaching-Ausbildung bereits in den Anfangszeiten von Coaching in Deutschland absolviert	1	C040610-2/2
40.	Befragte haben so viele unterschiedliche Ausbildungen gemacht und können diese nicht mehr alle benennen	1	C040610-2/3
41.	Befragte nehmen kontinuierlich an Weiterbildungen teil	1	C040610-2/4
42.	Befragte haben eine sehr systemisch geprägte Ausbildung absolviert	1	C090710-1/2
43.	Befragte haben Skepsis daran eine Coaching-Profession entwickeln zu können	1	C090710-1/6
44.	Befragte bieten selbst eine Coaching-Ausbildung an/Inhalte unbekannt	1	C020710-1/2
45.	Befragte befürchten aufgrund des unübersichtlichen Coaching-Markts einen Vertrauensverlust der Nachfrager	2	C081010-1/3, C090710-2/6
46.	Befragte sehen den Markt für Coaching-Ausbildungen nicht kritisch/Verantwortung liegt bei den Nachfragern	3	C221010-2/2, C090710-2/3, C230410/6
47.	Befragte sehen die Zunahme an Coaching-Ausbildungsanbietern als normal wie in anderen Branchen auch	1	C221010-2/3
48.	Befragte haben neben ihrer Coaching-Ausbildung noch zahlreiche Fortbildungen besucht	1	221010-1/1
49.	Richtlinien im Coaching sind gewünscht/Problem wer die Entscheidungsgewalt hat	1	221010-1/3
50.	Der Markt bietet zwei Ansätze von Coaching-Ausbildungen: Autoritär oder autonom	1	C140410/1
51.	Befragte sehen Bemühungen großer Coaching-Verbände Richtlinien zu entwickeln	1	C230410/4
52.	Viele Coaching Pioniere haben keine Coaching-Ausbildung/guter Coach auch ohne Coaching-Ausbildung	1	C230410/7
53.	Coaching-Ausbildungen sind inhaltlich ähnlich mit Supervisionsausbildungen	1	C230410/8

54.	Befragte finden es gefährlich wenn Nachfrager an schlecht ausgebildete Coaches geraten	1	C160710/3
55.	Befragte bieten eine Coaching-Ausbildung an, die in Einzelsettings stattfindet	1	C160710/5
56.	Befragte wollen durch ihre Coaching-Ausbildung bestimmte Grundprinzipien vermitteln	1	C070510/1

#### Liste der Oberkategorien: Coaching-Ausbildung

Nr.	Oberkategorie	Anzahl der Nennungen	Nr. der Unterkategorie
1.	Absolvierte Coaching-Ausbildung	20	2, 4, 8, 30, 38, 39
2.	Psychologische/therapienahe Ausbildung	3	5, 7
3.	Andere Personalentwicklungs-Ausbildungen	10	12, 13, 24, 40, 41, 42, 48
4.	Angebot von Coaching-Ausbildungen	13	14, 17, 19, 25, 26, 27, 44, 55
5.	Problematik auf dem Coaching-Ausbildungsmarkt	40	1, 3, 9, 10, 16, 20, 22, 28, 43, 45, 49, 54
6.	Angebot anderer Ausbildungen	7	15, 18, 34
7.	Keine Probleme auf dem Coaching-Ausbildungsmarkt	12	21, 37, 46, 47, 51, 52

Es wurden 12 Unterkategorien nicht weiter berücksichtigt. Die Unterkategorien 23, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 50, 53 und 56 haben nahezu alle nur eine Nennung und sind von geringer Bedeutung. Die Unterkategorie 6 zeigt mit 2 Nennungen, dass lediglich 2 aller befragten Coaching-Anbieter keine Coaching-Ausbildung absolviert haben. Dies bedeutet, dass alle anderen eine Coaching-Ausbildung oder eine andere Ausbildung im Personalentwicklungsbereich absolviert haben. Die Unterkategorie 11 „Befragte bieten selbst keine Coaching-Ausbildung an“ zeigt eine relevante Anzahl von 12 Nennungen. Das entspricht nahezu der Hälfte aller Befragten, die selbst keine Coaching-Ausbildung anbieten. Es fällt sofort auf, dass sich die Coaches deutlich intensiver mit Coaching-Ausbildungen beschäftigen als die Personalverantwortlichen. Selbstverständlich ist die Zahl derjenigen Coaches, die selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert haben deutlich höher als bei den Personalverantwortlichen (siehe Oberkategorie 1). Während ein großer Teil der Personalverantwortlichen die geringe Bedeutung von Coaching-Ausbildungen in ihren Unternehmen ausdrücken, klagt ein Großteil der Coaches über die Existenz unseriöser Ausbildungsanbieter. Die Oberkategorie 5 zeigt dies mit 40 Nennungen. Die Coaches haben bereits im Themenfeld „Verwendung des Coaching-

Begriffs“ schlechte Rahmenbedingungen im Coaching angesprochen, während die Mehrheit der Personalverantwortlichen sich aufgrund einer professionellen Auswahl selbstbewusst und unbeeindruckt von der möglichen Existenz fragwürdiger Coaching-Anbieter zeigt. Es wächst die Vermutung, dass die Coaches in den Interviews ein Stück weit nicht widerstehen konnten, schlecht über ihre Wettbewerber zu sprechen, wobei ein Großteil der befragten Coaches ja selbst gar keine Coaching-Ausbildung anbietet.

### **Thema: Internet-Coaching**

Die zentrale Frage war, ob die Coaches sich Formen des Internet-Coaching in der zukünftigen Praxis vorstellen können. Haben die Coaches aufgrund ihrer Tätigkeit bereits Internet-Coaching angewendet?

#### Liste der Unterkategorien:

<b>Nr.</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Textstellen</b>
1.	Befragte halten Internet-Coaching nicht für sinnvoll, weil der direkte Kontakt zum Coachee fehlt	11	C140410/3, C221010-1/3, C020710-2/1, C090710-2/4, C070510/4, C081010-2/1, C081010-2/4, C291010/1, C160710/2, C040311/3, C250610/3, C011010/4
2.	Befragte haben Internet-Coaching Formen bereits ausprobiert und nicht weiter angewandt	4	C140410/2, C070510/1, C160710/1, C280510/2
3.	Befragte können sich Internet-Coaching ergänzend bei größeren Distanzen zwischen ihnen und den Coachees vorstellen	4	C221010-2/4, C081010-1/2, C070510/2, C300410/2
4.	Internet-Coaching ist keine Alternative, weil nonverbale Informationen wichtig sind	12	C221010-1/3, C020710-2/3, C221010-2/3, C090710-1/5, C081010-2/7, C121110/1, C160710/5, C040311/3, C250610/2, C011010/3, C051110/2, C300410/1
5.	Befragte können nur in einem persönlichen Gespräch mit den Coachees ihre Arbeit als Coach leisten/Wohlfühlfaktor	1	C121110/1

6.	Befragte können sich Videokonferenzen als Form des Internet-Coaching in der Zukunft vorstellen	3	C121110/2, C031210/1, C300410/3
7.	Befragte sehen einen Trend, dass Formen des Internet-Coaching zunehmen werden	3	C160710/3, C040311/2, C100910/1
8.	Formen des Internet-Coaching sind für die Befragten ergänzend im persönlichen Coaching-Prozess denkbar	12	C230410/1, C020710-2/1, C090710-2/3, C081010-1/5, C090710-1/2, C081010-2/1, C040610-2/3, C160710/4, C280510/5, C011010/2, C051110/1, C300410/1
9.	Befragte haben Erfahrungen mit Formen des Internet-Coaching gemacht	4	C081010-1/3, C291010/1, C280510/1, C100910/1
10.	Befragte haben Erfahrungen mit nicht persönlichen Coaching-Formen über Telefon gemacht	6	C230410/1, C221010-1/1, C020710-1/2, C081010-2/3, C040311/3, C011010/1
11.	Befragte haben Internet-Coaching Formen angewandt und sehen Vor- und Nachteile/manche Coachees können sich im Face to Face Kontakt nicht öffnen	1	C230410/2
12.	Im Falle der Nichterreichbarkeit sind verschiedene Formen des Internet-Coaching denkbar	1	C230410/3
13.	Der Einsatz von Formen des Internet-Coaching ist eine Generationenfrage	4	C230410/4, C020710-1/6, C280510/3, C100910/1
14.	Die Qualität von Coaching ist nicht zeitabhängig	1	C230410/6
15.	Befragte verschließen sich vor modernen Coaching-Formen nicht/alles mal ausprobieren	3	C230410/5, C040610-2/1, C011010/5
16.	Internet-Coaching ist für die Befragten keine Alternative / nachhaltige Veränderungen können nicht Online erzielt werden	5	C140410/1, C040610-1/3, C020710-1/1, C090710-1/4, C100910/2
17.	Vertrauen kann im Coaching nur durch einen persönlichen Kontakt aufgebaut werden	3	C140410/4, C090710-2/5, C090710-1/4
18.	Formen des Internet-Coaching sind nach einem persönlichen Kennenlernen zwischen Coach und Coachee denkbar	9	C140410/5, C040610-1/2, C090710-2/1, C221010-2/2, C081010-1/1, C081010-2/5, C291010/1, C300410/1, C100910/1

19.	Befragte haben keine Erfahrungen mit Internet-Coaching gemacht	5	C221010-1/2, C090710-1/1, C081010-2/2, C031210/1, C040311/1
20.	Befragte sehen die Grenzen von Internet-Coaching, schließen den Einsatz aber nicht völlig aus	3	C221010-1/2, C020710-1/5, C121110/2
21.	Internet-Coaching ist keine Alternative, weil Methoden (Rollenspiele etc...) nur im persönlichen Coaching stattfinden können	2	C221010-1/3, C090710-2/4
22.	Internet-Coaching keine Alternative/ persönliche Kommunikation sowie Beziehung zwischen Coach und Coachee ist wichtig	8	C040610-1/1, C020710-2/2, C090710-1/3, C081010-2/2, C291010/2, C031210/1, C280510/4, C250610/4
23.	Befragte haben bereits Erfahrungen mit Formen des Internet Coaching über Skype gemacht	3	C040610-1/2, C081010-1/4, C011010/1
24.	Befragte können sich das Medium Telefon ergänzend im Coaching vorstellen	1	C020710-2/4
25.	Befragte bieten verschiedene Online-Maßnahmen ergänzend zum Face to Face Coaching an	1	C090710-2/2
26.	Befragte sehen in Formen des Internet-Coaching einen Zeitvorteil	2	C090710-2/4, C081010-1/4
27.	Internet-Coaching hat Grenzen/Coaching braucht Zeit und einen persönlichen Rahmen	5	C090710-2/6, C040610-2/2, C031210/2, C040311/2, C250610/1
28.	Befragte haben eine grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Internet	1	C090710-2/8
29.	Coaching muss im persönlichen Rahmen außerhalb des beruflichen Umfelds des Coachees stattfinden	5	C221010-2/1, C090710-1/1, C081010-2/6, C040610-2/5, C291010/3
30.	Befragte haben bereits wiederholt mit Coaching via Email gearbeitet	1	C081010-1/6
31.	Befragte nutzen Formen des Internet-Coaching, benennen den Coachees auch klar die Nachteile	1	C081010-1/7
32.	Befragte sind altmodisch	1	C020710-1/3
33.	Befragte haben wenig Erfahrung mit Internet-Coaching	1	C020710-1/4
34.	Befragte halten Internet-Coaching für denkbar, solange Sichtkontakt zwischen Coach und Coachee gegeben ist	1	C070510/3
35.	Befragte sehen die Flexibilität und Mobilität als Vorteil von Internet-Coaching	2	C081010-2/2, C090710-2/7

36.	Internet-Coaching wird dem Umgang mit Menschen nicht gerecht	1	C040610-2/4
37.	Anbieter von Internet-Coaching sind in erster Linie profitgierig	1	C250610/4
38.	Einsatz von Internet-Coaching ist ortsabhängig	1	C300410/4

Liste der Oberkategorien: Internet-Coaching

Nr.	Oberkategorie	Anzahl der Nennungen	Nr. der Unterkategorie
1.	Keine Verwendung von Internet-Coaching	53	1, 4, 5, 16, 17, 21, 22, 27, 29, 36
2.	Anwendung und Erfahrungen mit Internet-Coaching	26	2, 9, 10, 11, 23, 25, 26, 30, 31, 35, 38
3.	Aufgeschlossenheit gegenüber Internet-Coaching	41	3, 6, 7, 8, 12, 15, 18, 20, 24, 28, 34
4.	Kein Bezug zu Internet-Coaching	11	13, 19, 32, 33

Die 4 Oberkategorien umfassen 36 der insgesamt 38 Unterkategorien. Die Unterkategorien 14 und 37 sind mit jeweils einer Nennung bedeutungslos. In einem der 25 Interviews mit Coaching-Anbietern (C140510) konnte das Themenfeld „Internet-Coaching“ nicht behandelt werden, da die befragte Person das Gespräch aufgrund von beruflichen Terminen verlassen musste. Leider konnte der Gesprächspartner auch in den Wochen nach dem Interview nicht mehr für eine kurze Stellungnahme zum Thema „Internet-Coaching“ gewonnen werden. Das Meinungsbild der Coaches bezüglich Internet-Coaching ähnelt sehr der überwiegenden Meinung der Personalverantwortlichen. Die Oberkategorie 1 zeigt deutlich, dass ein großer Teil der Coaches aktuell keine Verwendung für Formen des Internet-Coaching hat. Die Coaches haben aufgrund ihrer Tätigkeit bislang Erfahrungen mit Internet-Coaching gesammelt, der geringen Verwendung zu Folge es jedoch oftmals wieder verworfen. Auffallend ist, dass sich die Coaches genau wie die Personalverantwortlichen sehr offen und interessiert gegenüber neuen Formen des Coaching zeigen (siehe Oberkategorie 3). Die Tatsache, dass sowohl die Personalentscheider als auch die Coaches sich aufgeschlossen und interessiert gegenüber Internet-Coaching zeigen, kann zwei mögliche Gründe haben. Entweder die Interviewten interessieren sich trotz der geringen Anwendung in der Praxis für neue Themen im Coaching, oder sie wollen lediglich einem modernen, gegenüber Zukunftsthemen offenen Coach bzw. Personalentscheider entsprechen.

### 8.3.2 Fazit aus den Interviews mit Coaches

Die Interviews mit Coaches lassen stark vermuten, dass die Mehrheit der Interviewten nicht allein vom Coaching leben kann. Dies haben einige der Befragten in den Gesprächen selbst bestätigt. Das prägende Bild ist der Coach in Freizeitkleidung. Die Interviews fanden meistens in kleinen Büroräumen statt, die oft im Keller des Privathauses der Coaches eingerichtet waren. In dem einen oder anderen Fall hat man sich schon gefragt, wie der gegenüberstehende Coach es schaffen soll einen Manager zu beruflichen Themen zu beraten. Diese Zweifel ergaben sich erstreckt rückblickend aus den hohen Anforderungen der Personalverantwortlichen. Es gab auch andere Beispiele, Coaches, denen man bereits zu Beginn der ersten Begegnung ihre Marktposition ansah. Dies ist natürlich ein sehr oberflächlicher erster Eindruck, der auch täuschend sein kann. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass jemand, der sich von Beruf als „Berater“ bezeichnet, immer versuchen wird, auf Außenstehende einen besonders guten Eindruck zu machen, wenn er die Ressourcen dafür hat. Die befragten Coaches haben mit Sicherheit gezeigt, dass sie über eine breite Palette an Fachwissen verfügen. Im Themenfeld „Inhalte des Coaching-Angebots“ hat man gemerkt, dass die beschriebenen Inhalte in den meisten Fällen auch verstanden und nicht nur verkauft werden. Die Tatsache, dass ein Business-Coach sich und die eigenen Dienstleistungen und Inhalte verkaufen muss, ist jedem, der die Branche kennt klar. Die interviewten Coaches haben natürlich auch das eine oder andere Mal während der Interviews versucht, ihre Inhalte dafür zu verwenden sich zu profilieren, nicht aufdringlich, aber erkennbar. Auf der anderen Seite gab es auch Situationen, in denen die Coaches Inhalte zu ihren Leistungen zählten, die evtl. doch nicht zu den eigenen Kernkompetenzen gehören. Im Themenfeld „Coaching und Therapie“ haben die Coaches nicht mit Wissen geprahlt, das sie nicht besitzen, dennoch merkte man, dass sie sich auch ein Stück weiter aus dem Fenster lehnten, als es die Personalverantwortlichen getan haben.

Man muss berücksichtigen, dass die Coaches nicht wie die Personalverantwortlichen ein großes Unternehmen im Rücken haben, sondern sich in den meisten Fällen als Einzelkämpfer am Markt behaupten müssen. Den Coaches ist die Diskussion über unseriöse Coaching-Anbieter bekannt. Sie bemängeln auch zum Großteil die Situation in der deutschen Coaching-Szene (siehe Themenfeld: „Verwendung des Coaching-Begriffs“). Dabei wollten viele der Interviewten deutlich machen, dass sie selbst nicht zu den „schwarzen Schafen“ gehören, nach dem Motto: „Es sind immer die anderen, die schlecht sind“. Zusammenfassend muss

man sagen, dass die 25 Coaches einen fachlich guten, aber nicht immer durchschaubaren Eindruck hinterlassen haben.

### **8.3.3 Quantitative Prüfung der Ergebnisse mit Coaches**

Die Ergebnisse aus der Fragebogenuntersuchung werden wie zuvor in 3 Abbildungen präsentiert. Jede Grafik zeigt die Ergebnisse einer der drei Personen, die den Fragebogen auf der Basis der aus den Transkripten gewonnenen Textstellen beantwortet haben. Nachstehend sind die Fragen des Fragebogens bezogen auf die Kernthemen aus den Interviews mit den Coaching-Anbietern aufgelistet:

#### Thema: Verwendung des Coaching-Begriffs

- 1a) Gibt es nach Meinung der Coaches qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter?
- 1b) wenn ja, finden die Coaches die Existenz dieser Coaching-Anbieter problematisch?
- 2) Hat die steigende Anzahl von Coaches Auswirkungen auf die Coachingtätigkeit der Interviewten?

#### Thema: Inhalte des Coaching-Angebots

- 1) Was ist der Schwerpunkt des Coaching-Angebots der Coaches?

#### Thema: Coaching-Anlässe

- 1) Was sind die häufigsten Anlässe für die Interviewten als Coach tätig zu werden?

#### Thema: Coaching und Therapie

- 1) Sollte ein Coach nach Meinung der Interviewten eine therapeutische Ausbildung abgeschlossen haben?
- 2) Sind die interviewten Coaches der Meinung, dass Coaching und Therapie voneinander getrennt oder miteinander kombiniert werden sollte?

#### Thema: Coaching-Ausbildungen

- 1) Gibt es nach Meinung der Coaches qualitativ fragwürdige Anbieter von Coaching-Ausbildungen?
- 2) Bieten die Interviewten neben dem Coaching-Angebot noch andere Dienstleistungen an?

Thema: Internet-Coaching

1) Stellen Formen des Internet-Coaching für die interviewten Coaches eine Alternative zum persönlichen Coaching in der Zukunft dar?

2) Haben die interviewten Coaches bereits Formen des Internet-Coaching mit Klienten angewendet?

Nachstehend werden die Fragebogenergebnisse in 3 Grafiken präsentiert:

		Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 1)					
		<b>Themenfelder</b>					
	Verwendung des Coaching-Begriff	Inhalte des Coaching-Angebots	Coaching-Anlässe	Coaching/Therapie	Coaching-Ausbildung	Internet-Coaching	
<b>Interviews</b>							
1	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: kombiniert	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: ja	
2	1a: nein, 1b: ,2: nein	System.Coaching	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: nein	
3	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	klar def. Coach.Prozess	berufl. Rolle	1: nein, 2: kombiniert	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja	
4	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	System.Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2:nein	1: nein, 2: nein	
5	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: nein	
6	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: ja, 2: ja	
7	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Kommunikation	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: nein	
8	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Führung	1: ja, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: nein	
9	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Kommun./Konflikte	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: nein	
10	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Business Fokus	berufl. Rolle	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: ja, 2: ja	
11	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: ja, 2: nein	
12	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	System.Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein	
13	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	System.Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja	
14	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Business Fokus	Leistungssteigerung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: ja, 2: nein	
15	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Leistungssteigerung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein	
16	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Methoden	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein	
17	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Methoden	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	keine Information	
18	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Business Fokus	berufl. Rolle	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja	
19	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Kommun./Konflikte	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: ja	
20	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja	
21	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	System.Coaching	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja	
22	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	System.Coaching	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein	
23	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: ja	
24	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	System.Coaching	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein	
25	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Kommunikation	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: ja	

Abbildung 13: Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 1)

		Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 2)				
		<b>Themenfelder</b>				
	Verwendung des Coaching-Begriff	Inhalte des Coaching-Angebots	Coaching-Anlässe	Coaching/Therapie	Coaching-Ausbildung	Internet-Coaching
<b>Interviews</b>						
1	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	system. Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja
2	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: nein
3	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
4	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Methoden	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
5	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Kommunikation	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: nein
6	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: ja
7	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: nein
8	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	Führung	1: ja, 2: kombiniert	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
9	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: ja, 2: nein
10	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: ja, 2: ja
11	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
12	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
13	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: ja
14	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Methoden	Führung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: ja, 2: nein
15	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: ja, 2: nein
16	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	klar def. Coach.Prozess	berufl. Rolle	1: nein, 2: kombiniert	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
17	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	keine Information
18	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Methoden	Lebensplanung	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja
19	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Führung	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: ja, 2: nein
20	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
21	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: ja, 2: ja
22	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
23	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	Führung	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: ja
24	1a: ja, 1b: nein, 2: nein	system. Coaching	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja
25	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Kommunikation	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: ja, 2: nein

Abbildung 14: Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 2)

		Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 3)				
		<b>Themenfelder</b>				
	Verwendung des Coaching-Begriff	Inhalte des Coaching-Angebots	Coaching-Anlässe	Coaching/Therapie	Coaching-Ausbildung	Internet-Coaching
<b>Interviews</b>						
1	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	Methoden	berufl. Rolle	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: ja
2	1a: nein, 1b: , 2: nein	system. Coaching	Leistungssteigerung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: nein
3	1a: nein, 1b: , 2: ja	klar def. Coach.Prozess	Leistungssteigerung	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: nein
4	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Methoden	Lebensplanung	1: ja, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: nein
5	1a: nein, 1b: , 2: nein	Methoden	Führung	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: ja
6	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	Methoden	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: ja
7	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	system. Coaching	Kommun./Konflikte	1: ja, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: nein
8	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	Psychologie/Therapie	Führung	1: ja, 2: kombiniert	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: nein
9	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: nein
10	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	system. Coaching	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: ja, 2: ja
11	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Methoden	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: ja
12	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	system. Coaching	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
13	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Methoden	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: ja
14	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	kommunikation	Führung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: ja, 2: ja
15	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Lebensplanung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: nein
16	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Methoden	Führung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja
17	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	Methoden	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	keine Information
18	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	Methoden	Lebensplanung	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: ja
19	1a: nein, 1b: , 2: nein	Methoden	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: kombiniert	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: ja
20	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	Ziel-/Ergebnisfokus	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja
21	1a: nein, 1b: , 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Führung	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: ja, 2: ja
22	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Lebensplanung	1: ja, 2: getrennt	1: ja, 2: ja	1: nein, 2: nein
23	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Ziel-/Ergebnisfokus	Führung	1: ja, 2: getrennt	1: nein, 2: ja	1: nein, 2: ja
24	1a: ja, 1b: ja, 2: ja	Ziel-/Ergebnisfokus	berufl. Rolle	1: nein, 2: getrennt	1: ja, 2: nein	1: nein, 2: ja
25	1a: ja, 1b: ja, 2: nein	Klient im Mittelpunkt	Kommun./Konflikte	1: nein, 2: getrennt	1: nein, 2: nein	1: nein, 2: ja

Abbildung 15: Fragebogenergebnisse (Coaches/Person 3)

Beim Thema „Verwendung des Coaching-Begriffs“ sind alle 3 Personen durch die Analyse der qualitativen Daten zu dem Ergebnis gekommen, dass die befragten Coaches sich über die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter im Klaren sind. Die Frage 1a nach der Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter wurde bis auf wenige Ausnahmen mit „Ja“ beantwortet. Dadurch werden die 54 Nennungen für die Erkennung schlechter Bedingungen auf dem Coaching-Markt“ in der Oberkategorie 1 aus der qualitativen Inhaltsanalyse bestätigt. Bei der Frage 1b, ob die interviewten Coaches die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter als problematisch erachten, zeigen die Antworten der 3 Personen jedoch signifikante Unterschiede auf. Während die Personen 1 und 2 die Frage überwiegend mit „Nein“ beantwortet haben, weichen die Antworten bei Person 3 davon ab. Nach Person 3 finden 20 der interviewten Coaches die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter problematisch. Diese Abweichung überrascht, zumal die Oberkategorie 2 in der qualitativen Untersuchung 31 Nennungen dafür liefert, dass ein wesentlicher Teil der interviewten Coaches die Bedingungen auf dem Coaching-Markt nicht als problematisch erachtet. Eine weitere Abweichung zeigt sich bei den Ergebnissen zur Frage 2. Die Personen 1 und 2 sind der Meinung, dass die interviewten Coaches ausnahmslos keine negativen Folgen auf ihre eigene Coaching-Tätigkeit befürchten. Dies passt zu den 22 Nennungen der Oberkategorie 3, die auf den gleichen Sachverhalt hindeuten. Person 3 erkennt hingegen in 10 der 25 Interviews, dass die befragten Coaches sehr wohl Konsequenzen für die eigene Coaching-Tätigkeit befürchten. Beim Thema „Inhalte des Coaching-Angebots“ zeigen die Antworten der 3 Personen, dass diese bei den interviewten Coaches ein sehr breites Schwerpunktspektrum erkennen. Dabei gibt es keine Schwerpunkte oder Ansätze die bei den befragten Coaches herausragen. Nur bei Person 1 kommt 10mal als Inhalt „Ziel-/Ergebnisfokus“ oder „Business-Fokus“ vor. Zu beiden Inhalten gibt es auch in der qualitativen Inhaltsanalyse viele Nennungen. In den Interviews zum Thema „Coaching-Anlässe“ sehen Person 1 und 2 passend zur qualitativen Analyse als Anlässe „berufliche Rolle“ und „Kommunikation/Konflikte“ als besonders häufig gegeben (Person 1 21mal und Person 2 17mal für „berufliche Rolle“ und „Kommunikation/Konflikte“). Berücksichtigt werden muss, dass einzelne Anlässe oftmals inhaltlich miteinander verzahnt sind und es somit subjektiver Interpretation überlassen bleibt, Situationen im Coaching konkreten Begriffen zuzuordnen. Hinsichtlich des Themas „Coaching und Therapie“ erkennen die 3 Personen einheitlich, dass die Mehrheit der interviewten Coaches eine therapeutische Ausbildung im Coaching für nicht erforderlich hält. Die 24 Nennungen in der Oberkategorie 3 der

qualitativen Analyse „therapeutisches Wissen ist im Coaching unnötig“ werden dadurch verstärkt. Dabei ist anzumerken, dass weitere 36 Nennungen in der Oberkategorie 5 „therapeutisches Grundwissen ist sinnvoll“ zunächst Gegensätzliches vermuten lassen. Berücksichtigt werden muss, dass zu dem von einigen Coaches für sinnvoll erachteten Grundwissen keine langjährige therapeutische Ausbildung zählt, sondern dass es sich tatsächlich nur um „Grundwissen“ handelt. Eine klare Übereinstimmung zeigt sich bei der Frage, ob Coaching und Therapie voneinander getrennt oder miteinander kombiniert werden sollte. Die 3 Personen sind übereinstimmend der Meinung, dass die interviewten Coaches sich klar für eine Trennung beider Disziplinen aussprechen. Dies untermauert die 58 Nennungen in der Oberkategorie 1 „Coaching und Therapie klar getrennt“. Beim Thema „Coaching-Ausbildungen“ zeigt die qualitative Analyse mit 40 Nennungen in der Oberkategorie „Problematik auf dem Coaching-Ausbildungsmarkt“, dass die Interviewten Schwierigkeiten auf dem Markt für Coaching-Ausbildungen sehen. Dies wird durch die Antworten der 3 Personen bestätigt. Bis auf wenige Ausnahmen erkennen sie in den Aussagen der interviewten Coaches einen negativen Meinungstrend bezogen auf das Angebot von Coaching-Ausbildungen (17mal „Ja“ bei Person 1, 18mal „Ja“ bei den Personen 2 und 3). Die 3 Personen zeigen bei der Beantwortung der 2. Frage, ob die interviewten Coaches neben Coaching noch andere Dienstleistungen anbieten, keine einheitliche Meinung. Zwei der 3 Personen sind der Meinung, dass die Mehrheit der befragten Coaches keine zusätzlichen Dienstleistungen anbieten. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse verweisen die Oberkategorie 6 „Angebot anderer Ausbildungen“ mit 7 Nennungen sowie die Oberkategorie 4 „Angebot von Coaching-Ausbildungen“ mit 13 Nennungen auf ein ergänzendes Angebot einiger der Befragten. Sowohl bei der qualitativen als auch bei der quantitativen Untersuchung hätte man eine höhere Bedeutung von weiteren Angeboten der befragten Coaches erwarten können, zumal die Meinung, dass Coaches nicht allein vom Coaching leben können, weit verbreitet ist.

Die Frage 1 des Themas „Internet-Coaching“, ob die interviewten Coaches Formen des Internet-Coaching in Zukunft als eine Alternative zum persönlichen Coaching in Betracht ziehen, wurde von den 3 Personen einheitlich beantwortet. Im Großen und Ganzen sehen die 3 Personen bei den interviewten Coaches nur eine geringe Bedeutung von Internet-Coaching in der Zukunft (20mal „Nein“ bei Person 1, 17mal „Nein“ bei Person 2 und 21mal „Nein“ bei Person 3). Eine Alternative zum persönlichen Coaching kann es auch nach der qualitativen Untersuchung nicht sein. Die Fragebogenergebnisse bestätigen die 53 Nennungen in der

Oberkategorie 1 „keine Verwendung von Internet-Coaching“. Auf der anderen Seite zeigen die Ergebnisse der Fragebögen auch, dass die 3 Personen der Meinung sind, dass eine nicht unerhebliche Zahl der befragten Coaches bereits Formen des Internet-Coaching ausprobiert und eingesetzt hat. Die Oberkategorien 2 und 3 deuten mit 26 und 41 Nennungen ebenfalls auf einen existierenden Umgang der Interviewten mit neuen Formen des Coachings hin.

## **9 Diskussion: Theorie vs. Empirie**

Die Ausgangssituation zu Beginn dieser Untersuchung der deutschen Coaching-Szene war eine wahrgenommene negative Stimmung bezogen auf das Thema Coaching von verschiedenen Akteuren, die in unterschiedlicher Weise mit dem Thema Coaching in Verbindung stehen. Konkret genannt wurde bislang insbesondere Stefan Kühl, der mit seiner Begriffswahl der „Scharlatanerie“ zu denjenigen Autoren gehört, die offen die Qualität im Coaching bemängeln. Kühl bezieht sich in seiner Kritik besonders auf die fehlende Konkretisierung und Definition des Coaching-Begriffs und kritisiert insbesondere, dass verschiedene Anbieter frei gewählte Inhalte unter dem Begriff Coaching am Markt offerieren können (vgl. Quellen Kapitel 5.1). Die geführten Interviews zeigen deutlich, dass auch die interviewten Personalverantwortlichen und die interviewten Coaching-Anbieter die Existenz von qualitativ fragwürdigen Coaching-Anbietern bestätigen. Die Personalverantwortlichen sagen eindeutig, dass sie sich im Auswahl-Prozess über die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter im Klaren sind und deshalb besonders selektiv vorgehen. Die interviewten Coaches bestätigen die von Kühl kritisierte Verwendung des Coaching-Begriffs und bestätigen ebenfalls die Existenz qualitativ fragwürdiger Kollegen. Auch die quantitative Überprüfung der Ergebnisse aus den Interviews bestätigt eindeutig, dass die große Mehrheit der interviewten Personen ein Qualitätsproblem in der Coaching-Szene wahrnimmt. Die Masse an Literatur ist vermutlich Teil der wahrgenommenen fehlenden Präzision im Coaching. Das in der Literatur breite Angebot an inhaltlichen Ansätzen und Vorgehensweisen im Coaching zeigt sich auch in der Untersuchung. Die von den befragten Coaches genannten Inhalte ihres Coaching-Angebots zeigen ein sehr breites Themenspektrum. Dies ergänzt zunächst das Bild einer undurchsichtigen und intransparenten Coaching-Szene. Betrachtet man jedoch die ebenso große Vielfalt an Coaching-Anlässen, die von den Personalverantwortlichen genannt wurden, so erscheint das breite Angebot von Coaching-Leistungen sinnvoll, um so auch den unterschiedlichen Anforderungen auf Seiten der Klienten gerecht werden zu können. Ferner zeigt die Auswertung des Themenfelds „Coaching-Auswahl“ eine Menge an weichen und

harten Faktoren, die für die Personalentscheider im Auswahlprozess gleichermaßen eine Rolle spielen. Demnach ist das breite Angebot von Coaching unabhängig von der Frage, ob einige Anbieter qualitativ fragwürdig sind, auch positiv zu betrachten, wenn man bedenkt, wie viele unterschiedliche Anforderungen Unternehmen an Coaching-Anbieter stellen.

Ein wesentliches Element der Coaching-Branche ist der Markt für Coaching-Ausbildungen. Das Angebot von Coaching-Ausbildungen im Internet ist kaum noch zu überblicken. Der Nachfrager-Seite werden unzählige Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielen verschiedenen Schwerpunkten angeboten. Die große Mehrheit der interviewten Coaches sieht auch den Markt für Coaching-Ausbildungen ähnlich kritisch wie die Coaching-Szene selbst. Auch die quantitative Untersuchung bestätigt dies. Aus allen Interviews kann ein einheitliches Meinungsbild hinsichtlich des in der Literatur sehr präsenten und diskutierten Themas „Coaching und Therapie“ vernommen werden. Bei diesem Thema zeigt sich auf Seiten der Personalverantwortlichen als auch bei den Coaches eine Befürwortung für eine klare Trennung von Coaching und Therapie. Diese Übereinstimmung wirkt geradezu erleichternd, bedenkt man, mit welchen negativen Folgen insbesondere für die Klienten ein falscher und sorgloser Umgang mit diesem Thema verbunden sein kann. Auch beim Thema „Internet-Coaching“ sind die Befragten zum Großteil einer Meinung hinsichtlich der großen Bedeutung der Face to Face Interaktion zwischen Coach und Klient und der daraus schließenden Tatsache, dass moderne Formen des Internet-Coaching das persönliche Vier-Augen Coaching in Zukunft nicht ersetzen können. Alle Befragten äußern klar die Meinung, dass qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter existieren. Auf dieser Basis wirken die positiv beschriebenen Erfahrungen der Personalverantwortlichen mit externen Coaching-Anbietern noch intensiver. Die u.a. von Stefan Kühl geäußerte Kritik ist den Unternehmen bekannt, und sie teilen diese auch. Allerdings geben sich die Personalverantwortlichen im Auswahl-Prozess große Mühe, die Bedeutung der Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter gering zu halten. Die interviewten Coaches selbst koppeln ihr eigenes Dasein als Coach von den unseriösen Machenschaften einiger ihrer Kollegen ab. Die empirischen Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Coaches durch die Existenz qualitativ fragwürdiger Kollegen keine negativen Folgen auf die eigene Coaching-Tätigkeit verspüren.

## 10 Prüfung der Hypothesen

Das theoretische Fundament, die von vielen Autoren geäußerte Kritik an der deutschen Coaching-Branche, damit einhergehend die Kritik an der Verwendung des Coaching-Begriffs sowie die steigende Anzahl von Coaching-Anbietern ist der Kern, aus dem die Null-Hypothesen bzw. Ausgangshypothesen C1, C2 und P1 hergeleitet wurden. Diese werden nun anhand der empirischen Ergebnisse und derer sinnvollen Interpretation und Verknüpfung überprüft. Die Verifizierung bzw. Verwerfung der Hypothesen wird in deskriptiver Form durchgeführt.

***Hypothese C1:** „Coaches erachten es hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf die Coaching Branche als problematisch, dass der Coaching-Begriff ungeschützt ist und von vielen Coaching-Anbietern unterschiedlich verwendet wird“*

Die Mehrheit der interviewten Coaches sieht und beschreibt die Existenz fragwürdiger Coaching-Anbieter und kritisiert die schlechten Bedingungen im Coaching. Dies wird verdeutlicht durch 54 Nennungen in der Oberkategorie 1 des Themas „Verwendung des Coaching-Begriffs“. Die 54 Nennungen umfassen konkrete kritische Äußerungen der befragten Coaches hinsichtlich der Ungeschütztheit des Coaching-Begriffs und struktureller Probleme im Coaching-Markt (siehe u.a. Unterkategorien 1, 10, 15 und 19). Die Gültigkeit dieser Ergebnisse wird neben der Ausdifferenziertheit der Aussagen in zahlreichen Unterkategorien auch durch ein ähnliches Ergebnis im Themenfeld „Coaching-Ausbildungen“ gestützt. In Oberkategorie 5 zeigen 40 Nennungen, dass die befragten Coaches auch auf dem Coaching-Ausbildungsmarkt Probleme erkennen und die Existenz fragwürdiger Ausbildungsanbieter klar benennen (siehe u.a. Unterkategorien 9 und 16). Auch die Aussagen der Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen verweisen auf diese Problematik (siehe Oberkategorie 1 des Themenfelds „Coaching-Auswahl“). Allerdings sieht ein nicht unerheblicher Teil der befragten Coaches die Lage im Coaching weniger problematisch (31 Nennungen in Oberkategorie 2 im Themenfeld „Verwendung des Coaching-Begriffs“). Darin enthalten sind Äußerungen der Befragten, die zeigen, dass ein Teil der Coaches die Meinung vertritt, dass sich gegebene Probleme im Coaching-Markt genauso auch in anderen Branchen finden lassen und der Markt bzw. der Kunde letztlich entscheiden wird, wer im Coaching Erfolg haben wird (siehe u.a. Unterkategorien 7, 12 und 21). Dies unterstützt auch die Fragebogenuntersuchung. Von den 3 externen Personen haben 2 die Frage, ob die Coaches

die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter problematisch finden, für die Mehrheit der Interviews mit „Nein“ beantwortet.

Die Hypothese C1 wird verworfen, da die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die interviewten Coaches schlechte Bedingungen auf dem Coaching-Markt wahrnehmen, u.a. die Existenz qualitativ fragwürdiger Kollegen sowie fehlende Regularien seitens großer Coaching-Verbände, aber daraus keine negativen Konsequenzen für die Coaching-Branche befürchten. Diese Sorge, beispielsweise in Form von möglichen Imageproblemen der Coaching-Szene, wird von den befragten Coaches nur in einzelnen Ausnahmen geäußert.

**Hypothese C2:** *„Coaches erachten die zunehmende Anzahl von Coaching-Anbietern hinsichtlich ihrer eigenen Coaching-Tätigkeit als problematisch“*

Die Oberkategorie 3 des Themas „Verwendung des Coaching-Begriffs“ zeigt mit 22 Nennungen, dass die Mehrheit der befragten Coaches trotz der von ihnen benannten schlechten Bedingungen im Coaching-Markt (siehe Oberkategorie 1) keine negativen Folgen für die eigene Tätigkeit als Coach befürchtet. Dabei sind die 13 Nennungen der Unterkategorie 4 „Coaches sehen aufgrund der wachsenden Anzahl von Coaching-Anbietern keine Gefährdung der eigenen Marktposition“ ein wesentlicher Bestandteil der Oberkategorie 3. Die Fragebogenuntersuchung verdeutlicht dies. Person 1 und 2 beantworteten die Frage 2 nach den Auswirkungen der steigenden Anzahl von Coaches auf die eigene Tätigkeit der interviewten Coaches ausnahmslos mit „Nein“. Lediglich Person 3 konnte aus den Textstellen der Interviews vereinzelte Äußerungen der Coaches entnehmen, die Sorgen der Interviewten um die eigene Coaching-Tätigkeit vermuten lassen. Es ist klar, dass man gerade wenn es um die Position der eigenen Person geht, Menschen dazu neigen, Dinge zu beschönigen. Das Problem der sozialen Erwünschtheit spielt hier natürlich eine Rolle (vgl. Quellen Kapitel 8). Die Mehrheit der befragten Coaches sagt, dass sie keine Probleme für die eigene Coaching-Tätigkeit befürchtet. Auf der anderen Seite ist es durchaus vorgekommen, dass Coaches sich auch besorgt geäußert haben. Dabei haben einige Coaches konkret ihr Problem geschildert, im Coaching-Markt aufgrund der Zunahme von Coaching-Angeboten einem starken Druck ausgesetzt zu sein (siehe u.a. Unterkategorien 6 und 14 des Themenfelds „Verwendung des Coaching-Begriffs“). Die Tatsache, dass Coaches durchaus ihre Sorgen und Probleme geäußert haben, kann auf das sehr offene und dialog-ähnliche Gestalten der Interviews zurückgeführt werden. Dies erlaubt es wiederum, die positive Darstellung der eigenen

Coaching-Position der Mehrheit der befragten Coaches als glaubwürdiger anzusehen. Man muss auch berücksichtigen, dass die befragten Coaches alle aus renommierten Datenbanken stammen, für deren Zutritt es eine umfassende Coaching-Ausbildung und viele Jahre Erfahrung als Coach bedarf. Dadurch üben die befragten Coaches ihre Tätigkeit als Coach ohnehin schon aus einer besseren Ausgangslage heraus aus. Es lässt sich vermuten, dass der ein oder andere Coach es schafft, von großen Unternehmen beauftragt zu werden, die ähnlich zu den befragten Unternehmen, komplexe Auswahlmechanismen haben. Dadurch würde sich ein Coach von der Masse absetzen und müsste sich somit um die eigene Marktposition weniger Sorgen machen.

Die Hypothese C2 wird verworfen, da die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die interviewten Coaches die steigende Anzahl von Coaches zwar bemerken, jedoch daraus keine Konsequenzen für die eigene Coaching-Tätigkeit befürchten.

***Hypothese P1:*** „Personalentscheider haben aufgrund der Vielzahl von Anbietern mit externen Coaches negative Erfahrungen gemacht“

Die Personalentscheider haben mit externen Coaching-Anbietern überwiegend positive Erfahrungen gemacht. Dies wird durch die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews deutlich. Die Oberkategorie 1 des Themas „Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern“ zeigt mit 76 Nennungen, dass die Mehrheit der befragten Personalentscheider positiv über die Zusammenarbeit mit externen Coaches berichtet. Diese Ergebnisse singulär betrachtet, bieten zunächst eine große Angriffsfläche für Kritiker qualitativer Inhaltsanalysen, die die positiv beschriebenen Erfahrungen der Personalverantwortlichen auf die Subjektivität und soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten der Befragten zurückführen würden. Diese Kritik wäre an sich auch nachvollziehbar, denn kaum ein Personalverantwortlicher würde sich selbst schlecht darstellen und zugeben, dass er schlechte Erfahrungen mit Coaching-Anbietern gemacht hat. Diese subjektiven Äußerungen der Befragten werden auch durch die Fragebogenuntersuchung deutlich. Bis auf wenige Ausnahmen wurden von den 3 externen Personen fast alle Interviews mit Personalverantwortlichen zum Thema „Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern“ mit einer Zahl >0 bewertet. Es muss berücksichtigt werden, dass sich die 76 Nennungen in der Oberkategorie 1 des Themenfelds „Erfahrungen mit externen Coaches“ aus 10 Unterkategorien in einer sehr ausdifferenzierten Vorgehensweise zusammensetzen. Darunter z.B. auch die Unterkategorien 2, 6 und 7, die mit 13, 14 und 15

Nennungen konkret auf die positive Verhaltensänderung der Coachees durch ein Coaching, die positive Rückmeldung der Coachees und die Zielerreichung im Coaching hindeuten. Dies zeigt, dass die positiven Erfahrungen auch auf die positive Wirkung von Coaching in den befragten Unternehmen zurückzuführen ist. Hinweise auf die Validität der Daten können auch durch die Verknüpfung mit den Ergebnissen anderer Themenfelder gewonnen werden. Die positiven Erfahrungen erscheinen plausibel, wenn man bedenkt, dass die Personalentscheider in die Auswahl von Coaches viel Zeit investieren. Die Oberkategorie 4 des Themas „Coaching-Auswahl“ verdeutlicht mit 77 Nennungen in 6 Unterkategorien die professionelle und systematische Vorgehensweise der Personalverantwortlichen bei der Auswahl von Coaching-Anbietern für ihr Unternehmen. Des Weiteren verdeutlichen, unter Berücksichtigung des Phänomens der „sozialen Erwünschtheit“, 30 Nennungen in der Oberkategorie 5 desselben Themas, welche geringe Bedeutung qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter für die Personalentscheider im Auswahl-Prozess haben. Ferner zeigen 17 Nennungen in der Oberkategorie 2 des Themenfeldes „Erfahrungen mit externen Coaches“, dass die Befragten in den Interviews nicht nur ein Problem qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter wahrnehmen, damit verbunden u.a. die Befürwortung von festen Regularien und einheitlichen Zertifizierungen im Coaching (siehe Oberkategorie 1 des Themenfeldes „Coaching-Auswahl“), sondern durchaus auch selbst negative Aspekte aus der Zusammenarbeit mit externen Coaches geäußert haben. Darunter u.a. die Unterkategorien 9 und 10 des Themenfeldes „Erfahrungen mit externen Coaches“, die zeigen, dass befragte Personalverantwortliche auch konkret die geringe Qualität der Coaches und die unzureichende Wirksamkeit des Coachings genannt haben. Ein Teil der befragten Personalverantwortlichen hat zudem geschildert, wie schwierig es ist, aufgrund der nicht einfachen Messbarkeit von Coaching-Ergebnissen, überhaupt Aussagen über gute oder schlechte Erfahrungen mit Coaching-Anbietern machen zu können (siehe Unterkategorie 11 der Oberkategorie 3 des Themenfeldes „Erfahrungen mit externen Coaches“ ). Dies lässt vermuten, dass die Befragten sich in den offenen Interviews durchaus auch wirklichkeitsnah geäußert haben und nicht durchgängig dem Drang erlagen sich und ihr Unternehmen möglichst positiv darstellen zu müssen.

Die Hypothese P1 wird verworfen, da die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der interviewten Personalverantwortlichen mit externen Coaching-Anbietern positive Erfahrungen gemacht hat und diese Erfahrungen in den Interviews auch tiefgehend veranschaulicht haben.

***Hypothese H1:** „Aufbauend auf den Geschehnissen im deutschen Coaching und der Überprüfung der Hypothesen C1, C2 und P1 können Qualitätskriterien entwickelt werden, aus denen berufliche Ratschläge für Coaches und Personalverantwortliche abgeleitet werden können“*

Aus den zahlreichen Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse ist eine enorme Menge an Informationen hervorgegangen, anhand derer es möglich ist, Coaches und Personalverantwortlichen Empfehlungen für die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeiten zu geben. Die Überprüfung der Hypothesen C1, C2 und P1 zeigt auf, dass sowohl die Mehrheit der befragten Coaches als auch die Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen auf die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter hinweist. Zusätzlich stellt die Mehrheit der befragten Coaches eine ähnliche Problematik auf dem Markt für Anbieter von Coaching-Ausbildungen fest. Dadurch werden erste Merkmale des deutschen Coaching-Marktes sichtbar. Andererseits zeigt die Überprüfung der Hypothese P1, dass es qualitativ hochwertig arbeitende Coaches gibt. Dadurch wird ein weiteres Spezifikum der Coaching-Szene charakterisiert, welches wichtige Hinweise für Coaches und Personalverantwortliche gibt.

Die Hypothese H1 wird bestätigt, da die qualitative Inhaltsanalyse Informationen offenlegt, aus denen Qualitätsmerkmale der deutschen Coaching-Szene erkennbar werden, mittels derer es möglich ist, Coaches und Personalentscheidern eine jeweils spezifische Orientierung im Umgang mit dem Thema Coaching zu geben.

Die Essenz der Hypothese H1 soll im Rahmen der folgenden Kapitel „Praktische Relevanz der Arbeit“ und „Schlussfolgerung“ vertieft behandelt werden. Darin wird der praktische Nutzen der Arbeit beschrieben indem Charakteristika der deutschen Coaching-Branche vorgestellt werden, nach denen sich sowohl Coaching-Anbieter als auch Personalverantwortliche in Unternehmen in der Zukunft richten können.

Zur Überprüfung der Hypothesen C1, C2, P1 und H1 wurden hier hauptsächlich die Themenblöcke „Verwendung des Coaching-Begriffs“, „Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern“ und „Coaching-Auswahl“ herangezogen. Es soll nun nicht der Eindruck entstehen, dass die Ergebnisse zu den anderen Themenblöcken unwesentlich seien. Im Gegenteil: Die Ergebnisse aller 8 Themenfelder und deren Verknüpfung miteinander liefern das Grundgerüst auf dessen Basis man die zur Überprüfung der Hypothesen herangezogenen Antworten der Coaches und Personalverantwortlichen hinsichtlich ihrer Aussagekraft richtig bewerten und einschätzen kann.

## 11 Praktische Relevanz der Arbeit

Der Anlass zur Durchführung dieses Forschungsprojekts war durch die unterschiedliche Verwendung des Coaching-Begriffs in verschiedenen Gesellschaftsbereichen und durch die zunehmende Bedeutung von Coaching im beruflichen Kontext gegeben. Diese enorme Präsenz von Coaching macht die Dissertation und die Untersuchung der „Business-Coaching Branche“ sehr relevant. Die gewonnenen Erkenntnisse der Arbeit basieren u.a. auf Daten, die in Gesprächen mit Personalverantwortlichen aus Dax-Unternehmen geführt wurden. Es handelt sich also um Unternehmen, in denen Coaching, nicht zuletzt aufgrund der Größe des Unternehmens, eine hohe Bedeutung hat. Personalverantwortliche aus Unternehmen unterschiedlicher Größe können hinsichtlich der Kernmerkmale der deutschen Coaching-Szene aus den Ergebnissen elementare Informationen gewinnen. Sowohl Unternehmen, die im Personalentwicklungsbereich zum Thema Coaching bereits ähnlich aufgestellt sind wie die befragten Unternehmen als auch Firmen, bei denen Coaching noch keine große Rolle spielt, die aber in der Zukunft dem immer weniger transparenten Coaching-Markt begegnen werden, können ihren Nutzen aus dieser Dissertation ziehen. Die Auswahl von Coaches durch die befragten Personalentscheider demonstriert ein Qualitätsmerkmal der Unternehmen. Die positive Wirkung, die Coaching in vielen der befragten Unternehmen hat, ist mit Sicherheit auch auf die strengen Auswahlmechanismen in den Unternehmen zurückzuführen. Die Unterkategorien 7 und 8 des Themenfeldes „Coaching-Auswahl“ zeigen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen Coaches aus einem festen Kreis bzw. aus irgendeiner Form von Netzwerk auswählen. Der Aufbau eines solchen „Pool“ an Coaches erforderte zunächst, dass die Personalverantwortlichen zahlreiche Gespräche mit verschiedenen Coaching-Anbietern geführt haben. Denn nur so konnten sie herausfinden, welche Coaches sowohl fachlich als auch hinsichtlich der „Chemie“ zu ihrem Unternehmen und den Mitarbeitern passen. Personalentscheider kleiner und mittelständischer Unternehmen sollten sich an den befragten Unternehmen ein Beispiel nehmen, wie sie mit dem Thema Coaching umgehen. Ein Ratschlag lautet, sich mit mehreren potentiellen Coaching-Anbietern fachlich und persönlich intensiv auseinanderzusetzen und daraufhin ein eigenes Netzwerk mit Coaches aufzubauen. Es bleibt zu überlegen, welche praktische Erkenntnis Coaching-Anbieter aus dieser Dissertation ziehen können. Zum einen wird durch diese Arbeit deutlich, dass Coaches sich einer umfangreichen Auswahlmühle nicht entziehen können, wenn sie auf eine Zusammenarbeit mit größeren Unternehmen hoffen. Die Dissertation zeigt, dass auf Unternehmensseite

ein großes Ausrufezeichen hinsichtlich von Qualitätsansprüchen an externe Coaches gesetzt wird, dem Coaches auch versuchen müssen gerecht zu werden.

Und das ist ein sehr positiver Aspekt von hoher praktischer Relevanz für die Zukunft, dass Coaches den Ratschlag erhalten, sich und ihr Leistungsangebot immer wieder neu zu hinterfragen. Einige Coaches erzielen mit ihren Leistungen in den befragten Unternehmen bereits sehr positive und wirkungsvolle Ergebnisse (siehe u.a. Unterkategorien 2 und 6 des Themenfeldes „Erfahrungen mit externen Coaches“). Die erfolgreiche Auswahl von Coaches durch die Personalverantwortlichen und die positiven Ergebnisse von Coaching in einigen Unternehmen zeigen positive Qualitätsmerkmale auf beiden Marktseiten der Coaching-Szene. Dennoch sollten Coaches sich kontinuierlich weiterbilden, um sich von der Masse an Anbietern abgrenzen zu können. Coaches sollten die Perspektive von Personalentscheidern verstehen und sich klarmachen, dass sie einer von unzähligen Coaching-Anbietern sind, die tagtäglich versuchen ihre oftmals identischen Dienstleistungen zu verkaufen. Dieser Punkt kann von zwei Seiten positiv betrachtet werden. Zum einen profitieren Firmen davon, dass Coaches erkennen, dass sie gute Leistungen liefern müssen, um weiterhin eine Rolle spielen zu können. Zum anderen gibt es auch den Coaching-Anbietern selbst die Chance, sich durch außergewöhnliche Leistungen am Markt in eine Spitzenposition zu bringen.

## **12 Methodenkritik**

Bekannt ist die Auseinandersetzung zwischen Befürwortern von qualitativen Forschungsmethoden und Vertretern quantitativer Forschung. Wissenschaftler, die quantitative Methoden bevorzugen, argumentieren häufig, dass qualitative Forschungsergebnisse nur subjektiv interpretiert werden können und dass es an einer Standardisierung und Überprüfbarkeit der gewonnenen Daten fehlt. Auf der anderen Seite bemängeln qualitative Forscher Erhebungsinstrumente, welche die Untersuchungsteilnehmer in ein bereits angefertigtes Antwortmuster drängen. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass die Untersuchungsteilnehmer nicht die Gelegenheit erhalten, ihre subjektiven Meinungen und Empfindungen während der Untersuchung äußern zu können (vgl. Greif in Graf u.a. 2011, S.37f).

In dieser Dissertation wurde hauptsächlich mit qualitativen Interviews gearbeitet. Zusätzlich wurde durch eine Fragebogenuntersuchung versucht, die Gültigkeit der qualitativen Daten durch die numerische Darstellung weiterer Daten zu bekräftigen. Es wurden demnach qualitative und quantitative Vorgehensweisen gewählt.

Dieser Aspekt wird unter dem Begriff der „Triangulation“ transportiert. Die Triangulation meint die verbundene Verwendung verschiedener Erhebungsformen, um die Nachteile der einen durch die Vorteile der anderen Vorgehensweise ausgleichen zu können (vgl. Schnell u.a. 2011, S. 255). Über die Triangulation wurde bereits im Kapitel 8 (Analyse der Daten) dieser Arbeit gesprochen.

Im Zentrum stehen die 50 offenen Interviews, welche dazu führen konnten, eine enorme Materialtiefe in den persönlichen Gesprächen zu erhalten. Dabei wurde großen Wert auf die Einhaltung der in Kapitel 8 beschriebenen Gütekriterien gelegt. Trotz der strengen Orientierung an den Gütekriterien ist dem Verfasser dieser Dissertation bewusst, dass das Problem der Subjektivität der gewonnenen qualitativen Daten zwar eingeschränkt wird und auch von der Validität der gewonnenen Daten ausgegangen werden darf, die Kritik an qualitativen Inhaltsanalysen aber bestehen bleibt. Insbesondere die Frage nach der Reliabilität der empirischen Daten gibt aufgrund der starken Situations- und Kontextabhängigkeit persönlicher Interviews Anlass zur Diskussion.

Auch Siegfried Greif behandelt die Problematik der Gültigkeit von Daten, die durch qualitative Untersuchungen gewonnen wurden. Er beschreibt eine von Harald Geißler durchgeführte Untersuchung von Coaching-Prozessen, in der ähnlich wie in dieser Dissertation Transkripte mit einem Kategoriensystem ausgewertet wurden. Kritiker dieser Vorgehensweise würden auch in diesem Fall die fehlende Objektivität und Validität der Daten bemängeln (vgl. Greif in Graf u.a. 2011, S.45f).

Die Methodendiskussion in Bezug auf die Forschung im Coaching ist dem Verfasser dieser Dissertation bekannt. Es handelt sich bei qualitativen offenen Interviews immer um den Umgang mit den subjektiven Daten, die man in den Gesprächen gewinnt. Wichtig ist, dass in dieser Dissertation die erhobenen Daten, bezogen auf die unterschiedlichen Themenblöcke und deren Kategorien, richtig miteinander verknüpft und interpretiert wurden. Es handelt sich demnach nicht um eine bloße Wiedergabe der Aussagen der Befragten mit dem Anspruch diese als gültig zu bezeichnen.

### **13 Kritik der eigenen Arbeit**

Die Interviews haben gezeigt, dass die Unternehmen sehr gute Erfahrungen mit Coaching-Anbietern gemacht haben. Hier ist klar, dass man zusätzlich die Coachees bzw. die jeweiligen Mitarbeiter hätte interviewen müssen. Die Meinungen nicht nur von den Personalverantwortlichen, sondern auch von den im Coaching direkt involvierten Mitarbeitern hätten

mit Sicherheit interessante Erkenntnisse hervorgebracht. Dies war verständlicherweise nicht umsetzbar. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Kaum ein Unternehmen wird es zulassen, dass die eigenen Mitarbeiter den Ablauf von Coaching im Unternehmen in einem Interview bewerten. Ferner wären die entscheidenden Mitarbeiter auch nur schwer zu identifizieren gewesen, da Coaching oftmals noch sehr anonym abläuft und sich die jeweiligen Coachees vor einem Coaching-Prozess vom Personalverantwortlichen als auch vom Coach Diskretion zusichern lassen. Die Realisierung eines umfassenden Forschungsprojekts, in der Coaching-Anbieter, Unternehmen und Klienten mit einbezogen werden, ist ein spannendes Forschungsziel für die Zukunft.

## **14 Schlussfolgerung**

Das Ziel dieses Forschungsprojekts, wie im Titel angesprochen, Hinweise auf die Qualität im deutschen Coaching-Markt zu geben, ist erreicht worden. Die sehr ausdifferenzierte Inhaltsanalyse der geführten Interviews hat Daten in 400 Unterkategorien hervorgebracht, welche die Sichtweisen entscheidender Akteure im Coaching aufzeigen. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Mehrheit sowohl der befragten Personalverantwortlichen als auch der Coaching-Anbieter ein Qualitätsproblem in der Coaching-Branche erkennt, die Existenz qualitativ fragwürdiger Coaches benennt und damit ein zentrales Merkmal der Coaching-Branche offenlegt. Dies wird durch die Inhalte zahlreicher Unterkategorien deutlich. Andererseits zeigen die Erfahrungen, die ein Großteil der Personalverantwortlichen mit Coaches gemacht hat, dass es qualitativ gut arbeitende Coaching-Anbieter geben muss. Dies ist die Konsequenz, die man aus Erfolgen und positiven Ergebnissen von Coaching, die von befragten Personalverantwortlichen detailliert beschrieben wurden, ziehen kann. Die guten Erfahrungen relativieren die von den Interviewten beschriebene Existenz unseriöser Coaching-Anbieter. Die Mehrheit der Interviewten hat sich basierend auf der Grundlage einer zweifelsfrei vorhandenen dunklen Seite des Coaching-Markts von diesen Gegebenheiten losgelöst. Weder die befragten Coaches noch die befragten Personalentscheider sehen für sich, ihr Unternehmen oder für die Coaching-Szene negative Auswirkungen.

Auch unter der Berücksichtigung, dass Personen sich und ihre Tätigkeit in Interviews besonders gut darstellen wollen, sind die gewonnenen Daten als glaubwürdig und als realistische Hinweise auf die Qualität im deutschen Coaching anzusehen. Denn die Ausdifferenziertheit, in der die Personalverantwortlichen ihre Vorgehensweise bei der Auswahl von Coaches beschreiben, mit welcher Systematik sie vorgehen, macht es

verständlich, warum überwiegend positive Erfahrungen mit Coaching-Anbietern gemacht wurden. Hinzu kommt die Zufriedenheit seitens einiger der Personalverantwortlichen mit den Ergebnissen von Coaching, die von einigen der Befragten genannt wurden. Es muss also auf dem Coaching-Markt sehr gute Anbieter geben, zumindest solche, die es schaffen, die strengen Auswahlmechanismen renommierter Unternehmen zu überstehen und es auch schaffen, die Erwartungen der Unternehmen an ein Coaching zu erfüllen. Daraus lässt sich folgern, dass ein von manchen Autoren oftmals vermitteltes grundsätzliches Misstrauen gegenüber der Coaching-Branche ungerechtfertigt ist. Natürlich haben viele Personen mit unzureichender Ausbildung und fehlender Expertise Zugang in die Tätigkeit als Coach. Ein Teil der befragten Coaches und auch der Personalverantwortlichen äußern u.a. ihren Wunsch nach festen Regularien im Coaching. Der Coaching-Markt ist jedoch nicht gefährlich für die Nachfrager-Seite. Der Coaching-Markt kann als sehr zersetzt beschrieben werden, viele unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte und Ansätze zeigen sich auf Seiten der interviewten Coaches. Diese Masse an Angeboten vermittelt Außenstehenden natürlich leicht einen unseriösen Eindruck, weil diese Probleme haben, die Menge an Möglichkeiten zu verarbeiten. Diese Menge an Angeboten ist jedoch als positiv und notwendig zu betrachten. Unternehmen haben je nach Branchenzugehörigkeit und Kultur sehr unterschiedliche Anforderungen an ein Coaching, weshalb die Vielzahl an Coaching-Angeboten in dieser Hinsicht positiv ist.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass der deutsche Coaching-Markt Qualitätsdefizite zeigt, da es qualitativ fragwürdige Anbieter gibt und es für Nachfrager viel Zeit und Aufwand erfordert, den passenden Coach zu finden. Jedoch gibt es viele qualitativ hochwertig arbeitende Coaches, deren Coaching auch positive Wirkung zeigt! Es kostet viel Zeit und Aufwand, um den Coach zu finden, der auch zum jeweils Suchenden und seinem Anliegen passt. Den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit zu Folge soll Personalentscheidern aller Unternehmen, in denen Coaching eine Bedeutung hat, empfohlen werden, die Auswahl von externen Coaches strukturiert und mit dem notwendigen Umfang durchzuführen, um so die Chance auf ein erfolgreiches Coaching zu erhöhen. Dies ist zumindest sinnvoll, solange ein Unternehmen noch keinen festen Kreis an Coaching-Anbietern kennengelernt hat, mit denen eine langjährige Zusammenarbeit denkbar erscheint. Insbesondere Privatpersonen, die ohne das Netzwerk ihres Arbeitgebers einen Coach suchen, soll empfohlen werden viel Zeit zu investieren, um den für sie richtigen Coaching-Anbieter zu finden. Ebenso bedacht sollten alle Personen vorgehen, die eine Coaching-Ausbildung absolvieren wollen. Dies gilt besonders für

Privatpersonen, die ohne die Hilfe Ihres Arbeitgebers einen Ausbildungs-Anbieter suchen. Diese sollten sich im Bekannten- oder Kollegenkreis umhören, sich bei Coaching-Verbänden informieren und mit mehreren potentiellen Anbietern ein Informationsgespräch führen.

Die Tatsache, dass die Coaches sich ähnlich wie die Personalentscheider frei von der selbst diagnostizierten Existenz qualitativ fragwürdiger Coaching-Anbieter machen, erscheint zunächst nicht verwunderlich. Welcher Coach würde sich in einem Interview schon selbst einer Gruppe von Coaches zuordnen, deren Machenschaften im Coaching sie selbst als sehr fragwürdig beschreiben. Diese menschliche Reaktion soll nicht unberücksichtigt bleiben, auch wenn ihr nicht zu viel Bedeutung beigemessen werden soll. Es ist spekulativ und auch willkürlich, genau zu benennen, wie viele der interviewten Coaches nun den qualitativ hohen Ansprüchen der Unternehmen gerecht werden und welche dies nicht tun. Die Coaches liefern insofern jedoch ernstzunehmende Qualitätshinweise, als dass die große Mehrheit sehr gut ausgebildet ist. Hier stellt sich die Frage, was eigentlich eine gute Ausbildung ist. Beim Thema „Coaching-Ausbildungen“ äußerte sich auch die Mehrheit der befragten Coaches kritisch über den Markt von Coaching-Ausbildungen. Dennoch lässt die fachliche Breite, in der die Inhalte des Coaching-Angebots geschildert wurden, sowie die zuvor durchgeführte Auswahl der Coaches als Interviewpartner über Datenbanken renommierter Coaching-Institutionen darauf schließen, dass die Mehrheit der Gesprächspartner ihre Coaching-Tätigkeit zumindest auf einem soliden fachlichen Fundament ausübt.

Fakt ist, dass in dieser Untersuchung viele wichtige Hinweise gewonnen werden konnten und dass auch viele Fragen offen bleiben und auch neu entstanden sind. Die von der Mehrheit aller Interviewten gewünschte Regulierung im Coaching sollte der Untersuchung zu Folge nur insofern eingeführt werden, als dass eine gewisse Breite des Coaching-Angebots nicht verloren geht. Eine strikte Definition des Coaching-Begriffs und eine fest vorgeschriebene Art und Weise der Ausübung der Coaching-Tätigkeit kann unter Berücksichtigung der sehr individuellen Anforderungen von Unternehmen und ihren Mitarbeitern nicht zielführend sein. Andererseits darf stark vermutet werden, dass die Coaching-Szene gerade wegen der fehlenden Regulierung oftmals in ein dunkles Licht gerückt wird. Die Nachfrager sehen sich mit einem Massenangebot konfrontiert und Masse wird von vielen Menschen häufig mit etwas geringer Wertigem assoziiert.

## 15 Literaturverzeichnis

### Literatur:

- BCO- Büro für Coaching und Organisationsberatung und dem deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) (2010): Coaching-Umfrage Deutschland.
- Borlinghaus, Ralf (2010): Coaching 2.0: Handbuch TeleCoaching; die neue Dimension des Coachings, Lulu.com, Kreuzlingen.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (2005) : Das Scharlatanerieproblem; Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung- 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings.
- DIE ZEIT: Interview mit Stefan Kühl am 1.06.2006
- Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung- Eine Einführung, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Geißler, Harald (2008): E-Coaching, Schneider Verlag Hohengehren GmbH, Baltmannsweiler.
- Gläser, Jochen; Laudel Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. überarbeitete Auflage, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Graf, Eva-Maria u.a. (2011): Beratung, Coaching, Supervision, Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Grimmer, Bernhard; Neukom, Marius (2009): Coaching und Psychotherapie, Gemeinsamkeiten und Unterschiede- Abgrenzung oder Integration?, 1. Auflage, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten, Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Auflage, VS- Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Höher, Peter (2007): Coaching als Methode des Organisations-Lernens, EHP- Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach.
- Kanning, Uwe Peter; Staufenbiel, Thomas (2012): Organisationspsychologie, Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- König, Eckard; Volmer, Gerda (2012): Handbuch Systemisches Coaching, Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision, zur personenorientierten Beratung in Organisationen, 1. Auflage, VS- Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Lippmann, Eric (2009): Coaching, Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2., aktualisierte Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse- Grundlagen und Techniken, 10. neu ausgestattete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Migge, Björn (2011): Handbuch Business-Coaching, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Nowotny, Valentin (2012): Praxiswissen Coaching: Grundlagen, Methoden, Qualitätskriterien und Erfolgsfaktoren, AV Akademikerverlag, Saarbrücken.
- Nowotny, Valentin (2005): Praxiswissen Coaching: Grundlagen, Methoden, Qualitätskriterien und Erfolgsfaktoren, Verlag Dr. Müller, Berlin.
- Offermanns, Martina; Steinhübel, Andreas (2006): Coachingwissen für Personalverantwortliche, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Ostermann, Doris (2010): Gesundheitscoaching, 1. Auflage, VS- Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Porst, Rolf (2009): Fragebogen, ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, VS- Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Rauen, Christopher (2005): Handbuch Coaching, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen u.a.
- Schnell, Rainer u.a. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. aktualisierte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (2006): Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln + fördern, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wegener, Robert u.a. (2011): Coaching entwickeln, Forschung und Praxis im Dialog, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Wissemann, Mathis (2006): Wirksames Coaching: Eine Anleitung, 1. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern.

#### **Internetquellen:**

- <http://www.dvnlp.de/Was-ist-NLP.20.0.html>, Zugriff am 01.07.2011
- <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=409>, Zugriff am 07.05.2011
- <http://www.dgta.de/transaktionsanalyse.php>, Zugriff am 02.07.2011
- [http://www.coaching-index.de/auswahl\\_von\\_coaching-ausbildungen.htm](http://www.coaching-index.de/auswahl_von_coaching-ausbildungen.htm), Zugriff am 20.10.2012
- <http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html>, Zugriff am 18.10.2012
- <http://www.dbvc.de/materialien/qualitaetsstandards-fuer-coaching-weiterbildungen.html>, Zugriff am 20.10.2012
- [http://www.coaching-index.de/searchcoach.asp?von\\_extern=1&search=haeufigste](http://www.coaching-index.de/searchcoach.asp?von_extern=1&search=haeufigste), Zugriff am 30.04.2013
- <http://www.rauen.de/coaching-ausbildung/coaching-ausbildung-34.htm>, Zugriff am 30.04.2013
- <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/153/248/>, Zugriff am 30.04.2013
- [http://www.coachingcenterberlin.eu/wp/wp-content/uploads/2012/12/Fakten-Termine\\_Anmeldung\\_ICA-17-Auf-einen-Blick.pdf](http://www.coachingcenterberlin.eu/wp/wp-content/uploads/2012/12/Fakten-Termine_Anmeldung_ICA-17-Auf-einen-Blick.pdf), Zugriff am 30.04.2013

## 16 Anhang

- Interviewleitfaden für Personalverantwortliche
- Interviewleitfaden für Coaches
- Fragebögen
- DVD-Datenträger ist der Arbeit beigelegt
  - a. Dissertation
  - b. Audioaufnahmen aller Interviews
  - c. Transkripte aller Interviews
  - d. Textstellendokumente
  - e. ausgefüllte Fragebögen
  - f. Interviewleitfäden

## 16.1 Interviewleitfaden: Personalverantwortliche

### Eröffnung:

Sehr geehrter Herr/Frau.....

Ich bin Doktorand an der TU-Dortmund und arbeite an meiner Dissertation zum Thema „Business-Coaching in Deutschland. In diesem Zusammenhang führe ich Interviews sowohl mit Coaches als auch mit Personalentscheidern verschiedener Unternehmen.

Vielen Dank, dass sie sich die Zeit nehmen und meine Arbeit unterstützen!

### Persönliche Daten:

- a Welche Fachrichtung haben sie studiert bzw. welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen?
- b Wenn Sie kurz ihren beruflichen Hintergrund schildern würden?

### 1) Erfahrungen mit Coaching

Coverstory1:

Personalverantwortliche klagen oft über die fehlende Wirksamkeit von Coaching. Das Coaching sei nicht wirklich maßgeschneidert auf die Klienten, sondern nur eine „blinde“ Anwendung psychologischer Instrumente. Von welchen Erfahrungen können Sie berichten?

- a Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit Coaching-Anbietern gemacht?
- b Hat sich die Leistung der Coachees während oder nach Abschluß des Coaching-Prozesses verändert?
- c Worin äußert sich eine Verhaltensänderung des Coachees nach einem Coaching-Prozess?

### 2) Coaching-Anlässe

Coverstory 2:

„Coaches werden von Unternehmensverantwortlichen oder von Mitarbeitern selbst konsultiert um in den meisten Fällen berufliche Anliegen zu den Themen Führung, Motivation oder Konfliktmanagement zu bearbeiten. Was sagen Sie dazu?“

- a Was sind die häufigsten Anlässe, aus denen Sie einen Coach konsultieren?
- b Welche Themen spielen im Unternehmen die größte Rolle im Coaching?

### **3) Auswahl des richtigen Coach**

Coverstory 3:

„Große Coaching-Verbände geben Unternehmen und Privatpersonen immer wieder den Rat, sich bei der Suche nach dem geeigneten Coach ausreichend Zeit zu nehmen. Aufgrund der Tatsache, dass jeder sich als Coach am Markt anbieten könne, sei der Markt überschwemmt mit unseriösen Coaching Anbietern. Dies erhöhe die Gefahr, dass Unternehmen sich für einen unseriösen Coaching-Anbieter entscheiden, der sich als vermeintlich kompetenter Berater hinter dem ungeschützten Coaching-Begriff versteckt.“ Was ist Ihre Meinung?

- a Berücksichtigen Sie bei der Auswahl eines Coachs die Tatsache, dass qualitativ fragwürdige Anbieter ihre Coaching-Konzepte auf dem Markt anbieten?
- b Bemerken Sie eine Tendenz, dass zunehmend qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter auf den Markt kommen?
- c Nach welchen Kriterien suchen Sie einen Coach aus?
- d Was sind Ihre Erwartungen an ein Coaching?
- e Können Sie bitte einen Auswahlprozess für einen Coach schildern?
- f Was sind Ihrer Meinung nach „No Goes“ im Coaching? Gibt es Regeln, gegen die ein Coach unter keinen Umständen verstoßen darf?

### **4) Coaching-Ausbildungen**

Coverstory 4:

„Genauso wie die Coaching-Angebote stehen oft auch Coaching-Ausbildungen in der Kritik. Nach der Meinung vieler Experten und Teilnehmer verschiedener Coaching-Ausbildungen seien viele dieser Ausbildungen nichts weiter als eine Theorie-Lehrstunde“ Was ist ihre Meinung?

- a Haben Sie oder Ihre Kollegen bereits eine Coaching-Ausbildung absolviert?
- b Welche Rolle spielen Coaching-Ausbildungen im Unternehmen?
- c Welche Erfahrungen haben Sie gemacht hinsichtlich qualitativ fragwürdiger Anbieter von Coaching-Ausbildungen?
- d Nach welchen Kriterien wählen Sie die Coaching-Ausbildung für sich selbst bzw. für Ihre Kollegen aus?

## **5) Coaching und Therapie**

Coverstory 5:

„Personalentscheider als auch Coaches berichten oft von Mitarbeitern bzw. Klienten, deren berufliche Probleme in einem engen Zusammenhang mit privaten Problemen stehen. Es gibt nun Personalverantwortliche, die die Meinung vertreten, dass ein Coach gleichzeitig auch eine psychotherapeutische Ausbildung abgeschlossen haben sollte“ Was ist Ihre Meinung dazu?

- a Ist es notwendig, dass ein Coach gleichzeitig auch ein Therapeut ist?
- b Sollte man Coaching und Therapie getrennt ausüben oder miteinander kombinieren?
- c Können Sie von einer Situation berichten, in der der beauftragte Coach mit einem Mitarbeiter in einer Situation war, in der berufliche und private Probleme aufeinander trafen?

## **6) Internet-Coaching**

Coverstory 6:

„Soziologen sagen, dass die heutige Arbeitswelt stark von unserer Leistungsgesellschaft geprägt ist und Mobilität sowie ein gutes Zeitmanagement demnach erforderlich sind. Personalverantwortliche und andere Führungskräfte leiden sehr unter der häufig auftretenden Zeitknappheit, sodass auch für ausführliche Coaching-Sitzungen oft keine Zeit mehr übrig bleibt“. Experten sind nun der Meinung, dass Internet-Coaching (Telefon über Internet, Telefon mit Sichtmöglichkeit, Emails, Chat) aufgrund dieser Entwicklung zunehmend das Coaching unter vier Augen ersetzen wird. Was ist ihre Meinung dazu?

- a Ist Internet-Coaching eine Alternative für das „Vier-Augen Coaching“ in der Zukunft?
- b Wurden im Unternehmen bereits Formen des Internet-Coaching angewendet?
- c Welche Rolle spielen Formen des Internet-Coaching im Unternehmen?

## 16.2 Interviewleitfaden: Coaches

### Eröffnung:

Sehr geehrter Herr/Frau.....

Ich bin Doktorand an der TU-Dortmund und arbeite an meiner Dissertation zum Thema:

„Business Coaching in Deutschland“

In diesem Zusammenhang führe ich Interviews sowohl mit Coaches als auch mit Personalentscheidern verschiedener Unternehmen.

Vielen Dank, dass sie sich die Zeit nehmen und meine Dissertation unterstützen!

### Persönliche Daten:

- a Welche Fachrichtung haben Sie studiert bzw. welche Ausbildung haben sie abgeschlossen?
- b Wenn sie kurz ihren beruflichen Hintergrund schildern würden?

### 1) Verwendung des Coaching-Begriffs

Coverstory 1:

„Viele Coaches klagen darüber, dass Coaching heutzutage ein missbrauchter und ungeschützter Begriff sei, denn jeder könne sich Coach nennen! Demzufolge sei der Markt überschwemmt von unseriösen Coaching-Anbietern“ Welche Meinung vertreten Sie in diesem Zusammenhang?

- a Welche Auswirkungen hat dies für die deutsche Coaching-Branche?
- b Bemerken Sie selbst in ihrer Tätigkeit als Coach Veränderungen dadurch, dass es immer mehr Coaching-Anbieter gibt?
- c Sehen Sie wie viele ihrer Kollegen eine Problematik darin, dass Coaching ein ungeschützter Begriff ist und sich deshalb immer mehr Personen als Coach anbieten?
- d Ist es Ihrer Meinung nach ein Problem, dass der Coaching-Begriff nicht geschützt ist?

## **2) Inhalte des Coaching-Angebots**

Coverstory 2:

„Von Personalverantwortlichen hört man oft den Vorwurf, Coaching sei nicht effektiv und nur eine „blinde“ Anwendung psychologischer Instrumente“. Was sagen Sie zu einer solchen Kritik?

- a Auf welchen Inhalten basiert ihr Coaching-Angebot? Bitte schildern sie detailliert
- b Welche Personen coachen Sie? Welche Managementebene?
- c Bieten Sie Ihren Klienten Einzel- und/oder Gruppencoaching an?
- d Welchen Coaching-Ansatz vertreten Sie?
- e Welchen Anteil haben Tests oder andere diagnostische Instrumente in ihrem Coaching-Ansatz?
- f Was sind Ihrer Meinung nach „No Goes“ im Coaching? Gibt es Regeln, gegen die ein Coach unter keinen Umständen verstoßen darf?

## **3) Coaching-Anlässe**

Coverstory 3:

„Coaches werden von Unternehmensverantwortlichen oder von Mitarbeitern selbst konsultiert um in den meisten Fällen berufliche Anliegen zu den Themen Führung, Motivation oder Konfliktmanagement zu bearbeiten. Was sagen Sie dazu?

- a Haben sie sich auf bestimmte Themenfelder im Coaching spezialisiert?
- b Was sind die häufigsten Coaching-Anlässe, aus denen Sie konsultiert werden?

## **4) Coaching und Therapie**

Coverstory 4:

„Jeder Coach kennt die Situation, in der ein Klient berufliche Probleme hat, die in engem Zusammenhang mit privaten Problemen stehen. Es gibt nun erfahrene Coaches, die die Meinung vertreten, dass ein Coach gleichzeitig auch eine psychotherapeutische Ausbildung abgeschlossen haben sollte“ Was ist Ihre Meinung dazu?

- a Können sie selbst von einer solchen Situation berichten?
- b Haben Sie selbst eine therapeutische Ausbildung abgeschlossen?
- c Ist es notwendig, dass ein Coach gleichzeitig auch ein Therapeut ist?
- d Sollte man Coaching von der Therapie trennen oder miteinander kombinieren?

## **5) Coaching-Ausbildungen**

Coverstory 5:

„Genauso wie die Coaching-Angebote stehen oft auch Coaching-Ausbildungen in der Kritik. Nach der Meinung vieler Experten und Teilnehmer verschiedener Coaching-Ausbildungen seien viele dieser Ausbildungen nichts weiter als eine Theorie-Lehrstunde. Was ist Ihre Meinung?“

- a Sehen Sie ein Problem qualitativ fragwürdiger Anbieter von Coaching-Ausbildungen?
- b Welche Folgen kann es haben wenn Teilnehmer qualitativ fragwürdiger Coaching-Ausbildungen als Coach auf den Markt stoßen?
- c Haben Sie selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert? Bitte schildern Sie detailliert
- d Bieten sie selbst auch eine Coaching-Ausbildung an?
- e Bieten Sie neben Coaching noch andere Dienstleistungen an?

## **6) Internet-Coaching**

Coverstory 6:

„Bekannte Soziologen sagen, dass die heutige Arbeitswelt stark von unserer Leistungsgesellschaft geprägt ist und Mobilität sowie ein gutes Zeitmanagement seien demnach erforderlich. Personalverantwortliche und andere Führungskräfte leiden sehr unter der häufig auftretenden Zeitknappheit, sodass auch für ausführliche Coaching-Sitzungen oft keine Zeit mehr übrig bleibt“. Experten sind nun der Meinung, dass Internet-Coaching (Telefon über Internet, Telefon mit Sichtmöglichkeit, Emails, Chat) aufgrund dieser Entwicklung zunehmend das Coaching unter vier Augen ersetzen wird. Was ist ihre Meinung dazu?

- a Ist Internet-Coaching eine Alternative für das „Vier-Augen Coaching“ in der Zukunft?
- b Welche Rolle spielen Formen des Internet-Coaching in ihrer Tätigkeit als Coach?
- c Haben sie bereits Erfahrungen in der Anwendung von Formen des Internet-Coaching?

### 16.3 Fragebogen Personalverantwortliche

#### Thema: Erfahrungen mit externen Coaching-Anbietern

1) Sind die Erfahrungen der Interviewten mit Coaching-Anbietern negativ oder positiv?

Bitte kreuzen sie nur eine Möglichkeit an! -3=sehr negativ, 3=sehr positiv

#### Interviews

1)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	14)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
2)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	15)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
3)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	16)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
4)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	17)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
5)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	18)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
6)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	19)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
7)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	20)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
8)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	21)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
9)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	22)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
10)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	23)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
11)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	24)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
12)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	25)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
13)	<input type="checkbox"/> -3	<input type="checkbox"/> -2	<input type="checkbox"/> -1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3								

#### Thema: Coaching-Anlässe

1) Was sind die häufigsten Anlässe?

Bitte kreuzen sie die Anlässe an, die ihrer Meinung nach am häufigsten genannt wurden.

Bitte nur eine Möglichkeit ankreuzen!

#### Interviews

1)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
2)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
3)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
4)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
5)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
6)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
7)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung

8)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
9)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
10)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
11)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
12)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
13)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
14)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
15)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
16)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
17)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
18)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
19)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
20)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
21)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
22)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
23)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
24)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung
25)	berufliche Positionierung	Führung	Kommunikation/Konflikte	Persönliches Auftreten	Leistungsoptimierung

**Thema: Coaching-Auswahl**

1a) Gibt es nach Meinung der Personalverantwortlichen qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	9)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	17)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	25)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN
2)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	10)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	18)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
3)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	11)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	19)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
4)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	12)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	20)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
5)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	13)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	21)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
6)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	14)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	22)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
7)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	15)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	23)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
8)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	16)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	24)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			

1b) wenn ja, führt dies bei der Auswahl eines Coaches zu Problemen?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1)	JA	NEIN	9)	JA	NEIN	17)	JA	NEIN	25)	JA	NEIN
2)	JA	NEIN	10)	JA	NEIN	18)	JA	NEIN			
3)	JA	NEIN	11)	JA	NEIN	19)	JA	NEIN			
4)	JA	NEIN	12)	JA	NEIN	20)	JA	NEIN			
5)	JA	NEIN	13)	JA	NEIN	21)	JA	NEIN			
6)	JA	NEIN	14)	JA	NEIN	22)	JA	NEIN			
7)	JA	NEIN	15)	JA	NEIN	23)	JA	NEIN			
8)	JA	NEIN	16)	JA	NEIN	24)	JA	NEIN			

2) Welche Kriterien spielen bei der Auswahl von Coaches die größte Rolle?

Bitte kreuzen sie nur eine Möglichkeit an!

Interviews

1)	weiche Faktoren	harte Faktoren	14)	weiche Faktoren	harte Faktoren
2)	weiche Faktoren	harte Faktoren	15)	weiche Faktoren	harte Faktoren
3)	weiche Faktoren	harte Faktoren	16)	weiche Faktoren	harte Faktoren
4)	weiche Faktoren	harte Faktoren	17)	weiche Faktoren	harte Faktoren
5)	weiche Faktoren	harte Faktoren	18)	weiche Faktoren	harte Faktoren
6)	weiche Faktoren	harte Faktoren	19)	weiche Faktoren	harte Faktoren
7)	weiche Faktoren	harte Faktoren	20)	weiche Faktoren	harte Faktoren
8)	weiche Faktoren	harte Faktoren	21)	weiche Faktoren	harte Faktoren
9)	weiche Faktoren	harte Faktoren	22)	weiche Faktoren	harte Faktoren
10)	weiche Faktoren	harte Faktoren	23)	weiche Faktoren	harte Faktoren
11)	weiche Faktoren	harte Faktoren	24)	weiche Faktoren	harte Faktoren
12)	weiche Faktoren	harte Faktoren	25)	weiche Faktoren	harte Faktoren
13)	weiche Faktoren	harte Faktoren			

**Thema: Coaching-Ausbildung**

1a) Haben die Personalverantwortlichen oder andere Mitarbeiter eine Coaching-Ausbildung absolviert? Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1)	JA	NEIN	9)	JA	NEIN	17)	JA	NEIN	25)	JA	NEIN
2)	JA	NEIN	10)	JA	NEIN	18)	JA	NEIN			
3)	JA	NEIN	11)	JA	NEIN	19)	JA	NEIN			
4)	JA	NEIN	12)	JA	NEIN	20)	JA	NEIN			
5)	JA	NEIN	13)	JA	NEIN	21)	JA	NEIN			
6)	JA	NEIN	14)	JA	NEIN	22)	JA	NEIN			
7)	JA	NEIN	15)	JA	NEIN	23)	JA	NEIN			
8)	JA	NEIN	16)	JA	NEIN	24)	JA	NEIN			

1b) wenn ja, gab es dabei Probleme mit qualitativ fragwürdigen Anbietern?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1)	JA	NEIN	9)	JA	NEIN	17)	JA	NEIN	25)	JA	NEIN
2)	JA	NEIN	10)	JA	NEIN	18)	JA	NEIN			
3)	JA	NEIN	11)	JA	NEIN	19)	JA	NEIN			
4)	JA	NEIN	12)	JA	NEIN	20)	JA	NEIN			
5)	JA	NEIN	13)	JA	NEIN	21)	JA	NEIN			
6)	JA	NEIN	14)	JA	NEIN	22)	JA	NEIN			
7)	JA	NEIN	15)	JA	NEIN	23)	JA	NEIN			
8)	JA	NEIN	16)	JA	NEIN	24)	JA	NEIN			

**Thema: Coaching und Therapie**

1) Sind die interviewten Personalverantwortlichen der Meinung, dass Coaching und Therapie voneinander getrennt oder miteinander kombiniert werden sollte?

Bitte kreuzen sie **kombiniert oder getrennt** an!

Interviews

1)	kombiniert	getrennt	9)	kombiniert	getrennt	17)	kombiniert	getrennt
2)	kombiniert	getrennt	10)	kombiniert	getrennt	18)	kombiniert	getrennt
3)	kombiniert	getrennt	11)	kombiniert	getrennt	19)	kombiniert	getrennt
4)	kombiniert	getrennt	12)	kombiniert	getrennt	20)	kombiniert	getrennt
5)	kombiniert	getrennt	13)	kombiniert	getrennt	21)	kombiniert	getrennt
6)	kombiniert	getrennt	14)	kombiniert	getrennt	22)	kombiniert	getrennt
7)	kombiniert	getrennt	15)	kombiniert	getrennt	23)	kombiniert	getrennt
8)	kombiniert	getrennt	16)	kombiniert	getrennt	24)	kombiniert	getrennt
						25)	kombiniert	getrennt

2) Sind die Personalverantwortlichen der Meinung, dass Coaches auch eine therapeutische Ausbildung absolviert haben sollten?

Bitte kreuzen sie **JA oder NEIN** an!

Interviews

1)	JA	NEIN	9)	JA	NEIN	17)	JA	NEIN	25)	JA	NEIN
2)	JA	NEIN	10)	JA	NEIN	18)	JA	NEIN			
3)	JA	NEIN	11)	JA	NEIN	19)	JA	NEIN			
4)	JA	NEIN	12)	JA	NEIN	20)	JA	NEIN			
5)	JA	NEIN	13)	JA	NEIN	21)	JA	NEIN			
6)	JA	NEIN	14)	JA	NEIN	22)	JA	NEIN			
7)	JA	NEIN	15)	JA	NEIN	23)	JA	NEIN			
8)	JA	NEIN	16)	JA	NEIN	24)	JA	NEIN			

**Thema: Internet-Coaching**

1) Ist Internet-Coaching für die Personalverantwortlichen eine Alternative zum persönlichen Coaching in der Zukunft?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	9)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	17)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	25)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN
2)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	10)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	18)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
3)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	11)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	19)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
4)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	12)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	20)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
5)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	13)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	21)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
6)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	14)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	22)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
7)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	15)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	23)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
8)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	16)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	24)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			

## 16.4 Fragebogen Coaches

### Thema: Verwendung des Coaching-Begriffs

1a) Gibt es nach Meinung der Coaches qualitativ fragwürdige Coaching-Anbieter?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

#### Interviews

1)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	9)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	17)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	25)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN
2)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	10)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	18)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
3)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	11)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	19)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
4)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	12)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	20)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
5)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	13)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	21)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
6)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	14)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	22)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
7)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	15)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	23)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
8)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	16)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	24)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			

1b) Wenn ja, finden die Coaches die Existenz dieser Coaching-Anbieter problematisch?

Bitte kreuzen Sie **JA** oder **NEIN** an!

#### Interviews

1)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	9)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	17)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	25)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN
2)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	10)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	18)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
3)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	11)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	19)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
4)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	12)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	20)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
5)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	13)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	21)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
6)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	14)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	22)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
7)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	15)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	23)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
8)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	16)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	24)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			

2) Hat die steigende Anzahl von Coaches Auswirkungen auf die Coachingtätigkeit der Interviewten?

Bitte kreuzen Sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	9) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	17) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	25) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN
2) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	10) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	18) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	
3) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	11) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	19) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	
4) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	12) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	20) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	
5) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	13) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	21) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	
6) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	14) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	22) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	
7) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	15) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	23) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	
8) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	16) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	24) <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN	

**Thema: Inhalte des Coaching-Angebots**

1) Was ist der Schwerpunkt des Coaching-Angebots der Coaches?

Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an!

Interviews

1) <input type="checkbox"/> Kommunikation	<input type="checkbox"/> Methoden	<input type="checkbox"/> Psychologie/Therapie	<input type="checkbox"/> Systemisches Coaching	<input type="checkbox"/> Ziel-und Ergebnisfokussierung
<input type="checkbox"/> Business Fokus	<input type="checkbox"/> Klient steht im Mittelpunkt		<input type="checkbox"/> Klar definierter Coaching Prozess	
2) <input type="checkbox"/> Kommunikation	<input type="checkbox"/> Methoden	<input type="checkbox"/> Psychologie/Therapie	<input type="checkbox"/> Systemisches Coaching	<input type="checkbox"/> Ziel-und Ergebnisfokussierung
<input type="checkbox"/> Business Fokus	<input type="checkbox"/> Klient steht im Mittelpunkt		<input type="checkbox"/> Klar definierter Coaching Prozess	
3) <input type="checkbox"/> Kommunikation	<input type="checkbox"/> Methoden	<input type="checkbox"/> Psychologie/Therapie	<input type="checkbox"/> Systemisches Coaching	<input type="checkbox"/> Ziel-und Ergebnisfokussierung
<input type="checkbox"/> Business Fokus	<input type="checkbox"/> Klient steht im Mittelpunkt		<input type="checkbox"/> Klar definierter Coaching Prozess	
4) <input type="checkbox"/> Kommunikation	<input type="checkbox"/> Methoden	<input type="checkbox"/> Psychologie/Therapie	<input type="checkbox"/> Systemisches Coaching	<input type="checkbox"/> Ziel-und Ergebnisfokussierung
<input type="checkbox"/> Business Fokus	<input type="checkbox"/> Klient steht im Mittelpunkt		<input type="checkbox"/> Klar definierter Coaching Prozess	
5) <input type="checkbox"/> Kommunikation	<input type="checkbox"/> Methoden	<input type="checkbox"/> Psychologie/Therapie	<input type="checkbox"/> Systemisches Coaching	<input type="checkbox"/> Ziel-und Ergebnisfokussierung
<input type="checkbox"/> Business Fokus	<input type="checkbox"/> Klient steht im Mittelpunkt		<input type="checkbox"/> Klar definierter Coaching Prozess	

- 6) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 7) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 8) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 9) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 10) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 11) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 12) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 13) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 14) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 15) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		
- 16) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt	Klar definierter Coaching Prozess		

- 17) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 18) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 19) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 20) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 21) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 22) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 23) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 24) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	
- 25) 

Kommunikation	Methoden	Psychologie/Therapie	Systemisches Coaching	Ziel-und Ergebnisfokussierung
Business Fokus	Klient steht im Mittelpunkt		Klar definierter Coaching Prozess	

**Thema: Coaching-Anlässe**

1) Was sind die häufigsten Anlässe für die Interviewten als Coach tätig zu werden?

Bitte kreuzen sie nur eine Möglichkeit an!

1)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
2)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
3)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
4)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
5)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
6)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
7)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
8)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
9)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
10)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
11)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
12)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
13)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
14)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
15)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber

16)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
17)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
18)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
19)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
20)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
21)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
22)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
23)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
24)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber
25)	Kommunikation und Konflikte	Leistungssteigerung	Berufliche Rolle	Führung	Lebensplanung	Identifikationsproblem mit dem Arbeitgeber

**Thema: Coaching und Therapie**

1) Sollte ein Coach nach Meinung der Interviewten eine therapeutische Ausbildung abgeschlossen haben? Bitte kreuzen sie **JA oder NEIN** an!

Interviews

1)	JA	NEIN	9)	JA	NEIN	17)	JA	NEIN	25)	JA	NEIN
2)	JA	NEIN	10)	JA	NEIN	18)	JA	NEIN			
3)	JA	NEIN	11)	JA	NEIN	19)	JA	NEIN			
4)	JA	NEIN	12)	JA	NEIN	20)	JA	NEIN			
5)	JA	NEIN	13)	JA	NEIN	21)	JA	NEIN			
6)	JA	NEIN	14)	JA	NEIN	22)	JA	NEIN			
7)	JA	NEIN	15)	JA	NEIN	23)	JA	NEIN			
8)	JA	NEIN	16)	JA	NEIN	24)	JA	NEIN			

2) Sind die interviewten Coaches der Meinung, dass Coaching und Therapie voneinander getrennt oder miteinander kombiniert werden sollte? Bitte kreuzen sie **kombiniert oder getrennt** an!

Interviews

1)	kombiniert	getrennt	9)	kombiniert	getrennt	17)	kombiniert	getrennt
2)	kombiniert	getrennt	10)	kombiniert	getrennt	18)	kombiniert	getrennt
3)	kombiniert	getrennt	11)	kombiniert	getrennt	19)	kombiniert	getrennt
4)	kombiniert	getrennt	12)	kombiniert	getrennt	20)	kombiniert	getrennt
5)	kombiniert	getrennt	13)	kombiniert	getrennt	21)	kombiniert	getrennt
6)	kombiniert	getrennt	14)	kombiniert	getrennt	22)	kombiniert	getrennt
7)	kombiniert	getrennt	15)	kombiniert	getrennt	23)	kombiniert	getrennt
8)	kombiniert	getrennt	16)	kombiniert	getrennt	24)	kombiniert	getrennt
						25)	kombiniert	getrennt

**Thema: Coaching-Ausbildung**

1) Gibt es nach Meinung der Coaches qualitativ fragwürdiger Anbieter von Coaching-Ausbildungen?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1)	JA	NEIN	9)	JA	NEIN	17)	JA	NEIN	25)	JA	NEIN
2)	JA	NEIN	10)	JA	NEIN	18)	JA	NEIN			
3)	JA	NEIN	11)	JA	NEIN	19)	JA	NEIN			
4)	JA	NEIN	12)	JA	NEIN	20)	JA	NEIN			
5)	JA	NEIN	13)	JA	NEIN	21)	JA	NEIN			
6)	JA	NEIN	14)	JA	NEIN	22)	JA	NEIN			
7)	JA	NEIN	15)	JA	NEIN	23)	JA	NEIN			
8)	JA	NEIN	16)	JA	NEIN	24)	JA	NEIN			

2) Bieten die Interviewten neben dem Coaching-Angebot noch andere Dienstleistungen an?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

Interviews

1)	JA	NEIN	9)	JA	NEIN	17)	JA	NEIN	25)	JA	NEIN
2)	JA	NEIN	10)	JA	NEIN	18)	JA	NEIN			
3)	JA	NEIN	11)	JA	NEIN	19)	JA	NEIN			
4)	JA	NEIN	12)	JA	NEIN	20)	JA	NEIN			
5)	JA	NEIN	13)	JA	NEIN	21)	JA	NEIN			
6)	JA	NEIN	14)	JA	NEIN	22)	JA	NEIN			
7)	JA	NEIN	15)	JA	NEIN	23)	JA	NEIN			
8)	JA	NEIN	16)	JA	NEIN	24)	JA	NEIN			

## Thema: Internet-Coaching

1) Stellen Formen des Internet-Coaching für die interviewten Coaches eine Alternative zum persönlichen Coaching in der Zukunft dar?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

### Interviews

1)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	9)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	17)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	25)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN
2)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	10)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	18)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
3)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	11)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	19)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
4)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	12)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	20)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
5)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	13)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	21)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
6)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	14)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	22)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
7)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	15)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	23)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
8)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	16)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	24)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			

2) Haben die interviewten Coaches bereits Formen des Internet-Coaching mit Klienten angewendet?

Bitte kreuzen sie **JA** oder **NEIN** an!

### Interviews

1)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	9)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	17)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	25)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN
2)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	10)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	18)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
3)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	11)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	19)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
4)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	12)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	20)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
5)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	13)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	21)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
6)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	14)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	22)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
7)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	15)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	23)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			
8)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	16)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	24)	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN			