

1 Einführung: Coaching – Ein wachsender Markt

Coaching boomt! Die Entwicklung des Coaching-Marktes in Deutschland ist beeindruckend. Längst wurden Kritiker abgestraft, die im Coaching nur einen kurzfristigen Modetrend sehen wollten.¹ Coaching ist momentan das Schlagwort moderner Personalentwicklung² und wenn man neueren Studien glauben darf, ist zukünftig mit noch größerem Bedeutungsgewinn von Coaching zu rechnen. So prognostizieren 88 Prozent der 70 befragten Personalmanager einer Studie von *Böning-Consult*, dass Coaching in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird.³ Nach der aktuellsten Studie des *Deutschen Instituts für Marketing (DIM)* gaben 78,3 Prozent der befragten Personalmanager an, Coaching bereits zu nutzen.⁴ Und 76 Prozent von 201 befragten Managern und Personalentwicklern vermuten in einer Kooperationsstudie der Unternehmensberatung *Kienbaum* und dem *Harvard Business Manager*, dass die Entscheidung zum Coaching sowie die Auswahl der Coachs in Zukunft zu den wichtigsten Aufgaben von Personalmanagern gehören werden.⁵

Die Gründe für die gestiegene Popularität von Coaching sind auf zwei Ebenen zu verorten: Zum einen haben sich die externen Rahmenbedingungen vieler Branchen und Märkte verändert, in denen die Unternehmen bzw. die Mitarbeiter agieren. Durch die Internationalisierung des Wettbewerbsumfeldes, durch schnellere Innovationszyklen, Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien, den permanent geforderten organisatorischen Wandel etc. sind auch die Anforderungen an die Führungskräfte hinsichtlich der Komplexität ihrer Aufgaben, der Flexibilität, Zielorientierung, Kommunikationsfähigkeit, sozialen Kompetenzen etc. gestiegen.⁶ Zum anderen hat sich aber auch die Führungs- und Personalkultur in den Unternehmen selbst gewandelt: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist in die obersten Ebenen der Zielhierarchien von Unternehmen vorgerückt. Unternehmen haben erkannt, dass die Mitarbeiter die wertvollste ‚Ressource‘ im Unternehmen darstellen, die es zu ‚pflegen‘ gilt:

“For centuries, business thrived while treating employees as commodities. [...] What might be called the rehumanization of executives began during the 1970s, when successive waves of change – including the globalization of competition, a growing demand for services, and the acceleration

1 Vgl. Taffertshofer (2008), S. 195 ff.; Demmer (2004), S. 1 ff.

2 Vgl. Wegerich (2007), S. 75 f.

3 Vgl. Böning/Fritschle (2004), S. 37.

4 Vgl. Bernecker/Weihe/Peters (2008), S. 26.

5 Vgl. Leitel (2008a), S. 43.

6 Vgl. dazu u. a. Thommen (2005), S. 64.

*and restructuring of business processes through information technology – battered traditional organizations.*⁷

Der Druck zur permanenten organisatorischen Wandlungsfähigkeit fordert die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte in einer Organisation. Zur Bewältigung dieser Herausforderung setzen Unternehmen neben zahlreichen Instrumenten, die an den strategischen, organisatorischen und kulturellen Bedingungen anknüpfen, vor allem auf personenbezogene Maßnahmen des Change Managements: Mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen versuchen Unternehmen, das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter zu aktivieren und zu erschließen, um deren Lernbereitschaft und Lernfähigkeit als Grundlage für die Veränderungsfähigkeit zu erhöhen.⁸ Im Zuge der gestiegenen Bedeutung des Change Management hat in diesem Zusammenhang insbesondere Coaching als innovatives Personalentwicklungsinstrument erheblich an Popularität gewonnen.⁹

Wurde die Diagnose für Coaching-Bedarf über lange Jahre noch als Makel seitens der ‚betroffenen‘ Mitarbeiter wahrgenommen,¹⁰ so ist der ‚Genuss‘ von Coaching-Maßnahmen heute zu einem Statussymbol geworden.¹¹ Die Diagnose von Coaching-Bedarf signalisiert – im positiven Sinn – vorhandenes Entwicklungspotenzial des ‚betroffenen‘ Mitarbeiters. Coaching hat sich mittlerweile zu einer akzeptierten und nachgefragten Personalentwicklungsmaßnahme für Mitarbeiter mit Führungsaufgaben entwickelt. Viele deutsche Unternehmen wie bspw. die *Volkswagen AG* oder die *SAP AG* betrachten es als integralen Bestandteil nicht nur der Personalentwicklung, sondern ihrer gesamten Personalpolitik.¹²

Ansichts dieser Entwicklung verwundert es nicht, dass Coaching auch in den Medien und besonders in der Fachliteratur einen Boom erlebt.¹³ Unter dem Stichwort ‚Coaching‘ liefert das Online-Handelshaus *Amazon* 7.129 Buch-Angebote zum Thema.¹⁴ Interessant ist, dass die Reflexion über Coaching in der Fachliteratur in Deutschland vier bis fünf Jahre früher begann als in englischsprachigen Publikationen. Man unterscheidet daher in Bezug auf die zunehmende Popularität von Coaching zwischen dem Einsatz dieses Instruments der Personalentwicklung in der Organisationspraxis und dem Anstieg an Publikationen zu diesem Thema. Bei den Publikationen setzte der Boom zuerst in der deutschsprachigen Literatur ein.¹⁵ Der Trend in der Organisationspraxis scheint seinen Ursprung in den 1970er Jahren in den USA gehabt zu haben.¹⁶

Trotz aller Vielfalt an Publikationen herrscht auf dem deutschen Coaching-Markt große Intransparenz. Das liegt u. a. an der ungeschützten Berufsbezeichnung ‚Coach‘

7 Vgl. Sherman/Freas (2004), S. 84 zur gestiegenen Popularität von Coaching.

8 Vgl. u. a. Burr et al. (2005), S. 329 ff.

9 Vgl. u. a. Backhausen/Thommen (2006), S. 22 f.

10 Vgl. Turck et al. (2007), S. 23.

11 Vgl. Werle (2007), S. 153 ff.

12 Vgl. Billmeier et al. (2005), S. 15.

13 Vgl. Taffertshofer (2008), S. 203.

14 Abgerufen am [13.11.2008].

15 Vgl. Taffertshofer (2008), S. 202.

16 Vgl. Fischer-Epe (2008), S. 17.

und der daraus resultierenden inflationären Verwendung des Begriffs ‚Coaching‘, mit dessen Nennung viele Personalentwicklungsdienstleistungen aufgewertet werden sollen.¹⁷ Im Zuge der zunehmenden Popularität hat Coaching sich zu einem ‚Container-Begriff‘ entwickelt. Das Etikett ‚Coaching‘ wird heute in einer exotischen Vielfalt verwendet.¹⁸ Im allgemeinen populärwissenschaftlichen Sprachgebrauch wird mittlerweile jede Art von Betreuung, Training, Schulung usw. als Coaching bezeichnet. Rauen (2004) nennt als Grund für die Begriffsverwirrung, dass Anbieter unterschiedlicher Beratungs- und Trainingsdienstleistungen vom Image des Coachings profitieren möchten und die Begriffe ‚Coach‘ und ‚Coaching‘ zweckentfremden.¹⁹ Das ist möglich, da diese Begriffe nicht geschützt sind. Es steht jedem Menschen frei, sich als ‚Coach‘²⁰ zu bezeichnen und seine Dienstleistung mit diesem Zauberwort zu adeln. Auf diese Weise entstehen fortlaufend neue Bindestrich-Coaching-Kreationen, deren kuriose Ausprägungen keine Grenzen zu kennen scheinen. So gibt es z. B. Kinesiologecoachs, die Karrierewege anhand der Schädelform prognostizieren, Shamaniccoachs, die ihren Coachee im Verkaufen mit Hilfe des Unterbewusstseins schulen, oder Namenscoachs, Glückscoachs, SMS-Coaching, Chat-Coaching, Koch-Coaching, usw.

Der Erfolg der Branche wird gleichzeitig zum größten Problem. Abzocker und Scharlatane aller Couleur bringen das an sich sinnvolle Werkzeug Coaching zunehmend in Misskredit. So kommt es, dass zu Gratis-Vorgesprächen geladen wird, die anschließend in Rechnung gestellt werden, Konkurrenten verleumdet oder schwere psychische Störungen des Coachee bewusst ignoriert werden, um den solventen Klienten zu halten.²¹

Auf Grund dieser Entwicklung ist ein Großteil der Nachfrager des boomenden Marktes verunsichert und fragt sich, mit welcher Strategie sie den für sie besten Coach herausfinden sollen.

1.1 Was ist eigentlich Coaching? Definition und Begriffsabgrenzung

Die Suche nach den begrifflichen Wurzeln des Coaching führt zurück ans Ende des Mittelalters. Im 15. Jahrhundert wurden im ungarischen Dorf Kocs besondere Pferdewerke hergestellt, die als Wagen aus Kocs (oder kurz: Kosci) bezeichnet wurden.²²

17 Vgl. Lutz/Terpitz (2006), S. 1 f.

18 Vgl. Böning/Dreyer (2005), S. 50; Böning/Fritschle (2005), S. 17.

19 Vgl. Rauen (2004), S. 138.

20 Die Bezeichnung Coach bezieht sich natürlich sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen. Der Einfachheit halber und weil es im deutschen Sprachgebrauch üblich ist, findet im Buch nur die männliche Form „der Coach“ Verwendung.

21 Vgl. Werle (2007), S. 152 ff.

22 Vgl. Böning (1994), S. 178.

Dieser Begriff wurde im deutschen Sprachgebrauch zu ‚Kutsche‘ und im englischen zu ‚Coach‘. 1556 ist er erstmals schriftlich erwähnt worden.²³ Im weiteren Sprachgebrauch fanden zwei weitere Übertragungen statt: Die Phase, in der das Pferd für das Ziehen der Kutsche trainiert wurde, wurde zunächst als ‚to coach a horse‘ bezeichnet, später nannte man dann die Person, die das Pferd für den Kutschgang vorbereitete ‚Coach‘.²⁴

Populär wurde der Begriff Coaching im Englischen bereits im 19. Jahrhundert. 1848 taucht das Wort ‚Coach‘ erstmals als Bezeichnung für einen privaten Tutor an einer Universität auf. Schon damals wurde unter Coaching eine fördernde Maßnahme verstanden. Seit 1885 wird Coaching im englischsprachigen Raum beim Sport verwendet. In beiden Fällen ging es um Training oder Prüfungsvorbereitung, wobei die psychologische Komponente hierbei bereits einen hohen Stellenwert einnahm.²⁵ Aus der Sportpsychologie kommend, wurde Coaching in den USA als ‚entwicklungsorientiertes Führen der Mitarbeiter‘ in die Unternehmenspraxis übernommen. In Deutschland wurde Coaching Mitte der 1980er Jahre als ‚Beratungsmaßnahme für Top-Manager durch externe Berater‘ eingeführt.²⁶ Coaching hat seither als Instrument der Personalentwicklung (PE) zunehmend Verbreitung gefunden. Es wird mittlerweile nicht nur in Großkonzernen, sondern auch in mittelständischen Unternehmen eingesetzt.²⁷

Doch was hat man sich nun konkret unter Coaching vorzustellen? Beginnt man, in der einschlägigen Literatur nach einer umfassenden Definition für Coaching zu suchen, stellt man sehr schnell einen diesbezüglichen Mangel fest. *Fengler* (2001) zählte bei einem Eingrenzungsversuch unter Ausschluss des Sports 16 Definitionen auf.²⁸ Im Folgenden sollen nun einige Begriffe explizit voneinander abgegrenzt werden.

Eine viel zitierte Definition findet sich auf der Internetseite des *Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC)*. Hier wird Coaching definiert als:

„(...) die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. (...) Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten/seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.“²⁹

23 Vgl. Fischer-Epe (2008), S. 16.

24 Vgl. Geßner (2000), S. 25; Fischer (1996), S. 1.

25 Vgl. Looss (1991), S. 39; Fischer-Epe (2008), S. 16.

26 Vgl. Heß/Roth (2001), S. 14.

27 Vgl. Rauen (2004), S. 137 f.

28 Vgl. Fengler (2001), S. 38.

29 Rauen (2009a).

Aus der Definition wird der ursprüngliche und bis heute gültige Grundgedanke des Coaching ersichtlich. Es handelt sich im Gegensatz zu anderen Formen von Personen- und Personalentwicklung um eine absichtlich herbeigeführte, tragfähige Beratungsbeziehung, die sich im Unternehmen diskret und individuell an Personen mit Managementaufgaben richtet.³⁰ Coaching ist also eine personenzentrierte Form der Beratung. Im Kern des Konzepts steht die individuelle Beratung von Einzelpersonen.

Dabei agiert ein Coach in der Rolle eines Beraters, der das primäre Ziel verfolgt „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu leisten.³¹ Dieser Berater kann ein Festangestellter des eigenen Unternehmens sein, ein interner Coach, oder ein unabhängiger Dienstleister, der dem Unternehmen seine Beraterdienste auf dem freien Markt anbietet, ein sog. externer Coach.³² Der Beratene wird gemeinhin als ‚Coachee‘ bezeichnet, dieser erhält eine Beratungsleistung durch den Coach.³³

Inhaltlich bezieht sich Coaching auf Fragen und Probleme, welche auf die Arbeitswelt, d. h. den betrieblichen bzw. unternehmerischen Kontext gerichtet sind und fachlich-sachliche Themen und/oder psychologische oder soziodynamische Aspekte betreffen.³⁴ Coaching ist damit auf berufliche Themen fokussiert, die aber an private Anliegen angrenzen können. Somit können durchaus auch private oder persönliche Themen zum Gegenstand des Coaching werden, wenn sie in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den beruflichen Herausforderungen stehen.³⁵

„Beratung“ kann in diesem Zusammenhang als ein vom Berater bzw. Coach nach methodischen Gesichtspunkten gestalteter Problemlöseprozess verstanden werden. Im Gegensatz zu einer Fachberatung (z. B. Steuerberatung) nimmt ein Coach dem Klienten oder Coachee jedoch keine Aufgaben ab, sondern berät ihn auf Prozessebene. Der Coach präsentiert keine vorgefertigten Lösungsvorschläge, sondern der Coachee entwickelt eigene Lösungen. Der Coach unterstützt die Bemühungen des Coachee und hilft, zwischen Symptomen und Ursachen zu unterscheiden. Gegebenenfalls muss der Coach auch vorschnelle, dysfunktionale Zielsetzungen seines Coachee offen reflektieren und in Frage stellen. Durch die Eigenbemühungen des Coachee werden seine Kompetenzen zur Bewältigung anstehender Aufgaben und Probleme verbessert.³⁶ Der Coach hat in diesem Prozess damit primär die Rolle des Feedbackgebers, Reflexionshelfers, Impulsgebers und Vermittlers.³⁷

30 Vgl. Rauen (2004), S. 138; Schreyögg (2003), S. 217.

31 Vgl. Greif (2005), S. 12.

32 Vgl. Billmeier et al. (2005), S. 19.

33 Vgl. Radatz (2006), S. 14.

34 Vgl. Greif (2002), S. 13.

35 Vgl. Turck et al. (2007), S. 16.

36 Vgl. dazu Greif (2002), S. 14 sowie Rauen (2004), S. 138.

37 Vgl. Turck et al. (2007), S. 16 ff. Aktuell wird das Rollenverständnis, welches dem Coach das Einbringen von Ratschlägen im Coaching verbietet, neu diskutiert. Dehner (2009) führt dazu an, dass „(...) eine richtige Idee aus der Psychotherapie fälschlicherweise auf die Coaching-Situation übertragen wurde.“ Siehe dazu Dehner (2009), S. 46 ff.

Coaching ist ein zeitlich begrenzter Beratungsprozess. Die Dauer der einzelnen Beratungstermine liegt üblicherweise zwischen einer und vier Stunden. Der gesamte Coaching-Prozess kann im Extremfall auf nur eine Sitzung beschränkt sein, er wird im Regelfall aber mehrere Sitzungen (ca. 6–10 Termine) umfassen, die auf einen Zeitraum von 3–12 Monaten verteilt sind.³⁸

Unter dem ‚Kunden‘ wird in diesem Buch der Vertragspartner und Auftraggeber des Coachs verstanden, in den meisten Fällen also der Arbeitgeber des Coachee. Kunde und Coachee können ein und dieselbe Person sein, bei der ökonomischen Analysesituation in Kapitel 3.2 wird allerdings davon ausgegangen, dass es sich um zwei verschiedene Personen handelt. Im Folgenden wird demnach von drei Akteuren ausgegangen: 1. vom Coach in der Rolle des Dienstleisters, 2. vom Coachee in der Rolle des Konsumenten, Klienten oder Nutznießers der Dienstleistung Coaching und 3. vom Kunden in der Rolle des Auftraggebers, der die Dienstleistung Coaching nachfragt, mit dem Coach verhandelt, einen Vertrag abschließt und die Dienstleistung finanziert.

1.2 Coaching als populäres Instrument der Personalentwicklung

Coaching ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung, welche als übergeordnete Teilfunktion der Personalwirtschaft alle Maßnahmen im Unternehmen umfasst, die eine Veränderung der Qualifikationen bzw. Leistungen von Mitarbeitern auf Basis von Bildung, Arbeitsstrukturierung oder Karriereplanung zum Gegenstand haben.³⁹ Unter Personalentwicklung ist also nicht allein die explizite Qualifizierung im Sinne der beruflichen Bildung (z. B. durch Berufsausbildung, Umschulung, Fort- und Weiterbildung) zu verstehen, sondern insbesondere auch implizite Qualifikationsveränderungen, z. B. durch Karriereplanung, und Leistungsänderungen, z. B. durch die Aktivierung und Nutzung bisher brachliegender Leistungspotenziale. Gerade das breite Spektrum der impliziten Qualifikationsveränderungen steht im Mittelpunkt der Zielsetzung von Coaching-Maßnahmen. Häufig wird Coaching jedoch auf singuläre Maßnahmen in der Personalentwicklung reduziert.⁴⁰ Dies greift jedoch zu kurz, da sich Coaching nicht auf einzelne, explizite Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter beschränkt, sondern auf ein breites Spektrum an Qualifikationsveränderungen und Leistungsänderungen abzielt.⁴¹

38 Vgl. u. a. Schmalholz (2003), S. 194.

39 Vgl. Berthel/Becker (2003), S. 261.

40 Vgl. z. B. König (2002), S. 393.

41 Zur Unterscheidung zwischen expliziten und impliziten Maßnahmen in der Personalentwicklung vgl. auch Berthel/Becker (2003), S. 261.

Um Coaching und auch die Personalentwicklung im unternehmerischen Gesamtkontext zu verstehen, müssen diese als Teil des Managements des organisatorischen Wandels verstanden werden. In der Literatur wie auch in der Unternehmenspraxis existiert eine große Vielfalt an Begriffsbezeichnungen für das Management des organisatorischen Wandels. Begriffe wie ‚Veränderungsmanagement‘, ‚Management der organisatorischen Transformation‘ oder ‚Change Management‘ thematisieren all die Herausforderungen einer bewussten und zielgerichteten Neuausrichtung von Organisationen bzw. Unternehmen. Das ‚Change Management‘ hat sich zu einer wichtigen Perspektive in der Unternehmensführung entwickelt und ist im Kern um die Stärkung der Innovationsfähigkeit und der Flexibilität des gesamten Unternehmens bemüht, sich besser an verändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können.⁴² Die Veränderung von Organisationen z. B. durch die Veränderung bzw. Verbesserung von Strategien, Strukturen und Prozessabläufen in der Organisation kann jedoch nur unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgen. Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching sind damit eine tragende Säule des Change Managements, also des Managements des organisatorischen Wandels.

Die Auseinandersetzung mit Prozessen des Organisationswandels und des Managements von Veränderungen knüpft an die gestiegene Bedeutung von Entwicklungs- und Transformationsprozessen in und von Organisationen an. Zwar sind Organisationen seit jeher mit Wandel konfrontiert, aber organisationale Entwicklungs- und Transformationsprozesse wurden über lange Zeit als überwiegend kontinuierliche und evolutionäre Wandlungsprozesse betrachtet. Die Veränderungen in der Unternehmensumwelt werden jedoch immer weniger vorhersehbar.⁴³ Steigende Komplexität, Dynamik und diskontinuierlicher Wandel bezeichnen wesentliche Charakteristika der Unternehmensumwelt in den meisten Industrie- und Dienstleistungssektoren.

„Indeed, we can no longer even count on a predictable business cycle-prosperity, followed by recession, followed by renewed prosperity – as we once did. In today’s environment, nothing is constant or predictable – not market growth, customer demand, product life cycles, the rate of technological change, or the nature of competition“⁴⁴

Zur Anpassung an das härtere, dynamischere und schwerer planbare Wettbewerbs- und Marktumfeld müssen Unternehmen mit einem ganzen Bündel interner Maßnahmen reagieren. Diese Anpassung bzw. dieser organisatorische Wandel kann sich einerseits als sanft ausgerichtete Anpassung in kontinuierlichen Schritten an sich verändernde Umweltzustände vollziehen oder als radikale Umgestaltung erfolgen. Ein Ansatz der sanften und kontinuierlichen Anpassung ist die sogenannte ‚Organisationsentwicklung‘. Um ein abruptes und schlagartiges Konzept der Veränderung handelt es sich dagegen beim Ansatz des ‚Business Process Reengineering‘ (auch Bombenwurf genannt).

42 Vgl. u. a. Turck et al. (2007), S. 20 f. zu den Einsatzmöglichkeiten von Coaching im Rahmen der Organisationsentwicklung.

43 Vgl. Burr et. al (2005), S. 329 ff.

44 Hammer/Champy (1994), S. 17.

Insbesondere die Organisationsentwicklung hat sich zu einem populären Ansatz im Management des organisatorischen Wandels entwickelt.⁴⁵ Der Ansatz der Organisationsentwicklung basiert auf mehreren Grundannahmen:

- Zunächst müssen sich die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Individuen bzw. Mitarbeiter ändern, damit sich eine Organisation (als Institution) ändern kann.
- Der Mensch ist während seiner gesamten Zugehörigkeit zur Organisation entwicklungsfähig.
- Das faktische Verhalten in der Organisation wird entscheidend von den gegebenen Organisationsstrukturen (z. B. Macht- und Kommunikationsstrukturen) sowie von den verfügbaren Ressourcen geprägt.

Mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung soll einerseits die Leistungsfähigkeit und das Problemlösungspotenzial der Organisation verbessert werden. Wichtiger Stellhebel hierfür ist die Steigerung (oder Erhaltung) der Flexibilität. Andererseits zielt die Organisationsentwicklung auf die Verbesserung der (erlebten) Arbeitssituation der Menschen in der Organisation ab. Stellhebel für die Humanisierung der Arbeitsbedingungen sind die Erweiterung der Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und die Gewährung eines größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraums. Die Mitarbeiter sollen aktiv an den Beratungs- und Entscheidungsprozessen mitwirken. Der Ansatz der Organisationsentwicklung geht davon aus, dass zwischen den beiden Zielsetzungen Steigerung der Effizienz bzw. Leistungsoptimierung und Humanisierung der Arbeit keine Zielkonflikte bestehen. Vielmehr wird unterstellt, dass sich beide Zielsetzungen wechselseitig bedingen.⁴⁶ Reiß spricht in diesem Zusammenhang von einem ‚Harmoniepostulat‘ zwischen den Zielsetzungen des Unternehmens einerseits und den Zielen der betroffenen Mitarbeiter andererseits.⁴⁷ Bei der Organisationsentwicklung geht es darum, unter Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter die Ursachen der vorhandenen Probleme zu analysieren, gemeinsam Ansatzpunkte für Lösungen zu erarbeiten und neue wirksame Formen der kooperativen Umsetzung zu entwickeln. Zur Verwirklichung dieser Ziele werden im Rahmen der Organisationsentwicklung folgende Leitsätze verfolgt:

- Hilfe zur Selbsthilfe: Nicht von Experten abhängig werden;
- Aktive Partizipation der Betroffenen: Selbstorganisation;
- Demokratisierung der Organisation: Abbau von Hierarchie und Machtkonzentration.

Konkret setzt der Ansatz der Organisationsentwicklung auf zwei Ebenen des organisatorischen Wandels an: Auf einer personellen Ebene durch die Revitalisierung der Fähig-

45 Vgl. Reiß (1997), S. 9.

46 Vgl. Becker/Langosch (2002), S. 13 ff.

47 Vgl. Reiß (1997), S. 10.

keiten der Organisationsmitglieder und auf der strukturellen Ebene durch die Neuausrichtung von Strukturen und Prozessen. Auf der strukturellen Ebene wird versucht, günstige Rahmenbedingungen u. a. durch die Modifikation des Organisationsplanes oder der Stellenbeschreibungen zu schaffen. Auf der personellen Ebene soll die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Bewältigung und Unterstützung von Veränderungen gefördert werden. Auf dieser personellen Ebene basiert die Organisationsentwicklung in großen Teilen auf Personalentwicklungsmaßnahmen. In diesem Kontext hat sich Coaching im Bereich der Führungskräfteentwicklung zum populärsten impliziten Qualifizierungsinstrument entwickelt.

1.3 Der deutsche Markt für Coaching: Marktvolumen und Wachstumspotenziale

Wie groß ist der deutsche Markt für Coaching? Neuere empirische Untersuchungen zur Verbreitung von Coaching legen nahe, dass dieses Personalentwicklungsinstrument in den vergangenen Jahren zunehmend an Popularität gewonnen hat. Allerdings liegen bislang keine exakten Angaben zum Marktvolumen und dessen Entwicklung in Deutschland bzw. im deutschsprachigen Raum vor. Dies liegt sowohl an unscharfen Einblicken in die (Struktur der) Angebotsseite als auch an der mangelnden Transparenz über die Nachfrageseite im Coaching-Markt: Über die Zahl der aktiven Coaches gehen die Schätzungen weit auseinander und auch über den Verbreitungsgrad von Coaching in Unternehmen wurden bislang nur vereinzelt empirische Befragungen mit überwiegend kleinen und nicht repräsentativen Stichprobenumfängen durchgeführt. Nachfolgend werden die vorhandenen empirischen Einblicke über den Coaching-Markt differenziert dargestellt und, zumindest was die Angebotsseite anbelangt, durch die Ergebnisse der diesem Buch zugrunde liegenden Studie präzisiert.

Wie groß ist das Volumen des deutschen Coaching-Markts? Im Jahr 2007 wurden im deutschen Beratermarkt etwa 16,4 Mrd. Euro Umsatz realisiert.⁴⁸ Der Anteil von Coaching liegt nach Schätzungen von *Coaching-Report* bei etwa 1,7 Prozent, also 280 Mio. Euro. Diese Summe setzt sich vermutlich aus 250 Mio. Euro für Coaching und 30 Mio. Euro für Coaching-Weiterbildungen zusammen.⁴⁹ Nicht nur das absolute Marktvolumen sondern auch die relative Bedeutung von Coaching im Beratungsmarkt wird von *Rauen* (2008) jedoch als steigerungsfähig interpretiert.⁵⁰

48 Vgl. BDU (2008), S. 1.

49 Vgl. Rauen (2008c).

50 Vgl. Rauen (2008c).

Wer fragt Coaching nach? Laut *Coaching-Report* wurden in Deutschland 2007 ca. 75.000 Coaching-Prozesse mit Führungskräften durchgeführt.⁵¹ Geht man von der geschätzten Grundgesamtheit von 4,9 Mio. Führungskräften in Deutschland aus⁵², bedeutet das, dass nur etwa 1,5 Prozent der deutschen Führungskräfte 2007 ein Coaching in Anspruch genommen haben. Vergleicht man diese Zahl mit einer Angabe aus dem *Harvard Business Manager* – dort heißt es, dass in manchen Großunternehmen wie *Daimler* und *Volkswagen* jährlich zehn Prozent der Manager gecoacht werden⁵³ – lässt sich daraus ableiten, dass in Deutschland ein beträchtliches Wachstum im Coaching-Markt, insbesondere bei der Kundengruppe der Führungskräfte, möglich und wahrscheinlich ist.

Bislang fragen vornehmlich große Unternehmen – wie *Daimler* oder *Volkswagen* – Coaching-Dienstleistungen nach. Neben einer Vielzahl von Einzelfallstudien⁵⁴ gibt es aber diesbezüglich nur wenige ‚großzählige‘ Untersuchungen und gesicherte empirischen Erkenntnisse. Zu nennen ist exemplarisch die Studie von *Böning* und *Fritschle*, die im Jahr 2005 50 deutsche Großkonzerne und große mittelständische Unternehmen zum Verbreitungsgrad von Coaching befragt haben. Über 60 Prozent der befragten Unternehmen haben demnach Erfahrung mit Führungskräfte-Coaching. 20 Prozent der Unternehmen setzen es häufig ein und 44 Prozent immerhin gelegentlich. Noch stärker verbreitet scheint Coaching bei großen Unternehmen auf der Ebene des mittleren Managements zu sein: Ungefähr ein Drittel der von *Böning* und *Fritschle* befragten Unternehmen setzen hier Coaching systematisch ein. Ähnliche Zahlen zum Verbreitungsgrad von Coaching liegen auch für die Schweiz vor.⁵⁵ All diese Studien über die Nachfrageseite legen ebenfalls nahe, dass der Verbreitungsgrad von Coaching in Unternehmen in Zukunft weiter ansteigen wird, da viele Kunden- bzw. Unternehmenssegmente bisher noch kaum erschlossen sind. In vielen Branchen und insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wird Coaching noch kaum eingesetzt.

Das vorhandene Marktwachstumspotenzial zeigt sich auch in den Befunden der diesem Buch zugrunde liegenden aktuellen empirischen Erhebung zum Coaching-Markt 2008/09. Auf die Frage an die Kunden, seit wann Coaching im Unternehmen eingesetzt wird, zeigt sich deutlich, dass die Mehrzahl der Befragten Coaching erst seit kurzem (seit fünf oder weniger als fünf Jahren) als Instrument der Personalentwicklung einsetzen. Nur wenige Unternehmen (14 Prozent der Befragten) haben seit mehr als zehn Jahren Erfahrung mit Coaching. Durch die Extrapolation dieses Befundes lässt sich der klare Trend einer steigenden Nachfrage nach Coaching-Dienstleistungen ableiten (vgl. Abb. 1).

51 Vgl. Rauen (2008c).

52 Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 53.

53 Vgl. Leitl (2008a), S. 40.

54 Vgl. u. a. Bürgin Brand (2006); Dreßler/Große Peclum (2006); Kaul (2005, 2006); Leitl (2006b).

55 Vgl. Freitag (2004), S. 18.