

RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024

Stand: 16.05.2024

**Autoren: Dr. Christopher Rauen, Dawid Barczynski,
David Ebermann, Alexandra Plath, Inez Tanzil**

www.rauen.de/cma/

Die Weitergabe dieses Dokuments ist ausdrücklich gewünscht und gestattet, sofern das Dokument unverändert, ungekürzt und unentgeltlich verbreitet wird.

(Auch längere) Zitate sind gewünscht und gestattet, sofern eine Quellenangabe erfolgt (z.B. „RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024, www.rauen.de/cma/“).

Belegexemplare werden erbeten (bitte an info@rauen.de).

Zitathinweis:

Rauen, C., Barczynski, D., Ebermann, D., Plath, Alexandra & Tanzil, I. (2024). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024*. Version vom 16.05.2024. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
1 Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehensweise	5
1.1 Methodik und Skalierung	5
1.2 Anonymität	7
2 Anzahl auswertbarer Fragebögen	7
3 Stichprobe und Repräsentativität	7
4 Ergebnisse	11
4.1 Zielgruppen/Klienten/Coachees	11
4.2 Themen, Formate und der Umfang von Coaching	23
4.3 Beruflicher Status von Coaches	29
4.4 Internes Coaching	31
4.5 Einkommen/Honorare von Coaches	38
4.6 Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Coaching	46
4.7 Nutzen, Erfolg und Wirkfaktoren von Coaching	50
4.8 Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche	53
4.9 Ansätze, Methoden und Testverfahren im Coaching	56
5 Übersichtstabelle	64
Literatur	70
Anhang 1: Fragebogen	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Geschlechter in der Stichprobe.....	7
Abbildung 3: Verteilung der Coaching-Erfahrung in der Stichprobe	9
Abbildung 4: Verteilung der Berufserfahrung in der Stichprobe	10
Abbildung 6: Zielgruppen von Coaches.....	13
Abbildung 7: Anteile von Zielgruppen im Coaching-Gesamtmarkt nach Geschlecht der Coaches	14
Abbildung 8: Branchen, in denen Coaches tätig sind.....	21
Abbildung 10: Zentrale Themen im Coaching	24
Abbildung 11: Verteilung der praktizierten Coaching-Formate.....	25
Abbildung 12: Anzahl und Entwicklung der Coaching-Fälle pro Jahr	26
Abbildung 13: Durchschnittliche Gesamtstundenzahl pro Coaching	28
Abbildung 14: Verteilung des beruflichen Status.....	30
Abbildung 15: Gründe für internes Coaching	31
Abbildung 16: Wie wird auf internes Coaching aufmerksam gemacht?.....	32
Abbildung 17: Zentrale Themen im internen Coaching	34
Abbildung 18: Tabu-Themen im internen Coaching.....	35
Abbildung 19: Vorteile von internen Coaches gegenüber externen Coaches.....	35
Abbildung 20: Nachteile von internen Coaches gegenüber externen Coaches.....	36
Abbildung 21: Bruttojahreseinkommen von Coaches	42
Abbildung 22: Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen	43
Abbildung 23: Nettohonorar von Coaches pro Zeitstunde in Euro.....	44
Abbildung 24: Art der Vergütung des Coachings	45
Abbildung 25: Nutzung von KI im Coaching.....	46
Abbildung 26: Nutzung von KI im Coaching nach Geschlecht.....	47
Abbildung 27: Nutzung von KI im Coaching nach Geschlecht und Coaching-Erfahrung	48
Abbildung 28: Nutzen/Erfolg des Coachings	50
Abbildung 29: Abschluss von Coachings	51
Abbildung 30: Wirkfaktoren im Coaching	52
Abbildung 31: Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche nach Geschlecht und Erfahrung.....	54
Abbildung 32: Verträge im Coaching.....	55
Abbildung 33: Im Coaching eingesetzte Ansätze.....	57
Abbildung 35: Im Coaching eingesetzte Methoden.....	60
Abbildung 37: Nutzungshäufigkeit und -intensität von Testverfahren im Coaching.....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Anteile von Zielgruppen im Coaching-Markt	12
Tabelle 2: Zielgruppen von Coaching.....	15
Tabelle 3: Einkommen und Honorar in Abhängigkeit vom Coach-Typ	41
Tabelle 4: Items des Fragebogens	64

1 Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehensweise

Nach den RAUEN Coaching-Marktanalysen 2020, 2021, 2022, 2023 (Rauen, 2020, 2021; Rauen et al., 2022, 2023), die die Entwicklung der Coaching-Branche in der Corona-Situation dokumentierten, führten die Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine erneut in eine dynamische Situation. Hinzu kam die technische Revolution bei der Künstlichen Intelligenz, die einen Durchbruch erlebte.

Die **Zielsetzung** der vorliegenden Marktanalyse war es daher u.a. zu klären, welche Auswirkungen die technologischen Entwicklungen und Krisen hatten und inwieweit sich Tendenzen der Vorjahre fortsetzen, verstärken oder auch revidieren lassen. Ein so dynamisches Umfeld ist selten: Post-COVID, Krieg, Energiekrise, Inflation, KI. Umso mehr war es abermals das Anliegen dieser Analyse, ein **differenziertes Gesamtbild** des Coaching-Marktes wiederzugeben. Das bedeutet eine ausgeprägte Differenzierung bei der Auswertung der Daten, um den Coaching-Markt sinnvoll beschreiben und die Informationen zielgruppenspezifisch erfassen und analysieren zu können.

Denn wie bereits die Marktanalysen 2020, 2021, 2022 und 2023 eindrücklich belegten: „Den“ Coach gibt es nicht. So gilt es abermals, auf die bereits festgestellte **Marktfragmentierung** zu blicken und die Unterschiede in inhaltlichen und zielgruppentechnischen Spezialisierungen herauszustellen. Einige der Fragen dieser Analyse lauten daher: Wer wird in welchem Umfang gecoacht, was sind die typischen Inhalte bzw. Themen in den Coachings, welche Ansätze und Instrumente werden von wem eingesetzt und welche Wirkfaktoren zeigen sich im Coaching?

Außerdem wurde in dieser Analyse ein Schwerpunkt auf das Thema „**internes Coaching**“ gelegt, welches sich zunehmender Beliebtheit erfreut. Zudem wurden verschiedene Aspekte abgefragt, um den aktuellen Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche zu erfassen.

Der Nachteil einer solchen von Analyse zu Analyse immer stärker differenzierenden Datenerhebung ist ein komplexer und sehr **umfangreicher Fragebogen**, der für die Befragten dennoch in einem akzeptablen Zeitrahmen und mit hinnehmbarem Aufwand ausfüllbar sein muss. Daher sei allen Personen, die den Fragebogen trotz seines Umfangs ausgefüllt haben, besonders gedankt.

Zur **Datenerfassung** wurde im Zeitraum vom 13.11.2023–31.03.2024 der Fragebogen als Online-Variante eingesetzt. Dazu wurde die Befragung mehrfach über die 38.000 Empfänger des RAUEN Coaching-Newsletters, über das Coaching-Magazin, den Coaching-Report und weitere Internetseiten der RAUEN Group bekannt gemacht. Dankenswerterweise unterstützten zudem mehrere Coaching-Verbände (insbesondere ICF und DBVC) und das Netzwerk des isb Wiesloch die Umfrage mit Hinweisen an ihre Mitglieder und Alumni. Dadurch konnte eine insgesamt gute Marktabdeckung erreicht werden.

1.1 Methodik und Skalierung

In dem Online-Fragebogen¹ (s. Anhang 1) wurden verschiedene Fragen gestellt, die in differenzierter Weise beantwortet werden konnten. Neben Multiple-Choice-Fragen zur Auswahl wurden Prozentskalen (mehrstufige unipolare Skalen von 1–100 Prozent) zu verschiedenen Themenbereichen dargestellt, um deren genaues Ausmaß erfassen zu können. Damit sollte sichergestellt werden, dass differenziertere Aussagen zur Merkmalsausprägung gemacht werden können. Zudem bestand die Möglichkeit, ergänzend zu den Multiple-Choice-Fragen offen formulierte Antworten frei zu ergänzen. Damit sollte gewährleistet werden, dass alle wesentlichen Themen angegeben werden und keine relevanten Informationen ungenannt bleiben.

¹ Als technische Plattform für die Befragung wurde SoSci Survey verwendet.

Die Aussagen bzw. Fragen des Online-Fragebogens umfassten insgesamt 202 Items (s. Anhang 1) zu den folgenden sieben Themenbereichen:

- Praktizierte Coaching-Formate (Items 1–8)
 - Zentrale Themen im Coaching (Item 25)
 - Branchen (Items 26–55)
 - Zielgruppen/Hierarchie-Ebenen im Coaching (Items 56–82)
- Zielgruppen, Themen und Coaching-Struktur**
- Anzahl durchgeführter Coachings (Item 108)
 - Durchschnittliche Stundenzahl pro Coaching-Fall (Item 109)
- Anzahl & Umfang**
- Bruttojahreseinkommen (Item 110)
 - Anteil von Coaching am Bruttojahreseinkommen (Item 111)
 - Anteil von Coaching an Jahresarbeitszeit (Item 112)
 - Durchschnittliches Honorar pro Coaching-Zeitstunde (Item 113)
 - Art der Abrechnung (Items 114–117)
- Einkommen**
- Vor- und Nachteile des internen Coachings (Items 23–24)
 - Gründe und Themen des internen Coachings (Items 19; 20+21)
 - Anteil von Coaching an der Arbeitszeit (Item 18)
 - Sichtbarkeit des internen Coachings (Item 20)
- Internes Coaching**
- Im Coaching praktizierte Ansätze (Items 118–144)
 - Grundlegende Methoden im Coaching (Items 83–107)
 - Im Coaching genutzte Testverfahren (Items 145–163)
 - Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Coaching (Items 164–168)
- Ansätze, Methoden Testverfahren und KI**
- Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche (Items 169–177)
 - Abschluss des Coachings, Nutzen/Erfolg, Verträge (Items 178–184)
 - Erfolgreiche Coaching-Abschlüsse und Abbrüche (Items 147–150)
 - Wirkfaktoren im Coaching (Items 185–194)
- Professionalität von Coaching**
- Beruflicher Status (Items 9–17)
 - Verbandsmitgliedschaft (Items 195–196)
 - Alter (Item 197)
 - Geschlecht (Items 198–200)
 - Tätigkeit als Coach in Jahren (Item 201)
 - Berufserfahrung insgesamt in Jahren (Item 202)
- Statistische Angaben**

(Die Item-Nummern und die dazugehörigen Aussagen/Fragen finden sich in Anhang 1.)

1.2 Anonymität

Die Befragung erfolgte anonym. Ausschließlich RAUEN Coaching erhielt Zugang zu den Daten der ausgefüllten Fragebögen und nahm die hier vorliegende Auswertung und Datenanalyse vor.

Teilnehmer am optionalen Gewinnspiel konnten freiwillig eine E-Mail-Adresse hinterlassen. Diese wurde gesondert von den Befragungsdaten gespeichert, um die Gewinner zu benachrichtigen. Eine Zuordnung einzelner Angaben oder Identifikation einzelner Personen war nicht möglich und auch nicht Ziel der Befragung und/oder der Auswertung.

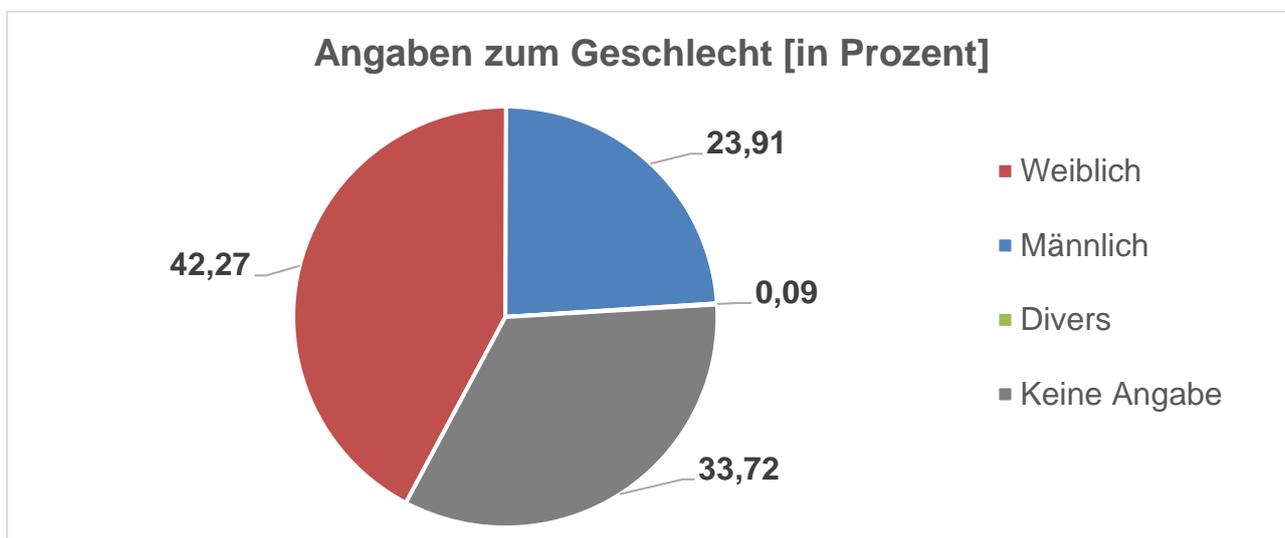
2 Anzahl auswertbarer Fragebögen

Insgesamt wurden 1.326 Fragebögen vollständig oder teilweise beantwortet. Davon waren 1.100 auswertbar, 226 Fragebögen blieben aufgrund unvollständiger Angaben (Fragebogen wurde zu weniger als 50 Prozent beantwortet) bzw. fehlerhafter Antworten (Fehlangaben, Dopplungen, undifferenzierte Antworttendenz) bei der Auswertung unberücksichtigt. Insgesamt wurden 727 Fragebögen vollständig und auswertbar ausgefüllt.

Die Anzahl von 1.100 auswertbaren Fragebögen kann unter Berücksichtigung des Gesamtumfangs des Fragebogens mit 202 Items (s. Kap. 1.1) als hervorragender Wert angesehen werden und deutet auf ein sehr hohes Engagement der Coaches hin, die sich an der Befragung beteiligt haben.

3 Stichprobe und Repräsentativität

In der Befragung wurden diverse statistische Angaben zur Person erhoben. Diese umfassen das Alter, das Geschlecht, die Berufserfahrung als Coach und die Berufserfahrung insgesamt. Anhand der gemachten Angaben kann die Stichprobe wie folgt beschrieben werden (s. Abbildung 1–4).

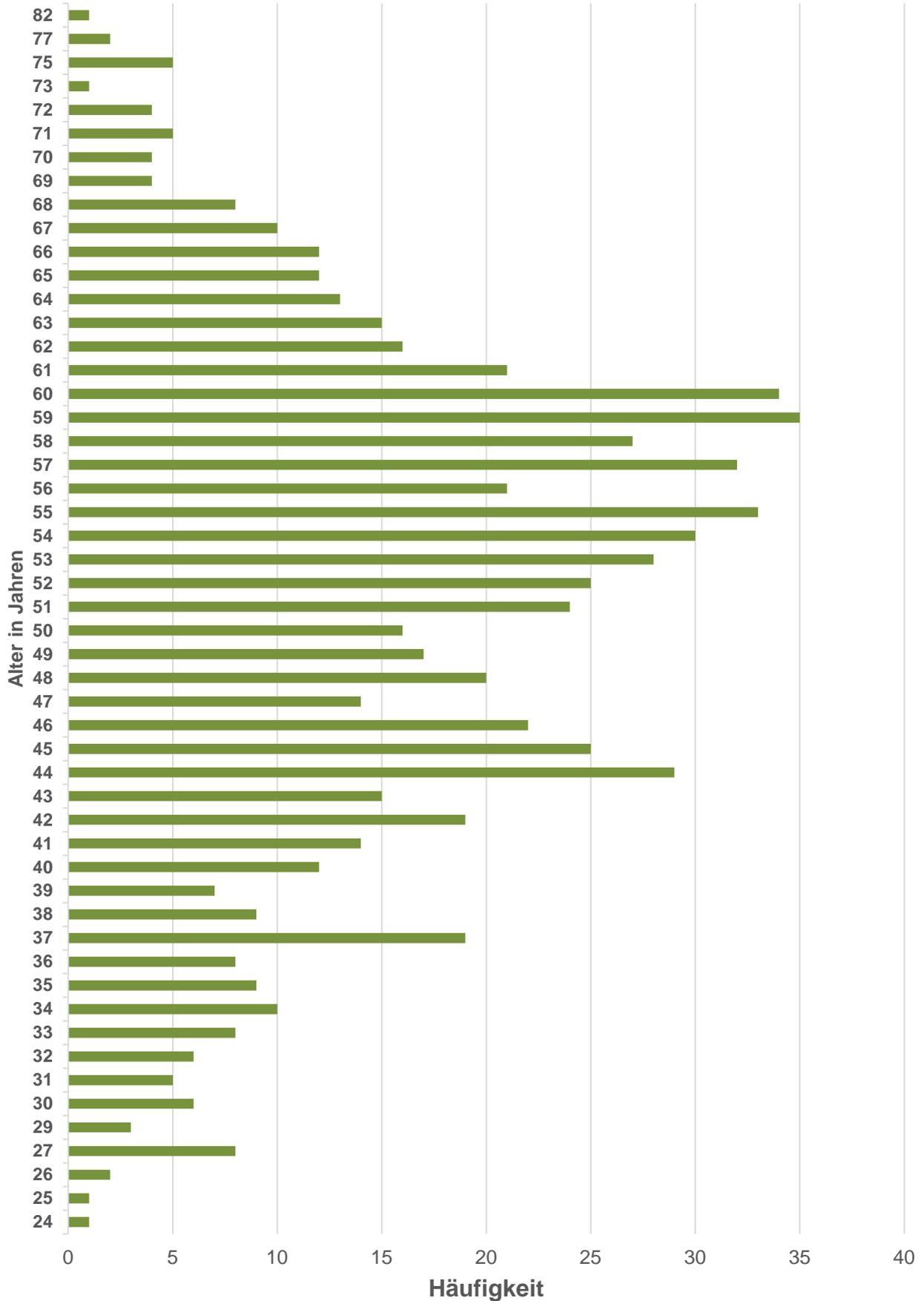


N=1100

Abbildung 1: Verteilung der Geschlechter in der Stichprobe

Insgesamt haben 465 Frauen (42,27 %), 263 Männer (23,91 %), eine diverse Person (0,09 %) und 371 Personen (33,73 %) ohne nähere Angaben zu ihrem Geschlecht an der Befragung teilgenommen (s. Abbildung 1). Der größere Anteil weiblicher Befragter repräsentiert eine Marktstruktur, die im Einklang zu unseren früheren Analysen und anderen Befragungen und Suchportalen steht und stellt keine signifikante oder nur eine geringe Verzerrung der Marktgegebenheiten dar (vgl. Rauen et al., 2023).

Verteilung des Alters [in Jahren nach Häufigkeit]



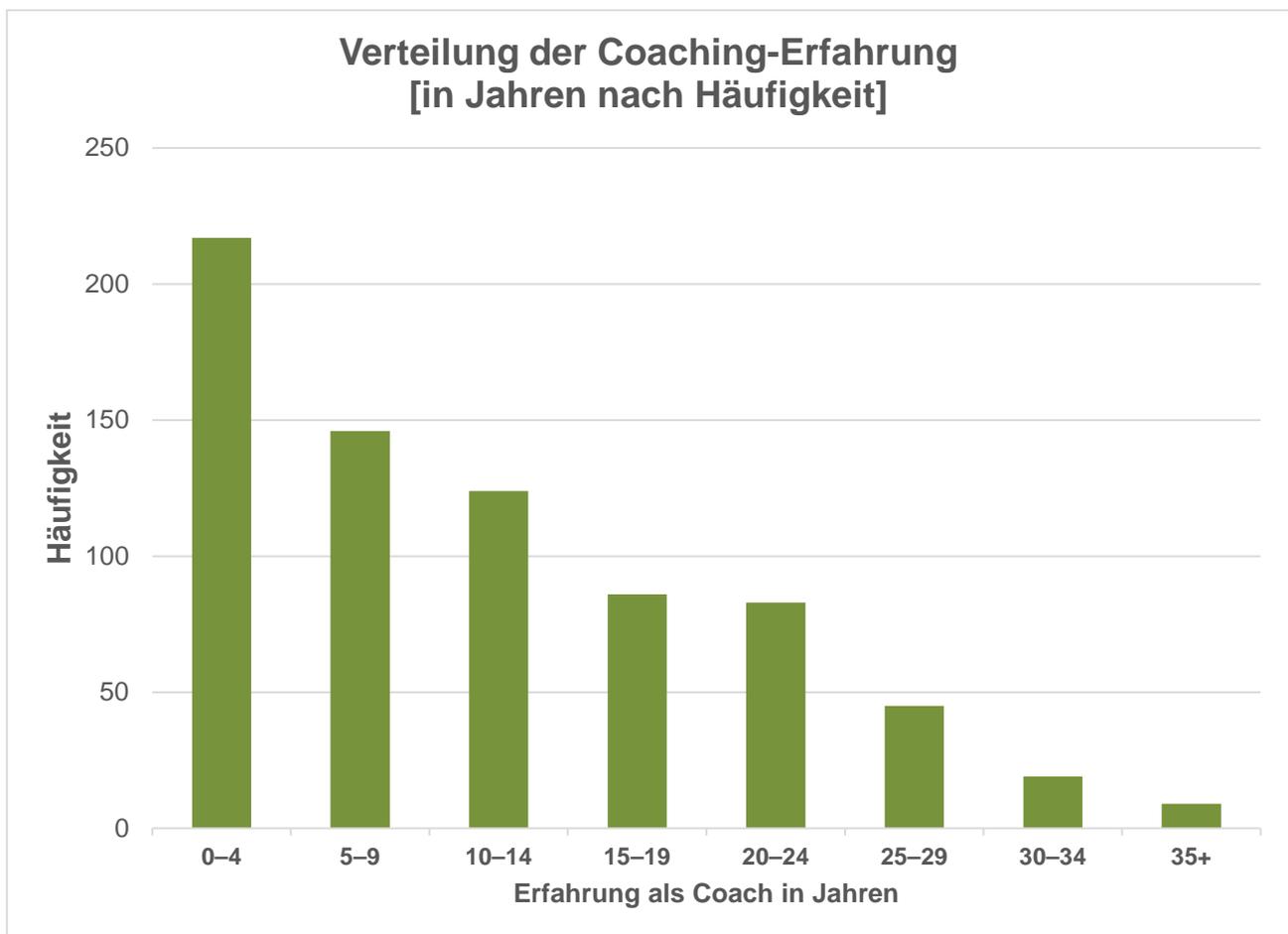
N=727

Abbildung 2: Verteilung des Lebensalters in der Stichprobe

Das **Durchschnittsalter** der Coaches beträgt in der vorliegenden Stichprobe $M=51,51$ Jahre ($SD=10,45$ Jahre, Median=53 Jahre). Es liegt damit nur 0,92 Jahre unter dem Durchschnittsalter der vorigen Marktanalyse (RAUEN Marktanalyse 2023: $M=52,43$ Jahre, $SD=10,48$ Jahre, Median=54 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2022: $M=52,32$ Jahre, $SD=9,86$ Jahre, Median=53 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2021: 52,95 Jahre, $SD=9,42$ Jahre, Median=54 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2020: $M=53,75$ Jahre, $SD=9,07$ Jahre, Median=54 Jahre). Der Unterschied der Altersspektren zwischen den Marktanalysen ist allerdings nicht signifikant.

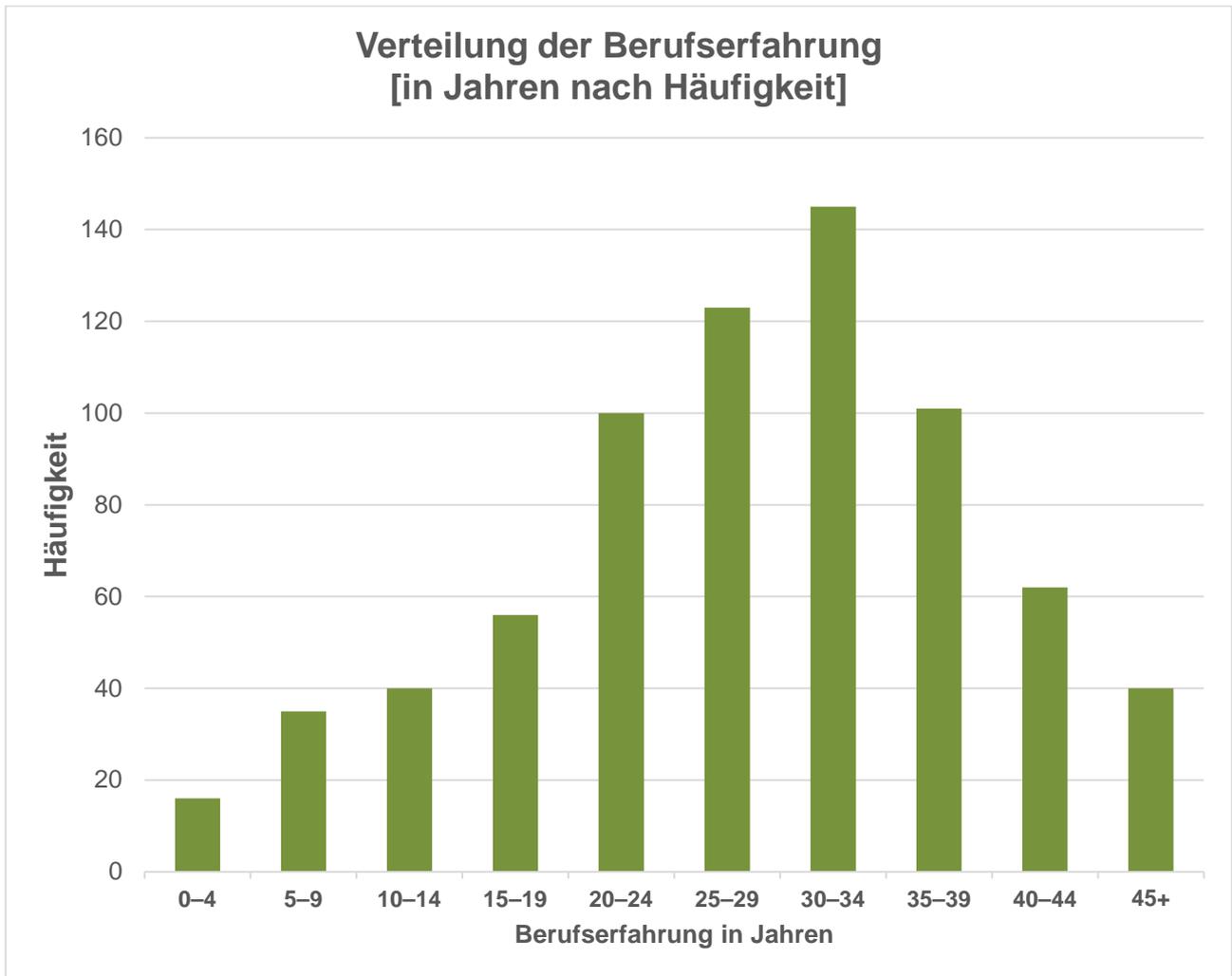
Entsprechendes gilt für die **Coaching-Erfahrung** der befragten Personen (s. Abbildung 3), sie liegt bei $M=11,04$ Jahren ($SD=8,62$ Jahre, Median=10 Jahre) und bewegt sich damit auf dem Niveau der letzten Marktanalyse (RAUEN Marktanalyse 2023: $M=11,76$ Jahre, $SD=9,56$ Jahre, Median=10 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2022: $M=11,74$ Jahre, $SD=9,57$ Jahre, Median=10 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2021: $M=12,25$ Jahre, $SD=8,91$ Jahre, Median=10 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2021: $M=12,59$ Jahre, $SD=8,70$ Jahre, Median=10 Jahre). Dieses hohe Maß an Erfahrung in der Arbeit als Coach bildet eine wesentliche Grundlage für die Annahme der Validität der erhobenen Daten, d.h., dass die Befragten gültige Aussagen über ihre Tätigkeit als Coaches abgeben können.

Die durchschnittliche **Gesamtberufserfahrung** liegt in der Stichprobe bei $M=27,43$ Jahren ($SD=10,87$ Jahre, Median=28 Jahre) (RAUEN Marktanalyse 2023: $M=28,08$ Jahre, $SD=10,80$ Jahre, Median=30 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2022: $M=28,64$ Jahre, $SD=10,49$ Jahre, Median=30 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2021: $M=28,40$ Jahre, $SD=9,91$, Median=29 Jahre / RAUEN Marktanalyse 2020: $M=29,63$ Jahre, $SD=9,70$ Jahre, Median=30 Jahre). Die Stichprobe kann damit wie in den Jahren zuvor als sehr berufserfahren bezeichnet werden.



N=727

Abbildung 3: Verteilung der Coaching-Erfahrung in der Stichprobe



N=718

Abbildung 4: Verteilung der Berufserfahrung in der Stichprobe

Insgesamt betrachtet weist die Stichprobe ein sehr hohes Maß an Berufserfahrung ($M=27,43$ Jahre, $SD=10,87$ Jahre / 2023: $M=28,08$ Jahre, $SD=10,80$ Jahre / 2022: $M=28,64$ Jahre, $SD=10,49$ Jahre / 2021: $M=28,40$ Jahre, $SD=9,91$ Jahre) und ein hohes Maß an Erfahrung als Coach ($M=11,04$ Jahre, $SD=8,62$ Jahre / 2023: $M=11,76$ Jahre, $SD=9,56$ Jahre / 2022: $M=11,74$ Jahre, $SD=9,57$ Jahre / 2021: $M=12,25$ Jahre, $SD=8,91$ Jahre) auf. Die Altersverteilung folgt annähernd einer Normalverteilung bei einem Mittelwert von $M=51,51$ Lebensjahren; $SD=10,45$ Jahre (2023: $M=52,43$ Lebensjahren, $SD=10,48$ Jahre / 2022: $M=52,32$ Lebensjahre, $SD=9,86$ Jahre / 2021: $M=52,95$ Lebensjahre, $SD=9,42$ Jahre).

Die Geschlechterverteilung in der Stichprobe ist durch ihren höheren Anteil von Frauen asymmetrisch bezogen auf die Gesamtbevölkerung. Ein signifikant höherer Frauenanteil ist jedoch nach wie vor ein typisches Merkmal der deutschsprachigen Coaching-Branche und konnte bereits in den drei vorigen Marktanalysen festgestellt werden. Entsprechendes gilt für den (sehr hohen) akademischen Bildungsgrad der Coaches in der Stichprobe, der ebenfalls nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung ist, aber im Einklang mit bisherigen Coaching-Marktanalysen steht.

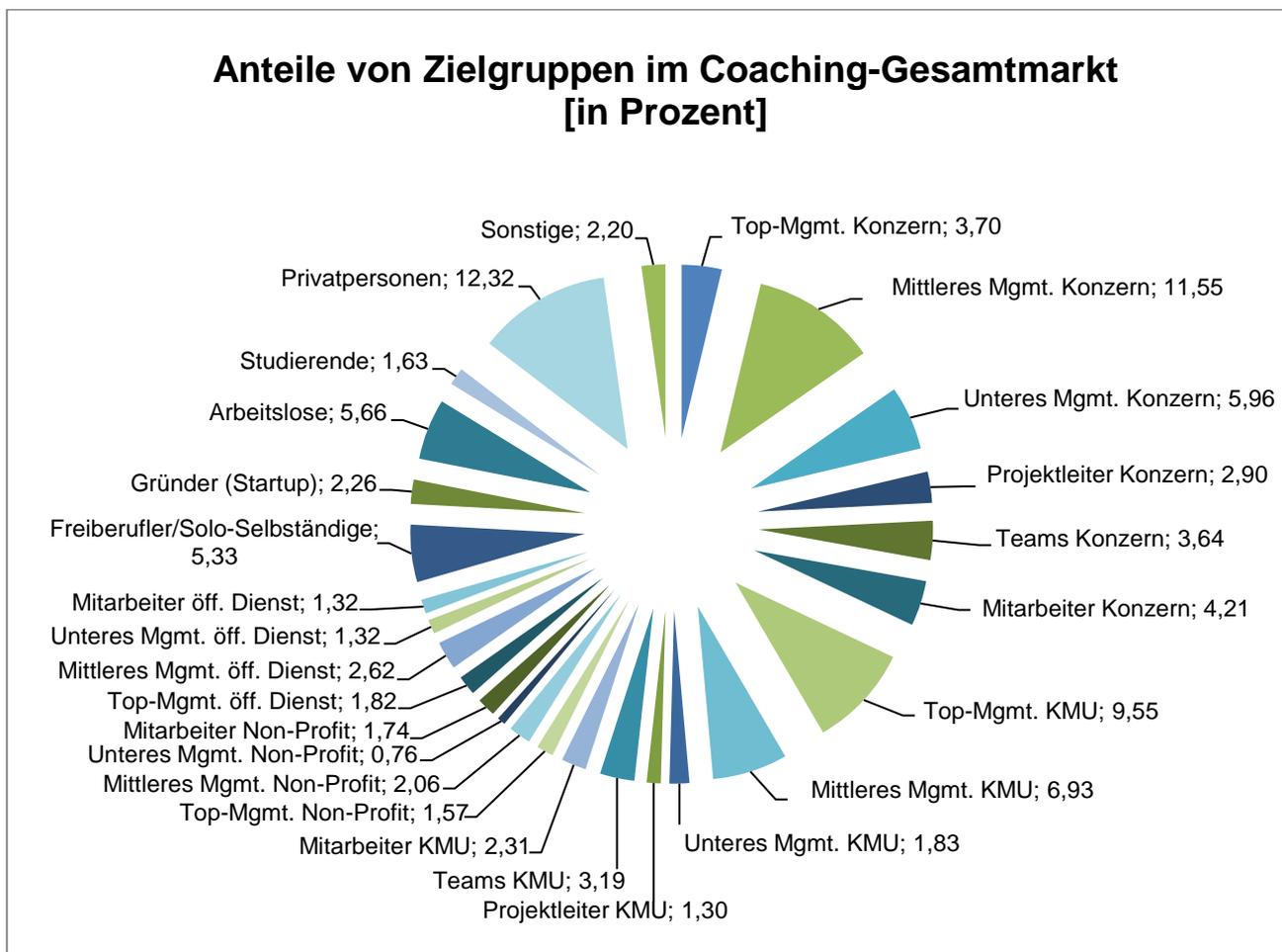
Repräsentativität: Unter Berücksichtigung der gesamten Stichprobengröße von $N=1100$ in Bezug zur Grundgesamtheit von ca. 13.000 Business-Coaches (Rauen, 2020, S. 25) und der Verteilung von Alter, Geschlecht, Berufserfahrung als Coach liegt keine substantielle Evidenz dafür vor, dass die Stichprobe nicht repräsentativ oder grob verzerrt ist. Entsprechend sind die folgend dargestellten Ergebnisse als aussagekräftig bzw. gültig für den deutschen Coaching-Markt anzusehen.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Datenanalyse dargestellt. Überwiegend wurden Mittelwerte² sowie teilweise Standardabweichungen³ und Häufigkeitsverteilungen berechnet. Die Ergebnisse werden im Detail vorgestellt und – soweit möglich bzw. sinnvoll – diskutiert.

4.1 Zielgruppen/Klienten/Coachees

Das Zielgruppenspektrum von Coaches ist breit gestreut. Allerdings ist es sinnvoll, die Zielgruppen zu unterscheiden: Wie viele Coaches mit welchen Zielgruppen arbeiten zeigen Abbildung 6 und Tabelle 2, dieses ist die „**Zielgruppenfokussierung**“. Das **Zielgruppenspektrum** des statistischen „Durchschnitts-Coachs“ zeigen Abbildung 5 und Tabelle 1. Diese sind ein Abbild der Struktur des deutschen Gesamtmarkts, was verdeutlicht, wie stark diese Gruppen tatsächlich in allen im Jahr durchgeführten Coachings vertreten sind (dementsprechend kann man dies auch als „Coaching-Nachfrage“ durch die Zielgruppen bezeichnen).



Gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 %. N=1077

Die Abbildung repräsentiert die Zielgruppen des statistischen Durchschnitts-Coachs.

Abbildung 5: Zielgruppen-Spektrum im Coaching

Wurde in der Coaching-Marktanalyse 2023 noch eine Bestätigung des langsamen Aufwärtstrends des Coachings seit 2022 und damit seit dem Ende der COVID-19-Pandemie festgestellt, so wird jetzt, 2024, deutlich: Die Unterschiede zwischen den Zielgruppen untereinander sind geringer als 2023 und v.a. 2022.

² Gemeint ist hier stets das Arithmetische Mittel (M).

³ Eine kleine Standardabweichung (SD) bedeutet, dass die Antworten sehr ähnlich ausgefallen sind. Eine größere Standardabweichung deutet auf ein größeres Ausmaß an Unterschiedlichkeit der Antworten hin.

D.h., die Differenzen zwischen den **Anteilen der jeweiligen Zielgruppen an Coachings** im gesamten Coaching-Markt rücken etwas näher zusammen (s. Tabelle 1). Besonders auffällig wird das bei der **Zielgruppenfokussierung der Coaches** (sprich den Zielgruppen von Coaches, s. Abbildung 6): Bei fast allen Zielgruppen (ausgenommen Privatpersonen) gaben teils deutlich weniger Coaches als noch 2023 an, mit ihnen zu arbeiten (die Diskrepanz beträgt mitunter fast 10 Prozentpunkte gegenüber 2023, siehe Mittleres Management Konzern/Großunternehmen). Dieser Umstand spiegelt sich auch im Verhältnis zwischen der Ausrichtung der Coaches auf eine Zielgruppe und deren tatsächlichem Anteil am Coaching, sprich deren Nachfrage nach Coachings (s. Tabelle 2): Je mehr Coaches sich einer Zielgruppe widmen (Zielgruppenfokussierung), die eine geringe Nachfrage nach Coachings aufweist (Coaching-Anteil), desto höher und damit schlechter das **Verhältnis der Anteile (=Konkurrenzdruck)**. 2024 erkennt man im Vergleich zu 2023 eine Angleichung dieses Anteilsverhältnisses unter den Zielgruppen.

Tabelle 1: Vergleich der Anteile von Zielgruppen im Coaching-Markt

Zielgruppe	2024	2023	2022
Top-Management Konzern/Großunternehmen (Vorstand, Aufsichtsrat)	3,70	4,05	4,24
Mittleres Management Konzern/Großunternehmen	11,55	13,38	10,77
Unteres Management Konzern/Großunternehmen	5,96	6,35	5,53
Projektleiter Konzern/Großunternehmen	2,90	2,95	3,05
Teams Konzern/Großunternehmen	3,95	3,64	3,10
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Konzern/Großunternehmen	4,21	4,59	5,04
Top-Management KMU (Unternehmer, Eigner, Vorstand, Geschäftsführung)	9,55	10,71	10,03
Mittleres Management KMU	6,93	7,28	6,15
Unteres Management KMU	1,83	1,98	1,71
Projektleiter KMU	1,30	1,63	1,39
Teams KMU	3,19	2,48	2,68
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung KMU	2,31	2,34	2,44
Top-Management in Non-Profit-Organisationen (z.B. NGOs, Sozialeinrichtungen)	1,57	2,35	2,70
Mittleres Management in Non-Profit-Organisationen	2,06	2,03	2,20
Unteres Management in Non-Profit-Organisationen	0,76	0,81	0,79
Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen	1,74	1,79	1,55
Top-Führungskräfte im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)	1,82	2,56	1,38
Mittlere Führungsebene im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)	2,62	3,13	2,17
Unteres Management im öffentlichen Dienst (mittlerer und höherer Dienst)	1,32	0,87	1,06
Mitarbeiter im öffentlichen Dienst (mittlerer, einfacher Dienst)	1,32	1,45	1,37
Freiberufler/Solo-Selbständige	5,33	4,49	4,68
Gründer (Startup)	2,26	1,73	2,31
Arbeitslose	5,66	4,84	4,69
Studierende	1,63	1,81	2,45
Privatpersonen	12,32	9,25	14,62
Sonstige	2,20	1,53	1,95

Alle Angaben in Prozent. 2024: N=1077; 2023: N=528; 2022: N=403

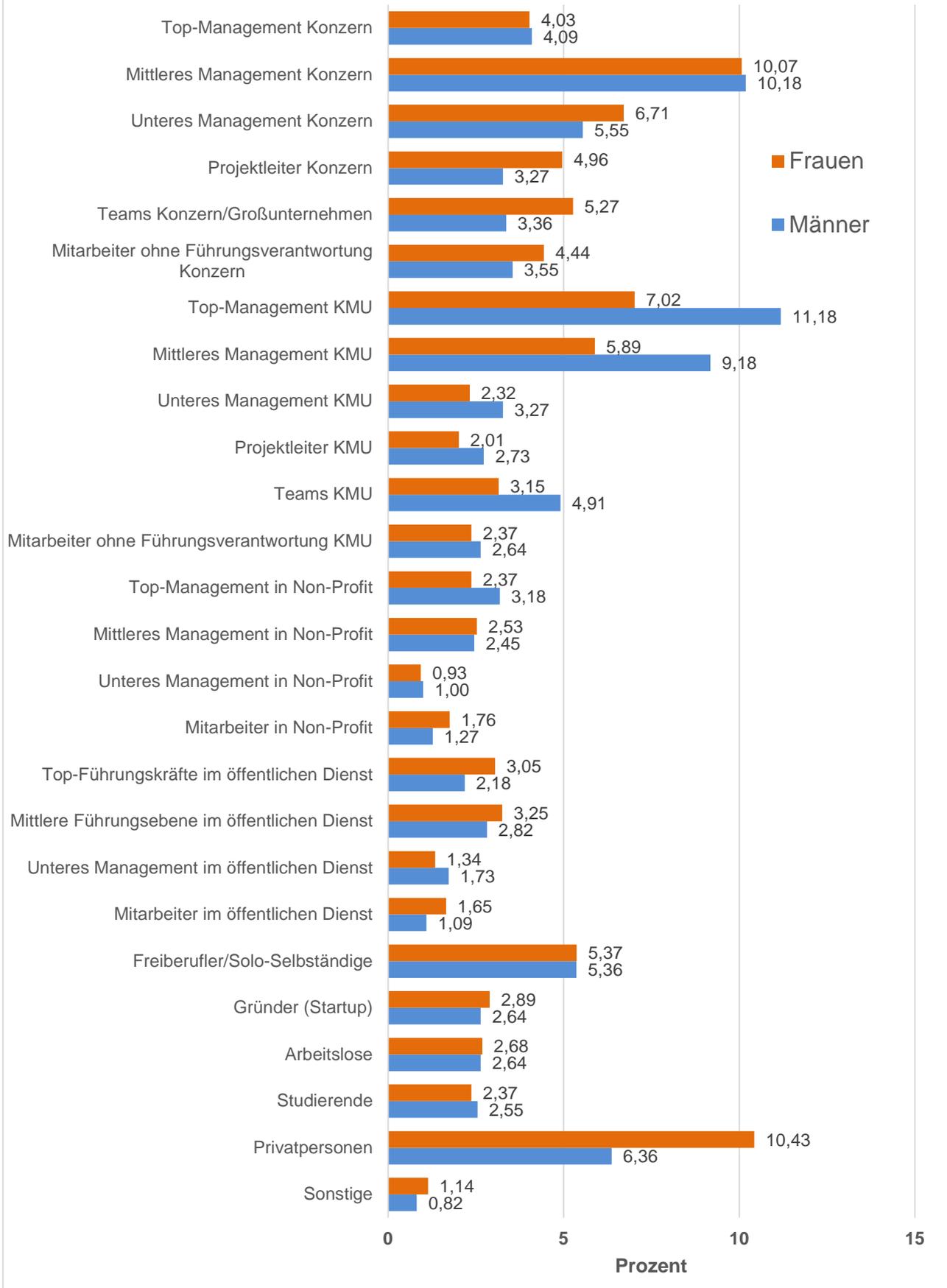
Zielgruppen von Coaches [in Prozent]



Prozentualer Anteil der Coaches, die mit diesen Zielgruppen arbeiten; Mehrfachantworten waren möglich. N=1077

Abbildung 6: Zielgruppen von Coaches

Anteile von Zielgruppen im Coaching-Gesamtmarkt nach Geschlecht [in Prozent]



Gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 %. N=777

Die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 7: Anteile von Zielgruppen im Coaching-Gesamtmarkt nach Geschlecht der Coaches

Tabelle 2: Zielgruppen von Coaching

Zielgruppe	Anteil von Coachings im Gesamtmarkt (=Nachfrage) [in %]	Anteil der Coaches, die mit dieser Zielgruppe arbeiten (=Angebot) [in %]	Verhältnis der Anteile (=Konkurrenzdruck)
Top-Management Konzern/Großunternehmen (Vorstand, Aufsichtsrat)	3,7	15,69	4,25
Mittleres Management Konzern/Großunternehmen	11,55	39,37	3,41
Unteres Management Konzern/Großunternehmen	5,96	24,51	4,11
Projektleiter Konzern/Großunternehmen	2,9	17,36	5,99
Teams Konzern/Großunternehmen	3,95	18,38	4,66
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Konzern/Großunternehmen	4,21	17,18	4,08
Top-Management KMU (Unternehmer, Eigner, Vorstand, Geschäftsführung)	9,55	34,08	3,57
Mittleres Management KMU	6,93	27,58	3,98
Unteres Management KMU	1,83	10,58	5,78
Projektleiter KMU	1,3	8,73	6,71
Teams KMU	3,19	15,88	4,98
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung KMU	2,31	11,14	4,82
Top-Management in Non-Profit-Organisationen (z.B. NGOs, Sozialeinrichtungen)	1,57	9,75	6,2
Mittleres Management in Non-Profit-Organisationen	2,06	10,12	4,9
Unteres Management in Non-Profit-Organisationen	0,76	4,18	5,5
Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen	1,74	6,22	3,58
Top-Führungskräfte im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)	1,82	10,86	5,97
Mittlere Führungsebene im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)	2,62	13,09	4,99
Unteres Management im öffentlichen Dienst (mittlerer und höherer Dienst)	1,32	6,59	4,99
Mitarbeiter im öffentlichen Dienst (mittlerer, einfacher Dienst)	1,32	6,22	4,71
Freiberufler/Solo-Selbständige	5,33	22,66	4,25
Gründer (Startup)	2,26	11,7	5,18
Arbeitslose	5,66	11,88	2,1
Studierende	1,63	10,03	6,15
Privatpersonen	12,32	37,79	3,07
Sonstige	2,2	4,09	1,86

N=1077

Beispiel zum Verhältnis der Anteile: 15,69 % der Coaches haben angegeben, mit der Zielgruppe „Top-Management Konzern“ zu arbeiten. Der Anteil aller Coachings mit dieser Zielgruppe liegt bei 3,70 Prozent. Daraus ergibt sich ein Verhältnis von 1:4,25. Das günstigste Verhältnis haben die 11,88 % aller Coaches, die mit Arbeitslosen arbeiten, denn diese machen 5,66 % der Coachings aus (Verhältnis 1:2,1). Das ungünstigste Verhältnis liegt bei der Zielgruppe „Projektleiter KMU“ vor.

Diese Angleichung könnte man einerseits als Reduzierung der Tätigkeit der Coaches interpretieren, v.a. weil die Minderung des Fokus bei den wichtigsten Coaching-Zielgruppen (Mittleres Management insgesamt und Top-Management insgesamt) teils sehr deutlich ausfällt und die Coaching-Anteile dieser Zielgruppen im besten Fall stagnieren, sonst minimal zurückgehen. Bedeutet das, dass es einen (kleinen) Einbruch des Coaching-Marktes gibt? Demnach müsste es bei der Anzahl der durchgeführten Coachings bzw. bei der Stundenanzahl insgesamt einen Einbruch geben – das Gegenteil ist allerdings der Fall (s. Kapitel 4.2 Themen, Formate und der Umfang von Coaching). Ebenso müsste es beim **Einkommen** der Coaches (s. Kapitel 4.5 Einkommen/Honorare von Coaches) eine Bewegung nach unten geben, was zwar tatsächlich der Fall ist, jedoch in einem derart geringen Umfang, dass man eher von Stagnation sprechen muss (dagegen spricht auch, dass der Coaching-Anteil am Gesamteinkommen deutlich gestiegen ist: es wird mehr gecoacht, mehr Coaches „leben“ vom Coaching).

Andererseits kann die Angleichung der Zielgruppen schlicht als Verbreiterung oder Egalisierung des Arbeitsbereichs der Coaches verstanden werden: Coaches, die zuvor ausschließlich im Mittleren Management KMU tätig waren, blicken nun auf das gesamte Mittlere Management, vielleicht auch auf das Untere Management – eventuell ziehen sie auch die Gruppen Privatpersonen und Arbeitslose heran. Möglich ist auch, dass Coaches, die in den Vorjahren nur wenige Aufträge in ihren Zielgruppen generieren konnten, nun Konsequenzen daraus gezogen haben und eine andere (zielgenauere oder auch breitere) Zielgruppenorientierung vorgenommen haben. Das sind jedoch lediglich Thesen, um die vorliegenden Zahlen zu interpretieren.

Im Detail bedeutet dies, dass die mit Abstand größte Zielgruppe, das **Mittlere Management Konzern/Großunternehmen** im Coaching-Anteil im Vergleich zu 2023 um 1,83 Prozentpunkte auf 11,55 % (2023: 13,38 %; 2022: 10,70 %; 2021: 10,12 %; 2020: 13,05 %) und im Zielgruppenfokus der Coaches um erhebliche 8,74 Punkte auf 39,37 % (2023: 48,11 %; 2022: 43,84 %; 2021: 56,70 %) (s. Tabelle 2) und damit den niedrigsten Wert seit 2021 fällt. Bei beiden Minderungswerten handelt es sich um die jeweils höchsten Rückgänge unter allen Zielgruppen. Allerdings zeigt der niedrige Rückgang des Coaching-Anteils (=Nachfrage) um 1,83 Prozentpunkte, wie gering die Veränderungen im Bereich der Coaching-Anteile im Vergleich zum Vorjahr tatsächlich ausfallen. Dennoch ist das zuvor genannte Anteilsverhältnis (=Konkurrenzdruck) zwischen Coaching-Anteil (=Nachfrage) der Zielgruppen und Zielgruppenfokus der Coaches (=Angebot) von 1:3,41 gut. Besser im Anteilsverhältnis sind nur die Zielgruppen der **Arbeitslosen** und der **Privatpersonen**. Die Gruppe **Arbeitslose** hat ein sehr gutes Anteilsverhältnis von 1:2,1 (2023: 1:2,7) und einen sehr hohen Coaching-Anteil am Gesamt-Coaching von 5,66 % (2023: 4,84 %; 2022: 4,69 %; 2021: 3,83 %). Im Verhältnis dazu arbeiten vergleichsweise wenige Coaches, d.h. 11,88 % (2023: 13,05 %; 2022: 11,08 %; 2021: 19,94 %) der Befragten, mit dieser Zielgruppe. Hier scheint es großen Coaching-Bedarf zu geben, der aber nur von einem kleineren Teil der Coaches erkannt wird – der sehr hohe Wert von 2021 zeigt aber, dass die Gruppe schon einmal stärker im Fokus der Coaches stand. Die **Privatpersonen** weisen ein gutes Anteilsverhältnis von 1:3,07 (2023: 1:3,75) auf – mit dem höchsten Coaching-Anteil unter den Zielgruppen von 12,32 % (2023: 9,25 %; 2022: 14,62 %). Doch geben 37,79 % (2023: 34,66 %; 2022: 48,03 %) der Coaches an, mit dieser Zielgruppe zu arbeiten. Damit sind die Privatpersonen hinsichtlich des Zielgruppenfokus der Coaches die zweitgrößte Gruppe nach dem Mittleren Management Konzern/Großunternehmen und die einzige Zielgruppe, die in diesem Bereich im Vergleich zu 2023 gewachsen ist – alle anderen Zielgruppen sind im Zielgruppenfokus geschrumpft.

Wie schon in den Vorjahren kann auch 2024 die große Bedeutung des **mittleren Managements insgesamt** für den Coaching-Markt bestätigt werden (Rauen et al., 2023; Rauen et al., 2022; Rauen, 2021; Rauen, 2020). Zusammengenommen haben Personen aus dieser Führungsebene einen Anteil von 23,16 % (2023: 25,83 %; 2022: 21,29 %) an allen Coachings. Zum Vergleich: Die Ebene des Top-Managements kommt auf einen Coaching-Anteil von insgesamt 16,67 % (2023: 19,67 %). Natürlich gilt es zu beachten, dass die Top-Ebene aufgrund der im Vergleich zur Gesamtbevölkerung winzigen Personenzahl mit Abstand weiterhin die am häufigsten gecoachte Zielgruppe ist (Rauen, 2020). In der Coaching-Marktanalyse 2023 wurden die dort festgestellten positiven Entwicklungen des mittleren Managements insgesamt gegenüber 2022 mit der Frage begleitet, ob es sich hierbei um einen Trend hin zur zielgenaueren/breiteren Positionierung von Coaching auf allen (höheren) Unternehmensebenen handeln könnte (Rauen et al., 2023). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen jedoch vielmehr eine Festigung des Niveaus von 2023 mit nur sehr geringen Abweichungen, wie im Folgenden dargestellt wird.

Das **mittlere Management in KMU** ist auch 2024 eine der wichtigsten Zielgruppen, zumal deren Coaching-Anteil am gesamten Coaching-Markt mit (hohen) 6,93 % im Vergleich zu 2023 nur unwesentliche 0,35 Prozentpunkte niedriger ausfällt (2023: 7,28 %; 2022: 6,15 %; 2021: 7,8 %; 2020: 10,50 %). Jedoch ist die Zielgruppenfokussierung durch die Coaches um deutliche 8,84 Prozentpunkte auf 27,58 % gefallen (2023: 35,42 %; 2022: 28,57 %; 2021: 52,71 %), was als Indiz für die eingangs eingebrachte These der zielgenaueren oder breiteren/gleichmäßigeren Verteilung des Zielgruppenfokus der Coaches im Coaching-

Markt verstanden werden kann. Das Anteilsverhältnis bzw. der Konkurrenzdruck ist aufgrund der nun geringeren Zielgruppenfokussierung mit 1:3,98 gut und wesentlich besser als 2023 (1:4,98). Ähnlich sieht es bei der **mittleren Führungsebene im öffentlichen Dienst** aus: Das Anteilsverhältnis liegt hier zwar mit 1:4,99 nur im Mittelfeld, verbessert sich aber merklich gegenüber 2023 (1:5,57). Ursache für das nun verbesserte Anteilsverhältnis ist der merkliche Rückgang des Zielgruppenfokus der Coaches, der sich im Vergleich zu 2023 um 4,33 Prozentpunkte auf 13,09 % verringert und damit sogar klar unter dem Wert von 2022 landet (2023: 17,42 %; 2022: 15,02 %). Dagegen fällt der Coaching-Anteil lediglich um 0,51 Prozentpunkte auf 2,62 % (2023: 3,13 %; 2022: 2,17 %). Dieses Muster wiederholt sich auch bei der Zielgruppe **mittleres Management in Non-Profit-Organisationen**: Auch hier bleibt der Coaching-Anteil gegenüber 2023 im Grunde identisch (2024: 2,06 %; 2023: 2,03 %; 2022: 2,20 %), wogegen der Zielgruppenfokus der Coaches auf 10,12 %, sprich um 4,46 Punkte fällt (2023: 14,58 %; 2022: 12,81 %). Dadurch verbessert sich entsprechend das Anteilsverhältnis auf 1:4,9 (2023: 1:7,18).

Die aufgrund der erfassten Zahlen zweitwichtigste aber hinsichtlich deren Anteil an der Gesamtbevölkerung wichtigste Zielgruppe (siehe oben) bzw. Zielgruppenebene ist das **Top-Management**. Allerdings zeichnet sich auch hier das festgestellte Muster des im Vergleich zu 2023 ungefähr gleichbleibenden Coaching-Anteils und einer merklichen Verringerung des Zielgruppenfokus der Coaches ab: Der Anteil der Gruppe des **Top-Managements Konzern/Großunternehmen** an allen durchgeführten Coachings sinkt um bedingt signifikante 0,35 Prozentpunkte auf 3,70 % (2023: 4,05 %; 2022: 4,24 %; 2021: 2,16 %; 2020: 3,43 %) und bleibt damit ungefähr auf gleichem, eher hohem Niveau, wohingegen sich „nur“ noch 15,69 % (2023: 21,97 %; 2022: 19,70 %) aller Coaches dieser Gruppe als Zielgruppe widmen – eine Reduktion um 6,28 Prozentpunkte. Die Nachfrage der Zielgruppe nach Coachings bleibt relativ hoch, jedoch orientieren sich viele Coaches bzw. Unternehmen⁴ offenbar um, was letztlich nicht als problematisch zu werten ist: Beachtet man das 2023 eher schlechte Anteilsverhältnis von Coaching-Anteil der Gruppe zu Zielgruppenfokus der Coaches von 1:5,42, so liegt es nun bei (noch) guten 1:4,25. Wie eingangs erwähnt, ist es möglich, dass sich Coaches zielgenauer/breiter aufgestellt haben und die Zielgruppe des Top-Managements ist im Vergleich zur Gesamtbevölkerung sehr klein: Es ist nicht anzunehmen, dass jeder Coach einen Konzernvorstand oder Großunternehmer regelmäßig als Klienten gewinnen kann.

Interessant ist ein Vergleich mit dem **unteren Management Konzern/Großunternehmen**: Wie bereits 2023 wird deutlich, dass auch die unteren Ebenen eine hohe Coaching-Nachfrage haben, was Coaches durchaus erkennen. Der Coaching-Anteil liegt bei 5,96 % (2023: 6,35 %; 2022: 5,53 %; 2021: 4,53 %; 2020: 5,49 %), dem fünfthöchsten Wert unter allen Zielgruppen, wesentlich höher als das Top-Management. Die Fokussierung durch die Coaches sinkt – ganz dem Muster aller Zielgruppen entsprechend – zwar markant um 7,12 Prozentpunkte auf 24,51 % (2023: 31,63 %; 2022: 29,56 %; 2021: 36,75 %), ist aber auch in dieser Hinsicht die fünfthöchste Zielgruppe. Das Anteilsverhältnis liegt bei 1:4,11 (2023: 1:4,98), was etwas besser als der Mittelwert ist. Ähnliches lässt sich über die Zielgruppe **Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Konzern/Großunternehmen** sagen. Der Coaching-Anteil fällt im Vergleich zum Vorjahr minimal niedriger aus (2024: 4,21 %; 2023: 4,59 %; 2022: 5,04 %; 2021: 2,42 %), allerdings bleibt das Anteilsverhältnis von 1:4,08 nahezu identisch (gut). Coaching wird zwar mehrheitlich von Personen mit Führungsverantwortung in Anspruch genommen. Doch auch für Mitarbeitende oder Team-Mitglieder kann sinnvoll und nutzbringend sein. Das sehen offensichtlich zumindest 17,18 % (Mitarbeiter) bzw. 18,38 % (Team) der Coaches so, die mit diesen Zielgruppen arbeiten.

Im **Top-Management KMU** fällt die Entwicklung ähnlich wie im Bereich der Konzerne/Großunternehmen aus: Der Anteil dieser Zielgruppe an Coachings sinkt um 1,16 Prozentpunkte auf 9,55 % (2023: 10,71 %; 2022: 10,03 %; 2021: 12,66 %; 2020: 16,97 %),⁵ was die zweitgrößte Reduzierung unter allen Zielgruppen darstellt. Wurde in der Vorjahresstudie noch die Frage aufgeworfen, ob der Negativtrend von 2020 bis 2022 durch die leichte Erholung in 2023 gebrochen worden sei (Rauen et al., 2023), so muss man das nun eindeutig verneinen. Der Coaching-Markt geht nicht zurück zu den vorpandemischen Werten des Jahres 2020, sondern schlägt möglicherweise die Richtung der Stagnation (teils auf hohem bis sehr hohem Niveau) im Coaching-Anteil der Zielgruppen und der nun ggf. zielgenaueren/breiter aufgestellten Zielgruppenfokussierung der Coaches ein. Dementsprechend fällt die Ausrichtung der Coaches auf diese Zielgruppe auf 34,08 % (2023: 38,26 %; 2022: 28,57 %; 2021: 46,44 %) und damit um den hohen Wert von 4,18 Prozentpunkten. Das Anteilsverhältnis hingegen bleibt identisch zum Vorjahr bei 1:3,57, was ein vergleichsweise sehr gutes Verhältnis ist (s. Tabelle 2). Das Top-Management KMU ist damit auch 2024 eine attraktive Coaching-Zielgruppe für Coaches. Auch hier lohnt sich der Blick auf andere Gruppen innerhalb der KMU, insbesondere auf **Teams KMU**. Diese Gruppe bleibt zwar mit einem Coaching-Anteil von

⁴ Diese Analyse ist primär auf die Perspektive der Coaches fokussiert, da diese befragt wurden. Denkbar und auch wahrscheinlich ist zusätzlich auch, dass die Unternehmen für bestimmte Zielgruppen weniger Coaching einkaufen, z.B. um Kosten zu senken.

⁵ Zu beachten ist, dass erst ab der Coaching-Marktanalyse 2023 die in den Vorjahren erfassten Zielgruppen „Top-Management KMU“ und „Unternehmer/Eigner KMU“ zu einer Zielgruppe zusammengefasst wurden. Die hier präsentierten Zahlen aus 2022 und älter sind daher Summen der beiden Zielgruppen.

3,19 % (2023: 2,48 %; 2022: 2,68 %; 2021: 4,08 %; 2020: 4,61 %) deutlich hinter dem Top- und mittleren Management KMU, sie ist jedoch eine der sehr wenigen Zielgruppen, deren Coaching-Anteil um 0,71 Prozentpunkte gestiegen und nicht gesunken ist. Auffallend ist zudem, dass es eine von nur drei Zielgruppen ist, deren Wert der Zielgruppenfokussierung der Coaches im Vergleich zu 2023 nicht signifikant gesunken, sondern stabil (bei 2024: 15,88 %; 2023: 15,91 %) geblieben ist, weshalb Teams KMU einen Ausbruch aus dem bisher beobachteten, markanten Minderungs- bzw. Angleichungsmuster darstellt. Das Anteilsverhältnis liegt bei 1:4,98 im Mittelfeld. Ähnliches gilt für **Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung KMU** mit einem Coaching-Anteil von 2,31 % (2023: 2,34 %; 2022: 2,44 %; 2021: 2,77 %), der Wert ist über die Jahre nahezu stabil geblieben. Auch das Verhältnis zwischen Coaching-Anteil der Zielgruppe und Zielgruppenfokus der Coaches von 1:4,82 ist solide. Damit gilt das gleiche für den Bereich der KMU wie für jenen der Konzerne/Großunternehmen: Ein Blick abseits der klassischen, höheren Führungsebenen kann sehr lohnend sein.

Ein gleiches Bild zeichnet sich bei der Zielgruppe der **Top-Führungskräfte im öffentlichen Dienst** ab, wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau. Der Anteil der Gruppe an allen Coachings sinkt um 0,74 Prozentpunkte auf 1,82 % (2023: 2,56 %; 2022: 1,38 %; 2021: 5,86 %), der Zielgruppenfokus der Coaches um deutliche 3,53 Punkte auf 10,86 % (2023: 14,39 %; 2022: 11,82 %; 2021: 36,75 %). Daraus ergibt sich ein Anteilsverhältnis zwischen Coaching-Anteil und Zielgruppenfokus von 1:5,97, was das fünft schlechteste Verhältnis unter den Zielgruppen darstellt. Entsprechend hoch ist also der Konkurrenzdruck. Zum Vergleich: 2023 lag das Verhältnis bei 1:5,62 und damit in Relation zu den damaligen Verhältnissen im oberen Mittelfeld unter den Zielgruppen. Ohnehin ist festzuhalten, dass die Anteilsverhältnisse 2024 insgesamt betrachtet deutlich besser/vorteilhafter für die Coaches ausfallen als 2023. Man könnte daraus schließen, dass aufgrund der vermuteten Zielgruppenfokussierung der Coaches im Markt ihre Chancen mit der gewünschten Zielgruppe zu arbeiten, höher ausgefallen sind. Allerdings ist diese Einschätzung lediglich eine Interpretation, die durch weitere, ggf. künftig erhobene Daten gestützt werden müsste. Die Gruppe **Top-Management in Non-Profit-Organisationen** zeigt ein identisches Muster wie alle Gruppen des Top-Managements. Hervorzuheben ist hier jedoch der auffallend hohe Rückgang im Zielgruppenfokus der Coaches um 6,73 Prozentpunkte auf 9,75 % (2023: 16,48 %; 2022: 16,50 %). Zusammen mit dem niedrigen Coaching-Anteil dieser Gruppe von lediglich 1,57 % (2023: 2,35 %; 2022: 2,70 %) ergibt das das zweitschlechteste Anteilsverhältnis von 1:6,20 unter allen Zielgruppen.

Ohnehin scheint der **Non-Profit-Bereich** eine schwierige Zielgruppe für Coaches zu sein. Lediglich das mittlere Management in Non-Profit-Organisationen hat einen Coaching-Anteil von knapp über 2 % (2024: 2,06 %; 2023: 2,03 %; 2022: 2,20 %) mit einem akzeptablen Anteilsverhältnis von 1:4,9. Erwähnenswert sind die **Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen** mit einem zwar guten Anteilsverhältnis von 1:3,58. Doch liegt das am insgesamt niedrigen Niveau dieser Zielgruppe: Wenige Coaches fokussieren sich auf diese Gruppe (2024: 6,22 %; 2023: 10,23 %; 2022: 8,37 %), die einen geringen Coaching-Anteil am Gesamtmarkt von lediglich 1,74 % (2023: 1,79 %; 2022: 1,55 %) hat. Das **untere Management in Non-Profit-Organisationen** weist dagegen ein wesentlich unvorteilhafteres Anteilsverhältnis von 1:5,5 aus (eines der schlechtesten insgesamt). Grund dafür ist der niedrigste Coaching-Anteil aller Zielgruppen von 0,76 % (2023: 0,81 %; 2022: 1,06 %) – diese Gruppe nimmt kaum Coachings wahr. Bereits in der Vorjahresanalyse wurde vermutet, dass Non-Profit-Organisationen grundsätzlich einen geringeren Coaching-Bedarf haben dürften als beispielsweise KMU, was an den wahrscheinlich schwächer ausgebauten Führungsebenen liegen dürfte (Rauen et al., 2023). Diese Annahme scheinen die aktuellen Zahlen zu bestätigen. Allerdings bedeutet das nicht, dass es für (einige wenige) Coaches lohnend sein könnte, auch diese Zielgruppen anzusprechen, schließlich ist der Coaching-Bedarf grundsätzlich vorhanden, wenn auch auf niedrigem Niveau.

Betrachtet man die **Aufteilung der befragten Coaches nach Geschlecht** und wie häufig sie mit welcher Zielgruppe arbeiten, so wird für den Non-Profit-Bereich deutlich, dass er auch hier im Vergleich zu den anderen Bereichen (siehe unten) eher als Nische verstanden wird. So geben die befragten weiblichen Coaches an, insgesamt mit Zielgruppen aus diesem Bereich mit einem Mittelwert von 7,59 % zu arbeiten, die männlichen M= 7,90 % (s. Abbildung 7).

Sehr ähnlich verhält es sich mit dem **Bereich des öffentlichen Dienstes**: Hier geben die weiblichen befragten Coaches an, im Mittelwert von 9,29 % mit Zielgruppen dieses Bereichs zu arbeiten, die männlichen Coaches mit einem Mittelwert von 7,82 % (s. Abbildung 7). Dass die Arbeit in diesem Bereich lohnend sein kann, zeigen die Top- und die mittlere Ebene, allerdings sind das **untere Management im öffentlichen Dienst** sowie **Mitarbeiter im öffentlichen Dienst** durchaus interessante Zielgruppen: Beide haben ein nahezu gleiches Verhältnis von Coaching-Anteil am Gesamtmarkt und der Zielgruppenfokussierung von 1:4,99 (unteres Management) bzw. 1:4,71 (Mitarbeiter), was am identischen Coaching-Anteil von 1,32 % liegt – und an sehr nahe beieinander liegenden Zielgruppenfokussierungen der Coaches (s. Tabelle 2).

Einen Kontrast dazu stellt der **Bereich der Konzerne/Großunternehmen** dar. Die Summe der Mittelwerte aller weiblichen Coaches (35,48 %), die angeben, mit Zielgruppen aus diesem Sektor zu arbeiten, ist sehr hoch (männliche Coaches: 30 %; s. Abbildung 7). Die auffallend stärkere Fokussierung der Frauen auf diesen Bereich wird erst in den Zielgruppen Unteres Management Konzern (Frauen: M=6,71 %; Männer: M=5,55 %), Projektleiter Konzern (Frauen: M=4,96 %; Männer: M=3,27 %), Teams Konzern (Frauen: M=5,27 %; Männer: M=3,36 %) und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Konzern (Frauen: M=4,44 %; Männer: M=3,55 %) sichtbar. Auf den Ebenen des Top-Managements (beide um M=4 %⁶) und des mittleren Managements (beide um M=10,1 %) sind die Verhältnisse nahezu identisch.

Der **Bereich KMU** hingegen zeigt ein umgekehrtes Bild zu den Konzernen/Großunternehmen. Besonders auffällig ist, dass jede der Zielgruppen aus diesem Bereich verhältnismäßig öfter von männlichen Coaches anvisiert wird: Die Summe der Mittelwerte beträgt 33,91 % bei den Männern und lediglich 22,76 % bei den Frauen (s. Abbildung 7). Dabei stechen insbesondere die Zielgruppe des Top-Managements KMU (Frauen: M=7,02 %; Männer: M=11,18 %) und das mittlere Management KMU (Frauen: M=5,89 %; Männer: M=9,18 %) hervor. Interessant ist, dass sich dieses Ergebnis im **Bereich des öffentlichen Dienstes** umdreht: Frauen fokussieren die Top-Führungskräfte im öffentlichen Dienst (M=3,05 %) öfters als Männer (M=2,18 %), ebenso die mittlere Führungsebene (Frauen: M=3,25 %; Männer: M=2,82 %). Im **Bereich der Non-Profit-Organisationen** sieht das auf der Top-Management-Ebene wiederum anders aus: M=2,37 % weibliche Coaches; M=3,18 % männliche Coaches.

In welchen Branchen sind Coaches tätig? Dieser Frage wurde in der Coaching-Marktanalyse 2024 nachgegangen. Das Ergebnis, aufgeschlüsselt nach Geschlecht, liefert ein aussagekräftiges Bild (s. Abbildung 8 und Abbildung 9). Wichtig ist, dass es sich bei den hinsichtlich des Geschlechts differenzierten Prozentangaben um Verhältnisse der einzelnen Branchen untereinander handelt (d.h. die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach), nicht um Aussagen darüber, wie viele Coaches tatsächlich prozentual in der Branche arbeiten. Letzteres wird in Abbildung 9 ausgedrückt und korreliert mit den nach Geschlecht aufgeschlüsselten Angaben. Konkretes Beispiel: Weibliche Coaches gaben an, im Verhältnis zu allen Branchen in der Textilindustrie lediglich im Mittelwert von M=0,42 % zu arbeiten (Männer: M=0,29 %, s. Abbildung 8). Zugleich geben insgesamt 1,47 % der befragten Coaches an, u.a. in dieser Branche zu arbeiten (s. Abbildung 9). Dieser Wert wird folgend als „Gesamtanteil“ bezeichnet.

Zunächst fällt auf, dass mit den vermeintlichen „klassischen“ (vielmehr klischeehaften) Branchenzuschreibung nach Geschlecht größtenteils gebrochen wird: Männer arbeiten zwar im Verhältnis häufiger bei **Automobilzulieferern** (Frauen: M=3,15 %; Männer: M=3,46 %; Gesamtanteil: 11,15 %), im **Baugewerbe/Handwerk** (Frauen: M=2,55 %; Männer: M=2,89 %; Gesamtanteil: 10,32 %), beim **Maschinenbau** (Frauen: M=2,20 %; Männer: M=3,18 %; Gesamtanteil: 9,22 %) und der **Telekommunikation** (Frauen: M=0,59 %; Männer: M=1,06 %; Gesamtanteil: 2,86 %). Doch sind die Unterschiede teilweise marginal, zudem geben weibliche Coaches an, verhältnismäßig öfters in Branchen wie dem **Automobilbau** (Frauen: M=2,85 %; Männer: M=2,02 %; Gesamtanteil: 8,94 %), **Chemie/Rohstoffe** (Frauen: M=2,37 %; Männer: M=2,12 %; Gesamtanteil: 7,28 %) und **IT/Software** (Frauen: M=5,88 %; Männer: M=5,68 %; Gesamtanteil: 20,55 %) tätig zu sein. Auch hier sind die Unterschiede teils sehr gering, wodurch deutlich wird, dass man nur sehr eingeschränkt von (stereo-)typischen Branchen von weiblichen bzw. männlichen Coaches sprechen kann.

Die **Branche**, in der die meisten Coaches (unabhängig vom Geschlecht) arbeiten, ist mit etwas Abstand **Dienstleistungen** (Gesamtanteil: 35,76 %; Frauen: M=9,08 %; Männer: M=11,65 %). Mehr als ein Drittel aller Coaches arbeitet mit dieser Branche. Das liegt sicherlich daran, dass es sich bei „Dienstleistungen“ um einen breiten Sammelbegriff handelt, traditionell wird hier u.a. das Handwerk, Versicherungen, Logistik etc. hinzugerechnet, die aber in der Marktanalyse 2024 separat abgefragt wurden. Entsprechend des traditionellen Verständnisses arbeiten in der Dienstleistungsbranche 34,6 Mio. Erwerbstätige in Deutschland (Stand 2023; Statista, 2024a). Ausgehend von 45,92 Mio. Erwerbstätigen insgesamt (Stand Februar 2024; Statista, 2024b) ist das eine sehr hohe Zahl, die jedoch aufgrund der differenzierten Abfrageart der Coaching-Marktanalyse nur bedingt übertragbar ist. Dies ändert allerdings nichts an der offenkundigen Bedeutung der Dienstleistungsbranche für die Coaches. Auffällig ist jedoch, dass in dieser Branche im Verhältnis mehr männliche als weibliche Coaches arbeiten – der Unterschied beträgt 2,57 Prozentpunkte und stellt die größte Differenz zwischen den Geschlechtern unter den Branchen dar.

Interessant ist, dass das **Bildungswesen** mit einem Gesamtanteil von 32,90 % die zweithäufigste Branche ist, mit der Coaches angeben, zu arbeiten – der Unterschied nach Geschlechtern ist dabei auch deutlich:

⁶ Dieser Wert ist bei Männern und Frauen etwas höher als im Gesamtdurchschnitt (s. Abbildung 5), weil die Personen, die kein Geschlecht angegeben haben, hier einen niedrigeren Mittelwert aufweisen, was den Gesamtdurchschnitt auf 3,7 % senkt.

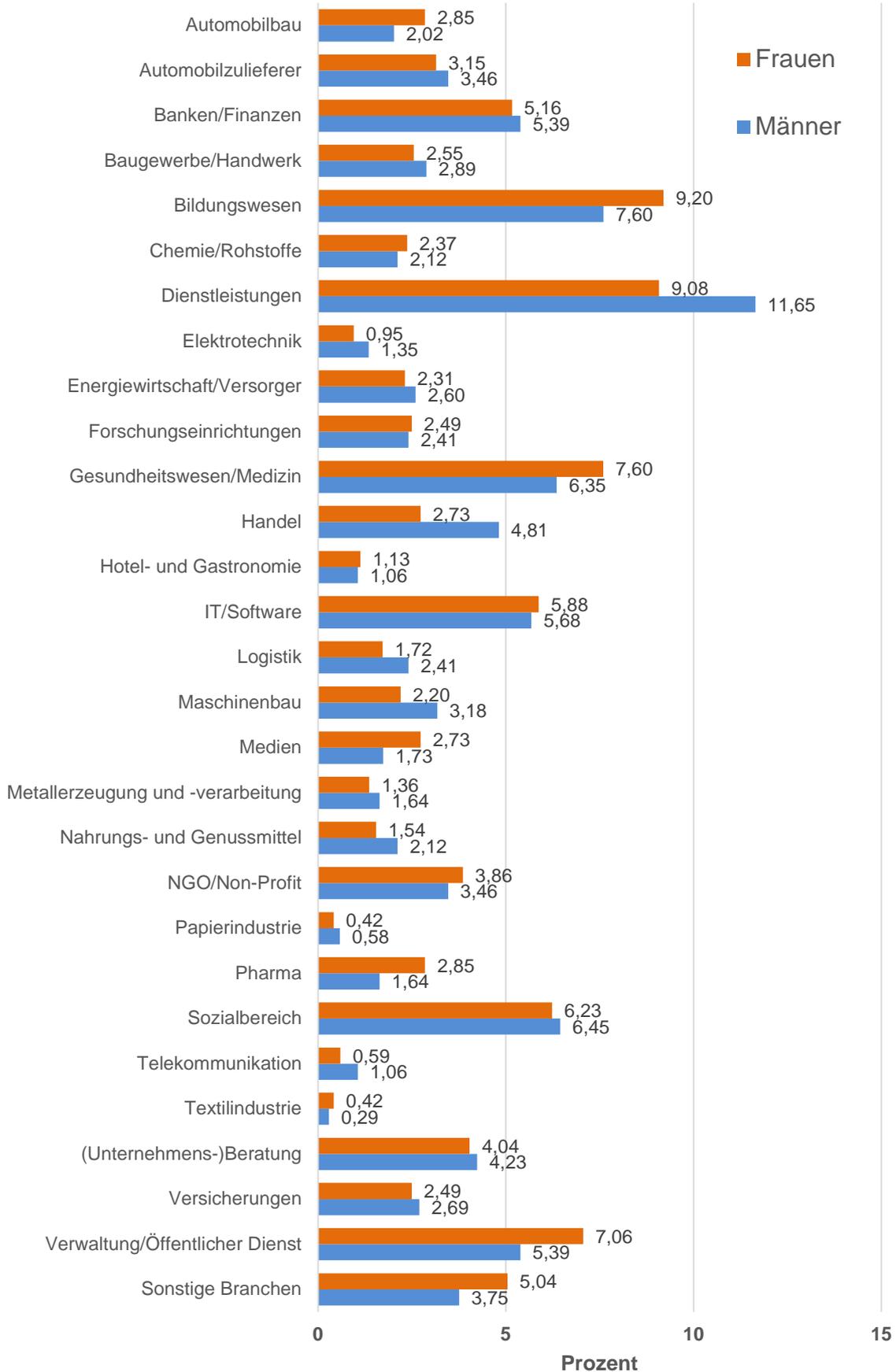
Frauen: M=9,20 %; Männer: M=7,60 %). Man kann das Bildungswesen mit den Branchen **Gesundheitswesen/Medizin** (Frauen: M=7,60 %; Männer: M=6,35 %; Gesamtanteil: 25,81 %), **Sozialbereich** (Frauen: M=6,23 %; Männer: M=6,45 %; Gesamtanteil: 23,96 %) und **Verwaltung/Öffentlicher Dienst** (Frauen: M=7,06 %; Männer: M=5,39 %; Gesamtanteil: 22,58 %) als „Sektor“ zusammenfassen, der – zumindest teilweise – in öffentlicher Hand liegt und kein produzierendes Gewerbe ist. Allein in diesem „Sektor“ geben insgesamt M=25,79 % der männlichen und M=30,09 % der weiblichen Coaches an, zu arbeiten. Zum Vergleich: In den Branchen **Automobilzulieferer** und **Automobilbau** geben insgesamt M=6,00 % (Frauen) bzw. M=5,48 % (Männer) der befragten Coaches an, im Verhältnis zu arbeiten. Auffällig auch der jeweilige Gesamtanteil von 11,15 % bzw. 8,94 %, der deutlich niedriger ausfällt als jede Branche des „Sektors“ für sich genommen. Dabei gilt es zu beachten, dass es sich bei den Autobauern/-zulieferern um eine zweifellos bedeutende Branche mit bedeutenden KMUs und international tätigen Konzernen handelt, die entsprechend große Führungskräfteebenen mit potenziell viel Coaching-Bedarf aufweisen (siehe zuvor die Ausführungen v.a. zum Top- und mittleren Management Konzern/KMU). Stand 2023 arbeiteten in dieser Branche 779.700 Beschäftigte (Statista, 2024c). Wie viele Personen im aufgestellten „Sektor“ arbeiten, ist nur bedingt darstellbar: Im öffentlichen Dienst arbeiten allein in den Bereichen „allgemeine Dienste“ und „Soziale Sicherung, Familie und Jugend, Arbeitsmarktpolitik“ zusammen rund 2,64 Mio. Personen (Stand 2022; Statista, 2022). Auffällig ist zudem, dass grundsätzlich produzierendes Gewerbe, sprich Industrie und Fertigungsbetriebe, im Vergleich zum „Sektor“, also zu Branchen, die direkt mit/am Menschen arbeiten, weniger im Fokus von Coaches stehen: Die genannte Automobil-Branche zusammen mit **Baugewerbe/Handwerk** (Frauen: M=2,55 %; Männer: M=2,89 %; Gesamtanteil: 10,32 %), **Chemie/Rohstoffe** (Frauen: M=2,37 %; Männer: M=2,12 %; Gesamtanteil: 7,28 %), **Elektrotechnik** (Frauen: M=0,95 %; Männer: M=1,35 %; Gesamtanteil: 3,78 %), **Maschinenbau** (Frauen: M=2,20 %; Männer: M=3,18 %; Gesamtanteil: 9,22 %), **Metallerzeugung und -verarbeitung** (Frauen: M=1,36 %; Männer: M=1,64 %; Gesamtanteil: 4,88 %), **Papierindustrie** (Frauen: M=0,42 %; Männer: M=0,58 %; Gesamtanteil: 1,66 %), **Pharma** (Frauen: M=2,85 %; Männer: M=1,64 %; Gesamtanteil: 7,83 %), **Textilindustrie** (Frauen: M=0,42 %; Männer: M=0,29 %; Gesamtanteil: 1,47 %) und **IT/Software** (Frauen: M=5,88 %; Männer: M=5,68 %; Gesamtanteil: 20,55 %) wird insgesamt von M=25,00 % (Frauen) bzw. M=24,85 % (Männer) als Branchen angegeben, in denen sie tätig sind, was in etwa an die Tätigkeit der Coaches im „Sektor“ herankommt.

Im Übrigen sticht die letztgenannte Branche, **IT/Software** in dieser Aufzählung deutlich hervor, handelt es sich mit den Angaben der Coaches nach um eine der wichtigsten Branchen überhaupt: Die IT/Software ist somit mindestens so bedeutend wie die große Automobilindustrie. Zudem wurde sie zuvor in einen Kontext mit Industrie-/Fertigungsbranchen und dem produzierenden Gewerbe gestellt, was jedoch nur bedingt passt. Gegenüberstellungen, wie jene zwischen dem „Sektor“ und anderen Branchen kann man noch etwas weiterführen, z.B. durch Branchen, die dem Finanzsektor untergeordnet werden können. Zu nennen wären hier: **Banken/Finanzen** (Frauen: M=5,16 %; Männer: M=5,39 %; Gesamtanteil: 17,60 %), **Handel** (Frauen: M=2,73 %; Männer: M=4,81 %; Gesamtanteil: 12,44 %) und **Versicherungen** (Frauen: M=2,49 %; Männer: M=2,69 %; Gesamtanteil: 9,03 %). Insgesamt geben hier M=10,38 % der weiblichen und M=12,89 % der männlichen Coaches an, im Verhältnis zu anderen Branchen tätig zu sein. Auch das ist ein durchaus gewichtiger und keinesfalls zu vernachlässigender Anteil an der Gesamtarbeit der Coaches, auffällig ist jedoch, dass Männer diesen Branchenbereich etwas stärker abdecken als Frauen.

Allerdings muss man die Frage aufwerfen, ob jene Branchen, in denen Coaches vergleichsweise bzw. auffällig selten arbeiten, weniger Coaching-Bedarf haben oder ob es schlicht dem Umstand geschuldet ist, dass sie ihren Bedarf mittels interner Coaching-Pools oder interner Coaches selbst decken. Es wäre zumindest für Branchen wie die Automobilindustrie mit ihren zahlreichen Konzernen und entsprechenden Strukturen möglich oder wie den Maschinenbau mit großen KMUs.

Aus den vorliegenden Daten kann man entnehmen, dass es sich für weibliche bzw. männliche Coaches durchaus lohnen könnte, Branchen außerhalb einer stereotypen geschlechtsspezifischen Zuschreibung anzuvisieren. Konkret könnte man männlichen Coaches empfehlen, sich durchaus stärker dem Bildungswesen und der Verwaltung/dem Öffentlichen Dienst – kurz dem aufgestellten „Sektor“ – zu widmen; weibliche Coaches hingegen scheinen in der Telekommunikation, dem Maschinenbau und insbesondere in den Dienstleistungen – sowie im Finanzbereich insgesamt – unterrepräsentiert zu sein.

Branchen, in denen Coaches tätig sind [in Prozent]

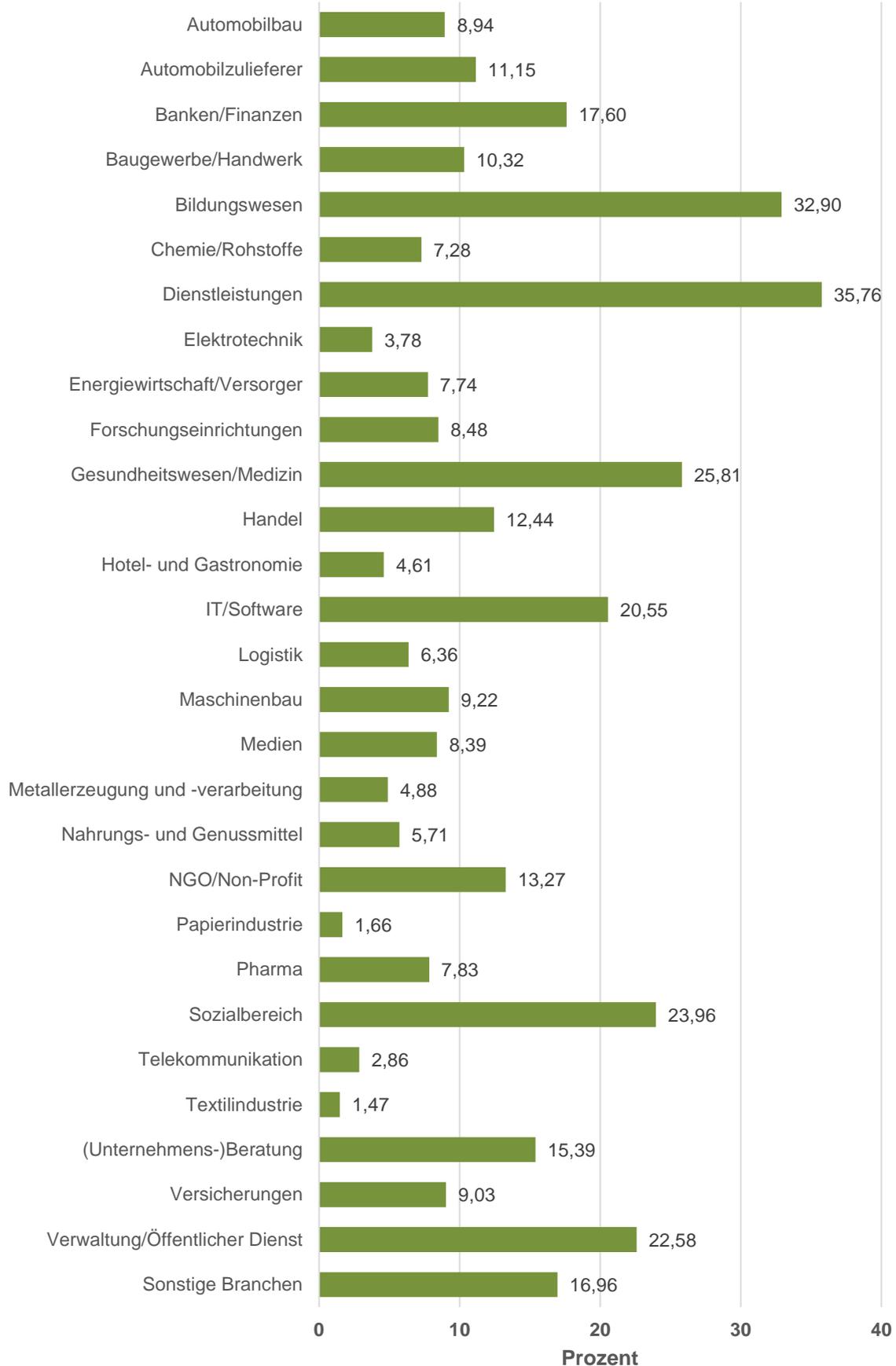


Gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 %. N=1085

Die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 8: Branchen, in denen Coaches tätig sind

Anteil der Coaches, die in dieser Branche tätig sind: [in Prozent]



Beispiel: 8,94 % aller Coaches arbeiten für die Automobilbau-Branche. N=1085

Abbildung 9: Anteil der Coaches, die in dieser Branche tätig sind

4.2 Themen, Formate und der Umfang von Coaching

Hinsichtlich der **Themen**, die im Coaching bearbeitet werden, gibt es im Vergleich zu den Erhebungen der Jahre 2023 und 2022 zwar einige markante Abweichungen, doch ändert sich das Gesamtbild nur bedingt: Auch 2024 hat die **Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle** den im Verhältnis zu den zentralen Themen im Coaching größten Anteil (s. Abbildung 10). Allerdings setzt sich der in den Vorjahren bzgl. dieses Themas festgestellte Bedeutungsschwund deutlich fort: 2024: M=13,45 %; 2023: M=15,24 %; 2022: M=17,11 %. Der Rückgang um 1,79 Prozentpunkte im Vergleich zu 2023 ist der stärkste unter allen abgefragten Themen.

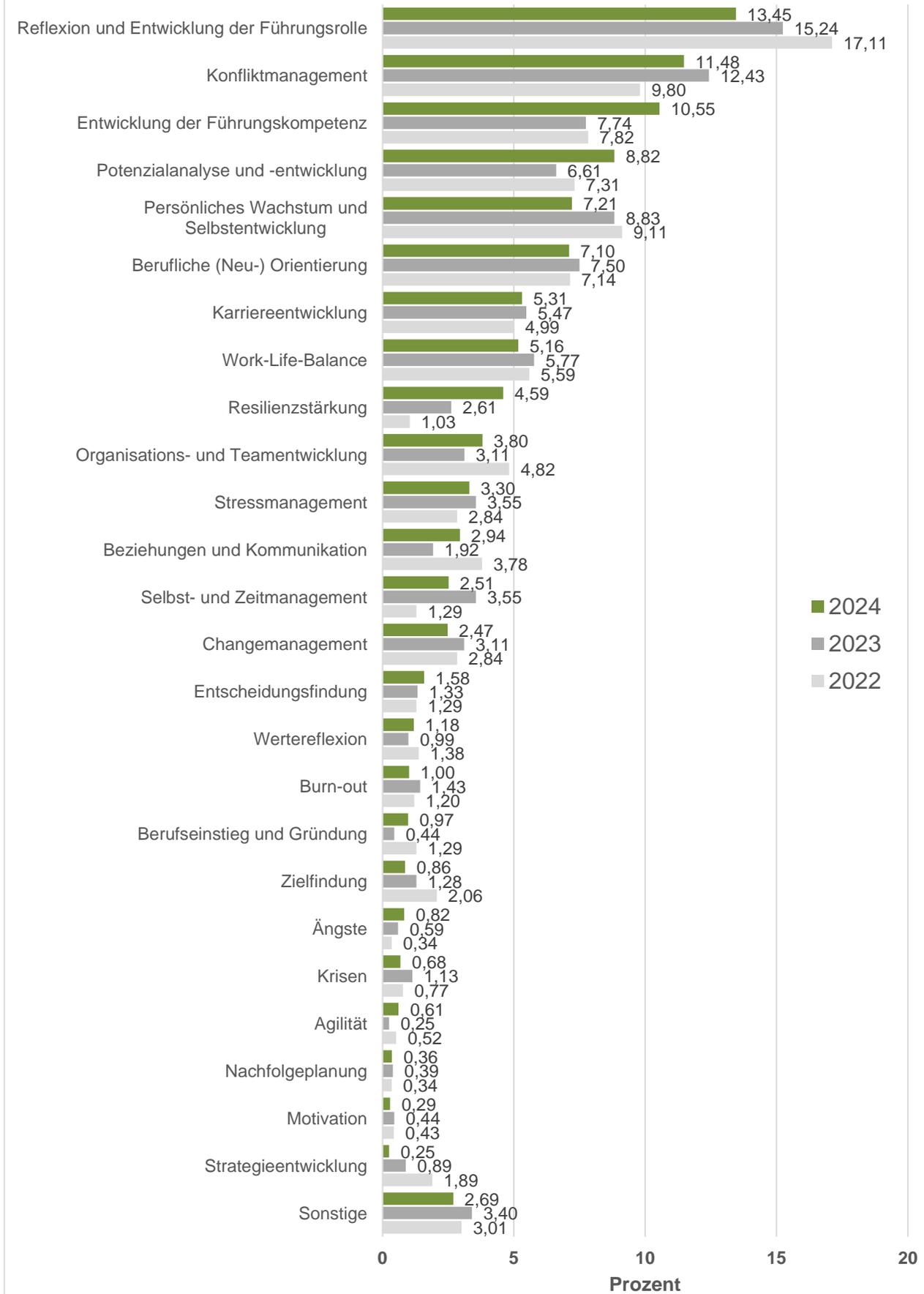
Das **Konfliktmanagement** bleibt auch 2024 auf dem zweiten Platz. In der Coaching-Marktanalyse 2023 wurde spekuliert, dass der beobachtete starke Anstieg der Relevanz des Konfliktmanagements seit 2022 mit der COVID-19-Pandemie erklärt werden könnte, da vorpandemische und nicht bearbeitete Konflikte im Zuge der Pandemie an Prägnanz gewonnen hätten und nun sichtbarer und damit drängender geworden wären (Rauen et al., 2023). Zudem könnte die Zunahme der Online-Arbeitsformate (remote/hybride Arbeitsplätze, Home-Office etc.) zu neuen Konfliktpotenzialen geführt haben. Ob diese Umstände auch 2024 eine Rolle spielen, kann bezweifelt werden: Die Pandemie scheint aus dem kollektiven Gedächtnis fast schon verdrängt, Home-Office-Lösungen gehören vielerorts zum reibungslosen Arbeitsalltag. Neues Konfliktpotential bietet hingegen die Inflation (die Stand Frühjahr 2024 allerdings deutlich abklingt) und die damit möglicherweise aufkommenden Wünsche nach Gehaltsanpassungen sowie die stärker ins Bewusstsein rückenden neuen Ideen der Arbeitszeitregelungen, konkret der (laute) Ruf einiger Berufsbranchen und Gewerkschaften nach der 4-Tage-Woche. Jedoch sind auch das Spekulationen, die zeigen, dass externe Ursachen bzw. Einflüsse für Konflikte immer ausfindig gemacht werden können. Möglich – und vielleicht am wahrscheinlichsten – ist, dass Konflikte von den Beschäftigten (stärker) als etwas Problematisches wahrgenommen werden, dass ein empfindlicheres Gespür dafür entstanden ist, was zum Wunsch führt, Konflikten nicht aus dem Wege zu gehen, sondern (mit Hilfe von Coaching) zu lösen.

Auf den weiteren Top-Plätzen folgen die **Entwicklung der Führungskompetenz**, die **Potentialanalyse und -entwicklung** sowie sehr eng beieinander **Persönliches Wachstum und Selbstentwicklung** und **Berufliche (Neu-)Orientierung**. Diese Themen gehörten auch 2022 und 2023 zu den Top-Themen (s. Abbildung 10), wenn auch mit leicht abweichender Reihenfolge untereinander. Besonders die Entwicklung der Führungskompetenz sticht hervor, die um 2,88 Prozentpunkte gegenüber 2023 an Bedeutung gegenüber den anderen Themen gewinnt (2024: M=10,55 %; 2023: M=7,74 %; 2022: M=7,82 %). Dabei handelt es sich um die größte (positive) Abweichung unter den abgefragten Items. Damit haben Themen, die ganz direkt die „Führung“ betreffen (Führungsrolle und Führungskompetenz) insgesamt einen Anteil von M=24,00 % an allen für Coaching zentralen Themen. Das zeigt eindrücklich, dass Coaching vorrangig an Personen in Führungspositionen gerichtet ist. Erwähnenswert ist auch der Anstieg der Potentialanalyse und -entwicklung um 2,21 Prozentpunkte gegenüber 2023 (2024: M=8,82 %; 2023: M=6,61 %; 2022: M=7,31 %).

Das Mittelfeld der zentralen Themen im Coaching wird angeführt von **Karriereentwicklung, Work-Life-Balance, Resilienzstärkung, Organisations- und Teamentwicklung, Stressmanagement, Beziehung und Kommunikation, Selbst- und Zeitmanagement**, den Schluss bildet das **Changemanagement**. Zwischen dem Mittelfeld und den Top-Themen ist auch 2024 wie in den Vorjahren eine markante Differenz (optisch deutlich als kleiner „Bruch“ sichtbar, s. Abbildung 10) erkennbar. Diese Differenz beginnt bei ca. zwei Prozent (berufliche Neu-Orientierung schließt die Top-Themen mit M=7,10 % ab, Karriereentwicklung liegt bei M=5,31 %) und nimmt stetig zu (Changemanagement liegt bei nur noch M=2,47 %). Doch haben die Mittelfeld-Themen insgesamt einen Anteil von M=30,08 % an den abgefragten zentralen Coaching-Themen. Sie zu vernachlässigen, ist nicht empfehlenswert. Hervorzuheben ist das Thema Resilienzstärkung, das gegenüber 2023 und 2022 seine Häufigkeit und Bedeutung fast verdoppelt bzw. vervierfacht hat (2024: M=4,59 %; 2023: M=2,61 %; 2022: M=1,03 %).

Das Schlusslicht bilden Themen, die deutlich unter einem Prozent liegen. Diese sind teilweise sehr spezifisch, wie z.B. **Nachfolgeplanung** (2024: M=0,36 %; 2023: M=0,39 %; 2022: M=0,34 %), **Strategieplanung** (2024: M=0,25 %; 2023: M=0,89 %; 2022: M=1,89 %) und **Berufseinstieg und Gründung** (2024: M=0,97 %; 2023: M=0,44 %; 2022: M=1,29 %), wodurch ihr geringer Anteil an den abgefragten Themen erklärt werden könnte: Die Zielgruppen, für die die Themen letztlich in der Praxis interessant sein dürften, sind entsprechend spezifisch und klein. Die Nachfolgeplanung ist i.d.R. nur für Familienbetriebe relevant, die vor einer solchen Entscheidung stehen. Der Berufseinstieg zielt deutlich stärker auf Personen, die im Berufsleben (ganz) am Anfang stehen. Andere Themen wie **Ängste, Krisen** und **Burn-out** haben zwar durchaus ihren Platz in Coachings, doch handelt es sich dabei um Themen, die generell (und manchmal zwingend) auch in anderen Formaten wie insbesondere Psychotherapien bearbeitet werden. Grundsätzlich veranschaulichen die vorliegenden Ergebnisse das breite thematische Spektrum und Angebot von Coaching (Rauen, 2021).

Zentrale Themen im Coaching [in Prozent]



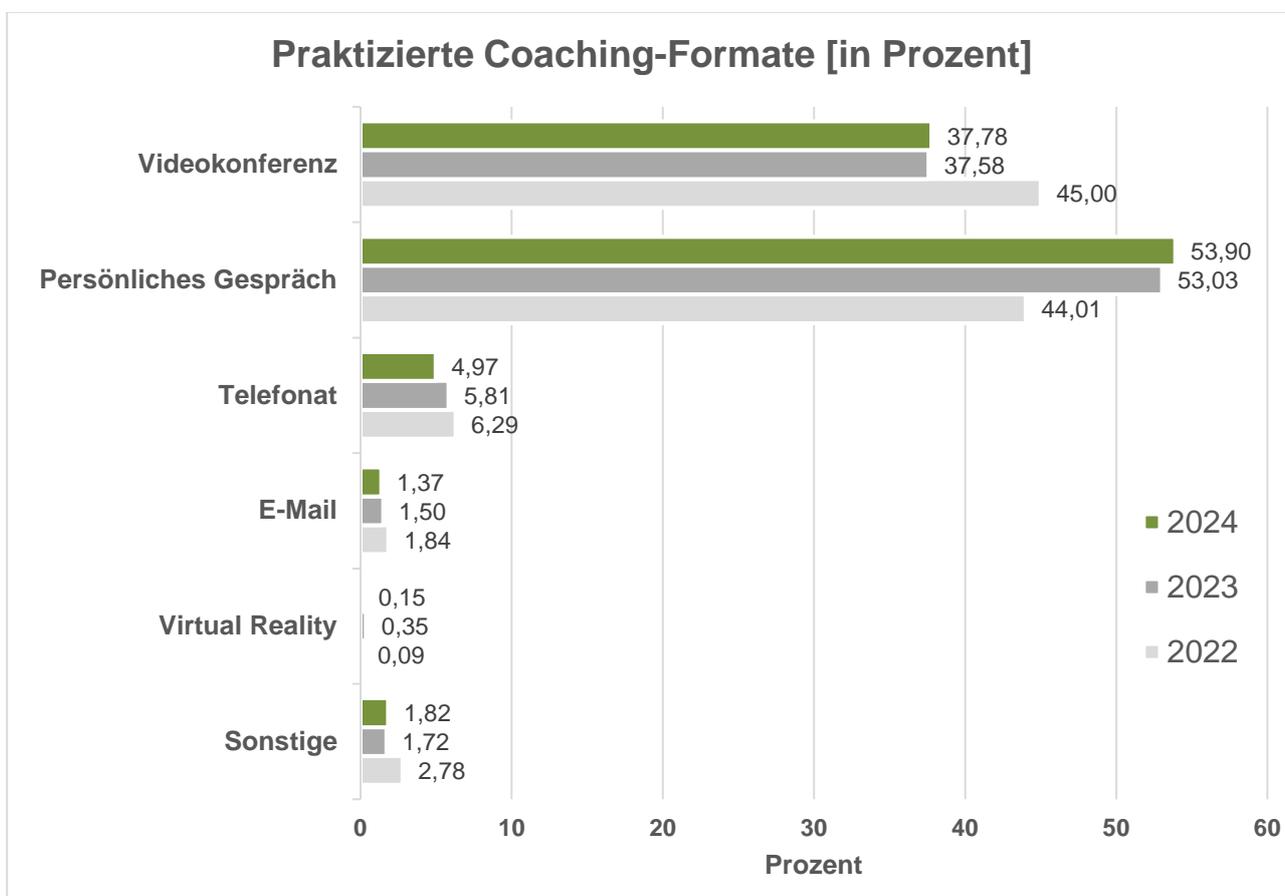
Normiert auf 100 %; Mehrfachantworten waren möglich. 2022: N=399; 2023: N=755; 2024 N=1094
 Die Abbildung repräsentiert die Themen, mit denen der statistische Durchschnitts-Coach arbeitet.

Abbildung 10: Zentrale Themen im Coaching

Die COVID-19-Pandemie brachte im Coaching-Markt eine wesentliche Veränderung mit sich: Die Verlagerung des Coachings ins Digitale. Entsprechend rückte unter den **Coaching-Formaten** das Coaching via Videokonferenz sehr stark in den Vordergrund, hier sei an den Spitzenwert von 2022 mit 45,00 % aller Coachings erinnert, die digital via Webcam durchgeführt wurden (s. Abbildung 11). Tatsächlich liefern die vorliegenden Zahlen kaum Abweichungen zu den 2023 ermittelten Werten: Das persönliche Gespräch bleibt das wichtigste Format (2024: 53,90 %; 2023: 53,03 %; 2022: 44,01 %; 2021: 45,07 %; 2020: 75,71 %), sehr dicht gefolgt von Videokonferenzen (2024: 37,78 %; 2023: 37,58 %; 2022: 45,00 %; 2021: 37,11 %; 2020: 7,70 %). Es lässt sich damit festhalten, dass – wie bereits 2023 festgestellt – das Online-Coaching mittels Videokonferenz auch über die Pandemie hinaus ihre Relevanz nicht verliert und es gleichzeitig eine klare Rückkehr des Coachings via eines persönlichen Gesprächs gibt (Rauen et al., 2023).

Die mit dem Einsatz der **Videokonferenzen** gewonnenen Erfahrungen sind offenbar so positiv und das Format von den Coaching-Klienten breit akzeptiert, dass es nicht mehr wegzudenken ist. Tatsächlich erscheint die Kommunikation über Video zum alltäglichen Standard zu werden, was zur Folge hat, dass **Telefonate** und **E-Mails** im Rahmen eines Coachings eine weiterhin schwindende Rolle spielen – beides nimmt um 0,84 bzw. 0,13 Prozentpunkte ab. Möglich ist, dass Coaches und Klienten einen Mix aus Präsenz- und Online-Coaching bevorzugen, der beiden Flexibilität und auch Kosteneffizienz bietet. Die Marktanalyse 2025/2026 wird zeigen, inwiefern sich das vorliegende Bild weiterhin festigt.

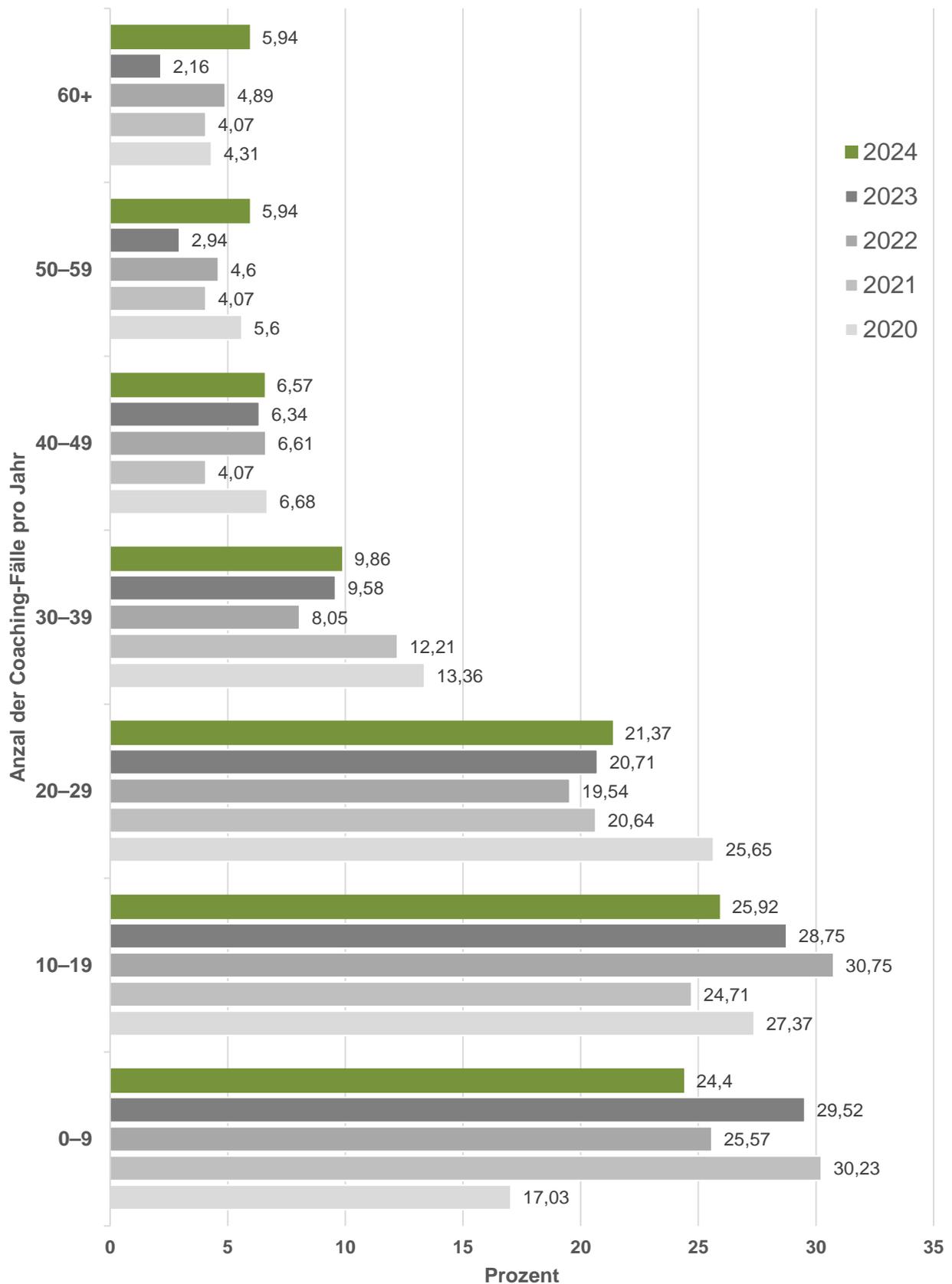
Ein anderer Punkt ist, welchen Einfluss und welche Möglichkeiten der künftige Einsatz von KI mit sich bringen wird. Diese neue Technologie könnte das Coaching-Format der online durchgeführten Coachings nochmals deutlich verstärken, indem Klienten beispielsweise Aufgaben oder Übungen mit einem KI-Coach absolvieren, eingeleitet durch den realen Coach. Wie bei allen Neuerungen, gilt es, das zu beobachten. Denn das Beispiel des Coaching-Formats **Virtual Reality** zeigt, dass sich nicht jede neue technische Möglichkeit auch gleich durchsetzt, weil z.B. die Akzeptanz nicht gegeben ist (das Coaching-Format des Coachings via Virtual Reality liegt bei 0,15 % und ist im Vergleich zu 2023 sogar gesunken). Es darf nicht ausgeschlossen werden, dass der aufkommende Einsatz von KI sogar den gegenteiligen Effekt hervorruft: Eine bewusste und verstärkte Rückkehr zum persönlichen Gespräch zwischen zwei Menschen.



Mehrfachantworten waren möglich; normiert auf 100 %. 2022: N=395; 2023: N=755; 2024: N=1019
Die Abbildung repräsentiert den statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 11: Verteilung der praktizierten Coaching-Formate

Verteilung der Anzahl durchgeführter Coachings [in Prozent]



2022: N=349; 2023: N=676, 2024: N=791

Abbildung 12: Anzahl und Entwicklung der Coaching-Fälle pro Jahr

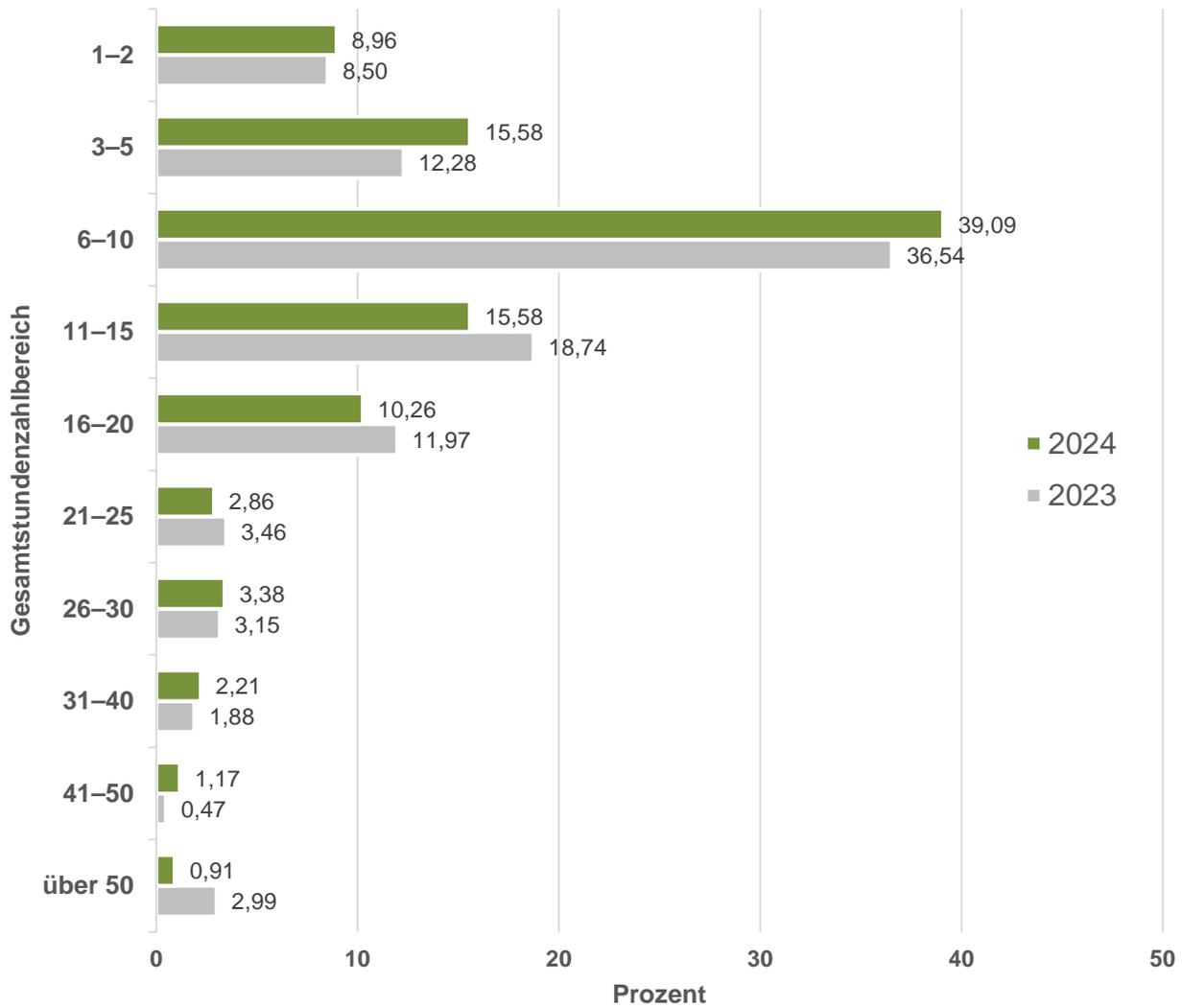
In den zurückliegenden Marktanalysen wurde vermutet, dass der seit 2021 beobachtete Rückgang der **Anzahl durchgeführter Coaching-Fälle pro Jahr** (s. Abbildung 12) auf die COVID-19-Pandemie zurückzuführen ist. Lag die Anzahl der Coaching-Fälle 2020 noch beim Mittelwert $M=22,47$ (Standardabweichung $SD=15,78$), so kamen Coaches im Jahr 2022 auf nur noch $M=21,02$ Coaching-Fälle pro Jahr ($SD=18,68$). Für das Jahr 2023 wurde eine Normalisierung bzw. Erholung auf durchschnittlich $M=22,42$ Fälle festgestellt, jedoch mit einer hohen Standardabweichung von $SD=23,85$, was bedeutet, dass es eine hohe Schwankungsbreite in den Auftragsbüchern der Coaches gab. Nun, 2024, bearbeiten Coaches im Schnitt $M=23,22$ Fälle pro Jahr, was einen Anstieg um 0,8 Fälle gegenüber dem Vorjahr bedeutet – das ist zudem der höchste Wert seit 2020 und damit vor der Pandemie. Die Standardabweichung von $SD=20,51$ ging im Vergleich zu 2023 zurück, d.h., die genannte Schwankungsbreite ist nun geringer und die Coaching-Fälle verteilen sich allmählich gleichmäßiger auf die Coaches (jedoch noch nicht annähernd so gleichmäßig wie 2020).

Interessant ist die Betrachtung der anhand ihrer Fallanzahl in Gruppen zusammengefassten Coaching-Fälle pro Jahr, z.B. 0–9 Fälle/Jahr, 10–19 Fälle/Jahr usw. (s. Abbildung 12). Hier wird der Anstieg der Coaching-Fälle pro Jahr ebenfalls sehr deutlich. Konkret bedeutet es, dass im Gegensatz zu 2023 die Gruppe der Coaches, die lediglich 0–9 Coaching-Fälle pro Jahr bearbeiten, um 5,12 Prozentpunkte auf 24,40 % zurückgegangen ist (2023: 29,52 %; 2022: 25,57 %; 2021: 30,23 %; 2020: 17,03 %). Ähnlich verhält es sich mit der Gruppe der Coaches mit 10–19 Fällen pro Jahr, hier beträgt der Rückgang 2,83 Punkte gegenüber 2023. Umgekehrt nehmen alle erfassten Gruppen ab 20 Coaching-Fällen pro Jahr zu. Teilweise handelt es sich dabei um minimale Zuwächse, insbesondere in den drei Gruppen zwischen 20 bis 49 Fällen, wo die Steigerung gegenüber 2023 (sehr) deutlich unter einem Prozentpunkt liegt. Die Gruppe der Coaches allerdings, die 50–59 Fälle pro Jahr haben, steigt auf 5,94 % (2023: 2,94%; 2022: 4,60 %; 2021: 4,07 %; 2020: 5,60 %), was einen Zuwachs um genau 3 Prozentpunkte bedeutet. Bei der Gruppe über 60 Fällen pro Jahr beträgt die Steigerung sogar 3,78 Punkte. Diese beiden Gruppen mit sehr vielen Fällen übertreffen alle seit 2020 erfassten Werte. Angesichts dieser Zahlen und v.a. des hohen Fall-Durchschnitts könnte man von einem starken Aufwärtstrend des Coachings sprechen, der den Stand von 2020 (vor der Pandemie) übertrifft. Ob sich der Trend bewahrheitet, werden künftige Analysen zeigen müssen.

Wie viele **Stunden pro Coaching-Fall** fallen ohne Vor- und Nachbereitung durchschnittlich an? Die bereits in der Marktanalyse 2023 festgestellte große Bandbreite ist auch 2024 sichtbar (s. Abbildung 13). Im Vergleich zum Vorjahr gibt es allerdings einen deutlichen Trend zu mehr Coachings mit geringerer Stundenanzahl. Gleichzeitig nehmen aber die (wenigen) Coaching-Fälle mit hoher Stundenzahl recht deutlich zu (bis auf eine markante Ausnahme). Konkret: Die größte Gruppe der Coaches (2024: 39,09 %; 2023: 36,54 %) führt ein gesamtes Coaching in 6–10 Stunden durch, das sind 2,55 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Ähnlich ist es bei kürzeren Coachings mit 3–5 Stunden, hier sind es insgesamt 15,58 % aller Coaches (2023: 12,28 %), sprich 3,30 Punkte mehr als 2023. Bei Coachings, die insgesamt 1–2 Stunden dauern, beträgt der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr lediglich 0,46 Prozentpunkte. Umgekehrt sinkt die Anzahl jener Coachings, die sich innerhalb der Gruppen 11–15 und 16–20 Stunden bewegen von insgesamt 30,71 % (2023) auf jetzt 25,84 % (2024). Der Anstieg der Coachings mit hoher Stundenzahl (d.h., die Gruppen 26–30 Stunden, 31–40 Stunden und 41–50 Stunden) beträgt im Vergleich zu 2023 0,96 Prozentpunkte (2024: insg. 6,76 %; 2023: insg. 5,50 %). Allerdings sinkt der Teil jener Coaches, deren Coaching über 50 Stunden umfasst, von 2,99 % (2023) auf nunmehr 0,91 % (2024), das entspricht 2,08 Prozentpunkten. All dies hat zur Folge, dass der **Mittelwert** bei $M=11,76$ Stunden pro Coaching liegt mit einer Standardabweichung von $SD=10,19$ Stunden (2022: $M=13,09$ Stunden; 2021: $M=13,46$ Stunden). Coaches benötigen damit deutlich weniger Zeit für ein gesamtes Coaching als noch 2023.

Zieht man die zuvor festgehaltene stark gestiegene Anzahl der Coaching-Fälle pro Jahr heran, kann man sagen, dass im Jahr 2024 Coaches mehr Fälle in kürzerer Zeit (sprich mit weniger Stunden pro Coaching) durchführen. Wichtig festzuhalten ist, dass die Dauer eines Coachings nicht zwingend etwas über dessen Qualität aussagt, zumal Coaching eine zeitlich beschränkte und auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtete Maßnahme ist. Wird der Coaching-Fall in einem Rahmen von bis zu 10 Stunden (oder im Schnitt in 11,76 Stunden) erfolgreich zum Abschluss gebracht, gibt es dagegen nichts einzuwenden.

Stundenzahl pro Coaching [in Prozent]



Beispiel: 39,09 % der Coaches haben angegeben, dass ein gesamtes Coaching bei ihnen 6–10 Zeitstunden umfasst. 2023: N=635; 2024: N=770

Abbildung 13: Durchschnittliche Gesamtstundenzahl pro Coaching

4.3 Beruflicher Status von Coaches

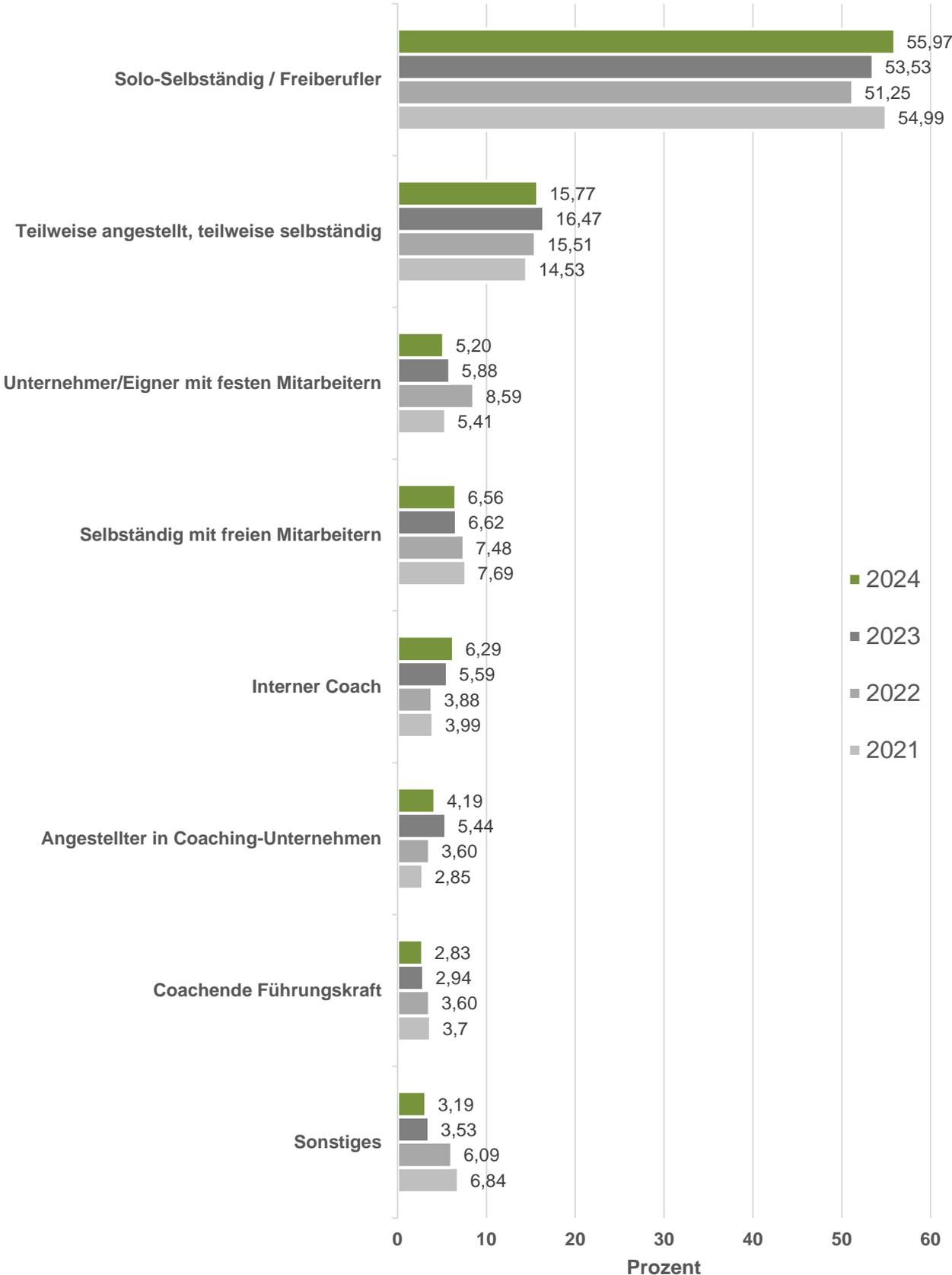
Über die Hälfte der Befragten (genau 55,97 %, s. Abbildung 14) arbeitet als **Solo-Selbständige/Freiberufler** in ihrem Beruf als Coach (2023: 53,53 %; 2022: 51,25 %; 2021: 54,99 %). Das ist im Vergleich zu 2023 eine deutliche Zunahme um 2,44 Prozentpunkte. Dementsprechend handelt es sich hierbei um die größte Veränderung hinsichtlich des beruflichen Status der Coaches im Vergleich zum Vorjahr und die höchste Rate seit Erhebung dieser Zahlen im Jahr 2021. Abseits dieser großen Veränderung gibt es jedoch im Vergleich zu den Zahlen des Vorjahres kaum Abweichungen, auch wenn es einige wenige Auffälligkeiten gibt.

Zunächst muss festgehalten werden, dass 67,73 % aller Coaches selbstständig ihrer Coaching-Tätigkeit nachgehen: Sei es in der Funktion als **Unternehmer/Eigner mit festen Mitarbeitern** (2024: 5,20 %; 2023: 5,88 %; 2022: 8,59 %; 2021: 5,41 %), als **Selbständiger mit freien Mitarbeitern** (2024: 6,56 %; 2023: 6,62 %; 2022: 7,48 %; 2021: 7,69 %) oder als genannter Solo-Selbständiger/Freiberufler. 2023 lag dieser Wert bei 66,03 % und damit um 1,70 Prozentpunkte merklich niedriger. Man könnte diesen Anstieg – v.a. in der Gruppe der Solo-Selbständigen/Freiberufler – zusammen mit dem sehr hohen Gesamtprozentsatz als Indiz dafür betrachten, dass man in dieser Arbeitsform von der Coaching-Tätigkeit leben kann. Diese These bzw. diesen eventuellen Trend stützt der Umstand, dass auch die **teilweise Angestellten, teilweise Selbständigen** Coaches nun zwar mit 15,77 % weiterhin eine sehr gewichtige Gruppe darstellen, sie aber im Vergleich zum Vorjahr ein leichtes Minus von 0,80 Punkten aufweisen (2023: 16,57 %; 2022: 15,51 %; 2021: 14,53 %). Man könnte auch den mit 1,25 Prozentpunkten wesentlich stärker ausgeprägten Rückgang der Coaches, die als **Angestellte in Coaching-Unternehmen** arbeiten (2024: 4,19 %; 2023: 5,44 %; 2022: 3,60 %; 2021: 2,85 %) als Indiz für einen Trend zur selbständigen Arbeit verstehen. Allerdings kann dieser Schwund gänzlich andere Umstände haben. Künftige Marktanalysen müssen zeigen, inwiefern es sich tatsächlich um einen Trend handelt.

Eine der eingangs genannten Auffälligkeiten bezieht sich auf die Gruppe der **Unternehmer/Eigner**. Hier wurde 2022 eine starke Zunahme festgestellt und die Annahme formuliert, dass es möglicherweise einen Trend hin zur Bildung von Coaching-Unternehmen gäbe (mit festen und freien Mitarbeitern). Ein Indiz war auch ein deutlicher Anstieg der **Selbständigen mit freien Mitarbeitern** gegenüber dem Jahr 2021. Allerdings wurde in der Marktanalyse 2023 gezeigt, dass sich dieser vermeintliche Trend nicht bewahrheitet – was nun ebenfalls bestätigt wird, da beide Gruppen gegenüber 2023 (sehr leicht) zurückgehen. Der zuvor erwähnte und im Vergleich hierzu wesentlich stärkere Rückgang der Angestellten in Coaching-Unternehmen hat sehr wahrscheinlich hier seinen Ursprung: Wenn die Coaching-Unternehmen schwinden, verlieren die angestellten Coaches ihren Arbeitsplatz – und gehen ggf. in die Solo-Selbständigkeit.

Die letzte Auffälligkeit betrifft den Umstand, dass die Arbeit als **interner Coach** (2024: 6,29 %; 2023: 5,59 %; 2022: 3,88 %; 2021: 3,99 %) für die befragten Coaches interessanter zu sein scheint als noch in den Vorjahren: Im Vergleich zu 2021 arbeiten jetzt 2,30 Prozentpunkte, im Vergleich zu 2023 sind es 0,70 Punkte mehr als interner Coach. Analog dazu stagniert, bzw. sinkt die Zahl der **coachenden Führungskräfte** kaum signifikant auf 2,83 % (2023: 2,94 %; 2022: 3,60 %; 2021: 3,70 %), was grundsätzlich dem seit 2021 klar erkennbaren Abwärtstrend entspricht. Man könnte vermuten, dass Unternehmen eher auf internes Coaching als auf Coachings durch die Führungskraft setzen. Diese Stagnation bzw. dieser negative Trend könnte auch der Rollenproblematik der coachenden Führungskraft, die nur bedingt ein neutraler Coach sein kann, geschuldet sein. Die Thematik des internen Coachings ist vielseitig, weshalb sich ein genauerer Blick hierauf lohnt: Die Coaching-Marktanalyse 2024 hat deshalb diesem Punkt einen eigenen Abschnitt gewidmet (s. Kapitel 4.4 Internes Coaching).

Beruflicher Status [in Prozent]



2021: N=351; 2022: N=361; 2023 N=680; 2024: N=1097

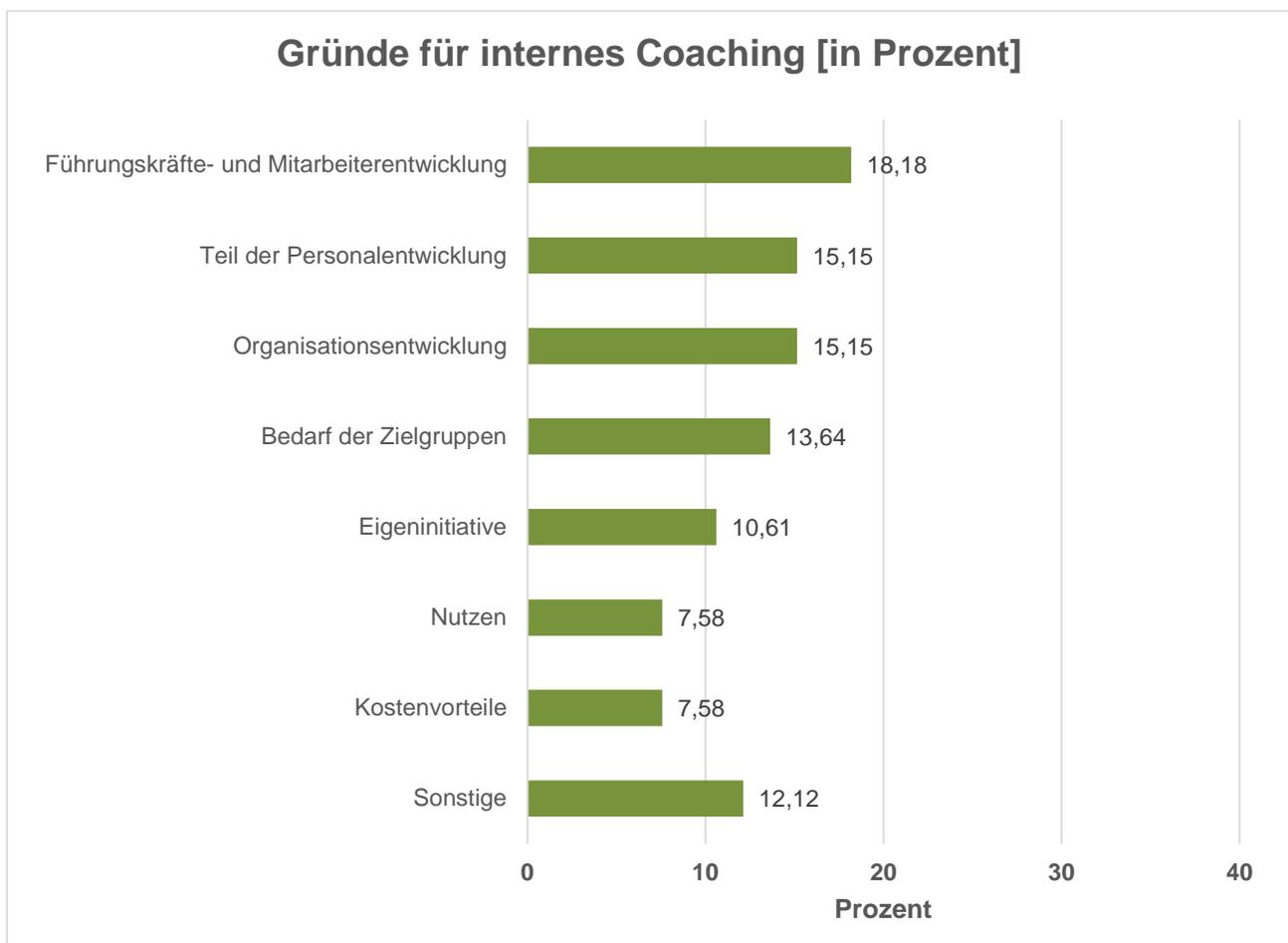
Abbildung 14: Verteilung des beruflichen Status

4.4 Internes Coaching

Die Coaching-Marktanalyse 2024 betrachtet erstmals das Thema des internen, sprich des unternehmensinternen im Gegensatz zum extern eingekauften Coachings genauer. Hierfür wurden die an der Umfrage teilnehmenden Coaches, die (auch) als interner Coach tätig sind, in eine separate Gruppe unterteilt. Die spezifischen Fragen zum internen Coaching wurden ausschließlich dieser Gruppe vorgelegt, alle anderen befragten Coaches konnten diesen Bereich weder einsehen noch beantworten.

Zunächst wurde den **Gründen für internes Coaching**, sprich der Frage, warum internes Coaching im Unternehmen angeboten wird, nachgegangen (s. Abbildung 15). Ein sehr naheliegender Grund sind **Kostenvorteile**, da gemeinhin gilt, dass v.a. organisationsinternes Coaching kostengünstiger durchgeführt werden kann, als externes (dies ist insbesondere bei erhöhtem Coaching-Bedarf der Fall; RAUEN Group, 2024). Dies gilt v.a., wenn die vorhandenen Mitarbeiter aufgrund ihrer Coaching-Kompetenz und -Qualifikation diese Aufgaben (mit-)übernehmen können. Jedoch geben lediglich 7,58 % der befragten internen Coaches an, dass dies einer der Gründe für internes Coaching ist – das ist der letzte Platz unter den Gründen (sieht man von der Kategorie „Sonstige“ ab). An erster Stelle steht hingegen **Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung** (18,18 %), gefolgt von **Teil der Personalentwicklung** (15,15 %) und **Organisationsentwicklung** (15,15 %). Demnach liegen 48,48 % der Gründe rein im faktischen Entwicklungsbedarf (sie entsprechen in etwa den zentralen Coaching-Themen, siehe unten (auch denen aller befragten Coaches insgesamt, s. Abbildung 10).

Abgesehen davon spielen im internem Coaching die Anfragegründe **Bedarf der Zielgruppen** (13,64 %) und **Eigeninitiative** (10,61 %) eine gewichtige Rolle. Ersteres veranschaulicht und orientiert sich faktisch an den Belangen und Bedürfnissen der Belegschaft. Die Eigeninitiative zeigt hingegen zudem, dass es innerhalb der Belegschaft nicht nur Coaching-Bedarf gibt, sondern auch Personen vorhanden sind, die das anbieten möchten.

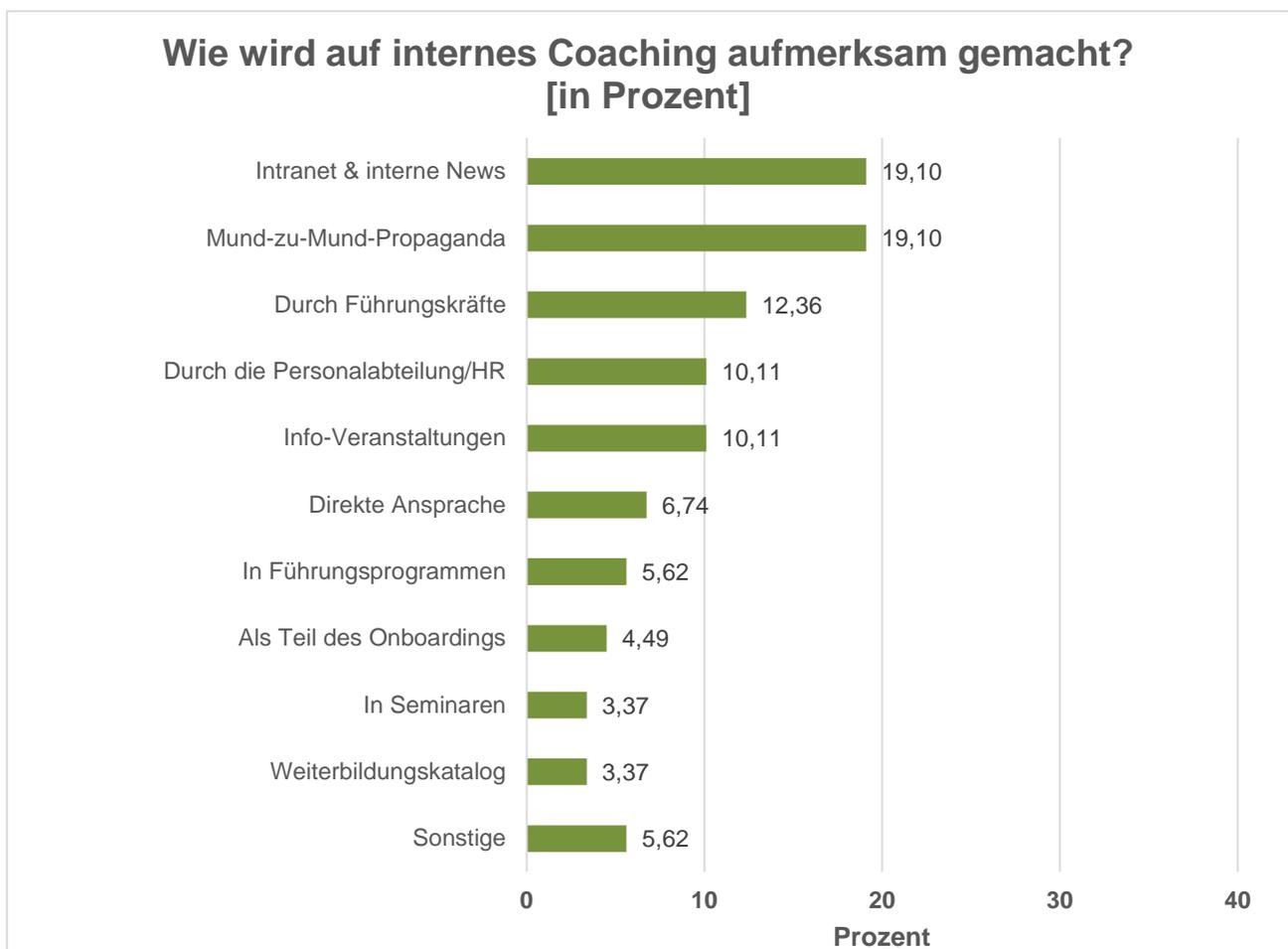


Mehrfachantworten möglich. N=66

Abbildung 15: Gründe für internes Coaching

Ohne Klienten, kein (internes) Coaching. Das erscheint trivial, verdeutlicht aber, dass es auch für Unternehmen wichtig ist, auf das **Angebot des internen Coachings aufmerksam** zu machen. Unter den abgefragten Maßnahmen liegt die **Mund-zu-Mund-Propaganda** mit 19,10 % auf dem ersten Platz (s. Abbildung 16) – tatsächlich teilt sich diese den ersten Platz mit der Verbreitung des Angebots via **Intranet & internen News** (ebenfalls bei 19,10 %). Auffällig ist, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda die mit Abstand effektivste Marketing-Maßnahme für das Coaching insgesamt (intern wie extern) ist, wie die Marktanalysen der vergangenen Jahre eindrücklich belegen und die immense Bedeutung der Empfehlungen allgemein im Marketing deutlich machen (Rauen et al., 2023; Rauen et al.; 2022). Auch im Unternehmen ist die Verbreitung bzw. Weiterempfehlung durch Dritte offensichtlich das Mittel der Wahl. Entsprechend belegt Platz zwei der Maßnahmen die Verbreitung des internen Coachings **durch Führungskräfte** (12,36 %) und Platz drei **durch die Personalabteilung/HR** (10,11 %). Allerdings gilt es zu beachten, dass ein Hinweis auf die Möglichkeit des internen Coaching-Angebots durch die Führungskraft und damit i.d.R. durch die vorgesetzte Person oder durch die Personalabteilung/HR von den angesprochenen Personen so verstanden werden könnte, dass bei ihnen Coaching-Bedarf gesehen wird, dass man womöglich mit ihnen etwas unzufrieden ist. Kurz gesagt: Ein solcher Hinweis könnte als Aufforderung, ein Coaching besuchen zu müssen, (miss-)verstanden werden. Vorsicht und Feingefühl seitens der „Empfehlenden“/Werbenden sind hier zwingend geboten. Gleiches gilt für die Aufmerksamkeit mittels **direkter Ansprache**, die jedoch mit dem eher niedrigen Wert von 6,74 % vergleichsweise selten zum Einsatz kommt.

Als spezifisch unternehmensinterne Möglichkeiten, wie die Belegschaft auf internes Coaching aufmerksam gemacht wird, gelten Maßnahmen bzw. Kanäle wie das genannte **Intranet & interne News** (19,10 %), diverse **Info-Veranstaltungen** (10,11 %), abgehaltene **interne Führungsprogramme** (5,62 %) und **Seminare** (3,37 %) sowie der **interne Weiterbildungskatalog** (3,37 %). Zusammengefasst beruhen insgesamt 48,31 % aller Maßnahmen, auf internes Coaching aufmerksam zu machen, auf jedweder Art von Empfehlung und 41,57 % auf interne (ggf. allgemeine) Veranstaltungen und Nachrichten.



Mehrfachantworten möglich. N=67

Abbildung 16: Wie wird auf internes Coaching aufmerksam gemacht?

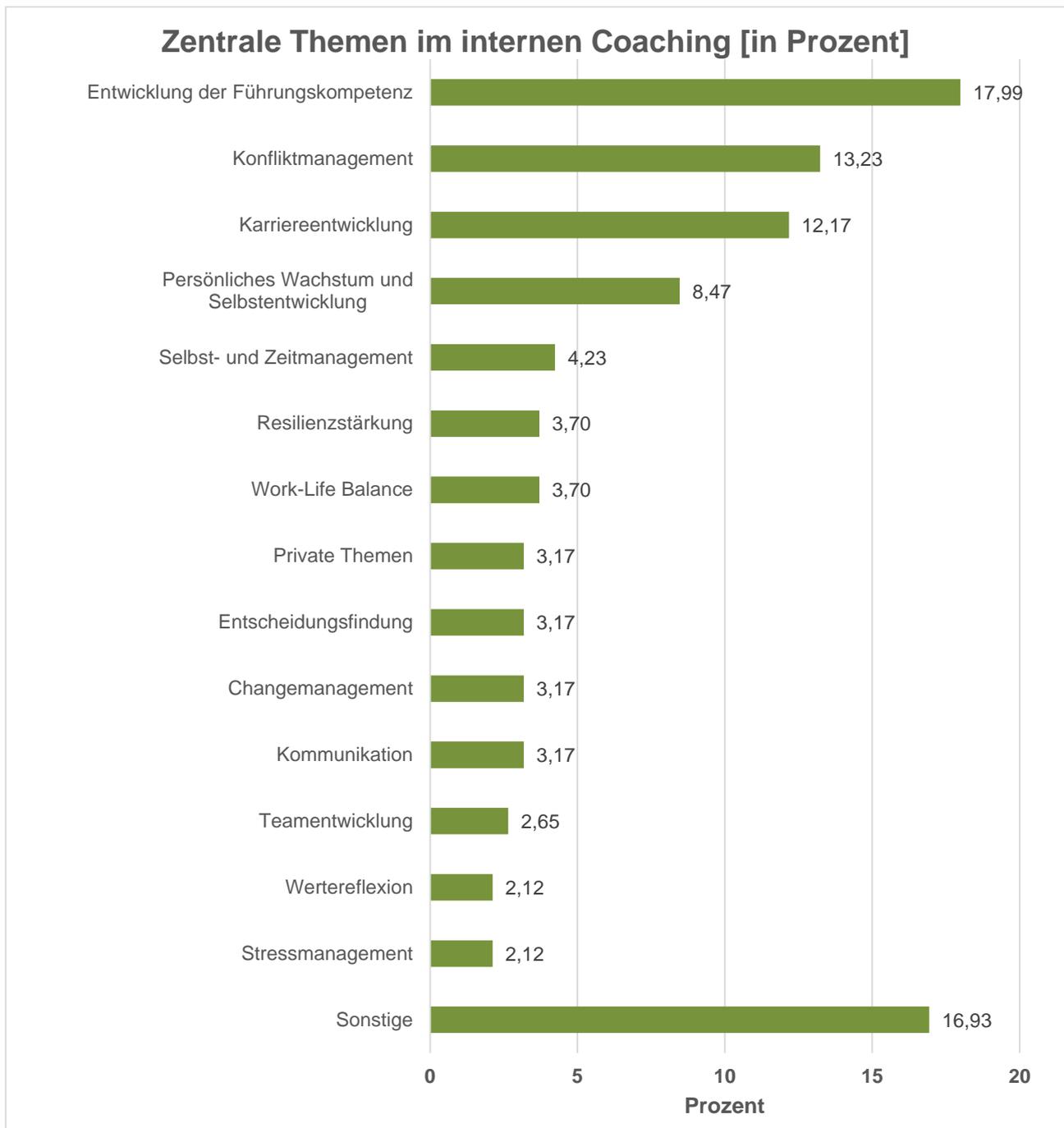
Gibt es einen Unterschied zwischen den **zentralen Themen im internen Coaching** und den zuvor behandelten „allgemeinen“ zentralen Coaching-Themen aller Coaches (s. 4.2 Themen, Formate und der Umfang von Coaching)? Wichtig festzuhalten ist, dass die beiden jeweiligen Abfragebögen, die den befragten Coaches vorlagen, sich nicht ganz gedeckt haben: Bei den Themen des internen Coachings wurden lediglich die wichtigsten 14 Themen abgefragt (vergl. Abbildung 10 und Abbildung 17).

Grundsätzlich zielen die Top-Themen des internen Coachings (s. Abbildung 17) wie auch die allgemeinen Coaching-Top-Themen auf die Entwicklung/Erweiterung der Führungsfähigkeiten und -persönlichkeit (s. Kapitel 4.2 Themen, Formate und der Umfang von Coaching). Zu nennen sind hierbei die **Entwicklung der Führungskompetenz** (mit 17,99 % mit Abstand das wichtigste Thema), gefolgt von der **Karriereentwicklung** (12,17 %) und dem **persönlichen Wachstum und Selbstentwicklung** (8,47 %). Zusammen macht dieser Bereich 38,63 % aller Themen in internen Coachings aus – das ist analog zu den allgemeinen Coaching-Themen. Ebenso ist es der Umstand, dass **Konfliktmanagement** mit 13,23 % an zweiter Stelle aller zentraler Themen steht. Einen Unterschied gibt es bei den internen Coaching-Themen allerdings hinsichtlich des **Selbst- und Zeitmanagements**, das mit 4,23 % hier im ersten Drittel landet, bei den allgemeinen Coaching-Themen jedoch genau im Mittelfeld liegt (s. Abbildung 10). Diesem internen (noch) Top-Thema folgt ein sehr langgedehntes Mittelfeld mit Themen, die äußerst nahe beieinanderliegen (s. Abbildung 17) – auch dies ist analog zur allgemeinen Themenabfrage. Angeführt wird das Mittelfeld von der **Resilienzstärkung** und der **Work-Life-Balance** (je 3,70 %). Es folgen vier Themen mit je 3,17 %, darunter auch **Changemanagement** und **Entscheidungsfindung**. Dass diese sechs Themen derart eng beieinander liegen, könnte für ihre Gleichwertigkeit (allerdings auf vergleichsweise niedrigem Niveau) im internen Coaching hindeuten. Den Abschluss bilden die Themen **Teamentwicklung** (2,65 %), **Wertereflexion** (2,12 %) und **Stressmanagement** (2,12 %). Dabei fällt auf, dass gerade Teamentwicklung und Stressmanagement im internen Coaching eine wesentlich geringere Rolle spielen als im externen Coaching, wo beide Themen klar im oberen Mittelfeld angesiedelt sind (s. Abbildung 10). Eine (spekulative) Erklärung könnte sein, dass es in Unternehmen, die bereits internes Coaching anbieten, analog dazu andere Maßnahmen (z.B. Seminare oder Training) für Teams gibt – ähnliches könnte für das Stressmanagement gelten.

Der Wert der **sonstigen Themen** mit 16,93 % fällt deutlich aus dem Rahmen. Anzumerken ist allerdings, dass darunter Themen angegeben wurden, die durchaus einem der vorgegebenen Themen-Items zugeordnet werden könnten, so z.B. die Angabe „Problem Management“, das man unter Konfliktmanagement fassen kann. Andere Angaben dagegen müssten vielmehr der Wissensvermittlung oder dem Training zugeschrieben werden, als dem Coaching (z.B. „Nachbearbeitung Feedback Workshop“, „Vertiefen von Fachwissen“ oder „Weiterentwicklung im Scrum-Umfeld“). Zugleich gibt es Themenangaben, die durchaus interessant sind, wie „Umgang mit Emotionen“, „Grenzen setzen“ oder „Ringen mit Eigenverantwortung“. Das spiegelt die sozusagen alltäglichen Komplikationen und Sorgen von Führungskräften. In Summe wurden hier 32 Angaben gemacht, was enorm viel ist, berücksichtigt man, dass insgesamt 69 Befragte (N=69) Angaben zum internen Coaching gemacht haben.

Im Kontext der Abfrage der zentralen Themen im internen Coaching wurde zudem gefragt, ob es auch **Tabu-Themen im internen Coaching** gibt (s. Abbildung 18). Ein Grund für diese Abfrage ist u.a. der Umstand, dass interne Coaches ein eher kompliziertes (zumindest ein komplexes) Verhältnis zu den Klienten haben, da beide für die gleiche Organisation tätig sind, was zu Schwierigkeiten hinsichtlich der Neutralität und Loyalität führen kann (RAUEN Group, 2024). Außerdem kann es sich bei Coach und Klient ggf. um Kollegen handeln, was die Ansprache bestimmter Themen ebenfalls erschweren kann. Allerdings sind 25,53 % der befragten internen Coaches der Meinung, dass es **keine Tabu-Themen** im internen Coaching gibt (s. Abbildung 18). Die Mehrheit, 27,66 % gibt dagegen **gesundheitliche und therapeutische Themen** an, was einerseits dem Umstand des genannten Verhältnisses zwischen internem Coach und Klient als Kollege (oder zumindest Beschäftigte des gleichen Unternehmens) geschuldet sein kann. Andererseits handelt es sich dabei um ein Thema, das durchaus im Coaching angesprochen werden kann, es ggf. auch Sinn macht, um den Kontext des Klienten besser zu verstehen, es aber nicht im Sinne einer Therapie bearbeitet werden kann: Coaching ist kein Ersatz für eine Therapie. In diesem Sinne ist die Meidung des Themas im internen Coaching gut nachvollziehbar. Zwei weitere, mit jeweils 17,02 % verbreitete Tabu-Themen sind **private Beziehungsprobleme und Konflikte** und **rein private Themen ohne Bezug zum Unternehmen**. Insbesondere Letzteres ist zunächst nachvollziehbar, zumal gerade unternehmensinternes Coaching die Belange des Unternehmens sehr stark im Fokus behalten muss. Wobei auch externes, durch ein Unternehmen in Auftrag gegebenes (und damit bezahltes) Coaching hier vor der gleichen Problematik steht. Private Themen können jedoch selbstverständlich ein legitimes Anliegen für ein – privates bzw. privat gebuchtes – Coaching sein. Privates kann auch durchaus eine gewichtige Rolle im Kontext eines regulären Coachings mit klassischem Business-Anliegen (z.B. Entwicklung der

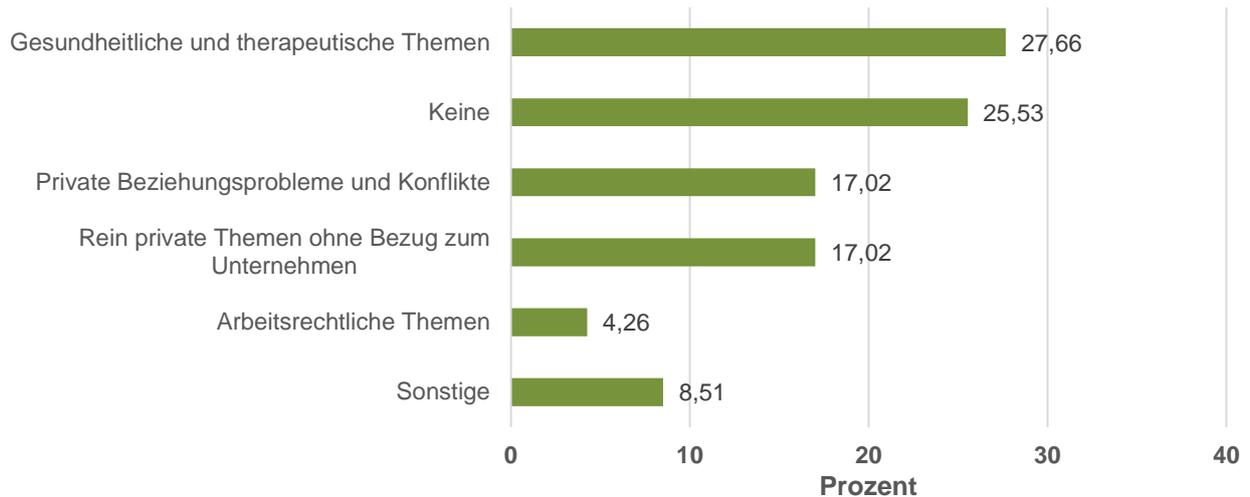
Führungskompetenz) spielen, beispielsweise wenn ein privater Umstand den Klienten belastet und seinen Fokus auf die Aufgaben stört. Vor diesem Hintergrund ist die Einstufung von „privaten Beziehungsproblemen“ als Tabu im internen Coaching durchaus problematisch zu betrachten (im Gegensatz zu den „rein privaten Themen“). In diesen Kontext fällt auch ein Tabu-Thema, das unter **Sonstige** (8,51 %) von den Befragten angegeben wurde: Life-Coaching. Unter den insgesamt vier angegebenen sonstigen Tabu-Themen sind „Feedback Vorstand“, „Hierarchie und Macht“ und „kollegiale Streitigkeiten ohne Anwesenheit aller Beteiligten“ genannt worden. Interessant ist abschließend, dass **arbeitsrechtliche Themen** für 4,26 % (das ist der geringste Wert) der befragten internen Coaches ein Tabu sind. Das grenzt an fachliche, ggf. juristische Beratung, was Coaching kaum leisten kann. Zugleich muss man beachten, dass interne Coaches, würden sie hierzu Auskunft geben, nicht nur gegen ihren Coaching-Auftraggeber, sondern i.d.R. auch gegen ihren Arbeitgeber handeln könnten, was abermals die Problematik der Loyalität aufwirft.



Mehrfachantworten möglich. N=69

Abbildung 17: Zentrale Themen im internen Coaching

Tabu-Themen im internen Coaching [in Prozent]



Mehrfachantworten möglich. N=55

Abbildung 18: Tabu-Themen im internen Coaching

Der größte **Vorteil interner Coaches** liegt in der **Kenntnis interner Prozesse, Strukturen und Personen**, das gaben 42,35 % der befragten internen Coaches an (s. Abbildung 19). Es liegt auf der Hand, dass ein interner Coach im Gegensatz zu einem externen hier einen deutlichen Vorteil hat. Wenn sich der (externe) Coach erst in die Strukturen etc. einarbeiten muss, wenn er im Laufe des Coaching-Prozesses die Strukturen etc. vom Klienten erfragen und herausarbeiten muss, bedarf dies einiger Zeit, der Prozess dauert länger und wird deshalb teurer. Entsprechend naheliegend ist der Vorteil der **geringeren Kosten**, der allerdings nur von 7,06 % der Befragten als solcher verstanden wird. Interessant ist, dass die geringeren Kosten offenbar zugleich ein **Nachteil des internen Coachings** sind, denn 7,69 % sprechen von einer **schlechteren Bezahlung** ihrer internen Coaching-Dienstleistung (s. Abbildung 20). Der Kostenvorteil internen Coachings entsteht offenbar auch durch die im Vergleich zu externen Coaches schlechtere Bezahlung.

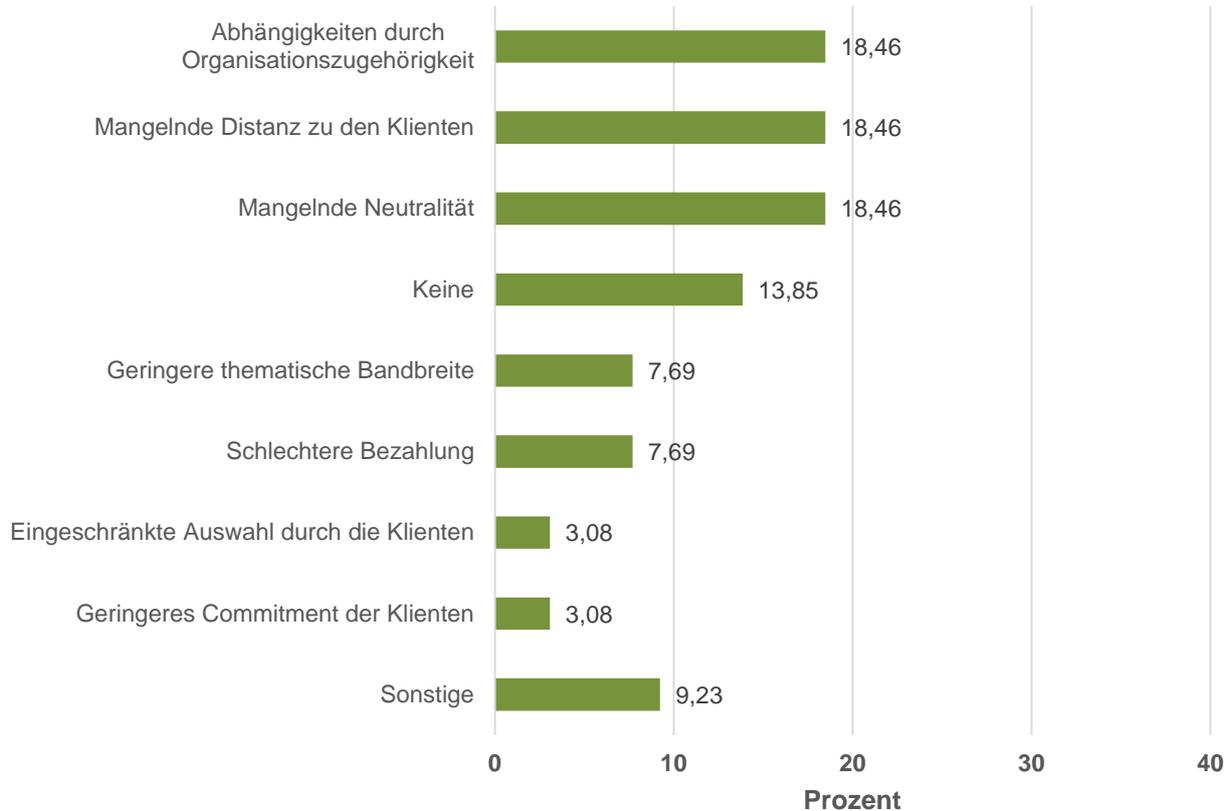
Vorteile interner Coaches [in Prozent]



Mehrfachantworten möglich. N=68

Abbildung 19: Vorteile von internen Coaches gegenüber externen Coaches

Nachteile interner Coaches [in Prozent]



Mehrfachantworten möglich. N=64

Abbildung 20: Nachteile von internen Coaches gegenüber externen Coaches

20,00 % der Befragten sehen im Umstand der **kurzfristigen und flexiblen Verfügbarkeit** einen großen Vorteil (s. Abbildung 19), was naheliegend ist: Einerseits gibt es hier eine deutliche Zeit- und damit grundsätzlich auch Kostenersparnis, wenn der Prozess von Coach-Suche, -Auswahl und -Angebotsverhandlung (z.B. durch das Personal-/HR-Management) wegfällt. Andererseits können aufkommende Anliegen so tatsächlich eher zeitnah und flexibel, beispielsweise in der Arbeitszeit, bearbeitet werden. Ist der Weg zum Coaching kurz und unkompliziert, wird es womöglich eher in Anspruch genommen. Allerdings liegen hierin auch Nachteile, denen sich die internen Coaches durchaus bewusst sind: 3,08 % bemängeln die **eingeschränkte Auswahl durch die Klienten** (s. Abbildung 20), schließlich handelt es sich dabei unweigerlich um ein im Vergleich zum gesamten Coaching-Markt äußerst kleines internes Coach-Angebot. Auch das **geringere Commitment der Klienten** wird mit 3,08 % als Nachteil angegeben. Offenbar sehen manche Beschäftigte das interne Coaching-Angebot als lästige – kostenlose – Maßnahme oder, wie es eine Angabe unter den sonstigen Nachteilen deutlich formuliert: „Klienten nehmen das Angebot wahr, weil sie von ihrer Führungskraft geschickt werden, intrinsische Motivation ist geringer.“ Auch der eingangs eingebrachte größte Vorteil der Unternehmenskenntnis ist zusammen mit dem gewichtigen Vorteil des **Vertrauens durch interne Bekanntheit** (10,59 %, s. Abbildung 19) zwar sehr naheliegend – man kennt sich, man vertraut sich. Doch ist dieser Komplex der gleichen Unternehmenszugehörigkeit der mit Abstand größte Nachteil des internen Coachings: Insgesamt 55,38 % der Befragten sehen in der **Abhängigkeit durch Organisationszugehörigkeit**, in der **mangelnden Distanz zu den Klienten** und in der **mangelnden Neutralität** (jeweils 18,46 %, s. Abbildung 20) die größten Nachteile. Hinzu kommt noch der Nachteil der **geringeren thematischen Bandbreite** mit 7,69 %: Die Klienten des internen Coaches kommen alle aus der gleichen Branche, dem gleichen Bereich, ggf. mit stets ähnlichen, unternehmensbedingten Anliegen. Unternehmenszugehörigkeit ist damit als äußerst kontroverser Punkt zu bewerten mit mind. so vielen Vor- wie

Nachteilen. Erwähnenswert sind in diesem Kontext zudem zwei unter **sonstige Nachteile** hinterlassene Nachteile: „Das Top-Management geht ausschließlich auf externe Coaches zu“ und „Klienten erwarten manchmal, dass man für sie bei der Geschäftsleitung eintritt“. Bei diesen Nachteilen handelt es sich um Einzelperspektiven, die jedoch die potenziellen Schwierigkeiten und Grenzen (Top-Management) ansprechen. Allen genannten Nachteilen gegenüber stehen allerdings 13,85 % der befragten internen Coaches, die **keine Nachteile** im internen Coaching sehen. Abschließend gibt es einen unbestreitbaren und nicht kontroversen Vorteil des internen Coachings: **Keine Akquisition nötig** (10,59 %, s. Abbildung 19). Interne Coaches müssen sich, wie zuvor erwähnt, keine Gedanken darüber machen, wie sie an Klienten, sprich Aufträge und damit Einnahmen kommen.

4.5 Einkommen/Honorare von Coaches

Zuvor wurde für das Jahr 2024 ein umfassender, wenn auch größtenteils sehr geringer Rückgang der Anteile wichtiger Coaching-Zielgruppen an allen Coachings festgestellt, v.a. beim Top-Management Konzern/Großunternehmen (s. Kapitel 4.1 Zielgruppen/Klienten/Coachees). Ebenso sinkt die für einen Coaching-Fall benötigte Stundenzahl, bei jedoch gleichzeitigem sehr deutlichen Anstieg der Anzahl durchgeführter Coachings (s. Kapitel 4.2 Themen, Formate und der Umfang von Coaching). Dadurch entsteht ein etwas zwiespältiges Bild des Coaching-Marktes 2024 und es stellt sich die Frage, welche Auswirkungen dies auf das **Einkommen der Coaches** hat. Fest steht, dass das Einkommen 2024 im Gesamtdurchschnitt verglichen mit dem Vorjahr um 0,88 % gesunken ist, sich jedoch weiterhin deutlich über dem Wert von 2021 befindet (2024: 89.249 €, 2023: 90.038 €, 2022: 84.568 €, 2021: 89.045 €, 2020: 105.261 €; s. Tabelle 3: Einkommen und Honorar in Abhängigkeit vom Coach-Typ). **Der Top-Wert von 2020 vor der COVID-19-Pandemie kann weiterhin nicht erreicht werden.** Eine Rückkehr auf die Werte vor der Pandemie scheint weiterhin in weiter Ferne, was durchaus auch an den neuen Krisen und Entwicklungen (v.a. Ukraine-Krieg, Inflation, Energiekrise, Aufkommen der KI als Coach-Ersatz) der Jahre 2023 und 2024 liegen kann. Den geringen Einkommensrückgang von kaum einem Prozent sollte man möglicherweise eher als **Stagnation auf vergleichsweise hohem Niveau** verstehen. Künftige Analysen werden zeigen, ob es sich hierbei um das neue (normale) Einkommenslevel der Coaches handelt.

Im Unterschied zum durchschnittlichen Einkommen steigt das **durchschnittliche Honorar pro Stunde** um 4,67 % auf nun 175,98 € (2023: 168,13 €, 2022: 164,65 €, 2021: 174,83 €, 2020: 177,60 €) und erreicht damit annähernd den Wert von 2020. Der **Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen** erreicht sogar einen neuen Höchstwert mit 47,10 % – das sind 7,61 Prozentpunkte mehr als 2023 und sogar 9,90 Punkte mehr als 2020. Man kann also festhalten, dass 2024 annähernd die Hälfte der Coaches ihr Einkommen mit ihrer Coaching-Tätigkeit bestreitet. Zieht man den Umstand hinzu, dass – wie in Kapitel 4.3 Beruflicher Status von Coaches dargestellt – mehr Coaches als in den Vorjahren solo-selbstständig/freiberuflich statt teilweise angestellt/teilweise selbstständig ihrer Coaching-Tätigkeit nachgehen (s. Abbildung 14), wird deutlich, dass mehr Coaches ausschließlich von ihrer Coaching-Tätigkeit leben. Es könnte als gutes Zeichen für die Wirtschaftskraft und Entwicklung des Marktes (auch hinsichtlich der Professionalisierung) verstanden werden, wenn Coaching vermehrt hauptberuflich ausgeübt wird.

Spitzenverdiener 2024 sind, wie auch in den Vorjahren, die **selbstständigen Coaches mit fest angestellten Mitarbeitern**. Allerdings sinkt ihr Bruttojahreseinkommen deutlich um 8,94 % gegenüber 2023 auf nun 142.667 € (2023: 156.677 €, 2022: 132.818 €, 2021: 162.111 €, 2020: 176.564 €) und liegt damit wesentlich niedriger als noch 2021 und 2020. Es handelt sich um **den einzigen Rückgang des Jahreseinkommens** unter jenen Coach-Typen, deren Einteilung auf der Art ihrer Anstellung bzw. Tätigkeit beruht und nicht auf Geschlecht, Erfahrung oder Verbandszugehörigkeit, s. Abbildung 21). Auffällig ist auch, dass es sich um die einzige Gruppe handelt, deren Honorar pro Coaching-Stunde gegenüber dem Vorjahr gesunken ist: Nun liegt es bei 219,77 € (2023: 249,94 €, 2022: 256,67 €, 2021: 224,41 €, 2020: 240,07 €; s. Abbildung 23) und damit 30,17 € unter dem Stundensatz von 2023 (=12,07 % weniger). Dies ist der niedrigste Wert seit Beginn der Erhebung 2020. Der Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen steigt hingegen auf den Höchstwert von 43,58 % (s. Abbildung 22), was 13,91 Prozentpunkte mehr als 2023 sind, oder anders ausgedrückt: Der Wert ist im Vergleich zu 2023 verhältnismäßig um 46,88 % gestiegen. In den Vorjahren lag der Wert zwischen 29,67 % bis 37,22 %.

Zusammengefasst bedeutet das, dass die selbstständigen Coaches mit fest angestellten Mitarbeitern einen großen Teil ihres Jahreseinkommens mit Coachings erwirtschaften, das sie aber im Vergleich zu den Vorjahren zu wesentlich niedrigeren Stundenhonoraren anbieten und damit insgesamt weniger einnehmen als 2023. Dieser Umstand erscheint bedenklich und wirft die Frage nach der (langfristigen) Rentabilität dieses Geschäftsmodells auf. Gleichzeitig muss man sich das hohe Gesamteinkommen dieser Gruppe vor Augen halten – es bleibt das höchste aller Coach-Typen. Eventuell sehen wir hier eine Marktangleichung. Ein Argument hierfür wäre, dass sich insbesondere die Honorare pro Stunde den Werten der anderen Gruppen (und dem Durchschnitt) annähern. Warum sollte diese Gruppe höhere Stundensätze verlangen und erhalten, als beispielsweise die Gruppe der Coaches mit 15 Jahren und mehr Erfahrung oder jene selbstständigen Coaches, die keine festen Mitarbeiter haben?

Die genannten **Selbstständigen mit freien Mitarbeitern** zeigen ein anderes Bild. Ihr durchschnittliches Jahreseinkommen steigt nun um 2,25 % auf 138.471 €, was nach einem Knick 2023 fast wieder dem Höchstwert von 2022 gleicht (2023: 135.429 € 2022: 138.500 € 2021: 120.588 €; keine Daten für 2020 verfügbar, s. Abbildung 21). Eine Ursache für den Anstieg liegt im um 12,07 % höher ausgefallenen Stundenhonorar gegenüber 2023 (2024: 221,07 € 2023: 217,77 € 2022: 209,29 € 2021: 238,21 €; keine Daten für 2020 verfügbar; s. Abbildung 23), dem zweithöchsten Wert insgesamt, zusammen mit dem Anstieg des Coaching-Anteils am Bruttojahreseinkommen: Das liegt nun bei 46,32 %, 12,70 Prozentpunkte höher als 2023 (s. Abbildung 22). Im Gegensatz zu den Selbstständigen mit festen Mitarbeitern hat dieser Coach-Typ

folglich mit höheren Stundensätzen und einem größeren Coaching-Anteil am Einkommen auch ein höheres Bruttojahreseinkommen erzielt.

Die auch 2024 größte Gruppe unter den Coach-Typen sind die **Solo-Selbständigen/Freiberufler** (N=333, s. Tabelle 3), 55,97 % aller befragten Coaches arbeiten in dieser Form (s. Kapitel 4.3 Beruflicher Status von Coaches und Abbildung 14). Sowohl ihr Gesamtbruttoeinkommen (2024: 80.523 €; 2023: 79.321 €; 2022: 77.218 €; s. Abbildung 21) als auch ihr Stundenhonorar (2024: 176,51 €; 2023: 166,59 €; 2022: 163,48 €; s. Abbildung 23) sind im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Ersteres zwar nur geringfügig um 1,52 %, Letzteres hingegen deutlich um 5,95 %. Beide Werte werden nur von den Angaben des Jahres 2020 übertroffen – man kann daher auch hier von guten Ergebnissen sprechen. Das gilt v.a. für den Coaching-Anteil am Jahreseinkommen, der mit 52,89 % (s. Abbildung 22) den Höchstwert erreicht. Im Jahr 2020 lag dieser noch bei lediglich 29,27 %, 2023 bei 44,65 %. Auch dieser Coach-Typ zeigt die Tendenz, mehr Einnahmen mit mehr Coaching (und höheren Stundensätzen) zu generieren – was angesichts der Größe und Bedeutung dieser Gruppe sehr gute Nachrichten für die Coaches und den Coaching-Markt sind. Diese positive Tendenz ist ebenfalls in der Gruppe der **teilweise angestellten, teilweise selbstständigen** Coaches, die zuvor seit 2021 eine stark negative Entwicklung verzeichnet hat (Rauen et al., 2023), nachvollziehbar. Deren Bruttojahreseinkommen steigt erstmals seit 2021 um 11,77 % auf 72.575 € (2023: 64.934 €; 2022: 66.032 €; 2021: 87.484 €, 2020: 86.240 €; s. Abbildung 21). Gleiches gilt für die Stundensätze (Steigerung um 7,91 % auf 141,55 €; s. Abbildung 23) und den Coaching-Anteil am Einkommen (Steigerung um 3,19 Prozentpunkte auf 26,92 %; s. Abbildung 22). Auch bei dieser Gruppe handelt es sich um eine gewichtige Berufsgruppe (15,77 % aller Coaches praktizieren ihr Coaching neben einer regulären Anstellung, s. Kapitel 4.3 Beruflicher Status von Coaches und Abbildung 14), sodass der Bruch des negativen Trends hier besonders hervorzuheben ist. Künftige Analysen müssen zeigen, ob sich diese Trendumkehr bewahrheitet.

Das geringste Bruttojahreseinkommen unter den Coach-Typen, die eine Aussage über das Anstellungs-/Tätigkeitsverhältnis geben, haben **Angestellte in einem Beratungs-/Coaching-Unternehmen** mit 65.681 € (2023: 63.890 €; 2022: 53.580 €; 2021: 61.685 €; 2020: 69.750 €). Wobei auch hier der positive Trend erkennbar ist – wie eingangs gesagt, brechen einzig die Selbständigen mit festen Mitarbeitern aus dem Muster heraus. Dementsprechend steigt das Einkommen gegenüber dem Vorjahr um 2,92 % und bestätigt damit den in der Marktanalyse 2023 festgestellten Wachstumsschub dieses Coach-Typs (der Zuwachs zwischen 2022 und 2023 beträgt 19,24 %). Auch der Coaching-Anteil am Einkommen steigt auf 63,14 % und fällt damit 1,89 Prozentpunkte höher aus als 2023 (nur 2021 war der Wert höher, s. Abbildung 22). Besonders stark ist der positive Trend im Stundenhonorar erkennbar: Der Satz erreicht mit 162,71 € pro Stunde den bisherigen Höchstwert, 10,21 % mehr als im Vorjahr (2023: 147,63 €; 2022: 129,00 €; 2021: 115,00 €; 2020: 124,83 €; s. Abbildung 23), wobei anzumerken ist, dass bereits seit 2021 ein deutlicher Anstieg der Honorarsätze dieses Coach-Typs ersichtlich ist. Man muss jedoch beachten, dass zuvor ein leichter Rückgang der Coaches festgestellt wurde, die diesen Berufsstatus haben (s. Kapitel 4.3 Beruflicher Status von Coaches und Abbildung 14). Diejenigen, die weiter als angestellte Coaches arbeiten, haben jedenfalls besser verdient.

Betrachtet man das Einkommen der Coaches, **unterteilt in Gruppen aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Geschlechts und ihrer Verbandszugehörigkeit**, so sticht besonders der Coach-Typ **Coaches mit 15 oder mehr Jahren Erfahrung** ins Auge. Unter diesen Typen weisen sie den stärksten Rückgang des Bruttojahreseinkommens gegenüber dem Vorjahr auf: 7,34 % weniger, jetzt 110.238 € (2023: 118.976 €; 2022: 102.847 €; 2021: 104.623 €; 2020: 136.282 €; s. Abbildung 21). Das ist allerdings weiterhin ein sehr hoher Wert und der Vergleich mit den **Coaches mit fünf oder weniger Jahren Erfahrung** zeigt die Differenz, die Erfahrung tatsächlich macht: Das Jahreseinkommen der weniger erfahrenen Coaches liegt bei 65.804 € (2023: 67.397 €; 2022: 66.441 €; 2021: 72.656 €; 2020: 74.394 €). Anzumerken ist, dass auch diese Gruppe im Vergleich zum Vorjahr ein um 2,36 % niedrigeres Einkommen vorweist. Auch die Stundensätze zeigen einen Unterschied: Die erfahrenen Coaches verlangen im Schnitt 212,23 € pro Stunde (eine deutliche Steigerung um 6,23 % gegenüber 2023 und der höchste Satz seit 2020: 214,53 €; s. Abbildung 23), die weniger Erfahrenen 150,00 € (das ist der höchste Stundensatz dieser Gruppe der untersuchten Jahre). Die Coaching-Anteile am Einkommen beider Gruppen liegen 2024 auf den höchsten gemessenen Werten, wobei die weniger erfahrenen Coaches mit 42,36 % klar unter dem Anteil der erfahrenen Coaches mit 50,96 % (s. Abbildung 22) liegen.

Die Verbandszugehörigkeit gilt als Möglichkeit des Ausweises der eigenen Professionalität oder schlicht als Weg, effektiv Klienten anzusprechen. In allen bisherigen Coaching-Marktanalysen zeigten Coaches, die **Mitglied in einem Coaching-Verband** sind, deutlich höhere Bruttojahreseinkommen und Coaching-Stundensätze als **Coaches ohne Verbandsmitgliedschaft**. Das bestätigen auch die diesjährigen Daten. Verbandsmitglieder haben durchschnittlich ein Jahreseinkommen von 97.857 €, Coaches ohne Verbandsmitgliedschaft 80.536 €. Allerdings sind die Letztgenannten im Vergleich zu den Vorjahren, v.a.

zum Vorjahr 2023, in etwa auf dem gleichen Niveau geblieben (2023: 80.233 €; 2022: 78.197 €; 2021: 85.664 €; 2020: 98.694 €; s. Abbildung 21), abgesehen vom sehr hohen Wert des Jahres 2020. Die Verbandsmitglieder hingegen haben um 5,13 % weniger Einkommen erzielt als im Vorjahr (2023: 103.148 €; 2022: 100.758 €; 2021: 91.996 €; 2020: 110.377 €). Coaches ohne Verbandsmitgliedschaft scheinen zu den Verbandsmitgliedern langsam aufzuschließen, was durch die Betrachtung der Stundensätze etwas deutlicher wird (s. Abbildung 23: Verbandsmitglieder verlangen im Schnitt 185,57 € (ein Zuwachs gegenüber 2023 um 1,11 % und der höchste je festgehaltene Wert dieser Gruppe); Coaches ohne Verbandszugehörigkeit 171,86 € (ein Plus von 8,09 % im Vergleich zu 2023 und ebenfalls der bisher höchste Wert). Die Marke von 180 € pro Stunde, die die Verbandsmitglieder seit 2020 nicht unterschreiten, könnte von den Nicht-Mitgliedern in den kommenden Jahren angerissen werden – vorausgesetzt, der positive Trend bleibt erhalten.

Bei der Betrachtung der Einkommensverhältnisse bei **Männern** und **Frauen** zeigt sich ebenfalls das bekannte Bild der **Gender Pay Gap** der Coaching-Branche. So steigt zwar der Stundensatz (s. Abbildung 23) der weiblichen Coaches im Vergleich zum Vorjahr um 3,41 % (2024: 169,49 €; 2023: 163,89 €; 2022: 156,89 €; 2021: 175,22 €; 2020: 169,95 €), doch der Satz der männlichen Coaches macht einen Sprung um 6,27 % auf den nun sehr hohen Wert von 191,14 € (2023: 179,87 €; 2022: 184,51 €; 2021: 175,51 €; 2020: 189,67 €). Die **Männer erzielen damit im Durchschnitt ein um 12,77 % höheres Honorar als Frauen** – im Vorjahr lag dieser Wert noch bei 9,75 % (Rauen et al., 2023). Das gleiche Muster wiederholt sich bei der Betrachtung des Bruttojahreseinkommens: Obwohl die Männer gegenüber 2023 einen Rückgang von 3,35 % auf 101.659 € (2023: 105.184 €; 2022: 97.181 €; 2021: 98.718 €; 2020: 116.088 €) hinnehmen müssen, ist der Unterschied zum Einkommen der Frauen, das sich unwesentlich um 0,53 % auf 79.757 € gegenüber dem Vorjahr verringert (2023: 80.185 €; 2022: 77.200 €; 2021: 83.354 €; 2020: 97.600 €), immens. Das Einkommen der Frauen liegt damit sogar deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt aller Coaches von 89.249 €.

Im Zuge der Fragen zum Einkommen der Coaches wurde in der Coaching-Marktanalyse 2024 erstmals die **Art der Vergütung des Coachings** ermittelt (s. Abbildung 24). Dabei stellt sich heraus, dass in 70,88 % der Fälle eine Abrechnung über den Stundensatz/Tagessatz erfolgt, sprich die klassische, auf zeitlichen Aufwand beruhende Form der Vergütung.

An zweiter Stelle folgt mit 22,77 % die Abrechnung via Programm-/Paketpreis: Hier steht nicht die Anzahl an Coaching-Stunden oder -Sitzungen im Vordergrund, die nötig sind, um das Anliegen zu klären, sondern das Anliegen als Ganzes wird in den Blick genommen und bemessen. Natürlich spielt auch hier der Zeitaufwand des Coachs eine Rolle. Doch haben Coaching-Klienten den Vorteil, dass sie die tatsächlichen Kosten von vornherein kennen. Angesichts der nicht geringen Stundenhonorare können die Kosten eines Coachings ansonsten – zumindest potenziell – aus dem Ruder laufen, je länger das Coaching dauert.

Hier sei daran erinnert, dass der durchschnittliche Stundensatz bei 175,98 € liegt und ein durchschnittliches Coaching 11,76 Stunden dauert (woraus sich, sehr vereinfacht gerechnet, durchschnittliche Kosten von knapp 2.070 € pro Coaching ergeben). Inwiefern der Spagat eines Programm-/Paketpreises zwischen Kostensicherheit für den Klienten und Mindestvergütung für den Coach gelingt bzw. sinnvoll ist, kann an dieser Stelle nur unzureichend beantwortet werden.

Interessant ist hingegen, dass in 6,35 % der Coachings eine „sonstige“ Vergütungsform zum Einsatz kommt, die die befragten Coaches benennen konnten. Konkret handelt sich dabei um Angaben, dass es sich um ein pro bono bzw. ehrenamtliches Coaching gehandelt habe, insbesondere mit dem Hinweis, dass es für Personen kostenlos durchgeführt wurde, die sich sonst kein Coaching hätten leisten können. Andere Varianten sind:

- Festes Gehalt im Rahmen eines internen Coachings.
- Jahreskonzeptpreise mit einer monatlichen Vergütung.
- Spenden an ausgewählte Vereine/NGOs anstelle eines Honorars.
- Interne Abrechnung/Verrechnung (vermutlich im Rahmen eines internen Coachings).
- Rahmenvertrag mit Kooperationspartner.
- Stundenkontingent im Rahmen eines Auftrages mit pauschaler Vergütung/Festpreis.
- Workshoppreis mit Einmalzahlung.

Tabelle 3: Einkommen und Honorar in Abhängigkeit vom Coach-Typ

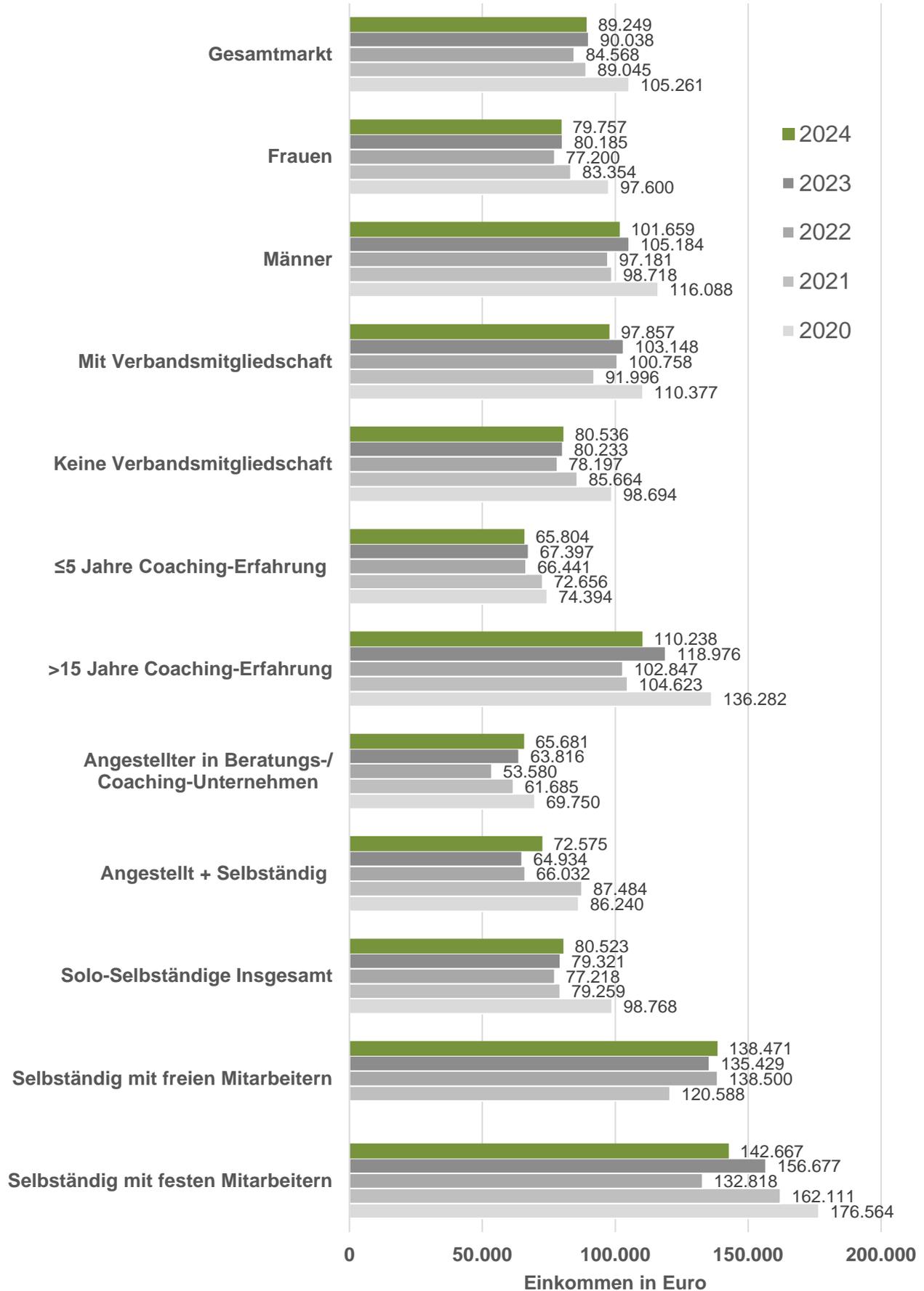
Coach-Typ	Bruttojahres- einkommen insgesamt [in €]	Coaching-Anteil am Brutto- jahreseinkommen [in %]	Honorar pro Zeitstunde: netto [in €]	N
Selbständig mit eigenen fest angestellten Mitarbeitern*	2024: 142.667	2024: 43,58	2024: 219,77	2024: 33 2023: 38 2022: 30
	2023: 156.677	2023: 29,67	2023: 249,94	
	2022: 132.818	2022: 37,22	2022: 256,67	
	2021: 162.111 [†]	2021: 32,65 [†]	2021: 224,41 [†]	
	2020: 176.564	2020: 33,19	2020: 240,07	
Selbständig mit freien Mitarbeitern	2024: 138.471	2024: 46,32	2024: 221,07	2024: 55 2023: 39 2022: 27
	2023: 135.429	2023: 33,62	2023: 217,77	
	2022: 138.500	2022: 50,75	2022: 209,29	
	2021: 120.588**	2021: 45,24**	2021: 238,21**	
Solo-Selbständig/ Freiberufler insgesamt	2024: 80.523	2024: 52,89	2024: 176,51	2024: 333 2023: 309 2022: 185
	2023: 79.321	2023: 44,65	2023: 166,59	
	2022: 77.218	2022: 47,91	2022: 163,48	
	2021: 79.259	2021: 42,47	2021: 169,52	
	2020: 98.768	2020: 29,27	2020: 176,72	
Teilweise angestellt, teilweise selbständig	2024: 72.575	2024: 26,92	2024: 141,55	2024: 81 2023: 81 2022: 56
	2023: 64.934	2023: 23,73	2023: 131,17	
	2022: 66.032	2022: 26,85	2022: 103,88	
	2021: 87.484	2021: 27,80	2021: 156,70	
	2020: 86.240	2020: 27,27	2020: 140,76	
Angestellter in einem Beratungs-/Coaching- Unternehmen*	2024: 65.681	2024: 63,14	2024: 162,71	2024: 26 2023: 32 2022: 13*
	2023: 63.816	2023: 61,25	2023: 147,63	
	2022: 53.580	2022: 68,45	2022: 129,00	
	2021: 61.685 [†]	2021: 78,75 [†]	2021: 115,00 [†]	
	2020: 69.750	2020: 37,82	2020: 124,83	
Coach mit >15 Jahren Coaching-Erfahrung	2024: 110.238	2024: 50,96	2024: 212,23	2024: 195 2023: 170 2022: 170
	2023: 118.976	2023: 37,97	2023: 199,79	
	2022: 102.847	2022: 46,05	2022: 193,59	
	2021: 104.623	2021: 40,07	2021: 198,72	
	2020: 136.282	2020: 41,79	2020: 214,53	
Coach mit ≤5 Jahren Coaching-Erfahrung	2024: 65.804	2024: 42,36	2024: 150,00	2024: 170 2023: 157 2022: 108
	2023: 67.397	2023: 40,17	2023: 143,03	
	2022: 66.441	2022: 35,28	2022: 130,30	
	2021: 72.656	2021: 36,64	2021: 142,47	
	2020: 74.394	2020: 29,57	2020: 134,49	
Coach in einem Coaching- Verband	2024: 97.857	2024: 44,82	2024: 185,57	2024: 222 2023: 185 2022: 149
	2023: 103.148	2023: 36,27	2023: 183,53	
	2022: 100.758	2022: 41,39	2022: 180,25	
	2021: 91.996	2021: 37,53	2021: 181,58	
	2020: 110.377	2020: 37,91	2020: 184,34	
Coaches ohne Verbandsmitgliedschaft	2024: 80.536	2024: 50,05	2024: 171,86	2024: 307 2023: 264 2022: 212
	2023: 80.233	2023: 41,63	2023: 159,00	
	2022: 78.197	2022: 46,25	2022: 152,18	
	2021: 85.664	2021: 42,40	2021: 165,85	
	2020: 98.694	2020: 36,47	2020: 167,05	
Frauen	2024: 79.757	2024: 48,54	2024: 169,49	2024: 333 2023: 279 2022: 182
	2023: 80.185	2023: 41,87	2023: 163,89	
	2022: 77.200	2022: 46,76	2022: 156,89	
	2021: 83.354	2021: 41,86	2021: 175,22	
	2020: 97.600	2020: 39,91	2020: 169,95	
Männer	2024: 101.659	2024: 46,88	2024: 191,14	2024: 195 2023: 175 2022: 107
	2023: 105.184	2023: 36,16	2023: 179,87	
	2022: 97.181	2022: 38,19	2022: 184,51	
	2021: 98.718	2021: 34,85	2021: 175,51	
	2020: 116.088	2020: 33,70	2020: 189,67	
Gesamtdurchschnitt	2024: 89.249	2024: 47,10	2024: 175,98	2024: 609 2023: 530 2022: 361
	2023: 90.038	2023: 39,49	2023: 168,13	
	2022: 84.568	2022: 43,77	2022: 164,65	
	2021: 89.045	2021: 39,28	2021: 174,83	
	2020: 105.261	2020: 37,20	2020: 177,60	

*Geringe Fallzahl N, Daten sind nur Tendenzaussage

**Keine Vergleichsdaten aus 2020 verfügbar

2020=RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020 (Rauen, 2020); 2021=RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021 (Rauen, 2021); 2022=RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022 (Rauen et al., 2022); 2023=RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023 (Rauen et al., 2023)

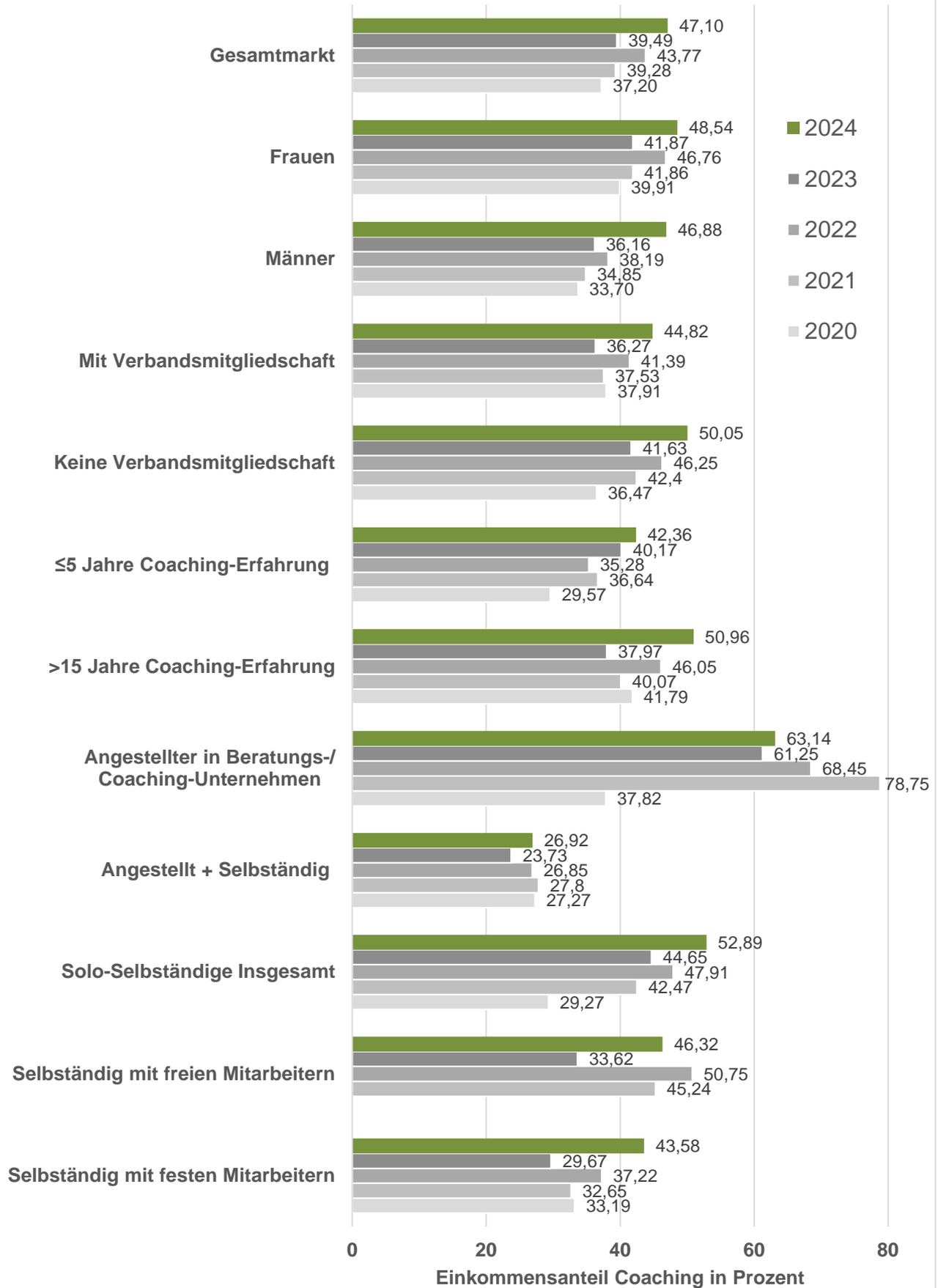
Bruttojahreseinkommen von Coaches [in Euro]



In 2020 wurden für Selbständige mit freien Mitarbeitern keine Daten erhoben. 2023: N=492; 2024: N=609

Abbildung 21: Bruttojahreseinkommen von Coaches

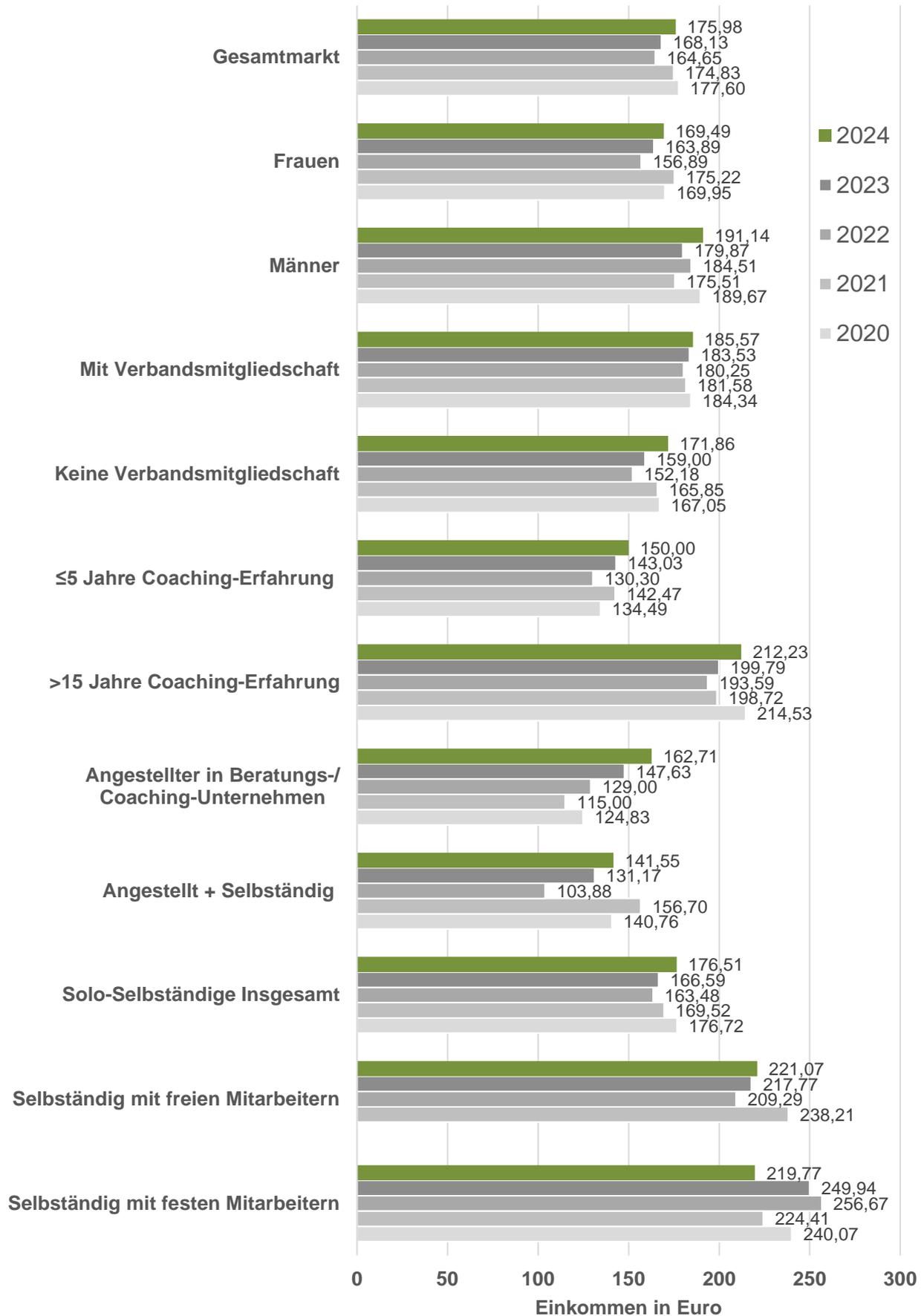
Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen [in Prozent]



In 2020 wurden für Selbständige mit freien Mitarbeitern keine Daten erhoben. 2023: N=524; 2024: N=703

Abbildung 22: Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen

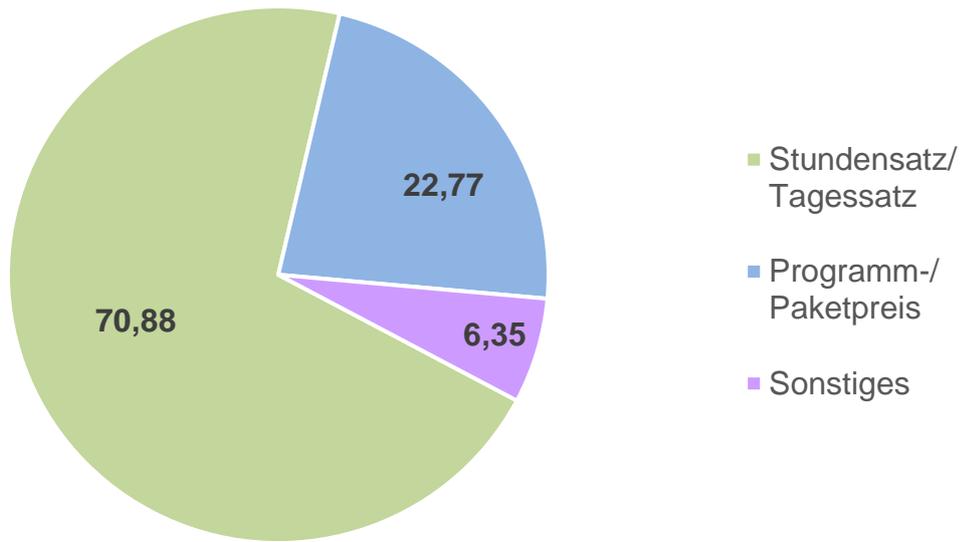
Coaching-Honorar pro Zeitstunde [netto in Euro]



In 2020 wurden für Selbständige mit freien Mitarbeitern keine Daten erhoben. 2023; N=530; 2024: N=726

Abbildung 23: Nettohonorar von Coaches pro Zeitstunde in Euro

Art der Vergütung des Coachings [in Prozent]



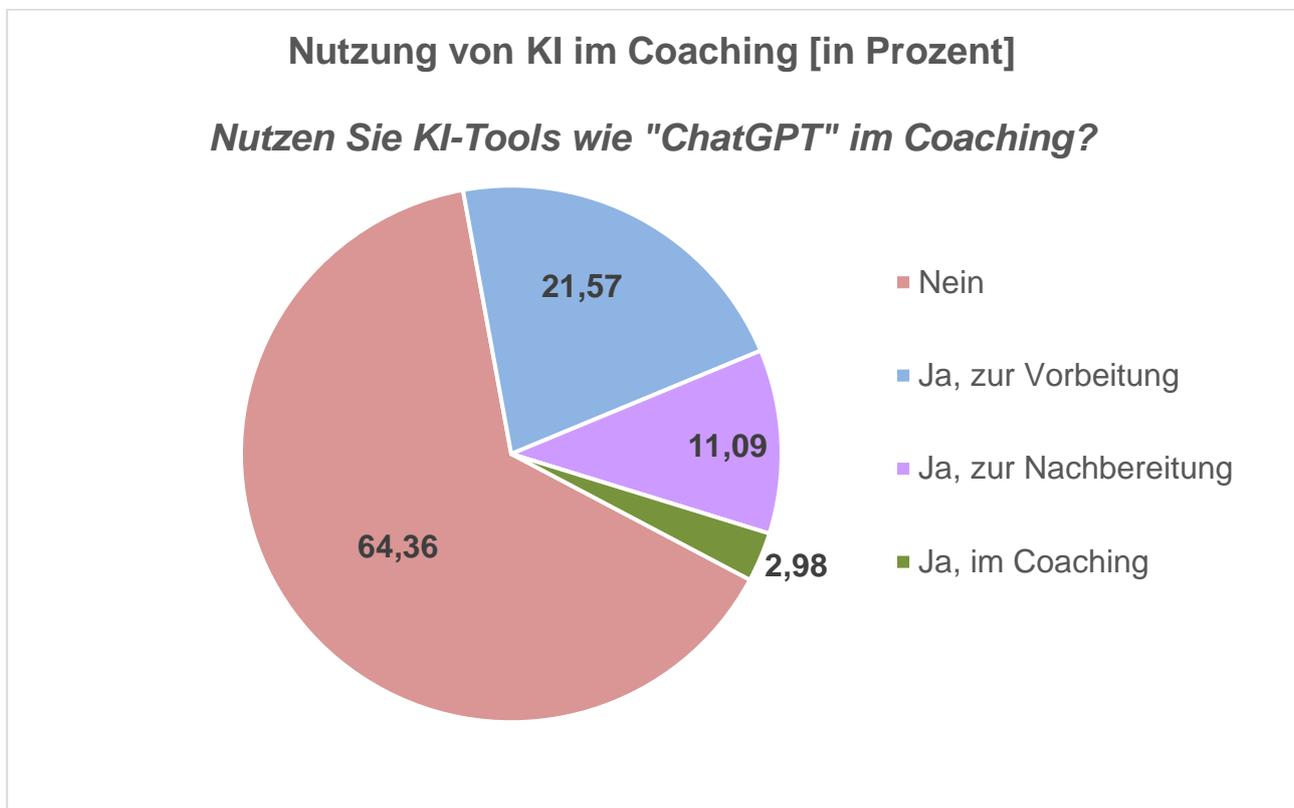
N=816

Abbildung 24: Art der Vergütung des Coachings

4.6 Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Coaching

Künstliche Intelligenz erfuhr im Jahr 2023 einen enormen Entwicklungsschub, der sich 2024 nahtlos fortsetzt und in naher Zukunft nicht abreißen wird. Wahrscheinlich befinden wir uns erst am Anfang einer Entwicklung, die das Leben und Arbeiten mindestens so stark beeinflussen und verändern wird, wie die Einführung des PCs oder der Siegeszug des Smartphones.

Wie sieht es daher mit der **Nutzung von KI im Coaching** aus? Man muss allerdings vorwegnehmen, dass es bisher nur eine Handvoll sinnvoll und niederschwellig im Coaching einsetzbarer KI-Programme gibt, darunter v.a. ChatGPT und Bildgeneratoren wie Dall-E. Daher darf es nicht wundern, wenn 64,36 % der Befragten angeben, sie würden **KI nicht verwenden** (s. Abbildung 25). Um hier aussagekräftigere Informationen zu erhalten, wurden die Antworten der Befragten nochmals nach Geschlecht (s. Abbildung 26) und nach Coaching-Erfahrung und Geschlecht (s. Abbildung 27) unterteilt. Dabei zeigt sich z.B., dass es v.a. Frauen sind, die KI überhaupt nicht einsetzen (66,20 %; Männer: 60,33 %, s. Abbildung 26) und insbesondere weibliche Coaches mit 15 und mehr Jahren Coaching-Erfahrung (73,05 %; Frauen mit 5 und weniger Jahren Erfahrung: 60,20 %; Männer mit 15 Jahren und mehr Erfahrung: 55,21 %; Männer mit 5 Jahren oder weniger Erfahrung: 65,57 %; s. Abbildung 27). Allgemein nutzen Coaches KI (s. Abbildung 25) v.a. in der Vorbereitung (21,57 %) und Nachbereitung (11,09 %), ganz selten im Coaching-Prozess selbst (2,98 %).



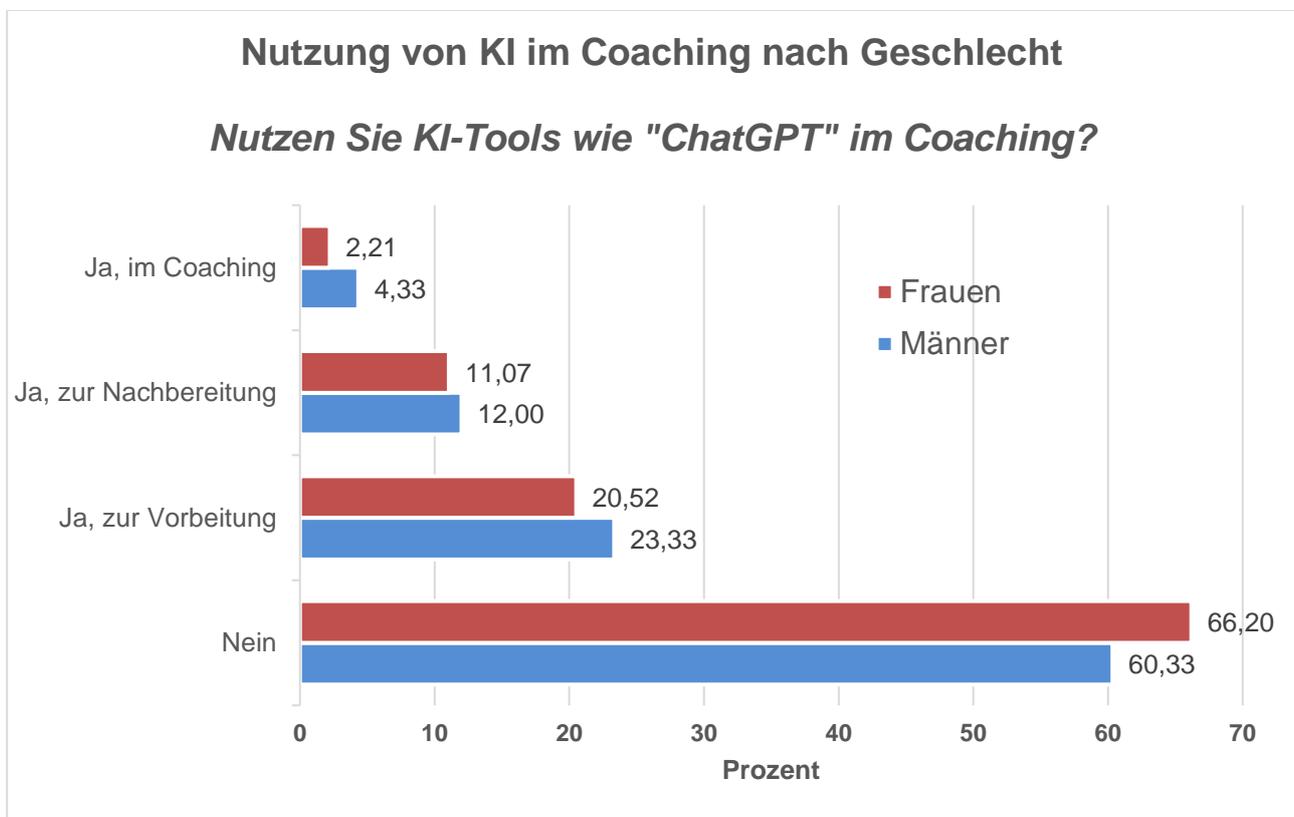
N=773

Abbildung 25: Nutzung von KI im Coaching

Das stereotype Klischee, dass Männer technikaffiner sind und deshalb neue technologische Entwicklungen und Produkte frühzeitiger und öfter einsetzen, wird bei der Nutzung der KI bestätigt. Wie erwähnt sind es v.a. Frauen, insb. jene mit viel Coaching-Erfahrung, die KI überhaupt nicht einsetzen. Im Umkehrschluss bedeutet es, dass **Männer deutlich häufiger als Frauen zur KI** (s. Abbildung 26) bei der Vorbereitung des Coachings (23,33 %; Frauen: 20,52 %), der Nachbereitung (Männer: 12,00 %; Frauen: 11,07 %) und im Coaching-Prozess selbst (Männer: 4,33 %; Frauen: 2,21 %) greifen. Letzteres passiert fast doppelt so häufig wie bei Frauen. Auffällig ist nun, dass man, ganz dem Klischee folgend, erwarten könnte, dass **v.a. jüngere Männer die KI einsetzen**, sprich männliche Coaches mit 5 oder weniger Jahren Erfahrung (hierbei wird

unterstellt, dass mit geringerem Erfahrungsgrad auch ein geringeres Lebensalter verbunden ist). Diese Annahme trifft – bis auf eine erstaunliche Ausnahme – auch zu (s. Abbildung 27). Vor allem zur Vorbereitung setzen männliche Coaches mit weniger Coaching-Erfahrung (26,04 %) KI deutlich öfter ein als ihre erfahrenen männlichen Kollegen (18,03 %). Besonders auffällig ist, dass Frauen mit 5 oder weniger Jahren Coaching-Erfahrung mit 25,00 % die zweitgrößte Gruppe sind, die KI zur Vorbereitung nutzt – und damit nur unwesentlich seltener als die „jungen“ Männer. Das gleiche Bild zeichnet sich beim Einsatz von KI zur Nachbereitung: Auch hier sind es v.a. Coaches mit weniger Erfahrung, sprich jüngere Personen (Frauen mit 5 oder weniger Jahren Erfahrung: 12,76 %; Männer mit 5 oder weniger Jahren Erfahrung: 15,63 %), die KI einsetzen. Hier sind es tatsächlich die älteren Männer, sprich männliche Coaches mit 15 oder mehr Jahren Coaching-Erfahrung, die am seltensten KI zur Nachbereitung einsetzen (9,84 %), noch seltener als ihre weiblichen Kolleginnen mit gleicher Erfahrungsstufe (9,93 %). Ein umgekehrtes Bild wird im direkten Einsatz von KI im Coaching sichtbar. (Vorab ist jedoch festzuhalten, dass KI insgesamt lediglich von 2,98 % der Coaches (s. Abbildung 25) direkt im Coaching eingesetzt wird, es sich also um ein Randphänomen handelt.) Es sind hier v.a. die Coaches mit 15 und mehr Jahren Erfahrung – darunter insbesondere die Männer –, die KI im Coaching-Prozess nutzen (Frauen mit viel Coaching-Erfahrung: 3,55 %; Männer mit viel Coaching-Erfahrung: 6,56 %). Die „jüngeren“ Coaches scheinen dagegen deutlich skeptischer beim Einsatz in diesem Bereich zu sein (Frauen mit wenig Coaching-Erfahrung: 2,04 %; Männer mit wenig Coaching-Erfahrung: 3,13 %).

Interessant ist, **wie KI direkt im Coaching genutzt** wird, was die befragten Coaches ebenfalls angegeben konnten. In erster Linie wird KI als „Formulierungshilfe“ eingesetzt (z.B. mittels ChatGPT), konkret um „Hausaufgaben zu formulieren“ oder um „Bewerbungsschreiben im Karriere-Coaching“ zu verfassen. Besonders interessant ist der Einsatz im „Rollentausch“ und bei der „Simulierung von Konfliktgesprächen“ sowie zwecks der „Erstellung von Checklisten“ und der „Zusammenfassung und Analyse von Dokumenten“. Ein anderes Einsatzfeld stellt der Punkt „Visualisierungen und Bildererstellen“ dar. Dies kann z.B. via Dall-E vorgenommen werden. Diese Aufzählung zeigt, dass bereits jetzt die KI mannigfaltig direkt im Coaching-Prozess genutzt werden kann. Coaches, die KI gar nicht oder nicht direkt im Coaching eingesetzt haben, könnten hier Anreize finden.

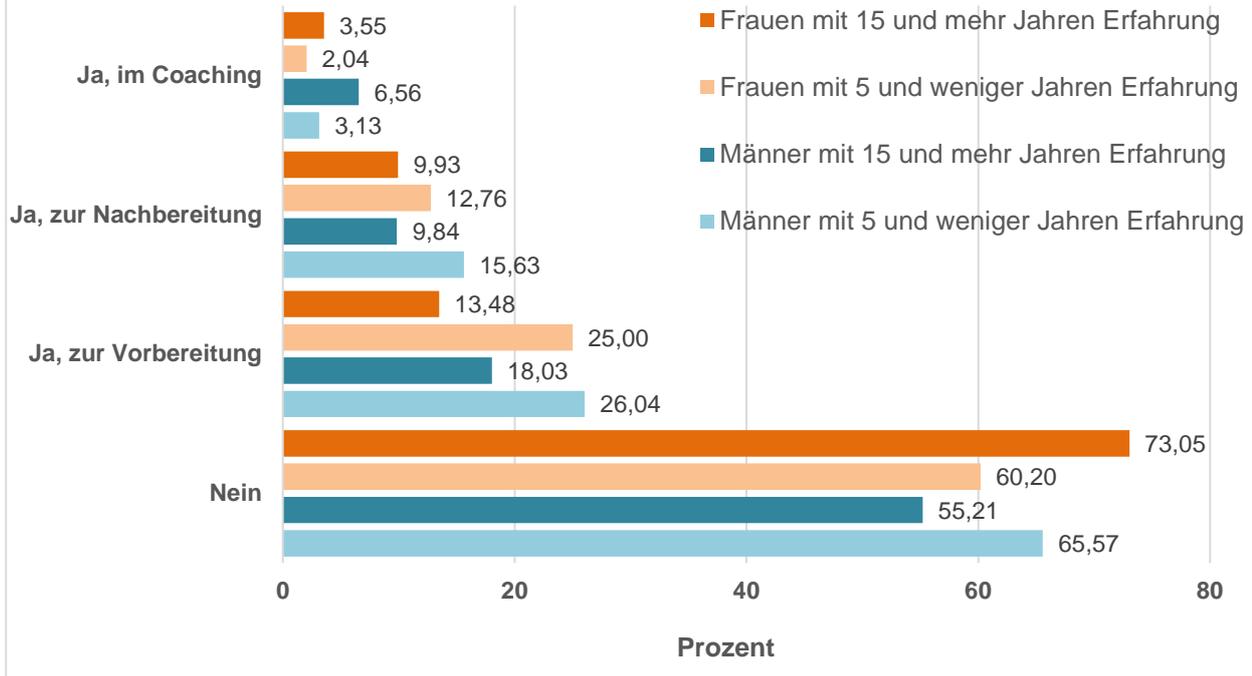


N=773

Abbildung 26: Nutzung von KI im Coaching nach Geschlecht

Nutzung von KI im Coaching nach Geschlecht und Erfahrung

Nutzen Sie KI-Tools wie "ChatGPT" im Coaching?



Mehrfachantworten möglich, normiert auf 100 %. N=773

Die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 27: Nutzung von KI im Coaching nach Geschlecht und Coaching-Erfahrung

Hinsichtlich weiterer Einsatzmöglichkeiten von KI im Coaching bzw. in dessen Vor-/Nachbereitung geben die befragten Coaches u.a. noch folgende Möglichkeiten an, die hier aufgezählt werden:

- Abfrage, welche Techniken oder Ansätze als Standards herangezogen werden können
- Formulierung von Marketing-Texten, insb. für Social Media
- Verfassen von Mailings/Briefen
- Erstellen von Checklisten
- Verfassen aussagekräftigen Web-Contents (Content-Creation)
- Finden alternativer Fragestellungen, insb. aussagekräftiger Überschriften
- Ausformulierung von Übungsaufgaben
- Brainstorming für Methoden
- Clusterung von Arbeitsfragen und möglichen Ergebnissen
- Dokumentation und Auswertung von Mustern
- Erstellung von Trainings-Unterlagen
- Formulierung von Hausaufgaben und Arbeitsblättern
- Einsatz als Sparringspartner für Coach und Klient
- Fotoprotokoll mit Kurztext zum Thema ergänzen
- Ausarbeitung von Entwürfen
- Bildgestaltung
- Erstellen individueller Entspannungsübungen
- Optimierung von Texten
- Anfertigung von Übersetzungen (bei Coachings/Texten in Fremdsprachen)
- Erste Recherchen zu diversen Themen und Impulse
- Gegenlesen von Texten (z.B. LinkedIn)
- Optimierung der Gesprächsstruktur („Sokratischer Dialog“)
- Anfertigung von Informationsmaterial für Klienten
- Einholen von Vorschlägen und Ideen (zu Marketing, Themen, Methoden)

- Vorformulierung von Artikeln/Beiträgen (Marketing, Homepage, Social Media und Fachbeiträge)
- Einsatz im Bewerbungsprozess
- Ideenfindung
- Ersatz für Suchmaschinen
- Hypothesenprüfung
- Erklärung von Fach- und Fremdworten sowie Konzepten, damit Klienten sie gut verstehen können (auch Vereinfachung)
- Umformulierung von Textpassagen
- Schnelle Rekapitulation und Zusammenfassung von Coaching-Tools und -Ansätzen
- Erarbeitung von Textstrukturen
- Finden von Referenzliteratur und Vorschläge für weiterführende Literatur
- Finden und Erstellen von Metaphern
- Neufassen schwieriger Sachverhalte in eine leichtere Sprache
- Umformulierungen von Texten in bildhafte Sprache
- Visualisierung
- Erstellung und Vorbereitung von Präsentationen
- Zusammenfassung der eigenen Notizen und Arbeitsunterlagen
- Analyse von Dokumenten auf bestimmte Inhalte
- Konstruktion von Praxisfällen und Textbeispielen

4.7 Nutzen, Erfolg und Wirkfaktoren von Coaching

Ob und in welcher Weise **Coaching nützlich** ist, evaluieren viele Coaches teilweise sehr aufwändig. Ein Problem bei der Evaluation besteht darin, dass deren Ergebnisse stark davon abhängig sind, **wen** (Coach, Klient, Auftraggeber, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, Partner, Dritte aus dem Umfeld ...) man **wann** (während des Coachings; am Ende jeder Sitzung; am Ende des Gesamtprozesses; drei oder sechs Monate nach Abschluss des Coachings uvm.), **in welcher Weise** (direkte Ansprache im Gespräch, mit Hilfe von Dritten, per E-Mail, Papierfragebogen, Onlinefragebogen ...) befragt. Während ein Klient mit dem Coaching am Ende sehr zufrieden sein kann, ist ein Auftraggeber/Arbeitgeber womöglich sechs Monate später, nachdem der Klient dort gekündigt hat, nicht mit dem Ergebnis zufrieden.

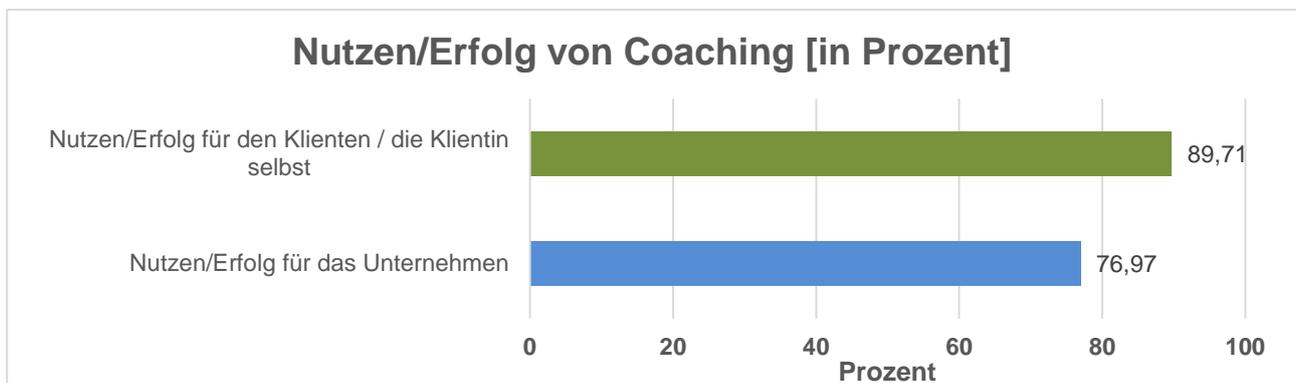
In der Befragung zur Coaching-Marktanalyse 2024 haben wir die Coaches erstmals zum Nutzen bzw. Erfolg ihres Coachings wie folgt befragt, die Frage nach den Abbruchgründen wurde in gleicher Form bereits 2023 gestellt:

- Wie schätzen Sie den Nutzen bzw. den Erfolg Ihrer Coachings ein? (für das Unternehmen/ für den Klienten / die Klientin selbst)
- Wie viele von Ihren Coaching-Prozessen wurden in den letzten zwölf Monaten (vorzeitig) abgebrochen, wie viele regulär und erfolgreich abgeschlossen?

Mit den vier Optionen, die jeweils mit Prozentzahlen beantwortet werden mussten:

- Der Klient hat das Coaching vorzeitig abgebrochen
- Sie (als Coach) haben das Coaching abgebrochen
- Der Klient hat das Coaching ohne die erfolgreiche Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen
- Der Klient hat das Coaching mit erfolgreicher Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen

Das Ergebnis hinsichtlich des **Nutzens/Erfolgs von Coaching** ist eindeutig: Im Schnitt verorten die Coaches den Nutzen bzw. Erfolg ihres Coachings für den Klienten bei 89,71 % (s. Abbildung 28), bei einer eher niedrigen Standardabweichung $SD=11,22$. D.h., die Nutzeneinschätzung für die Klienten ist durchweg als sehr hoch zu bezeichnen. Etwas anders sieht es hingegen für das Unternehmen aus, das das Coaching beauftragt oder dem die gecoachte Person angehört. Hier sehen die Coaches einen Nutzen von 76,97 %, bei einer hohen Standardabweichung von $SD=19,05$. Der hohe SD-Wert bedeutet, dass hier die Schwankungsbreite zwischen geringerem und höherem Nutzen (sprich zwischen niedrigen und hohen Prozentangaben) recht groß ist – v.a. wesentlich größer als bei der Einschätzung des Nutzens für den Klienten. Zwar liegt der Unternehmensnutzen deutliche 12,74 Prozentpunkte unter dem Klientennutzen, doch muss man sich vor Augen halten, dass knapp 77 % im Schnitt ein sehr guter Wert ist. Im Grunde bedeutet dies lediglich, dass Coaching für die Person nach Einschätzung der Coaches sinnvoller/nutzbringender ist, als für das Unternehmen insgesamt (das dennoch alleine betrachtet massiv von Coaching profitiert). Ein (spekulativer) Grund für die Diskrepanz der Werte könnte darin liegen, dass manche Personen mit Anliegen ins Coaching kommen, die auf einen Karrierewechsel zielen bzw. darauf hinauslaufen (was durchaus ein wichtiges Thema im Coaching ist, s. Kapitel 4.2 Themen, Formate und der Umfang von Coaching), wovon das aktuelle oder gar beauftragende Unternehmen kaum profitiert.



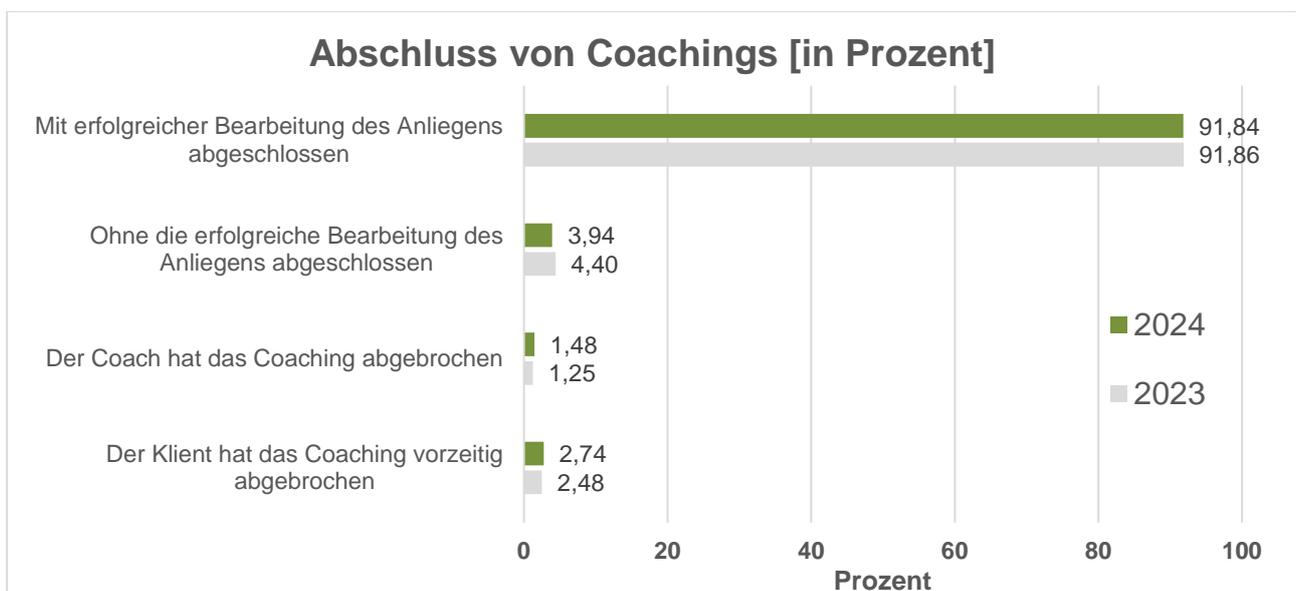
N=719 und 738

Abbildung 28: Nutzen/Erfolg des Coachings

Der **Abschluss eines Coachings** ist auch ein wichtiger Faktor zur Einschätzung des Erfolgs bzw. Nutzens von Coaching. Tatsächlich werden nach den Angaben der befragten Coaches 91,84 % aller Coachings mit erfolgreicher Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen (s. Abbildung 29), was fast exakt dem Wert von 2023 (91,86 %) entspricht. Das ist, kurz gesagt, ein herausragendes Ergebnis. Zwar gibt es durchaus Coachings, die **ohne erfolgreiche Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen** (2024: 3,94 %; 2023: 4,40 %) werden, allerdings muss man beachten, dass ein Coaching niemals eine Erfolgsgarantie geben kann. Schließlich hat der Coach nur insofern Einfluss auf die erfolgreiche Anliegensbearbeitung, wenn der Klient aktiv an der Umsetzung der herausgearbeiteten Lösungswege arbeitet (der Coach verantwortet bekanntlich die Prozesssteuerung, der Klient die Umsetzung). Doch was passiert bei einem **Abbruch des Coachings**? Grundsätzlich brechen Klienten fast doppelt so oft das Coaching ab wie Coaches: 2,74 % Abbruch durch Klienten gegen 1,48 % Abbruch durch Coaches (die Werte haben sich im Vergleich zu 2023 kaum verändert).

Sehr interessant sind nun die erstmals in der Coaching-Marktanalyse 2024 abgefragten **konkreten Gründe für einen Abbruch**. 194 Befragte nutzten die Möglichkeit und benannten mindestens einen, meist zwei Gründe für einen Coaching-Abbruch in den letzten zwölf Monaten. Da es darunter einige auffällige Gemeinsamkeiten gibt, sollen sie hier kurz dargestellt werden, wobei festzuhalten ist, dass es sich hierbei um keine statistisch genaue Erfassung handelt, sondern um eine semantische (teils grobe und mehrdeutige) Zusammenfassung.

Der mit deutlichem Abstand am häufigsten genannte Abbruchgrund lag im „Wechsel des Klienten zur Psychotherapie bzw. in erkannten **psychischen Problemen** des Klienten“ (N=34). Das wirft die Frage auf, ob Coaching von einigen Klienten als Therapieersatz betrachtet und gebucht wird. Der zweithäufigste Grund liegt in der „**mangelnden Veränderungsbereitschaft** bzw. Umsetzungsbereitschaft des Klienten“ (N=24), was eng verwandt ist mit den Abbruchgründen „**Desinteresse** des Klienten“ (meist als „geschickter Klient“ bezeichnet, N=12) und „**emotionale Überforderung** des Klienten“ (N=7). Wie zuvor erörtert, kann Coaching nicht funktionieren, wenn der Klient nicht mitarbeitet. Der dritte gewichtige Grund liegt im Bereich des „**Stellenwechsels** des Klienten“, was zu anderen Positionen/Aufgaben führt (N=23), wodurch das Anliegen wegfällt. Erwähnenswert als oft genannte Gründe sind noch „**Zeitmangel** des Klienten“ (N=16), „**finanzielle Gründe**, zu teuer“ (N=14) und „**keine Passung/Chemie** zwischen Coach und Klient“ (N=13). Auffällig ist, dass die häufigsten Abbruchgründe auf Seiten des Klienten liegen (ausgenommen die Passung, das trifft beide gleichermaßen). Das darf nicht als Schuldzuschreibung missverstanden werden, insbesondere hinsichtlich des Bereichs der psychischen Erkrankungen oder der finanziellen Gründe. Es zeigt lediglich, dass Coaches verständlicherweise eher bemüht sind, den Prozess nicht abbrechen zu lassen, schließlich handelt es sich dabei um ihre Einkommensquelle. Jedoch bedeutet das nicht, dass nicht auch sie Abbruchgründe auf ihrer Seite sehen, wie z.B. „**zu geringe Methodenkompetenz des Coachs**“ (N=3). Der Aspekt der Coaching-Abbruchgründe bedarf einer genaueren Untersuchung und wird in den kommenden Coaching-Marktanalysen gezielter aufgegriffen werden.



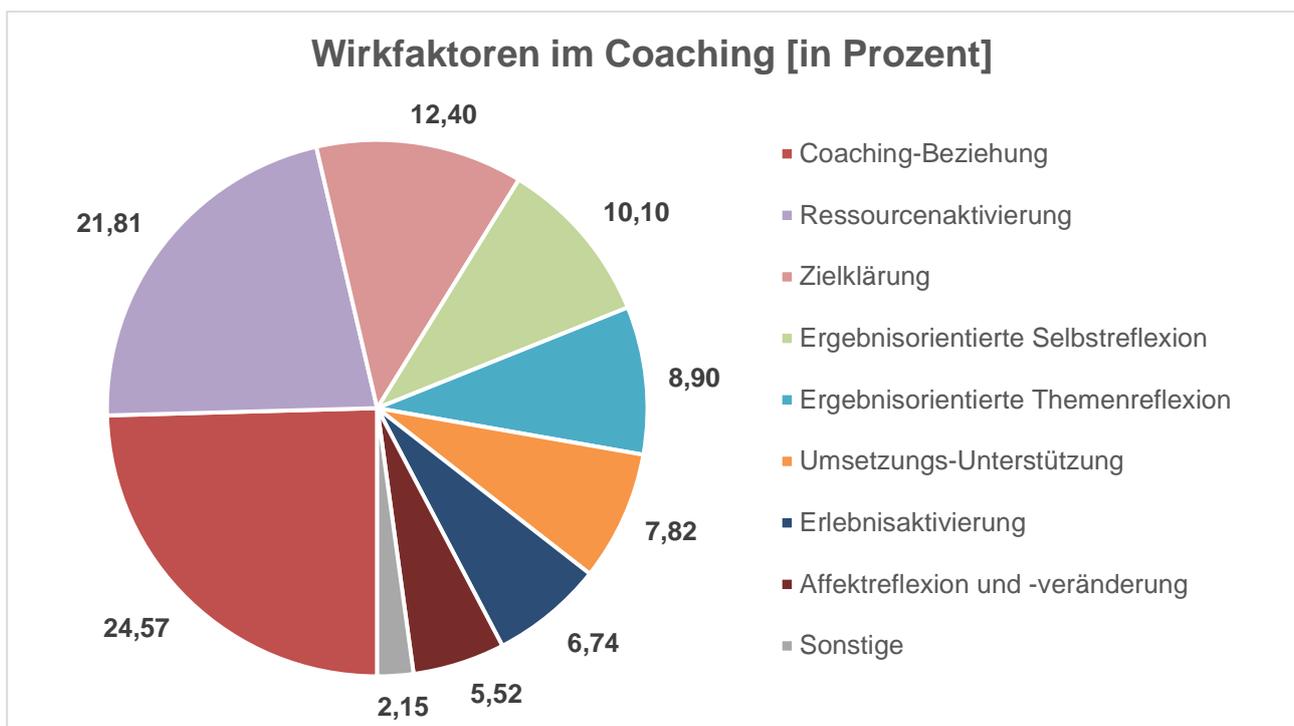
2023: N=522; 2024: N=768

Abbildung 29: Abschluss von Coachings

In den Kontext des Erfolgs und Nutzens von Coaching gehört auch die Betrachtung der **Wirkfaktoren im Coaching**, die erstmals in der vorliegenden Coaching-Marktanalyse 2024 abgefragt wurden. Bei den hier abgefragten Wirkfaktoren (s. Abbildung 30) handelt es sich um die wichtigsten und meistgenannten Faktoren der jüngsten einschlägigen Studien und Metastudien (RAUEN Group, 2024b; Lindart, 2017).

Als wichtigster Wirkfaktor wird die **Coaching-Beziehung** (Mittelwert $M=24,57\%$) im Verhältnis zu allen abgefragten Faktoren verstanden, gefolgt von der **Ressourcenaktivierung** ($M=21,81\%$; s. Abbildung 30). Man kann nur sehr bedingt eine Rangfolge oder Wertigkeit der Wirkfaktoren untereinander festmachen, allerdings ist die enorme Fokussierung der befragten Coaches auf die – mittlerweile allseits als gewichtiger Wirkfaktor bekannte – Coaching-Beziehung nicht unkritisch zu betrachten. V.a. wenn man den Gegensatz zum Faktor **Umsetzungs-Unterstützung** ($M=7,82\%$) beachtet, der sich auf dem drittletzten Platz findet.

Wie zuvor erwähnt, ist ein Coaching-Prozess zum Scheitern verurteilt, wenn der Klient nicht an der Lösung, sprich an der Umsetzung mitarbeitet. Es ist daher ratsam, dass Coaches diesen Aspekt deutlich stärker in den Fokus nehmen, als überproportional stark auf eine gute zwischenmenschliche Chemie zu setzen. Die Coaching-Beziehung darf nur ein (wichtiger) Faktor unter anderen sein. Ähnliches gilt auch für die **Zielklärung**, deren Bedeutung allerdings mit $M=12,40\%$ noch durchaus gesehen wird – ganz im Gegensatz zur **Erlebnisaktivierung** ($M=6,74\%$) und **Affektreflexion und -veränderung** ($M=5,52\%$), die im Verhältnis zu den anderen Wirkfaktoren nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen. Ähnlich auffällig sind auch die Werte der **Ergebnisorientierten Selbstreflexion** ($M=10,10\%$) und der **ergebnisorientierten Themenreflexion** ($M=8,90\%$), deren Einsatz im Grunde eine Voraussetzung für die hoch bewertete Ressourcenaktivierung ist.



Gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 %. N=726

Abbildung 30: Wirkfaktoren im Coaching

4.8 Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche

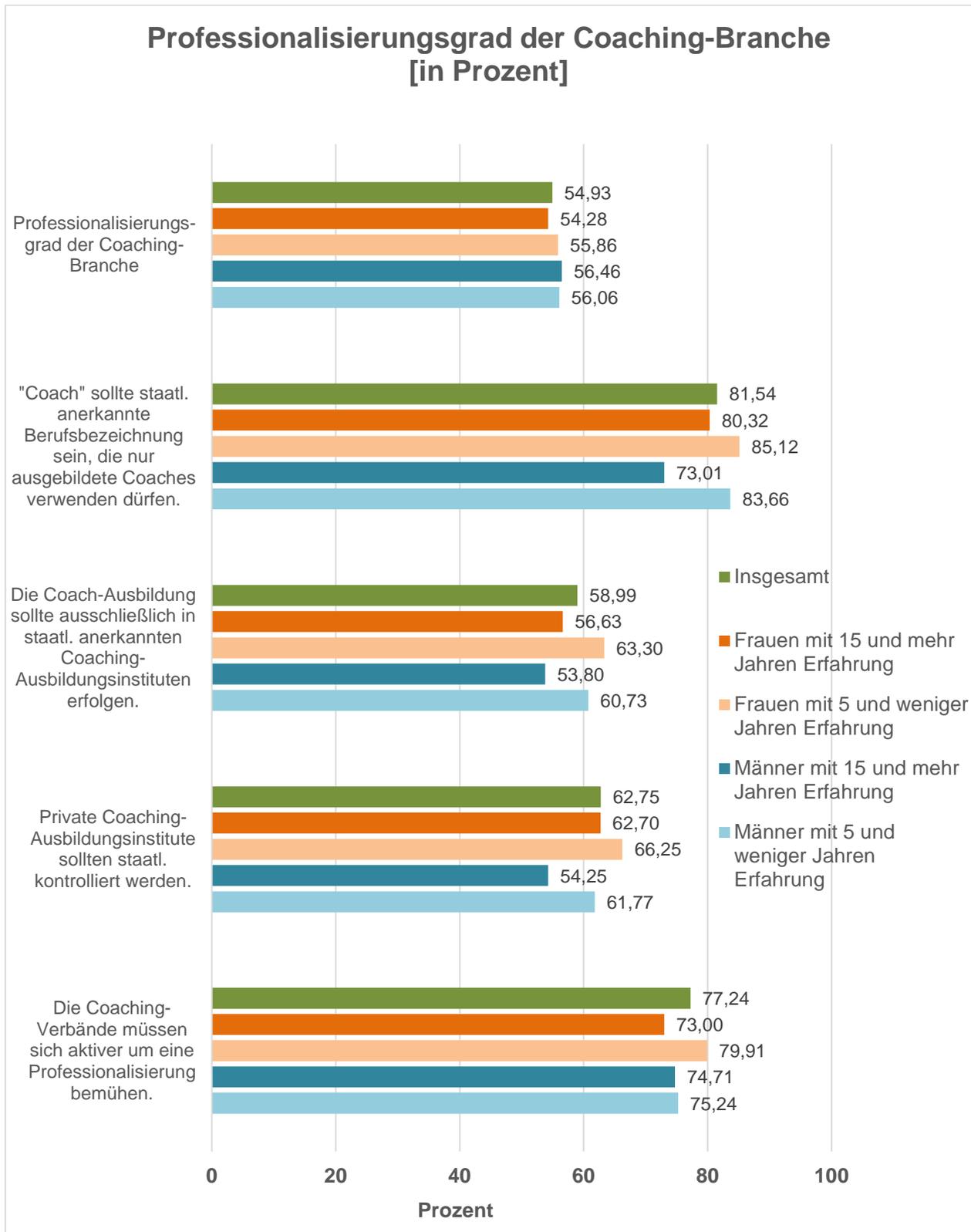
Die Professionalisierung der Coaching-Branche ist seit jeher ein großes und schwieriges Thema. Es reicht von den Bestrebungen der Business-Coaches, sich von Personen abzugrenzen, die ihre unseriösen Angebote zu schnellem Erfolg und Geld ebenfalls unter dem Label „Coaching“ vermarkten, bis hin zur grundsätzlichen Frage, welche Kriterien einen Coach zum Coach machen und wie diese anerkannt bzw. belegt werden sollen. Die Coaching-Marktanalyse 2024 fragt daher den aktuellen Stand und die aktuelle Sichtweise der Coaches zum Thema ab, insbesondere vor dem Hintergrund, dass in den Jahren 2023 und 2024 Coaching in zahlreichen Medien allzu oft mit „Abzocke“ und unseriös-unlauteren Angeboten in Verbindung gebracht wurde.

Grundsätzlich bewerten die befragten Coaches (auf einer Skala von 0 bis 100 %) den **Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche** mit einem Mittelwert von 54,93 % (SD=18,15, Md=55; s. Abbildung 31). Man könnte daraus interpretieren, dass etwas mehr als die Hälfte der Branche bzw. der Coaches als professionell verstanden wird – der Rest, knapp 45 %, nicht. Das ist nicht als gutes Ergebnis zu bezeichnen. Bei dieser Einschätzung sind sich die Coaches unabhängig von ihrem Geschlecht oder Erfahrungsgrad recht einig. Einzig die männlichen Coaches mit 15 oder mehr Jahren Coaching-Erfahrung bewerten den Professionalisierungsgrad mit einem Mittelwert von 56,46 % etwas besser als weibliche Coaches mit viel Coaching-Erfahrung (M=54,28 %), die den schlechtesten Wert angeben. (Die nun folgenden Prozentangaben sind alle Mittelwerte der befragten Coaches, basierend auf einer Skala von 0 bis 100 %). Hinsichtlich der Lösung des Professionalisierungsdefizits stimmen die Coaches mit dem extrem hohen Mittelwert von 81,54 % (SD=28,60; Md=97) der Aussage zu, dass **„Coach“ eine staatl. anerkannte Berufsbezeichnung sein sollte, die nur ausgebildete Coaches verwenden dürfen**. Allerdings ist hier die Meinung, aufgeteilt in Gruppen, etwas zwiegespalten: Die erfahrenen Coaches, darunter insbesondere die Männer (M=73,01 %) gefolgt von den Frauen (M=80,32 %) stimmen der Aussage nicht so dezidiert zu wie weniger erfahrene Coaches (Männer mit 5 oder weniger Jahren Coaching-Erfahrung: M=83,66 %; Frauen mit 5 oder weniger Jahren Coaching-Erfahrung: M=85,12 %). Dieses Gefälle zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Coaches ist womöglich damit zu erklären, dass die am Anfang ihrer Coaching-Karriere stehenden Personen im Vergleich zu den erfahrenen größere Schwierigkeiten haben, im Markt ihre Professionalität auszudrücken. Erfahrene Coaches vermitteln ihre Professionalität ggf. schlicht aufgrund ihrer langjährigen und etablierten Tätigkeit im Markt (das trifft womöglich besonders auf erfahrene männliche Coaches zu) – damit heben sie sich, so die Vermutung, bereits deutlich von unseriösen/unprofessionellen Anbietern ab. Dennoch drückt auch der Mittelwert von 73,01 % der männlichen Coaches mit viel Erfahrung sehr eindrücklich den Bedarf einer solchen Regulierung aus.

Interessant ist, dass die Coaches mit einem Mittelwert von 58,99 % (SD=33,37; Md=59) sich dafür aussprechen, dass die **Coaching-Ausbildung ausschließlich in staatlich anerkannten Coaching-Ausbildungsinstituten erfolgen** sollte. Dieser Mittelwert ist zwar durchaus als hoch zu bezeichnen, doch fällt er um 22,55 Prozentpunkte auffallend geringer aus als die Befürwortung der staatlichen Anerkennung des Coach-Berufs. Das wirft die Frage auf, wie die staatliche Berufsanerkennung der Coaches erfolgen sollte, wenn nicht über den Abschluss staatlich anerkannter Ausbildungen. Auch hier zeichnet sich das exakt gleiche Bild, dass erfahrene Coaches, darunter insbesondere die Männer, die niedrigsten Mittelwerte Richtung Zustimmung (M=53,80 %) aufweisen, während weniger erfahrene Coaches, darunter v.a. Frauen, der Aussage im Mittel am stärksten zustimmen (M=63,30 %). Die Gründe könnten ähnlich gelagert sein wie zuvor erwähnt. Evtl. spielt hier aber noch der Umstand rein, dass viele (erfahrene) Coaches auch Coaching-Ausbildungen anbieten. Möglich, dass diese Personen den Aufwand einer solchen staatlichen Anerkennung (zu Recht?) scheuen, was aber die zuvor aufgeworfene Frage nach dem Weg zur Anerkennung nicht vereinfacht. Die Frage nach einer **staatlichen Kontrolle privater Coaching-Ausbildungsinstitute** haben die befragten Coaches insgesamt mit einem Mittelwert von 62,75 % (SD=33,06; Md=66) beantwortet. Abermals sind es die erfahrenen Coaches – auch hier v.a. die erfahrenen männlichen Coaches mit M=54,25 %, 8,50 Prozentpunkte weniger als der Gesamtwert (M=62,75 %) –, die die geringsten Zustimmungswerte zeigen. Wobei man sich bewusst machen muss, dass jede Gruppe mit Mittelwerten deutlich über 50 Prozent der Aussage zustimmt, was den grundsätzlichen Wunsch nach mehr (staatlich anerkannter) Professionalität eindrücklich belegt. Eine solche Kontrolle hätte möglicherweise zur Folge, dass unseriöse Anbieter weniger Chancen im Markt hätten. Ein Nachweis staatlicher Kontrolle wäre ein Qualitäts- und v.a. Professionalitätsnachweis – im Grunde wäre dies ein erster Schritt in Richtung der staatlichen Anerkennung von Coach-Ausbildungen.

Doch auf welche Kriterien und Standards würde sich eine derartige Kontrolle beziehen? Diese Frage sowie jene nach der grundsätzlichen Professionalisierung der Branche versuchen die teils vor Jahrzehnten in Deutschland gegründeten Coaching-Verbände zu beantworten. Nun haben die befragten Coaches (auf einer Skala von 0 bis 100 %) mit einem Mittelwert von 77,24 % (SD=27,17; Md=85) die Frage beantwortet bzw. der Frage zugestimmt, dass die **Coaching-Verbände sich aktiver um eine Professionalisierung**

bemühen müssen. Die Varianz unter den Gruppen fällt bei dieser Aussage relativ gering aus: Den „niedrigsten“ Zustimmungswert haben weibliche erfahrene Coaches (M=73,00 %), den höchsten weibliche Coaches mit geringer Erfahrung (M=79,91 %). Die sehr hohe Zustimmung (sprich der hohe Mittelwert) zu dieser Aussage sollte als Appell an die Coaching-Verbände verstanden werden, ihre Tätigkeit zur Professionalisierung zu intensivieren.



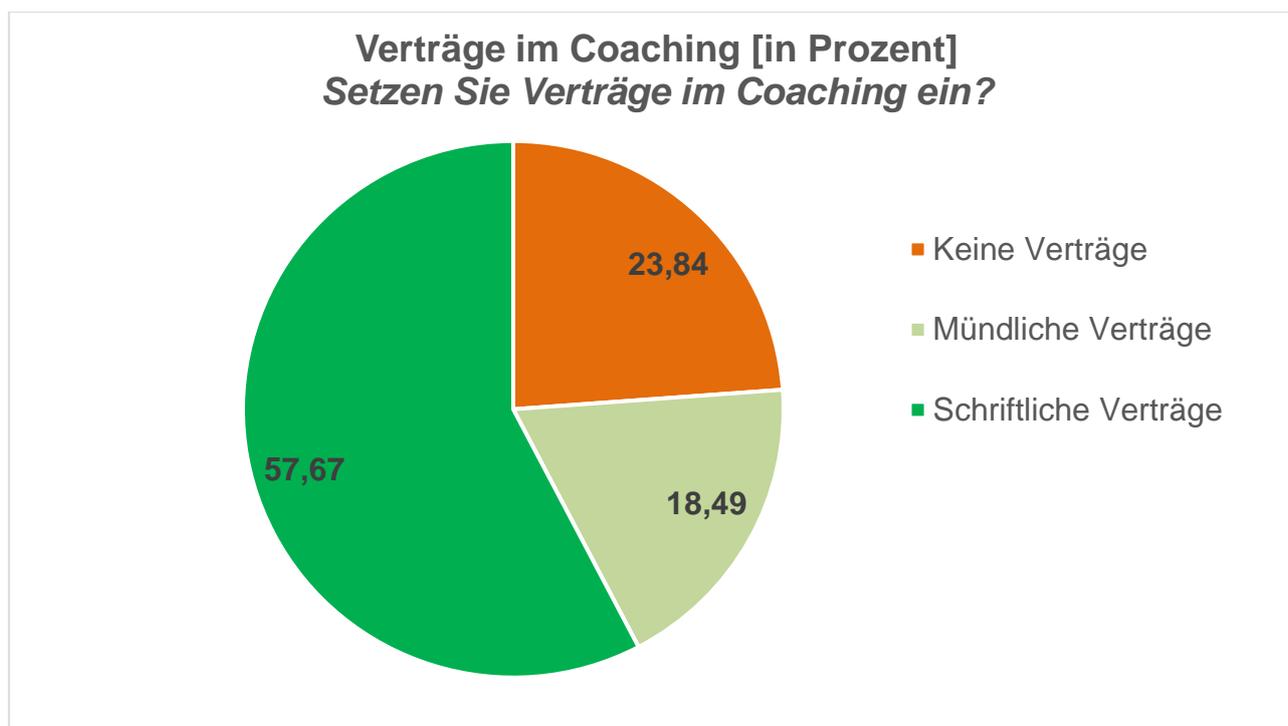
Mehrfachantworten möglich, normiert auf 100 %. N=755

Die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 31: Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche nach Geschlecht und Erfahrung

Im Rahmen der Abfrage des Professionalisierungsgrads hatten die Befragten auch die Möglichkeit, **sonstige Aussagen** zu wählen und zu benennen. Das haben N=107 befragte Coaches getan. Diese vielen Aussagen waren teils lang und inhaltlich komplex, weshalb eine Zusammenfassung bestimmter wiederkehrender Argumente sinnvoll erschien. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine statistisch genaue Darstellung, sondern vielmehr um ein Stimmungs- und Stimmenbild. Die größte Gruppe (N=22) votiert für **keinerlei staatliche Regulierung oder Zertifikate** (von Verbänden), setzt stattdessen auf Marktregulierung, wobei Professionalität durch (berufliche) Erfahrung, Kompetenz und den Abschluss einer qualifizierten Coaching-Ausbildung vermittelt werde. Das wäre in dieser Konsequenz sogar ein Schritt zurück hinter den aktuellen Status quo, wo Coaching-Verbände mittels Zertifizierungen Standards zu etablieren versuchen. Hierbei handelt es sich definitiv nicht um einen Schritt in Richtung mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Professionalität. In diesen Kontext passt auch eine Gruppe im Mittelfeld (N=7), die die Einstellung vertritt, dass **Erfahrung** der (beste/wichtigste) Ausdruck von Professionalität sei – implizit bedeutet dies, dass jedwede Regulierung unnötig sei (und unseriöse Anbieter mit zunehmender Erfahrung seriös?). Die zweitgrößte Gruppe favorisiert eine stärkere **Fokussierung auf die bereits vorhandenen Verbandszertifizierungen**, die ausgebaut, verschärft und stärker durchgesetzt werden sollten (N=16). I.d.R. ist dieser Ruf mit einem Zusammenschluss der großen Coaching-Verbände oder einem mächtigen Coaching-Dachverband verbunden. In diesem Kontext fällt eine weitere Gruppe (N=9), die eine stärkere **Aufklärung der Öffentlichkeit** hinsichtlich seriösen/professionellen Coachings fordert (i.d.R. sollen das die Coaching-Verbände leisten). Das ist zwar ein wichtiger Punkt, doch ist fraglich, inwiefern das die Thematik der Professionalisierung der Branche als Ganzes voranbringt, weil die Öffentlichkeit durch eine Kakophonie eines Dutzends von Verbänden mit leicht bis teils erheblich unterschiedlichen Vorstellungen des Berufs Coaching konfrontiert werden würde. Ob dies also dem Eindruck der Professionalität förderlich wäre, ist fraglich. Insgesamt N=11 schlagen **verbindliche regelmäßige Fortbildungen und Supervision** vor, N=5 hingegen plädieren für eine **Akademisierung** des Berufs Coach, u.a. durch die Eingliederung von Coaching in das Studium der Psychologie. Letzteres wäre ein erheblicher Einschnitt in die aktuelle Coaching-Branche und würde viele etablierte und professionelle Coaches ohne Psychologie-Studium ausschließen.

Als weiteres Kriterium für den Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche kann die Bereitschaft angesehen werden, **schriftliche Verträge im Coaching** mit den Klienten einzugehen. Nur 57,67 % der Coaches nutzen schriftliche Verträge (s. Abbildung 32). 23,84 % vereinbaren die Verträge mündlich und 18,49 % der Coaches schließen gar keine Verträge ab. Dies kann als Hinweis auf einen ausbaufähigen Professionalisierungsgrad verstanden werden.



N=764

Abbildung 32: Verträge im Coaching

4.9 Ansätze, Methoden und Testverfahren im Coaching

In der Coaching-Marktanalyse 2024 werden erstmals die Bereiche der Ansätze, Methoden und Testverfahren betrachtet, die im Coaching zum Einsatz kommen. Eine Motivation zu dieser Abfrage war der Umstand, dass es im Coaching-Markt sehr viele Coaches gibt, die angeben, „systemischer Coach“ zu sein und „Resilienz“ (Ansatz) mit „Ressourcenaktivierung“ (Methode) zu praktizieren. Natürlich handelt es sich dabei um (prägnant und knapp formulierte) Außenauftritte der Coaches, die möglichst ihre Zielgruppen ansprechen sollen. Hier wäre es kontraproduktiv, die potenziellen Klienten mit Fachbegriffen zu erschlagen, mit denen sie ggf. nichts anfangen können. Dieser Umstand wirft jedoch die Frage auf, welche Ansätze, Methoden und Testverfahren tatsächlich unter den Coaches verbreitet sind.

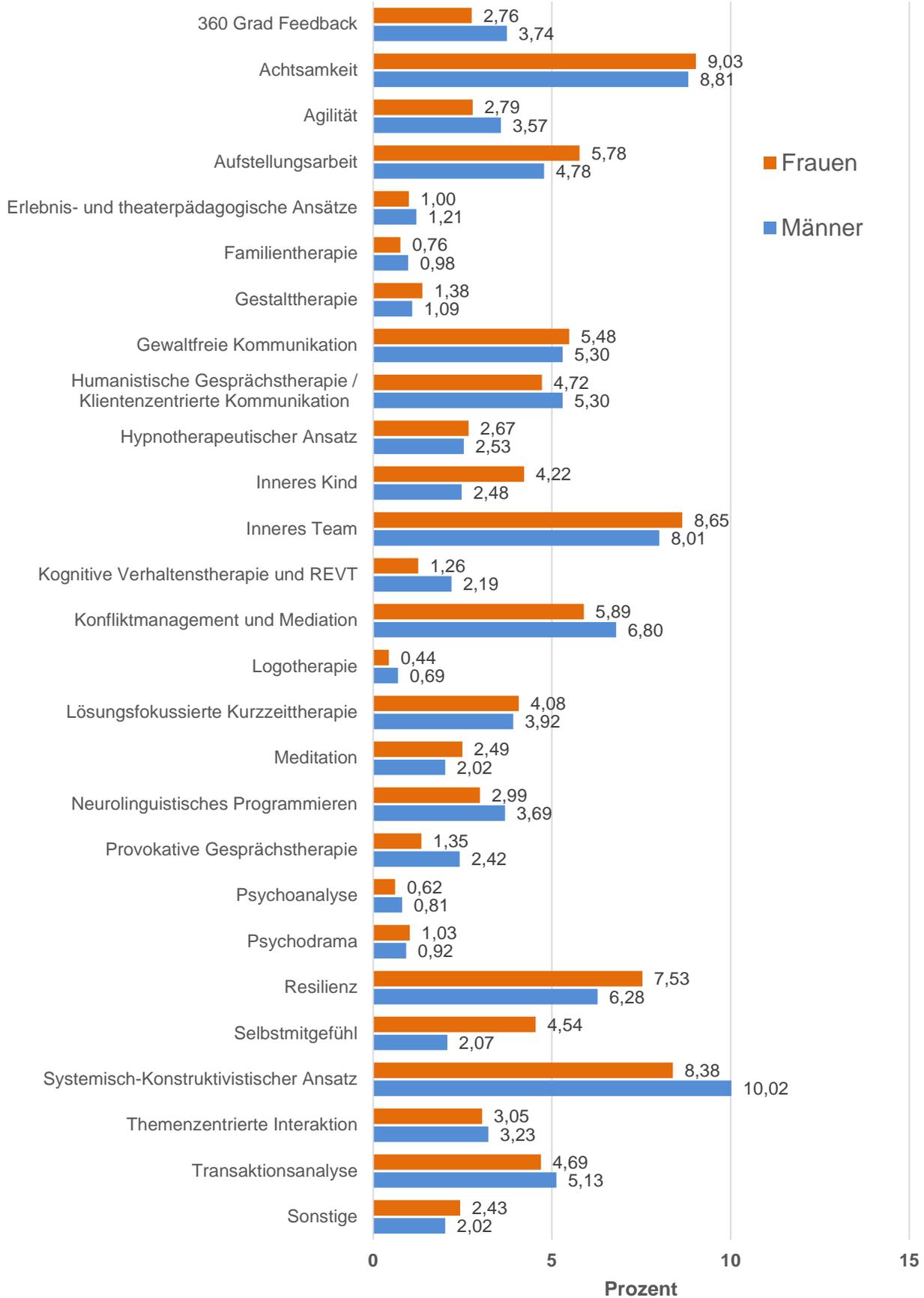
Vorab ist zu beachten, dass die folgenden Analysen erstens männliche und weibliche Coaches unterscheiden, da es hier signifikante Unterschiede gibt. Zweitens drücken die Werte nicht aus, wie häufig Coaches einen Ansatz bzw. eine Methode insgesamt nutzen (siehe dazu Abbildung 34 und Abbildung 36), sondern **wie oft der Ansatz bzw. die Methode im Verhältnis zu den anderen Ansätzen/Methoden eingesetzt wird**. Dazu ein konkretes Beispiel: Weibliche Coaches nutzen in der Gesamtheit ihrer eingesetzten Ansätze (sozusagen im „**Ansatz-Mix**“ des statistischen weiblichen Durchschnitt-Coachs) das 360 Grad Feedback zu 2,76 %. Auf diese Weise wird die Relevanz des Abgefragten (des Ansatzes) wesentlich deutlicher, als die reine Information, wie viele Coaches das 360 Grad Feedback insgesamt nutzen (21,36 %). Allerdings gibt es auch bei dieser Darstellung einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Nutzung insgesamt und dem Verhältnis der Nutzung: Wird ein Ansatz von den Coaches insgesamt kaum (oder nicht) eingesetzt, hat er i.d.R. einen eher niedrigen (oder nicht vorhandenen) Wert.

Welche **Ansätze im Coaching** sind relevant? Hier stechen fünf Ansätze heraus (s. Abbildung 33), die im Verhältnis zu allen Ansätzen am häufigsten (sowohl bei Männern als auch Frauen) zum Einsatz kommen, absteigend sind das: **Systemisch-Konstruktivistischer Ansatz** (Frauen: 8,38 %; Männer: 10,02 %), Achtsamkeit (Frauen: 9,03 %; Männer: 8,81 %), Inneres Team (Frauen: 8,65 %; Männer: 8,01 %), Resilienz (Frauen: 7,53 %; Männer: 6,28 %) und Konfliktmanagement und Mediation (Frauen: 5,89 %; Männer: 6,80 %). Die am seltensten eingesetzten Ansätze sind dagegen Familientherapie (Frauen: 0,76 %; Männer: 0,98 %), Psychoanalyse (Frauen: 0,62 %; Männer: 0,81 %) und Logotherapie (Frauen: 0,44 %; Männer: 0,69 %). Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen dürfte teils auch in deren Komplexität liegen: Einen Ansatz wie das Innere Team oder Achtsamkeit kann man sehr gut im Rahmen einer Coaching-Ausbildung oder im Selbststudium erlernen, wohingegen das Erlernen der Psychoanalyse ein ganzes Studium füllen kann. Allerdings kann man auch durchaus interpretieren, dass jene meistgenutzten Ansätze schlicht den größten Nutzen und besten Effekt für das Coaching bieten. Abseits dessen ist auffällig, dass ein zumindest aus wissenschaftlicher Sicht als problematisch einzustufender Ansatz wie das **Neurolinguistische Programmieren** verhältnismäßig oft zum Einsatz kommt (Frauen: 2,99 %; Männer: 3,69 %).⁷ Mit diesen Werten liegt NLP sogar im oberen Mittelfeld der Ansätze. Coaches sollten ihre Ansätze nicht allzu leichtfertig auswählen und sich vorab gut informieren.

Auffallend beim NLP ist zudem, dass tendenziell eher Männer zu diesem Ansatz greifen als Frauen (Differenz von 0,7 Prozentpunkten). Ohnehin gibt es bei den Ansätzen im Coaching einige **geschlechtsspezifische Unterschiede**. Die größte Differenz im verhältnismäßigen Einsatz gibt es beim Ansatz Selbstmitgefühl: Hier geben Frauen einen um 2,47 Prozentpunkte höheren Wert an, als Männer (Frauen: 4,54 %; Männer: 2,07 %). Gleiches gilt für das Innere Kind mit einer Abweichung von 1,74 Punkten (Frauen: 4,22 %; Männer: 2,48 %). Zudem setzen weibliche Coaches häufiger die bereits genannte Resilienz (Differenz 1,26 Punkte) und die Aufstellungsarbeit, die insgesamt ein häufiger genannter Ansatz ist, (Differenz 0,99 Punkte; Frauen: 5,78 %; Männer: 4,78 %) ein. Gerade die beiden deutlich öfter von Frauen genutzten Ansätze Selbstmitgefühl und Inneres Kind könnte man geschlechtsstereotypisch eher als „weiblich“ bezeichnen. Zweifelsohne handelt es sich aber um Ansätze, die eine emotionale Tiefe abverlangen: Den Mut, sich diesen Emotionen (denen des Klienten und den eigenen, die hier berührt werden) zu stellen, scheinen eher Frauen zu haben. Männer hingegen zeigen eine deutlich größere Neigung zum genannten Top-Ansatz Systemisch-Konstruktivistischer Ansatz (Differenz: 1,64 Prozentpunkte), mit 1,07 Punkten Unterschied zur Provokativen Gesprächstherapie (Frauen: 1,35 %; Männer: 2,42 %), zum 360 Grad Feedback (Differenz: 0,99 Punkte; Frauen: 2,76 %; Männer: 3,74 %), zur kognitiven Verhaltenstherapie und REVT (Differenz: 0,93 Punkte; Frauen: 1,26 %; Männer: 2,19 %) und zum zuvor genannten Top-Ansatz Konfliktmanagement und Mediation (Differenz: 0,90 Prozentpunkte). Auch hier ließe sich eine stereotype Tendenz ablesen: Männer scheuen es offenbar weniger, auch unliebsames Feedback zu geben, in Konflikte einzugreifen (die auch im REVT eine wichtige Rolle spielen) und Provokation als Mittel zum Zweck einzusetzen.

⁷ Greif (2018, S. 385) bezeichnet NLP als „ein degeneratives pseudowissenschaftliches Programm, denn die Originaltheorien und -methoden, auf die sich NLP als Grundlage bezieht, haben mehr Erklärungsgehalt und nachgewiesenen praktischen Nutzen“.

Im Coaching eingesetzte Ansätze [in Prozent]

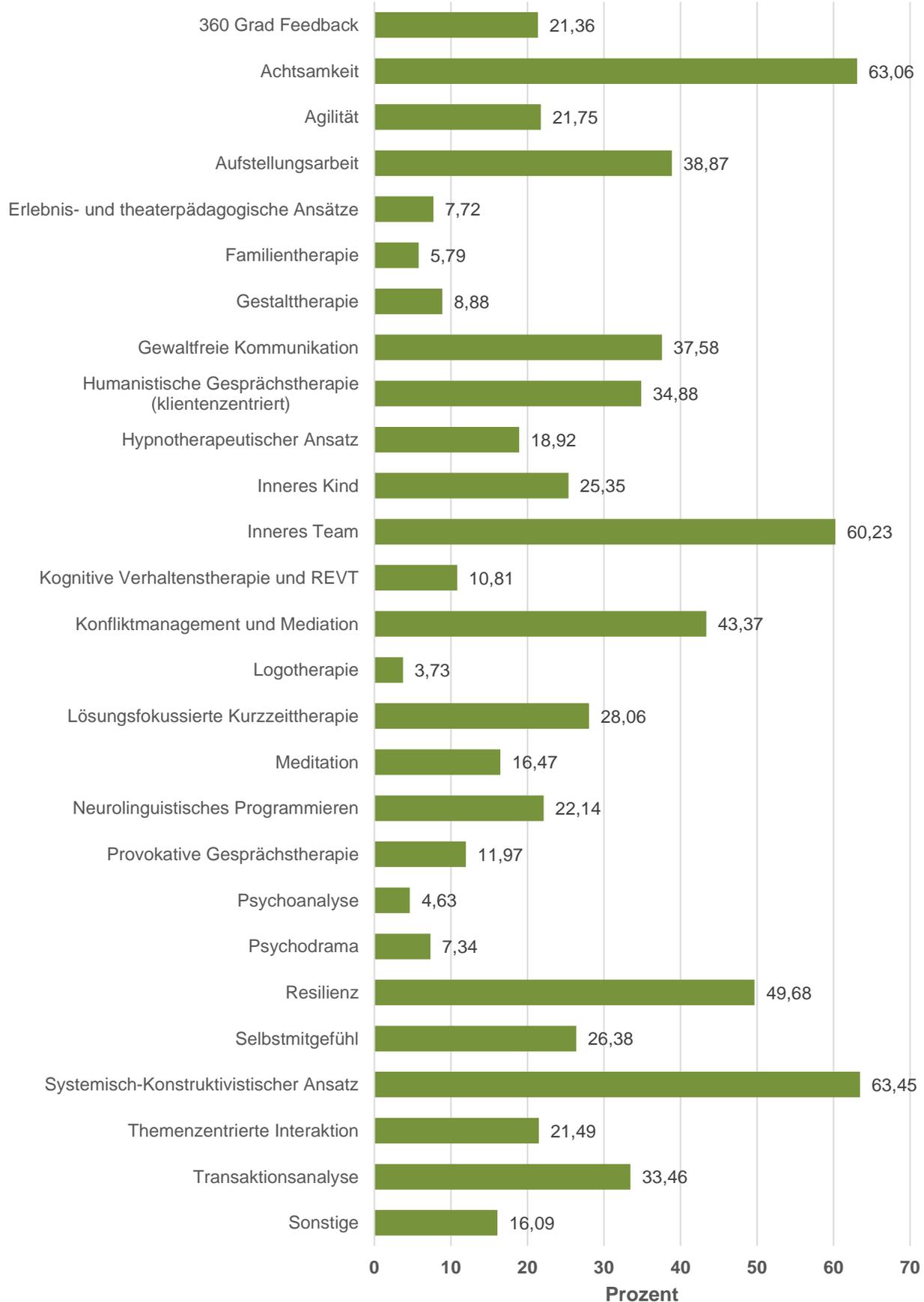


Gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 %. N=777

Die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 33: Im Coaching eingesetzte Ansätze

Anteil der Coaches, die diese Ansätze benutzen: [in Prozent]



Beispiel: 63,45 % aller Coaches arbeiten mit dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz. N=777

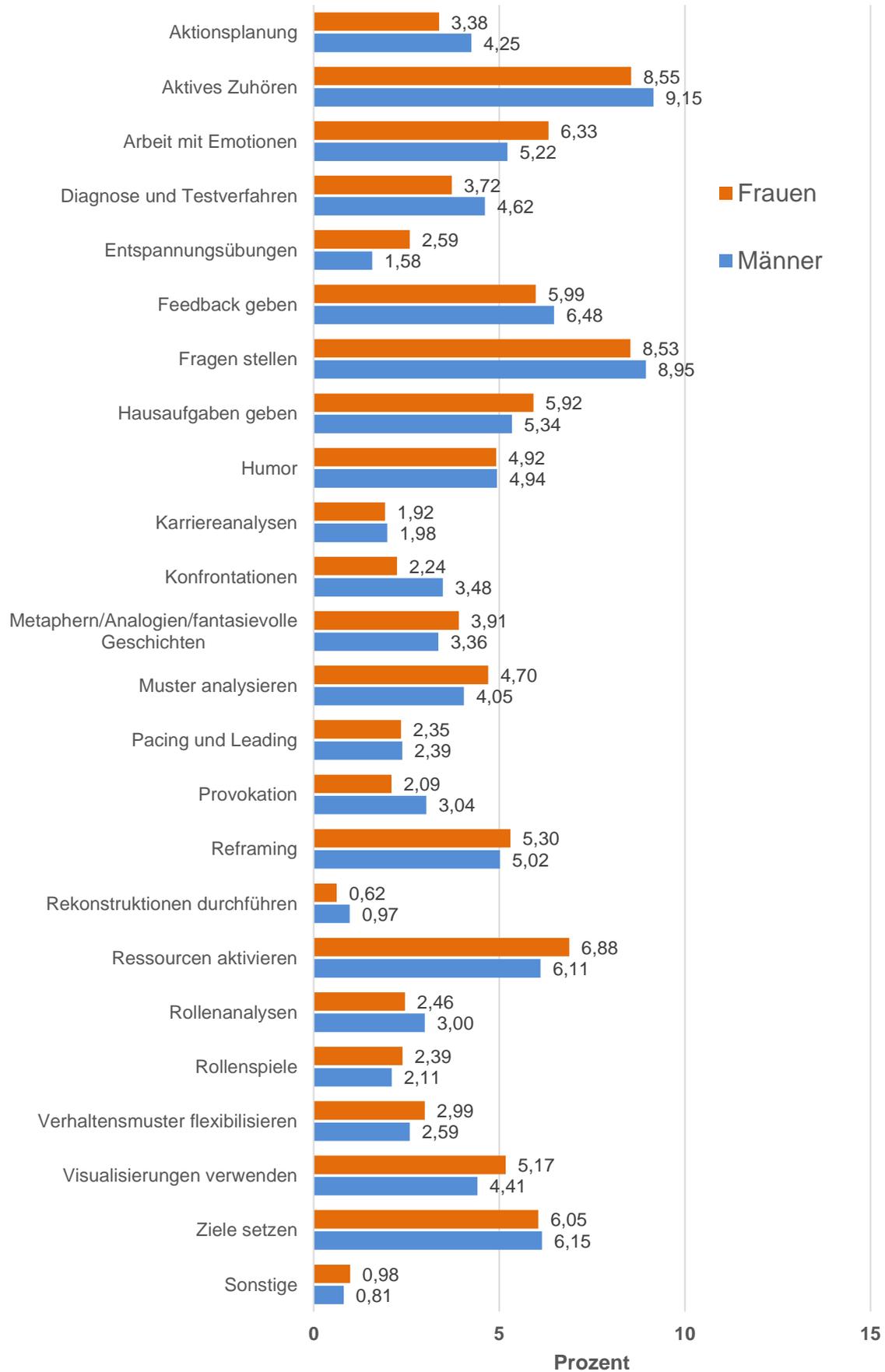
Abbildung 34: Anteil der Coaches, die diese Ansätze benutzen

Hinsichtlich der **im Coaching eingesetzten Methoden** gibt es zwei, die besonders herausstechen (s. Abbildung 35): Das **aktive Zuhören** (Frauen: 8,55 %; Männer: 9,15 %) und **Fragen stellen** (Frauen: 8,53 %; Männer: 8,95 %) sind insgesamt – und gleichermaßen bei männlichen wie weiblichen Coaches – absolute Top-Methoden. Das kann man auch als Beleg dafür sehen, dass beides faktisch ein elementarer, kaum wegzudenkender Teil eines jeden Coaching-Prozesses ist. Das aufmerksame und gezielt nachfragende Gespräch zwischen Coach und Klient bildet gewissermaßen die Basis für alles Folgende (auch den Einsatz weiterer Methoden bzw. die Entscheidung darüber). Betrachtet man die Ergebnisse der im Coaching eingesetzten Methoden (s. Abbildung 35), gibt es im Gegensatz zu den Ansätzen ein sehr breites und annähernd gleich bewertetes Mittelfeld. Dennoch kann man die Methoden Ressourcen aktivieren (Frauen : 6,88 %; Männer: 6,11 %), Feedback geben (Frauen: 5,99 %; Männer: 6,48 %), Ziele setzen (Frauen: 6,05 %; Männer: 6,15 %), Arbeit mit Emotionen (Frauen: 6,33 %; Männer: 5,22 %) und Hausaufgaben geben (Frauen: 5,92 %; Männer: 5,34 %) als Spitzengruppe bezeichnen – wobei nochmals betont werden muss, dass viele der folgenden Methoden teils nur um knapp 0,5 bis ca. 1,5 Prozentpunkte seltener bei Männern und Frauen zum Einsatz kommen. Die im Verhältnis zu allen abgefragten Methoden am seltensten eingesetzten Methoden sind Rollenspiele (Frauen: 2,39 %; Männer: 2,11 %), Entspannungsübungen (Frauen: 2,59 %; Männer: 1,58 %), Karriereanalysen (Frauen: 1,92 %; Männer: 1,98 %) und Rekonstruktionen durchführen (Frauen: 0,62 %; Männer: 0,97%).

Unter den genannten Top-Methoden sticht **Arbeit mit Emotionen** hervor. Einerseits wird sie mit einer Differenz von 1,10 Prozentpunkten häufiger von weiblichen Coaches eingesetzt, was die zuvor bei den Ansätzen dargestellte (mögliche) stereotype Tendenz bestätigt. Andererseits wird so dem Umstand Rechnung getragen, dass Emotionen eine äußerst wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung und im Veränderungsprozess spielen. Kurz: Es gibt keine Veränderung, keine Entscheidung ohne Emotionen. Sie beeinflussen unser Wollen, wenn man sich mit einer Entscheidung „nicht wohlfühlt“, ist deren konkrete Umsetzung nur gegen innere Widerstände möglich. Deshalb sollte man es als sehr gutes Zeichen verstehen, wenn die Arbeit mit Emotionen eine im Verhältnis gesehen sehr wichtige Methode der Coaches ist. Ebenfalls erwähnenswert ist der hohe Stellenwert des Humors als Methode (Frauen: 4,92 %; Männer: 4,94 %), der von beiden Geschlechtern annähernd identisch bewertet wird. Im Grunde ist Humor eine gute Möglichkeit, um unliebsames Feedback zu geben oder angespannte Situationen zu lösen (man könnte Humor auch als die sanftere Art der Provokation/Konfrontation bezeichnen).

Im Gegensatz zum Humor zeigt die **Konfrontation** (Frauen: 2,24 %; Männer: 3,48 %) mit 1,24 Prozentpunkten Differenz den deutlichsten **Unterschied zwischen den Geschlechtern**. Auffallend ist zudem, dass Konfrontation merklich seltener eingesetzt wird als Humor (Konfrontation liegt lediglich im unteren Teil des Mittelfelds aller eingesetzten Methoden). Noch weiter hinten liegt insgesamt betrachtet die Provokation (Frauen: 2,09 %; Männer: 3,04 %), die Männer mit einer Differenz von 0,94 Punkten aber merklich öfters einsetzen als Frauen. Zusammen mit den eher von Männern präferierten Methoden Diagnose und Testverfahren (Differenz: 0,90 Prozentpunkte; Frauen: 3,72 %; Männer: 4,62 %) und Aktionsplanung (Differenz: 0,87 Punkte; Frauen: 3,38 %; Männer: 4,25 %) wird das stereotype Bild des im Vergleich zu den weiblichen Coaches eher auf Konfrontation/Provokation und technisch-strukturierte Lösungen (Diagnoseverfahren, Aktionspläne) setzenden männlichen Coachs etwas gefestigt. Zugleich darf man keinesfalls übersehen, dass auch Männer die Methode **Arbeit mit Emotionen** sehr häufig einsetzen – jedoch, wie zuvor erwähnt, nicht annähernd so häufig wie Frauen. Die weiblichen Coaches setzen zudem auffallend stärker auf die zuvor erwähnte, sehr selten eingesetzte Methode Entspannungsübungen (Differenz: 1,01 Punkte), auf das ebenfalls zuvor als Top-Methode erwähnte Ressourcen aktivieren (Differenz: 0,77 Punkte) und die insgesamt häufig zum Einsatz kommende Methode Visualisierungen verwenden (Differenz: 0,76 Prozentpunkte; Frauen: 5,17; Männer: 4,41 %). Auch hier lässt sich einerseits das stereotype Bild des auf Emotionen (oder gar Wohlbefinden) setzenden weiblichen Coachs festigen. Andererseits muss die Frage aufgeworfen werden, inwiefern die stärkere Fokussierung der Frauen auf das Aktivieren von Ressourcen und die Nutzung von Visualisierungen als „weiblich“ eingestuft werden könnte. Man sollte daher sehr vorsichtig mit stereotypen geschlechtsspezifischen Zuschreibungen sein, auch wenn bestimmte Aspekte (Setzen auf Emotion = eher weiblich / Setzen auf Konfrontation/Provokation = eher männlich) durchaus zutreffen. Ebenfalls muss bedacht werden, dass die sowohl in den Ansätzen als auch Methoden festgestellten geschlechtsspezifischen Differenzen zwar signifikant vorhanden sind, aber allesamt nicht als hoch bezeichnet werden können.

Im Coaching eingesetzte Methoden [in Prozent]

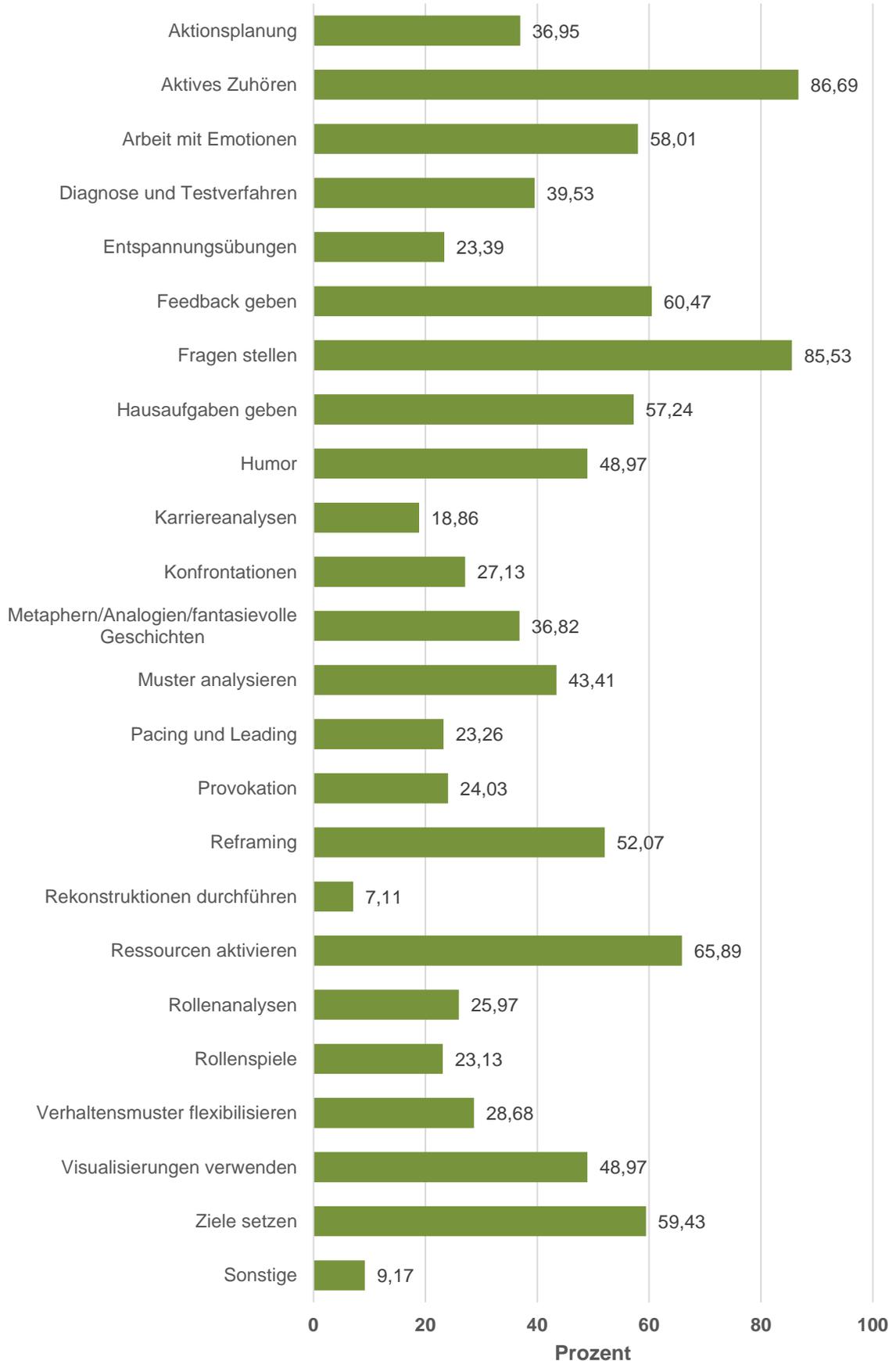


Gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 %. N=797

Die Abbildung repräsentiert den weiblichen und männlichen statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 35: Im Coaching eingesetzte Methoden

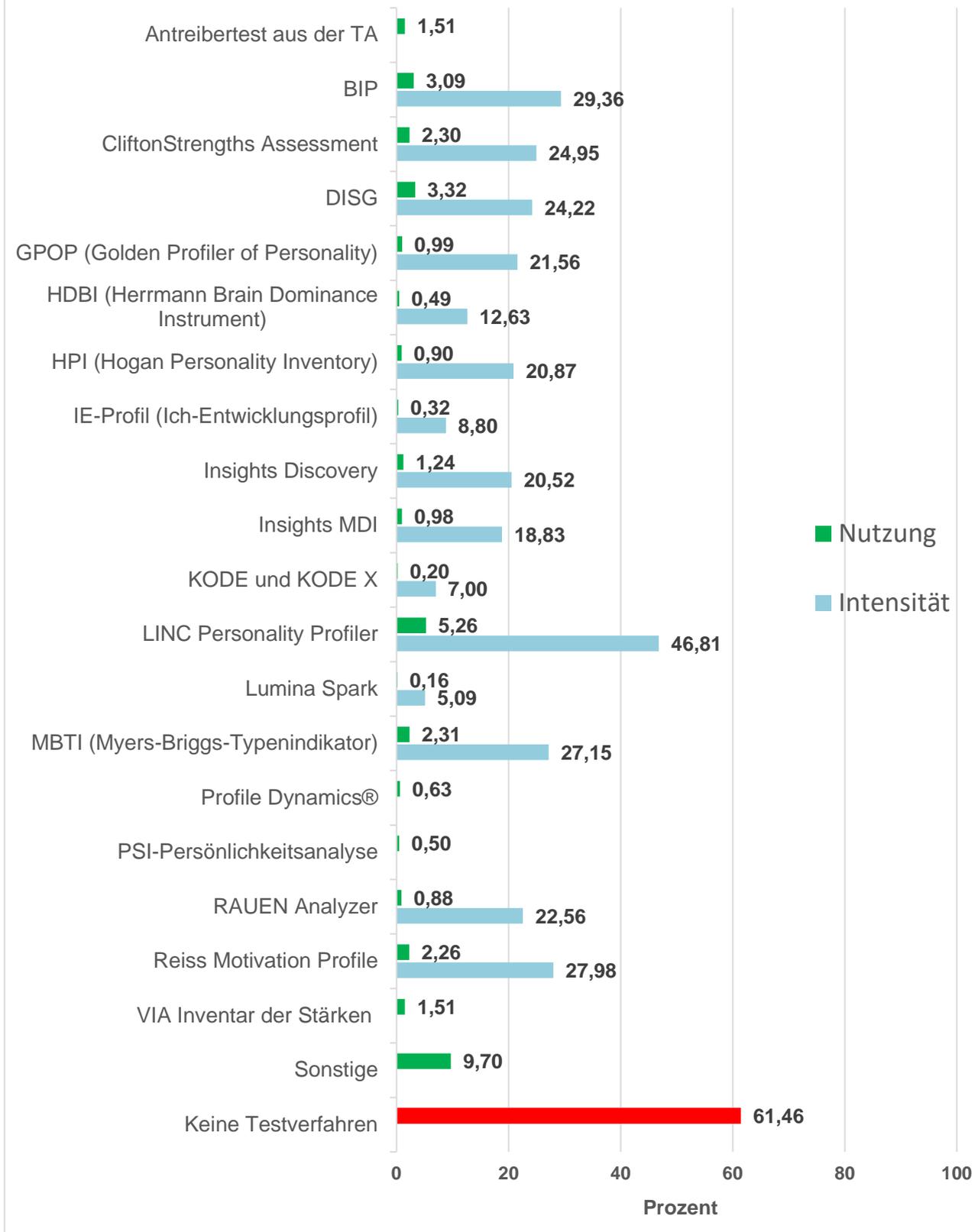
Anteil der Coaches, die diese Methoden benutzen: [in Prozent]



Beispiel: 36,95 % aller Coaches setzen die Aktionsplanung ein. N=797

Abbildung 36: Anteil der Coaches, die diese Methoden benutzen

Nutzungshäufigkeit und -intensität von Testverfahren im Coaching [in Prozent]



Gewichtete Mehrfachantworten, Nutzung normiert auf 100 %. N=732. Zum Antreibertest aus der TA, Profile Dynamics®, PSI-Persönlichkeitsanalyse und VIA Inventar der Stärken sowie den sonstigen Verfahren liegen keine Daten zur Nutzungsintensität vor. Beispiel: 3,09 % der befragten Personen haben angegeben, das BIP zu nutzen (Nutzung). Von allen Testverfahren, die diese Personen nutzen, wird das BIP zu 29,36 % eingesetzt (Intensität). Die Abbildung repräsentiert den statistischen Durchschnitts-Coach.

Abbildung 37: Nutzungshäufigkeit und -intensität von Testverfahren im Coaching

Bezüglich der Untersuchung der **Nutzungshäufigkeit und -intensität von Testverfahren im Coaching** wurde eine von der bisherigen Darstellung abweichende Form verwendet. Die Abbildung 37 zeigt einerseits, wie viele der befragten Coaches insgesamt ein Testverfahren einsetzen (= **Nutzung**). Andererseits sollten jene Personen, die ein Testverfahren nutzen, auf einer Skala von 1 bis 100 angeben, wie häufig bzw. intensiv sie ein spezifisches Testverfahren im Coaching einsetzen (= **Intensität**). Konkretes Beispiel: Es haben 3,09 % aller befragten Coaches angegeben, das BIP zu nutzen (Nutzung). Von allen Testverfahren, die diese Coaches nutzen, wird das BIP zu 29,36 % eingesetzt (Intensität).

Der Einsatz von Testverfahren im Coaching ist noch **nicht allzu verbreitet**: Lediglich 38,54 % der befragten Coaches geben an, sie einzusetzen. Zugleich gibt es aber eine sehr große (geradezu unüberschaubare) Vielzahl an Testverfahren, die im Markt angeboten werden.

Hinsichtlich der **Nutzung** kann der LINC Personality-Profiler als klarer „Platzhirsch“ bezeichnet werden – 5,26 % aller befragten Coaches geben an, ihn zu nutzen, zudem hat er die höchste Nutzungsintensität mit 46,81 %. Dem folgen hinsichtlich der Nutzung: DISG (Nutzung: 3,32 %; Intensität: 24,22 %), BIP (Nutzung: 3,09 %; Intensität: 29,36 %), MBTI (Nutzung: 2,31 %; Intensität: 27,15 %), CliftonStrengths Assessment (Nutzung: 2,30 %; Intensität: 24,95 %), Reiss Motivation Profile (Nutzung: 2,26 %; Intensität: 27,98 %), der Antreibertest aus der Transaktionsanalyse (Nutzung: 1,51 %)⁸, das VIA Inventar der Stärken (Nutzung: 1,51 %)⁸, und Insights Discovery (Nutzung: 1,24 %)⁸. Alle anderen Testverfahren – dabei handelt es sich um 10 von insgesamt 19 abgefragten Verfahren – liegen bei der Nutzung teils deutlich unter einem Prozent.

Eine Unterteilung der befragten Coaches in Gruppen nach Geschlecht ist hier, anders als bei den vorigen Abschnitten zu Ansätzen und Methoden, nur bedingt sinnvoll. Hinsichtlich der Nutzung von Testverfahren gibt es zwischen Männern und Frauen lediglich Tendenzen, die teils nur bedingt eine signifikante Aussage haben. Einzig beim CliftonStrengths Assessment ist die häufigere Nutzung durch weibliche Coaches sehr eindeutig.

Bei der **Intensität** ergibt sich ein nur leicht von der Nutzungsrangfolge abweichendes Bild. Auffallend ist dabei, dass sich die große Mehrheit der Testverfahren im Bereich zwischen 20–30 % der Intensität bewegen. Werden Testverfahren erstmal überhaupt eingesetzt, werden sie verhältnismäßig intensiv im Coaching eingesetzt. Es dürfte interessant sein, die künftige Entwicklung der Testverfahren zu verfolgen, weshalb die Coaching-Marktanalysen der kommenden Jahre diesen Punkt weiterhin aufgreifen werden. Das gilt dem Aspekt der allgemeinen Nutzung (setzen sich Testverfahren im Coaching stärker durch?) und insbesondere dem angesprochenen äußerst breiten Angebot.

Letzteres wird nochmals deutlicher, beachtet man, dass 9,70 % der Befragten unter der Angabe „**Sonstige**“ weitere 106 unterschiedliche Testverfahren genannt haben. Darunter sind diverse Big Five-Persönlichkeitstests sowie auch vielfältige eigenentwickelte Verfahren.

Im Markt der Coaching-Testverfahren scheint es aktuell **sehr viel Bewegung und Entwicklung** zu geben, weshalb hier ggf. ein interessanter Bereich des Coaching-Markts entsteht (z.B. abseits von Coaching-Portalen und anderen IT-Anwendungen).

⁸ Zum Antreibertest aus der TA, Profile Dynamics®, PSI-Persönlichkeitsanalyse und VIA Inventar der Stärken sowie den sonstigen Verfahren liegen keine Daten zur Nutzungsintensität vor.

5 Übersichtstabelle

Tabelle 4 gibt einen Gesamtüberblick über die Items des Fragebogens und die dazugehörigen Aussagen.

Tabelle 4: Items des Fragebogens

Nr. Item

Welche Formate haben Sie in den letzten zwölf Monaten im Coaching eingesetzt? (direkt im Coaching, nicht zur Klärung von Terminen, Vertrag, Rahmenbedingungen usw.)

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Formate ausfüllen, mit denen Sie gearbeitet haben.

- 1 Persönliches Gespräch
- 2 Telefonat
- 3 Videokonferenz (Skype, Zoom, MS Teams usw.)
- 4 E-Mail
- 5 Virtual Reality
- 6 Tiergestütztes Coaching (z.B. mit Pferden)
- 7 Sonstige (bitte unten angeben)
- 8 Sonstige Coaching-Formate

Wie ist Ihr beruflicher Status?

Bitte Einfachnennung

- 9 Solo-Selbständig / Freiberufler
- 10 Selbständig mit freien Mitarbeitern
- 11 Selbständig/Unternehmer mit fest angestellten Mitarbeitern
- 12 Angestellter in einem Beratungs-/Coaching-Unternehmen
- 13 Interner Coach
- 14 Teilweise interner Coach, teilweise externer Coach
- 15 Teilweise angestellt, teilweise selbständig
- 16 Coachende Führungskraft
- 17 Sonstiges (bitte angeben)

Da Sie in Teilzeit/Vollzeit als interner Coach arbeiten:

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent

- 18 Wie viel Prozent Ihrer Gesamtarbeitszeit coachen Sie intern?
- 19 Warum wurde die Position des internen Coaches geschaffen?
- 20 Wie wird auf das interne Coaching aufmerksam gemacht?
- 21 Welche Themen werden im internen Coaching bearbeitet?
- 22 Welche Themen gelten im internen Coaching als tabu?
- 23 Welche Nachteile hat Ihre Tätigkeit als interner Coach im Vergleich zu externen Coaches?
- 24 Welche Vorteile hat Ihre Tätigkeit als interner Coach im Vergleich zu externen Coaches?
- 25 Was sind die zentralen Themen in Ihren Coachings? (z.B. Konflikte, Reflexion der Führungsrolle, Potenzialentwicklung, Work-Life-Balance usw.)

In welchen Branchen waren Sie in den letzten zwölf Monaten tätig?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Branchen ausfüllen, in denen Sie tatsächlich in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

- 26 Automobilbau
- 27 Automobilzulieferer
- 28 Banken/Finanzen
- 29 Baugewerbe/Handwerk
- 30 Bildungswesen
- 31 Chemie/Rohstoffe

- 32 Dienstleistungen
- 33 Elektrotechnik
- 34 Energiewirtschaft/Versorger
- 35 Forschungseinrichtungen
- 36 Gesundheitswesen/Medizin
- 37 Handel
- 38 Hotel- und Gastronomie
- 39 IT/Software
- 40 Logistik
- 41 Maschinenbau
- 42 Medien
- 43 Metallerzeugung und -verarbeitung
- 44 Nahrungs- und Genussmittel
- 45 NGO/Non-Profit
- 46 Papierindustrie
- 47 Pharma
- 48 Sozialbereich
- 49 Telekommunikation
- 50 Textilindustrie
- 51 (Unternehmens-)Beratung
- 52 Versicherungen
- 53 Verwaltung/Öffentlicher Dienst
- 54 Sonstige Branchen (bitte folgend angeben)
- 55 Sonstige Branchen

Mit welchen Zielgruppen/Hierarchie-Ebenen arbeiten Sie im Coaching?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Zielgruppen ausfüllen, in denen Sie in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

- 56 Top-Management Konzern/Großunternehmen (Vorstand, Aufsichtsrat)
- 57 Mittleres Management Konzern/Großunternehmen
- 58 Unteres Management Konzern/Großunternehmen
- 59 Projektleiter Konzern/Großunternehmen
- 60 Teams Konzern/Großunternehmen
- 61 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Konzern/Großunternehmen
- 62 Top-Management KMU (Unternehmer, Eigner, Vorstand, Geschäftsführung)
- 63 Mittleres Management KMU
- 64 Unteres Management KMU
- 65 Projektleiter KMU
- 66 Teams KMU
- 67 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung KMU
- 68 Top-Management in Non-Profit-Organisationen (z.B. NGOs, Sozialeinrichtungen)
- 69 Mittleres Management in Non-Profit-Organisationen
- 70 Unteres Management in in Non-Profit-Organisationen
- 71 Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen
- 72 Top-Führungskräfte im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)
- 73 Mittlere Führungsebene im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)
- 74 Unteres Management in im öffentlichen Dienst (mittlerer und höherer Dienst)
- 75 Mitarbeiter im öffentlichen Dienst (mittlerer, einfacher Dienst)
- 76 Freiberufler/Solo-Selbständige

- 77 Gründer (Startup)
- 78 Arbeitslose
- 79 Studierende
- 80 Privatpersonen
- 81 Sonstige (bitte unten erläutern)
- 82 Sonstige Zielgruppe

Welche grundlegenden Methoden setzen Sie im Coaching ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Methoden ausfüllen, in denen Sie tatsächlich in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

- 83 Aktionsplanung (z.B. Zeit- und Aktionspläne zur Verbesserung der Zielerreichung)
- 84 Aktives Zuhören
- 85 Arbeit mit Emotionen
- 86 Diagnose und Testverfahren (z.B. Persönlichkeitsanalyse, Motivanalyse ...)
- 87 Entspannungsübungen (z.B. Progressive Muskelrelaxation)
- 88 Feedback geben
- 89 Fragen stellen
- 90 Hausaufgaben geben
- 91 Humor
- 92 Karriereanalysen
- 93 Konfrontationen
- 94 Metaphern/Analogien/fantasievolle Geschichten
- 95 Muster analysieren
- 96 Pacing und Leading
- 97 Provokation
- 98 Reframing
- 99 Rekonstruktionen durchführen
- 100 Ressourcen aktivieren
- 101 Rollenanalysen
- 102 Rollenspiele
- 103 Verhaltensmuster flexibilisieren
- 104 Visualisierungen verwenden
- 105 Ziele setzen
- 106 Sonstige (bitte folgend angeben)
- 107 Sonstige Methoden

Umfang und Dauer Ihrer Coachings

Bitte schätzen Sie die Anzahl durchgeführter Coachings (nicht Stunden oder Termine, sondern komplette Coaching-Fälle) in den letzten 12 Monaten.

- 108 Coaching-Fälle) in den letzten 12 Monaten.
- Bitte geben Sie die durchschnittliche Stundenzahl pro Coaching-Fall ohne Vor- und Nachbereitung an
- 109 (nicht die Stunden pro Termin, sondern für das gesamte Coaching mit einem Klienten).

Ihr Einkommen in Zusammenhang mit Ihrer Coaching-Tätigkeit.

- 110 Wie hoch ist Ihr gesamtes Bruttojahreseinkommen (z.B. 50000 Euro)?
- 111 Wie groß ist der Anteil von Coaching an Ihrem gesamten Bruttojahreseinkommen? (in Prozent)
- 112 Wie groß ist der Anteil von Coaching an Ihrer Jahresarbeitszeit? (in Prozent)
- Welches durchschnittliche Honorar nehmen Sie für eine Zeitstunde Coaching (netto, ohne Umsatzsteuer)?
- 113 Umsatzsteuer)?

Rechnen Sie Ihre Coachings nach Stundensatz ab oder verwenden Sie Programm-/Paketpreise?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent hinsichtlich der gesamten Einnahmen, die mit Coaching in den letzten zwölf Monaten generiert wurden.

- 114 Stundensatz/Tagessatz
- 115 Programm-/Paketpreis
- 116 Sonstiges (bitte folgend angeben)
- 117 Sonstige Vergütungsart

Welche Ansätze zeichnen Ihr Coaching aus?

Mehrfachantworten sind möglich.

- 118 360 Grad Feedback
- 119 Achtsamkeit
- 120 Agilität
- 121 Aufstellungsarbeit
- 122 Erlebnis- und theaterpädagogische Ansätze
- 123 Familientherapie
- 124 Gestalttherapie
- 125 Gewaltfreie Kommunikation
- 126 Humanistische Gesprächstherapie / Klientenzentrierte Kommunikation
- 127 Hypnotherapeutischer Ansatz
- 128 Inneres Kind
- 129 Inneres Team
- 130 Konfliktmanagement und Mediation
- 131 Logotherapie
- 132 Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie
- 133 Meditation
- 134 Neurolinguistisches Programmieren
- 135 Provokative Gesprächstherapie
- 136 Psychoanalyse
- 137 Psychodrama
- 138 Resilienz
- 139 Selbstmitgefühl
- 140 Systemisch-Konstruktivistischer Ansatz
- 141 Themenzentrierte Interaktion
- 142 Transaktionsanalyse
- 143 Kognitive Verhaltenstherapie und REVT
- 144 Sonstige (bitte folgend angeben)

In wie viel Prozent Ihrer Coachings in den letzten 12 Monaten haben Sie Testverfahren eingesetzt?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Verfahren angeben, mit denen Sie tatsächlich in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

- 145 Ich nutzte keine Testverfahren
- 146 BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)
- 147 CliftonStrengths Assessment
- 148 DISG
- 149 GPOP (Golden Profiler of Personality)
- 150 HDBI (Herrmann Brain Dominance Instrument)
- 151 HPI (Hogan Personality Inventory)
- 152 IE-Profil (Ich-Entwicklungsprofil)
- 153 Insights Discovery
- 154 Insights MDI
- 155 KODE und KODE X

- 156 LINC Personality Profiler
- 157 Lumina Spark
- 158 MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator)
- 159 PAPI (Personality and Preference Inventory)
- 160 RA (RAUEN Analyzer)
- 161 Reiss Motivation Profile
- 162 Sonstige (bitte folgend angeben)
- 163 Sonstige Testverfahren

Nutzen Sie KI-Tools wie "ChatGPT" im Coaching?

Mehrfachantworten sind möglich.

- 164 Ja, zur Vorbereitung
- 165 Ja, im Coaching
- 166 Ja, zur Nachbereitung
- 167 Nein
- 168 Bitte erläutern Sie, wie sie KI einsetzen:

Setzen Sie Verträge im Coaching ein?

In wie viel Prozent Ihrer Coachings in den letzten zwölf Monaten haben Sie Verträge eingesetzt?

- 169 Schriftliche Verträge
- 170 Mündliche Verträge
- 171 Keine Verträge

Wie hoch schätzen Sie den Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent (0 Prozent=Professionalisierungsgrad ist Null; 100 Prozent=maximaler Professionalisierungsgrad)

- "Coach" sollte staatl. anerkannte Berufsbezeichnung sein, die nur ausgebildete Coaches verwenden dürfen.
- 172 Die Coach-Ausbildung sollte ausschließlich in staatl. anerkannten Coaching-Ausbildungsinstituten erfolgen.
- 173 Private Coaching-Ausbildungsinstitute sollten staatl. kontrolliert werden.
- 174 Die Coaching-Verbände müssen sich aktiver um eine Professionalisierung bemühen.
- 175 Sonstiges (bitte folgend angeben)
- 176 Sonstige Professionalisierung
- 177

Wie schätzen Sie den Nutzen bzw. den Erfolg Ihrer Coachings ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent auf Basis der Coachings in den letzten zwölf Monaten (0 Prozent=kein Nutzen/Erfolg; 100 Prozent=maximaler Nutzen/Erfolg)

- 178 Nutzen/Erfolg für das Unternehmen
- 179 Nutzen/Erfolg für den Klienten / die Klientin selbst

Wie viele von Ihren Coaching-Prozessen wurden in den letzten zwölf Monaten (vorzeitig) abgebrochen, wie viele regulär und erfolgreich abgeschlossen?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Zutreffendes ausfüllen.

- 180 Der Klient hat das Coaching vorzeitig abgebrochen
- 181 Sie (als Coach) haben das Coaching abgebrochen
- 182 Der Klient hat das Coaching ohne die erfolgreiche Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen
- 183 Der Klient hat das Coaching mit erfolgreicher Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen
- 184 Aus welchen Gründen wurden Coachings abgebrochen?

Wie groß schätzen Sie den Einfluss folgender Wirkfaktoren auf das Coaching ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Zutreffendes ausfüllen.

- Ressourcenaktivierung (Aktivierung positiver Einstellungen, Hoffnungen, Gedanken/Erinnerungen,
185 motivierender Ziele/Wünsche, vorhandener Stärken/Fähigkeiten, ext. Ressourcen.)
Coaching-Beziehung (Wertschätzung u. emotionale Unterstützung. Schaffung stabilen,
186 vertrauenswürdigen Rahmens u. „sicheres“ Raums, in dem frei gedacht werden darf.)
Zielklärung (Unterstützung des Klienten beim Verfolgen von SMART-Zielen (spezifisch, messbar, attraktiv
187 u. erreichbar, realistisch, terminiert), Festlegen verbindlicher Vereinbarungen.)
Umsetzungs-Unterstützung (Übende Maßnahmen (z.B. Rollenspiele) u. Aufstellen von Zeit- und
188 Aktionsplänen zur Verbesserung der Zielerreichungskompetenz u. Selbstwirksamkeit.)
Affektreflexion und -veränderung (Suchen von be- u. entlastenden Situationen, Vergegenwärtigung damit
189 ausgelöster Affekte, Entspannungserfahrungen, Verbesserung rationalen Denkens.)
Ergebnisorientierte Selbstreflexion (Systematisches Denken über eigene Vorstellungen und Handlungen
190 mit Hilfe des Coachs. Planen künftiger Handlungen und Ziele zur Selbstveränderung.)
Ergebnisorientierte Themenreflexion (Aktive Auseinandersetzung mit eigenen Themen aus anderen
191 Perspektiven. Analysieren von Zusammenhängen u. Interaktionen.)
Erlebnisaktivierung (Fördern des Erlebens durch handelnde statt nur verbale Auseinandersetzung mit
192 dem Thema. Fokus auf inneres Erleben u. Fördern des emotionalen Beteiligtseins.)
193 Sonstige (bitte folgend angeben)
194 Sonstige Wirkfaktoren

Sind Sie Mitglied in einem Coaching-Verband?

- Mehrfachnennung möglich
195 Ja (bitte Verband angeben)
196 Nein

Bitte geben Sie Ihr Alter an.

- 197 Ihr Alter

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- 198 Weiblich
199 Männlich
200 Divers

Bitte geben Sie Ihre Erfahrung (in Jahren) an.

- 201 Tätigkeit als Coach in Jahren
202 Berufserfahrung insgesamt in Jahren

Möchten Sie am Gewinnspiel teilnehmen? Zu gewinnen sind insgesamt sieben Amazon-Gutscheine: 1x 200 Euro, 2x 100 Euro, 4x 50 Euro und zehn Exemplare des Buches "Coaching-Comics" (www.coaching-magazin.de/coaching-comics).

Falls Sie am Gewinnspiel teilnehmen möchten, geben Sie bitte Ihre E-Mail-Adresse an entsprechender Stelle ein. Ihre Daten werden ausschließlich zum Zweck des Gewinnspiels und der eventuellen Gewinnbenachrichtigung genutzt. 30 Tage nach Beendigung der Umfrage werden Ihre Daten gelöscht.

- 203 Ja
204 Nein

Möchten Sie über die Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2023 und über künftige Erhebungen informiert werden?

Ihre E-Mail-Adresse wird nicht an Dritte weitergegeben und zu keinerlei Werbezwecken genutzt.

- 205 Ja
206 Nein

Literatur

- Greif, S. (2018). Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Theorien und weshalb sie im Coaching problematisch sind – am Beispiel NLP. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 3, S. 371–387.
- Kanning, U. (2019). Neurolinguistische Programmieren (NLP). Was lange währt, ist nicht immer gut. *Coaching-Magazin*, 4, S. 41–43. <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/nlp>
- Lindart, M. (2017). Den Blick auf die wirksamen Dinge richten! Neue Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung. *Coaching Magazin*, 1, S. 49–53. <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/wirkfaktoren-coaching>
- Rauen, C. (2020). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020*. Version vom 03.09.2020. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>
- Rauen, C. (2021). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021*. Version vom 02.09.2021. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>
- Rauen, C. et al. (2022). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022*. Version vom 30.05.2022. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>
- Rauen, C. et al. (2023). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023*. Version vom 15.05.2023. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>
- RAUEN Group (2024a). *Organisationsinternes Coaching*. Abgerufen am 22.04.2024: <https://www.rauen.de/coaching-report/coaching-varianten/organisationsinternes-coaching.html>
- RAUEN Group (2024b). *Wie Coaching wirkt. Wirkfaktoren im Coaching*. Abgerufen am 25.04.2024: <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/wirksamkeit.html>
- Statista (2024a). *Anzahl der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor in Deutschland von 2010 bis 2023*. Abgerufen am 18.04.2024: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255140/umfrage/erwerbstaetige-im-dienstleistungssektor/>
- Statista (2024b). *Saison- und kalenderbereinigte Anzahl der Erwerbstätigen mit Wohnsitz in Deutschland (Inländerkonzept) von Februar 2023 bis Februar 2024*. Abgerufen am 18.04.2024: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohnort-in-deutschland/>
- Statista (2024c). *Anzahl der Beschäftigten in der Automobilindustrie in Deutschland von 2005 bis 2023*. Abgerufen am 18.04.2024: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30703/umfrage/beschaefigtetenzahl-in-der-automobilindustrie/>
- Statista (2022). *Öffentlicher Dienst in Deutschland*. Abgerufen am 18.04.2024: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/104419/dokument/oeffentlicher-dienst-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021a). *Bildung, Forschung und Kultur*. Abgerufen am 18.08.2021: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Schulen/_inhalt.html
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021b). *Statistik für kleine und mittlere Unternehmen. Deutschland*. Abgerufen am 18.08.2021: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=48121-0002>



RAUEN Coaching-Marktanalyse

Wie sieht der deutschsprachige Coaching-Markt aus? Eine Antwort hierauf gibt unsere jährlich durchgeführte Analyse, die wir kostenlos zur Verfügung stellen. Alle aktiven Coaches werden um Teilnahme an der Studie gebeten.

Die Auswertung wird u.a. im [RAUEN Coaching-Newsletter](#) und [Coaching-Magazin](#) **kostenlos und barrierefrei veröffentlicht** – gemäß unserer Philosophie "Wissen will frei sein".

Bitte nehmen Sie sich ca. 15 Minuten Zeit und füllen die folgenden Fragen zu Ihrer Arbeit als Coach aus. Die Daten werden selbstverständlich anonym erhoben ohne Rückschlussmöglichkeiten auf die Person.

Gewinnspiel

Coaches, die sich an der Erhebung beteiligen, nehmen auf Wunsch an einem Gewinnspiel teil. Verlost werden **sieben Amazon-Gutscheine** im Wert von **1x 200 Euro, 2x 100 Euro, 4x 50 Euro** und **zehn Exemplare** des Buches "[Coaching-Comics](#)".

Vielen Dank für Ihre Unterstützung

Ihr Dr. Christopher Rauen & die Redaktion des RAUEN Verlags

Welche Formate haben Sie in den letzten zwölf Monaten im Coaching eingesetzt? (direkt im Coaching, nicht zur Klärung von Terminen, Vertrag, Rahmenbedingungen usw.)

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Formate ausfüllen, mit denen Sie gearbeitet haben.

Persönliches Gespräch	<input type="text"/>	%
Telefonat	<input type="text"/>	%
Videokonferenz (Skype, Zoom, MS Teams usw.)	<input type="text"/>	%
E-Mail	<input type="text"/>	%
Virtual Reality	<input type="text"/>	%
Tiergestütztes Coaching (z.B. mit Pferden)	<input type="text"/>	%
Sonstige (bitte unten angeben)	<input type="text"/>	%
Summe, muss 100 ergeben		0,0

Sofern Sie „Sonstige“ angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Coaching-Formate

Wie ist Ihr beruflicher Status?

Bitte Einfachnennung.

Solo-Selbständig / Freiberufler

Selbständig mit freien Mitarbeitern

Selbständig/Unternehmer mit fest angestellten Mitarbeitern

Angestellter in einem Beratungs-/Coaching-Unternehmen

Interner Coach

Teilweise interner Coach, teilweise externer Coach

Teilweise angestellt, teilweise selbständig als Coach

Coachende Führungskraft

Sonstiges (bitte angeben)

Da Sie in Teilzeit/Vollzeit als interner Coach arbeiten:

Wie viel Prozent Ihrer Gesamtarbeitszeit coachen Sie intern? %

Warum wurde die Position des internen Coaches geschaffen?

Wie wird auf das interne Coaching aufmerksam gemacht?

Welche Themen werden im internen Coaching bearbeitet?

Welche Themen gelten im internen Coaching als tabu?

Welche Nachteile hat Ihre Tätigkeit als interner Coach im Vergleich zu externen Coaches?

Welche Vorteile hat Ihre Tätigkeit als interner Coach im Vergleich zu externen Coaches?

Was sind die zentralen Themen in Ihren Coachings? (z.B. Konflikte, Reflexion der Führungsrolle, Potenzialentwicklung, Work-Life-Balance usw.)

Zentrale Themen

In welchen Branchen waren Sie in den letzten zwölf Monaten tätig?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Branchen ausfüllen, in denen Sie tatsächlich in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

Automobilbau	<input type="text"/> %
Automobilzulieferer	<input type="text"/> %
Banken/Finanzen	<input type="text"/> %
Baugewerbe/Handwerk	<input type="text"/> %
Bildungswesen	<input type="text"/> %
Chemie/Rohstoffe	<input type="text"/> %
Dienstleistungen	<input type="text"/> %
Elektrotechnik	<input type="text"/> %
Energiewirtschaft/Versorger	<input type="text"/> %
Forschungseinrichtungen	<input type="text"/> %
Gesundheitswesen/Medizin	<input type="text"/> %
Handel	<input type="text"/> %
Hotel- und Gastronomie	<input type="text"/> %
IT/Software	<input type="text"/> %
Logistik	<input type="text"/> %
Maschinenbau	<input type="text"/> %
Medien	<input type="text"/> %
Metallerzeugung und -verarbeitung	<input type="text"/> %
Nahrungs- und Genussmittel	<input type="text"/> %
NGO/Non-Profit	<input type="text"/> %
Papierindustrie	<input type="text"/> %
Pharma	<input type="text"/> %
Sozialbereich	<input type="text"/> %
Telekommunikation	<input type="text"/> %
Textilindustrie	<input type="text"/> %
(Unternehmens-)Beratung	<input type="text"/> %
Versicherungen	<input type="text"/> %
Verwaltung/Öffentlicher Dienst	<input type="text"/> %
Sonstige Branchen (bitte folgend angeben)	<input type="text"/> %
Summe, muss 100 ergeben	0,0

Sofern Sie „Sonstige“ angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Branchen	<input type="text"/>
-------------------	----------------------

Mit welchen Zielgruppen/Hierarchie-Ebenen arbeiten Sie im Coaching?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Zielgruppen ausfüllen, mit denen Sie in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

Top-Management Konzern/Großunternehmen (Vorstand, Aufsichtsrat)	<input type="text"/> %
Mittleres Management Konzern/Großunternehmen	<input type="text"/> %
Unteres Management Konzern/Großunternehmen	<input type="text"/> %
Projektleiter Konzern/Großunternehmen	<input type="text"/> %
Teams Konzern/Großunternehmen	<input type="text"/> %
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Konzern/Großunternehmen	<input type="text"/> %
Top-Management KMU (Unternehmer, Eigner, Vorstand, Geschäftsführung)	<input type="text"/> %
Mittleres Management KMU	<input type="text"/> %
Unteres Management KMU	<input type="text"/> %
Projektleiter KMU	<input type="text"/> %
Teams KMU	<input type="text"/> %
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung KMU	<input type="text"/> %
Top-Management in Non-Profit-Organisationen (z.B. NGOs, Sozialeinrichtungen)	<input type="text"/> %
Mittleres Management in Non-Profit-Organisationen	<input type="text"/> %
Unteres Management in in Non-Profit-Organisationen	<input type="text"/> %
Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen	<input type="text"/> %
Top-Führungskräfte im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)	<input type="text"/> %
Mittlere Führungsebene im öffentlichen Dienst (höherer Dienst)	<input type="text"/> %
Unteres Management in im öffentlichen Dienst (mittlerer und höherer Dienst)	<input type="text"/> %
Mitarbeiter im öffentlichen Dienst (mittlerer, einfacher Dienst)	<input type="text"/> %
Freiberufler/Solo-Selbständige	<input type="text"/> %
Gründer (Startup)	<input type="text"/> %
Arbeitslose	<input type="text"/> %
Studierende	<input type="text"/> %
Privatpersonen	<input type="text"/> %
Sonstige (bitte unten erläutern)	<input type="text"/> %
Summe, muss 100 ergeben	0,0

Sofern Sie „Sonstige“ angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Zielgruppe	<input type="text"/>
---------------------	----------------------

Welche grundlegenden Methoden setzen Sie im Coaching ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Methoden ausfüllen, mit denen Sie tatsächlich in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

Aktionsplanung (z.B. Zeit- und Aktionspläne zur Verbesserung der Zielerreichung)	<input type="text"/> %
Aktives Zuhören	<input type="text"/> %
Arbeit mit Emotionen	<input type="text"/> %
Diagnose und Testverfahren (z.B. Persönlichkeitsanalyse, Motivanalyse ...)	<input type="text"/> %
Entspannungsübungen (z.B. Progressive Muskelrelaxation)	<input type="text"/> %
Feedback geben	<input type="text"/> %
Fragen stellen	<input type="text"/> %
Hausaufgaben geben	<input type="text"/> %
Humor	<input type="text"/> %
Karriereanalysen	<input type="text"/> %
Konfrontationen	<input type="text"/> %
Metaphern/Analogien/fantasievolle Geschichten	<input type="text"/> %
Muster analysieren	<input type="text"/> %
Pacing und Leading	<input type="text"/> %
Provokation	<input type="text"/> %
Reframing	<input type="text"/> %
Rekonstruktionen durchführen	<input type="text"/> %
Ressourcen aktivieren	<input type="text"/> %
Rollenanalysen	<input type="text"/> %
Rollenspiele	<input type="text"/> %
Verhaltensmuster flexibilisieren	<input type="text"/> %
Visualisierungen verwenden	<input type="text"/> %
Ziele setzen	<input type="text"/> %
Sonstige (bitte folgend angeben)	<input type="text"/> %
Summe, muss 100 ergeben	0,0

Sofern Sie „Sonstige“ angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Methoden	<input type="text"/>
-------------------	----------------------

Umfang und Dauer Ihrer Coachings

Bitte schätzen Sie die Anzahl durchgeführter Coachings (nicht Stunden oder Termine, sondern komplette Coaching-Fälle) in den letzten zwölf Monaten.

Bitte geben Sie die durchschnittliche Stundenzahl pro Coaching-Fall ohne Vor- und Nachbereitung an (nicht die Stunden pro Termin, sondern für das gesamte Coaching mit einem Klienten).

Ihr Einkommen in Zusammenhang mit Ihrer Coaching-Tätigkeit.

Wie hoch ist Ihr gesamtes Bruttojahreseinkommen (z.B. 50000 Euro)?

Wie groß ist der Anteil von Coaching an Ihrem gesamten Bruttojahreseinkommen? (in Prozent) %

Wie groß ist der Anteil von Coaching an Ihrer Jahresarbeitszeit? (in Prozent) %

Welches durchschnittliche Honorar nehmen Sie für eine Zeitstunde Coaching (netto, ohne Umsatzsteuer)?

Rechnen Sie Ihre Coachings nach Stundensatz ab oder verwenden Sie Programm-/Paketpreise?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent hinsichtlich der gesamten Einnahmen, die mit Coaching in den letzten zwölf Monaten generiert wurden.

Stundensatz/Tagessatz %

Programm-/Paketpreis %

Sonstiges (bitte folgend angeben) %

Summe, muss 100 ergeben 0,0

Sofern Sie eine sonstige Vergütungsart angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Vergütungsart

Welche Ansätze zeichnen Ihr Coaching aus?

Mehrfachantworten sind möglich.

- 360 Grad Feedback
 - Achtsamkeit
 - Agilität
 - Aufstellungsarbeit
 - Erlebnis- und theaterpädagogische Ansätze
 - Familientherapie
 - Gestalttherapie
 - Gewaltfreie Kommunikation
 - Humanistische Gesprächstherapie / Klientenzentrierte Kommunikation
 - Hypnotherapeutischer Ansatz
 - Inneres Kind
 - Inneres Team
 - Konfliktmanagement und Mediation
 - Logotherapie
 - Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie
 - Meditation
 - Neurolinguistisches Programmieren
 - Provokative Gesprächstherapie
 - Psychoanalyse
 - Psychodrama
 - Resilienz
 - Selbstmitgefühl
 - Systemisch-Konstruktivistischer Ansatz
 - Themenzentrierte Interaktion
 - Transaktionsanalyse
 - Kognitive Verhaltenstherapie und REVT
 - Sonstige (bitte folgend angeben)
-

In wie viel Prozent Ihrer Coachings in den letzten 12 Monaten haben Sie Testverfahren eingesetzt?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Verfahren angeben, mit denen Sie tatsächlich in den letzten zwölf Monaten gearbeitet haben.

Ich nutzte keine Testverfahren	<input type="text"/> %
BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)	<input type="text"/> %
CliftonStrengths Assessment	<input type="text"/> %
DISG	<input type="text"/> %
GPOP (Golden Profiler of Personality)	<input type="text"/> %
HDBI (Herrmann Brain Dominance Instrument)	<input type="text"/> %
HPI (Hogan Personality Inventory)	<input type="text"/> %
IE-Profil (Ich-Entwicklungsprofil)	<input type="text"/> %
Insights Discovery	<input type="text"/> %
Insights MDI	<input type="text"/> %
KODE und KODE X	<input type="text"/> %
LINC Personality Profiler	<input type="text"/> %
Lumina Spark	<input type="text"/> %
MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator)	<input type="text"/> %
PAPI (Personality and Preference Inventory)	<input type="text"/> %
RA (RAUEN Analyzer)	<input type="text"/> %
Reiss Motivation Profile	<input type="text"/> %
Sonstige (bitte folgend angeben)	<input type="text"/> %
Summe, muss 100 ergeben	0,0

Sofern Sie „Sonstige“ angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Testverfahren

Nutzen Sie KI-Tools wie „ChatGPT“ im Coaching?

Mehrfachantworten sind möglich.

Ja, zur Vorbereitung

Ja, im Coaching

Ja, zur Nachbereitung

Nein

Bitte erläutern Sie, wie sie KI einsetzen:

Setzen Sie Verträge im Coaching ein?

In wie viel Prozent Ihrer Coachings in den letzten zwölf Monaten haben Sie Verträge eingesetzt?

Schriftliche Verträge %

Mündliche Verträge %

Keine Verträge %

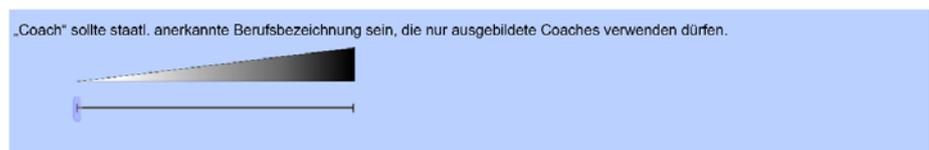
Summe, muss 100 ergeben 0,0

Wie hoch schätzen Sie den Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent (0 Prozent=Professionalisierungsgrad ist Null; 100 Prozent=maximaler Professionalisierungsgrad)



Was benötigt die Coaching-Branche für eine weitere Professionalisierung?



Die Coach-Ausbildung sollte ausschließlich in staatl. anerkannten Coaching-Ausbildungsinstituten erfolgen.



Die Coaching-Verbände müssen sich aktiver um eine Professionalisierung bemühen.



Sofern Sie „Sonstige“ angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Professionalisierung

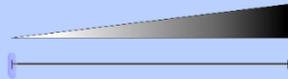
Wie schätzen Sie den Nutzen bzw. den Erfolg Ihrer Coachings ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent auf Basis der Coachings in den letzten zwölf Monaten (0 Prozent=kein Nutzen/Erfolg; 100 Prozent=maximaler Nutzen/Erfolg)

Nutzen/Erfolg für das Unternehmen



Nutzen/Erfolg für den Klienten / die Klientin selbst

**Wie viele von Ihren Coaching-Prozessen wurden in den letzten zwölf Monaten (vorzeitig) abgebrochen, wie viele regulär und erfolgreich abgeschlossen?**

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Zutreffendes ausfüllen.

Der Klient hat das Coaching vorzeitig abgebrochen	<input type="text"/> %
Sie (als Coach) haben das Coaching abgebrochen	<input type="text"/> %
Der Klient hat das Coaching ohne die erfolgreiche Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen	<input type="text"/> %
Der Klient hat das Coaching mit erfolgreicher Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen	<input type="text"/> %
Summe, muss 100 ergeben	0,0

Sofern es zu Coaching-Abbrüchen kam:

Aus welchen Gründen wurden Coachings abgebrochen?

Wie groß schätzen Sie den Einfluss folgender Wirkfaktoren auf das Coaching ein?

Bitte machen Sie Ihre Angabe in Prozent. Bitte nur Zutreffendes ausfüllen.

Ressourcenaktivierung (Aktivierung positiver Einstellungen, Hoffnungen, Gedanken/Erinnerungen, motivierender Ziele/Wünsche, vorhandener Stärken/Fähigkeiten, ext. Ressourcen.)

 %

Coaching-Beziehung (Wertschätzung u. emotionale Unterstützung, Schaffung stabiler, vertrauenswürdigen Rahmens u. „sicheren“ Raums, in dem frei gedacht werden darf.)

 %

Zielklärung (Unterstützung des Klienten beim Verfolgen von SMART-Zielen (spezifisch, messbar, attraktiv u. erreichbar, realistisch, terminiert), Festlegen verbindlicher Vereinbarungen.)

 %

Umsetzungs-Unterstützung (Übende Maßnahmen (z.B. Rollenspiele) u. Aufstellen von Zeit- und Aktionsplänen zur Verbesserung der Zielerreichungskompetenz u. Selbstwirksamkeit.)

 %

Affektreflexion und -veränderung (Suchen von be- u. entlastenden Situationen, Vergegenwärtigung damit ausgelöster Affekte, Entspannungserfahrungen, Verbesserung rationalen Denkens.)

 %

Ergebnisorientierte Selbstreflexion (Systematisches Denken über eigene Vorstellungen und Handlungen mit Hilfe des Coachs. Planen künftiger Handlungen und Ziele zur Selbstveränderung.)

 %

Ergebnisorientierte Themenreflexion (Aktive Auseinandersetzung mit eigenen Themen aus anderen Perspektiven. Analysieren von Zusammenhängen u. Interaktionen.)

 %

Erlebnisaktivierung (Fördern des Erlebens durch handelnde statt nur verbale Auseinandersetzung mit dem Thema. Fokus auf inneres Erleben u. Fördern des emotionalen Beteiligtseins.)

 %

Sonstige (bitte folgend angeben)

 %

Summe, muss 100 ergeben 0,0

Sofern Sie „Sonstige“ angegeben haben, benennen Sie sie hier bitte.

Sonstige Wirkfaktoren

Sind Sie Mitglied in einem Coaching-Verband?

Mehrfachnennung möglich.

 Ja (bitte Verband angeben) Nein**Bitte geben Sie Ihr Alter an.**

Ihr Alter

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. Weiblich Männlich Divers**Bitte geben Sie Ihre Erfahrung (in Jahren) an.**

Tätigkeit als Coach in Jahren

Berufserfahrung insgesamt in Jahren

Möchten Sie am Gewinnspiel teilnehmen? Zu gewinnen sind insgesamt sieben Amazon-Gutscheine (1x 200 Euro, 2x 100 Euro, 4x 50 Euro) und zehn Exemplare des Buches „Coaching-Comics“ (www.coaching-magazin.de/coaching-comics).

Falls Sie am Gewinnspiel teilnehmen möchten, geben Sie bitte Ihre E-Mail-Adresse an. Ihre Daten werden ausschließlich zum Zweck des Gewinnspiels und der eventuellen Gewinnbenachrichtigung genutzt. 30 Tage nach Beendigung der Umfrage werden Ihre Daten gelöscht.

Ja

Nein

Möchten Sie über die Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2024 und über künftige Erhebungen informiert werden?

Ihre E-Mail-Adresse wird nicht an Dritte weitergegeben und zu keinerlei Werbezwecken genutzt.

Ja

Nein

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.