

Gegenrede: Über Spitze und Breite im Coaching

Das Boot ist voll

Die Zahl der Coaching-Anbieter ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Doch in der Masse auch die Klasse zu finden ist nicht einfach. Coach ist keine geschützte Berufsbezeichnung und jeder, der sich irgendwie ambitioniert fühlt, kann sich hier verwirklichen. Qualitätssicherung wäre förderlich für die Branche. Aber es wäre sicherlich auch gut, wenn nicht mehr jeder mit der Welle mitschwimmen wollte.

„Zurückbleiben, bitte!“ So könnte der autoritäre Zuruf aus der Coaching-Branche lauten, wenn sie nach kritischer Beurteilung der Marktgegebenheiten die Frage gestellt bekäme, ob es sich für einen Neuling lohne, heute Coach werden zu wollen.

„Es reicht! Das Boot ist voll!“ Wieso? Nun, die Zahl der Anbieter von Coaching ist im Verlauf der 90er-Jahre rasant gestiegen, bei weitem schneller als die Zahl der Kunden und Klienten, vor allem der gut zahlenden. Zwar stellt die Ende 2011 veröffentlichte zweite „Marburger Studie“ zur Wirtschaftlichkeit von Business-Coaching unter anderem fest, die Nachfrage habe kontinuierlich zugenommen. Dennoch gibt von den knapp 1.300 befragten Coaches nur etwas mehr als ein Zehntel an, ausschließlich von dieser Profession zu leben. Die Übrigen coachen und machen daneben alles, was im Business-Feld vermarkt- und kommunizierbar erscheint: HR-Beratung, Strategieberatung, Organisationsentwicklung, Team-Trainings und so fort. Sie sehen sich als Generalisten in Sachen Personaldienstleistung.

Harter Kampf um Kundschaft

Festzuhalten bleibt: Die Masse der Akteure, selbst im Business-Coaching, ist nicht imstande, damit den Lebensunterhalt auch nur annähernd zu verdienen. Trotz des über die Arbeitspraxis erarbeiteten Rufs, trotz der über Jahre erworbenen Routine, trotz der steten Weiterbildung und Zertifizierung. Jeder hier hinzukommende Neue wird es im Verteilungskampf um Kundschaft ungleich schwerer haben, als es die bisherigen Akteure schon erleben.

Aber die Preise, sie steigen doch! Ist es nicht attraktiv, im Schnitt mittels Business-Coaching 178 Euro Stundenlohn und einen Jahresumsatz von über 41.000 Euro zu verdienen? Dieser Argumentation ist ein klares Nein entgegenzuhalten. Diejenigen, die sich mit ihren Antworten an der Marburger Studie beteiligen, gehören zu denen, die Business-Coaching professionell betreiben. Es sind eben solche, die über 3.200 Euro jährlich für Werbung und Marketing ausgeben. Wer sich so etwas leisten kann, gehört zu einer vergleichsweise überschaubaren Gruppe der Coaches: Es sind die älteren, die etablierten. Vielleicht ist es ein Zehntel von den insgesamt etwa 40.000 Coaching-Anbietern in Deutschland, vielleicht etwas mehr. Demgegenüber spielen die vielen kleinen Krauter der Branche auf einer anderen Wiese. Dort, wo es etwa kein Gerangel um Zugang zu den lukrativen Coaching-Pools der Unternehmen gibt. Ihre werbliche Selbstdarstellung präsentiert sich meist nicht auf gestylten Homepages, Datenbanken und Coach-Guide-Broschüren, sondern mit schmucklosen Schildern am Hauseingang, zwischen den Zetteln in Bio-Supermärkten oder etwa im Kleinanzeigenschungel.

Berufsoptimismus und Selbstdarstellung

Nach Darstellung der im Schnitt knapp 50-Jährigen, die sich an der Umfrage der Marburger Forscher beteiligten, mögen die verlangten Stundensätze im Verlauf der letzten Jahre durchaus um einige Prozent gestiegen sein – auf durchschnittlich 178 Euro. Das klingt vordergründig gut. Doch hier lässt sich vieles anmerken, etwa, dass dieser Betrag vor Steuern und Sozial-



Autor |

Dr. Erik Lindner, Berlin, Autor des Buches „Coachingwahn. Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen“, arbeitet hauptberuflich als Geschäftsführer im Stiftungswesen.

autor-lindner@web.de

abgaben zu verstehen ist. Überdies fiel den Marburger Forschern bereits 2009/10 auf, dass die Auftraggeber, also die Firmenkunden und Klienten, geringere Honorare zahlen, als die Dienstleister von sich behaupten. Ein solches Auseinanderklaffen der Angaben kann mit werblichen Motiven erklärt werden: Ganz explizit über den Preis definieren viele Business-Coaches ihren persönlichen Status im Ranking des Marktgeschehens, nicht zuletzt aber auch den Stellenwert ihrer Zukunft. Wenn überzeugend vermittelt werden kann, dass Coaches ähnlich zu honorieren sind wie Unternehmensberater und Rechtsanwälte, dann steigen Image und Selbstwertgefühl spürbar an. Und letztlich befördert dies die Chance für den nächsten Preisschub. Die arrivierten Coaches müssen eben nicht nur als Berufsoptimisten allzeit glänzen, sondern auch als Selbstvermarkter mit stetem Kalkül agieren.

Und die Neuen? Wann können sie den Sprung auf Tagessätze von über 800 Euro schaffen? Gleich zu Beginn bei Eintritt ins Marktgeschehen, oder erst nach mehrjähriger Ochsentour? Die zentrale Frage lautet, wie man Zutritt in die Klasse der Gutverdiener findet. Über Zertifikate, die bei den hunderten von Ausbildungsanbietern erworben werden können? Über Verbände etwa, deren Networking, Newsletter, Workshops, Foren, Fortbildungen und PR-Aktivitäten die Verheißung beinhalten, dass sich eine Assoziierung lohne? Oder über individuelle Mentoren und Door-Opener, die ihre „Schüler“ wie Junior-Partner mitziehen? All das dürfte nicht reichen, denn in der auf lange Sicht noch von Freiberuflern dominierten Dienstleistungsbranche ist nicht mit einem Übermaß an Selbstlosigkeit zu rechnen.

Die lukrativen Märkte sind abgeschottet

Die, die man in der ersten und zweiten Reihe des professionellen Coaching sieht, schlagen im Extremfall jeden nur denkbaren Ton auf der breiten Klaviatur des Coaching-Business an: Sie gestalten die Politik der immer noch mehr als einem Dutzend (!) in Deutschland tätigen Coaching-Verbände und -Vereine. Sie bieten kostspielige Ausbildungs- und Weiterbildungskurse an. Sie veröffentlichen Statements und Videobotschaften im Netz, in Zeitschriften und Büchern. Und sie bieten natürlich auch Coaching an. Wer seine festen Kunden gefunden hat, etwa in den HR-Abteilungen größerer Firmen oder bei wirklichen Führungskräften, wird nieman-

den dorthin mitnehmen, der ihm etwas nehmen könnte. Somit sind die lukrativen Märkte abgeschottet. Die Coaching-Pools der Unternehmen bleiben aus gutem Grund ein handverlesener, elitärer Zirkel. Wer dort arbeiten darf, der kann anständige Stundensätze verdienen, oder er kann sicher sein, immer wieder gefragt zu sein. Wer es nicht in einen Pool schafft, wird es im Business-Coaching garantiert schwer haben, denn ihm bleiben – draußen vor der Tür – meist nur die „Selbstzahler“.

Also, zum (wirtschaftlichen) Scheitern verurteilt erscheinen viele derjenigen, die mit ein bis zwei Ausbildungszertifikaten ins Business-Coaching einsteigen, ohne über einen direkten Zugang zu Entscheidern im HR-Bereich zu verfügen. Der Markt von heute wird die Neuen nicht in der Form aufnehmen, wie es die Marburger Studie mit ihren vordergründig positiv anmutenden Zahlen als denkbar aussehen lässt.

Die Wissenschaftler der Marburger Universität wurden bei ihrer Arbeit für die zweite Studie vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) gesponsert. Dass dieser Verband, wie im Nachgang auch einige Fachpublikationen, die Studienergebnisse überaus positiv als einen Beleg für den fortdauernden Boom nicht nur von Business-Coaching, sondern von Coaching an sich interpretieren, erscheint nicht jedem plausibel. Derart eindeutig von der gegenwärtigen wie zukünftigen Lage des Coaching überzeugt sind die Autoren der Studie nämlich nicht. Vielmehr warnen sie vor Marktversagen. Besonders in fehlenden Zutrittsbeschränkungen und in fragwürdig erscheinenden Zertifikaten, in der Verbandskleinstaaterei und den immer noch nicht eindeutig fixierten Qualitätsstandards sehen sie ein gravierendes Manko. Man kann daraus Folgendes ableiten: Sollte der Andrang in die Branche weiter andauern, ist nicht mit einem Zuwachs an Leistung und Wirtschaftlichkeit zu rechnen, sondern eher mit einem Einbruch des Niveaus.

Coachen darf jeder

Es wird aber keinen Numerus Clausus im Coaching geben, denn der Zugang wie die Berufsbezeichnung bleiben frei. Jeder der will, kann sich hier einbringen. Und wer sich in den Märkten tummelt, ohne dort auf genügend zahlungsfähige Klienten zu treffen, der kann im brancheninternen Sekundärmarkt mitmischen: Indem er Aus- und Fortbildungen für Coaches anbietet, indem er seine eigenen Räume an temporäre Nutzer unter-

vermietet, oder aber indem er Internet-Plattformen schafft, auf denen die Schar der Coaches ihre Profile gegen Gebühr präsentiert. Damit lässt sich mitunter gutes Geld verdienen! Häufig aber auch nicht. So kommt immer wieder eine ganze Reihe der ständig angebotenen Kurse mangels Nachfrage nicht zustande, weil die potenziellen Schulungsteilnehmer die Fragwürdigkeit der Expertise erkennen oder die saftigen Preise nicht zahlen wollen.

Coaching boomt seit mehr als einem Jahrzehnt – in die Breite. Das mutet ein wenig an wie beim Marathon-Lauf: Bis in die 70er-Jahre liefen diese schwere Langdistanz nur wirkliche Ausdauersportler, solche, die leistungsorientiert und leistungsfähig waren. Heute laufen Zigtausende mit, aber in der Spitze hat sich vergleichbar wenig verändert. Die Gruppe derer, die in deutlich weniger als drei Stunden ins Ziel kommt, unterscheidet sich prozentual kaum von dem Anteil, der dies vor 30 Jahren schaffte. Erfolgreiche Coaches gibt es wie im Sport, qualifiziert aufgrund persönlicher Eignung, Talent und verschiedenster Entwicklungspotenziale. Man kann aber viel wissen, ohne es wirklich zu verstehen, so dass daraus für Kunden und Klienten keine wirkliche Leistung folgt. Sogenannte Bindestrich-Coaches, die alles Mögliche als Coaching belabelt anbieten, weil es aufgepeppt-modern, exotisch-auffällig oder gar abgefahren-esoterisch klingt und damit akquisetauglich wirkt, verwässern die Suppe.

Die Spitze gibt es wie eh und je. Sie wird ihre Coaching-Angebote und ihre Fähigkeiten zielgruppengerecht im Sinne permanenter Optimierung der eigenen Werkzeuge weiterentwickeln. Das ist ohne Wenn und Aber zu begrüßen. Die breiter werdende Masse jedoch, in die immer mehr Selbsterfahrungsorientierte, selbsternannte Alleskönner, Pseudotherapeuten und Trittbrettfahrer hineinstoßen, kann die Entwicklung der Branche nicht fördern, sondern bremsen und sogar stören. Auch wenn das Gros derer, die mehr oder weniger professionell Coaching anbieten, an Verbänden und den einschlägigen Netzwerken überhaupt nicht interessiert ist, so besteht doch die Gefahr der Beeinträchtigung des Gesamtbildes der Dienstleistung Coaching.

Qualitätssicherung tut not

Coaching-Pools von Unternehmen und großen Institutionen, die nach erprobten Kriterien gebildet wurden,

erscheinen derzeit als das beste Mittel, die Qualität der eingekauften Dienste zu sichern. Coaches, die in solchen Kontexten agieren dürfen, leisten am ehesten nachprüfbar und messbar nachhaltige Arbeit. Gerade dies hat dazu geführt, dass Coaching den Status eines wichtigen, wertvollen Instruments der Personalentwicklung erlangte. Dies ist die Spitze, der Kern des Geschäfts, und eben aus gutem Grund der Ort, wo substantielle Dienstleistungen am solidesten honoriert werden. Hier braucht niemand tausende von Neulingen pro Jahr, die an die Tür klopfen, denn die für Coaching eingesetzten PE-Budgets wachsen nicht exponentiell. Coaches und Coaching-Verbandsrepräsentanten werden dies nicht gerne zur Kenntnis nehmen, doch der Markt ist hier gut kontrolliert und eng begrenzt. Dies gilt für den Zugang wie für die Anwendungsbereiche, -anlässe und -ziele.

Wenn ein Coach öffentlich erklärt, es gebe in Deutschland 60 Millionen potenzielle Klienten, dann bleibt dies, was es ist: ein realitätsfremder Traum. Wenn Coaches darauf setzen, dass modern orientierte Unternehmen einer immer weiter wachsenden Zahl von Mitarbeitern mit oder ohne Anlass Business-Coaching finanziert, dann wird diese Hoffnung ein frommer Wunsch bleiben. Wenn Verbandsstrategen der Coaching-Branche darauf hoffen, bald nicht für hunderte, sondern für zigtausende Coaches zu sprechen, dann sollten sie schon mal ein Medientraining buchen, denn dem einen oder anderen von ihnen gebracht es an Überzeugungskraft beim öffentlichen Auftritt.

Klasse statt Masse

Nicht nur Klienten gehen mitunter lange Strecken auf dem Weg zu sich selbst oder zum optimierten Ich. Das gleiche gilt selbstverständlich auch für Coaches, für Ausbilder und für Verbände. Es wäre für die Branche bestimmt in vielerlei Hinsicht von Nutzen, wenn mancher aussteigen würde. Die Aufforderung „Zurückbleiben, bitte!“ hat insofern ihre Berechtigung, als dass es längst genügend Akteure gibt, die leistungsstark wie anspruchsgerecht als Coach im Dienste der Kunden und Klienten zu arbeiten imstande sind. Der Markt wird mehr Qualität gerne aufnehmen, aber nicht mehr Masse! Wer genau hinsieht, wird sich dieser Erkenntnis nicht verschließen.