

What you see is what you get?
Zur Wahrnehmung von Marktauftritt und
Marketingaktivitäten externer Coaches in
Österreich

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Elke Riedl

1410683025

Begutachter: Mag. Peter Radlingmayr

Wien, Mai 2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

21. Mai 2016

Elke Riedl

Danksagung

Danke an meine tolle Familie, meine Eltern, meine Schwester und Großeltern, für ihre Geduld mit mir und ihre Unterstützung während meiner Studienzeit.

Danke an meine Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die mir Einblicke in ihre Unternehmen und Coach-Pools gewährten und ihre Wahrnehmungen mit mir teilten.

Danke an meinen Betreuer sowie die vielen Lektorinnen und Lektoren, ohne die diese Arbeit nicht in der Form möglich geworden wäre.

Danke an meine lieben Studienkolleginnen der COSBEL-Kleingruppe, mit denen die letzten beiden Jahre nicht nur lehrreich, sondern ebenso witzig und spannend waren.

Und mein letztes, großes Dankeschön gilt meinem Partner, der mich ertragen und auf mich verzichtet hat, der mir gut zugeredet und mich aufgebaut hat. Danke mein Herz, du bist großartig!

Zusammenfassung

Coaching kann in vielen Bereichen des Lebens eingesetzt werden. Immer öfter dient es als Instrument, das Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zukommen lassen, um jene beispielsweise in herausfordernden Situationen zu unterstützen. Gerade wegen der sehr individuellen und persönlichen Arbeit, sollten Coaches gewisse Voraussetzungen erfüllen, die bis dato gesetzlich nicht normiert wurden. Umso wichtiger ist es, dass Coaches ihr Leistungsangebot samt Spielraum kontextualisiert offenlegen und den Entscheiderinnen und Entscheidern erfolgreich kommunizieren, wofür sie stehen, welche Produkte zu welchen Preisen sie anbieten und wie sie arbeiten. Das kann durch einen klaren Marktauftritt und der Berücksichtigung von Instrumenten des Marketing-Mix' erreicht werden. Neben der Erkenntnis, dass eine gesetzliche Regelung in diesem Feld erforderlich wäre, wurde empirisch festgestellt, dass das Netzwerk der Entscheiderinnen und Entscheider und eine damit verbundene Mundpropaganda zu den wesentlichsten Auswahlkriterien für die Beauftragung von Coaches zählen. Ein professioneller Marktauftritt wird erwartet und teilweise wahrgenommen.

Schlüsselbegriffe: Coaching, Coach-Pool, Marktauftritt, Marketing-Mix, Evaluierung, Matching, Business-Coaching, Dienstleistungsmarketing

Abstract

Coaching is nowadays used in various areas. It became an important tool within companies to support employees, for example in challenging situations. Especially due to the sensitive and highly individual environment, Coaches should meet certain requirements. Unfortunately, the Austrian law is not equipped with appropriate regulations. Therefore, it is even more important, that Coaches present themselves in a transparent and professional way. They should properly communicate how they work, which products they offer and what they stand for, so that decision makers in companies can choose a coach that totally meets their expectations and provides the best support for their employees. This can happen by the deployment of clear market presence and instruments of the marketing-mix. Beside the finding that legal regulations in this field would be required, it was detected that the network and word-of-mouth are most important for the choice of coaches. Nevertheless, a professional market presence is expected and partly perceived already.

Keywords: coaching, coach-pool, marketing, marketing-mix, evaluation, matching, business-coaching, service marketing

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung	1
1.2	Herleitung der Forschungsfragen	3
1.3	Aufbau	3
2	Coaching	5
2.1	Definitionen	5
2.2	Entwicklung von Coaching	6
2.3	Anforderungen an Coaches	7
2.4	Rollen im Coaching.....	7
2.5	Abgrenzung zu anderen Fachbereichen.....	9
2.5.1	Lebens- & Sozialberatung	10
2.5.2	Mentoring	11
2.5.3	Psychotherapie	11
2.5.4	Supervision.....	12
2.5.5	Training	13
2.5.6	Unternehmensberatung.....	13
2.6	Business-Coaching	14
2.6.1	Anwendungsfelder.....	14
2.6.2	Interne und externe Coaches	16
2.6.3	Coach-Pools.....	18
2.6.4	Auswahl und Beauftragung	18
2.6.5	Evaluierung	20
2.7	Verbände und Zertifikate	21
2.8	Rechtsaspekte	22
3	Dienstleistungsmarketing	23
3.1	Entstehung.....	23
3.2	Definition von Dienstleistung.....	24

3.3	Der Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing.....	25
3.3.1	Die Produkt- und Leistungs politik.....	27
3.3.2	Die Preispolitik.....	28
3.3.3	Die Kommunikationspolitik	29
3.3.4	Die Distributionspolitik.....	30
3.3.5	Kritik am Marketing-Mix.....	30
4	Einsatz von Marketing im Coaching.....	32
4.1	Gründe für wenig Einsatz von Marketing im Coaching.....	32
4.2	Besonderheiten im Marketing für Coaches.....	34
4.3	Der Marketing-Mix für Coaching	35
4.3.1	Produkt- & Leistungsgestaltung	35
4.3.2	Preisgestaltung.....	36
4.3.3	Kommunikation.....	38
4.3.4	Abschließende Überlegungen	41
5	Empirie.....	42
5.1	Forschungsdesign	42
5.1.1	Erhebungsinstrument	42
5.1.2	Ablauf der Interviews.....	44
5.1.3	Definition der Stichprobe	45
5.2	Methoden der Auswertung.....	48
5.2.1	Aufbereitung des Datenmaterials.....	48
5.2.2	Themenanalyse nach Lueger.....	49
5.3	Auswertung der Befragung	51
5.3.1	Kommunikation von und mit Coaches.....	52
5.3.2	Netzwerke	57
5.3.3	Preis & Verhandlungen	59
5.3.4	Produkte.....	61
5.3.5	Ort	64

5.3.6	Anforderungen	64
5.3.7	Auftreten, Werte, Haltung & Persönlichkeit	66
5.3.8	Auswahl.....	67
5.3.9	Beauftragung.....	68
5.3.10	Coach-Pool.....	68
5.3.11	Matching.....	70
5.3.12	Abgrenzung zum Training und anderen angrenzenden Felder.....	72
5.3.13	Interne und externe Coaches	73
5.3.14	Rollen im Coaching	74
5.3.15	Ende von Kooperationen.....	75
5.3.16	Evaluierung	76
6	Diskussion	77
6.1	Implikationen für die Praxis.....	77
6.1.1	Marketing-Mix.....	77
6.1.2	Anforderungen an Coaches	82
6.1.3	Auswahl und Beauftragung	83
6.1.4	Coach-Pool.....	84
6.1.5	Matching.....	84
6.1.6	Abgrenzung zum Training und anderen angrenzenden Feldern.....	85
6.1.7	Evaluierung	85
6.2	Kritische Reflexion	86
6.3	Fazit und Ausblick.....	86
	Abbildungsverzeichnis.....	94
	Tabellenverzeichnis.....	95
	Abkürzungsverzeichnis.....	96
	Anhang.....	97
	Interviewleitfaden zur Master-These:	97
	Aussagen geordnet nach befragten Unternehmen.....	99

Unternehmen 1	99
Unternehmen 2	110
Unternehmen 3	115
Unternehmen 4	124
Unternehmen 5	137
Unternehmen 6	144
Unternehmen 7	156
Unternehmen 8	167
Unternehmen 9	177
Unternehmen 10	186
Unternehmen 11	192

1 Einleitung

Coaching stellt eine Form oder Methodik der Beratung dar, die personenorientiert ausgerichtet ist (Greif, 2008, S. 53). Das verbindende Element zwischen Coaching im beruflichen Kontext und Coaching in diversen anderen Formen „ist die professionelle Beratung und Begleitung von Personen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext.“ (Böning & Strikker, 2014, S. 483)

Coaching wird jedoch nicht zu Unrecht von Forschern als Containerbegriff bezeichnet (Böning & Strikker, 2014, S. 484). Der Begriff wird gerne beansprucht, um Interaktionen mit einem Gesprächspartner aufzuwerten, die, zum Beispiel „nur“ Trainingseinheiten darstellten (Böning, Fritschle & Hoppenrath, 2011, S. 58). Auch eine Studie aus Österreich kommt zum Schluss, dass der Begriff Coaching inflationär und zugleich missbräuchlich genutzt wird (communications - Agentur für PR, Events & Marketing 10.09.2013).

Dieser missbräuchlichen Verwendung steht ein mangelndes, gesetzliches Reglement gegenüber. Mehrere Berufsgruppen beanspruchen den Begriff Coaching für sich. (Lürzer, 2013, S. 30) Die Ausbildungen sind vielfältig und oft schwer vergleichbar (Rauen, 2011, S. 83; Schreyögg, 2013, S. 234). Diese Faktoren tragen dazu bei, dass Unternehmen oft vor der Herausforderung stehen, eine oder einen Coach auszuwählen, die oder der professionell agiert und den Erwartungen auf Grund ihrer oder seiner Ausbildungen und Erfahrungen entspricht. Die oder der Coach soll dadurch einen Mehrwert für die Coachees und in Folge für das Unternehmen bieten. Wie gut schaffen es die Coaches in Österreich, sich in dieser Grauzone zu positionieren und sich durch den eigenen Marktauftritt so zu präsentieren, dass Klarheit für die Entscheiderinnen und Entscheider entsteht?

Vielfältige Betätigungsfelder und Spezialisierungen der Coaches machen es für die Klientinnen und Klienten oft schwer, den Überblick zu behalten und zu einer Auswahl zu kommen. Ein klarer Marktauftritt könnte Täuschungen und Etikettenschwindel vorbeugen. (Böning et al., 2011, S. 57ff)

1.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, Coaching besonders aus der Sicht der Auftraggeberinnen und Auftraggeber in österreichischen Unternehmen zu untersuchen. Dabei liegt der Fokus auf der Wahrnehmung des Marktauftrittes und der Marketingaktivitäten von Coaches. Um ein ganzheitliches Bild von der Zusammenarbeit mit Coaches innerhalb

der Unternehmen zu erhalten, wurden – über die Fragestellungen zum Erleben der Marketingaktivitäten hinaus – unter anderem die Bereiche Coach-Pool und Evaluierung von Coachings untersucht. Es wird auf bestehende Literatur zurückgegriffen, die jedoch nicht komplett auf den österreichischen Markt bzw. die gegebenen Fragestellungen übertragbar ist. Diese fundiert die Arbeit theoretisch und stellt die Ausgangsbasis für die Erhebung dar.

Forschung im Bereich der Vermarktung für Coaches gibt es bereits. So werden im Werk „Dienstleistungsmarketing“ von Meffert und Bruhn, Grundlagen, Konzepte und Methoden vorgestellt, die teilweise für Coaches anwendbar sind. Viele Ansätze sind weniger brauchbar, wenn es zum Beispiel um die Verwendung von Marketing bei großen Fluglinien oder Banken geht. Hierbei handelt es sich ebenso um Dienstleisterinnen und Dienstleister, doch sind die Konzepte und Methoden selten ergebnisführend auf Coaches umzulegen. Außerdem geht es um die Sicht der Coaches und nicht, wie in diesem Fall benötigt, um die Sicht der Auftraggeberinnen und Auftraggeber von Coaching. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 3)

Konkretere Forschung wird im Sammelwerk „Organisation und Marketing von Coaching“ von Stephan und Groß (2011b, S. 10ff) wiedergegeben. Dieses Werk beschäftigt sich beispielsweise mit den Preisen von Coaches oder der Aufteilung der Arbeitszeit. Es werden auch Grundregeln für das Marketing von Coaches definiert. Da sich das Werk auf den deutschen Markt bezieht, kann keine vollständige Überleitung vorgenommen werden. Und auch hier liegt der Fokus auf den Coaches und nicht auf den Auftraggeberinnen und Auftraggebern.

Böning (2014, S. 28ff) beschäftigte sich bereits mit Coach-Pools, und nach welchen Auswahlkriterien Coaches in diese Pools gelangen. Die Ausführungen zu dieser Fragestellung sind jedoch sehr knapp gehalten und auf den deutschen Markt ausgerichtet. Sie bauen auf keine konkrete Studie auf.

Diese vorgestellte Literatur wird daher neben vielen anderen Werken als Basis und Orientierung verwendet. Diese Arbeit beantwortet Fragestellungen denen in der vorhandenen Literatur noch nicht ausreichend Aufmerksamkeit und Fokus geschenkt wurde.

Dabei soll für mehrere Zielgruppen Mehrwert und Wissen geschaffen werden, die sie in ihrem Berufsalltag unterstützen. Einerseits soll diese Arbeit für Coaches eine Hilfestellung und Anregung für die Planung ihrer Marktauftritte und Marketingaktivitäten sein. Andererseits soll sie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen, die für die Kooperationen mit Coaches verantwortlich sind, als Denkansatz oder gar Entschei-

dungsgrundlage dienen. Auch für Unternehmen, die Coaching noch nicht aktiv einsetzen, kann diese Arbeit als Basis für Überlegungen und Planungen zum Einsatz von Coachings oder der Implementierung eines Coach-Pools dienen.

1.2 Herleitung der Forschungsfragen

Jedes Jahr publiziert das Büro für Coaching und Organisationsberatung eine Studie über Coaching. Bei dieser Studie nahmen im Zeitraum von 1. November 2014 bis 31. Jänner 2015 399 Personen teil. Über 75 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren freiberuflich tätig oder selbständig. (Middendorf, 2015, S. 10). Auch in dieser Arbeit wird der Fokus auf freiberuflich tätige Coaches und Einpersonenernehmen gelegt.

Es wird untersucht, wie Unternehmen selbstständige oder freiberufliche Coaches und deren Marktauftritt wahrnehmen bzw. Coaches auswählen, und welche Instrumente des Marketings für die Entscheiderinnen und Entscheider von Relevanz sind. Im nächsten Schritt sollen auch die Implikationen dieser Wahrnehmungen auf die Zusammenarbeit zwischen Coaches und Unternehmen ermittelt werden.

Die Forschungsfragen lauten:

Wie erleben die Verantwortlichen für die Beauftragung von Coaches innerhalb von Unternehmen den Marktauftritt und die Marketingaktivitäten von Coaches in Österreich?

Welche Implikationen haben diese Wahrnehmungen in der Entscheidungsfindung hinsichtlich der Vergabe von Coaching-Aufträgen bzw. der Aufnahme in Coach-Pools?

Welche Implikationen haben diese Wahrnehmungen auf die Zusammenarbeit mit Coaches?

1.3 Aufbau

Diese Arbeit ist in sechs Teile gegliedert. Im ersten Teil erfolgt die Einleitung. In dieser sollen die Leserinnen und Leser abgeholt werden und der Forschungsbedarf dargelegt werden. Neben der Zielsetzung der Arbeit werden ebenso die durch diese Zielsetzung entstandenen Forschungsfragen eingehender vorgestellt. In diesem Teil wird ein zusätzlicher Überblick über die bereits vorhandene Forschung gegeben, bevor diese innerhalb der Teile zwei, drei und vier vertieft erörtert wird.

Im Kapitel zwei geht es um Coaching. Nach einer allgemeinen Einführung zum Thema wird der Fokus auf das Business Coaching gelegt, das den relevantesten Teil für diese

Arbeit darstellt. Bei diesem Unterkapitel werden Bereiche im Unternehmen vorgestellt, in denen Coaching angewendet werden kann. Die Unterschiede von internen und externen Coaches werden erörtert. Diese Abgrenzung ist in Folge notwendig, da die Forschungsfragen sich ausschließlich auf externe Coaches beziehen. Coach-Pools sind der nächste Unterpunkt. Ebenso wird auf die Auswahl von Coaches eingegangen und mögliche Prozesse als Beispiele genannt. Als letzten Prozessschritt bei Coachings kann eine Evaluierung stattfinden. Möglichkeiten zur Evaluierung schließen den Unterpunkt Business Coaching ab. Als letzte Aspekte werden im Kapitel Coaching die Verbände und Zertifizierungen sowie die Rechtslage beleuchtet. Die Besonderheiten in Österreich stehen dabei im Zentrum.

Im dritten Kapitel wird der zweite große inhaltliche Schwerpunkt der Arbeit vorgestellt: Dienstleistungsmarketing. Marketing ist ein umfangreiches Feld, weshalb auf das Thema Dienstleistungsmarketing fokussiert wird. Nach einem allgemeinen wird das Modell beschrieben, das für diese Arbeit herangezogen wurde. Abgerundet wird dieses Kapitel von alternativen Modellen und der Argumentation für die Verwendung des gewählten Modells.

Im Rahmen des vierten Kapitels werden die beiden inhaltlichen Schwerpunkte und somit die Kapitel zwei und drei direkt miteinander verknüpft. Einleitend wird der Ist-Zustand beschrieben und Besonderheiten beim Marktauftritt von Coaches aufgezeigt. Danach wird auf konkret mögliche Marketingaktivitäten eingegangen.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit der empirischen Erhebung. Zusätzlich zur Methodik der Erhebung und der Definition der Stichprobe wird die Auswertung des Datenmaterials erörtert. Anschließend folgt die Auswertung selbst, bevor diese die Grundlage für Kapitel sechs bietet.

Im Kapitel sechs werden die Ergebnisse diskutiert, Ableitungen für die Praxis hergestellt und ein Ausblick bzw. Ansatzpunkte für weitere Forschung gegeben.

2 Coaching

Im Kapitel Coaching wird zuerst auf die Definitionen und die Entwicklung von Coaching eingegangen. Anschließend werden die Rollen diskutiert, die in einem Coaching vorkommen und die Anforderungen an eine Coach oder einen Coach dargestellt. Danach folgen Abgrenzungen zu verwandten Fachbereichen, aber auch innerhalb des Coachings. Es folgt die Beschreibung von Business Coaching. Hier geht es um die Anwendungsfelder in Unternehmen, um interne und externe Coaches sowie um den Coach-Pool und um die Evaluierung von Coaches. Abschließend wird auf Verbände und Zertifizierungen sowie die aktuelle Rechtslage für Coaches in Österreich eingegangen.

Coaching hat sich als wesentliches Instrument in zahlreichen Unternehmen bewährt, das nicht nur für die Personalentwicklung oder das Talent Management, sondern ebenso für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung sowie für die Schaffung einer Arbeitgebermarke eingesetzt wird (Backhausen & Thommen, 2006a, S. 22ff; Salomaa, 2014, S. 60ff; Happich, 2013, S. 302ff). Bekannte Unternehmen setzen bereits auf Coaching als unternehmensinterne Dienstleistung. Exemplarisch seien Vaillant und VW genannt, zu deren Ansätzen es schon Publikationen gibt. Vaillant, ein großer Anbieter von Heiz-, Kühl- und Klimatechnik, fokussiert auf Einzelcoachings von Führungskräften (Dziwis, 2006, S. 408ff). Bei Volkswagen gibt es eigene Coaching-Beraterinnen und -Berater, die sich mit interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern austauschen, um die oder den geeigneten Coach für die jeweilige Person zu finden (Kaul, 2006, S. 358ff).

2.1 Definitionen

Greif (2008, S. 53) beschreibt Coaching als eine besondere Form beziehungsweise Methode der personensorientierten Beratung. Dabei ist es die Rolle der oder des Coaches, bei der Lösungsfindung oder der Bewältigung diverser Themen zu unterstützen und persönlich zu beraten. Wesentlich ist, dass die oder der Coach ausschließlich anregt und nicht Lösungen anbietet. Ziele von Coachings können Problemlösung oder das Weiterentwickeln von Kompetenzen bzw. Einstellungen sein. (Böning et al., 2011, S. 59) Coaching ist sehr vielfältig und weist eine hohe Heterogenität auf (Stephan & Gross, 2011a, S. 16). Es handelt sich um eine individuelle und für die Klientin oder den Klienten maßgeschneiderte Form der Beratung, die vom Coach an die sich verändernden Bedürfnisse des Gegenübers angepasst wird (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome & Whyman, 2010, S. 591ff). Coaching soll immer auf freiwilliger Basis passieren (Kimmle, 2004, S. 234).

Neben den oben erwähnten Autorinnen und Autoren gibt es zahlreiche weitere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die Beschreibungen und Definitionen für Coaching verfasst und publiziert haben. Schiessler (2010, S. 39ff) beschreibt diese auf über dreißig Seiten. Sie thematisiert den Trend des Coachings innerhalb von Unternehmen, und dass der Begriff häufig sehr diffus angewandt wird. Genau das zeigt ein großes Problem dieses Feldes. Coaching wurde zum schillernden Begriff (Backhausen & Thommen, 2006a, S. 20), der heute inflationär verwendet wird. Er wird zum Beispiel auch herangezogen, um Trainingseinheiten in ein anderes Licht zu stellen (Böning et al., 2011, S. 58). Auch Beratung oder Führung wird häufig als Coaching bezeichnet (Schreyögg, 2013, S. 235).

Für diese Arbeit wird Coaching als personenorientierte Beratung verstanden und klar zum Training abgegrenzt. Die Unterschiede zum Training werden im Kapitel 2.5.5 beschrieben. Bei der Befragung wird keine Definition seitens der Interviewerin genannt, um Einblicke in die Wahrnehmung der Befragten von Coaching, also Besonderheiten und Definitionen, Bedingungen und Voraussetzungen zu erhalten.

2.2 Entwicklung von Coaching

Der Begriff Coaching wurde im Spitzensport geprägt. Es wurden und werden dabei Sportlerinnen und Sportler individuell oder ganze Teams von Coaches betreut und begleitet. Diese Betreuung ist sowohl fachlich als auch psychologisch angelegt. Dadurch sollen die Sportlerinnen und Sportler darin unterstützt werden, im entscheidenden Moment Höchstleistungen abrufen zu können. Die Coaches sind Expertinnen oder Experten und häufig auch selbst in der Disziplin aktiv (gewesen). (Backhausen & Thommen, 2006a, S. 20) In den 1980er Jahren begann der Trend zu Coaching außerhalb des Spitzensports. Zirka 20 Jahre später entstand ein signifikanter Anstieg der empirischen Forschung. (Böning & Strikker, 2014, S. 484) Diese Entwicklung wird ebenfalls in der Herausgabe von fünf neuen Fachzeitschriften zum Thema Coaching, im englischen Sprachraum, in den Jahren von 2003 bis 2008, erkennbar (Schreyögg, 2013, S. 236). Die Finanzkrise 2009 hatte kaum Auswirkung auf die Beauftragung von Coaches im deutschsprachigen Raum. Besonders wenig Effekt hatte sie in Österreich. Ein weiterhin steigender Einsatz von Coaching in Österreich wird erwartet. (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 228)

Coaching ist ein Element der positiven Psychologie (Kołodziejczak, 2015, S. 333). Namensgeber der positiven Psychologie war Martin Seligman in seiner Rolle als Präsident der American Psychological Association. Prominent wurde die Strömung der positiven Psychologie durch eine Sonderausgabe des Fachjournals „American Psychologist“ im Jahr 2000. (Ringlstetter, 2011, S. 5) Das große Ziel dieser Strömung ist zu erforschen,

wie Menschen zufrieden und erfolgreich leben und welche Interventionen sie dabei unterstützen können (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 13). Coaching kann eine dieser Interventionen sein, um Zufriedenheit zu stärken und Motivation zu steigern (Kołodziejczak, 2015, S. 333).

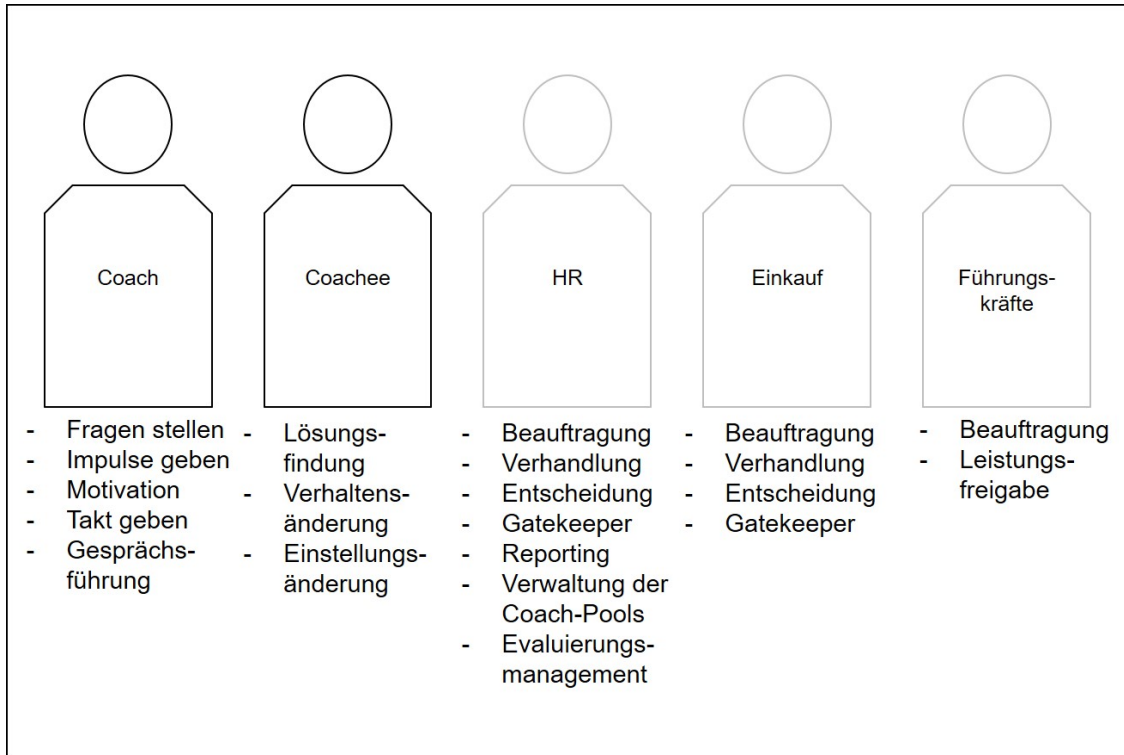
2.3 Anforderungen an Coaches

Die Anforderungen an die oder den Coach haben sich im deutschsprachigen Raum über die letzten Jahre hinweg wenig verändert. Es wird erwartet, dass die Person professionelle Gesprächsführung beherrscht. Die oder der Coach soll verschwiegen sein, situativ, empathisch und flexibel arbeiten und auf viel Erfahrung zurückblicken (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 228). Schwertl (2009, S. 11) sieht die oder den Coach in mehreren Rollen. Die Person ist Initiatorin oder Initiator, Motivatorin oder Motivator und Taktgeberin oder Taktgeber für einen kommunikativen Prozess. Die oder der Coach soll den Klientinnen und Klienten zu Handlungserfolg im jeweiligen Kontext verhelfen. Dieser kann ebenso individuell sein, wie auch die Definition von Erfolg für die Klientin oder den Klienten. Der Erfolg soll durch intrapersonale Prozesse erreicht werden, die die oder der Coach begleitet. (Wegener, Fritze & Loebbert, 2014, S. 12) Die oder der Coach als Impulsgeberin oder Impulsgeber ist bei Executive Coachings gefragt. Sie oder er muss neutral agieren und auf Augenhöhe mit der oder dem Coachee sein. Im mittleren Management soll die oder der Coach mehr Orientierung und Anleitung zur Selbsthilfe geben. (Böning, 2014, S. 25) Für ein erfolgreiches Coaching ist die Beziehung zwischen Coach und Coachee ausschlaggebend. Dazu tragen Authentizität, Partnerschaft, Vertrauen und Verantwortung bei. (Kołodziejczak, 2015, S. 330) Im Business-Coaching soll die oder der Coach seine Klientinnen und Klienten dazu animieren, über den Tellerrand des Unternehmens zu blicken und aufmerksam zu werden für allgemeine Entwicklungen und Strömungen (Seewald, 2015, S. 371).

2.4 Rollen im Coaching

Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über mögliche Rollen, die im Coaching vorkommen können. Zumindest eine oder ein Coach sowie ein oder eine Coachee sind für ein Coaching notwendig. Bei Gruppencoachings oder Teamcoachings können sowohl mehrere Coaches als auch mehrere Coachees teilnehmen. (Schuessler, 2010, S. 20) Im Unternehmenskontext können auch die Personalabteilungen, die Einkaufsabteilungen und diverse Führungskräfte involviert sein, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

Abbildung 1: Rollen und mögliche Aufgaben im Coaching



Quelle: Eigene Darstellung nach Backhausen & Thommen (2006b, S. 198), Böning (2014, S. 25ff), Eichhorn (2011, S. 73ff), Rauen (2014, S. 1), Schiessler (2010, S. 39), Schwertl (2009, S. 11), Stephan & Gross (2011a, S. 8) und Vogelauer & Ruijs (2012, S. 228)

Im Coaching gibt es neben der oder dem Coach auch Klientinnen und Klienten. Diese werden international auch als Coachees bezeichnet. (Rauen, 2014, S. 1) Die oder der Coach hilft der oder dem Coachee bei der Bewältigung diverser Themen. Dabei unterstützt sie oder er nur und regt an. Die oder der Coachee produziert eigene Lösungen und kann dadurch sich selbst und die persönlichen Einstellungen verändern. Auch das Verhalten kann dadurch modifiziert und verbessert werden. (Schiessler, 2010, S. 39) Die oder der Coach stellt Fragen, durch die die oder der Coachee zur Selbstreflexion angeleitet wird bzw. eine Entwicklung angeregt wird (Backhausen & Thommen, 2006b, S. 198). Weitere Aufgaben und Anforderungen an Coaches wurden im Kapitel 2.3 näher betrachtet.

Im Unternehmens-Kontext können weitere Rollen involviert sein. Zum Beispiel können die Coaches durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilungen oder des Einkaufs ausgewählt und beauftragt werden. (Böning, 2014, S. 28) Diese Personen werden gemeinhin als Gatekeeper bezeichnet. Das bedeutet, dass sie entscheiden, wer beauftragt wird und somit durch die „Unternehmenstür“ eintreten darf. (Stephan & Gross,

2011a, S. 8) Weitere Funktionen von Personalabteilungen im Coaching können die Verwaltung des Coaching-Pools, auf den im Kapitel 2.6.4 eingegangen wird, oder das Reporting an Führungskräfte oder das Management sein (Eichhorn, 2011, S. 77f). Auch der Evaluierungsprozess kann durch die Personalabteilungen gestaltet und administriert werden. Führungskräfte können im Business-Coaching auch eine Rolle spielen, wenn diese den Auftrag erteilen oder die Leistung freigeben. (Eichhorn, 2011, S. 73)

2.5 Abgrenzung zu anderen Fachbereichen

Die Abgrenzung der bearbeiteten Themen im Coaching ist nicht immer klar und leicht möglich (Böning, 2014, S. 23). Auch die Abgrenzung zu anderen Fachgebieten erscheint wiederholt schwierig (Fietze, 2014, S. 285). Angrenzende Bereiche an Coaching sind zum Beispiel die Felder Psychotherapie, Training, Unternehmensberatung Supervision, Lebens- und Sozialberatung und Mentoring. Diese Unterschiede im Vergleich zu anderen Disziplinen sind sowohl für die Auftraggeberinnen und Auftraggeber als auch für die Klientinnen und Klienten relevant, um überhaupt festzustellen, ob Coaching das ist, was gerade gebraucht wird. Um ein klares Verständnis für die Abgrenzung von Coaching in der betrieblichen Praxis zu schaffen, können beispielsweise unternehmensinterne Zeitungen zur Aufklärung darüber verwendet werden. (Eichhorn, 2011, S. 75) In der Folge werden die einzelnen Fachbereiche aufgelistet und zum Coaching abgegrenzt. Einen ersten Überblick gibt die folgende Grafik:

Abbildung 2: Angrenzende Fachbereiche



Quelle: Eigene Darstellung nach Arthur, Bennett, Edens & Bell (2003, S. 234), Buchinger & Klinkhammer (2007, S. 12), Cameron & Ebrahimi (2014, S. 255), Fietze (2014, S. 285), Hadl (2009, S. 3ff), Larson (2009, S. 120), Lürzer (2013, S. 30), Kimmle (2004, S. 234ff), Schreyögg (2013, 232ff), § 119 GewO, § 136 GewO, BGB 260 (11.8.1998)

2.5.1 Lebens- & Sozialberatung

Lebens- und Sozialberaterinnen und Sozialberater beraten und betreuen Menschen im Kontext von diversen Problemen, zum Beispiel bei Persönlichkeitsproblemen, Ehe- und Familienproblemen, Erziehungsproblemen, Berufsproblemen oder sexuellen Problemen und dürfen das auch im Rahmen von psychologischer Beratung tun, mit Ausnahme von Psychotherapie. Geregelt ist die Lebens- und Sozialberatung in der Gewerbeordnung.

(§ 119 GewO) Über diesen Paragraphen hinaus gibt es auch Landesregeln für die Lebens- & Sozialberatung, die im Bundesgesetzblatt 260 vom 11. August 1998 vorgegeben sind. Demnach dürfen Lebens- und Sozialberaterinnen und Sozialberater zum Beispiel nicht aktiv werden, wenn es an einem Vertrauensverhältnis mit der Klientin oder dem Klienten fehlt oder ein Krankheitsbild erkennbar ist. Erneut betrachtet wird dieses Thema im Kapitel 2.8, da unter anderem Lebens- & Sozialberaterinnen und Sozialberater den Begriff Coaching für sich beanspruchen.

2.5.2 Mentoring

Mentoring kann als Beziehung innerhalb einer Organisation zwischen einem jungen und einem erfahrenen Organisationsmitglied erklärt werden (Larson, 2009, S. 120). Auch beim Mentoring handelt es sich, wie beim Coaching, um eine Form der Beratungsbeziehung. In dieser sollen im Gegensatz zum Coaching Wissen, Traditionen und Gepflogenheiten über eine Organisation weitergegeben werden. Es geht nicht um die Entwicklung der Persönlichkeit. (Kimmle, 2004, S. 237) Mentoring kann auf diversen Wegen initiiert und verschieden ausgestaltet werden. Es kann in Form einer partnerschaftlichen Kooperation zwischen zwei Personen geschehen. Auch eine inoffizielle Verbindung ist eine Variante. Das heißt, der oder die Mentee wählt für sich eine Mentorin oder einen Mentor, die oder der eine Vorbildfunktion übernimmt. Eine Vorbildfunktion dafür, wie die Interaktion innerhalb der Organisation oder der Umgang mit Stakeholdern am besten funktionieren kann. Außerdem ist es möglich, dass sich die beiden Personen innerhalb der Organisation ohne ein Zutun von Dritten kennen lernen und eine Mentorinnen- oder Mentorenbeziehung beschließen. Oft übernehmen Vorgesetzte eine Mentorinnen- oder Mentorenrolle. (Kimmle, 2004, S. 234)

Zusammenfassend kann man Mentoring als organisationsinterne Beziehung betrachten, innerhalb derer ein erfahrenes Organisationsmitglied Informationen über die Organisation und deren Gepflogenheiten an ein jüngeres Organisationsmitglied weitergibt.

2.5.3 Psychotherapie

Das Psychotherapiegesetz beschreibt die Ausübung einer Therapie als umfassende, bewusste und geplante Behandlung. Dieser Behandlung bedient man sich beispielsweise bei Persönlichkeitsstörungen, Verhaltensstörungen oder Leidenszuständen. Wissenschaftlich-psychotherapeutische Methoden werden angewandt. Es entstehen Interaktionen zwischen einem oder mehreren zu behandelnden Personen und einem bzw. einer oder mehreren Psychotherapeutinnen oder Psychotherapeuten. Diese Interaktionen sollen Symptome oder Leidenszustände mildern oder beseitigen und die Entwicklung und

Gesundheit der Behandelten fördern. (§ 1 Abs 1 Psychotherapiegesetz) Die Psychotherapie ist, im Vergleich zu Coaching, im Gesetz deutlicher geregelt (Lürzer, 2013, S. 30).

Die Abgrenzung zum Coaching ist der pathologische Hintergrund bzw. der krankheitswertige Leidenszustand (Fietze, 2014, S. 285). Das bedeutet, dass Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten mit ihren Klientinnen und Klienten diese Pathologien behandeln dürfen, Lebens- und Sozialberaterinnen und Sozialberater jedoch nicht. Diese dürfen auch mit Personen arbeiten, die beispielsweise krankheitswertige Leidenszustände mitbringen, jedoch nicht direkt mit diesen Zuständen oder Symptomen.

Zahlreiche Coaches bringen auch Ausbildungen in den Bereichen der Psychologie oder Psychotherapie mit. Daher werden auch wiederholt Modelle aus diesen Bereichen im Coaching verwendet. (Cameron & Ebrahimi, 2014, S. 255)

2.5.4 Supervision

Supervision ist ein Ansatz zur Reflexion im beruflichen Kontext (Buchinger & Klinkhammer, 2007, S. 12). Supervision kann von Coaching durch die Rollen der Coachees unterschieden werden. Supervision nehmen vorwiegend Personen in Anspruch, die im psychosozialen Umfeld, zum Beispiel als Sozialarbeiterin oder Sozialarbeiter oder als Psychotherapeutin oder Psychotherapeut, tätig sind. Methodisch orientiert sich die Supervision an den Domänen der Psychologie und Psychotherapie. Anders als bei Coaching für Führungskräfte oder Managerinnen und Manager, setzt Supervision verstärkt unabhängig von der Hierarchieebene an und soll die Beziehung zwischen Klientinnen und Klienten sowie deren Gegenüber in einem professionellen Kontext fördern. Der Begriff stammt aus den Vereinigten Staaten und hat den Ursprung in der Sozialarbeit. Heute wird das Wort Supervision häufig auch für Kontrolleure oder administrative Rollen innerhalb einer Organisation verwendet, die überprüfen oder managen. „Supervisor“ ist der englische Begriff, der häufig für eben diese Kontrolle oder Leitungsfunktion verwendet wird. „Clinical Supervision“ zeigt die Supervision im Sinne der Reflexionsmöglichkeit im psychosozialen Kontext. (Schreyögg, 2013, S. 232ff) Es kann auch Coaching und Supervision parallel eingesetzt werden. Beispiele dafür sind leitende Funktionen im psychosozialen Kontext, exemplarisch sind Krankenhäusern oder Gesundheitseinrichtungen genannt. Managerinnen oder Manager können durch Coachings in der Führungsrolle unterstützt werden und durch Supervision Situationen im Umgang mit Klientinnen oder Klienten reflektieren. (Schreyögg, 2013, S. 233)

2.5.5 Training

Im Training werden vorab definierte und oft vorgegebene Verhaltensmuster vermittelt, geübt und in das Verhalten der Trainingsteilnehmerinnen und Trainingsteilnehmer integriert. Die Trainerin oder der Trainer präsentiert bzw. vermittelt diese und begleitet bei Übungen. Im Coaching soll die Entwicklung individueller, persönlicher Perspektiven ermöglicht werden. Die oder der Coach unterstützt dabei, gibt jedoch keine inhaltlichen Inputs. (Fietze, 2014, S. 285) Zusammengefasst ist Training themenbezogenes Lernen, wohingegen Coachings dem personenbezogenen Lernen zugeordnet werden kann (Lürzer, 2013, S. 30). Training ist eine Möglichkeit, die Produktivität von Einzelpersonen zu erhöhen und kann als Instrument verwendet werden, um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung in der Organisation und Überblick über die Ziele dieser zu geben (Arthur et al., 2003, S. 234).

2.5.6 Unternehmensberatung

Unternehmensberatung ist eine Form von Expertentätigkeit, bei der es einer hohen Qualifizierung bedarf (Theobald, 2004, S. 4). Die Nachfrage ist, ähnlich wie beim Coaching (Böning & Strikker, 2014, S. 484), seit den 80er Jahren stark gestiegen. (Theobald, 2004, S. 4) Diese hohe Qualifizierung ist jedoch häufig nicht klar definiert und in vielen Ländern steht der Zugang zur Unternehmensberatung jedem offen. Ebenso ist das Tätigkeitsfeld für Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater häufig nicht klar abgegrenzt. (Theobald, 2004, S. 4) In Österreich wird die Unternehmensberatung durch die Gewerbeordnung reglementiert. Demnach sind Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater beispielsweise auch zur Vertretung der Auftraggeberin oder des Auftraggebers vor Behörden und Körperschaften öffentlichen Rechts ermächtigt. (§ 136 GewO).

Die Ausführungen in der Gewerbeordnung sind auf drei Punkte beschränkt. Genauer eingegangen auf dieses Thema ist Hadl (2009, S. 3ff) als Fachverbands Obmann, unter anderem für die Unternehmensberatung, in der Wirtschaftskammer Österreich. Für ihn sollen Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater darin unterstützen positive, wirtschaftliche Veränderungen unter Berücksichtigung der gesamten Organisation zu ermöglichen. Diese Beratung erfolgt gegenwarts- und zukunftsorientiert. Die Leistungen sind für Unternehmen bzw. Organisationen vorgesehen und können im wirtschaftlichen, kommunikativen, technischen, administrativen oder sozialen Bereich erfolgen. Für Hadl fällt auch Coaching in das Beratungsfeld der Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater.

2.6 Business-Coaching

Es gibt mehrere Arten von Coachings. Für diese Arbeit ist das Business-Coaching am wichtigsten. Daher wird kurz auf die verschiedenen Arten eingegangen und dann die Betrachtung auf das Business-Coaching gelenkt.

Böning (2014, S. 23) teilt Coaching in die Bereiche Business-Coaching, Life-Coaching und Gesundheits-Coaching. Business-Coaching umfasst beispielsweise die Aspekte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, Potenzialentwicklung, Kommunikation, Karriereplanung oder Führungskompetenz. Life-Coaching legt einen stärkeren Fokus auf das Wohlbefinden der Person und Themen aus dem privaten Bereich. Eine klare Abgrenzung ist schwer möglich, da es zu Überschneidungen bei Coachings in diesen Bereichen kommen kann. Schreyögg (2013, S. 234) unterteilt Coaching in dieselben drei Bereiche. Es kann sich ein Coaching im beruflichen Kontext in weiterer Folge auf das außerberufliche Leben auswirken. Depressionen können sich bessern, der persönliche Stresslevel kann gesenkt und die Belastbarkeit gestärkt werden (Grant, Curtayne & Burton, 2009, S. 406).

Die Beauftragung kann durch die Klientinnen und Klienten direkt erfolgen. Im Unternehmensbereich werden Coaches meist nicht direkt von den Klientinnen und Klienten engagiert. Unternehmen führen eigene Pools mit Coaches, die nach Bedarf beauftragt werden (Böning, 2014, S. 28). Diese Coach-Pools werden im Kapitel 2.6.4 beschrieben. Eine weitere Differenzierung innerhalb des Coachings ist durch das Setting möglich. Es gibt Einzel-, Team- oder Gruppencoachings (Schiessler, 2010, S. 20). Eine weitere Form des Coachings ist die Prozessbegleitung. Dabei arbeitet die oder der Coach mit der Klientin oder dem Klienten in Einzelcoachings, begleitet die Person darüber hinaus aber auch im Alltag und leitet zur Reflexion an. Diese Begleitung geschieht über einen längeren Zeitraum. (Eichhorn, 2011, S. 71)

2.6.1 Anwendungsfelder

Das übergeordnete Ziel von Coaching im Business-Kontext ist es, die Organisation zu unterstützen, ihr Potenzial ausschöpfen zu können und das passiert durch die Entwicklung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Kołodziejczak, 2015, S. 330). Schreyögg (2012, S. 20ff) definiert zwei Anwendungsbereiche im Unternehmenskontext. Einerseits im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen. Andererseits sieht sie eine wesentliche Bedeutung in der Bewältigung von Krisen und in einem Dialog über die positiven und negativen Gesichtspunkte im Berufsleben und im Privatleben. Sie sieht Anwendungsmöglichkeiten bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb einer

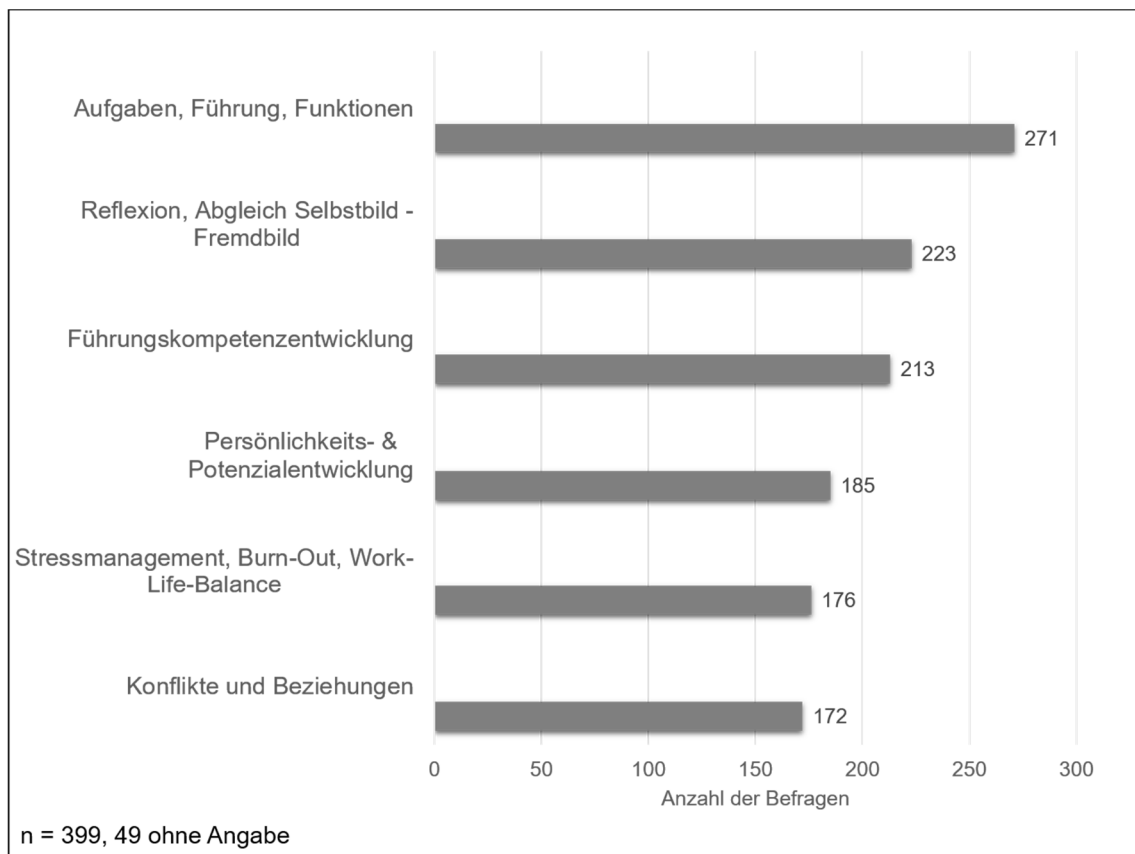
Organisation. Das essenzielle Ziel soll stets die Förderung von Selbstmanagement und Selbstgestaltungspotenzialen sein. Konkreter wird Böning (2014, S. 22). Er verbindet mit Business-Coaching Bereiche wie Führung und Zusammenarbeit, Konfliktmanagement, Vertrieb oder Veränderungsmanagement. Er betrachtet Business-Coaching im Organisationsrahmen eines Unternehmens. Dieser Rahmen ist meist dadurch geprägt, dass das Ziel der Organisation die Erwirtschaftung eines Gewinnes ist und das Unternehmen in einem kompetitiven Umfeld agiert. Coachings sind häufig mit der Erfüllung von Unternehmenszielen verbunden oder werden aus diesem Grund angeboten. Dabei kann eine Win-Win-Situation für das Unternehmen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen. Positive Effekte auf Niveau der Arbeitsplatzzufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden bewiesen (Grant et al., 2009, S. 405).

Coaching in der Personalentwicklung kann unterstützend bei Veränderungen innerhalb der Organisation angeboten werden oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Problemlösungskompetenz fördern. Auch bei der Herausforderung, die individuellen Bedürfnisse und die Erwartungen des Unternehmens ideal zu meistern, kann Coaching helfen. (Backhausen & Thommen, 2006a, S. 22) Nach Personalbeurteilungen kann Coaching genauso eingesetzt werden. (Stephan & Gross, 2011a, S. 26)

Coaching kann als Instrument für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung Anwendung finden. Auch die Arbeitgeberinnen- und Arbeitgebermarke kann durch das Angebot von Coaching gestärkt werden. Diese beiden Bereiche sind besonders bei mittelständischen Unternehmen relevant. (Happich, 2013, S. 299) In multinationalen Konzernen ist es ein erfolgsversprechendes Instrument für eine stärkere Einheit im Unternehmen nach einem Zusammenschluss mit einer anderen Gesellschaft oder einer anderen Organisation. Außerdem wird es im Talentmanagement oder für die Führungskräfteentwicklung verwendet. (Salomaa, 2014, S. 60)

Welche Themen bei Coachings in der Vergangenheit behandelt wurden, wurde bei der Marburger Coaching Studie in Deutschland erhoben. 399 Coaches wurden dabei befragt. Das größte Segment der Coaching-Aufträge hatte mit neuen Aufgaben oder Funktionen sowie mit Führungsverantwortung zu tun. Danach folgten die Bereiche Selbstreflexion und Führungskompetenzentwicklung. (Middendorf, 2015, S. 14) Details zu den Ergebnissen der Studie in Bezug auf Coaching-Themen finden sich in der folgenden Abbildung:

Abbildung 3: Coaching Themen erhoben durch die Marburger Coaching Studie



Quelle: Eigene Darstellung nach Middendorf (2015, S. 14)

2.6.2 Interne und externe Coaches

Es kann zwischen internen und externen Coaches unterschieden werden. Einen ersten Überblick gibt die folgende Tabelle, auf die in Folge detaillierter eingegangen wird:

Tabelle 1: Unterschiede zwischen internen und externen Coaches

Externe Coaches	Interne Coaches
Keine Organisationsmitglieder	Organisationsmitglieder
Weniger Wissen über Organisation	Mehr Wissen über Organisation
Geringere Gefahr einer Zweckbindung	Höhere Gefahr von Zweckbindung
Höhere Gefahr, dass sensibles Wissen nach außen dringt	Geringere Gefahr, dass sensibles Wissen nach außen dringt
Variable Kosten	Fixe Kosten

Quelle: Eigene Darstellung nach Bollhöfer (2011, S. 98ff), Stenzel (2010, S. 151) und Stephan & Gross (2011a, S. 24f)

Bei internen Coaches handelt es sich um Coaches, die selbst Mitglieder der Organisation sind. Das heißt, es handelt sich um Angestellte, die exklusiv für die Organisation agieren, in der sie beschäftigt sind. In wenigen Fällen führen diese Personen auch Coachings für Dritte durch. (Bollhöfer, 2011, S. 98) Externe Coaches sind demnach nicht Organisationsmitglieder und werden von außerhalb hinzugezogen.

Interne Coaches verfügen über ein besseres Wissen über die Organisationskultur und die Karriereregeln. Das ist zugleich Vor- und Nachteil. Sie können sich eventuell besser in die Situation der Coachees versetzen. Andererseits kann dieses Wissen zu eingeschränkter Objektivität führen und Neutralität verhindern. Ab einer gewissen Frequenz, in der eine oder ein externer Coach von einer Organisation beauftragt wird, ist zu prüfen, ob es zu einem Abhängigkeitsverhältnis kommt. Dadurch könnte auch bei externen Coaches die Objektivität eingeschränkt werden. (Stephan & Gross, 2011a, S. 24)

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal stellt die Zweckbindung dar. Bei internen Coaches ist es wahrscheinlicher, dass diese stark durch das Unternehmen und besonders die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalentwicklung geprägt werden. Im negativen Sinne kann es auch zur Instrumentalisierung der internen Coaches kommen. In Branchen, die sehr stark von Innovationen getrieben sind und innerhalb derer Unternehmen besonders durch Wissensvorsprung wettbewerbsfähig bleiben, birgt die oder der interne Coach eine geringere Gefahr, dass Wissen aus der Organisation dringt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung sowie Fach- und Führungskräfte können mit entsprechenden Ausbildungen Coaching-Aufgaben innerhalb der Organisation übernehmen. (Bollhöfer, 2011, S. 98ff)

Betriebswirtschaftlich betrachtet bieten interne Coaches Leistungen an, die zu fixen Kosten führen. Externe Coaches lassen variable Kosten entstehen. Stenzel (2010, S. 151) kommt zum Schluss, dass es Sinn ergeben kann, interne Coaches für Lerntransfer oder Lernsettings zu beschäftigen. Stephan und Gross (2011a, S. 25) sehen externe Coaches vor allem bei höheren Hierarchiestufen als geeigneter an.

2.6.3 Coach-Pools

Coach-Pools werden meist zentral verwaltet und sind gefüllt mit Anbietern, die in diversen Feldern eingesetzt werden können (Stephan & Gross, 2011a, S. 26). Die jeweiligen Personen, die diese Pools verwalten und befüllen, werden auch als Gatekeeper für den unternehmensinternen Coaching- oder Coach-Pool bezeichnet. Dabei ist Coaching-Pool ein irreführender Begriff, da Coaches für diverse Gebiete und Zielgruppen geführt werden. Folglich ist Coach-Pool passender. (Stephan & Gross, 2011a, S. 8)

Alternativ zu diesen Coach-Pools können große Coaching-Dienstleister beauftragt werden, die die Vielfalt eines Coach-Pools abdecken. Derzeit ist ein zu geringes Angebot dieser Unternehmen ein Grund für die inzwischen stark verbreiteten Coach-Pools. Ob es in Zukunft eine Verschiebung hin zu Coaching-Dienstleistern anstelle von internen Coach-Pools gibt, bleibt offen. (Stephan & Gross, 2011a, S. 32) Im Trainingsbereich hat ein Wandel weg von Trainer-Pools bereits eingesetzt. Rahmenverträge mit Coaching-Dienstleistern bzw. mit Coaches, die eigenständig agieren, sind ein gängiger Weg, um Coaches umfangreicher zu beauftragen und können zu günstigeren Konditionen führen. (Stenzel, 2010, S. 165)

Einem Ländervergleich zu entnehmen, verfügen die Coach-Pools in Österreich meist über eine oder einen bis zu zehn Coaches. Nur in wenigen Fällen sind sie größer. Ein ähnliches Bild zeigt sich in deutschen Unternehmen. (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 218) Wie die Coaches für diese Coach-Pools ausgewählt und im nächsten Schritt beauftragt werden, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

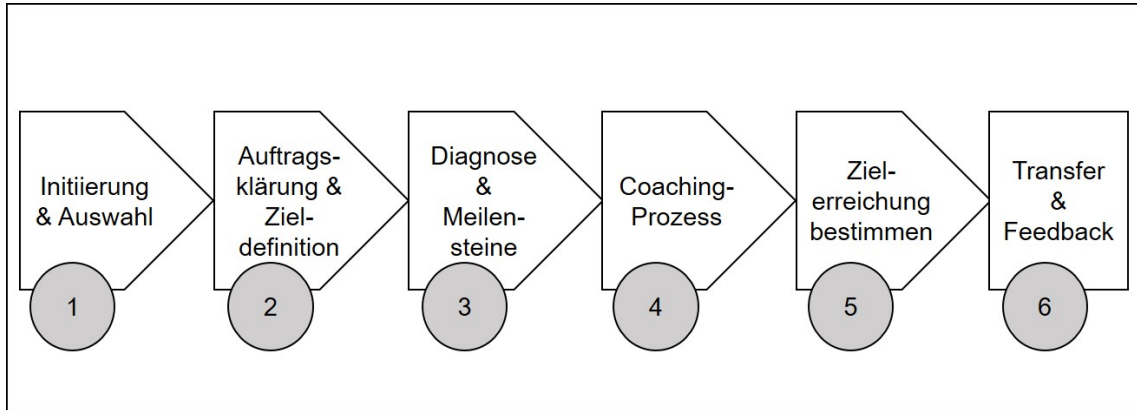
2.6.4 Auswahl und Beauftragung

Häufig gibt es kein Konzept zum Einsatz von Coachings in Unternehmen und dieses Instrument wird nur situativ verwendet (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 228f). Professionelle Coach-Auswahlprozesse können bei der Abwicklung und Administration von Coachings implementiert werden (Webers, 2013, S. 486).

Stephan und Gross (2011a, S. 26) schlagen einen Prozess mit sechs Phasen vor (siehe Abbildung 4): Dieser umfasst die Initiierung zusammen mit der Auswahl der oder des

Coaches, die Auftragsklärung inklusive einer Zieldefinition, eine Diagnose mit der Festlegung von Meilensteinen, das tatsächliche Coaching bzw. der Prozess im engeren Sinne, die Abklärung der Zielerreichung und abschließend die Kontrolle, ob ein Transfer aus dem Coaching erreicht wurde inklusive Feedback.

Abbildung 4: Phasenmodell im Coaching nach Stephan & Gross



Quelle: Eigene Darstellung nach Stephan & Gross (2011a, S. 26)

Die Auswahl der Coaches kann von mehreren Funktionen innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden, zum Beispiel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Personalabteilungen. Auch der Einkauf kann mit der Aufgabe der Auswahl betraut sein, Coaches für den Coach-Pool und im zweiten Schritt die Beratung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu finden. (Böning, 2014, S. 28) Coaches, die nicht im Coach-Pool verzeichnet sind und dennoch beauftragt werden, sind durchaus Personen, die oberhalb der üblichen Honorar-Grenzen liegen. Diese Coaches werden dann für die wichtigsten Fach- und Führungskräfte eingesetzt und nur punktuell berücksichtigt. (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 225)

Häufig sind es Empfehlungen, die die Auswahl für den Pool bestimmen oder bekannte Namen. Der Preisvergleich ist ein ebenso relevantes Kriterium geworden; speziell wenn nicht die Personalabteilung mit den Coaches verhandelt, sondern die Einkaufsabteilung. (Böning, 2014, S. 28) Relevant für die Auswahl sind die Berufs- und Coaching-Erfahrung der Person, die Ausbildungen und der persönliche Eindruck (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 225).

Die Beauftragung von Coachings in Unternehmen erfolgt meist nicht durch die Person, die das Coaching in Anspruch nehmen wird. Drei Parteien sind normalerweise involviert: die oder der Coach, die oder der Coachee sowie die Auftraggeberin oder der Auftraggeber. Auftragsgespräche können sowohl zwischen allen drei Parteien stattfinden, als auch nur zwischen Coach und Coachee oder zwischen Coach und Auftraggeberin oder Auftraggeber. (Middendorf, 2015, S. 26) Für einen besseren Überblick und um eventuelle

Freigaben gut dokumentieren zu können, bieten sich Auftragsformulare an. Inhalte sollten bei diesen jedoch nicht im Detail ersichtlich sein, um die Vertraulichkeit und Diskretion gewähren zu können. (Eichhorn, 2011, S. 76)

Wenn Coaching im Rahmen von Programmen eingesetzt wird oder als fixer Bestandteil in einem Unternehmen verstanden wird, kann zur Abwicklung und Administration von Coachings ein Coaching-Managementsystem verwendet werden. Dieses ist in strategisch-gestalterische und operativ-unterstützende Aufgaben zu differenzieren. Dazu zählen unter anderem die Initiierung von Coachings und die Erstellung von Coaching-Programm-Konzepten. (Stephan & Gross, 2011a, S. 26)

2.6.5 Evaluierung

Um den Erfolg von Coachings messen zu können, müssen mehrere Kriterien einbezogen werden. Dieser liegt nicht nur an der oder dem Coach, sondern ebenso an der Klientin oder dem Klienten und der Beziehung und den Interaktionen der beiden Personen. Durch die Evaluierung des Coaching-Prozesses kann dieser Erfolg messbar gemacht werden. (Ely et al., 2010, S. 593ff) Diese Evaluierung kann auf mehrere Arten erfolgen:

Die Evaluation kann summativ oder formativ sein, wobei summativ das Betrachten des Ergebnisses beschreibt und formativ das Betrachten der Prozesse und Abläufe. Im Fall von Coaching kann summativ als Erfassung der Auswirkungen des Coachings verstanden werden, wohingegen bei einer formativen Evaluierung zum Beispiel die Art der Beziehung zwischen Klientin oder Klient und Coach analysiert wird. (Schreyögg, 2011, S. 91)

Konkret werden in der Praxis Feedbackbögen oder Abschlussberichte verwendet (Middendorf, 2015, S. 31). Eine weitere Möglichkeit sind Coaching-Foren. Dabei treffen sich Coaches mit den Auftraggeberinnen oder Auftraggebern in Unternehmen und werden über aktuelle Trends in der Organisation informiert. Herausforderungen und Entwicklungen können besprochen werden. (Stephan & Gross, 2011a, S. 30–31) Auch eine Evaluierung während eines länger andauernden Coaching-Prozesses, also zwischen einzelnen Coaching-Sitzungen, ist eine erwägbare Methode (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 217).

Bayer (2008, S. 211f) hat ein Evaluierungskonzept mit vier Ebenen entwickelt. Er bezeichnet dabei die Ebenen als Levels. Im ersten Level geht es um die Veränderungen durch den Prozess und auch bei dem Prozess, die die oder der Coachee erlebt. Im zweiten Level sollen Peers der Person befragt werden. Mögliche Methoden dafür sind zum Beispiel Interviews oder Fragebögen. Im dritten Level werden andere Coaches herangezogen, um die Entwicklungen und Ergebnisse zu beobachten und einzuschätzen.

Diese Coaches können durchaus interne Coaches sein. Die vierte Ebene konzentriert sich auf Zahlen, Daten und Fakten. Analysiert wird dabei, welche Messgrößen durch ein Coaching verändert wurden.

Ely et al. (2010, S. 593ff) verfassten eine Meta-Studie, die sich speziell mit der Anwendbarkeit von Trainings-Evaluierungsmaßnahmen für Coachings beschäftigt. Dabei wurden Empfehlungen abgeleitet. Die Evaluierung sollte, wie auch Bayer (2008, S. 211f) empfiehlt, durch mehrere Personen erfolgen, die in der selben Organisation auf diversen Hierarchie-Stufen tätig sind, aber ebenso durch Externe, beispielsweise durch Kundinnen und Kunden, in Form eines 360° Feedbacks. Zusätzlich wird die Berechnung eines Returns on Invest für Coachings empfohlen.

Die zweite Empfehlung beschreibt eine Evaluation, die die Aspekte Einstellung, Leistung und Verweildauer berücksichtigt. Das heißt, es soll analysiert werden, wie sich die Einstellung der oder des Coachees verändert hat. Die Verweildauer ist sowohl für die oder den Coachee zu berücksichtigen als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Coachees.

Die dritte Empfehlung bezieht sich auf Besonderheiten des Coachings. Die Auswirkungen von Coachings können häufig erst lange Zeit nachdem das Coaching bereits beendet wurde, erkennbar werden. Daher sollte eine Evaluierung langfristig ausgelegt sein und nicht nur kurzfristige Erfolge erfassen. Stabile Beziehungen und eine gute Kooperation zwischen allen Beteiligten einer Evaluation sind dafür unerlässlich.

2.7 Verbände und Zertifikate

Anders als bei vielen Produkten und Leistungen gibt es für Coachings kein Gütesiegel und nur spärliche Kommentare von Verbraucherschutzzentralen. In diesem Bereich sind Entwicklungen hin zu einer besseren Übersicht für die Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen und für Private, die Coachings in Anspruch nehmen möchten, wünschenswert. Diesen besseren Überblick könnte eine klarere Gesetzeslage mit sich bringen. Eine genauere Schilderung der rechtlichen Lage in Österreich gibt das Kapitel 2.8. Ein Weg, mehr Klarheit über die vielen Angebote und Schulen zu erhalten, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selbst Coaching-Ausbildungen absolviert haben oder die Expertinnen oder Experten in diesem Feld sind. (Webers, 2013, S. 486)

Das Angebot der Ausbildungen ist mit über dreihundert Anbieterinnen und Anbietern in Deutschland sehr groß. Diese können sich über zwanzig Coaching-Verbänden anschließen, die wiederum Ausbildungen nach den Kriterien des jeweiligen Verbandes zertifizieren. Eine gewisse Qualität sicherzustellen ist nicht immer das Primärziel dieser Zertifikate. Es geht in erster Linie um Marktanteile am Coaching-Markt. Die diversen Verbände

konnten sich zum Beispiel bis dato nicht auf eine Mindestdauer der Ausbildung einigen. (Schwertfeger, 2014, S. 1) Zertifikate bringen daher oft wenig Klarheit über die Fähigkeiten und Kenntnisse der Person. Was hinter den Zertifikaten steckt, ist nicht immer gut erkennbar und noch schwerer vergleichbar. (Rauen, 2011, S. 83; Schreyögg, 2013, S. 234)

Der Österreichische Markt ist kleiner als der Deutsche. Dennoch gibt es bereits einige Anbieterinnen und Anbieter für Zertifizierungen. Genannt seien an dieser Stelle beispielsweise die ICF Zertifizierung der International Coach Federation im Chapter Austria (www.coachfederation.at, 12.03.2016) oder die Zertifizierung zum Certified Business Coach (Qualitätsakademie incite, 2016, S. 1ff). Ein erster Schritt in die richtige Richtung könnte die ISO Zertifizierung des Österreichischen Coaching Dachverbandes sein. Bisher haben sich diesem fünf Anbieterinnen und Anbieter angeschlossen. (www.coachingdachverband.at, 12.3.2016). Hier gilt es abzuwarten, ob es zu einer ähnlichen Zunahme von Zertifizierungen kommt wie in Deutschland.

2.8 Rechtsaspekte

In Kapitel 2.7 wurden bereits Verbände und Zertifikate diskutiert. Diese Zertifizierungen und Mitgliedschaften sind freiwillig. Gesetzlich ist die Lage in diesem Feld ähnlich verwirrend und unkonkret. Ein Titelschutz für Coaches ist sowohl in Deutschland als auch in Österreich noch nicht gesetzlich verankert (Böning & Strikker, 2014, S. 484). Mangels genauerer Definition beanspruchen derzeit zwei Gewerbe in Österreich Coaching für sich - einerseits die Lebens- und Sozialberaterinnen und Sozialberater und andererseits die Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater. Ausdrücklich geregelt ist es in der Gewerbeordnung nicht. Für noch mehr Unklarheit sorgt der Vollzug der Gewerbeordnung. Dieser kann je nach Bundesland anders sein. Das kommt daher, dass es sich bei der Gewerbeordnung zwar um ein Bundesgesetz handelt, dieses jedoch im übertragenen Wirkungsbereich umgesetzt wird. (Lürzer, 2013, S. 30)

Lebens- und Sozialberaterinnen und Sozialberater beraten und betreuen Menschen im Kontext von diversen Problemen und dürfen das auch im Rahmen von psychologischer Beratung tun, mit Ausnahme von Psychotherapie (§ 119 GewO). Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater werden durch die Gewerbeordnung reglementiert (§ 136 GewO). Harl (2009, S. 3ff) beschreibt als Kernbereiche der Unternehmensberatung Strategieentwicklung, Prozessmanagement, Konfliktmanagement, Projektmanagement und Coaching. Auf Anfrage bei der Wirtschaftskammer Österreich am 24. Jänner 2016 wurde ein Statement übermittelt. In diesem ist angeführt, dass Coaching frei verwendet werden darf, nicht aber in Bezug auf eine Aktion oder Tätigkeit, die im Gesetz geregelt

ist. Als Beispiele werden das Coaching im Fitnessbereich oder im Beruf oder Coaching für die Persönlichkeitsentwicklung genannt. Für Coaching im Unternehmensbereich ist demnach nur eine oder ein Lebens- und Sozialberaterin oder Sozialberater oder eine Unternehmensberaterin oder ein Unternehmensberater befähigt. Zum Coaching im Bereich der Persönlichkeit sind ausschließlich Lebens- und Sozialberaterinnen und Sozialberater sowie Personen, die in die Liste der Psychotherapeuten oder der klinischen Psychologen eingetragen sind, ermächtigt. (Kirchner, 2010, S. 3) Es kann festgehalten werden, dass ein Titelschutz für eine weitere Professionalisierung von Coaching und vor allem zum Schutz der Klientinnen und Klienten notwendig ist (Böning et al., 2011, S. 65).

3 Dienstleistungsmarketing

Dienstleistungsmarketing beschreibt eine Ausprägung des Marketings. Zuerst wird in diesem Kapitel auf die Entstehung dieses Feldes eingegangen, gefolgt von der Definition von Dienstleistungen. Danach folgt die Beschreibung des gewählten Modells aus dem Marketing für diese Arbeit sowie die Betrachtung der Kritikpunkte dazu. Abschließend wird auf alternative Modelle eingegangen und das gewählte Modell begründet.

3.1 Entstehung

Betrachtet man die Entwicklung des Marketings auf Basis von Produkten, nahm diese ihren Anfang bei den Konsumgütern. Danach wurden auch Verbrauchsgüter, zum Beispiel Lebensmittel, und Gebrauchsgüter, wie Autos, im Marketing bearbeitet. Erst danach, in den 1980er Jahren, wurde das Marketing für Dienstleistungen relevant (Meffert & Bruhn, 2009, S. 3). Das Interesse für Dienstleistungsmarketing hat sich in den letzten Jahren stark gesteigert, dadurch soll die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden erhöht werden, eine langfristige Beziehung mit den Kundinnen und Kunden soll entstehen. Unternehmen erhoffen sich dadurch vor allem, konkurrenzfähig zu bleiben. (Kushwaha & Agrawal, 2015, S. 85) Die Kundinnen- und Kundenbeziehung sehen auch Kotler und Armstrong (2012, S. 4f) im Zentrum von Marketing im Allgemeinen. Neue Kundinnen und Kunden sollen angesprochen und bestehende durch gute Produkte und Leistungen gehalten werden. Das geschieht durch das Abholen der Kundinnen und Kunden und das Verständnis ihrer Wünsche und Bedürfnisse.

Um ein tieferes Verständnis für Dienstleistungsmarketing erlangen zu können, ist die Definition von Dienstleistungen relevant.

3.2 Definition von Dienstleistung

Die Definition einer Dienstleistung wurde und wird immer noch häufig mit einer Abgrenzung zu Gütern erzeugt. Diese Negativdefinition ist einfach und pragmatisch. Dienstleistungen sind demnach alle Produkte, die nicht materielle Güter sind. Um Dienstleistungen gut erforschen zu können, reicht das nicht aus. (Vargo & Lusch, 2004, S. 325) Genauer betrachtet wurde die Definition von Dienstleistungen bereits in den Sechzigerjahren des letzten Jahrhunderts. Rathmell (1966, S. 33) beschrieb Güter als Objekte, Materialien oder Apparate. Dem gegenüber stellte er Dienstleistungen, die er als Aktion oder Bemühen beschreibt.

Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung lässt sich buchhalterisch ableiten und findet sich somit in der Bilanz. Das heißt, dass man bei einem Gut tatsächliches Vermögen erwirbt, das in den Aktiva einer Bilanz aufscheinen kann, in Abhängigkeit von der Beschaffenheit des Gutes. Bei einer Dienstleistung ist es hingegen ein reiner Aufwand. Kotler und Armstrong (2012, S. 224) beschreiben es ähnlich und definieren Dienstleistung als Form von Produkt, bei dem nach Erwerb kein Besitz entstehen muss.

Eine Besonderheit des Dienstleistungsbereichs ist, dass die Entstehung der Leistung und der Gebrauch dieser oft gleichzeitig passiert (Meffert & Bruhn, 2009, S. 32f). Häufig muss die Käuferin oder der Käufer, die Gruppe oder Person, für die die Dienstleistung erworben wird, präsent oder bei der Erbringung der Dienstleistung involviert sein (Meffert & Bruhn, 2009, S. 42).

Ebenso vielfältig wie die Definitionen für Dienstleistungen sind die Untersuchungen in diesem Bereich. Dabei ist auffällig, dass es zahlreiche branchenspezifische Studien gibt (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985, S. 44). Es gibt sehr geringe Anstrengungen all-gemeingültige Aussagen zu treffen. Das kommt daher, dass diese Vielfalt schwer auf eine klare, universalgültige Antwort reduziert werden kann (Meffert & Bruhn, 2009, S. 3). Auch die Anbieterinnen und Anbieter von Dienstleistungen sind divers. Zählen einerseits Regierungsorganisationen durch die Schaffung von Krankenhäusern oder Schulen zu Dienstleistern, gehören andererseits ebenso Kirchen, gemeinnützige Organisationen oder gewinnorientierte Unternehmen zu dieser Gruppe. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 236)

Dienstleistungen können sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen erworben werden. Hier gibt es auch eine Differenzierung im Marketing für Dienstleistungen. Das Dienstleistungsmarketing lässt sich in zwei Dimensionen unterteilen – die marktgerichtete und die unternehmensgerichtete Dimension. Die marktgerichtete Dimension gibt

Aufschluss darüber, ob die Kundinnen und Kunden Endverbraucherinnen und Endverbraucher sind oder ein Unternehmen. Die unternehmensgerichtete Dimension informiert, ob es sich um eine Kernleistung handelt oder nur eine Zusatzleistung. Bei einer Kernleistung erwirbt man ausschließlich die Dienstleistung. Bei einer Zusatzleistung wird zu einem Produkt oder zu einer Dienstleistung eine (weitere) Dienstleistung mit erworben. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 14) Beim Erwerb einer Küche würde die inkludierte Montage eine Zusatzleistung darstellen.

Diese Arbeit befasst sich mit der marktgerichteten Dimension mit Unternehmen als Kundinnen und Kunden und bei der unternehmensgerichteten mit der Kernleistung Coaching. Innerhalb der marktgerichteten Dimension auf Unternehmen kann zwischen Instandhaltungsservices und Beratungsservices unterschieden werden. Coaching zählt ihn zu Beratungsservices. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 228)

Auch diese Aufteilung zeigt die Heterogenität innerhalb der Dienstleistungsbranche. So kann man Banken nur schwer mit dem Ausbildungswesen vergleichen. Auch Fluglinien und Coaches haben unwahrscheinlich ähnliche Marketingpläne. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 4) Rathmell (1966, S. 34) gibt zu bedenken, dass auch das Marketing von physischen Gütern sehr unterschiedlich sein kann. Er sieht eine noch viel stärkere Heterogenität innerhalb der Vermarktung von Dienstleistungen.

Eine starke Kundinnen- und Kundenorientierung ist für Dienstleistungsanbieterinnen und Dienstleistungsanbieter relevant. Eine zielgerichtete Leistungserstellung kann nur dann gelingen, wenn Kundenbedürfnisse adressiert werden. Außerdem ist es für Dienstleisterinnen und Dienstleister notwendig, Marktinformationen zu erhalten, Strategien zur Bearbeitung des Marktes abzuleiten und Marketinginstrumente zu nutzen, um durch ein hohes Maß an Kreativität und Konzeption Erfolg zu haben. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 3) Diese Tätigkeiten finden sich ebenso im klassischen Marketing. Das Dienstleistungsmarketing weist jedoch so viele Besonderheiten auf, dass eine detaillierte Betrachtung des Themas Dienstleistungsmarketing unumgänglich ist (Meffert & Bruhn, 2009, S. 4).

3.3 Der Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing

Bei der strategischen Marketingplanung von Dienstleisterinnen und Dienstleistern gibt es einige Instrumente zu Marktbeeinflussung, beispielsweise die Preispolitik. Für diese Instrumente sollen Strategien gefunden werden, mit denen die Ziele erfolgreich realisiert werden können. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 179) Marketing-Management beschreibt ein vielfältiges Aufgabengebiet mit dem Ziel, Kundinnen und Kunden einen Mehrwert zu bieten (Kotler & Keller, 2012, S. 5). Dieser Mehrwert soll zu einer guten Kundinnen- und

Kundenbeziehung führen. Die Umsetzung der Marketingstrategien und Marketingprogramme kann durch den Marketing-Mix erfolgen. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 12)

Im Dienstleistungsmarketing gibt es für Kundinnen und Kunden oft Unsicherheiten, da relevante Attribute des Anbieters nicht gänzlich beurteilbar oder beobachtbar sind. Dadurch kann ein gewisses Risiko beim Kauf wahrgenommen werden. Die Nutzung des Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing kann dieses gefühlte Risiko reduzieren. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 43)

Diese Instrumente gibt es auch im Marketing für Güter und werden häufig als „4 P“ zusammengefasst. Dazu gehören product (Produkt, Leistung), price (Preis), place (Ort, Distribution) und promotion (Promotion, Kommunikation) (Kotler & Armstrong, 2012, S. 48). Diese Instrumente können auch für Dienstleistungsmarketing verwendet werden. Dafür sollte jedoch eine Modifizierung erfolgen. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 179). Bei Dienstleistungen werden daher die Leistungs politik, Kommunikations politik, Distributions politik und Preis politik betrachtet (Meffert & Bruhn, 2009, S. 243). Auch für Coaching ist dieses Modell passend (Böning, 2014, S. 26). Kotler und Armstrong (2012, S. 5) fassen den Marketing-Mix zusammen und sagen, dass die Anbieterin oder der Anbieter die Bedürfnisse und Wünsche der Kundinnen und Kunden kennen muss, um Produkte zu entwickeln und diese anbieten zu können, die deren Erwartungen entsprechen. Diese Produkte müssen Mehrwert bieten und sollen optimal vertrieben und beworben werden. Die Produkte sollen zu einem effizienten Preis angeboten werden, um sie gut zu verkaufen.

Innerhalb dieser einzelnen Bereiche gibt es wiederum verschiedene Ausprägungen und Wege, um diese zu definieren und zu bearbeiten, zum Beispiel innerhalb der Leistungs politik, die Leistungs differenzierung oder Leistungs innovation (Meffert & Bruhn, 2009, S. 249). Für Coaches bieten sich zum Beispiel die folgenden Ausprägungen innerhalb der Kommunikations politik des Modells an: Artikel in Fachzeitschriften, Workshops und Veranstaltungen oder eine professionelle Internet-Präsenz (Böning, 2014, S. 26f). Auch die klassische Werbung ist nach wie vor einer der relevantesten Aspekte innerhalb der Kommunikations politik (Sethuraman, Tellis & Briesch, 2011, S. 457ff).

Unterschiede in der Marketing-Orientierung wurden insofern festgestellt, als dass Dienstleisterinnen und Dienstleister, die hauptsächlich mit Unternehmen als Kunden zu tun haben, mehr Wert auf Marketing legen, als solche, die mit Privaten arbeiten (Zeithaml et al., 1985, S. 44). Diese Erkenntnis ist durch diese Arbeit nicht überprüfbar, da nur Coaches im Unternehmenskontext in der Erhebung eine Rolle spielten.

3.3.1 Die Produkt- und Leistungs politik

Neben physischen Produkten und Ideen könnten auch Services beziehungsweise Dienstleistungen angeboten werden. Der Begriff Produkt kann durchaus irreführend sein, da eben primär physische Güter umgangssprachlich oft als Produkte bezeichnet werden. Doch Services oder die Kombination aus physischem Produkt und Service können ebenso als Produkt bezeichnet werden. Auch Veranstaltungen, Orte oder Organisationen können ein Produkt sein. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 7ff)

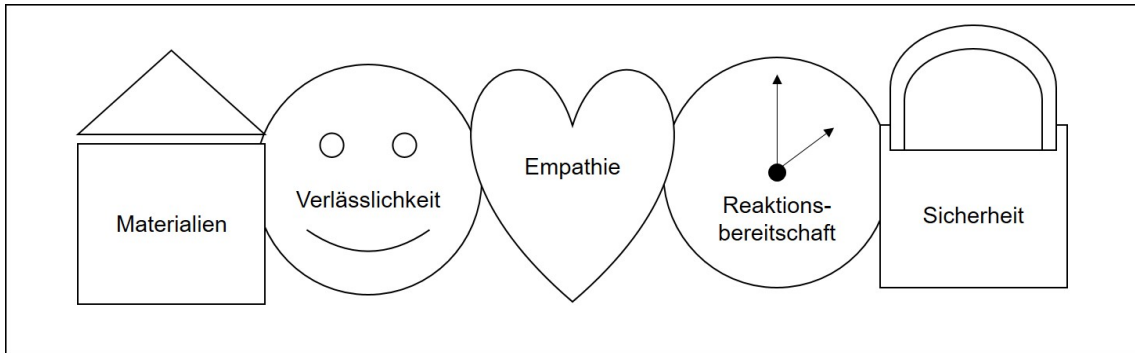
Die Dimension des Produktes kann bei Dienstleistungen als Leistung beschrieben werden. Daraus ergibt sich eine Leistungsstrategie. In dieser Leistungsstrategie wird festgehalten, welche Dienstleistungen angeboten werden sollen und zu welcher Qualität diese bereitgestellt werden, um die festgesetzten Ziele der Unternehmung zu erfüllen. Die Ziele können beispielsweise eine gute Kundinnen- und Kundenbindung sein oder die Abgrenzung zu Konkurrentinnen und Konkurrenten unter einem sinnvollen Einsatz von verfügbaren Ressourcen. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 179ff)

Erst durch die Bestimmung des Produktes oder der Leistung kann das Bedürfnis der Kundin oder des Kunden befriedigt werden. Das bedeutet: Der Marketing-Mix bringt erst mit einem Produkt oder einer Leistung einen Mehrwert für die Kundin oder den Kunden. Auf diesen Produkten oder Leistungen können Unternehmen beginnen, Kundinnen- und Kundenbeziehungen zu etablieren. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 224)

Es gibt unterschiedliche Ansätze zur Bestimmung und Definition einer Leistung. In die Überlegungen einbeziehen sollte man die materielle Ausstattung, die Prozesse sowie die Planung der räumlichen und zeitlichen Kapazitäten. Möglichkeiten, diese Überlegungen umzusetzen, gibt es viele. Genannt seien die Programminnovationen und Programmvariationen, die Eliminierung von Elementen des Programms oder eine klare Markenpolitik. Alle diese Aspekte sind Teile der Leistungsprogrammpolitik. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 248) Die Innovation neuer Leistungen ist im Dienstleistungsbereich besonders herausfordernd. Patente oder rechtliche Grundlagen sind in diesem Feld oft schwer durchzuführen. Die Konkurrenz kann schnell zu Nachahmungen tendieren. (Oke, 2004, S. 39)

Bei Überlegungen zur Schaffung einer neuen oder zur Adaption einer bestehenden Leistung, sollten die folgenden fünf Einflussgrößen berücksichtigt werden:

Abbildung 5: Determinanten der Qualität von Services nach Kotler & Keller



Quelle: Eigene Abbildung nach Kotler & Keller (2012, S. 374)

Materialien: Sofern für eine Dienstleistung Materialien, Räumlichkeiten oder Ausrüstung notwendig sind, sollten diese adäquat gestaltet sein.

Verlässlichkeit: Die Anbieterin oder der Anbieter führt die Dienstleistung so aus, dass sich die Kundinnen und Kunden auf ein gutes und korrektes Ergebnis verlassen können.

Empathie: Dienstleisterinnen und Dienstleister sollen sich auf jedes Individuum einstellen und das Service ideal auf die jeweilige Person anpassen können.

Reaktionsbereitschaft: Die Kundinnen und Kunden sollen die Dienstleistung rasch erhalten.

Sicherheit und Gewissheit: Die Anbieterin oder der Anbieter soll die für die Dienstleistung notwendigen Fähigkeiten mitbringen. Die Kundinnen und Kunden sollen sich auf geistige und körperliche Eignung der Person, die für die Erbringung der Leistung notwendig ist, verlassen können. (Kotler & Keller, 2012, S. 374)

3.3.2 Die Preispolitik

Der Preis ist die Menge an Geld, die für eine Leistung oder ein Produkt entrichtet wird (Kotler & Armstrong, 2012, S. 52). Die Entscheidung einer Kundin oder eines Kunden für ein Produkt oder eine Leistung wurde früher noch deutlich stärker vom Preis geprägt. Erst in den letzten Jahren nehmen andere Perspektiven für die Kaufentscheidung eine zusehends wichtigere Rolle ein. Gleich geblieben ist die Bedeutung der Auswirkung des Preises für die Profitabilität einer Unternehmung. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 290) Nur der Preis im Marketing Mix bringt Umsatz. Die anderen drei Seiten repräsentieren Kosten. Außerdem ist dieses Element eines der flexibelsten. Die Ausgestaltung von Produkten oder die Kommunikationsstrategie kann nicht so schnell adaptiert werden wie die Preisgestaltung. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 290) Dazu zählt Borden (1964, S. 9) unter anderem spezifische Preisdefinitionen, Preis-Richtlinien oder Listenpreise. Preisfixierungen durch Behörden sind auch eine Form der Preisgestaltung (Rathmell, 1966, S. 35).

Der Preis wird von Kundinnen und Kunden häufig als Indikator für Qualität wahrgenommen. Von Anbieterinnen und Anbietern wird der Preis auch zur Abgrenzung von Mitbewerberinnen und Mitbewerbern herangezogen. (Yoo, Donthu & Lee, 2000, S. 206) Bei Dienstleistungen ist der Preis eine der wichtigsten Maßnahmen um kurzfristiger Nachfrage zu begegnen (Meffert & Bruhn, 2009, S. 45) und wird meistens von den Dienstleisterinnen oder Dienstleistern festgelegt (Meffert & Bruhn, 2009, S. 180).

3.3.3 Die Kommunikationspolitik

Unter Kommunikationspolitik sind alle Handlungen zusammengefasst, die den Wert einer Leistung oder eines Produktes zum Ausdruck bringen sowie Interessentinnen und Interessenten davon überzeugen, diese Leistung oder dieses Produkt zu erwerben. Eine konkrete Handlung kann beispielsweise Werbung sein (Kotler & Armstrong, 2012, S. 52). Bei Dienstleistungen ist die emotionale Bindung von Kundinnen und Kunden maßgeblich für die Kommunikationspolitik. Dabei soll die Kommunikation so gestaltet sein, dass sich die Kundinnen und Kunden mit der Anbieterin oder dem Anbieter verbunden fühlen. Mittel dafür können Kundinnen- und Kundenevents oder Kundinnen- und Kundenzeitungen sein. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 181) Die Mund-zu-Mund-Kommunikation bzw. das Weiterempfehlungsverhalten werden gerade im Dienstleistungsmarketing als entscheidend dargestellt, da die Leistung selbst sehr heterogen sein kann (Zeithaml et al., 1985, S. 44).

Bruhn (2008, S. 199) beschreibt die Kommunikationspolitik als Summe aller Tätigkeiten, Interaktionen und Instrumente der marktgerichteten Kommunikation, zum Beispiel in Form von Anzeigen, der innerbetrieblichen Kommunikation, etwa in Form von Mitarbeiterzeitschriften und der interaktiven Kommunikation, die zwischen Dienstleisterin oder Dienstleister und der Kundin oder dem Kunden entsteht.

Kotler und Keller (2012, S. 478) fassen acht Kommunikationsarten zusammen: Werbung, Verkaufsförderung, Veranstaltungen, Public Relations, Direktmarketing, Online-Marketing, Empfehlungen und persönlicher Verkauf. Bevor man mit der Gestaltung der Kommunikationsmittel oder Ziele beginnt, sollten Zielgruppen definiert werden, die mit der Kommunikation angesprochen werden sollen (Bruhn, 2007, S. 77ff). Für Dienstleistungen die an Unternehmen erbracht werden, erachten Zeithaml et al (1985, S. 43) Werbung als weniger relevant als im privaten Bereich.

Kommunikation bei Dienstleistungen kann auch während der Erstellung oder kurz davor eine Rolle spielen, zum Beispiel bei der Absage oder beim Verschieben eines Termins. Eine Interaktion während der Erbringung der Dienstleistung kann zu einer besseren Be-

ziehung mit den Kundinnen und Kunden führen und die Erbringung der Leistung erleichtern, durch unmittelbares Feedback und relevantes Wissen der Kundin oder des Kunden. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 281)

Im Dienstleistungsbereich können bei fähigkeitsintensiven Leistungen die Dokumentation von Kompetenzen und davon abgeleitete Vorteile betont werden. Die Ausstattung soll dann betont werden, wenn diese herausragend oder nicht allgemein verfügbar ist. Der Beleg besonderer Kompetenzen kann zum Beispiel durch die Darstellung von Zertifikaten, Urkunden oder Zeugnissen passieren. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 41)

3.3.4 Die Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschreibt den Ort, an dem Güter oder Dienstleistungen angeboten werden (Kotler & Armstrong, 2012, S. 52). Darunter lassen sich auch Distributionsstrategien zusammenfassen. Diese beschreiben, welche Vertriebswege und Absatzmittler angewandt werden (Meffert & Bruhn, 2009, S. 180). Damit verbunden wird häufig der Begriff Channel erwähnt. Dieser Terminus beschreibt, wie Produkte von den Anbieterinnen und Anbietern zu den Konsumentinnen und Konsumenten gelangen. Dieser Weg schließt zum Beispiel die Zeit oder Zwischenhändler mit ein. (Kotler & Keller, 2012, S. 418)

Bei Dienstleistungen besteht die Besonderheit, dass es sich um Tätigkeiten oder Prozesse handelt und diese verbraucht werden. Das heißt, man kann sie nicht aufheben, in ein Regal stellen oder einer Inventur unterziehen. Man kann Dienstleistungen nur selten über Mittelsmänner erwerben. (Rathmell, 1966, S. 34) Daher hat die Distributionspolitik für diese Arbeit nur eine eingeschränkte Bedeutung.

3.3.5 Kritik am Marketing-Mix

Dieses Modell, das schon nach dem Zweiten Weltkrieg angewendet wurde, hat nicht nur Anhängerinnen und Anhänger (Kuß, 2011, S. 5f). Kritisiert wird, dass bei der Zusammenfassung zu sehr simplifiziert wird, es für den Dienstleistungsbereich nicht geeignet ist oder die Perspektive, die dieses Modell einnimmt, nicht korrekt ist. Eine genauere Betrachtung der Kritikpunkte findet sich in den nächsten Absätzen.

Ein Argument gegen den Marketing-Mix findet sich in der Abkürzung 4 P. Es wird kritisiert, dass durch den Fokus auf den Buchstaben P wertvolle, andere Aspekte außer Acht gelassen werden, die nicht mit diesem Buchstaben beginnen. Ein sehr relevanter Aspekt für diese Arbeit ist der Begriff „Services“. Jedoch werden Services, wie zum Beispiel im Bankensektor oder bei Fluggesellschaften, auch als Produkte ausgestaltet. Beispiele dafür sind Bausparverträge oder Business-Class-Tickets. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 52)

Obwohl Verpackung im Englischen auch mit einem P beginnt (packing), findet dieser Begriff keinen Platz im Konzept der 4 P. Argumentiert wird das dahingegen, dass die Verpackung eine Entscheidung zum Produkt ist und daher unter diesem Begriff eingeordnet werden kann. Subsummiert werden auch viele andere Begriffe, die relevant für den Marketing-Mix sind. Durch die Zusammenfassung auf die 4 P wird ein gutes Regelwerk beziehungsweise ein guter Rahmen für Marketing Programme gegeben und eine breite Perspektive ermöglicht. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 52; Rafiq & Ahmed, 1995, S. 13)

Ein weiterer Kritikpunkt ist der Fokus, mit dem der Marketing-Mix arbeitet. Er liegt auf den Verkäuferinnen und Verkäufern, nicht auf den Käuferinnen und Käufern bzw. Kundinnen und Kunden. Anstelle der bereits erwähnten 4 P sollten daher eher Kundeninnen- und Kundenlösung, Kundeninnen- und Kundenkosten, Komfort und Kommunikation sein. Also eher 4 K denn 4 P, die betrachtet werden sollen. Auch hier kann auf das Regelwerk verwiesen werden, das vereinfachen und dennoch einen guten Überblick geben soll. So kann zum Beispiel die Kundeninnen- und Kundenlösung auch durch ein sehr gutes Produkt dargestellt werden. (Kotler & Armstrong, 2012, S. 52)

Kritisiert wird auch, dass der Dienstleistungssektor nicht so leicht zu beschreiben ist. Es würden Begriffe wie Personalpolitik oder Prozesspolitik vernachlässigt (Kushwaha & Agrawal, 2015, S. 85). Dagegen spricht, dass diese Begriffe nicht mehr zur klassischen Aufgabe des Marketings gehören (Meffert & Bruhn, 2009, S. 243).

Zusätzliche P analysierten Rafiq & Ahmed (1995, S. 13) und kamen zum Schluss, dass für Forscherinnen und Forscher im Bereich des Marketings vier P teilweise zu wenig umfangreich sind, sieben P und somit sieben Dimensionen hingegen als zu komplex wahrgenommen wurden. Eine weitere Begründung gegen die Betrachtung von weiteren Ps, insbesondere bei dieser Arbeit, wie Prozesspolitik oder Personalpolitik (Kushwaha & Agrawal, 2015, S. 85), ist die Organisationsform von Coaches. Mehr als drei Viertel der Coaches am deutschen Markt bieten ihre Leistungen als selbstständige Freiberuflerinnen und Freiberufler, Selbstständige mit eigenem Unternehmen oder als vernetzte Einzelanbieterinnen und Einzelanbieter an. (Stephan & Gross, 2011a, S. 10) Personal- und Prozesspolitik werden daher auf Grund der Unternehmensgröße kaum bis keine Bedeutung für diese Anbieterinnen und Anbietern haben. Ähnlich sehen es Mc Cartan-Quinn und Carson (2003, S. 210). Sie halten viele Marketingtheorien in ihrem Umfang für kleine Unternehmen für zu wenig praktikabel. Der Marketing-Mix stellt ein einfaches und gut anwendbares Tool dar. Zeitgleich bietet dieses Modell eine große Vielfalt an Möglichkeiten. (Constantinides, 2006, S. 432) Es ist ein Modell, das gerade für die Konzeption von Marketing-Maßnahmen geeignet ist (Rafiq & Ahmed, 1995, S. 13).

Obwohl das Modell schon sehr lange besteht, wird es in zahlreichen aktuellen wissenschaftlichen Publikationen verwendet. (Huang & Sarigöllü, 2012, S. 92ff; Mintz & Currim, 2013, S. 17ff.). Constantinides (2006, S. 432) beschäftigte sich mit diversen wissenschaftlichen Arbeiten über die 4 P. Er kam dabei zum Schluss, dass das Modell des Marketing-Mix' beziehungsweise der 4 P schon über 40 Jahren geschätzt und angewandt wird. Dabei stillt es sowohl die Management- als auch Planungsbedürfnisse der Marketerinnen und Marketers. Es ist ein einfaches und praktisches Modell. Solange kein anderes Modell alle diese Parameter erfüllen kann, werden die 4 P wahrscheinlich so populär bleiben.

4 Einsatz von Marketing im Coaching

In diesem Kapitel wird eingangs erörtert, aus welchen Gründen Marketing bei Coaches teilweise ein unbeliebtes Thema ist und warum es dennoch notwendig wäre, diesem Bereich mehr Beachtung zu schenken. Danach wird auf die Besonderheiten der Dienstleistung Coaching eingegangen. Mögliche Methoden und Instrumente des Marketings setzen den Abschluss dieses Kapitels und schaffen die Verbindung der beiden großen Bereiche Coaching und Dienstleistungsmarketing.

4.1 Gründe für wenig Einsatz von Marketing im Coaching

Marketing ist nicht für alle Coaches ein angesagtes Thema (Böning et al., 2011, S. 50). Wenn Coaches Marketing betreiben, handelt es sich oft um dezente Versuche, derer sie sich bedienen. Beispielsweise können Homepages, die ohne vorhandenem Wissen oder professioneller Beratung selbst erstellt werden, schnell unprofessionell wirken. (Böning et al., 2011, S. 74) Dabei spielt Marketing gerade in kleinen Unternehmen eine wesentliche Rolle. Mc Cartan-Quinn und Carson (2003, S. 201) sehen einen Zusammenhang zwischen dem Scheitern von kleinen Unternehmen und einem schlechten Management der finanziellen Aspekte sowie einer zu geringen Bedeutung von Marketing. Die Aversion gegenüber der Vermarktung kann an den folgenden Gründen liegen:

Eine gewisse Abneigung könnte in den Werten liegen, die für viele Coaches zentral in ihrer Tätigkeit und in ihrem Auftritt nach außen sind. Zurückhaltung und Empathie sehen viele als essentiell für den Beruf der bzw. des Coaches an. Außerdem haben viele Coaches die Idee, dass gute Arbeit ohne weiteres Zutun erfolgreich sein wird. (Böning et al., 2011, S. 50) Darin zeigt sich ein gewisses Dilemma. Laut Böning et al. (2011, S. 51) ist Zurückhaltung eine der wesentlichen Haltungen von Coaches. Ohne eine gewisse Form der Selbstdarstellung ist es meist schwer möglich, sich selbst zu vermarkten. Weitere Werte neben Zurückhaltung und Empathie, die als essentiell für Coaches dargestellt

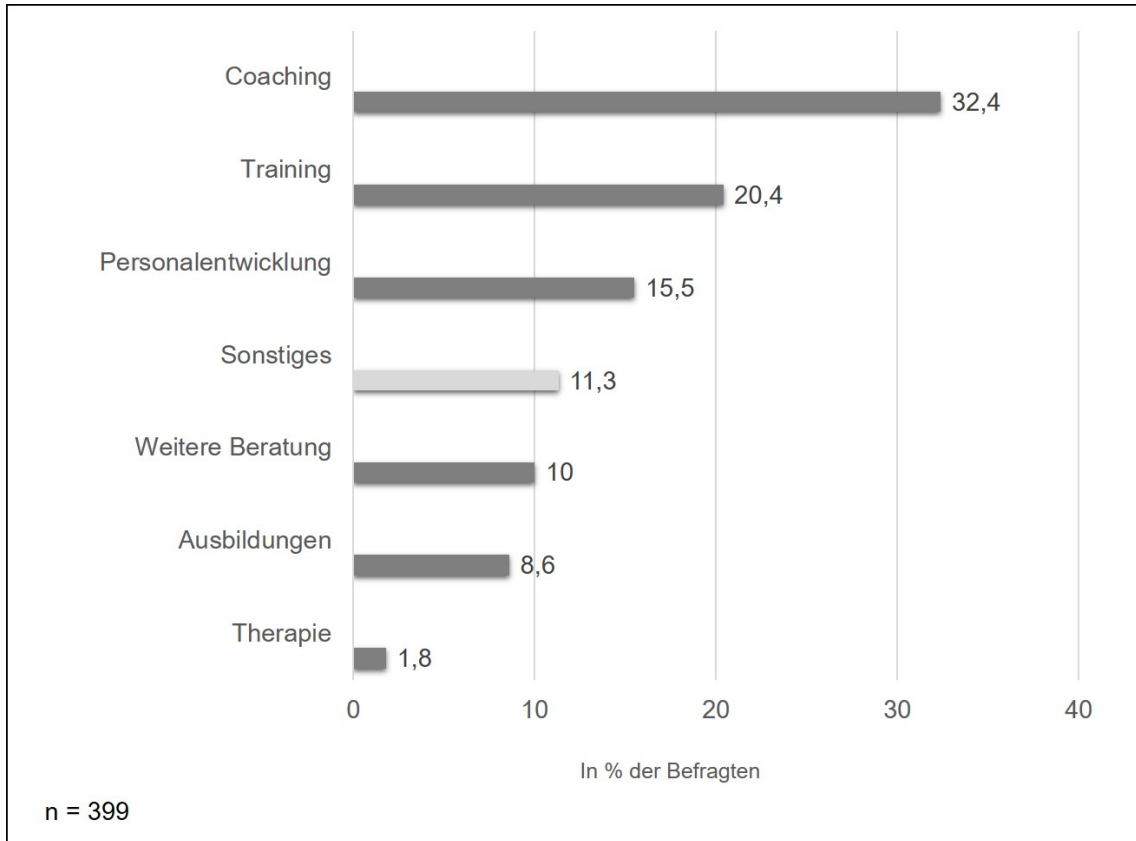
werden, sind Humanität, das Kümmern um Mitmenschen, und ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit. Auch hier sehen viele Coaches einen Widerspruch zu einer klaren und langfristigen, also bewussten Positionierung am Markt in Form von facettenreicher Kommunikation.

Ebenso könnte ein Mangel an Wissen im Bereich des Marketings für die Ablehnung von Marketingaktivitäten sprechen. Mit Marktforschung oder der Verwendung des Marketing-Mix sind viele Coaches nicht vertraut. (Böning et al., 2011, S. 51) Eine Erhebung auf dem österreichischen Markt kommt zu einem ähnlichen Ergebnis (communications - Agentur für PR, Events & Marketing 10.09.2013).

Nicht nur den Mangel an Marketing-Know-how sondern auch die mangelnde Erfahrung nennt Böning (2014, S. 27) als Problem. Das Aneignen dieses Wissens über den Markt kann durchaus herausfordernd sein. Derzeit gibt es nur eingeschränkt brauchbare Forschung im Bereich des Marketings für das Feld des Coachings. (Böning et al., 2011, S. 52)

Zu geringe finanzielle Mittel und nur eingeschränkte zeitliche Möglichkeiten sind für Böning (2011, S. 80) weitere Gründe warum Marketing wenig eingesetzt wird. In der Coaching-Umfrage von Middendorf (2015, S. 9) wurde auch das Thema Jahresarbeitszeit beleuchtet. Wie nutzen Coaches ihre Zeit? Fast 90 % ihrer Jahresarbeitszeit im Rahmen der Coaching-Tätigkeit verwenden Coaches für Coachings, Trainings, Aus- und Weiterbildungen und die Supervision der eigenen Tätigkeit. Nur zirka 11 % der Zeit wird von Coaches für sonstige Tätigkeiten genutzt. Die genauen Ergebnisse sind in der nachfolgenden Grafik ersichtlich.

Abbildung 6: Prozentuelle Anteile der Coaching-Tätigkeit



Quelle: Eigene Darstellung nach Middendorf (2015, S. 9)

4.2 Besonderheiten im Marketing für Coaches

Entscheidend für den Einsatz von Marketing ist zudem die jeweilige Unternehmensform. Bei den Befragten der Marburger Coaching Studie waren über 75 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer freiberuflich tätig oder selbständig. (Middendorf, 2015, S. 10) Auf Grund dessen wird der Fokus auf freiberuflich tätige Coaches und Einpersonenernehmen gelegt.

Neben der Besonderheit der zahlreichen freiberuflichen Coaches und Einpersonenernehmen ist auch die Dienstleistung des Coachings eine spezielle. Diese zählt zu den Vertrauensgütern. Das bedeutet, dass der tatsächliche Nutzen nicht vollends bestimmbar ist (Stephan & Gross, 2011a, S. 16). Die Konsequenzen aus der Leistung Coaching treten möglicherweise erst deutlich zeitversetzt ein (Ely et al., 2010, S. 593ff). Außerdem zählt Coaching zu den Erfahrungsgütern. Erfahrungsgüter werden davon charakterisiert, dass eine Einschätzung der Leistung erst durch die wiederholte Durchführung oder den wiederholten Bezug möglich wird. Die Gestaltung von Coaching kann sehr verschieden sein. Kontextfaktoren, die relevant für den Erfolg sind, sind zum Beispiel die konkrete Leistung, der Anlass oder die Persönlichkeitsmerkmale. (Stephan & Gross, 2011a, S.

16) Diese Faktoren zeigen, dass es relevant ist, einen nachhaltigen Marktauftritt und eine gute Reputation aufzubauen. Insbesondere, um mit anderen Faktoren, als durch die sofort merkbare Qualität der Leistung, zu überzeugen, die in dem Fall nicht immer möglich ist.

4.3 Der Marketing-Mix für Coaching

Coaching als höchst individuelle Leistung sollte im Marktauftritt vor allem zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Die diversen Bereiche des Coachings und damit die Zielgruppen dieser wurden bereits erwähnt. Führungskräfte, die ihre Kommunikation schärfen oder ihre Führungskompetenz verbessern möchten, sollten anders adressiert werden, als Personen, die ein Gesundheits-Coaching suchen. Diese Präsenz sollte ehrlich und transparent gestaltet sein. (Böning et al., 2011, S. 57–58)

Es gibt nicht nur die Coaches am Markt, die, unter anderem wegen der im Kapitel 4.1 erwähnten Argumente, auf Marketing verzichten. Es haben sich durchaus Coaches etabliert, die genau diese zielgruppenorientierte Kommunikation am Markt durchführen und durch einen passgenauen Einsatz des Marketing-Mix‘ für sich gefunden haben. (Böning et al., 2011, S. 50) Die Wege, sich als Coach zu positionieren, sind vielfältig und können durch einen geschickten Einsatz von Marketing-Instrumenten zu einer Steigerung des Umsatzes führen. (Böning, 2014, S. 26)

4.3.1 Produkt- & Leistungsgestaltung

Das Produkt bzw. die Leistung einer oder eines Coaches ist das Coaching. Doch eigentlich ist es nicht „das eine Coaching“, sondern eine große Bandbreite an möglichen Ausgestaltungen von Coaching. (Böning et al., 2011, S. 64) Diese große Vielfalt an Möglichkeiten und die immer größer werdende Zahl von Coaches am Markt unterstreichen die Bedeutung der Differenzierung der einzelnen Anbieterinnen und Anbieter sowie deren Leistungen. Diese Leistungsdifferenzierung kann am Markt gezielt die Kundinnen und Kunden ansprechen oder die Entscheiderinnen und Entscheider adressieren und eine Interaktion stattfinden lassen. (Böning et al., 2011, S. 68)

Dafür notwendig ist ein klares Profil der oder des Coaches. Es soll klar erkennbar sein, was die Schwerpunkte und Stärken der oder des Coaches sind. (Böning et al., 2011, S. 70) Die beschriebene Spezialisierung inklusive des Fokus‘ auf eine definierte Zielgruppe wird nicht von allen Coaches angenommen. Oft spricht das Unbehagen dagegen, dass durch dieses Einschränken auf eine Zielgruppe andere potenzielle Kunden außen vor gelassen werden. Durch dieses breite Bearbeiten des Marktes, also mit sehr allgemeinen Produkten, kann genau das Gegenteil eintreten. Kundinnen und Kunden können in

der Vielfalt an Angeboten oft nicht mehr die oder den Coach finden, der genau ihren Anliegen und Erwartungen entspricht. (Rauen, 2011, S. 82)

Das Festlegen einer Zielgruppe, die mit dem Produkt angesprochen werden soll, ist durch die Reflexion über die eigene Person möglich. Dabei soll die Person die eigene Biographie, Stärken und Charakterzüge sowie Erfahrungen und Qualifikationen berücksichtigen und daraus den Fokus der eigenen Arbeit ableiten. Die dann definierte Zielgruppe wird erfolgreich adressiert, wenn die potenziellen Klientinnen und Klienten einen Nutzen aus der Arbeit der oder des Coaches erfahren und die oder der Coach sich dabei von anderen unterscheidet. (Rauen, 2011, S. 88) Zusätzlich kann beim Profilieren der Produkte und der Person am Markt auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgegriffen werden. Diese Erkenntnisse müssen nicht nur aus der Coaching-Forschung kommen, sondern können natürlich aus anderen Feldern stammen und auf die Bedürfnisse und Besonderheiten der Branche umgemünzt werden. (Greif, 2014, S. 309) Mögliche Spezialisierungen wurden schon im Kapitel 2.6 beschrieben. Beispielsweise gibt es die Möglichkeit, sich im Feld des Business-Coachings zu spezialisieren oder seinen Schwerpunkt auf Gesundheits-Coachings zu legen. (Böning, 2014, S. 22)

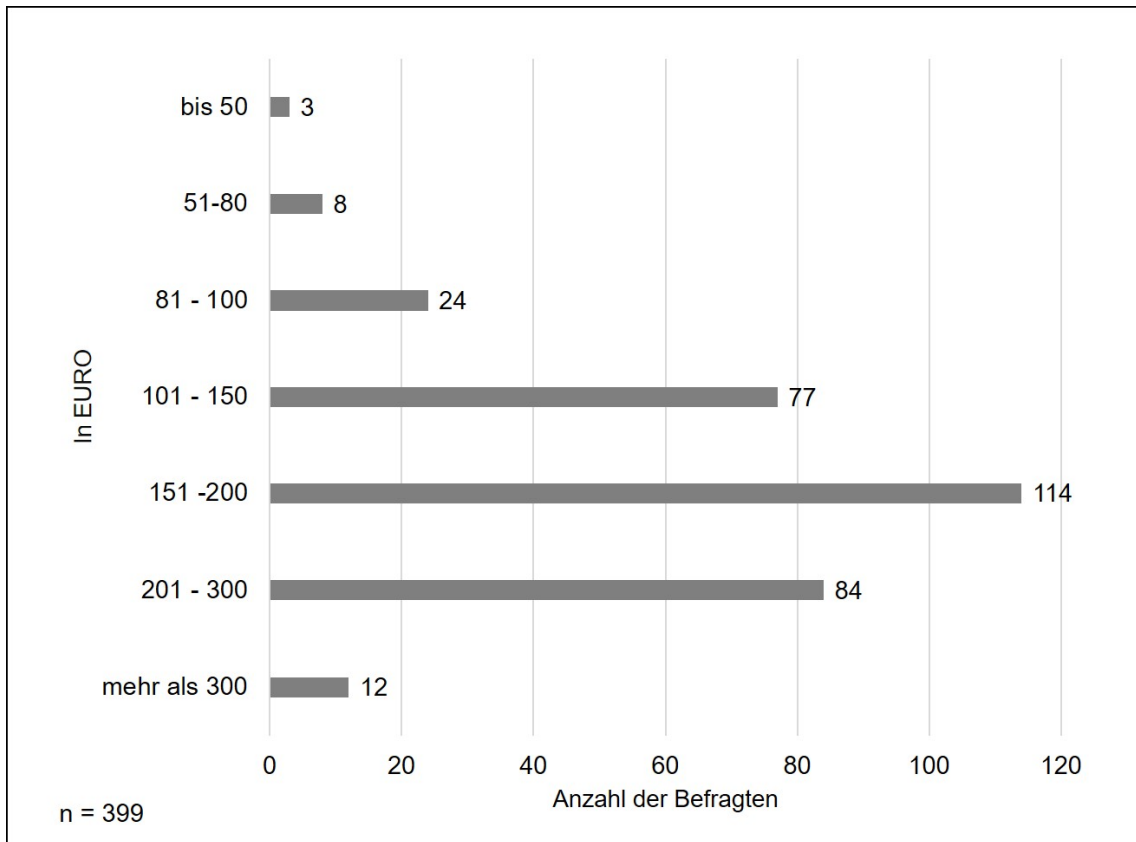
Das orientieren an anderen Anbieterinnen und Anbietern ist eine weitere Möglichkeit. Ein komplettes Übernehmen der Leistungen und Produkte ist nicht zu empfehlen. Der Erfolg vieler Anbieterinnen und Anbieter ist über eine längere zeitliche Periode entstanden. Daher macht ein breites Spektrum an Angeboten von etablierten Coaches für die Kundinnen und Kunden oft mehr Sinn als ein Überangebot einer Einzelperson, die neu auf den Markt kommt. (Rauen, 2011, S. 82)

4.3.2 Preisgestaltung

Es gibt vielerlei Wege und Ansätze zur Fixierung von Preisen für die Leistung Coaching. Die Preisgestaltung von Coaches ist heterogen. Ein Karrierecoaching kann mit EUR 500 bis über EUR 1.000 zu Buche schlagen. (Kuntz, 2010, S. 219) Wie im Kapitel 2.6.4 beschrieben, werden Coaches mit einem Tages- oder Stundensatz über einer gewissen Grenze häufig nicht in Coach-Pools berücksichtigt und für Einzelfälle dennoch beauftragt. (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 225) Middendorf (2015, S. 23f) hat sich auch mit der Preisgestaltung von Coaches beschäftigt. Die Stundensätze, die Coaches im Business-Kontext verlangen, unterscheiden sich teilweise von Coachings im privaten Bereich. Für Unternehmen kostet eine Coaching-Stunde bei zirka einem Viertel der Befragten Coaches zwischen EUR 151 und EUR 200. Auch noch knapp ein Viertel verlangt zwischen EUR 201 und EUR 300. Etwa ein Fünftel der befragten Coaches hat einen Stundensatz

von EUR 101 bis EUR 150, wenn der Auftrag für ein Unternehmen erfolgt. Die genauen Ergebnisse finden sich in der nachfolgenden Grafik. (Middendorf, 2015, S. 23)

Abbildung 7: Stundensätze von Coaches im Business-Kontext



Quelle: Eigene Darstellung nach Middendorf (2015, S. 23)

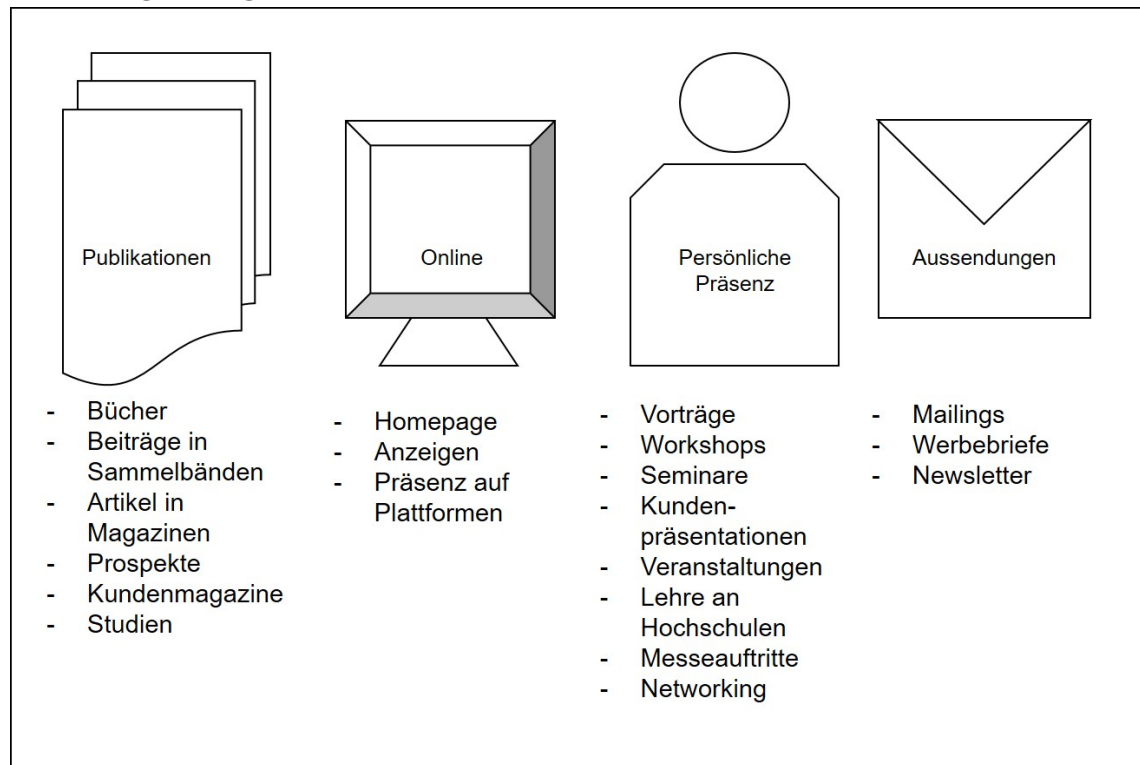
Vogelauer und Ruijs (2012, S. 224) fassten die Preisspannen in ihrer Studie stärker zusammen. Ein zweiter Unterschied ist das Alter der Publikation von drei Jahren. Dieser Erhebung zufolge gibt etwa die Hälfte der Coaches an, für eine Stunde zwischen EUR 100 und EUR 150 zu verlangen. Zwanzig Prozent der Befragten legten ihren Stundensatz unter EUR 100 fest und etwa ein Drittel bei EUR 150 bis EUR 200.

Der Stundensatz ist nur eine der relevanten Messgrößen für Unternehmen. Eine zweite stellt der Umfang des Coaching-Prozesses dar. Mehr als ein Drittel der von Middendorf (2015, S. 7) befragten Coaches gab an, zwischen sechs und zehn Stunden für einen Prozess zu benötigen. Zirka ein Fünftel der Befragten legte sich auf elf bis fünfzehn Stunden fest. Die drittgrößte Gruppe der Befragten, mit ungefähr vierzehn Prozent der Grundgesamtheit, braucht drei bis fünf Einheiten.

4.3.3 Kommunikation

Die Möglichkeiten für Coaches, am Markt aufzutreten und mit den Kundinnen und Kunden in Interaktion zu treten, sind mannigfaltig. Böning et al. (2011, S. 72) stellen zahlreiche davon dar, die sich, in der folgenden Grafik kumuliert, wiederfinden:

Abbildung 8: Möglichkeiten der Kommunikation von Coaches



Quelle: Eigene Abbildung nach Böning et al. (2011, S. 72)

In der Grafik wurden die Vorschläge in vier Bereiche zusammengefasst. Publikationen können sowohl wissenschaftlicher Art, in Form von Studien oder Büchern sein. Aber auch Prospekte über die Leistungen und Angebote oder Kundenmagazine können veröffentlicht werden. Die Bedeutung von Online-Kommunikation wird in den nächsten Absätzen näher beschrieben. Mögliche Wege sind eine eigene Homepage oder die Präsenz auf diversen Plattformen.

Die persönliche Kommunikation mit potenziellen Kundinnen und Kunden kann durch den Auftritt bei Messen oder Seminaren stattfinden. Networking-Events, ohne eine persönliche Präsentation, können für die informelle Kommunikation genutzt werden. Aussendungen können in digitaler Form oder als Hardcopy erfolgen. (Böning et al., 2011, S. 72)

Wichtig ist, dass die Spezialisierung der Produkte und Leistungen, die im Kapitel 4.3.1 beschrieben wurde, auch in der Kommunikation am Markt berücksichtigt wird.

Ein undifferenzierter Internetauftritt oder ein Prospekt, das eine klare Linie vermissen lässt, kann statt einem Zulauf an Kundinnen und Kunden zum Gegenteil führen. (Rauen, 2011, S. 82) Außerdem ist bei allen diesen Möglichkeiten der Kommunikation zu berücksichtigen, dass es gerade bei Coaches weniger um ein reines Verteilen von Informationen geht, sondern im Endeffekt eine Interaktion mit dem Gegenüber entstehen soll. Das passiert am einfachsten, wenn Coaches den Weg der Kommunikation für sich wählen, in dem sie ihre persönlichen Stärken sehen. Wenn die Ansprache mittels Prospekten nicht zu den Vorlieben der jeweiligen Person zählt, weil es am grafischen Feingefühl oder der werbesprachlichen Finesse mangelt, kann es rasch passieren, dass die Aus-sendung nicht ausreichend von der Empfängerin oder dem Empfänger wahrgenommen wird. (Böning et al., 2011, S. 71)

Im Bereich von Publikationen gibt es diverse Möglichkeiten in Umfang, Dichte an Informationen oder Ausgestaltung des Formates. Zum Beispiel können Coaches durch die Publikation von Fachbüchern ihre Kundinnen und Kunden erreichen. Die persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse sollen bei derartigen Entscheidungen mit ausschlaggebend sein. (Rauen, 2011, S. 81) Eine weitere Möglichkeit der Publikation ist in Printmedien. Früher hatten Journalisten häufig eine Gate-Keeper Funktion inne. Sie entschieden, wer Präsenz bekommt und wer nicht. Diese Funktion schrumpft vor allem durch die immer stärker werdenden Social-Media-Kanäle, die gleich beschrieben werden. (Webers, 2013, S. 485)

Unter dem Punkt „Präsenz auf Plattformen“ in der Abbildung 8 können zum Beispiel Social-Media-Plattformen oder Diskussionsforen verstanden werden. Diese Möglichkeit der Kommunikation ist im Vergleich zu bereits lange bestehenden Formen, wie beispielsweise die Publikation von Büchern, eine neue Art und Weise und wird möglicherweise auch deshalb von vielen Coaches unterschätzt und nicht entsprechend eingesetzt. LinkedIn oder Xing bieten sich zum Beispiel für den Business Kontext an. Auch Blog-Beiträge können für Aufmerksamkeit sorgen. Vor allem die Generation, die in wenigen Jahren Führungsaufgaben übernehmen wird, nutzt verstärkt diese Kommunikationskanäle. Wenn diese Personen die Verantwortung für die Auswahl der Coaches erhalten, werden wahrscheinlich die Erfolge von Coaches belohnt, die bereits jetzt diese Kanäle für sich entdeckt haben und verwenden. Diese Kanäle eignen sich nicht nur für die einseitige Kommunikation, sondern auch für den Aufbau von Netzwerken. Bei der Verwendung von Social Media sollen die Besonderheiten der jeweiligen Plattformen berücksichtigt und entsprechend bespielt werden. Umfangreiche Texte machen auf der Plattform Twitter wenig Sinn. Das Posten von Fotos oder Dokumenten ist nicht auf jeder Plattform möglich und erfolgsversprechend. (Rauen, 2011, S. 86f)

Es bestehen auch Online-Portale, wie beispielsweise die Seite www.coaching.cc oder www.coach-datenbank.de, die speziell auf das Angebot von Coaches ausgerichtet sind. Diese stellen auch eine Möglichkeit zur Präsenz im Internet dar. Wie bei den Zertifikaten und Verbänden, die in Kapitel 2.7 beschrieben wurden, ist hier eine große Heterogenität vorhanden. Bieten manche Plattformen eine qualitativ hochwertige Datenbank über die möglichen Coaches, stellen andere hauptsächlich bezahlte Werbungen dar. Auch die Zugangsbeschränkungen zu derartigen Seiten sind nicht immer klar geregelt. Oft reicht es, wenn die Person angibt, Coach zu sein. Viele dieser Plattformen bieten ausschließlich Coaches die Möglichkeit eines Auftritts und keinen anderen Dienstleisterinnen und Dienstleistern. Dadurch ist es noch relevanter, dass die jeweiligen Coaches eine klare Abgrenzung ihrer Fähigkeiten, möglicher Leistungen und Betätigungsfelder schaffen. Nur ein klares Profil kann potenzielle Käuferinnen und Käufer auf das Angebot aufmerksam machen. (Rauen, 2011, S. 84)

Eine Symbiose von persönlicher Präsenz und dem Online-Auftritt bieten Videos. Dieser Form von Kommunikation für Coaches räumt Rauen (2011, S. 88) eine immer größer werdende Rolle ein. Erneut sind es die Entscheiderinnen und Entscheider von morgen die diese Form der Präsentation konsumiert. Durch Videos ist es für Kundinnen und Kunden leichter, ein Gefühl für die Person zu bekommen und einen möglichen Fit festzustellen.

Für alle erwähnten Mittel und Kanäle ist Einheitlichkeit essenziell. Einheitlichkeit in der Kommunikation nach außen und im Auftritt der Person. Abhängig von den finanziellen Mitteln der Coaches und von der verfügbaren Zeit sollte sich jede und jeder Coach für gewisse Schritte entscheiden und diese einheitlich setzen. Ein wiederkehrendes Logo auf Visitenkarten, Website und Newsletter ist nur ein Beispiel dafür. (Rauen, 2011, S. 89)

Die Kommunikation überhaupt anderen zu überlassen ist eine weitere Variante. Insofern, es die Möglichkeit von Empfehlungsschreiben oder guter Mundpropaganda gibt. Gerade bei diesen Varianten sind nur geringe finanzielle Mittel notwendig. Auch Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner oder die Mitgliedschaft in Verbänden können für Präsenz sorgen. Seewald (2015, S. 359) wagt die These, dass diese Wege die relevantesten sind und speziell bei mittelständischen Unternehmen die Kaltakquise selten zum Erfolg führt. Die erwähnten Mitgliedschaften in Verbänden können eine Plattform zum Aufbau des persönlichen Netzwerks bieten. Dafür ist über die formale Mitgliedschaft hinaus ein Mitwirken innerhalb des Verbands, des Gremiums oder der Gemeinschaft wichtig. Diese Mitarbeit in derartigen Gruppen trägt häufig nur beschränkt zum Marktauftritt bei, da mehr die Kolleginnen und Kollegen die Aktivität feststellen und weniger die möglichen

Auftraggeberinnen und Auftraggeber außerhalb dieser Gruppen. Dieses Engagement kann durch die Veröffentlichung von Beiträgen in Fachzeitschriften an potenzielle Kundinnen und Kunden dringen. (Rauen, 2011, S. 83)

4.3.4 Abschließende Überlegungen

Unabhängig mit welchen Instrumenten des Marketing-Mix' man den Marktauftritt plant, empfiehlt es sich, eine Expertin oder einen Experten zu konsultieren. Ein gutgemeinter aber nicht gut gestalteter Marktauftritt kann zu mehr Schaden führen, als er Erfolg bringt. (Böning et al., 2011, S. 71) Rauen (2011, S. 89) schließt seine Ausführungen über Marketing von Coaches damit ab, dass Marketing, so wichtig es auch ist, nur die eigenen Fähigkeiten und die eigene Persönlichkeit unterstreicht und in der Wahrnehmung verstärken kann. Im Zentrum stehen immer die Kundinnen und Kunden und die Qualität, die die oder der Coach diesen bieten kann.

Einen Ausblick geben Stephan & Gross (2011a, S. 32). Sie erwarten, dass das Angebot und der Auftritt von Coaches professionalisiert wird und Standards implementiert werden. Daher gehen sie davon aus, dass der Markt konsolidiert wird. Das heißt, dass sich nur die Anbieterinnen und Anbieter durchsetzen können, die diesem Trend der Professionalisierung folgen. Eine zweite Art von Konsolidierung erwarten sie infolge der Entwicklung, die im Trainingsbereich bereits stattfand (Stenzel, 2010, S. 165). Sie gehen davon aus, dass Dienstleistungsunternehmen entstehen werden, innerhalb derer mehrere Coaches arbeiten werden. Einerseits entstehen diese Coaching-Unternehmen mit mehreren Coaches bereits durch einen Zusammenschluss von separaten Coaches zu größeren Unternehmen. Diese Gründungen erfolgen meist durch Zusammenschlüsse von einzelnen Dienstleisterinnen und Dienstleistern, die bereits vor Ort ansässig sind und agieren. Obwohl diese Zusammenschlüsse noch selten der Fall sind. Andererseits wird erwartet, dass große Beratungsunternehmen den Coaching-Markt bearbeiten werden. Diese können international tätig oder aus anderen Ländern stammen. Tochtergesellschaften werden in den jeweiligen Ländern speziell für Coachings gegründet, in deren Rahmen die Dienstleistung Coaching angeboten werden wird. (Stephan & Gross, 2011a, S. 32)

Unabhängig über welche Wege diese Professionalisierung erfolgen wird, die wissenschaftliche Beantwortung von quantitativen sowie qualitativen Fragestellungen kann dabei helfen, diese noch weiter voran zu treiben. Mögliche Forschungsrichtungen sehen Vogelauer und Ruijs (2012, S. 229) im Bereich der Methoden im Coaching. Außerdem sehen sie Potenzial in der Forschung über die Kooperation von Coaches mit Kundinnen

und Kunden. Genau darin soll der nachfolgende, empirische Teil ansetzen und einen Beitrag zur Professionalisierung des Coachings leisten.

5 Empirie

Nach der Darstellung der relevanten Konzepte und Themen für diese Arbeit, wird in diesem Teil der Arbeit die empirische Untersuchung erörtert. Ziel der empirischen Erhebung war es, herauszufinden, wie der Marktauftritt und die Marketingaktivitäten von den Entscheiderinnen und Entscheidern, die in österreichischen Unternehmen für die Beauftragung von Coaches verantwortlich sind, wahrgenommen werden und welche Implikationen sich daraus für die Kooperationen mit Coaches ableiten lassen.

Einleitend wird die Theorie zu den verwendeten, empirischen Modellen und Instrumenten beschrieben. Danach folgt eine kurze Beschreibung des verwendeten Leitfadens, bevor die Auswertung der erhobenen Daten Platz findet.

5.1 Forschungsdesign

In diesem Teil wird auf die Erhebung selbst, die Methodik dieser sowie die Auswertung der Ergebnisse eingegangen.

5.1.1 Erhebungsinstrument

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden elf Personen, die in Unternehmen in Österreich für die Auswahl von Coaches verantwortlich sind, interviewt. Die Interviews dauerten zirka zwischen einer dreiviertel Stunde und einer Stunde.

Es handelt sich um eine Form der qualitativen Erhebung. Die Befragung erfolgte mittels eines Leitfadeninterviews. Der Leitfaden wurde eigens für diese Erhebung aufgesetzt. Die Befragung mittels Leitfadeninterview wurde deshalb gewählt, weil Zugänge zu subjektiven Sichtweisen erforscht werden sollten. (Flick, Kardorff & Steinke, 2008, S. 19)

Es wurde ein semi-strukturierter Fragebogen dafür herangezogen. Strukturierte Fragen geben sowohl die Frage wie auch die möglichen Antworten an (Reinders, 2012, S. 85). Diese Art von Frage wird zum Beispiel dafür verwendet, um abzugrenzen, ob die Person zur vordefinierten Zielgruppe gehört. Unstrukturierte Interviews lassen dem Interviewee sehr viel Spielraum. Nachteil ist, dass bei dieser Form des Interviews die Vergleichbarkeit häufig schwer möglich ist und eher Einzelfälle betrachtet werden. Semi-strukturierte oder teil-strukturierte Befragungen, wie in dieser Arbeit verwendet, bilden einen Mittelweg. Dabei sind einige Fragen vorformuliert und es bleibt Spielraum für die Erfahrungen und Sichtweisen des Interviewees. Dadurch werden die Themen mehr

eingegrenzt als bei unstrukturierten Befragungen. Eine Kategorisierung der Informationen ist in der Auswertung einfacher möglich. (Reinders, 2012, S. 86)

Der Leitfaden wurde auf Basis der relevanten Literatur eigenständig erstellt. Er gliedert sich in fünf Themenblöcke mit Unterfragen. Alle Fragen wurden auf Deutsch formuliert und ebenso gestellt. Der erste Block befasst sich mit der Auswahl von Coaches für eine Organisation. Dabei geht es nicht um die Auswahl eines Coaches, der bereits im Coach-Pool ist, für einen konkreten Anlassfall, sondern um die Aufnahme in den Coach-Pool bzw. die Auswahl eines Coaches, der noch nicht für die Organisation tätig war und tätig werden soll. Der zweite Punkt dreht sich um die Kooperation mit Coaches. Hier wird erhoben, in welchen Bereichen, Teams, Abteilungen oder Programmen mit Coaches zusammengearbeitet wird. Diese Frage und die jeweiligen Unterfragen sind so umfangreich formuliert, da die Organisationen heterogen zu einander sind und daher diese vielen Möglichkeiten gegeben sein sollten, um alle Interview-Partnerinnen und Interview-Partner abholen zu können. In diesem Themenblock wurde auch erhoben, ob der Einsatz von Coaching, als Instrument zum Erreichen einer bestimmten Zielsetzung, wieder beendet wurde. Nach diesen beiden Blöcken kam der größte und auch relevanteste Teil der Fragen. In diesen geht es darum, wie die jeweiligen Befragten den Marktauftritt und die Marketingaktivitäten von Coaches wahrnehmen. Die Befragung in diesem Teil begann mit sehr offenen Fragen, um den Interview-Partnerinnen und Interview-Partnern viel Spielraum zur Beantwortung zu geben und zu erfahren, was die Personen unter dem Marktauftritt und Marketing von Coaches verstehen und subsumieren. Erst danach wurde auf die jeweiligen Bereiche innerhalb des Marktauftritts bzw. Marketing-Mix eingegangen.

Im vorletzten Block sind Fragen zum Coach-Pool und zur Verwaltung von diesem dargestellt. Dabei wurde auch das Matching der Coaches mit den Coachees im Anlassfall besprochen. Wann Coaches wieder aus dem Coach-Pool entfernt werden, wurde ebenso erhoben, wie die Aufgaben und Rollen rund um die Verwaltung des Coach-Pools. Den Abschluss der Interviews machten Fragen zur Evaluierung von Coaches bzw. Coachings innerhalb der gegenständlichen Organisation. Diskutiert wurden in diesem Block auch die Art der Evaluierung, die Regelmäßigkeit dieser und die Konsequenzen daraus. Bei den Konsequenzen ging es im Speziellen um die eventuellen Gespräche mit den Coaches und die Zielsetzung und Regelmäßigkeit derer.

Die Rollen der Personen wurden bereits im Vorfeld abgeklärt und mussten daher im Rahmen der Befragung nicht mehr wiederholt werden.

5.1.2 Ablauf der Interviews

Die Datenerhebung fand von Dezember 2015 bis Februar 2016 statt. Alle Interviews wurden von der Verfasserin dieser Arbeit persönlich geführt. Die Interviews fanden, bis auf eine Ausnahme, in den jeweiligen Räumlichkeiten der betreffenden Organisation statt. Eine Befragung war in einem öffentlichen Lokal. Sämtliche Interviews wurden im 1:1 Setting durchgeführt, das heißt, beim Gespräch war nur die Interviewerin sowie eine Unternehmensvertreterin oder ein Unternehmensvertreter anwesend. Der Großteil der Befragungen fand in Wien statt. Zwei davon waren in Niederösterreich und eine in Salzburg. Die Interviews wurden, nach Einholung des Einverständnisses der befragten Personen, mittels zweier Smartphones und darauf vorhandener Aufzeichnungs-Applikationen aufgenommen und danach transkribiert. Bei mehreren Interviews kam es zu kurzen Störungen, durch das Läuten von Telefonen oder das Betreten des Raumes von anderen Personen. Diese Störungen waren jedoch nicht länger als eine Minute und wurden in den Transkripten festgehalten. Das Interview, das in einem Lokal geführt wurde, war beim Transkribieren durch Hintergrundgeräusche herausfordernder. Sämtliche Fragen und Antworten waren dennoch gut verständlich. Daher konnten alle elf Interviews zur Auswertung herangezogen werden.

Zu Beginn jedes Gesprächs wurde erneut überprüft, ob die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner damit einverstanden ist, das Gespräch aufzuzeichnen. Außerdem wurden die Zielsetzungen der Arbeit und des Interviews erklärt. Es wurde darauf hingewiesen, dass es kein richtig oder falsch gibt, sondern es um die Erfahrungen und Erlebnisse der Person geht. Meist fand vor dem Beginn des Interviews auch Small-Talk statt, der nicht aufgezeichnet wurde. Abgesehen vom Small-Talk kam es auch häufig zu einer kurzen, über die erste, oft schriftliche, Korrespondenz hinausgehende, persönliche Vorstellung. Auch ein Dankeschön wurde vor Beginn des Interviews persönlich an die Interviewpartnerin oder den Interviewpartner gerichtet. Die Aufzeichnung wurde mit dem Stellen der ersten Frage des Leitfadens gestartet. Die Reihenfolge, in der die Fragen abfolgten, war in Anlehnung an den Leitfaden. Teilweise wurde die Reihenfolge angepasst, wenn die befragte Person einen anderen Teil des Leitfadens proaktiv ansprach. Zusätzlich zur Aufzeichnung wurden durch die Interviewerin auch Notizen angefertigt. Dadurch sollten Pausen für beide Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner nicht unangenehm werden und Zeit für weitere Ergänzungen gegeben werden.

5.1.3 Definition der Stichprobe

Nur Unternehmen die im organisationalen Kontext Coaching anwenden, waren für die Untersuchung relevant. Zirka ein Viertel der 17 angefragten Unternehmen gab an, Coaching nicht zu verwenden. Über den Einsatz von Coaching hinaus, wurde bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auf eine Branchenvielfalt geachtet. Die Unternehmensnamen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht genannt. In der folgenden Tabelle 2 findet sich ein Überblick über die Branchen, in denen die befragten Unternehmen tätig sind, sowie eine Angabe über den Personalstamm.

Der Personalstamm wird in den Kategorien A, B, C und D dargestellt. Kategorie A beschreibt Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Kategorie B umfasst Unternehmen zwischen 101 und 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kategorie C stellt Unternehmen zwischen 1001 und 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar und Kategorie D Unternehmen mit über 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar. Eine Gemeinsamkeit aller Unternehmen ist, dass sie international tätig sind und auch in anderen Ländern Standorte haben.

Tabelle 2: Übersicht über die befragten Unternehmen

Nr.	Branche	Personalbestand in Österreich (Kategorie)
1	Einzelhandel	D
2	IT-Beratung	A
3	Steuer- & Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung	B
4	Telekommunikation	B
5	Immobilien	B
6	Verkehr & Transport	D
7	Automotive & Industrietechnik	C
8	Haushaltsgeräte	B
9	Bank	D
10	Stahlverarbeitung	B

11	Unterhaltungselektronik & IT	B
----	------------------------------	---

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kontaktaufnahme mit den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern erfolgte teilweise in einem persönlichen Gespräch, durch ein Telefonat oder E-Mail und auch mittels Interaktion im sozialen Netzwerk Xing. Abgesehen von der Entscheidungsfrage, ob das Unternehmen Coaching nutzt, wurden die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner bereits im Vorfeld gefragt, ob die jeweilige Person bei der Auswahl von Coaches für die jeweilige Organisation involviert ist. War die Person das nicht, wurde der Kontakt der entsprechenden Person innerhalb des Unternehmens an die Interviewerin weitergegeben. In der folgenden Tabelle findet sich ein Überblick über die befragten Personen. Die Reihenfolge ergibt sich, wie auch in der vorigen Tabelle, durch die chronologische Abfolge der Interviews.

Das Geschlecht wird durch die Abkürzung „W“ für weiblich und „M“ für männlich dargestellt. Das Alter der Befragten wird, wie bereits in der vorhergehenden Tabelle, durch ein Kategorien-System dargestellt. Kategorie A umfasst alle Personen zwischen 20 und 30 Jahren. B steht für die Befragten zwischen 31 und 40 Jahren. Kategorie C beschreibt die Befragten zwischen 41 und 50 Jahren und Kategorie D die Befragten über 51 Jahren.

Tabelle 3: Übersicht über die befragten Personen

Nr.	Rolle	Aufgaben im Unternehmen	W/M	Alter
1	Teamleiter – Personalentwicklung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	Erstellung von Konzepten für die Personalentwicklung, Leitungsfunktion, Organisation von Personalentwicklungsmaßnahmen	M	A
2	HR Manager für Österreich	Recruiting, Beantwortung arbeitsrechtlicher Fragestellungen, Personalentwicklung, Employer Branding und diverse weitere Aufgaben im Rahmen der Personalabteilung	M	B
3	Leiterin HR in Österreich	Repräsentation innerhalb und außerhalb des Unternehmens,	W	D

		Verantwortliche für Recruiting, Employer Branding, Compensation & Benefits und alle weiteren Aufgaben der Personalabteilung mit Ausnahme von Personalverrechnung und Zeiterfassung		
4	Teamleiterin – Personalentwicklung	Erstellung von Konzepten für die Personalentwicklung, Leitungsfunktion, Organisation von Personalentwicklungsmaßnahmen	W	B
5	HR Managerin für Österreich	Recruiting, Personalentwicklung, Employer Branding und diverse weitere Aufgaben im Rahmen der Personalabteilung	W	D
6	Konzernpersonalentwicklerin	Verantwortliche für den Coach-Pool innerhalb eines Teilkonzerns, Erstellung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, Mitwirkung beim Konzern-Traineeprogramm	W	C
7	Personalentwicklerin	Konzeption und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Verantwortliche für den Coach-Pool	W	A
8	Mitarbeiterin in der Personalabteilung	Recruiting, Personalentwicklung, Employer Branding und diverse weitere Aufgaben im Rahmen der Personalabteilung	W	A

9	Personalentwicklerin	Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie Verantwortliche für den Coach-Pool	W	D
10	Leiterin HR in Österreich	Verantwortliche für Recruiting, Employer Branding und alle weiteren Aufgaben der Personalabteilung inklusive der Personalverrechnung	W	C
11	Personalentwicklerin	Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie Verantwortliche für den Coach-Pool	W	B

Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Methoden der Auswertung

In diesem Punkt wird zuerst die Aufbereitung des erhobenen Datenmaterials erklärt und danach die Auswertungsmethode in Form der Themenanalyse nach Lueger beschrieben.

5.2.1 Aufbereitung des Datenmaterials

Sämtliche Interviews wurden als mp3-Datei abgespeichert und in die Transkriptionssoftware F4 eingespielt. Die Interviews wurden wortgetreu niedergeschrieben. Das heißt, dass alle Worte und Geräusche zu Papier gebracht wurden. Die Geräusche, Überschneidungen, Pausen oder Füllworte wurden durch die, im Programm F4 hinterlegten, Zeichen nach Bohnsack, dargestellt. Durch die genaue Wiedergabe der Interviews sollen keine relevanten Aussagen oder Geräusche verloren gehen und dadurch auch Emotionen, zum Beispiel in Form von Lachen, dargestellt werden. Nicht nur die Aussagen der Befragten wurden transkribiert. Es wurden auch alle Wortmeldungen und Äußerungen der Interviewerin niedergeschrieben. Es wurde versucht Dialekte bestmöglich wiederzugeben. Daher kann es bei den Transkripten der Interviews sein, dass Worte, Phrasen oder Sätze nicht der deutschen Rechtschreibung und Grammatik entsprechen. Auf Grund des Wunsches nach Anonymisierung der Interviews einiger Interviewpartnerinnen

und Interviewpartner, werden alle Interviews anonymisiert verwendet. Unternehmensnamen oder die Namen von Unternehmen innerhalb desselben Konzerns, die Rückschlüsse auf die gegenständliche Organisation ermöglichen würden, wurden ebenso anonymisiert, wie Aussagen zum Personalstamm oder konkreten Produkten.

5.2.2 Themenanalyse nach Lueger

Als Auswertungsverfahren wurde die Themenanalyse nach Lueger (2009, S. 206) verwendet. Diese Form der Auswertung soll einen Überblick geben, Themen in wesentliche Bereiche zusammenfassen und auch der Kontext der Themen soll berücksichtigt werden.

Themen sollen mit ihren charakteristischen Elementen dargestellt werden, um dadurch auch Unterschiede aufzeigen zu können. Angewendet wird diese Auswertungsmethode vor allem dann, wenn Meinungen und Einschätzungen im Fokus stehen oder ein Überblick über eine umfassende Menge an Text gegeben werden soll. Ebenso bei Vergleichen der Sichtweisen mehrerer Personen ist diese Methode geeignet. Deshalb wurde sie für diese Arbeit angewandt. Es geht um die Meinungen und Einschätzungen zu Marktauftritten und zu Marketingaktivitäten von Coaches. Für diese Form der Analyse sind an sich keine exakt transkribierten Texte bzw. Interviews erforderlich. Für eine bessere Transparenz und Überprüfbarkeit wurden die erhobenen Daten dennoch so genau wie möglich niedergeschrieben.

Der erste Schritt ist die Identifikation von essenziellen Themen innerhalb des Datenmaterials. Das Datenmaterial wird dabei geordnet und irrelevante Ausschnitte ausgeschieden. Es sollte bei jeder Aussage zu einem Thema der Kontext ersichtlich bleiben. Die Themen werden abschließend in ein vorläufiges System eingeordnet. Die Bestimmung der essenziellen Themen ist durch die vorgegebene Forschungsfrage und den darauf aufbauenden Erhebungsinstrumenten geprägt und wird während der Textanalyse durchgeführt. Das heißt die Themen werden nicht davor bestimmt, sondern durch das Verarbeiten des Textes identifiziert. Bei einer späteren Zusammenfassung von Themen über die Interviews hinweg, soll der Kontext der Aussage immer ersichtlich bleiben. Auch wer die Aussage getätigt hat, soll rekonstruierbar sein. Die gesammelten Aussagen finden sich im Anhang der Arbeit.

Essenziell sind dabei alle die Themen, die es ermöglichen die Forschungsfragen zu beantworten. Aussagen, die dabei unterstützten eben diese Forschungsfragen zu beantworten, werden somit berücksichtigt. Diese Auswahl soll durch das folgende Beispiel dargestellt werden:

*Ja, also jetzt als Beispiel, wenn jetzt herkommt und ((lacht)) das sag ich auch gern auch für die Masterarbeit. **Wenn jetzt jemand herkommt und ein Rassist ist und es ersichtlich ist, dass er, dass er schon so, so Probleme hat mit seiner Haltung //mhm// und mit sich selber nicht im Reinen ist, dann bekommt er nie einen Auftrag von uns, weil er mit sich selber nicht im Reinen ist //mhm//. Das, ich kann niemanden in ein Coaching schicken, der einen farbigen Manager anders behandelt, zum Beispiel, als einen anderen. Das, das widerspricht jeder Grundhaltung, die wir vertreten.***

Nur der hervorgehobene Text wurde aus dem Interview übernommen. Der erste Satz ist keine Aussage, die die Forschungsfrage beantworten könnte und teilweise ist er redundant mit dem folgenden Satz. Der Satzteil in der Mitte der Aussage ist eine Wiederholung und somit nicht essenziell. Die anderen Teile können für die Beantwortung der Frage zur Auswahl von Coaches relevant sein.

Im zweiten Schritt werden innerhalb der einzelnen Themen die wichtigsten Anteile dargestellt. Dadurch soll ein Verständnis für das gesamte Thema entstehen. Dieses Verständnis soll sowohl die diversen Facetten eines Themas umfassen, sowie die Abgrenzung zu anderen Themen. Erneut sind der Kontext, in dem das Thema angesprochen wurde, und angrenzende Themen, relevant.

Diese Zusammenhänge mit anderen Themen werden im dritten Schritt untersucht. Hier geht es auch erstmals um den Zusammenhang mit den Aussagen und Zitaten anderer interviewter Personen. Die Themen sollen, unter anderem, in den folgenden drei Dimensionen analysiert werden: sozialer, zeitlicher und sachlicher Kontext. Im sozialen Kontext geht es um die Person, die die Aussage tätigt. Auch Personen oder Personengruppen, die im Gespräch genannt werden, sollen in dieser Dimension analysiert werden. Die zeitliche Struktur betrachtet die Abfolge von Aussagen und Themen. In diesem Fall ist dieser Kontext nur beschränkt anwendbar, da es sich um semi-strukturierte Interviews handelte und der Ablauf stark von der Interviewerin geprägt wurde. Bei der Durchführung der sachlichen Analyse werden die Details innerhalb eines Themas betrachtet und die innere Struktur eines Themas herausgearbeitet. Eine klare Abgrenzung der Dimensionen ist nicht immer möglich. Die Logik innerhalb der Themen ist in diesem Punkt die Kernfrage.

Im vierten Schritt wird vergleichend analysiert, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten es in den Themen und in der Art der Bearbeitung dieser gibt. Diese Analyse kann auch durch ein erneutes Gruppieren der Themen passieren. Wieder geht es um die Lo-

gik, die hinter den Themen stehen könnte. Auch den Erklärungsmöglichkeiten der einzelnen Themen soll Beachtung geschenkt werden. Dabei soll auch auf die Person, die das Thema nannte, und den jeweiligen Kontext eingegangen werden.

Abschließend passiert im fünften Schritt die Beantwortung der Forschungsfrage. Dabei sollen die Themen in deren Zusammenwirken dargestellt werden. Die Merkmale der Themen sollen das Gesamtbild der Untersuchung vervollständigen. Eine Vereinheitlichung ist nicht gefordert. Es soll darum gehen die Unterschiede herauszuarbeiten und mögliche Schlüsse daraus zu ziehen. (Lueger, 2009, S. 206ff)

5.3 Auswertung der Befragung

Wie bereits im Kapitel 5.2.2 beschrieben, wurden Aussagen aus den transkribierten Interviews in das Tabellenkalkulationsprogramm MS Excel übernommen, in dem sie neben einer Nummerierung auch zu Themen zugeordnet wurden. Zu jeder Aussage wurde der Kontext beschrieben. Nach jedem Interview wurden sämtliche Aussagen zu einem Thema zusammengefasst und analysiert. Dadurch ergaben sich, nach der vollständigen Auswertung der Interviews, 27 Themen. Beim nächsten Schritt der Analyse wurde, wie auch oben beschrieben, eine erneute Gruppierung vorgenommen. Die 27 Themen wurden durch das Verschmelzen von Themen weiter vermindert auf 18 Themen. 845 relevante Aussagen wurden bestimmt. Teilweise werden Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner direkt zitiert. Für die Zitation wurden die, durch das Tabellenkalkulationsprogramm dargestellten, Aussagen als Listen im Anhang dieser Arbeit eingefügt. Die erste Zahl der Zitation nennt das Unternehmen, von 1-11, die zweite Zahl, nach dem Schrägstrich, definiert die konkrete Aussage.

Die Reihenfolge, in der die Themen in Folge bearbeitet werden, ergibt sich durch die Quantität der Aussagen zu einem Thema sowie der Brisanz des Themas für die Beantwortung der Forschungsfragen. Folgende Themen wurden zusammengefasst:

Tabelle 4: Übersicht über die Themen

Nr.	Thema
1	Kommunikation & Medien
2	Zielgruppe im Unternehmen & Kooperation
3	Evaluation
4	Preis & Verhandlungen
5	Anforderungen

6	Auswahl, Beauftragung & Angebot
7	Werte, Haltung, Auftreten & Persönlichkeit
8	Coach-Pool
9	Matching
10	Coaching vs. Training & Dienstleister
11	Netzwerk
12	Produkte
13	Ende der Kooperation
14	Interne vs. externe Coaches
15	Rollen
16	Qualität
17	Definitionen
18	Ort

Beim Verfassen der Auswertung ergaben sich teilweise Übergänge oder logische Zusammenhänge zu oder mit anderen Themen. Für eine bessere Lesbarkeit wurden daher manche Themen gemeinsam mit anderen dargestellt.

5.3.1 Kommunikation von und mit Coaches

Das Thema Kommunikation umfasst sämtliche Aussagen, die in Bezug auf die persönliche Kommunikation mit Coaches getätigt wurden aber auch auf Werbeaktivitäten. Die theoretischen Aspekte in dieser Arbeit finden sich in den Kapiteln 3.3.3 sowie 4.3.3. Besonders relevant für dieses Thema waren die Fragen 3, 4 und 7 sowie die zugehörigen Unterfragen im Fragebogen.

Bevor auf die Details bzw. Kanäle der Kommunikation eingegangen wird, sei erwähnt, dass sich vier der Befragten einig darüber waren, dass nur sehr wenig Werbung wahrgenommen wird:

Ich seh' keine Kommunikation oder Werbung von Coaches. Also wenn wer eine Homepage hat, ist es schön für ihn. Aber das ist an sich keine Kommunikation. (1/63)

[...] Zurückhaltend. Also sie sind nicht so wahnsinnig präsent. [...] (2/27)

Also ich find', dass sie kaum Werbung machen. (4/48)

Werbung nehme ich eigentlich gar keine wahr, muss ich sagen. (9/41)

Gründe für diese Wahrnehmung könnten sein, dass es wirklich wenig Werbung gibt. Argumente wurden im Kapitel 4.1 beschrieben, wie zum Beispiel ein Mangel an Wissen (Böning et al., 2011, S. 51) oder, wie von Middendorf (2015, S. 9) dargestellt, ein sehr geringer zeitlicher Spielraum. Ein anderer Grund, der sich durch diese Erhebung ergeben hat, ist, dass es für dieses Feld keinen so großen Bedarf an Werbung gibt. Fast alle befragten Personen gaben an, dass sie über das Netzwerk die Coaches auswählen. Aufgrund der großen Anzahl an Aussagen über Netzwerke, gibt es ein eigenes Kapitel dazu unter 5.3.2. Innerhalb dieser Netzwerke werden Coaches mittels Mundpropaganda weiterempfohlen. Auf den Punkt bringt es die Interviewpartnerin in Unternehmen 5:

Also Werbung, Propaganda, Mund-Propaganda. Definitiv. Die wünsch' ich mir. Das ist auch das was am besten geht. Also mehr Mundpropaganda. (5/24)

Diese Aussagen decken sich mit der Einschätzung von Seewald (2015, S. 359). Wie im theoretischen Teil dargestellt, meint sie, dass eben die Mundpropaganda und Empfehlungen am wichtigsten sind für die Berücksichtigung von Coaches.

Auf die Frage, worauf die Befragte im Unternehmen 10 beim Marktauftritt achtet, antwortet sie:

Also wirklich Empfehlungen. Dann das persönliche Gespräch. Aber ob der jetzt a tolle Webseite hot oder a tolle Aussendungen, des, des is für mi ned relevant. (10/27)

Dieses persönliche Gespräch wird von vielen Befragten als sehr angenehm empfunden, als vertrauensvoll, professionell und auch auf die guten rhetorischen Fähigkeiten wurde von einer Befragten eingegangen (8/36).

Zahlreiche Kanäle, die in der Grafik Abbildung 8 nach Böning et al. (2011, S. 72) dargestellt wurden, wurden auch von den Befragten proaktiv angesprochen. Kundenmagazine oder Lehre an Hochschulen wurden von keiner der befragten Personen genannt. Das könnte auch daherkommen, dass es noch wenige große Coaching-Häuser in Österreich gibt, bzw. diese kaum wahrgenommen werden. Nur in Interview 8 ging die Befragte auf diese Thematik ein.

Nach den allgemeinen Fragestellungen zum Marktauftritt wurden in den Interviews diverse Kommunikationskanäle erörtert, die in Folge kumuliert dargestellt werden:

5.3.1.1 Telefonische Kommunikation

Besonders die Akquise via Telefon wurde von mehreren Befragten als nicht angenehm wahrgenommen. Telefonakquise wird als „anstrengend“ oder „nicht fruchtvoll“ (4/49) bezeichnet. Konsequenzen aus diesen Anrufen können sein, dass sich die Befragten unter Druck gesetzt oder genervt fühlen. Ein Unterschied wurde von der Befragten in Unternehmen 7 in der Person gemacht, die das Telefonat führt:

Es ist nicht zielführend, sagen wir so. Wenn der Trainer dann selbst anruft. Der hat dann schon gleich den Schmäh drauf, sag' ich mal, dich in ein Gespräch zu verwickeln. Dann ist es etwas Anderes. Aber diese Call-Center-Tätigkeiten macht keinen Sinn. Da sollte sich die Firma das Geld sparen, aus meiner Sicht. Das kommt auch nicht gut an. (7/32)

Telefonischer Kontakt findet auch dann statt, wenn der Coach bereits innerhalb des Coach-Pools ist oder während eines Auftrages. Diese Form der Kommunikation wird zum Beispiel zum Koordinieren von Terminen oder zur Abstimmung verwendet, wie zum Beispiel auch in Unternehmen 11 (11/26). Überwiegend positivere Aussagen als zur Kommunikation via Telefon wurden zum Medium E-Mail gemacht.

5.3.1.2 Kommunikation durch E-Mail

Ein Weg, der als angenehmer wahrgenommen wurde als ein reiner Cold-Call, ist, wenn Coaches vorab Informationen via E-Mail übermitteln und die Person vor einem Telefonat bereits die Möglichkeit hat, sich damit auseinander zu setzen (4/51, 8/38).

Newsletter wurden mehrfach positiv empfunden. Mehrwert sehen die Befragten in den Informationen, die man zum Markt bekommt und in dem Wissen, das sie dadurch für sich generieren können (4/57). Die Quantität spielt hierbei eine Rolle. Zu viele Newsletter werden teilweise gelöscht oder nur noch überflogen (6/38, 8/31), wenn auch andere Branchen bzw. Produkte mit einer höheren Frequenz an Newslettern assoziiert werden, als Coaches (9/42).

Informationen zu Zeitungsartikel oder Veranstaltungen, die in Newslettern publiziert werden, werden geschätzt im Gegensatz zu reinen Werbe-E-Mails. (7/30) Wenngleich Werbung für die eigene Person bzw. neue Leistungen als Erinnerung und für die Dokumentation als nicht so störend wahrgenommen wurde (8/39, 9/45). Dass nicht immer Zeit bleibt, um alle Newsletter im Detail zu lesen, wurde angemerkt (11/21).

Die Beauftragung wird von Befragten neben der bereits beschriebenen Form via Telefon auch per Mail abgewickelt (6/43). Ein Beispiel für negative Kommunikation per E-Mail legte der Befragte in Unternehmen 1 dar. Bei der Koordination einer Maßnahme wurde

sowohl die hohe Frequenz der E-Mails und der Empfängerkreis mit 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als nicht ideal empfunden (1/61).

5.3.1.3 Online-Auftritt

Bei Online-Medien wurden besonders eigene Homepages und Plattformen angesprochen. Eine Befragte hat auch auf eine neue Coach-Plattform des Anbieters Xing verwiesen. Einen direkten Mehrwert hat die Befragte auf dieser Seite für sich nicht erkannt (5/39).

Die Verwendung von klassischen Suchmaschinen, wie Google, ist für einige der Befragten für die Suche nach Coaches nicht vorstellbar. Umso mehr überrascht war der Interviewpartner in Unternehmen 1, dass sein Team auf diesem Weg einen passenden Coach gefunden hat (1/86).

Coach-Suchmaschinen wurden von zwei der Befragten angesprochen. In einem Fall im negativen Sinne, dass die Erfahrungen mit derartigen Suchmaschinen vor allem durch schlechte Filtermöglichkeiten zu wenig Ergebnissen führte (4/70). Im zweiten Kontext wurde eine Plattform gewünscht, die alle Coaches darstellt und auf der man schnell und einfach eine oder einen passenden Coach finden kann (7/50). Einen Mehrwert durch solche Plattformen würde die Befragte in Unternehmen 4 vor allem darin sehen, zu erkennen, wer zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbar wäre. (4/74).

Zur Gestaltung von Homepages wurde von mehreren Befragten als wichtig bezeichnet, dass Texte und Bilder stimmig sind, die Person beschreiben und die Leserin oder den Leser ansprechen. Auch die Werte und Haltung der oder des Coaches soll erkennbar sein (1/87, 1/90, 5/43). Als konkrete Themen, die auf der Webseite ersichtlich sein sollten, wurden Methoden, Referenzen, Produkte und der Werdegang von mehreren Befragten genannt. Bei den Referenzen spezifizierte die Befragte in Unternehmen 7, dass für sie konkrete Projekte, die abgewickelt wurden relevanter sind als die Bekanntgabe der Unternehmensnamen (7/48).

Der Online-Auftritt hat für eine Befragte nicht zwangsläufig mit der Qualität einer oder eines Coaches zu tun:

Also wenn man sagt es gibt Coaches, die wirklich Top-Coaches sind, aber die Homepage völlig vernachlässigen und, und wo man sagt, das entspricht überhaupt nicht meinem persönlichen Eindruck. Dann gibt's wieder welche, die wirklich top ihre Homepage und ihre Informationen aufbereiten. (5/42)

Auch für den Befragten in Unternehmen 1 muss die Homepage nur durchschnittlich sein (1/94). Dennoch sollte dieses Medium nicht unterschätzt werden, da fast alle Befragten unabhängig vom Alter dieser bei der Recherche zu Coaches die Homepages screenen und sich dadurch einen Eindruck bilden. Die Befragte in Unternehmen 7 bringt einen anderen Blickwinkel auf die Qualität der Homepages ein, in dem sie sagt:

In der heutigen Zeit ist es nicht schwer eine gute Website zu machen. Also das ist eigentlich dann – wenn's nicht gut ist, dann hat das auch schon eine Aussage, muss ich ganz ehrlich sagen //mhm//. Weil für wenig Geld kann man da tolle Sachen machen. (7/49)

Im theoretischen Teil wurden auch neue Medien wie Blogs oder Social Media diskutiert. Dabei wurde festgestellt, dass Coaches diese Mittel derzeit noch unterschätzen. (Rauen, 2011, S. 86f) Diese Vermutung oder Bewertung kann teilweise durch die Befragung relativiert werden: Blogs und Auftritte auf Social Media Plattformen wurden von den Befragten nur sehr selten genannt, bei der Frage nach dem Marktauftritt von Coaches. Die von Rauen (2011, S. 88) vorgeschlagenen Online-Videos als Kommunikationsform, wurden nur von einer einzigen Befragten angesprochen (5/38).

5.3.1.4 Persönliches Gespräch

Das persönliche Gespräch wird von den Befragten zum Beispiel zum Kennenlernen (1/68) oder zur genaueren Definition von Aufträgen genutzt (11/26). Von einer anderen Befragten wurde ergänzt, dass im persönlichen Gespräch vor allem wichtig ist, dass, die oder der Coach auf den Punkt bringen kann, was die Person ausmacht und wofür sie steht (11/19). Außerdem sollte die oder der Coach in diesem ersten Gespräch vermitteln können, dass er die Situation versteht, um die es geht und weiß, aus welchem Grund und mit welchem Ziel ein Coaching stattfindet (11/18). Wenn ein Coach bereits im Coach-Pool ist, wird das persönliche Gespräch von einer Befragten ebenso für die Übermittlung von neuen Produkten verwendet. Dieser Austausch passiert in diesem konkreten Fall meist informell und ohne Terminvereinbarung. (4/50)

Die persönliche Kommunikation wird von einer Befragten als unangenehm wahrgenommen, wenn Coaches ohne Voranmeldung in die Unternehmensräumlichkeiten kommen, um sich vorzustellen. (7/33)

Der Befragte in Unternehmen 1 fasst das persönliche Gespräch so zusammen:

Und dann weißt du, was du machst und ob er dir taugt oder nicht. Und das persönliche Gespräch kann nichts ersetzen. (1/71)

5.3.1.5 Print-Medien

Kommunikation von Coaches als Print wird zum Beispiel über Publikationen wahrgenommen. Genannt wurden „Der Personalmanager“ oder „ARD – Aktuelles Recht zum Dienstvertrag“. (2/29) Bücher wurden ebenso als Informationsmedium angesprochen (5/37). Als individuelle, gedruckte Formate wurden Beraterprofile genannt. Als Vorteil dieser Profile wurde von der Befragten eine gute Vergleichbarkeit mit anderen Anbieterinnen und Anbietern dargestellt. (4/47) Auch Prospekte, die Coaches verteilen, wurden angesprochen (4/54, 8/32). Anlassbezogene Postkarten wurden von mehreren Personen als angenehm erlebt. Zum Beispiel können Weihnachtskarten Coaches wieder in Erinnerung rufen. (4/55)

5.3.1.6 Veranstaltungen

Es wurden Messen, wie zum Beispiel der HR Summit (2/27, 10/28), Veranstaltungen zu neuen Themen wie zum Beispiel Talent oder Performance Management (4/46, 7/30) oder Netzwerk-Treffen (8/37) genannt.

5.3.1.7 Kombinationen aus mehreren Kanälen

Der Befragte des Unternehmen 1 schilderte eine für ihn als gelungen wahrgenommene Kombination von Medien. Nach einem ersten Telefonat mit den potenziellen Anbietern, wurde eine Mappe postalisch übermittelt, die als kreativ und schön wahrgenommen wurde. Aufmerksam wurde der Befragte durch die Homepage auf die Personen und im letzten Schritt fand ein persönliches Treffen statt. (1/67)

5.3.1.8 Übergreifende Aussagen

Egal welches Kommunikationsmittel gewählt wird, sollte, für den Befragten in Unternehmen 1, die Kommunikation auf das Unternehmen, das adressiert wird, abgestimmt sein (1/72). Von mehreren Befragten wurde festgestellt, dass eine Kommunikation, die mit wenig Druck und Penetranz passiert, als angenehmer wahrgenommen wird (4/54, 5/25). Eine einzige Befragte differenzierte bei der Kommunikation zwischen großen Anbieterinnen und Anbietern und kleinen. Die Kommunikation und Werbung von größeren Coaching-Häusern wird als gut betrachtet. (8/35)

5.3.2 Netzwerke

Da das Thema Netzwerk, insbesondere bei der Werbung bzw. Kommunikation von Coaches, vermehrt angesprochen wurde, wird dieses im nächsten Schritt analysiert. Netzwerke wurden als Antwort auf diverse Fragen aus dem Fragebogen gegeben. In allen Interviews wurde dieses Thema aufgegriffen.

Netzwerk verstanden die meisten Befragten als HR-Netzwerk. Das heißt Kolleginnen und Kollegen in Personalabteilungen in anderen oder in verbundenen Unternehmen werden kontaktiert. Abgesehen vom HR-Netzwerk zählen auch Beraterinnen und Berater, Trainerinnen und Trainer oder Coaches, die bereits im Coach-Pool sind, zum Netzwerk. Diese können für einige der Befragten auch als Informationsquelle für Coaches dienen. Trainerinnen und Trainer wurden, wie auch in diesem Fall, in Zusammenhang mit Coaching sehr oft genannt. Auch daher wurde dieser Aspekt in einem eigenen Kapitel (5.3.12) beschrieben.

Außerdem wurde das eigene Netzwerk im Unternehmen und Netzwerke von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeführt. Dieses (unternehmensinterne) Netzwerk kann auch über die Ländergrenzen hinaus, als Quelle für Coaches dienen (3/49) oder onlineunterstützt sein (10/37). Die Interaktion mit dem Netzwerk kann zum Beispiel bei Veranstaltungen passieren aber auch sehr informell, wie es der Befragte in Unternehmen 1 beschrieb:

Dann schreist du durchs Großraumbüro und es kommt der Name vom anderen Ende und du sagst: "Aja, stimmt!". (1/85)

Dieses Netzwerk kann auch andere Medien bzw. Quellen relativieren, wie es die Befragte in Unternehmen 3 angab:

[...] wenn eine gute Empfehlung da ist, (...) ja, ist die Homepage dann plötzlich, dann eigentlich nicht mehr, nicht mehr so relevant. (3/53)

Bei der Befragten in Unternehmen 5 fällt diese Relativierung noch stärker aus:

Wenn ich nicht das Netzwerk anzapfe. (.) Mh. Ich überleg', ob das überhaupt schon vorgekommen ist. ((lacht)) (5/41)

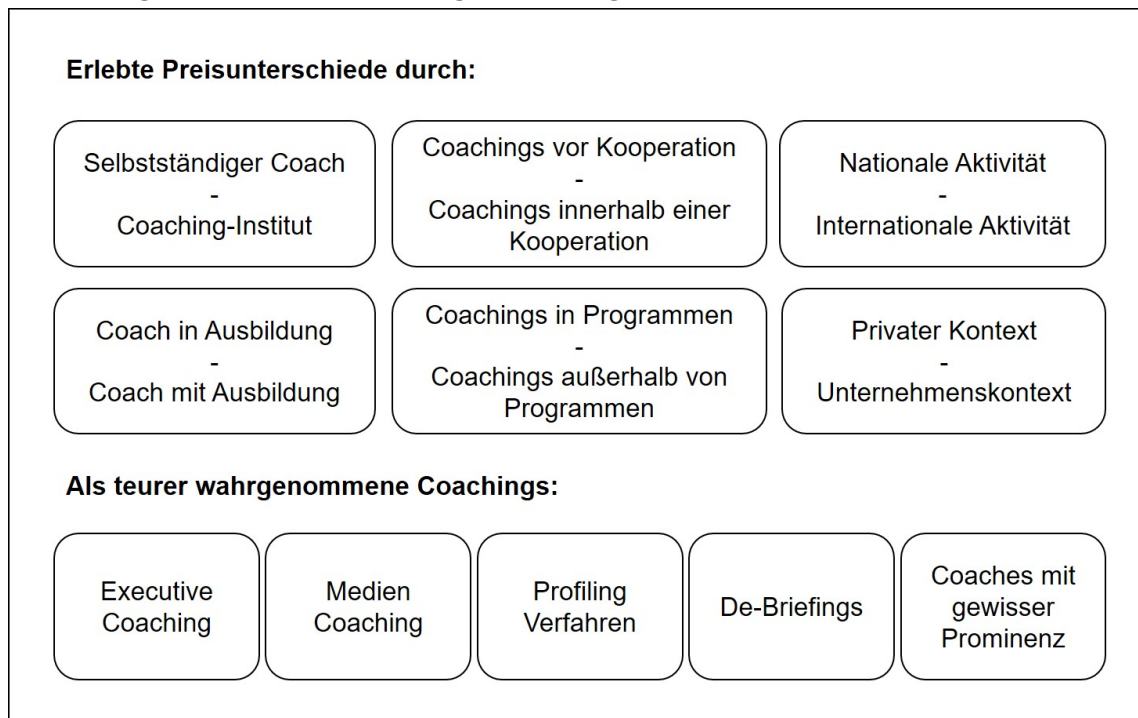
Einen Vorteil in einer Empfehlung einer oder eines Coaches, die oder der bereits im Unternehmen aktiv ist, für eine Kollegin oder einen Kollegen, sieht die Befragte in Unternehmen 4 im Insider-Wissen. Sie geht davon aus, dass diese bereits wissen, wer zu welchem Thema passen könnte (4/69). Diese Empfehlungen von Coaches für Coaches können zugleich von Kolleginnen und Kollegen aus den HR-Teams sein, da zum Beispiel in Unternehmen 6 sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Personalabteilung eine Coaching-Ausbildung absolviert haben und durch diese Ausbildungen ein Netzwerk entstehen kann. (6/53) Ein allgemeiner Vorteil dieser Form von Informationsgewinnung wird von der Befragten in Unternehmen 7 genannt, und liegt für sie in der Einfachheit dieser Methode (7/44).

5.3.3 Preis & Verhandlungen

Orientiert man sich am Modell des Marketing-Mix, wurde nach der Kommunikation über den Preis und die damit verbundenen Verhandlungen in den Interviews am meisten gesprochen. Diese Aussagen wurden häufig durch die Frage 5 und deren Unterfragen im Fragebogen angestoßen und finden eine theoretische Ergänzung in den Kapiteln 3.3.2 und 4.3.2..

Die Wahrnehmung der Preise war bei den Befragten sehr unterschiedlich. Ähnlich findet es sich auch in der Literatur (Kuntz, 2010, S. 219). Um einen besseren Überblick zu geben, finden sich in der folgenden Grafik die angesprochenen Themen, die im Fließtext genauer beschrieben werden.

Abbildung 9: Preiswahrnehmung der Befragten



Quelle: Eigene Abbildung

Eine der Befragten verglich Coaching-Preise bzw. die Qualität von Coachings mit hochpreisigen Stereo-Anlagen und dass für sie ab einem gewissen Preis, der Qualitätsunterschied nur noch von absoluten Experten erkannt werden kann. Für sie macht in diesen Fällen der Name der oder des Coaches diesen hohen Preis aus (5/46). Ähnlich nimmt es die Befragte in Unternehmen 9 wahr. Sie erlebt Coaches, die als Berater in Instituten tätig sind, als sehr teuer und sieht höhere Preise als Bezahlung für den Namen des Instituts und nicht für die Leistung der Person selbst. (9/58)

Günstiger werden vom Befragten in Unternehmen 2 die Coaches gesehen, die diese Tätigkeit nebenbei ausführen und nicht hauptberuflich (2/40).

Als teuer wurden von der Befragten in Unternehmen 3 Coaches wahrgenommen, die international tätig sind (3/58).

Ebenso teurer werden Coachings für das Executive Level (4/77) oder für Medien-Coachings (4/78) erlebt. Höhere Preise für Personen in hierarchisch höheren Positionen kennt die Befragte in Unternehmen 6, kann sie jedoch nicht nachvollziehen. Für sie ist die oder der Coach ausschließlich für den Prozess verantwortlich und dem entsprechend sollte es ihrer Meinung nach irrelevant sein, wer der oder dem Coach gegenübersteht (6/57).

Günstiger erlebt die Befragte in Unternehmen 3 Coaches, die noch in der Ausbildung sind oder wenig Erfahrung vorweisen können (3/59).

In Unternehmen 1 werden zum Beispiel für Coachings zum Kennenlernen der Coaches andere Tagessätze vereinbart, als nach Beginn der Kooperation (1/119). In Unternehmen 3 ist es ähnlich. Hier werden günstigere Preise für Coachings, die im Rahmen von Programmen in Anspruch genommen und häufig von den Trainerinnen und Trainern zusätzlich angeboten werden, vereinbart, als für Coachings außerhalb der jeweiligen Programme, in denen eben oft Trainerinnen und Trainer auch über Coaching-Kompetenzen verfügen (3/66).

Andere Preise werden zwischen dem Coaching im privaten Kontext und im Unternehmenskontext erlebt (3/62, 6/56). Diese Differenzierung findet sich auch in der Literatur wieder (Middendorf, 2015, S. 23).

Eine Differenzierung kann auch durch Produkte bzw. Spezifikation von Coachings stattfinden. Die Befragte in Unternehmen 3 nannte zum Beispiel Debriefings oder Profil-Verfahren innerhalb eines Coachings als teurere Aufträge als Coachings ohne diese Elemente. (3/67) Als ergänzende Kosten- bzw. Preiskomponente wurden von der Befragten in Unternehmen 8 Reise- und Nächtigungskosten erwähnt (8/59).

Bei der Preisgestaltung wurden mehrmals Tagessätze und Stundensätze genannt (1/113, 3/60, 11/40, 11/41). In Unternehmen 2 gibt es zwei Varianten. Einerseits werden Stundensätze vereinbart und andererseits Fixpreise. Als Vorteil von Stundensätzen nennt der Befragte, dass nur das bezahlt wird, was abgerufen wird und bei einem früheren Ende der Kooperation Kosten eingespart werden können. (2/43) Dass diese Stundensätze nicht immer für eine tatsächliche Stunde sein müssen, stört die Befragte in Unternehmen 9. Sie kennt diverse Definitionen einer Einheit und erlebt diese Differenzierung teilweise als kleinlich. (9/60) Die Befragte in Unternehmen 5 hatte mit einem Modell zu tun, in dem die Coaches so viel bezahlen, wie es ihnen wert ist (5/46). Dieses wurde jedoch eher im privaten Kontext genannt. Eine weitere Form der Preisgestaltung

hat die Befragte in Unternehmen 7 in Form von Paketen, zum Beispiel 10-Stunden-Pakete, kennen gelernt. Durch diese Pakete wurden auch Mengenrabatte gewährt (7/58). Auch in Unternehmen 10 gibt es diese Pakete, die sich auf eine konkrete Person beziehen und nicht auf eine Institution (10/43). Rahmenverträge werden von mehreren der Befragten verwendet. Diese haben für die Befragte in Unternehmen 3 den Vorteil, dass geringere Sätze fixiert werden (3/64, 7/59, 9/56).

Nur eine Befragte erwähnte, dass für die Finanzierung der Kosten bereits Förderungen verwendet wurden (7/54).

Die konkreten Preise müssen nicht unbedingt auf der Homepage ersichtlich sein (7/55). Verhandlungen über diese finden nicht in allen Unternehmen statt. Wenn sie erfolgen, nimmt der überwiegende Teil der Befragten diese als unkompliziert, produktiv oder angenehm wahr. (2/45, 6/99, 11/46). Die Befragte aus Unternehmen 5 fasste ihre Erfahrungen aus Verhandlungen mit Coaches so zusammen:

Mit ein wenig Seufzen aber noch ohne Zähneknirschen. (5/58)

Verhandlungen, abgesehen vom Preis, können über den Leistungsumfang geführt werden, wie zum Beispiel in Unternehmen 4 (4/87).

5.3.4 Produkte

Als nächstes Instrument des Marketing-Mix, das für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant ist, werden Aussagen zu den Produkten von Coaches analysiert. Der zugehörige Fragenblock im Interviewleitfaden ist unter Punkt 6 zu finden. Die theoretische Herleitung findet sich im Kapitel 4.3.1 und wird im Kapitel 3.3.1 abstrahiert.

Die Aussagen zu den Produkten von Coaches waren teilweise sehr abstrakt. Mehrmals genannt wurde, dass Coaching etwas sehr Individuelles sei (3/70, 4/83, 5/54, 6/63, 10/44). Diese individuelle Arbeit von Coaches sollte für einige der Befragten dennoch innerhalb ihrer Schwerpunkte liegen bzw. soll die oder der Coach nicht mit einer zu breiten Palette an Produkten auftreten (5/49, 7/62, 8/62). Ähnlich wurde es auch im theoretischen Teil dieser Arbeit besprochen. Ein klares Profil mit erkennbaren Schwerpunkten ist relevant. (Böning et al., 2011, S. 70) Dieser fehlende Fokus von einigen Coaches wird nicht nur in der Theorie (Rauen, 2011, S. 82), sondern auch in der gegenständlichen Erhebung evident. Die Befragte in Unternehmen 5 empfiehlt eine Spezialisierung und meint, dass trotz dieser auch andere Themen in den Coaching-Einheiten bearbeitet werden können. (5/49) Diese Spezialisierung auf Stärken wertet die Befragte 8 auch als Qualitätsmerkmal eines Coaches. Wenig Spezialisierung erlebt sie bei Coaches, die erst

am Anfang ihrer Karriere stehen. (8/62, 8/63) Sehr ähnlich wertet es die Befragte in Unternehmen 9. Für sie ist es auch ein Qualitätskriterium, wenn ein Coach einen Auftrag ablehnt, der nicht seinen Stärken und Spezialisierungen entspricht. Die Befragte in Unternehmen 3 erwartet sich beim Coaching keine große Palette an Produkten, eben auf Grund der bereits angesprochenen Individualität (3/68). Konkrete Produkte, die angesprochen wurden, finden sich in der nachfolgenden Grafik wieder.

Abbildung 10: Genannte Produkte von Coaches



Quelle: Eigene Darstellung

Nicht Produkte, sondern Know-How zu gewissen Themen bietet eine oder ein Coach für die Befragte in Unternehmen 5 an (5/53). Die Person selbst und die Fähigkeit der Gesprächsführung sieht die Befragte in Unternehmen 4 als relevant an, wenn es um Produkte von Coaches geht (4/82).

Mögliche Schwerpunkte können sich durch die Einsatzfelder von Coaching innerhalb eines Unternehmens ergeben. Theoretische Aspekte finden sich speziell im Kapitel 2.6.1. Die Frage 2 inklusive der Unterfragen im Fragebogen waren besonders relevant.

In allen elf befragten Unternehmen wird Coaching für Führungskräfte eingesetzt. Als Gründe für den Einsatz von Coaching, für diese Zielgruppe, wurden zum Beispiel die folgenden genannt:

[...] weils ein riesiger Multiplikator ist. (1/144)

Und bei der Führungskräfteentwicklung, denke ich, hat diese externe Unterstützung auch Bedarf, wenn's darum geht einmal vorhandene Strukturen auch intern aufzubrechen (2/48)

Diese Führungskräfte-Coachings können auch als Team-Coachings (2/51) oder auf Englisch gestaltet (3/80) sein und Teile von Programmen darstellen (3/81). Auch Potenzialprogramme (4/92) oder Trainee-Programme (6/77) können Coaching vorsehen.

Eine besondere Form von Führungskräfte-Coaching fand in Unternehmen 10 statt:

Und manchmal sind, ahm, heißere Themen. Zum Beispiel auch ein Beispiel aus der Vergangenheit. 2009 hat uns die Krise auch ziemlich erwischt. Und wir mussten sehr viele Kündigungen auch durchführen. Das heißt wir haben wirklich allen Führungskräften Coaching zukommen lassen: Wie führe ich Trennungsgespräche? Worauf muss ich aufpassen? Das war was, was sehr punktuell war und dann geendet hat, nachdem der Bedarf jetzt für das konkrete Thema erledigt war. //mhm// Wie geh ich mit den Reaktionen um? Weil da rennt einfach ein Schema ab, das völlig normal ist. Nur muss ich einfach wissen, was kommt da auf mich zu und wie geh ich damit um? (10/56)

Ein weiterer Bereich für Coaching im Business-Kontext sind Outplacements. Coaching als ein Instrument, das die Austretende oder den Austretenden aus dem Unternehmen unterstützt und versucht in diesem

Prozess, der irgendwie nicht so erfreulich ist, dieses Austritts, trotzdem eine gewisse Wertschätzung den Austretenden gegenüber rüberzubringen (2/47).

Coachings werden für den Verkauf und Vertrieb (3/82), bei Beförderungsprozessen und als Ergänzung vor oder nach einem Assessment Center (3/86), bei Performance Analysen (10/54) oder 360° Feedback (3/89) eingesetzt. Auch in Stress-Situationen (3/87), auf Burn-Out Gefährdung (4/89) oder Konflikte zwischen Kolleginnen und Kollegen (4/96) kann mit Coachings reagiert werden.

Im organisationalen Kontext wären Organisationsentwicklung (8/67) oder Reorganisationen weitere Anlassfälle (4/89), bei denen dieses Instrument eingesetzt wird. Orientierung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann Coaching ebenso geben. Konkret wird dieses Instrument für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen 11 genutzt, wenn ein neues Dienstverhältnis beginnt.

Weitere Anwendungsfelder sind: Projekt-Coaching (4/98, 6/78), Team-Entwicklung (4/99), Kommunikations-Coaching (4/101), Präsentations- & Medien-Coachings (4/103),

Sprach-Coaching (5/63) oder Coachings speziell für Frauen im Rahmen von Diversity-Programmen (6/80, 7/72).

Einen sehr allgemeinen Ansatz verfolgen Unternehmen 4 und 7:

Also wir haben überhaupt keine Einschränkung, was die Organisation betrifft. Da werden alle Ebenen bespielt, die Bedarf haben. (4/94)

Es gibt für alle Mitarbeiter, unabhängig welcher Abteilung, welcher Hierarchieebene, was auch immer, die Möglichkeit Coachings in Anspruch zu nehmen. [...] (7/69)

5.3.5 Ort

Im Rahmen des Marketing-Mix wird auch der Ort (Kotler & Armstrong, 2012, S. 52) bzw. die Distributionsstrategie beleuchtet. (Meffert & Bruhn, 2009, S. 180) Wie bereits im Kapitel 3.3.4 beschrieben, ist dieses Instrument im konkreten Fall jedoch weniger relevant und wurde daher auch nicht explizit erhoben. Dennoch gab es zwei Aussagen zu dem Thema, die in Folge dargestellt werden:

Die organisieren sich das auch selber. Also wo sie es tun, wie sie es tun. Ob sie es im Haus machen oder extern. Ob sie spazieren gehen. (4/76)

Dann, ah, gibt es ein Treffen zwischen Coachee und Coach. //mhm// Des ist ein Kennenlern-Treffen. Des findet meistens in einem Café oder einem neutralen Ort statt. Also nicht in der Firma. (8/57)

5.3.6 Anforderungen

Mit den bisherigen Inhalten der Auswertung wurde auf die konkreten Instrumente des Marketing-Mix eingegangen und die besonders häufige Nennung von Netzwerken dargestellt. Worauf es den Entscheiderinnen und Entscheidern in den befragten Unternehmen darüber hinaus noch ankommt, findet in diesem Teil Platz. Die Antworten entstanden bei diversen Fragen und Themenblöcken. Besonders häufig wurden in Zusammenhang mit Anforderungen an die oder den Coach konkrete Werte oder Haltungen genannt. Daher werden diese Aspekte in einem eigenen Kapitel, nämlich Kapitel 5.3.7, aufgearbeitet.

Ausbildung wurde am häufigsten als Anforderung genannt. Im Zusammenhang damit wurden auch mangelnde Zertifizierungen angesprochen (9/1), die auch im theoretischen Teil dieser Arbeit als großes Entwicklungsfeld dargestellt werden. Sowohl im Kapitel 2.7, das sich mit Verbänden und Zertifikaten beschäftigt, als auch im Kapitel 2.8, das die rechtlichen Rahmenbedingungen von Coaches in Österreich beschreibt, wird dieses

Problem detailliert betrachtet. Mangelnde Transparenz und Überschaubarkeit bei Ausbildungen wurden von mehreren Befragten angesprochen (7/2, 9/16). Genauer eingegangen auf die Art der geforderten Ausbildungen ist die Befragte in Unternehmen 6. Eine Coaching-Ausbildung ist für sie das Minimum. (6/2) Coaching-Ausbildungen mit Schwerpunkt NLP sieht sie und auch eine zweite Befragte eher kritisch (6/2, 10/4). Von drei Befragten werden systemische Ausbildungen bevorzugt (3/10, 6/3, 9/3). Für eine weitere Befragte sollten die Ausbildungen nicht ausschließlich durch Kurse im AMS-Kontext erfolgt sein (8/1). Coaching Ausbildungen im sozialen Kontext, wie die Ausbildung zur oder zum Lebens- & Sozialberaterin bzw. Sozialberater werden teilweise genauso kritisch gesehen (4/7, 9/11).

Über die Ausbildung zur oder zum Coach hinaus, erwarten sich einige Befragte auch Zusatzausbildungen. Als Beispiel wurden medizinische oder psychologische Weiterbildungen genannt, wenn es sich um Gesundheits-Coachings handelt. (10/13)

Ersichtlich sein können diese Aus- und Weiterbildungen in einem CV. Vier der Befragten nannten, dass sie sich den Lebenslauf der Coaches ansehen. Der Lebenslauf auf der Homepage des Coaches ist teilweise ausreichend (9/5).

Abgesehen von Aus- und Weiterbildung sind in Lebensläufen auch die beruflichen Erfahrungen ersichtlich, die für einige der Befragten wesentlich sind. Eine langjährige Erfahrung ist oft notwendig und somit auch eine Hürde für junge Coaches (3/4). Geschätzt wird, wenn Coaches Erfahrungen als Führungskraft sammeln konnten (3/2, 6/5, 10/1). Die Erfahrungen als Coach sollten durch Referenzen erkennbar sein (2/2, 5/1, 9/10). Referenzen werden nicht von allen Befragten gutgeheißen. Sprechen diese doch, für die Befragte in Unternehmen 3, gegen die Vertraulichkeit, auf die eine oder ein Coach achten sollte. (3/77)

Eine Mitgliedschaft in Verbänden wurde von zwei Befragten als wichtig erachtet (2/2, 4/5). Ebenso wird von zwei Personen erwartet, dass die oder der Coach beim Erstkontakt bereits Wissen über das Unternehmen mitbringt (4/1, 11/3) und ein professionelles Gesamtbild vermittelt (8/4, 9/6).

Außerdem entscheidend sind ein gewisser Service-Gedanke (1/2) und eine Bedarfsorientierung (1/4) der oder des Coaches. Die oder der Coachee sollte bei der Arbeit im Mittelpunkt stehen (5/4) und auch Emotionen sollen eine Rolle spielen (6/4). Für eine Befragte muss die oder der Coach über diese Rolle hinaus auch in anderen Bereichen aktiv sein (9/14). Die Abgrenzung zu anderen Bereichen, wie zum Beispiel dem Training, wurde im Theorieteil im Kapitel 2.5 beschrieben und wurde auch bei Interviews thematisiert. Die Auswertung hierzu findet sich im Kapitel 5.3.12.

5.3.7 Auftreten, Werte, Haltung & Persönlichkeit

Viele Anforderungen an Coaches, die im Kapitel 5.3.6 noch nicht dargestellt wurden, haben mit dem Auftreten der Person, den Werten, die sie vertritt oder der Persönlichkeit zu tun.

Von Coaches wird ein kompetentes und professionelles Auftreten erwartet. Nicht immer hat zum Beispiel der Befragte in Unternehmen 1 das erlebt (1/11). Dieses Auftreten sollte nicht zu übertrieben, um die Glaubwürdigkeit nicht zu gefährden (5/10), oder zu arrogant sein (6/7). Es soll zu jedem Zeitpunkt der Coachee im Mittelpunkt stehen und so sollte der Coach das auch vermitteln (6/6). Als grundsätzlich selbstbewusst wurde das Auftreten von Coaches durch die Befragte in Unternehmen 5 beschrieben (5/6).

Vertrauen wurde am häufigsten artikuliert. Das bedeutete primär, dass erwartet wird, dass die oder der Coach sämtliche Informationen oder Inhalte aus anderen Coachings oder von anderen Auftraggeberinnen oder Auftraggebern für sich behält (1/101, 3/77, 7/68).

Bodenständigkeit ist eine weitere Eigenschaft die mehrmals genannt wurde – wenn auch in verschiedenen Typen von Unternehmen. In einem Handelsunternehmen beschrieb der Interviewpartner die oder den idealen Coach als Person, die nicht zu „*oberlehrerhaft*“ (1/106) wirken soll und eine „*normale*“ Sprache verwendet (1/105). Bei der Befragten, die in einem Produktionsbetrieb tätig ist, kann die oder der Coach auch ausgeprägte Umgangssprache sprechen (10/5). Zusammengefasst erklärte es der Befragte im Handelsunternehmen so:

[...] muss man halt dieses Auftreten haben, dass zum Unternehmen passt //mhm// oder sich auch drauf einstellen können. (1/108)

Ehrlichkeit wurde im Kontext der wahrheitsgemäßen Kommunikation von Fähigkeiten und Schwerpunkten genannt, wie im Kapitel 5.3.4 näher beschrieben wurde (7/67).

Haltung war ein weiteres Schlagwort, das wiederholt fiel. Haltung wurde vom ersten Befragten als „*mit sich nicht im Reinen sein*“ (1/135) beschrieben. Konkret zählt für ihn, zum Beispiel, rassistisches Gedankengut als problematische Haltung:

[...] ich kann niemanden in ein Coaching schicken, der einen farbigen Manager anders behandelt, zum Beispiel, als einen anderen. Das, das widerspricht jeder Grundhaltung, die wir vertreten. (1/136)

Diese Haltung soll zum Unternehmen passen (1/139) und so liegt es eher an den Coaches Unternehmen auszuwählen bzw. von Unternehmen ausgewählt zu werden, die zu deren Haltung passen. Ein Wechsel dieser ist für den Befragten in Unternehmen 1 nicht

möglich (1/140). Auch die Befragte in Unternehmen 5 erwartet vom Coach ein Wertekonzept, das zum Unternehmen passt und Authentizität der Person (5/59). Eine andere Definition von Haltung hatte die Befragte im Unternehmen 6:

[...] unter Haltung verstehe ich einfach das Coaching-Verständnis, was Personen haben. //mhm// Ob das jetzt jemand ist, der sagt: "Ok, ich bin als Coach für den Prozess verantwortlich und schlag' da Methoden vor, wie, wie dann die Coachee oder die Interessentin, ahm, zu seinem Ziel kommt aber die Verantwortung liegt immer beim Coachee selber". Und dann gibt's schon Coaches, die sagen: "Naja, ahm, ich weiß' wie es geht und wenn der kommt, dann geb' ich ihm die Antwort!". Das ist jetzt wirklich schwarz-weiß gemalt.

Diesen Werten kann auch auf der Homepage Beachtung geschenkt werden (1/138).

5.3.8 Auswahl

Nach einer detaillierten Analyse der Wahrnehmungen und Erfahrungen der Auftraggeberinnen und Auftraggeber mit Coaches und deren Marktauftritt, geht es in diesem Kapitel um die konkrete Auswahl der Coaches. Die Schlüsselpersonen werden dargestellt und Prozesse werden beschrieben.

Im Rahmen dieses Kapitels werden auch die Unterlagen besprochen, die einer Auswahl zu Grunde liegen können. Für den Befragten in Unternehmen 1 sind diese Unterlagen oft zu wenig individualisiert und er erlebte, dass Angebote offensichtlich recycelt wurden, die ursprünglich für andere Organisationen erstellt wurden. (1/8)

Relevant für die Auswahl ist häufig das persönliche Gespräch (1/24, 5/13, 6/8, 8/10). Gute Erfahrungen gemacht wurden damit, dass zwei Personen aus dem Unternehmen beim Gespräch teilnehmen, um auf mehrere Eindrücke und Meinungen zurückgreifen zu können (4/35). Genormte Prozesse gibt es selten (3/15, 5/12).

Die Anzahl an Angeboten, die eingeholt werden, sind sehr verschieden. Unternehmensseitige Anforderungen über eine gewisse Anzahl an Angeboten, die eingeholt werden müssen, sind nicht immer vorhanden (3/11).

Wer die Auswahl für eine oder einen Coache trifft ist unterschiedlich. Es kann eine gemeinsame Entscheidung zwischen Geschäftsführung und Personalabteilung sein (2/5) oder eine Auswahl ausschließlich durch die Geschäftsführung (3/17, 5/14). Ebenso kann das Team der Personalentwicklung (8/8) oder die Personalabteilung (10/8) eigenständig über die Auswahl der Coaches entscheidungsbefugt sein.

Es werden ebenso Trainerinnen und Trainer oder Beraterinnen oder Berater, die bereits im Unternehmen tätig sind, mit Coachings beauftragt (6/10, 10/7). Die Befragte in Unternehmen 9 meint dazu:

Also wenn wir Coaches auswählen, dann kommen die immer, sag' ich jetzt ganz provokant als Abfallprodukt //mhm// von anderen Kooperationen. //mhm// (9/18)

Durch die häufige Nennung von Trainerinnen und Trainern während der Interviews findet sich ein eigenes Kapitel im empirischen Teil dieser Arbeit unter Punkt 5.3.12.

5.3.9 Beauftragung

Für eine Beauftragung kann es der Freigabe einer bzw. der Führungskraft (4/16) bedürfen. Wurde eine oder ein Coach ausgewählt und die Freigabe erteilt, kommt es zur Beauftragung. Diese kann telefonisch passieren (1/30). Die Beauftragung selbst wird als „überhaupt nicht kompliziert“ (1/31) bezeichnet. Dabei kann es auch zu einer ungefähren Klärung des Ziels kommen (4/19).

Die Auftragsklärung im konkreten Fall findet vielfach zwischen Coach und Coachee statt (1/26). Es kann auch vorkommen, dass die Führungskraft des Coachees die Auftragsklärung mit dem Coach durchführt (1/27). Die befragte Person hinterfragt in diesem Fall wie sauber diese Methode ist und ob man unter diesen Umständen noch von Coaching sprechen kann (1/28).

Für einen Auftrag kann ein gewisser Rahmen an Stunden vorgegeben werden (4/18).

Dass diese Beauftragung nicht immer so transparent für die Coaching-Verantwortlichen in einem Unternehmen sein muss, beschreibt die Befragte 7:

Und generell ist es schon so und es wird in jedem Unternehmen so sein, dass die Dunkelziffer von Coaching viel höher ist, als ich hier mitbekomme. Vor allem Vorstandsebene. Kein Vorstand wird sich bei mir melden und sagen: "Ich hätt' gern ein Coaching!", sondern die machen sich das. Also die kennen ihre Leute, machen sich das aus, nehmen Coaching in Anspruch. Und vielleicht kriegt's die Buchhaltung mit ((lacht)), wenn sie die Rechnung zahlt. (6/75)

5.3.10 Coach-Pool

Die Auswahl von Coaches kann für einen konkreten Anlassfall passieren aber auch für den Coach-Pool sein. Coach-Pools wurden im Kapitel 2.6.3 theoretisch umrissen. Im Fragebogen bezog sich die Frage 8 inklusive der Unterfragen auf dieses Thema. Die Aufnahme von Coach-Profilen in den Coach-Pool ohne Anlassfall wird teilweise kritisch gesehen, auch mangels einer unternehmensinternen Referenzerfahrung (4/31).

Offizielle Coach-Pools in Form von Datenbanken wurden nur selten genannt. In einem verbundenen Unternehmen von Unternehmen 1 gibt es zwar eine derartige Datenbank, doch wird diese nur sehr selten genutzt (1/37). Ein Coach-Pool über die verbundenen Unternehmen hinweg, wurde in Unternehmen 6 implementiert und wird auch verwendet (6/16). Im Unternehmen 1 gibt es eine Excel-Liste mit einigen Schlagworten. Auch diese findet nur selten Verwendung (1/38). Meistens befindet sich das Wissen zu den Coaches in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (1/39) – nicht nur im Unternehmen 1 (5/16). Der Bedarf nach einer derartigen Datenbank ist auf Grund einer überschaubaren Menge von Coaches auch nicht immer gegeben (1/41, 2/10, 5/17).

Eine andere Möglichkeit, die angesprochen wurde, ist ein Coach-Pool gegliedert in einzelne Ordner pro Coach (6/21) oder als Word-Datei (9/27). In diesem Pool können auch Namen von Coaches sein, mit denen es keine Kooperation mehr geben wird und die Gründe dafür (2/9).

Unterteilt sein kann dieser Pool auch nach Zielgruppen innerhalb des Unternehmens. So gibt es im Unternehmen 2 zirka fünf bis sechs Coaches für Outplacements und ebenso viele für Führungskräfte-Coachings (2/11). Eine weitere Unterteilung kann durch die Zuordnung der Coaches zu den Budget-Verantwortlichen, die die Aufträge freigeben, sein. In Unternehmen 6 gibt es beispielsweise ein eigenes Budget für Coachings von Frauen, das von der Diversity-Beauftragten des Unternehmens verwaltet wird. (6/17) Eine dritte Form ist eine Zuteilung der Coaches zu Geschäftsbereichen, wie es in Unternehmen 7 passiert (7/6). Nicht unterteilt, sondern verbunden ist der Coach-Pool mit dem Pool an Trainerinnen und Trainern in Unternehmen 8 (8/16).

Die Verwaltung dieser Pools wird als „*hemdsärmelig und unaufwendig*“ (2/13), „*unkompliziert*“ (9/28) oder „*unproblematisch*“ (6/22), beschrieben. Als vorteilhaft werden Filtermöglichkeiten wahrgenommen (4/36).

Durchgeführt wird diese Verwaltung von HR-Leitungsfunktionen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Personalentwicklungsteams (3/25) oder der Personalabteilung allgemein (4/34).

Diese Pools können auch aus zusätzlichen Dokumenten bestehen. Eine der Befragten nimmt Abstand von Verbalbeschreibungen, die dann an die Coachees übermittelt werden, da sie nicht davon ausgeht, dass diese in der Form genutzt werden (4/29). Eine Coach-Liste, die in einer Trainings-Broschüre abgedruckt ist, macht die einzelnen Coaches für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen 7 erkennbar (7/7).

Inhaltlich wurden folgende Fragestellungen aufgeworfen, die durch den Coach-Pool zu beantworten sein sollen:

Wie heißt die Person? (4/33)

Welche Kontaktdaten hat eine Person? (9/27)

Welchen fachlichen Background bringt die Person mit? (4/33)

Was hat die Person schon im Berufsleben gesehen und erlebt? (4/32)

Was sind die Schwerpunkte und Ausbildungen? (4/32)

Welche Erfahrungen hat die Person innerhalb des Unternehmens bereits gemacht und zu welchen Themen? (4/33)

Wird die Person weiterempfohlen und aus welchen Gründen? (4/33, 4/34)

Wie lange dauert eine Einheit? (6/21)

Was kostet eine Einheit? (6/21)

Was kostet ein Erstgespräch? (6/21)

Wie sieht die Person aus? (6/22)

Wo ist sie bereit ihre Leistung zu erbringen? (8/18)

5.3.11 Matching

Das Zusammenbringen von Coach und Coachee wird in den elf befragten Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. Abweichungen gibt es bei der Anzahl der Coaches, die den Coachees vorgeschlagen werden oder den Unterlagen beziehungsweise Informationen, die sowohl Coaches als auch Coachees erhalten.

So werden in Unternehmen 2 drei Coaches vorgeschlagen, mit denen die oder der Coachee meist telefonisch in Kontakt tritt, bevor es zu einer Entscheidung kommt. Für den Befragten ist die Entscheidung durch Sympathie begründet. (2/30) Informationen über die Kosten erhält die oder der Coachee nicht (2/32). Bei Team-Coachings findet das Matching der Teams mit der oder dem Coach durch die Geschäftsführung und die Personalabteilung statt (2/33). Die Auswahl kann auch nur durch die Personalabteilung getroffen werden (7/38).

Dieses erste Kennenlernen ist auch bei anderen Unternehmen ein Teil des Matching-Prozesses (3/42, 4/59). Vor diesem ersten Treffen oder Telefonat werden die Coaches teilweise über eine Kontaktaufnahme von potenziellen Coachees informiert (3/45).

Eine Besonderheit stellt der Auswahlprozess im Unternehmen 8 dar. Hier entscheidet die jeweilige Führungskraft über die oder den Coach für die oder den Coachee. (8/48)

Die oder der Coachee trifft im nächsten Schritt jedoch die endgültige Entscheidung für oder gegen die oder den Coach (8/49).

Die Daten, die an die Coachees oder Führungskräfte übermittelt werden, sind vielfältig und umfassen zum Beispiel nur den Link zur Homepage (3/46) oder auch die persönliche Erfahrung der Person mit der oder dem Coach (5/35). Eine Übergabe von Informationen ist nicht notwendig, wenn die Person die oder den Coach bereits durch Trainings kennt (7/40).

Auch bei den Informationen, die an die oder den Coachee übermittelt werden, hat Unternehmen 8 einen besonderen Ansatz gewählt. Die oder der Coachee bekommt keine Unterlagen, um zu vermeiden, dass sich die Person zu sehr mit dem Gegenüber beschäftigt. Es soll ausschließlich um die oder den Coachee selbst gehen. (8/50)

Die Befragte in Unternehmen 4 macht, ähnlich wie der Befragte in Unternehmen 2, das „*Gut-Feeling*“ für die finale Auswahl der Coachees verantwortlich und beschreibt das mit dem Gefühl des Verstanden-Werdens vom Coach. (4/62) „Gut“ bedeutet auf Englisch Bauch und beschreibt so direkt übersetzt das Bauchgefühl. Die Befragte 6 benennt es als „*mögen oder nicht mögen*“ (6/49). Die Personen müssen sich „*riechen können*“, so bezeichnet es Befragte 8. (8/47) Dass die Befragten überwiegend derartige Entscheidungsparameter nannten und nie finanzielle Aspekte, kann zum einen deshalb sein, da nur Coaches vorgeschlagen werden, die bereits innerhalb der Budgetgrenze liegen, oder daran, dass es den Befragten in erster Linie wirklich um dieses Gefühl geht, das zwischen Coach und Coachee passen muss.

Überlegungen, die bei der Auswahl der Short-List für die oder den Coachee angestrengt werden, sind:

Worum geht es? (4/14)

In welcher Situation befindet sich die Person gerade? (4/14)

Was hat sie bis jetzt schon ausprobiert und gemacht? (4/14)

Welche Funktionsebene ist das? (4/14)

Gibt es eine thematische Passung mit dem Angebot der oder des Coaches? (5/34)

Ist die Einstellung von Coach und Coachee ähnlich – im Sinne von konservativ, liberal, etc.? (5/34)

Was ist das Ziel der oder des Coachees? (6/48)

Wer könnte am ehesten den Zugang schaffen? (10/32)

Wer braucht einen tafferen Coach und wer braucht eher den sanfteren? (10/32)

Dass es nicht immer derart vieler Überlegungen braucht, bringt die Befragte in Unternehmen 8 auf den Punkt:

Des is bei uns alles so automatisch (8/46)

5.3.12 Abgrenzung zum Training und anderen angrenzenden Felder

Klare Unterschiede in der Theorie zwischen Coaching und dem Training, wurden in Kapitel 2.5.5 beschrieben. Bei Trainings präsentiert die Trainerin oder der Trainer Inhalte und unterstützt bei der Übung bzw. Anwendung dieser. Coaches hingegen geben keine inhaltlichen Inputs und helfen der oder dem Coachee bei der selbstständigen Orientierung. (Fietze, 2014, S. 285)

Dass es diese klare Abgrenzung im betrieblichen Kontext nicht immer gibt, wurde bei fast allen Interviews bemerkbar. Hier finden sich Beispiele für dieses Thema in den befragten Unternehmen:

Wir haben ein, ein Pferde-Seminar zum Beispiel. Also Führen im Spiegel der Pferde. Und da haben wir, und das ist ja auch in Richtung Coaching eigentlich muss man sagen (...) Wo du deine Führung reflektierst und drüber redest in der Gruppe und so weiter und mit dem Trainer gemeinsam (1/34)

Für sonstige Themen, ja, wie gesagt die Grenze zwischen Coach und Tra- und Trainer ist ja sehr marginal, weil viele beides sind. Von dem her ist das ganz schwierig, muss ich ehrlich zugeben. (8/11)

Also ich denke jetzt an, wir haben schon Spezial-Themen, wenn es um Gesundheits-Coaching geht, Burn-Out Geschichten, so ganz spezielle. Oder, das ist immer die Frage, ist das ein Trainer oder ein Coach? (9/22)

Einerseits ist die Abgrenzung, wie dargestellt, nicht immer klar. Andererseits passiert sie schon, jedoch bieten viele Trainerinnen und Trainer auch Coachings an und nutzen diese Rolle als Einstiegsmöglichkeit in die unternehmensinternen Coaching-Pools. In einigen befragten Unternehmen ist dieser Weg sogar der einzige, wie zum Beispiel in Unternehmen 3 oder in Unternehmen 7:

Wir haben niemanden im Pool, der nicht Coach und Trainer zugleich ist //mhm//. (7/5)

Ja, sind fast eigentlich fast alle Coaches sind bei uns, ähm (...) ja, sind bei uns eigentlich zuerst im Trainingsbereich //mhm// ja. (3/22)

Dieser Einstieg wird durch die bereits vorhandene Erfahrung, auch in Form von Evaluationsergebnissen, aus den Trainings erleichtert. (4/26). Auf das Thema Evaluation von Coachings wird im Kapitel 5.3.16 eingegangen.

Abgesehen von Trainerinnen und Trainern, die auch als Coaches agieren, wurden auch andere Berufsgruppen angesprochen. Der Befragte in Unternehmen 2 ist beispielsweise skeptisch bei Personalberatungsagenturen, die nebenbei auch Coachings anbieten (2/14). Für ihn ist es wichtig, dass Coachings nicht nur „mitgemacht“ werden sondern der volle Fokus der Unternehmung auf diesem Bereich liegt (2/15). Dass es für diese Coaches schwer wird in manchen Unternehmen Fuß zu fassen, wie beispielsweise in den befragten Unternehmen 3 und 7, kann zu einem Dilemma führen.

In Unternehmen 6 sind einige der Coaches auch Psychotherapeutinnen oder -therapeuten. Für die Befragte ist in diesen Fällen besonders wichtig, dass die Personen diese Abgrenzung zum Coaching auch ziehen können (6/26). Die theoretische Abgrenzung findet sich im Kapitel 2.5.3 dieser Arbeit.

Die Abgrenzung zum Training wurde von mehreren Befragten dargelegt. Training wird als weniger kritisch beschrieben als Coaching (4/25) und Coaching als deutlich effizienter als Training (6/14). Coachings werden eingesetzt, wenn davon ausgegangen wird, dass schon sämtliche Trainings zu einem Thema besucht worden sind und das Wissen da ist (4/27, 6/13).

Das Verständnis von Training ist ein Skill-Setup. Wohin gegen Coaching mit Selbsterfahrung in Verbindung gebracht wird (4/28). Außer Selbsterfahrung wurde auch persönliche Weiterentwicklung und Prozessbegleitung genannt (7/4). Die oder der Coach soll „Prozessbegleiter“ sein und dabei helfen „den Blickwinkel zu öffnen und über den Tellerrand hinaus zu schauen“ (6/24).

Für die Befragte 8 arbeitet eine Trainerin oder ein Trainer oberflächlicher, während eine oder ein Coach mehr in die Tiefe geht (8/13). In diesem Unternehmen gibt es auch eine Differenzierung in der zeitlichen Dimension. Trainerinnen und Trainer werden punktuell eingesetzt, während Coaches langfristig kooperieren (8/14). Das gegenteilige Verständnis gibt es beim Befragten 2. Hier sollen Coachings nur kurze Interventionen sein (9/29).

5.3.13 Interne und externe Coaches

Eine weitere Abgrenzung bzw. Unterteilung, die auch im theoretischen Teil bei Kapitel 2.6.2 berücksichtigt wurde, ist die zwischen internen und externen Coaches. Explizit danach gefragt wurde im Leitfaden nicht. Dennoch wurden einige Aussagen im Rahmen dieses Themas gemacht.

In Unternehmen 1 gibt es seit einem Jahr auch einen internen Coach (1/59). Dieser wurde jedoch als „*schwieriges Thema*“ (1/60) bezeichnet, weshalb es auch weiterhin Kooperationen mit externen Coaches gibt. In Unternehmen 4 haben einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Coaching-Ausbildungen und könnten daher in Aktion treten. Das kommt jedoch nicht oft vor, da es auch häufig als „*schwierig*“ oder „*eskalierend*“ erlebt wird. (4/45) Im Unternehmen 6 haben mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Coaching-Ausbildungen. Diese werden implizit bei Führung durch Coaching genutzt (6/34).

Als verschwimmend sieht die Befragte in Unternehmen 8 diese Grenze. Sie bezeichnet externe Coaches wie folgt:

Das ist zwar ein Externer aber er ist trotzdem Herrinnen //mhm//. Es ist sehr wertvoll externe Blicke //mhm// zu haben auf gewisse Dinge natürlich, weil man wird dann oft betriebsblind, wie man so schön sagt. (8/30)

Vorteile von externen Coaches werden in eben diesem Blick von außen auf das Unternehmen gesehen und in der Rolle des Sparring-Partners, die ein externer Coach für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einnehmen kann (11/17). Für die Befragte 10 sind externe Coaches auch eine gute Quelle, um die Stimmung im Unternehmen mitzubekommen. Für sie schwingt diese Stimmung in Coachings oft mit und so können Themen sehr frühzeitig durch Gespräche mit den Coaches erkannt und bearbeitet werden. (10/26)

5.3.14 Rollen im Coaching

In den bisherigen Themenblöcken wurden mehrmals Personalabteilungen oder Führungskräfte erwähnt. Bei den theoretischen Aspekten gab es eine Aufzählung über mögliche Rollen und deren Aufgaben. Diese findet sich im Kapitel 2.4. Im Unternehmenskontext können, neben Coach und Coachee, weitere Rollen involviert sein. Beispielsweise können die Coaches durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilungen oder des Einkaufs ausgewählt und beauftragt werden. (Böning, 2014, S. 28).

Im Unternehmen 4 werden auch Führungskräfte miteinbezogen. Diese agieren als Feedbackgeberinnen und Feedbackgeber (4/84) und als direkte Ansprechperson für die Personalabteilung, zum Beispiel zur Reflexion der eingesetzten Coaching-Maßnahme (4/85). Im Unternehmen 6 geben Führungskräfte auch das Budget für das Coaching frei (6/67) und können zu den Vorgesprächen hinzugezogen werden (6/68). Die Führungskraft des Coachees kann ihre Sicht der Dinge schildern oder Themen einbringen. Der Inhalt des Coachings wird jedoch ausschließlich vom Coachee beeinflusst (6/69).

Der Einkauf spielte in den geführten Interviews kaum eine Rolle. Lediglich in Unternehmen 7 kommt der Einkauf ins Spiel, wenn es um die Verhandlungen geht. Ein Grund dafür könnten die Beträge sein. Die Befragte in Unternehmen 9 meinte, dass die Einkaufsabteilung erst ab einer gewissen Betragsgrenze interveniert und diese bei Coachings selten überschritten wird. (9/65)

5.3.15 Ende von Kooperationen

Den letzten Teil der Auswertung stellen zwei Inhalte dar, die auch in Coachings am Ende kommen, nämlich das Ende von Kooperationen und die Evaluation der Maßnahmen. Im ersten Schritt, wird das Ende von Kooperationen analysiert. Im Leitfaden finden sich dazu die Fragen 2c sowie 8a.

Die beiden Fragen beziehen sich auf zwei verschiedene Arten von Abschlüssen. Einerseits geht es um die Beendigung einer Kooperation mit einer oder einem konkreten Coach, andererseits um das Entfernen von Coaching als Teil von Programmen oder als Instrument der Personalentwicklung. Da teilweise übergreifend geantwortet wurde, werden diese beiden zusammengefasst.

Gründe für das Ende einer Zusammenarbeit mit einer oder einem Coach wären Vertrauensbruch oder mangelnde Vertrauenswürdigkeit (3/26, 7/13). Weitere Gründe wären ein zu schlechtes Service (1/43, 2/19) oder zu hohe Preise der Coaches (1/42). Schlechte Rückmeldungen wären ein weiterer Grund (2/19, 3/27). Wie diese Rückmeldungen eingeholt werden, wird im nächsten Kapitel, dem Kapitel 5.3.16, gezeigt. Nicht immer reicht eine Rückmeldung und auch die Art der Rückmeldung ist von Bedeutung (6/29, 8/24). Werte wurden ebenso in Kontext mit dieser Fragestellung angesprochen. Konkret wäre ein Grund für das Ende einer Kooperation mit einer oder einem Coach, wenn von dieser oder diesem Handlungen gesetzt werden würden, die den Werten der Organisation widersprechen. (5/18) Die Befragte 11 nannte hierzu Gleichberechtigung oder Diversity (11/10).

In mehreren der befragten Unternehmen wurde Coaching bis jetzt noch nicht aus Programmen gestrichen oder als Instrument in gewissen Bereichen nicht mehr eingesetzt (2/18, 4/37, 8/23).

Als Grund dafür nannte eine Befragte:

Coaching macht immer Sinn. (6/27)

Eine Änderung innerhalb eines Programms gab es in diesem Unternehmen einmal. Ausschlaggebend war, dass das Programm für Wissensweitergabe ausgelegt war und weniger auf Persönlichkeitsentwicklung. Daher wurde Coaching nicht mehr angeboten, da

die Zielsetzung für die Verantwortlichen nicht mehr ideal mit Coaching zu erreichen war (6/28). Ein ähnlicher Grund war in Unternehmen 11 der einzige Fall bisher, dass Coaching wieder beendet wurde (11/9). In Unternehmen 9 wurden ganze Programme abgeschlossen und nicht Coaching-Elemente gestrichen (9/31). Vor einem Einsatz von Coaching in Programmen und auch ganz allgemein, sollte daher vorab überlegt werden, was das Ziel ist. Befindet sich dieses Ziel in einer Sphäre, die mit Persönlichkeitsentwicklung oder anderen Elementen zu tun hat, die in Kapitel 2.6.1 beschrieben werden, dann bietet sich Coaching an. Für Wissensweitergabe oder Skill-Setup ist Training geeigneter.

5.3.16 Evaluierung

Das letzte Kapitel dieser Auswertung dreht sich um die Evaluierung von Coaching. Hiermit beschäftigte sich der Fragenblock 8 im Leitfaden und das Kapitel 2.6.5 innerhalb der theoretischen Aspekte dieser Arbeit. Die Evaluierung von Coachings ist wichtig, um die Erfolge und Konsequenzen aus dem Einsatz davon messbar zu machen (Ely et al., 2010, S. 593ff). Die Wege, wie diese Evaluierung passiert, sind vielfältig – auch in den befragten Unternehmen.

Die Evaluierung von Coachings wird als nicht so einfach, wie zum Beispiel die Erhebung bei Trainingsmaßnahmen, wahrgenommen (1/47).

Ein indirekter Weg zur Evaluierung wurde vom Befragten 1 erwähnt. Er misst zum Beispiel die Veränderung der Fluktuation innerhalb eines Teams nach Coachings der Teamführung (1/52). Diese Form der Evaluierung entspricht dem vierten Level, das Bayer (2008, S. 211f) beschreibt. Es werden Zahlen als Messgröße für den Erfolg herangezogen. Als zweite Variante beschrieb der Befragte die Überprüfung der zu evaluierenden Maßnahme oder Person durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seines Teams (1/55).

Evaluierungen wurden mehrmals als unkompliziert bzw. informell in Form eines Gesprächs mit den Coachees und im nächsten Schritt mit den Coaches beschrieben (2/20, 3/37, 7/17, 8/28, 10/24). Bei diesen Gesprächen kann auch eine Führungskraft dabei sein (5/19).

Es werden Feedback-Bögen eingesetzt (2/20, 11/11). Diese Evaluierung kann am Ende aller Coaching-Einheiten gemacht werden oder wiederkehrend zwischen einzelnen Einheiten (2/22). Auch in der Theorie wird diese Form der nicht abschließenden Evaluierung beschrieben (Vogelauer & Ruijs, 2012, S. 217). Feedback-Bögen beinhalten in Unternehmen 2 Multiple-Choice-Fragen und offene Fragen (2/21, 8/25). Den direkten Weg

des Feedbacks an die oder den Coach wählen Coachees im Unternehmen 2, ohne die Personalabteilung zu involvieren (2/25).

Ziele der Evaluierungen sind eine Verbesserung der Qualität (2/26) oder eine gute Zusammenarbeit (8/29). Dargestellt werden können die Ergebnisse aus Evaluierungsgesprächen oder -bögen innerhalb des Coach-Pools (4/42). Bewusst gegen die formale Evaluierung hat sich Unternehmen 6 entschieden, vor allem um diesen Rahmen der Vertraulichkeit zu gewährleisten (6/32).

6 Diskussion

In diesem Teil der Arbeit sollen Implikationen für die Praxis abgeleitet werden. Auch die Beantwortung der Forschungsfragen passiert hier.

6.1 Implikationen für die Praxis

Implikationen für die Praxis ergeben sich bei dieser Arbeit für zwei Gruppen. Zum einen gibt es Hinweise und Beispiele für die Arbeit mit Coaches auf der Unternehmensseite, zum Beispiel wie Coaches ausgewählt werden können oder Coach-Pools aufgesetzt sind. Auf der anderen Seite können die Erkenntnisse dieser Arbeit auch für Coaches hilfreich sein, um zu erfahren, wie die befragten Personen Coaches im Unternehmenskontext wahrnehmen und was ihnen bei Kooperationen wichtig ist. Diese Überlegungen geben auch Antworten auf die Forschungsfragen.

6.1.1 Marketing-Mix

Die erste Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Marktauftritt und den Marketingaktivitäten von Coaches in Österreich. Als theoretisches Modell diente der Marketing-Mix. Die Fragen im Leitfaden orientierten sich daran und auch die Auswertung. Innerhalb der vier Bereiche, nämlich Preisgestaltung, Produktgestaltung, Ort und Kommunikation, ließen sich die meisten Aussagen dem Bereich der Kommunikation zuordnen.

6.1.1.1 Kommunikation

Unabhängig vom Kommunikationskanal sollte die Kommunikation auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten und nicht zu aufdringlich sein. Es empfiehlt sich, dass sich Coaches vor einer erstmaligen Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen beschäftigen. Das kann in Form von Recherche im Internet, zum Beispiel auf der Unternehmenshomepage oder Karriere-Portalen, wie Xing oder LinkedIn sein, oder durch Kontakte innerhalb

des Unternehmens. Diese Kontakte können besonders für den ersten Schritt ins Unternehmen wertvoll sein: Werbung selber wird nämlich nur wenig wahrgenommen, Mundpropaganda hingegen als umso wichtiger eingeschätzt.

Diese Mundpropaganda passiert meist im Netzwerk. Dieses Netzwerk kann das unternehmensübergreifende Netzwerk der Personen sein, die die Coaches auswählen oder das Netzwerk von Dienstleisterinnen und Dienstleistern, die bereits mit dem Unternehmen kooperieren. Wenn sich eine oder ein Coach innerhalb eines Unternehmens beweist, kann das zu Folgeaufträgen, innerhalb dieses Unternehmens und darüber hinaus, führen. Abgesehen von einer guten Arbeit, die ohnehin im Sinne jeder oder jedes Coaches sein sollte, kann es ein großer Vorteil sein durch andere Dienstleistungen auf sich aufmerksam zu machen. Trainings wurden beispielsweise als weniger kritisch gesehen und können nach erfolgreichen Projekten zu Coaching-Aufträgen führen. Empfehlungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden als Netzwerk bezeichnet. Hier empfiehlt es sich, dass Coaches auch im Bekanntenkreis hellhörig sind und sich gegebenenfalls positionieren. Ein weiterer Weg sein Coaching-Netzwerk aufzubauen ist durch Weiterbildungen oder Zusatzausbildungen. So kann man einerseits Gleichgesinnte finden und kann sich auf Augenhöhe mit eventuellen Entscheiderinnen und Entscheidern unterhalten, ohne dem Gegenüber sofort das Gefühl zu geben, ihn in ein Verkaufsgespräch involvieren zu wollen. Sofern sich ein Coach für eine NLP-Ausbildung entscheidet, sollte sie oder er auf Rückfragen vorbereitet sein. Systemische Ausbildungen werden besonders gerne gesehen.

Innerhalb der Kommunikationskanäle wurde die telefonische Akquise als nicht so positiv wahrgenommen. Dem entgegenwirken kann zum Beispiel die Kontaktaufnahme zuerst per E-Mail und die Übersendung von Unterlagen, um im nächsten Schritt einen Termin für ein Telefonat vorzuschlagen. Dadurch hat die Person am anderen Ende der Telefonleitung vorab genügend Zeit sich mit der Materie zu beschäftigen.

Newsletter wurden mehrfach als positiv dargestellt. Bei der Versendung eines Newsletters sollte auf eine nicht zu hohe Frequenz geachtet werden. Beim Inhalt empfiehlt es sich eine gute Mischung aus Leistungen der Person und Wissensmehrwert für die Leserin oder den Leser zu generieren. Beispiele dafür können Links zu Zeitungsartikeln sein, die die oder der Coach selbst verfasst hat oder die zu den Produkten und Angeboten passen. Zahlreiche Zeitungen publizieren ihre Artikel auch online und das auf einem hohen Niveau. Mögliche Quellen dafür können folgende Adressen sein: www.zeit.de, www.faz.net, www.nzz.ch, www.psychologie-heute.de, www.gehirn-und-geist.de.

Auch Veranstaltungshinweise können platziert werden, um die Leserin oder den Leser zeitnah persönlich kennen zu lernen oder wiederzusehen. Veranstaltungen, die sich anbieten, sind zum Beispiel der HR Inside Summit, der derzeit jährlich in der Wiener Hofburg stattfindet, oder das HR BarCamp das für das Jahr 2016 im T-Center geplant ist. Beide Veranstaltungen wurden im Rahmen der Interviews genannt. Messen, wie zum Beispiel die Personal Austria, die im November in der Messe Wien ausgerichtet wird, sind weitere interessante Möglichkeiten. Auch kleinere Netzwerktreffen sind Formate für ein Kennenlernen von potenziellen Kundinnen oder Kunden bzw. Coaches.

Bei der Online-Kommunikation wurden Coach-Suchmaschinen und die neue Xing Coach-Plattform angesprochen. Erfolgsgeschichten gab es zu keiner der beiden zu berichten. Vor allem wegen wenig Übersichtlichkeit und schlechten Filtern werden diese kaum verwendet. Eine einheitliche Plattform für alle Coaches in Österreich, die nicht nur den Zweck hat, den Betreibern zu Einnahmen zu helfen, könnte eine Lösung hierfür sein. Um diese Plattform etablieren zu können, sollte davor jedoch noch ein Titelschutz oder Ausbildungsrichtlinien etabliert werden. Und dabei ist der Gesetzgeber gefragt.

Die Homepages von Coaches sollten stimmig sein und die Leser ansprechen. Werte und Haltung der Person sollten erkennbar sein. Wie konkret das aussehen kann, wurde mehrfach genannt. Es wurde eine Check-Liste für die Homepage erstellt. Folgende Fragen sollten durch die Homepage zu beantworten sein:

- Welche Methoden werden bei Coachings verwendet?
- Welche Referenzprojekte wurden bereits realisiert?
- Mit welchen Unternehmen wird bereits kooperiert?
- Welche Produkte werden angeboten?
- Um wen handelt es sich bei der anbietenden Person und wie sieht ihr Lebenslauf aus?

Bei den Referenz-Angaben sollte beachtet werden, dass die genannten Projekte, Personen oder Unternehmen von dieser Nennung wissen und sich damit einverstanden erklären. Eine schriftliche Bestätigung ist zu empfehlen. Zu sehr in Details zu gehen kann auch negative Effekte haben. Von vielen Befragten wurde Vertraulichkeit als essenzielle Eigenschaft von Coaches bezeichnet. Durch zu viele Details könnte ein gegenteiliger Eindruck erweckt werden.

Ganz auf eine Homepage zu verzichten oder diese nur lieblos zu gestalten kann ebenso negativ wahrgenommen werden, da durch einfache und günstige Anbieter gute Auftritte entstehen können.

Es wurden nur sehr selten neue Medien, Online-Videos oder soziale Netzwerke erwähnt. Ein Auftritt in diesen Kanälen, der den Besucherinnen und Besuchern auffällt und Mehrwert bringt, könnte ein Differenzierungsmerkmal in dem großen und teils unübersichtlichen Coach-Markt Österreichs sein!

Die persönliche Kommunikation von Coaches ist ein essenzieller Faktor in der Kooperation mit Coaches für die Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Als Vorbereitung für ein Verkaufsgespräch mit diesen Personen sollte sich die oder der Coach überlegen, was die Person ausmacht und wie sie es auf den Punkt bringen kann, wofür sie steht, und was sie anbietet. Nur beschränkte zeitliche Ressourcen und individuelle Fragestellungen der potenziellen Kundinnen und Kunden widersprechen einer Bauchladenmentalität und ausufernden Präsentationen. In wenigen Minuten oder Punkten soll das Gegenüber erkennen, was die oder der Coach beitragen kann.

Als Print-Medien wurden beispielsweise „Der Personalmanager“ oder „ARD“ angesprochen. Das Platzieren von Anzeigen in diesen Magazinen ist eine Möglichkeit. Eine andere Möglichkeit, die noch weniger aufdringlich ist und mehr die eigene Kompetenz unterstreicht, sind Beiträge über ein Thema der oder des Coaches. Bei einzigartigen oder neuartigen Produkten und wichtigen, wissenschaftlichen Erkenntnissen einer oder eines Coaches, empfiehlt es sich, entsprechende Verlage zu kontaktieren. Deutlich weniger aufwendig und günstiger kann der Versand von Postkarten sein. Die – trotz ihrer Einfachheit – mehrmals erwähnt wurden. Zum Beispiel durch eine Applikation der Österreichischen Post können diese Postkarten einfach online gestaltet und an diverse Kontakte versandt werden.

6.1.1.2 Preise

Möglichkeiten um bei Coaching-Preisen zu differenzieren finden sich in der Auswertung. Ergänzend soll festgehalten werden, dass es bei der Angebotslegung zu empfehlen ist, die Preise detailliert zu spezifizieren. Das heißt, folgende Fragen sollten zu beantworten sein:

- Um welche Art von Honorar handelt es sich – Tagsatz, Stundensatz, etc.?
- Wie lange dauerte eine „Stunde“ bzw. Einheit?
- Gibt es Rabatte oder Preisreduktionen?
- Müssen Reise- oder Nächtigungskosten bezahlt werden und wenn ja, in welchem Umfang?
- Welche Stornobedingungen gibt es?
- Welche Leistungen sind teurer, als „klassische Coachings“ (Beispiele in Abbildung 9)?

- Gibt es Förderungen, die für das entsprechende Coaching beantragt werden können?

Förderungen können den Preis von Coaches etwas relativieren und den Servicegedanken unterstreichen, wenn sie oder er das Gegenüber auf Unternehmensseite über diese Möglichkeiten informiert. Rahmenverträge können ein guter Weg sein um Fragen zu Preisen für eine länger währende Kooperation umfassend zu beantworten.

Die Beantwortung dieser Fragen bzw. die Kommunikation der Preise muss nicht notwendigerweise auf einer Homepage publiziert werden. Verhandlungen werden von den meisten Auftraggeberinnen und Auftraggebern erwartet. Diese Überlegung sollte auch in die Angebotspreisgestaltung einfließen.

6.1.1.3 Produkte

Die Aussagen zu diesem Bereich des Marketing-Mix waren am wenigsten konkret. Auch wenn für viele der Befragten Coaching etwas sehr Individuelles und daher nicht gut mit konkreten Produkten zu beantworten ist, sollten doch Schwerpunkte oder Wissen in einem gewissen Bereich erkennbar sein. Schwerpunkte in geringerer Quantität und dafür hoher Qualität werden bevorzugt. Zu viele Schwerpunkte führen zur Bauchladenmentalität, die mehrfach als negativ wahrgenommen wurde. Diese Schwerpunkte können und sollten kommuniziert werden.

Die Produkte, die die Befragten kennen und genannt haben, sind deutlich weniger als die Felder und Bereiche, in denen Coachings eingesetzt werden. Das heißt, es gibt durchaus noch Spielraum in der Gestaltung von Produkten und Schwerpunkten. Dabei sollte beachtet werden, dass die Kundin oder der Kunde versteht, was die oder der Coach anbietet und welchen Mehrwert sie oder er für das Unternehmen bringen kann. Es soll nicht noch mehr Verwirrung im Dickicht der Ausbildungen, Verbände und Zertifikate geschaffen werden.

Als Anregungen für mögliche Vertiefungen oder Zusatzausbildungen, hier eine kompakte Übersicht, über die genannten Themen und Produkte:

Abbildung 11: Mögliche Einsatzgebiete von Coaching



Quelle: Eigene Darstellung

6.1.2 Anforderungen an Coaches

Vor der Erstellung einer Homepage oder dem Druck von Werbematerialien sollte sich jede und jeder Coach darüber Gedanken machen, wofür sie oder er steht. Das ergaben vor allem zahlreiche Aussagen zu den Themen Werte und Haltung. Den Entscheiderinnen und Entscheidern ist es wichtig, dass die Coaches über eine entsprechende Ausbildung verfügen. Es empfiehlt sich schon bei ersten Überlegungen in Richtung selbstständiger Tätigkeit als Coach, eine gute Recherche über die verfügbaren Ausbildungen anzustellen und gut abzuwägen. Konkrete Institute wurden nicht genannt, systemische Ausbildungen aber mehrmals als positiv angesprochen. Genannt wurde, dass sehr kurze Ausbildungen als nicht vertrauenswürdig wahrgenommen werden. Ausbildungen die NLP beinhalten wurden mehrmals kritisch gesehen. Bei derartigen Erfahrungen sollte man bei einem persönlichen Gespräch darauf vorbereitet sein, mit Fragen zu diesem Feld konfrontiert zu werden. Sofern daher die Entscheidung für eine Ausbildung noch nicht gefallen ist, bieten sich systemische Ausbildungen an, die länger dauern und nicht zwangsweise ausschließlich auf NLP beruhen. Die Ausbildung als LSB, also Lebens- und Sozialberaterin bzw. Lebens- und Sozialberater wurde auch kritisch gesehen. Hier kann keine Empfehlung gegeben werden, da aktuell zumindest die Wirtschaftskammer

behauptet, dass diese eine der beiden Möglichkeiten ist, um sich legal als Coach bezeichnen zu dürfen. Um möglichst transparent zu sein, können die Aus- & Weiterbildungen auf der Homepage oder in Prospekten genannt und am besten auch beschrieben werden. Als weiteren Weg diese darzustellen, bietet sich ein Lebenslauf an. Auch wenn dieser oft erst im zweiten Schritt angesehen wird, sollte dieser ansprechend formatiert und fehlerfrei sein, um ein professionelles Bild zu vermitteln. Es empfiehlt sich sämtliche Unterlagen persönlich aufmerksam zu kontrollieren und auch von anderen korrigieren zu lassen und Expertinnen oder Experten bei der Formatierung zu Rate zu ziehen. Bei weiteren Details zu Drucksorten der Darstellung von Referenzen im Lebenslauf sei auf Kapitel 6.1.1.1 verwiesen.

Vertrauen und Vertraulichkeit das sind die Werte, die am häufigsten bei Anforderungen an Coaches erwähnt wurden. Vertrauen sollte langfristig aufgebaut werden. Kurzfristige Überlegungen und Nachlässigkeit in diesem Feld können besonders durch die erhebliche Bedeutung der Netzwerke für die Auswahl von Coaches nachhaltig schädlich sein. Weitere Werte, die für die Befragten wichtig waren, sind Ehrlichkeit und Authentizität. Die oder der Coach und ihre oder seine Werthaltung muss zu der, des Unternehmens passen. Es empfiehlt sich daher vor einer Kooperation einerseits einige handelnde Personen kennen zu lernen, um ein Gefühl für das Unternehmen zu bekommen. Andererseits publizieren bereits zahlreiche Unternehmen ihre Leitbilder auf der Homepage. Artikel in Printmedien oder online können zu Recherchezwecken dienen, um festzustellen, ob man mit den Werten und Handlungen der Organisation konformgeht.

6.1.3 Auswahl und Beauftragung

Die ersten beiden Kapitel, nämlich 6.1.1 und 6.1.2, befassten sich mit Implikationen und Empfehlungen für Coaches. Die nächsten behandeln Implikationen für die Entscheiderinnen und Entscheider in österreichischen Unternehmen und die Personen, die Kooperationen mit Coaches involviert sind.

Eine Empfehlung für die Auswahl ergibt sich durch die Befragte in Unternehmen 4. Wenn zwei Personen bei einem Kennenlern-Gespräch mit der oder dem potenziellen Coach teilnehmen, können einerseits differenziertere Sichtweisen dargestellt werden und andererseits Details wahrgenommen werden, die nur einer Person eventuell nicht aufgefallen wären. Es könnte von Vorteil sein, wenn sowohl jemand aus der Personalabteilung teilnimmt als auch Personen außerhalb der Personalabteilung, um noch unterschiedlichere Hintergründe und Erfahrungen der teilnehmenden Personen einzubringen.

Ein persönliches Gespräch vor einem Auftrag wird von beinahe allen Befragten geführt und empfiehlt sich.

Die Entscheiderinnen und Entscheider rund um die Coach-Pools sind sehr unterschiedlich. Um Klarheit zu haben und die Auswahl möglichst transparent und effizient abzuwickeln, wäre eine klare Bestimmung der entscheidenden Personen hilfreich. Das kann informell passieren oder durch Prozesse und Rollendefinitionen, die schriftlich festgehalten werden.

Die Auftragsklärung sollte zwischen Coach und Coachee passieren. Die Führungskraft sollte sich nicht zu stark involvieren. Hier kann es auch in der Verantwortung der betreuenden Personen in den Personalabteilungen liegen, das Verständnis von Coaching als höchst individuelles, persönliches und vertrauliches Instrument, mit den entsprechenden Führungskräften zu teilen.

6.1.4 Coach-Pool

Der Coach-Pool sollte für die jeweils damit arbeitenden Personen einfach zu handhaben und gut verständlich sein, dass bei Übergaben keine Wissensverluste entstehen. Die Programme, die hinter diesen Pools liegen sind vielfältig. Richtige Datenbanken machen wohl in den wenigsten Fällen Sinn, da Coaching in vielen Organisationen nur verhältnismäßig wenig verwendet wird und die Wartung dieser in keiner Relation mit dem Output stehen würde. Microsoft Excel empfiehlt sich für einen Überblick über die Coaches. Auch für den Einsatz von Filterfunktionen bietet sich Excel an. Details können in Coach-Profilen, die als Word-Dokumente oder PDF-Unterlagen ausgestaltet sind, als Ergänzung dienen. Welche Fragen in einigen der befragten Unternehmen mit diesen Listen und Profilen zu beantworten sind, finden sich im Kapitel 5.3.10 und kann eine gute Inspiration für die Implementierung oder Adaptierung von Coach-Pools sein.

Das Wissen zu Coaches ausschließlich im Kopf zu haben und nicht zu verschriftlichen ist im Sinne eines guten Wissensmanagements nicht empfehlenswert.

6.1.5 Matching

Die endgültige Auswahl der oder des Coaches sollte durch die oder den Coachee passieren. Ob diese oder dieser Informationen dafür erhält wurde sehr differenziert gesehen und hat verschiedene Vor- und Nachteile. Vor dieser Auswahl sollte die oder der Coachee die Möglichkeit haben die oder den Coach kennen zu lernen – in einem persönlichen Gespräch oder telefonisch. Da es, wie auch viele Befragte bestätigt haben, in erster Linie darum geht, ob sich die beiden Personen verstehen und gerne miteinander interagieren. Auch ob die oder der Coach Unterlagen oder Details zur oder zum Coachee erhält, wurde verschieden gesehen und unterschiedlich gehandhabt. Auch hier gibt es

sowohl vor als auch Nachteile in der Übergabe von Informationen und sollte im Einzelfall entschieden werden.

6.1.6 Abgrenzung zum Training und anderen angrenzenden Feldern

Die Überschneidungen von Training und Coaching und die teilweise undifferenzierte Verwendung dieser Begriffe waren in der Befragung evident. Einerseits kann eine Verwendung der beiden Instrumente beispielsweise in Programmen eine effiziente Möglichkeit sein, sowohl Wissen zu vermitteln, als auch zur Reflexion anzuleiten. Andererseits birgt diese Ähnlichkeit die Gefahr, die falschen Instrumente für ein gewisses Ziel einzusetzen. Daher sollte vor jeder Entscheidung für ein Training oder Coaching überlegt werden, was die Zielsetzung ist. Geht es um Wissensvermittlung oder Skill-Setup, bietet sich Training an. Soll die Person zur Reflexion angeleitet werden oder in der Persönlichkeitsentwicklung unterstützt werden, kann Coaching ein passendes Instrument sein.

Die Bereiche für den Einsatz von Training und Coaching finden sich in dieser Arbeit in den Kapiteln 2.5.5 Training und 2.6.1 Anwendungsfelder.

Ein Einsatz von Trainerinnen und Trainern, die auch als Coaches aktiv sind, ist natürlich möglich und kann den Vorteil haben, die Person bereits im Trainingskontext kennengelernt zu haben.

6.1.7 Evaluierung

Es empfiehlt sich Coachings zu evaluieren. Dadurch kann die Qualität gesichert werden und Effekte aus diesem, oft sehr kostenintensiven Instrument, gemessen werden. Dadurch kommen zum einen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Coaches, bei denen konsequent deren Performance evaluiert wird und somit ein gewisser Standard erwartet werden kann. Andererseits kann diese Evaluierung eine gute Argumentationsgrundlage für unternehmensinterne Entscheidungen oder Freigaben sein.

Die Evaluierung selber wurde in dieser Arbeit nur am Rande betrachtet. Für tiefere Einblicke und umfassendere Überlegungen bieten sich wissenschaftliche Studien an, mit dem Fokus auf dieses Feld, wie zum Beispiel die Metastudie von Ely et al., 2010, S. 593ff.

Bei Evaluierungen sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Vertraulichkeit berücksichtigt wird und die Verschwiegenheit gewahrt bleibt. Persönliche Gespräche mit den Coachees und Coaches zum Prozess sind geeignet und sehr unkompliziert. Für eine nachhaltige Dokumentation sollten diese Gespräche zumindest in groben Zügen

schriftlich festgehalten werden. Ein Einpflegen in den Coach-Pool ist auch eine Möglichkeit.

6.2 Kritische Reflexion

Nach elf Interviews, intensiver Literaturrecherche und zahlreichen Stunden der Verschriftlichung von Überlegungen und Aussagen, soll auch Platz sein, für die Dinge, die bei Arbeiten in diesem Feld in Zukunft besser oder effizienter gestaltet werden können.

Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage ließ sehr viel Spielraum. Das ist im Rahmen einer qualitativen Arbeit einerseits gut, um möglichst viele Sichtweisen zu erfassen. Andererseits war ein klarer Fokus mehrfach nicht so einfach herzustellen. Eine bessere Abgrenzung könnte hier vorgenommen werden.

Die Dimension Ort im Marketing-Mix wurde nicht näher betrachtet – weder in der Theorie noch in der Praxis durch den Leitfaden. Im Sinne einer vollständigen Analyse könnte dieser bei weiteren Arbeiten in diesem Bereich berücksichtigt werden.

Der Marketing-Mix wird nicht von allen als zeitgemäß betrachtet. Hier könnten andere Modelle überlegt werden, an Hand derer Analysen durchgeführt werden.

Als weiterführende Arbeiten würden sich Untersuchungen über den rechtlichen Rahmen des Coachings in Österreich anbieten.

Es wurden Unternehmen aus diversen Branchen und Sektoren befragt, um einen möglichst breiten Blick auf Coaching in Österreich zu gewinnen. Im Sinne einer besseren Vergleichbarkeit könnten sich zukünftige Erhebungen auf eine konkrete Branche oder einen Sektor festlegen.

Die Entwicklungen, die sich durch das Internet ergeben haben, sind enorm. Diese wurden nicht im Detail betrachtet. Interessant wäre zu erforschen, wie Entscheiderinnen und Entscheider diverse Online-Medien wahrnehmen und einschätzen.

6.3 Fazit und Ausblick

Die drei Forschungsfragen wurden bereits ausführlich in den vergangenen Kapiteln beantwortet. Komprimiert lässt sich folgendes feststellen: Den Marktauftritt erleben die Befragten großteils zurückhaltend. Die Marketingaktivitäten im Sinne der Kommunikation nach außen nehmen sie ebenso eher dezent wahr – mit Ausnahme von telefonischer Kaltakquise. Diese wurde vermehrt als unangenehm bezeichnet. Die persönliche Kommunikation wird professionell und sehr persönlich wahrgenommen. Bei den Produkten

gab es wenige klare Aussagen. Eine Positionierung von konkreten Produkten wurde wiederholt als nicht notwendig betrachtet, da Coaching als etwas sehr Individuelles gesehen wird. Eine Schwerpunktsetzung oder inhaltliche Vertiefung hingegen wird erwartet und sollte verbessert werden. Die Preisgestaltung wird sehr unterschiedlich erlebt. Verhandlungen finden meistens statt.

Implikationen auf die Entscheidungsfindung ergeben sich nur reduziert. Das Netzwerk und die Mundpropaganda sind wohl die beiden Säulen auf denen die meisten Entscheidungen beruhen. Ein rundes Gesamtbild sollte dennoch nicht außer Acht gelassen werden.

Die Zusammenarbeit mit Coaches erlebten die meisten als unkompliziert und professionell. Eine Berücksichtigung des Marktauftrittes ist, sobald die oder der Coach im Coach-Pool ist, nur noch reduziert relevant.

Auch wenn der Marktauftritt nicht hauptausschlaggebend für die Entscheidung für oder gegen eine oder einen Coach ist, sollte dieser professionell gestaltet sein, um das teilweise intransparente Bild von Coaches in Österreich positiver zu gestalten. Einen wesentlichen Beitrag wird in diesem Fall auch der Staat Österreich leisten müssen. Eine klarere rechtliche Regelung rund um die Ausbildungsstandards und Definitionen von Coaching sollte sowohl im Sinne der redlichen Coaches als auch im Sinne der Auftraggeberinnen und Auftraggeber und besonders in dem der Coachees passieren.

Der Einsatz von Coaching in den befragten Unternehmen wurde von vielen als etwas Selbstverständliches gesehen und als kaum kritisiertes Instrument beschrieben sowie mit guten Erfolgen assoziiert. Dieser Trend ist ein sehr erfreulicher, im Sinne von Coaching als Instrument, das auf die Persönlichkeitsentwicklung und Reflexion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzielt. Besonders bei Einzel-Coachings, die am häufigsten genannt wurden, steht das Individuum im Zentrum der Aufmerksamkeit, im Vergleich zu Trainings die meistens in Gruppen stattfinden. Es wäre wünschenswert, dass diese Entwicklung weiter in der Form passiert und Coachings für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Österreich angeboten werden, um die persönliche Entwicklung und Entfaltung zu fördern.

Literaturverzeichnis

- Arthur, Winfred, JR./Bennett, Winston, JR./Edens, Pamela S./Bell, Suzanne T. (2003). Effectiveness of training in organizations. A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul (2006a). Coaching — zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung. In Wilhelm Backhausen/Thommen, Jean-Paul (Hrsg.). *Coaching* (S. 19–30). Wiesbaden: Gabler.
- Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul (2006b). Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen. In Wilhelm Backhausen/Thommen, Jean-Paul (Hrsg.). *Coaching* (S. 195–199). Wiesbaden: Gabler.
- Bayer, Hermann (2008). Die „4-Level-Evaluation“. Messen der Ergebnis- und Prozessqualität im Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 15(2), 207–222.
- Bollhöfer, Gabriele (2011). Praxis des organisationsinternen Coachings. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 97–107.
- Böning, Uwe (2014). Business-Coaching mit Führungskräften. In Robert Wegener/Michael Loebbert/Fritze, Agnès (Hrsg.). *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 21–41). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Böning, Uwe/Fritschle, Brigitte/Hoppenrath, Matthias (2011). „Marketing für Coaches: Pfu Teufel?“. In Michael Stephan/Gross, Peter-Paul (Hrsg.). *Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis* (S. 49–78). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böning, Uwe/Strikker, Frank (2014). Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(4), 483–496.
- Borden, Neil H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 7–12.
- Bruhn, Manfred (2007). *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (4., überarb. Aufl.). München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Bruhn, Manfred (2008). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (9., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Buchinger, Kurt/Klinkhammer, Monika (2007). *Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung* (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer (Klinische Praxis).
- Cameron, Roslyn/Ebrahimi, Mehdi (2014). *Coaching in the Workplace*. In Roger Harris/Short, Tom (Hrsg.). *Workforce Development* (S. 253–268). Singapore: Springer.
- Constantinides, E. (2006). *The Marketing Mix Revisited. Towards the 21st Century Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 407–438.
- Dziwis, Bernd-Johannes (2006). *Nur die Besten haben einen Coach! — Coaching bei der Vaillant Group*. In Wilhelm Backhausen/Thommen, Jean-Paul (Hrsg.). *Coaching* (S. 407–417). Wiesbaden: Gabler.
- Eichhorn, Annelie (2011). *Implementierung des Internen Coach-Pools am Klinikum der J.W. Goethe-Universität Frankfurt*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 67–79.
- Ely, Katherine/Boyce, Lisa A./Nelson, Johnathan K./Zaccaro, Stephen J./Hernez-Broome, Gina/Whyman, Wynne (2010). *Evaluating leadership coaching. A review and integrated framework*. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Fietze, Beate (2014). *Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(3), 279–294.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (2008). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Orig.-Ausg., 6., durchges. und aktualisierte Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55628).
- Grant, Anthony M./Curtayne, Linley/Burton, Geraldine (2009). *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being. A randomised controlled study*. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe (Innovatives Management).
- Greif, Siegfried (2014). *Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(3), 295–311.
- Happich, Gudrun (2013). *Leistungsträger im Mittelstand. Mit Coaching die Besten halten*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20(3), 295–305.

- Harl, Alfred (2009). Berufsbild Unternehmensberatung (S. 1–19).
- Huang, Rong/Sarigöllü, Emine (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92–99.
- International Coach Federation - Chapter Austria. Warum eine ICF-Zertifizierung anstreben? Online: <http://www.coachfederation.at/index.php/icf-zertifizierung> [Abruf am 12.03.2016].
- ISO und Berufsbild Coaching. ISO und Berufsbild Coaching. Wien. Online: http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=162470859 [Abruf am 12.03.2016].
- Kaul, Christine (2006). Einsame Spitze — Coaching bei Volkswagen. In Wilhelm Backhausen/Thommen, Jean-Paul (Hrsg.). *Coaching* (S. 351–366). Wiesbaden: Gabler.
- Kimmle, Anne E. (2004). Mentoring und Coaching in Unternehmen — Abgrenzung der Inhalte. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 11(3), 233–237.
- Kirchner, Thomas (2010). Experte/in für Burnout- und Stressprävention. Rechtliche Situation zur Berufsausübung bzw. Berufsbezeichnung. In Fachverband der gewerblichen Dienstleister (Hrsg.). Wien.
- Kołodziejczak, Małgorzata (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Economics and Finance*, 23, 329–334.
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary M. (2012). *Principles of marketing* (14. ed.). Boston, Mass.: Pearson (Study guide).
- Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane (2012). *Marketing Management* (14. ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kuntz, Bernhard (2010). Als Coach wird man kein Millionär. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17(2), 217–222.
- Kushwaha, Gyaneshwar Singh/Agrawal, Shiv Ratan (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85–95.
- Kuß, Alfred (2011). *Marketing-Theorie. Eine Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.

- Larson, Linda (2009). A Descriptive Study of Mentoring and Technology Integration among Teacher Education Faculty. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 119–135.
- Lueger, Manfred (2009). *Interpretative Sozialforschung: Die Methoden* (1. Aufl.). Wien: facultas.wuv (UTB Soziologie, 3307).
- Lürzer, Paul (2013). Coach sein, alles klar? *Magazin Training*, (05), 30.
- Mc Cartan-Quinn, Danielle/Carson, David (2003). Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics*, 21(2), 201–213.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2009). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden* (6., vollständig neubearbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Middendorf, Jörg (2015). 13. Coaching-Umfrage Deutschland 2014/2015. Ergebnisbericht für Teilnehmer der Umfrage. In Büro für Coaching und Organisationsberatung (Hrsg.).
- Mintz, Ofer/Currim, Imran S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17–40.
- Oke, Adegoke (2004). Barriers to innovation management in service companies. *Journal of Change Management*, 4(1), 31–44.
- Qualitätsakademie incite (2016). Certified Business Coach. Wien. Online: http://www.incite.at/ausbildung/upload/pdf/folder_zertifizierungen/CBC/incite_zert_coach.pdf [Abruf am 12.03.2016].
- Rafiq, Mohammed/Ahmed, Pervaiz K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15.
- Rathmell, John M. (1966). What Is Meant by Services? *Journal of Marketing*, 30(4), 32–36.
- Rauen, Christopher (2011). Fehler und Erfolgsfaktoren bei der Marktdarstellung von Coaches. In Michael Stephan/Gross, Peter-Paul (Hrsg.). *Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis* (S. 79–90). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rauen, Christopher (2014). *Coaching. Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). (Praxis der Personalpsychologie).
- Reinders, Heinz (2012). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden* (2., aktualisierte Aufl.). München: Oldenbourg (Sozialwissenschaften 10-2012).

- Ringlstetter, Max (2011). *Positives Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Salomaa, Raija (2014). *Coaching of Key Talents in Multinational Companies*. In Akram Al Ariss (Hrsg.). *Global Talent Management* (S. 43–63). Cham: Springer International Publishing (Management for Professionals).
- Schiessler, Bettina (2010). *Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, Astrid (2011). *Möglichkeiten der Evaluation von Coaching*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 89–96.
- Schreyögg, Astrid (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., 7. komplett überarbeitete und erweiterte Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag (Business 2012).
- Schreyögg, Astrid (2013). *Coaching und/oder Supervision*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20(2), 231–237.
- Schwertfeger, Bärbel (2014). *Das Coaching-Siegel ist ein teures Muster ohne Wert*. *Die Welt*. Online: <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article125832508/Das-Coaching-Siegel-ist-ein-teures-Muster-ohne-Wert.html> [Abruf am 12.03.2016].
- Schwertl, Walter (2009). *Business- Coaching. Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seewald, Cornelia (2015). *Coaching im Mittelstand Professionelle Begleitung „von Neben an“*. In Astrid Schreyögg/Schmidt-Lellek, Christoph (Hrsg.). *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 357–372). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Seligman, Martin E. P./Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). *Positive Psychology: An Introduction*. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sethuraman, Raj/Tellis, Gerard J./Briesch, Richard A. (2011). *How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities*. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 457–471.
- Stenzel, Stefan (2010). *Make or buy? That's the question!* *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17(2), 151–166.
- Stephan, Michael/Gross, Peter-Paul (2011a). *Coaching aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht – Ergebnisse der Marburger Coaching Studie 2009*. In Michael Ste-

- phan/Gross, Peter-Paul (Hrsg.). Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis (S. 4–34). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stephan, Michael/Gross, Peter-Paul (Hrsg.) (2011b). Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Theobald, Hildegard (2004). Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs. WZB Discussion Paper, (SP 2004-106), 1–32.
- Vargo, Stephen L./Lusch, Robert F. (2004). The Four Service Marketing Myths. Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335.
- Vogelauer, Werner/Ruijs, Hans (2012). Coaching im Dreiländervergleich zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz. In Robert Wegener/Agnès Fritze/Loebbert, Michael (Hrsg.). *Coaching entwickeln* (S. 215–229). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Webers, Thomas (2013). Coaching-Kompetenzen. Behauptungen und Kritik. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20(4), 479–487.
- Wegener, Robert/Fritze, Agnès/Loebbert, Michael (2014). Coaching-Praxisfelder. Annäherung an einen Arbeitsbegriff. In Robert Wegener/Michael Loebbert/Fritze, Agnès (Hrsg.). *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 11–17). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Yoo, B./Donthu, N./Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.
- Zeithaml, Valarie A./Parasuraman, A./Berry, Leonard L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rollen und mögliche Aufgaben im Coaching	8
Abbildung 2: Angrenzende Fachbereiche	10
Abbildung 3: Coaching Themen erhoben durch die Marburger Coaching Studie	16
Abbildung 4: Phasenmodell im Coaching nach Stephan & Gross	19
Abbildung 5: Determinanten der Qualität von Services nach Kotler & Keller.....	28
Abbildung 6: Prozentuelle Anteile der Coaching-Tätigkeit.....	34
Abbildung 7: Stundensätze von Coaches im Business-Kontext	37
Abbildung 8: Möglichkeiten der Kommunikation von Coaches	38
Abbildung 9: Preiswahrnehmung der Befragten	59
Abbildung 10: Genannte Produkte von Coaches	62
Abbildung 11: Mögliche Einsatzgebiete von Coaching	82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen internen und externen Coaches	17
Tabelle 2: Übersicht über die befragten Unternehmen	45
Tabelle 3: Übersicht über die befragten Personen.....	46
Tabelle 4: Übersicht über die Themen	51

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
BGB	Bundesgesetzblatt
bzw.....	beziehungsweise
etc.	et cetera
GewO.....	Gewerbeordnung
HR.....	Human Resources
LSB	Lebens- und Sozialberatung
MS.....	Microsoft
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
z.B.....	zum Beispiel

Anhang

Interviewleitfaden zur Master-These:

Auswahl

1. Wie werden in Ihrer Organisation Coaches ausgewählt?

- a. Wie viele und welche Personen bzw. Funktionen sind bei der Entscheidungsfindung involviert?
- b. Wie sieht der diesbezügliche Prozess aus und welche Rolle haben Sie dabei?
- c. Auf Basis welcher Informationen/Unterlagen/Daten wird eine Entscheidung getroffen?

Kooperation

2. In welchen Bereichen/Teams/Abteilungen/Programmen arbeiten Sie mit Coaches zusammen?

- a. Was war ausschlaggebend, dass in diesen Bereichen/Teams/Abteilungen/Programmen mit Coaches gearbeitet wird?
- b. Wie wird die Entscheidung für ein Coaching in den jeweiligen Bereichen/Teams/Abteilungen/Programmen getroffen?
- c. In welchen Bereichen/Teams/Abteilungen/Programmen hat eine Zusammenarbeit mit Coaches wieder geendet und aus welchen Gründen?

Wahrnehmung

3. Worauf achten Sie beim Marktauftritt von Coaches? Bzw. wie sollte der Marktauftritt eines Coaches gestaltet sein, dass Sie sich angesprochen fühlen?

4. Wie nehmen Sie den Marktauftritt von Coaches in Österreich wahr?

- a. Wie informieren Sie sich am Markt über Coaches?
- b. Wo sehen Sie die Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt von Coaches?

5. Wie empfinden Sie die Preisgestaltung von Coaches?

- a. Welche Arten von Preisgestaltung bei Coaches haben Sie kennen gelernt und wie nehmen Sie diese wahr?
- b. Finden Verhandlungen über den Preis statt?
- c. Wenn ja, wie erleben Sie diese?

6. Wie empfinden Sie die Services/Produkte/Leistungen/Angebote von Coaches?

- a. Welche Services/Produkte/Leistungen von Coaches werden von Ihrer Organisation beauftragt?
- b. Definieren Sie die Services/Produkte/Leistungen gemeinsam mit dem Coach?

7. Wie empfinden Sie die Kommunikation/Werbung von Coaches?

- a. Welche Kommunikationskanäle von Coaches nehmen Sie verstärkt wahr?
- b. Welche Art von Kommunikation/Werbung wünschen Sie sich?

Coach-Pool

8. Verfügen Sie über einen organisationsinternen Coach-Pool? Wenn ja, wie würden Sie Ihren organisationsinternen Coach-Pool beschreiben?

- a. Was ist Ihre Rolle im Zusammenhang mit diesem Coach-Pool und welche Aufgaben haben Sie?
- b. Wie empfinden Sie die Verwaltung dieses Pools?
- c. Wie passiert ein Matching aus dem Coach Pool mit den Klientinnen und Klienten?
- d. Welche Informationen werden den Coachees bzw. den Personen, die die das Matching eines Coachees mit einem Coach durchführen, zur Auswahl des Coaches zur Verfügung gestellt?
- e. Wann werden Coaches aus dem Coach Pool entfernt?

Evaluation

9. Werden die Coaches aus diesem Pool evaluiert? Wenn ja, wie nehmen Sie diese Evaluation wahr?

- a. In welcher Form passiert diese Evaluation?
- b. Wie regelmäßig passiert die Evaluation?
- c. Welche Konsequenzen werden aus diesem Instrument abgeleitet?
- d. Wie regelmäßig gibt es Gespräche mit den Coaches, in denen die Evaluations-Ergebnisse besprochen werden?
- e. Wenn es derartige Gespräche gibt, wer führt diese Gespräche?
- f. Was ist die Zielsetzung dieser Gespräche?

Aussagen geordnet nach befragten Unternehmen

Bei Zahlen in der Spalte Kontext handelt es sich um die Nummer der Frage innerhalb des Leitfadens. „U“ bezeichnet die Nummer des Unternehmens und „#“ die jeweiligen Aussagen. Die Aussagen wurden versucht möglichst getreu der mündlichen Aussagen zu transkribieren. Daher kann die Schreibung oder die Verwendung der Grammatik teilweise der Norm abweichen.

Unternehmen 1

U	#	Aussage	Kontext
1	1	Wir haben echtes Coaching und wir haben auch Sachen, die sind halt adaptiert. So Coaching-light Systeme, wenn wir auch über andere Zielgruppen reden	Zielgruppen, die Coaching erhalten
1	2	Also dieser Service-Gedanke ist auch Arbeit abzunehmen.	Anforderungen an Coaches
1	3	Es geht gar nicht so um das Konzept. Sei' flexibel und bedarfsorientiert //mhm// und nimm Arbeit ab //mhm//. Das ist eigentlich das was wichtig ist.	Anforderungen an Coaches im Bezug auf Service-Gedanken
1	4	Schon, ja. Wobei kommt immer auf den Coach an. Also wir beauftragen Coaches, denen wir einfach vertrauen	Gemeinsame Definition des Angebots?
1	5	das Problem ist wirklich zu beurteilen, anzunehmen und flexibel sein beim Anbieten des Produkts oder der Dienstleistung.	Wissen Coaches mit der Zeit worauf es ankommt?
1	6	Ich will das wissen, was ich brauch.	Frage zur Auswahl und den Unterlagen und Informationen dieser zu Grunde liegend
1	7	Die Flexibilität ist das was mehr sein könnte.	Frage zu den Produkten/Leistungen/Services
1	8	Viele kommen mit einem Portfolio und haben sich etwas überlegt. Und haben irgendwo einmal irgendwas gemacht und deshalb ist das super. Und die probieren mir dann das zu verkaufen.	Beschreibung des negativen Beispiels für die gewünschte Flexibilität von Coaches
1	9	Und es gibt die guten, die komplett flexibel oder trotzdem auch pragmatisch darauf eingehen	Flexibilität der Coaches in Bezug auf die Leistung
1	10	und dann gibts halt diejenigen, die daran überfordert sind, darauf einzugehen	Flexibilität der Coaches in Bezug auf die Leistung
1	11	Es gibt bei uns oft, oder bei mir oft Ausschreibungen, wo dann drei, vier Leute kommen und drei wirken einfach komplett inkompetent und einer kompetent, dann vergleichst du auch nicht großartig Preise. Dann schaust du einfach, dass es halbwegs in einem Rahmen ist, was du immer zahlst und nimmst den.	Frage zum Prozess der Auswahl und den notwendigen Angeboten

1	12	wenn man da einfach halbwegs eine schöne Homepage bastelt und halbwegs schön seine Werte reinbringt und halbwegs gutes Auftreten hat, dann muss man eigentlich auf die Dauer erfolgreich werden	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	13	es gibt auch Coaches, wo du weißt, dass sie viel plaudern.	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	14	des is' halt auch schwierig, wenn du, wenn du ersichtlich eine Tratschtantn vor dir hast. Dann kannst du's ja auch nicht einsetzen. Und das gibt's sehr, sehr oft muss ich sagen	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	15	Alleine vom Auftreten her und ich hab den immer sehr einschläfernd gefunden und ich brauch aber was peppiges für meinen Nachwuchsführungskräftekader. Ich brauch' so einen Spirit, der irgendwie da reingeht. Und ich kann das nicht ganz verstehen, wie jemand mit dieser Einschläferungstaktik irgendwie erfolgreich war früher. Und da haben wir auch gesagt: "Es tut uns leid, aber wir sehen keine, keine Zukunft!".	Grund für das Beenden einer Kooperation
1	16	Die meisten, die wir jetzt haben, muss man sagen, sind seit ewig einfach	Frage zur Auswahl
1	17	Es gibt bei uns oft, oder bei mir oft Ausschreibungen, wo dann drei, vier Leute kommen und drei wirken einfach komplett inkompetent und einer kompetent, dann vergleichst du auch nicht großartig Preise. Dann schaust du einfach, dass es halbwegs in einem Rahmen ist, was du immer zahlst und nimmst den.	Frage zum Prozess der Auswahl und den notwendigen Angeboten
1	18	Ich, ich setz' mich hier in den Besprechungsraum auf einen Kaffee und plauder ein bisschen	Wie passiert das kennenlernen und die Auswahl von Coaches im Konkreten?
1	19	Es ist nicht Sympathie. Es ist, es ist mir schon - das wichtigste ist mir Haltung.	Worum geht es bei der Auswahl?
1	20	Also ich brauch, um mich zu entscheiden, in Wirklichkeit glaub ich fünf bis zehn Minuten.	Frage zur Auswahl
1	21	Die waren sympathisch. Die waren locker, waren aber sehr kompetent, haben viele Erfahrungswerte gehabt - auch auf die Zielgruppe hin bezogen. Und deswegen habe ich sie dann engagiert - trotz Budget-Problematik	Coaches die via Google gefunden wurden - erstes Zusammentreffen
1	22	Ich würd die Leute immer gern kennen lernen und mit denen plaudern.	Persönliches Kennenlernen bei der Auswahl bevorzugt ggü. diversen Medien
1	23	Du kannst in einem Gespräch ziemlich viel filtern, wenn du analytisch geschult wurdest.	Persönliches Kennenlernen bei der Auswahl bevorzugt ggü. diversen Medien
1	24	Und dann weißt du, was du machst und ob er dir taugt oder nicht. Und das persönliche Gespräch kann nichts ersetzen.	Konsequenz aus persönlichem Gespräch

1	25	Du müsstest eigentlich drei Angebote einholen bei uns, von der Revision aus und du müsstest schauen	Frage zum Prozess der Auswahl und den notwendigen Angeboten
1	26	Also das besprechen meistens auch nicht wir, sondern die Führungskraft, die betroffene, mit dem Coach zum Beispiel	Welche Infos bekommt der Coach?
1	27	Ich weiß nicht, wie sauber das ist, aber, ähm, wenn, wenn eine Führungskraft anruft und sagt: "Ich brauch' einen Coach für den, weil das ist das Thema bei ihm", ja das gibt's auch. Und dann wird der Coach auch gebrieft was das Ziel des Gesprächs ist oder was das Ziel des Coachings ist.	Zweite Methode der Auftragsklärung bzw. Informationen an Coach
1	28	Ja, dann weiß man einfach im Vorhinein wohin die Reise gehen soll. Dann ist das kein echtes Coaching mehr, wenn man so will, vom Begriff.	Konsequenz daraus, wenn Führungskraft und PE gemeinsam den Coach über Coachee brieft
1	29	Aber, ich mein, das wird schon dann mit der Führungskraft und der unterstellten Führungskraft dann schon besprochen. Es ist nicht so, dass das ein Geheimnis ist dann, also. Dann reden die miteinander	Nächster Schritt, wenn Führungskraft bei der Auftragsklärung involviert ist
1	30	Also wir haben unsere Coaches. Wir haben welche die machen das seit ewig //mhm// und die machen das ganz gut. Und meistens ruf ma die an, wenn ma was brauchen.	Antwort auf Frage nach Coach-Pool
1	31	Entweder man kennt sie oder, also man muss sich das viel einfacher vorstellen. Das ist überhaupt nicht kompliziert.	Wie werden Coaches im Bedarfsfall kontaktiert?
1	32	Und dann schaust du ob du irgendwo ein Mail von ihm hast und dann rufst du ihn an.	Beauftragung, wenn der Name von jemandem aus Organisation genannt wurde, wen Person ihn vergessen hat
1	33	es ist Richtung Training aber es hat für mich was mit Coaching zu tun.	Beschreibung von Coaching-light
1	34	Wir haben ein, ein Pferde-Seminar zum Beispiel. Also Führen im Spiegel der Pferde. Und da haben wir, und das ist ja auch in Richtung Coaching eigentlich muss man sagen (...) Wo du deine Führung reflektierst und drüber redest in der Gruppe und so weiter und mit dem Trainer gemeinsam	Marktauftritt von Coaches
1	35	Es gibt eben so Programme, die wir machen //mhm//, auch eine Mischung aus Training und Coaching sind.	Programme beim Unternehmen die Training und Coaching verbinden als Antwort auf Produkt-Frage
1	36	beim echten Coaching an sich sind es meistens Einzelcoachings oder auch ähm, Gruppen, also Train-the-Trainer eher.	Einsatz von Einzelcoachings und Gruppencoachings

1	37	Ja, es gibt sogar bei *Firmenname eines verbundenen Unternehmens* eine Datenbank, wobei man muss sagen, dass nicht so verwendet wird.	Antwort auf Frage nach Coach-Pool
1	38	eine Excel-Liste in der ein paar Notizen drinstehen und Daten. Ähm und manchmal wird die verwendet	Antwort auf Frage nach Coach-Pool
1	39	Dann schreist du durchs Großraumbüro und es kommt der Name vom anderen Ende und du sagst: "Aja, stimmt!".	Antwort auf Frage, wie Coaches im Bedarfsfall ausgewählt werden, wenn er gerade nicht einfällt
1	40	wir könnten eigentlich mal eine Datenbank aufbauen ((lacht)), irgendwann im ersten Quartal dieses Jahr. Und haben das dann probiert und dann aber das ist ein irrsinniges Problem dieses vernetzen. Weil du machst dann einen Termin dann zum Austausch und es müssen dann wieder zehn Leut können und wann können zehn Leut gleichzeitig, die vielbeschäftigt sind?	Problem von unternehmensübergreifenden Coach-Pools
1	41	Es gibt ja nicht so die Masse an echten Coaches //mhm// jetzt an Einzel-Coaches.	Ergänzung zu Evaluierungsfrage
1	42	Das kann, da kann der Preis ein Grund sein.	Grund für das Beenden einer Kooperation
1	43	Da kann das Service ein Grund sein.	Grund für das Beenden einer Kooperation
1	44	Alleine vom Auftreten her und ich hab den immer sehr einschläfernd gefunden und ich brauch aber was peppiges für meinen Nachwuchsführungskräftekader. Ich brauch so einen Spirit, der irgendwie da reingeht. Und ich kann das nicht ganz verstehen, wie jemand mit dieser Einschläferungstaktik irgendwie erfolgreich war früher. Und da haben wir auch gesagt: "Es tut uns leid, aber wir sehen keine, keine Zukunft!".	Grund für das Beenden einer Kooperation
1	45	Und wir wissen auch vom Feedback von Teilnehmern, dass das was gebracht hast.	Motivations- & Haltung Coaching/Training
1	46	Also wir wollen nur hören, dass jemand anruft und sagt: "Wah, es war unglaublich super dieses Projekt. Vielen Dank dafür!"	Aussage bei nervigen Coaches und dass gute Coaches möglichst wenig mit Auftraggeber zu tun haben
1	47	Coaches ein bisschen schwieriger.	Werden Coaches evaluiert?
1	48	Das merkst du eh durch Gespräche.	Werden Coaches evaluiert?
1	49	Und das bekommst du dann eh mit. Dann siehst du den Manager wieder und fragst: "Wie wars?" und dann sagt der: "Ja, er hat mir weitergeholfen", oder: "Er war der größte Dreck." Und dann kann man darüber reden.	Evaluierung durch unmittelbare persönliche Rückmeldung
1	50	Du weißt ja, wer immer kritisch ist oder wer immer harmoniebedürftig ist. Und wenn der kritische dann sagt: "Wow, das war das erste Mal, dass, dass,	Beurteilung der Evaluierung abhängig von der Persönlichkeit

		dass mir das was gebracht hat." //mhm// Dann kann man das schon als Feedback gelten lassen	
1	51	Bei den Trainings oder, oder Mischformen ist es ein bisschen anders. Also ich evaluier sehr viel. Und ich möcht immer Zahlen sehen, muss ich sagen.	Unterschied zu reinem Coaching bei der Evaluierung
1	52	Und sogar, wenn sie ihn hassen und die Fluktuation zurückgegangen ist, ist mir das vollkommen recht und ich beauftrag' ihn wieder. Es muss nur dann das Ziel vorgegeben sein.	Sympathie bei Evaluierung weniger wichtig als Ergebnisse und Zahlen
1	53	Ja, also, wenn etwas nicht hinhaut. Also wir haben auch Evaluierungen, wo dann rauskommt: Dieser Punkt hat sich massiv verbessert, die anderen Punkte nicht. Dann schauen wir's uns an. Eventuell wo ist das Konzept? Was hama da vielleicht irgendwo nicht berücksichtigt? //mhm// Wo kömma irgendwo vielleicht was berücksichtigen?	Konsequenzen aus der Evaluierung
1	54	Wenn sich's ergibt. Also am Anfang schon regelmäßig. Am Anfang machst du ein Projekt und dann setzt dich nach dem Projekt mit ihm zusammen, das erste Mal wenn du ihn kennen lernst. //mhm// Aber wenn du ihn schon kennst, dann plauderst du so. Und ich mein, man sieht sich ja dauernd.	Konsequenz aus der Evaluierung
1	55	Das Pferdeseminar, zum Beispiel, wollt absetzen, weil ich mir gedacht hab, langsam ist's unnötig und der Bedarf ist nicht mehr da. Und dann hab ich meine Mitarbeiter hingeschickt, dass sie dieses Seminar besuchen, also nicht gemeinsam, sondern auch unabhängig voneinander, und mir nachher sagen, objektiv, was sie, was sie darüber denken. Und sie sind beide zurückgekommen und gesagt, das war eines der besten Seminare, das sie je gemacht haben für die Persönlichkeitsentwicklung	Andere Arte der Evaluierung durch Mitarbeiterinnen im PE
1	56	Also, bei mir nicht. Ich probier immer da auch flexibel zu bleiben. //mhm// Du musst es dir auch so vorstellen, manchmal machst dann eine Maßnahme und dann kommst auf andere Probleme drauf. Weil du hast dann ein Problem behoben und eine Herausforderung und das Ziel ist klar definiert und es funktioniert aber bei dieser Maßnahme, bist du auf fünf andere Sachen draufgekommen, //mhm// die nicht so funktionieren.	Zielsetzung bei Evaluationsgesprächen?
1	57	Es liegt zum Beispiel auch an der Finanzierbarkeit. Was wir beim Lehrlingsbereich machen ist sehr stark auch Förderungen einzuholen	Absetzen von Coaches
1	58	Und Lehrlinge können wir halt zwingen	Warum werden Lehrlinge gecoacht?
1	59	Wir haben angefangen letztes Jahr auch einen firmeninternen Coach auszubilden	Einstiegsfrage über Beauftragung
1	60	Ein firmeninterner Coach ist ein schwieriges Thema. Und wir haben eben deswegen auch externe	Einstiegsfrage über Beauftragung

1	61	hab ich dann zehn Mails bekommen, was jetzt los ist und das war immer im CC an zehn Mitarbeiter	Beispiel für nervige Coaches
1	62	Und Leute die das gut machen, sag' ich am Telefon: "Schauen Sie, ich bin im Stress. Melden Sie sich in zwei Wochen, wenn Sie nichts von mir gehört haben".	Positives Beispiel für Coaches die sich regelmäßig melden
1	63	Ich seh keine Kommunikation oder Werbung von Coaches. Also wenn wer eine Homepage hat, ist es schön für ihn. Aber das ist an sich keine Kommunikation.	Einschätzung von Kommunikation und Werbung der Coaches
1	64	Außer du machst es wirklich auf einem hohen Niveau.	Aussage zu Homepage ist keine Werbung
1	65	Und dann gibts Leute, die rufen halt auch direkt an. Und die lad ma teilweise auch ein, wenns interessant ist,	Zweite Methode der Kommunikation, die neben Homepage angesprochen wurde
1	66	aber mehr gibts dann auch eigentlich nicht.	Homepage & Telefon an Kommunikation und Werbung
1	67	zum Beispiel, die haben wir angerufen und die haben uns dann gleich sofort so ein, so eine Mappe geschickt. So eine Mappe, die war auch kreativ aufgebaut und auch schön. Und dann hat man da so ein Kärtchen rausgenommen. Und die, die überlegen sich da was. Das war wirklich gut aufgebaut, muss man sagen. Also so, dass du dann neugierig wirst, du das cool findest, weils locker ist, innovativ ist. Das war ziemlich ideal, wie die das aufgebaut haben. Gute Homepage, du rufst an, sie schicken dir was, das neugierig macht und dann kommen sie vorbei.	Beispiel eines idealen Prozesses für die Auftragsanbahnung
1	68	Ich würd die Leute immer gern kennen lernen und mit denen plaudern.	Persönliches Kennenlernen bei der Auswahl bevorzugt ggü. diversen Medien
1	69	Ich halt nicht viel von großartigen Workshops und ich halt nicht viel von großartigen - auch beim Recruiting - auch nicht von großartigen, übertriebenen Assessment Centern	Kennenlernen wichtiger als viel Medienverwendung
1	70	Du kannst in einem Gespräch ziemlich viel filtern, wenn du analytisch geschult wurdest.	Persönliches Kennenlernen bei der Auswahl bevorzugt ggü. diversen Medien
1	71	Und dann weißt du, was du machst und ob er dir taugt oder nicht. Und das persönliche Gespräch kann nichts ersetzen.	Konsequenz aus persönlichem Gespräch
1	72	Du musst dich irgendwie so, aus meiner Sicht, so verkaufen, dass jemand dich persönlich kennen lernen will, dann musst du die Haltung mitnehmen, die zum Unternehmen passt.	Marktauftritt und Auftreten von Coaches das gewünscht wird
1	73	Die Jugend ist komplett im, im Absinken und in der Verwahrlosung und wenn wir dann irgendwas	Konsequenzen des Coachings bei der Evaluierungsfrage

		damit machen können und das Ganze sich ins Positive entwickelt, dann liegt das an unseren Maßnahmen und an den Coaches und an den Trainern. Nicht, dass die Schulen auf einmal alle angefangen haben, auf hohem Niveau den Leuten was bei zu bringen.	
1	74	Wenn wir einen Auftrag abgeben wollen, dann wollen wir so wenig wie möglich hören davon	Gute vs. nervige Coaches, die sich ständig melden
1	75	Ich möchte nichts hören über irgendwelche organisatorischen Sachen oder irgendwelche anderen Sachen. Ich möchte einfach meine Ruhe haben. Dafür zahl' ich Geld	Aussage bei nervigen Coaches und dass gute Coaches möglichst wenig mit Auftraggeber zu tun haben
1	76	Es geht mir um Ressourcen, warum ich beauftrag'.	Aussage zu Coaches und Trainern die sehr viel nachhaken und Fordern
1	77	Wenn sich's ergibt. Also am Anfang schon regelmäßig. Am Anfang machst du ein Projekt und dann setzt dich nach dem Projekt mit ihm zusammen, das erste Mal wenn du ihn kennen lernst. //mhm// Aber wenn du ihn schon kennst, dann plauderst du so. Und ich mein, man sieht sich ja dauernd.	Konsequenz aus der Evaluierung
1	78	Du weißt ja vorher was du brauchst und du suchst dir die Leute, die für die Zielgruppe ansprechend sind.	Wie passiert das Matching?
1	79	Ja, wobei ich mag Präsentationen nicht.	Frage zur Auswahl
1	80	es ist mir immer lieber, wenn ich in einen Besprechungsraum geh und einfach plauder und vielleicht irgendeine Grafik auf einem Zettel ist oder so oder einen Plan hat	Frage zur Auswahl
1	81	Und sie haben dann mehr Stress und dann verzichten sie als aller erstes auf solche Weiterbildungsmaßnahmen.	Filialmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, deren Teams kleiner werden wegen des wachsenden, technischen Fortschritts
1	82	es geht darum, wen lässt du da an deine Mitarbeiter ran und was erzählt der ihnen.	Persönlichkeit des Coaches
1	83	was auch sehr gut funktioniert ist, es das du einfach innerhalb der Holding dich austauscht	Frage zur Auswahl
1	84	auf einem Meeting sind oder auf einer Veranstaltung, dann plaudern wir ein bisschen und, und dann fällt auch ein Name zum Beispiel mit "Der ist super!" oder "Ich such' grad und weißt du jemanden?" und den laden wir dann ein	Frage zur Auswahl
1	85	Dann schreist du durchs Großraumbüro und es kommt der Name vom anderen Ende und du sagst: "Aja, stimmt!".	Antwort auf Frage, wie Coaches im Bedarfsfall ausgewählt werden, wenn er gerade nicht einfällt

1	86	Wir haben sogar einmal gegoogelt und haben einen gefunden, der gut war. Was mich aber sehr gewundert hat.	Frage zur Auswahl
1	87	bei den Homepages, es kommt es darauf an, ob die Haltung und die Grundwerte kommen	Marktauftritt von Coaches
1	88	und tatsächlich und durch Google gefunden ham. Wo die Homepage uns inspiriert hat ihn mal anzurufen	Marktauftritt von Coaches
1	89	die hat irgendwie visualisiert auf ihrer Homepage, auch grafisch, dass jeder einzigartig ist und man mit jedem anders arbeitet und,	Homepage von Coach der via Google gefunden wurde
1	90	das war irgendwie dann diese, diese Zitate und die Bilder und der Auftritt von den beiden, das sind ein Mann und eine Frau, hat uns da einfach überzeugt.	Homepage von Coach der via Google gefunden wurde
1	91	wenn man da einfach halbwegs eine schöne Homepage bastelt und halbwegs schön seine Werte reinbringt und halbwegs gutes Auftreten hat, dann muss man eigentlich auf die Dauer erfolgreich werden	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	92	Es gibt kaum eine vielversprechende Homepage.	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	93	Also die wir gegoogelt haben, ist die erste vielversprechende Homepage, die ich gesehen habe, die wirklich Ener- also da schwappt so eine Energie rüber, wenn du die Homepage anschaust, finde ich	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	94	Die Homepage muss nur ok sein	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	95	Ich seh keine Kommunikation oder Werbung von Coaches. Also wenn wer eine Homepage hat, ist es schön für ihn. Aber das ist an sich keine Kommunikation.	Einschätzung von Kommunikation und Werbung der Coaches
1	96	Außer du machst es wirklich auf einem hohen Niveau.	Aussage zu Homepage ist keine Werbung
1	97	die wirklich eine schöne Homepage haben und über die Homepage, sag ich mal, wirklich Werte und Haltung und Produkte kommunizieren	Beispiel für schöne Homepage
1	98	das ist eher diese, diese globale Visitenkarte, die man eben hat. Das ist kein Kommunikationstool.	Aussage zu Homepages von Coaches
1	99	es gibt auch Coaches, wo du weißt, dass sie viel plaudern.	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	100	des is' halt auch schwierig, wenn du, wenn du ersichtlich eine Tratschtantn vor dir hast. Dann kannst du's ja auch nicht einsetzen. Und das gibt's sehr, sehr oft muss ich sagen	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	101	Und das ist nicht vertrauenswürdig. //mhm// Da gibt's ganz viele wo das Problem besteht.	Problem bei Personen, die sehr viel plaudern und von Kundinnen und Kunden Erfahrungen erzählen
1	102	Man muss auch aufpassen, dass man niemanden nervt.	Erwartung an einen Coach

1	103	Ich, ich setz' mich hier in den Besprechungsraum auf einen Kaffee und plauder ein bisschen	Wie passiert das kennenlernen und die Auswahl von Coaches im Konkreten?
1	104	Es ist nicht Sympathie. Es ist, es ist mir schon - das wichtigste ist mir Haltung.	Worum geht es bei der Auswahl?
1	105	Wenn da jetzt jemand her kommt, der da großartige Benimmregeln und so hat und irgendwelche geschwollene Wörter verwendet und so weiter, dann ist er halt nicht für unsere Zielgruppe gemacht.	Marktauftritt von Coaches
1	106	sie kommt trotzdem so, ein bisschen (...) oberlehrerhaft rüber	Eigenschaften, die nicht zur Organisation passen am Beispiel des Pferdeseminars
1	107	dann haben wir extra Anbieter gefunden, die, die auf normale Sprache quasi und, und bodenständig reden und das auch können.	Ersatz für oberlehrerhafte Person des Pferdeseminars
1	108	dann muss man halt dieses Auftreten haben, dass zum Unternehmen passt //mhm// oder sich auch drauf einstellen können	Was muss ein Coach mitbringen?
1	109	Ich sag' manchmal auch im Erstgespräch "Passt, machen wir!" //mhm// und, dann gibts ein Pilot-Projekt.	Implementierung von neuen Coaching Maßnahmen
1	110	wobei das auch eine Budgetfrage ist, weil so oft können wir die nicht anbieten, weil sie einfach teuer sind	Aussage zu Coaches, die bereits sehr lange im Unternehmen sind
1	111	Es gibt bei uns oft, oder bei mir oft Ausschreibungen, wo dann drei, vier Leute kommen und drei wirken einfach komplett inkompetent und einer kompetent, dann vergleichst du auch nicht großartig Preise. Dann schaust du einfach, dass es halbwegs in einem Rahmen ist, was du immer zahlst und nimmst den.	Frage zum Prozess der Auswahl und den notwendigen Angeboten
1	112	ich find' einfach Preise, die man so pro Tag zahlt unglaublich.	Wie laufen die Verhandlungen?
1	113	Immer Tagsätze, oder eben, wenn es nur drei Stunden oder so sind, dann ist es kein Tagsatz, sondern ein Stundensatz. Sonst nicht, also wir haben keine Pauschalen für irgendwelche Projekte oder so.	Welche Arten von Preisen gibt es?
1	114	der hat € 6.000 pro Tag haben wollen	Höchster Preis bisher
1	115	Niemand ist so wertvoll, dass man ihm EUR 6.000 pro Tag zahlen muss, egal mit was für einem Know-How	Höchster Preis bisher
1	116	Wobei du kriegst keine guten Coaches, das wiss' ma auch, also wenn du € 500 machst, Tagsatz zum Beispiel	Einschätzung von Tagsätzen
1	117	Weil die guten Coaches einfach gewisse Tagsätze gewohnt sind. Und die, das verstehe ich auch, die wissen die kriegen wo anders 2000	Preise von guten Coaches
1	118	Warum sollen sie ihren Kalender füllen mit, mit Ramsch-500-Tagsätzen?	Einschätzung von Tagsätzen

1	119	Und dafür hätten wir gern beim Ausprobieren zumindest einen Tagsatz, den wir bestimmen.	Preise in der Anfangsphase von Coaching Beziehungen
1	120	Der Coach soll auch glücklich irgendwo hinfahren und soll das auch zufrieden machen aber nicht in irgendwelchen abnormen Summen mit 6.000 Euro.	Einschätzung von Tagsätzen
1	121	Coaches und Trainer, weil der Markt übersättigt ist mit schlechten Leuten.	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	122	Wenn wir fünf Leute einladen hierher, dann sind davon drei bis vier, kommen nicht in Frage	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	123	Und das ist nicht vertrauenswürdig. //mhm// Da gibt's ganz viele wo das Problem besteht.	Problem bei Personen, die sehr viel plaudern und von Kundinnen und Kunden Erfahrungen erzählen
1	124	die Coaches, die waren nicht schlecht, aber für uns einfach nicht mehr zeitgemäß.	Absetzen von Coaches
1	125	Wir haben mal einen Typen gehabt (...). Der hat ein super Konzept hergelegt (...). Der war einfach nur Vollgas Alkoholiker.	Marktauftritt von Coaches
1	126	Ich mein, es is auch nervig. Ich weiß, dass meine Mitarbeiter, zum Beispiel, sich teilweise nicht trauen anzurufen und dann ruft der aber dauernd an und fragt, wie es denn aussieht mit den Aufträgen //mhm// und das, das möchte ich mir auch sparen.	Kommunikation beim Beenden einer Kooperation
1	127	Zum Beispiel kann nicht jeder Coach österreichweit agieren	Probleme beim Ausrollen von Coaching-Projekten österreichweit
1	128	Ich verhandle eh immer nach. Das funktioniert auch.	Frage zur Entscheidung für Coach
1	129	Man muss, es liegt auch an der Kompetenz einen Preis zu argumentieren.	Preisverhandlungen
1	130	Aber im Preisverhandeln vor allem, müssten sie sich halt schon ein bisschen an mich richten.	Preisverhandlungen
1	131	es ist auch ein bisschen beleidigend, wenn jemand komplett fordernd kommt.	Preisverhandlungen
1	132	Schon, ja. Wobei kommt immer auf den Coach an. Also wir beauftragen Coaches, denen wir einfach vertrauen	Gemeinsame Definition des Angebots?
1	133	Das ist auch eine Vertrauenssache	Zieldefinition und Interaktion mit Coaches zu konkretem Coachingfall
1	134	Es ist nicht Sympathie. Es ist, es ist mir schon - das wichtigste ist mir Haltung.	Worum geht es bei der Auswahl?
1	135	Wenn jetzt jemand herkommt und ein Rassist ist und es ersichtlich ist, dass er, dass er schon so, so Probleme hat mit seiner Haltung //mhm// und mit sich selber nicht im Reinen ist, dann bekommt er nie einen Auftrag von uns	Worum geht es bei der Auswahl?
1	136	ich kann niemanden in ein Coaching schicken, der einen farbigen Manager anders behandelt, zum	Frage zur Auswahl in Bezug auf Rassismus, Werte und Haltung

		Beispiel, als einen anderen. Das, das widerspricht jeder Grundhaltung, die wir vertreten.	
1	137	für mich muss es die Grundwerte und die Haltung zeigen	Marktauftritt von Coaches
1	138	wenn man da einfach halbwegs eine schöne Homepage bastelt und halbwegs schön seine Werte reinbringt und halbwegs gutes Auftreten hat, dann muss man eigentlich auf die Dauer erfolgreich werden	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt
1	139	Du musst dich irgendwie so, aus meiner Sicht, so verkaufen, dass jemand dich persönlich kennen lernen will, dann musst du die Haltung mitnehmen, die zum Unternehmen passt.	Marktauftritt und Auftreten von Coaches das gewünscht wird
1	140	Und das ist einfach wichtig, dass das irgendwie, irgendwie harmoniert da mit dem Unternehmen. Da kann der Coach auch nichts machen. Der wird seine Haltung auch irgendwie anerzogen und selber entwickelt haben und die kann er auch nicht flexibel ändern, je nachdem wie der Auftraggeber ist.	Die Bedeutung der Haltung des Coaches
1	141	Wobei des Interessante ist, von der Kollegin, die macht die Führungskräfte //mhm// und, also ab Management und die braucht am ehesten Coaches.	Frage zur Auswahl
1	142	dort wo's am schwierigsten ist, starten wir mal einen Durchgang	Implementierung von neuen Coaching Maßnahmen - Örtlichkeit
1	143	also Mitarbeiter ohne Personalverantwortung, die fallen in meinem Bereich und da gibt es relativ wenig, muss ich sagen.	Zielgruppen, die Coaching erhalten bzw. in dem Fall nicht erhalten
1	144	Führungskräfte, weil, weils ein riesiger Multiplikator ist	Warum werden Führungskräfte gecoacht?
1	145	es ist schon der Auftrag, sie dort hin zu coachen und die Haltung in die Richtung zu ändern, dass sie, dass sie nachher mehr Selbstbewusstsein haben (...) das geht mit einem Training nicht, das geht nur mit Coaching.	Zielgruppe Lehrlinge und Zielsetzung dafür

Unternehmen 2

U #	Aussage	Kontext
2 1	dann das Kriterium, in wie weit hab' ich das Gefühl das ist verstanden worden, was unser Anliegen ist?	Frage 3
2 2	beim Marktauftritt ist es glaube ich sehr stark die Online Recherche. Also welche Referenzen gibt es, durchaus auch welchen Verbänden man angehört also welche ^{LMhm} Zertifizierungen, Ausbildungen	Frage 3
2 3	Also meistens sind es um die drei bis fünf Angebote die wir einholen	Prozess bei Auswahl bzw. Anbotslegung
2 4	Also zuerst schauen wir uns einmal an, was ist der Zweck, den wir erfüllen wollen mit diesem Coaching.	Antwort auf Coach-Auswahl Frage
2 5	also im Endeffekt ist das Geschäftsführung und Personalabteilung, also unser Geschäftsführer und ich, und wir schauen uns dann an, welche externe Coaches können diesen Bereich, den wir da adressieren wollen, am besten abdecken.	Antwort auf Coach-Auswahl Frage
2 6	Zuerst einmal durch Recherche und von mir, wo mal die erste Short-List erstellt wird. Dann die Angebote die eingeholt werden, werden dann miteinander verglichen. Natürlich in Hinblick auf Passung mit was wollen wir erreichen mit dem Coaching und das was die Coaches abdecken. Und dann dieses mit dem Qualitäts-Aspekt und dem finanziellen Aspekt sind das dann die Entscheidungskriterien.	Frage zu Daten für Coach-Auswahl
2 7	bei der Auswahl ist es etwas, wo wir den Austretenden dann durchaus mit einbinden, weil das ist ein ganz ein wichtiger Punkt, dass die Akzeptanz da ist. Ähm und da wird diese Auswahlentscheidung durchaus auch mit dem Austretenden getroffen und der beginnt dann eben in der Zusammenarbeit nach Austritt mit der Kündigung.	Coach-Auswahl im Outplacement
2 8	Ja, genau. Also was wir natürlich definieren ist, was wollen wir erreichen und wie können wir das erreichen, was der Coach von Anfang an nicht wissen kann, so genau, ist wie sind wir aufgestellt, wie funktioniert das bei uns. Und deswegen gibt es da am Anfang einmal ein Gespräch darüber, was wir erreichen wollen und wie sich das der Coach auch vorstellt	6b
2 9	Wir verfügen über einen Coach-Pool, insofern, dass wir halt einfach, natürlich gesammelt haben, mit wem wir schon zusammen gearbeitet haben ja, und auch die, die auf einer Short-List waren, aber dann halt aus verschiedensten Gründen nicht genommen wurden.	8
2 10	Auch wenn wir den bisher nicht so bezeichnet haben, aber den gibt es schon. Und ist aber überschaubar.	8

2	11	Wir ham also jetzt nicht tausende Coachings jedes Jahr. Gibt natürlich einen Pool von Outplacement, sind fünf, sechs, würde ich jetzt mal sagen Coaches drinnen, mit denen wir schon zusammengearbeitet haben, bzw. die auf der Short-List waren und das gleiche gilt für Führungskräfte.	Anzahl an Coaches in Coach-Pool
2	12	das heißt ich verwalte, kann man so sagen, den Coach-Pool und treffe dann anhand einer bestimmten Aufgabenstellung schon die erste Vorauswahl aus diesem Coach-Pool, wo wir hoffentlich dann schon genügend Coaches für eine weitere Entscheidung haben.	Rolle und Aufgaben zum Coach-Pool
2	13	Die ist unaufwendig. ((lacht)) Die ist eher hemdsärmelig geschneidert, weil es eine Sammlung von Angeboten und Übersicht ist, die wir bis jetzt eingeholt haben. Da gibt's also kein IT-Tool dahinter oder so, dass das irgendwie ^L Ok ^J sophisticated irgendwie abbildet	Verwaltung und Aufbau des Coach-Pools
2	14	Also die in einer, einer zum Beispiel Personalberatungsagentur halt auch noch so als Zweig mit Coachings anbieten, wo ich eher vorsichtig bin.	Personalberater, die C anbieten
2	15	Weils auch so den Eindruck macht, das wird so mitgemacht. Ja. Also da hab ich schon ganz gerne die Unternehmen, die das vollkonzentriert machen und nicht jetzt so nebenher	Personalberater, die C anbieten
2	16	Es teilt sich so ein bissl in diese einen dies mitmachen und die anderen die das hauptberuflich machen.	Personalberater, die C anbieten
2	17	Wobei ich stärker zu denen tendiere, die das wirklich also hauptberuflich so zu sagen anbieten.	Personalberater, die C anbieten
2	18	Nein. Eigentlich nicht. Nein	Haben Kooperationen wieder geendet?
2	19	Würde ich mir aber vorbehalten, wenn die Zusammenarbeit wirklich nicht funktioniert. Das heißt, wenn es da nicht genügend Betreuung gibt oder schlechte Rückmeldungen	Es wurden noch keine Coaches aus CP entfernt, Gründe wären
2	20	Ja. Das ist ein informelles Gespräch, dann auch mit dem Klienten, wenn's ums Outplacement geht, bzw. so im Führungskräfte-Coaching gibt's meistens eine Kick-Off Session, dann so dieses Wrap-up, also so Zwischenphasen und da haben wir unsere Feedback-Bögen, die wir austeilen und dann wird gefragt in die verschiedenen Bereiche, wie auch so grundsätzlich Zufriedenheit mit dem Coach, hat das abgedeckt was man sich erwartet hat - also so ein klassischer Feedback-Bogen halt.	Wie passiert die Evaluation?
2	21	Das ist ein Mix. Es gibt Fragen, die Multiple-Choice-mäßig von „gefällt mir gar nicht“ bis „sehr“ auf einer Skala von 1-5 abdecken aber dann auch den offenen Bereich, wie „Was hätte ich mir noch mehr erwartet? Welche Verbesserungsvorschläge hätte ich?“ Und solche Dinge.	Feedback-Bogen
2	22	Das passiert einmal am Ende, je nachdem. Es gibt auch so Coachings, wo so verschiedene Phasen	Frequenz von Evaluationen

		gegeben hat, wo es wirklich über zwei Jahre gegangen ist. Dann machen wir das zwei Mal. Auch in dieser mittleren Phase, je nach dem wie halt grad in dieses Programm hineinpasst	
2	23	Können Konsequenzen sein wie, ok, werden wir für die nächste Auswahl für das und das Coaching nicht in Betracht ziehen. Hatten wir jetzt zum Glück noch nicht diesen Fall. Oder Anpassungen einfach an ein neues Programm, das auf jeden Fall, gerade wenn's ums Führungskräfte-Coaching geht.	Konsequenzen aus Evaluation beim FK
2	24	Das ist auch wieder am Ende dieser Phasen dann eigentlich. Ich mein, das ist bei den Größen von 5, 6 Personen kann das natürlich laufend passieren, wenn nach einer Stunde kommt und sich beschwert über etwas, dann kann das zwischendurch mal sein	Gespräche mit Coaches nach Evaluation
2	25	wir ham sehr oft Mitarbeiter die, gerne auch direkt Feedback geben, ((lacht)) dass das auch durchaus direkt von Mitarbeitern kommt.	Wer führt die Gespräche mit Coaches?
2	26	Verbesserung der Qualität des Coachings	Zielsetzung der Evaluation
2	27	Zurückhaltend. Also sie sind nicht so wahnsinnig präsent. Es sind halt die einschlägigen Messen. Also dort findet man immer wieder das ein oder andre Institut. Aber (.) Gesamt gesehen man wird nicht erschlagen mit Werbung dazu. Muss man schon danach suchen. Bei den Messen oder bei den einschlägigen Zeitschriften und Medien dort immer wieder die Werbung.	7
2	28	Zum Beispiel, genau. Oder HR-Summit hat's gegeben.	Antwort auf Frage, ob Personal Austria zu Messen zählt zB
2	29	Es gibt den Personalmanager, das ist der den ich am meisten lese. Es gibt natürlich - was auch viel stärker in die Rechtsrichtung geht - dieses ARD - also Aktuelles Recht zum Dienstvertrag glaub ich heißt's. Und dann gibt's online diese HRM, also diese Human Resource Management Community.	Antwort auf Frage, welche Zeitungen zu empfehlen sind
2	30	Wo man sich zusammensetzt und anbietet, wir hätten hier drei - auch einmal nur so vom persönlichen Gespräch dann einmal - kurzes Telefonat mit den Klienten und dem Coach, um zu schauen, ob da die Chemie einmal passt. Und kurz miteinander sprechen.	Wie passiert das Matching beim OP?
2	31	Telefonat. Also muss es kein persönliches Treffen sein. Es soll ein Kennenlernen sein.	OP: Treffen Coachees alle 3 vorgeschlagenen Coaches?
2	32	Meistens diese Übersicht, Leistungsübersicht. Also nichts Finanzielles - sollte den Klienten nicht beschäftigen.	OP: Gibt es Unterlagen für Coachees?
2	33	Da ist wirklich die Auswahl von Geschäftsführer und Personal	FK: Auswahl für Team-Coachings
2	34	Ähm, Online-Suche.	Research bedeutet

2	35	Anders am Markt. Gespräche mit Kollegen. Ja. Die eventuell in dem Bereich auch schon Erfahrung gesammelt haben. HR Kollegen.	Wo informieren abgesehen von online?
2	36	Also die Seriosität ist wichtig. Wie definiert sich das? Also mal mit einem professionellen Auftritt, was einmal die - klarerweise - Online-Präsenz angeht. Dort sehr interessant sind Referenzen.	Frage 3
2	37	Ja, der Leistungsumfang, also das was im Coaching angeboten wird, dann, ja, so die Methode. Meistens gibt's ein paar Worte noch zur Methode dazu.	Was soll auf HP sein - außer Professionalität und Referenzen?
2	38	Ähm, dann, gibt's ein persönliches Briefing, Gespräch auch, wo man mal, dann wenn's grundsätzlich vom ersten Fit her passt, auch sich mal einen persönlichen Eindruck auch holt.	Nach dem Homepage-Check kommt persönliches Briefing
2	39	Also da gibt's auch eigentlich eine Zweiteilung finde ich. Es gibt die die sehr also, das klafft halt wirklich auseinander, von Outplacements im Bereich von 1000, 2000 Euro bis hin zu 10, 15 Tausend Euro fast.	Preisgestaltung
2	40	Die einen, die es meiner Meinung nach nebenbei machen, und dementsprechend auch günstig sein können. Dann wieder die die sehr teuer sind.	Preisgestaltung - zwei Gruppen
2	41	was es weniger fast gibt ist dieser Mittelbau, wäre jetzt mein Eindruck gewesen, ja.	Preisgestaltung
2	42	Discounter ist vielleicht schlecht gesagt aber klafft sehr stark auseinander ins Billigpreis-Segment und ins Hochpreis-Segment	Preis - Vertiefung zu Mittelbau-Theorie
2	43	Also die Stundenvariante versus die Fixpreisvariante. Da kommt's drauf an. Führungskräfte Coachings - da ist mir dieses Fixpreismodell lieber. Wenn man ein gesamtes Programm hat, das wird abgewickelt nach einem Fixpreis. Beim Outplacement kann es ja durchaus sein, dass man nach der 5. Einheit dann doch schon draufkommt, die Chemie passt nicht, es ist schon erledigt, weil er ist eh schon auf dem richtigen Weg. Da ist mir diese Stunden-Variante eigentlich lieber.	Preisgestaltung - Fixpreis vs. Stundensatz
2	44	Für unsere Zwecke größtenteils ausreichend	6
2	45	Bisher immer produktiv. Und durchaus konstruktive Methoden.	5c
2	46	Bei uns die Hauptzwecke sind Out-Placement und Führungskräfte-Coaching.	Antwort auf Coach-Auswahl Frage
2	47	Im Outplacement ist es, denke ich, eine sehr gute Möglichkeit, um diesen Prozess, der irgendwie nicht so erfreulich ist, dieses Austritts, trotzdem eine gewisse Wertschätzung den Austretenden gegenüber rüberzubringen,	Grund für Coachings bei Outplacements
2	48	Und bei der Führungskräfteentwicklung, denke ich, hat diese externe Unterstützung auch Bedarf, wenn's darum geht einmal vorhandene Strukturen auch intern aufzubrechen	Grund für FK-Coachings

2	49	Wenn dann mal jemand externes reinkommt und amal einen neutralen Blick darauf hat, da haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.	Grund für FK-Coachings
2	50	Nein Geschäftsführung und Personal.	Entscheidung für Coachings in den Bereichen OP & FK
2	51	Also da wird jetzt nicht mit jeder - also es immer so Team-Coachings. Das heißt, da werden alle Teamleiter und von einem bestimmten Bereich Bereichsleiter genommen	Team-Coachings für FK, Auswahl von Coach nicht durch alle sondern HR und GF

Unternehmen 3

U #	Aussage	Kontext	
3	1	Also CV und dann ein persönliches Gespräch einfach, um herauszufinden, woher diese Person kommt	1c
3	2	Also wo auf der einen Seite es schätzen, wenn Coaches auch eine gewisse Führungserfahrung haben. (...) Also auch nicht nur. Viele der Coaches sind entweder von der Ausbildung her, kommen aus dem psychologischen Bereich oder haben gewisse, gewisse Schwerpunkte oder Zusatzausbildungen. Das könnte sein zum Beispiel Energie-Management oder Burn-Out-Prävention. Solche Themen.	1c
3	3	mir ist dann sowohl auch nur unter Anführungszeichen eine Industrieerfahrung ohne sonstige Ausbildung ein Stück zu wenig und meistens auch umgekehrt auch.	1c
3	4	Meistens auch langjährige Erfahrung. Also ganz junge Coaches dann auch eher nicht.	1c
3	5	dann weiß ich, diese Personen die kennen uns schon und die wissen auch gut, wie wir ticken und die können sich sehr gut auf unsere Mitarbeiter und Führungskräfte einstellen und, und, und sie arbeiten auch oft relativ effizient,	Trainer werden als C eingesetzt & Rückmeldungen von MA führen zu diesem Schluss
3	6	Und da gibt's auch Coaches, die, die ihren Schwerpunkt oder besondere Ausbildungen in diese Richtung haben, die, die auch sehr stark auf, auf Manager-Ebene, Manager, vielleicht Senior Manager Ebene, wo jemand sagt: "Mir wird's jetzt grade viel zu viel"	Coachings für M/SM wenn es zu viel wird
3	7	dass viele Leute auch sagen, wenn wir wirklich gute Coaches haben, wirklich erfahrene Coaches, die, die, die einen schon ein Stück herausfordern und weiterbringen	Coaching als Instrument
3	8	Sachen wirklich zielgerichtet, effizient, ähm, wertschätzend, weil (.) es beschäftigt sich eine Person, einzig und alleine mit dir eine ganze Stunde. Das ist auch etwas was Mitarbeiter, Führungskräfte auch sehr schätzen	Coaching als Instrument
3	9	ich denke gute Coaches ham einfach ein Repertoire an verschiedenen Dingen, die sie einsetzen aber das ist größtenteils schon Gesprächstechnik //mhmm// muss jetzt nichts irgendwelche Sonderprodukte gleich drüber hinaus sein.	Aussage zu bestimmten Produkten.
3	10	Wir haben meist mit Systemikern zu tun und da bin ich selber in die Richtung ausgebildet, ähm, und da würde ich eher grundsätzlich vertrauen auf ein allgemeineres Gespräch und dann die, die Feedbacks von Coachees	Strömung
3	11	Nein, nein, haben wir nicht.	Gewisse Anzahl die eingeholt werden muss

3	12	Normalerweise, im ersten Schritt durch eine Empfehlung.	1
3	13	ich zum Beispiel, oder eine Kollegin, oder jemand aus der Geschäftsführung jemanden erlebt, in einem anderen Kontext, und, und meint, diese Person wäre für uns geeignet. Und dann erfolgt auf Basis dessen ein Gespräch.	Wer empfiehlt und was passiert danach?
3	14	Wenn es jemanden ist, der nicht nur für Coaching, sondern vielleicht für ein Führungskräfte-Programm und ein Coaching eingesetzt werden soll, dann ist das normalerweise etwas, wo zumindest das Angebot dann auch von der Geschäftsführung auch angeschaut wird oder eben unser *Bezeichnung des CEO in Unternehmen*, also unser CEO oder ein Vorgesetzter	Auswahl von Coaches
3	15	einen strikt institutionalisierten Prozess in dem Sinne vielleicht nicht. Natürlich schauen wir uns - wir lernen die Person persönlich kennen. Wir brauchen natürlich den Werdegang von der Person. Die geben uns meistens auch ein Angebot und wir haben auch gewisse Richtlinien fürs Coaching-Pool. Gewisse Sätze.	Antwort auf Auswahl-Prozess
3	16	also Kontaktaufnahme. Wir checken grundsätzlich die Credentials, das sind Werdegang, wir reden persönlich mit der Person. Und es gibt eine Angebotslegung.	Prozess zur Auswahl
3	17	es könnte passieren, dass jemanden direkt von der Geschäftsführung oder mit jemandem in der Geschäftsführung Kontakt aufnimmt und auch eine Rolle auf der Ebene übernimmt, kann auch hin und wieder vorkommen.	Verantwortliche für Beauftragung HR und GF mit Ausnahmen
3	18	so im Sinne von, ja, Marketing und Homepages und so weiter, gäbe es wahrscheinlich ein gewisses Verbesserungspotenzial aber ob, ob das jemanden dann zu viel mehr Aufträgen verhilft, könnte ich jetzt //mhm// nicht sagen, gell.	Verbesserungspotenziale beim Marktauftritt bzw. Marketing
3	19	Die wir zum Beispiel durch internationale Trainingsprogramme auch kennen. Wo sie auch //mhm// als Coach eingesetzt werden, sind dann oder stehen auch dem *Firmenname*-Netzwerk zur Verfügung.	1c
3	20	dass ein oder zwei Stunden viel mehr bringt als ein Tages-Training oder Zwei-Tages-Training, weil man wirklich ganz für sich und auf sich fokussiert und auf das eigene Team und auf ganz genau die Bedürfnisse, die im Moment dort sind, mit den arbeitet und nicht mit einem Programm oder nicht mit einem oder acht oder neun oder zehn anderen.	Aussagen von MA bzgl. Coaching/Training
3	21	ich glaub fast, (.) fast alle Coaches, die wir verwenden sind, oder waren in irgendeinem Form auch in, Führungsausbildung bei uns	Ergänzung zu Produktdefinition gemeinsam und Grundvertrauen
3	22	Ja, sind fast eigentlich fast alle Coaches sind bei uns, ähm (...) ja, sind bei uns eigentlich zuerst im Trainingsbereich //mhm// ja.	

3	23	Primär kann, kann ich in meiner Leitungsfunktion jemanden ins Coaching-Pool aufzunehmen.	Wer wählt aus?
3	24	dadurch, dass es, es ist ein kleines Pool an Personen, wo wir uns dann auch mit der Zeit sehr gut kennen und vertrauen	Kommunikation mit Coaches wurde abgefragt
3	25	die Hauptentscheidungsträgerin. //mhm// Und verwaltet wird's dann vom, vom Learning & Development Team	Rollen im Coach-Pool
3	26	ich würds sicherlich machen, wenn irgendwas mit Vertraulichkeit, also wenn, wenn, ich würds sehr seltsam finden, wenn, wenn, wenn konkrete Inhalte aus den Coachings, dann wieder mir erzählt worden sind	8e
3	27	oder wenn halt ein sehr schlechtes Feedback käme aber	8e
3	28	Also wir haben - ich muss nachdenken - aber ich glaub' (.) es gibt, es gibt niemanden, wo wir, wo wir, mit denen wir mal gearbeitet haben als Coach, wo wir dann schlechte Erfahrung gemacht hätten oder gesagt haben, mit dem oder der dann eigentlich nicht mehr.	2c
3	29	dann sehe ich den auch aus den Führungsprogrammen heraus, wo wir dann auch kurze Coaching-Einheiten als Teil vom Führungsprogramm einbauen, sehe ich dann auch anhand des Feedbacks von den Mitarbeitern auch, welche Coaches extrem gerne in Anspruch genommen werden.	auch Coaching vs. Training und Auswahl von Coaches, grundsätzlich noch Frage 1c
3	30	Und wo immer wieder sehr gute Rückmeldung zurückkommen, auch nach ein paar Einheiten, wie toll das ist und wie effizient	zur Auswahl-Frage, wenn Trainer als Coaches auch gebucht werde
3	31	da sehen wir dann natürlich auch viel von deren Inhalten und deren Ansätze und Glaubenssätze und wie sie grundsätzlich mit unseren Mitarbeitern umgehen und dann muss ich jetzt nicht darüber hinaus nicht genau alle Techniken, Fragetechniken oder sonstige Produkte dann wissen	indirekte Evaluation bzw. Quali-Check durch Erfahrungen aus dem Training
3	32	"Das war so hilfreich. Es würde Sinn machen da weiter zu arbeiten", und wir freu-, ich freu' mich eigentlich, wenn jemand kommt und das sagt, weil wir wissen, das ist, das ist eben eine wertvolle Investition für die <u>Ja</u> für die Firma.	informelle Rückmeldung zu Coaching
3	33	es wird auch erfreulicher Weise im Unternehmen, als was sehr Positives und, und, als, als (.) als, als, wie ist das richtige Worte, nicht Fringe Benefit, aber, ah, ah, als Leistung von der, vom Unternehmen auch gesehen, die zur Verfügung gestellt wird und, und, ahm, wird eigentlich sehr positiv aufgenommen.	Frage zu Produkten
3	34	wo wir natürlich sehr stark dann auch auf das Feedback der Coachees dann achten, dass das, dass das sehr gut läuft //mhm// dass, das sind sehr hohes Vertrauen haben	Antwort zu Kommunikation mit Coaches

3	35	das Feedback von den Coachees, (.) die wir (.) die wir nicht immer, ähm, ähm, ganz gezielt einfordern. Das ist dann nicht so, dass wir dann nach einer Einheit sofort anrufen	Antwort zu Kommunikation mit Coaches
3	36	Aber meistens ergibt sich, weil die so, weil sie so oder so anrufen oder weil wir uns sehen oder weil sie etwas sagen dazu oder, weil sie sich dafür bedanken, ähm (.) oder, und, und, und wenn zum Beispiel gewisse Einheiten dann weitergeführt werden, dann sowieso, weil dann melden sie sich wieder, wenn's fortgesetzt werden soll.	Antwort zu Kommunikation mit Coaches
3	37	Evaluierung von Einzelcoachings passiert eher auf einer informellen Basis.	9
3	38	Ähm, (...) sehr gut, persönlich, (.) ähm, (.) vertrauensvoll.	7
3	39	Ja wir machen das schon seit Jahren. Aber ich glaub schon, tendenziell, Tendenz steigend.	Coaching als Instrument
3	40	Ich, ich, denke wahrscheinlich, weil immer mehr Personen auch selbst erleben, wie hilfreich das ist und wie effizient das auch sein kann	Coaching als Instrument
3	41	Naja, wenn ich von, wenn ich von jemandem im persönlichen Gespräch sehr überzeugt bin, dann würde ichs, würde ichs vom Inhaltlichen gar nicht so mit einem Coach durchbesprechen	Definition der Produkte zusammen mit Coach?
3	42	Und wir machen dann oder ich mache dann Vorschläge an Mitarbeiter und Führungskräfte, wenn sie Coaching in Anspruch nehmen möchten. Und dann gibt es ein Telefonat oder ein erstes Treffen mit dem Coach, den wir empfehlen. Und wenn das dann gut funktioniert, kommt dann eine Coaching-Einheit zustande.	Wie passiert das Matching (Antwort zu Frage 1)
3	43	dass man auch schon rasch einen Fortschritt bewirken kann und das sind die Coaches, die halt immer wieder gerne in Anspruch genommen werden	Präferenzen von MA wenn es schnell geht zu Auswahlfrage
3	44	da müssen sie schon einfach ein konkretes Vorhaben haben und herkommen oder anrufen und sagen warum und, ähm, damit wir das auch am Radar haben, damit sie sich quasi da auch offen dazu bekennen,	Keine Hotline sondern nur bedarfsgebunden
3	45	Auch persönliches Gespräch und dann heißt es immer, also, meistens da geht ich oder, oder, eine von unseren HR-Manager, wenn's dann, ähm, über Service-Line, über LCM läuft, gibt dann die Kontaktdaten und Telefonnummer von Coach bekannt. Es ist, schreibe ich dann gleichzeitig oder ruf dort kurzes Mail oder ruf an und sag: "Na, wahrscheinlich meldet sich der oder die und das ist ein Senior Manager in Advisory", und dann lass' ich sie einfach plaudern und ob sie dann ein Telefongespräch ausmachen oder erst so eine Viertelstunde 'Ok' mit den Coaches, die lass ich dann ein Kennenlernen zustande kommen und wie gesagt, ich kenne gar nicht, dass die sagen: "Wir ham uns jetzt eine Viertelstunde gekannt und es	Wie passiert das Matching?

		bringt nichts", also entweder ruft dann jemand, fragt und dann ruft dann ewig lang nicht an //mhm// oder ähm, es kommt dann was zustande, aber ich glaub, ^L Ok ^J meistens ist es eine Form telefonisch oder kurzes Gespräch ohne, dass was verrechnet wird passiert, damit sie nachher sagen können: "Ja, das macht Sinn" oder: "Nein".	
3	46	Ähm, nein, kriegen eigentlich nur Kontaktdaten von mir, da steht dann schon eine Homepage drauf, also sie können schon nachschauen	8d
3	47	Und manchmal kommt es zu einem Gespräch auch. Aber das Coaching-Pool wird primär gefüllt durch Personen, die wir schon irgendwo in Aktion gesehen haben oder die durch vertraute Quellen empfohlen worden sind. Oder Personen, die Mitarbeiter oder auch Führungskräfte selbst kennen, wenn sie an uns herantreten und sagen wir hätten gerne dieses Coaching. Sie kennen bereits eine bestimmte Person. Das passiert auch.	Ergänzung zu Coaches melden sich selber und Auswahl
3	48	meistens ist es eine Empfehlung und dann sind's entweder Coaches und Trainer aus dem lokalen Raum, mit denen wir zusammenarbeiten, die auch mit anderen Organisationen, Unternehmen dann auch viele Erfahrung haben.	
3	49	Und ja, oder es sind dann auch Coaches aus dem internationalen Netzwerk.	1c
3	50	Das spricht sich dann auch oft herum, auch bei den Führungskräften ^L Ok ^J und dann fragt dann jemand danach, ob sie das auch haben können.	Netzwerk nicht nur für Empfehlungen, sondern auch zum Weitergeben der Info, dass es Coaching gibt
3	51	nachdem ich sehr stark eigentlich auf, ähm, auf Empfehlung und Erfahrung und Vorkenntnisse meine Einschätzung, ist es schwierig, als, als quasi als Person zu denen wir überhaupt keinen Bezug haben, ist es, ist es schwierig eigentlich Fuß zu fassen oder rein zu kommen	3
3	52	Aber andererseits wenn eine gute Empfehlung da ist, (...) ja, ist die Homepage dann plötzlich, dann eigentlich nicht mehr, nicht mehr so relevant.	3 - Professionelle Homepage mit Content der zur Reflexion anleitet - ABER
3	53	Also, da würde ich auch (.) eher instinktiv, zu meinem Netzwerk für Empfehlungen greife, bevor ich dann irgendwie (...) ((lacht)) oder eine Liste, na da würde ich nicht schauen, da gibt's ja auch schon Coaching-Verbände auch, wo man Listen, wo man finden kann. Aber bevor ich das machen würde, würde ich eher im Netzwerk fragen ^L Ok ^J oder auch //mhm// Psychologen für gewisse, für gewisse Themen natürlich dann auch fragen: "Wenn würden Sie da... gibt's jemand den Sie empfehlen würden?" //mhm// Ähm, da hab ich dann eh ein breiteres Netzwerk, je nach Thema.	Netzwerk vor Recherche

3	54	Ich schau, ja, ich, ich schau mal schon auch, wenn, wenn, wenn sich Leute dann bei mir melden, natürlich schon auch Homepage und was dort steht und, und zu deren Philosophie (.) also da hilft's natürlich schon ein pro-, ein professionellen Auftritt zu haben und an etwas, der worüber ich dann reflektiere, also etwas wo ich dann denke: "Ok, das ist einfach spannend, was die schreiben", sind meistens eher kompakt	3
3	55	Wo sie sich innerhalb dieser Sätze dann befinden müssen. Es sei denn, sie sind für wirklich zu einem bestimmten Anlass oder nur auf Executive Level unterwegs. Dann kann man auch diese, die, die normalen Sätze dann übersteigen	Antwort auf Auswahl-Prozess
3	56	Im, in, im Grunde genommen gibt's eine, es gibt eine relativ breite Bandbreite	5
3	57	für eine gewisse Ebene in einem Unternehmen sollte man auf der einen Seite nicht zu, nicht zu wenig verlangen. Dennoch sind wir kostenbewusst.	5
3	58	Aber meine Erfahrung ist oft grad wieder so internationale Coaches, die, die (...) ähm, die sich eher keine Sorgen um ihre Auftragslage machen müssen, dann verlangen sie, was sie verlangen wollen.	5
3	59	Andere, die vielleicht noch in der Ausbildung sind oder noch nicht so viel Erfahrung haben, können auch dennoch sehr gut sein, aber vielleicht noch nicht die Erfahrung gesammelt, ^L Mhm ^J fangen dann ein bisschen weniger, bisschen niedriger an und versuchen dann so in Unternehmen rein, rein zu kommen	5
3	60	Für, für Einzelcoaching ist es primär Stundensatz //mhm// eigentlich fast, fast immer.	5
3	61	wenn's Executive Level oder Geschäftsführungsebene, ähm, dann ist es, dann ist es ein bisschen mehr	5
3	62	ähm, (...) und, und ich, ich kenn' Coaches, die, die, die unterscheiden auch zwischen Privat und Organisation	5
3	63	Tagsatz kenne ich, kenne ich am ehesten aus dem Trainingsbereich oder Teamcoaching-Settings, aber, (...) ^L Oder ^J bei uns im Netzwerk ist es quasi gleich, nicht, also der, der Coaching-Satz ist dann, dann achtmal nen Tagsatz, ^L Satz, klar ^J das, das ist, gehupft wie gesprungen.	5
3	64	Wir haben Rahmenvereinbarungen, wo Coaches uns dann schon einen etwas niedrigen Satz nennen, dafür, dass sie im Coaching-Pool sind	5
3	65	für gewisse Dinge oder wenss vielleicht Mediation ist, ist es dann ein anderer Satz. Aber sonst gilt ein, ein Standardsatz	5
3	66	"Während dieser Ausbildung kannst du dann auch zusätzliche Coaching-Stunden annehmen, zu die-	5

		sem Satz", und der ist dann ein Teil vom Gesamtpaket //mhm// und darüber hinaus wäre es eigentlich noch ein bisschen höher zum Beispiel.	
3	67	wenn's Profil-Verfahren, solche Dinge sind, dann muss ich's ja auch wissen, weil das hat dann, ähm, das hat nicht zuletzt einen zusätzlichen Costing-Element, das muss man dann auch extra zahlen oder auch diese De-Briefing-Gespräche - die, die, das ist dann auch ein Stück teurer, als nur eine Coaching Einheit, also das müssen wir dann auch früher, vorher, approven, das kommt dann auch vor natürlich ^L Ok dann besprechen wir das schon.	Kosten über das klassische Coaching hinaus im Frageblock zu Produktdefinition
3	68	ich bin, nicht der Typ, der jetzt eine, unbedingt eine (.) breite Palette an, an konkreten Produkten sich vorstellt unter Coaching.	6
3	69	Ähm, wenn ma unterschiedliche (.) Elemente auch brauchen, gibt's, hama auch gute Coaches, die, die (.) über, die wir unterschiedliche Profil-Verfahren einsetzen können, zum Beispiel, oder Einbeziehung von Fachpersonen oder Potenzial-Diagnosen zu dritt, also die schon auch ihre Produkte auch variieren können	6
3	70	Ja, finde ich ok, aber das ist nicht was ich suche oder erwarten würde, der von einem Coach, der dann sagt: "Ich habe' zehn Produkte und such' dir was aus", //mhm// weil das ist sowas Individuelles, und ich glaub' du kannst auch schwer (.) ganz schwer Produktangebot machen, bevor du mit jemanden gesprochen hast, und rausgefunden hast, wie du und ob du unterstützen kannst	6
3	71	gelegentlich Mediation. //mhm// Das ist dann auch für, ähm, Coaches mit eine entsprechende Ausbildung dazu //mhm// haben wir auch manchmal	Bereich Profiling, im Bereich Führungskräfte-Entwicklung, Burn-Out-Prävention noch etwas?
3	72	Ja, also Team, sonst die Führungssituation, zum Beispiel, zum Beispiel Begleitung bei Team-Umstrukturierung //mhm// oder Team-Aufbau oder (.) Konflikt	Bereich Profiling, im Bereich Führungskräfte-Entwicklung, Burn-Out-Prävention, Mediation, noch etwas?
3	73	Druck und Partnertrack und privat auch was los und so weiter, das sind vielleicht auch so, ähm, manchmal auch Work-Live-Balance-Themen, manchmal vielleicht auch Planung von Business-Case, Team-Aufbau, manchmal gewisse Reiberein oder Unstimmigkeiten im Team und Überlegungen (.)	Bereich Profiling, im Bereich Führungskräfte-Entwicklung, Burn-Out-Prävention, Mediation, noch etwas?
3	74	ich glaub' dadurch, dass wir ohnehin sehr, von Haus aus ((lacht)) sehr restriktiv eigentlich und, und wir lassen erst eine gute Beziehung aufbauen, dann eigentlich, bevor wir mit sowas beginnen und	Antwort zu Entfernung aus Coach-Pool Frage

		ich glaub deswegen ist es eine (.) ziemlich hohe Qualität im Voraus gewährleistet.	
3	75	gute, langjährige sind dann bereit ein bisschen nach zu lassen meistens, aber nicht viel, weil sie wissen, was sie wert sind,	5b
3	76	mir liegt einfach sehr - das ist so eine, eine, ein vertrauensvolles Verhältnis natürlich, mit einem Coach, das sehr viel, (.) ja, ich glaub' man erkennt viel besser in einer persönlichen Gespräch, ob jemand eher geeignet ist	1c
3	77	Es ist wirklich schwierig, weil, weil ein Coach kann ja nicht auf so Homepage-mäßig mit lauter Referenzen hausieren gehen, das passt ja auch nicht zum, zum Bild der, der Vertraulichkeit.	3
3	78	Da, da gibt's a gewisses Grundvertrauen anhand des Gespräches, des, des Werdeganges, der Qualifikationen, die jemand gemacht hat	Produktdefinition mit C gemeinsam?
3	79	Vielleicht über das, ein Rahmen über das Ergebnis aber so, dass auch Vertraulichkeit immer Mhm sichergestellt und gewährleistet wird.	Worüber wird mit Coaches gesprochen
3	80	Coachen zum Beispiel auch manchmal Partner oder auch Führungskräfte. Das ist dann in der Regel dann in, in englischer Sprache.	Coaches aus dem internationalen Netzwerk
3	81	Also einerseits als, als Bestandteil von (.) Programmen auf Führungsebene. Das ist Leadership-Entwicklung.	2
3	82	Und aber auch im Bereich Verkauf, Vertrieb sind Einzelcoachings ein Teil von den Ausbildungen, die wir anbieten	2
3	83	Auf Partner-Ebene. Auch quasi so auch als laufendes Angebot oder auch als Vorbereitung oder Bestandteil einer Führungsinitiative sind die Einzelcoachings dann auch geplant.	2
3	84	Auf internationaler Ebene auch in der Führungskräfteentwicklung ist, ist Coaching zwischen Präsenzmodulen ist dann, ist auch ein Teil der Ausbildung. Also vieles wo wir auch nach, nach, nach diesen 70 - 20 - 10 Formeln arbeiten. Wo wir sagen: 20 % ist Austausch, Coaching, Feedback einholen. Das versuchen wir auch in den Trainingsprogrammen auch gut einzubauen, dass das Coaching dann auch ein Teil von, von Bildungsprogrammen ist.	2
3	85	Ergibt sich dann auch daraus, zum Beispiel nach einem Führungs-Programm dann einen Bedarf bei jemandem, dass sie sagen ich hab' da etwas erkannt, woran ich gerne weiterarbeiten möchte und nehmen dann zusätzlich Einheiten in Anspruch	2
3	86	Externes Coaching ist auch etwas, was wir manchmal auch empfehlen, wenn jemand zum Beispiel einen Beförderungsprozess durchläuft oder ein Assessment Center	2

3	87	Wir bieten auch Coaching dann gesondert an, beispielsweise, wenn jemand unter der besonderer Belastung steht. Stress-Situationen.	2
3	88	Vielleicht macht jemand die Fach-Qualifizierung und ist Jung-Manager und hat vielleicht geheiratet auch noch dazu. Das sind so diese Sandwich-Situationen, wo, wo alles dann manchmal zu viel wird. Das, das, das ist eine konkrete Situation, wenn jemand sagt: "Ich brauche Hilfe", oder: "Mir geht's nicht so gut", dass wir dann oft auch diese, ähm, Möglichkeit auch anbieten	2
3	89	Oder es könnte sein, zum Beispiel, dass jemanden nach einem 360° Feedback, ähm, für sich als Entwicklungspunkt, den einen den anderen, das würde ich gerne durchbesprechen mit jemandem, dann könnten da auch ein paar Coaching-Stunden das richtige sein.	2
3	90	Aber vor allem finde ich, wird primär in Verbindung mit oder nach, ähm, einen, einen, eine Ausbildungsmaßnahme für eine Führungskraft oder eine Evaluierung einer Führungskraft, bevor, vor oder nach, wenn man sich dann, ja, das sind vielleicht die, grad die Schwerpunkte, wo, ähm, wo Führungskräfte angehalten sind, an sich zu arbeiten	2

Unternehmen 4

U #	Aussage	Kontext
4 1	Und ich glaub' als Coach ist es auch wichtig zu sagen: "Was passt eigentlich zu mir?" //mhm// und auch für den Coach ist es ein Vorteil, wenn er das Unternehmen schon ein bisschen kennengelernt hat.	1
4 2	Also was mir ganz wichtig ist, ist das Thema Leistungsspektrum. Also ich, ich hab' schon ein bisschen den Glaubenssatz, dass man so ganz als Coach allein. Also als Coach gibt man ja auch ein bissl Erfahrung weiter. Also klar, im systemischen Coaching (!) ist alles sozusagen im System verankert und man holt das dort raus. Aber ich glaub schon, dass es für einen Coachee sehr wichtig und hilfreich ist, dass jemand sagt: „Ich hab' da eine eigene Erfahrung auch gemacht“, oder: „Ich kenn' das irgendwie.“ Und insofern find' ich die Komponenten Leistungsspektrum und Erfahrung in Jahren immer sehr interessant.	3
4 3	Muss nicht immer Führungskraft sein. Kann auch ein Experte sein mit sehr komplexen Aufgaben. Also was hat der sozusagen selber schon erlebt. //mhm// Also darauf achte ich schon. Also um es jetzt negativ zu formulieren: Wenn jetzt jemand 22 ist, eine ganz tolle Coaching-Ausbildung gemacht hat und dann mit einem fünfzigjährigen Kollegen zu einem Thema wie "Wie baue ich mein Team auf" sprechen soll, dann, dann tu' ich mir schwer.	3
4 4	wenn man einen guten theoretischen Background hat, kann man auch viel machen //mhm//. Aber da denke ich mir, da braucht's ein bisschen ein Auf-Augenhöhe-sein.	Ergänzung zu sehr jungen bzw. unerfahrenen Coaches
4 5	Dann find' ich es immer spannend, in welchen Netzwerken sich der Coach selber bewegt.	3
4 6	Also, wo er, sozusagen, also welchen Ansatz er verfolgt. Auch die eigene Weiterbildung sozusagen. Ist das jemand, der eine Ausbildung gemacht hat oder mehrere? Lässt sich da auch so ein bisschen eine Philosophie ableiten? //mhm// Also nicht im Sinne, es muss die oder die Philosophie sein, sondern ist das ein rundes Bild sozusagen	3
4 7	Es ist sicher auch die Bezeichnung etwas, worauf ich schau'. Also so Lebensberater das spricht mich weniger an. Also das ist sicher etwas, wo ich schon schau. Ist der eher im Business-Kontext unterwegs?	3
4 8	Ja mit der Erfahrung verbunden ist natürlich auch ein bisschen das Alter. Wobei ich da, da das ist einfach die Korrelation, die sich da ergibt. Also Lebensalter ergibt sich da einfach auf Grund der Dinge, die man schon gemacht hat. Da würd' ich aber jetzt, da schau ich nicht ist der jetzt 45 oder	3

		50, sondern wo steht der da? Es gibt ja auch viele Coaches, die dann so gegen Ende ihres Berufslebens weitercoachen. Das kann für den einen oder anderen Fall auch sehr, sehr gut passen.	
4	9	Und was die ganzen Ausbildungen also nicht nur Weiterbildungen, sondern auch Ausbildungen betrifft, bin ich sehr entspannt. Weil ich lass' mir das immer im persönlichen Gespräch auch erklären. //mhm// Also es gibt keine Ausbildung wo ich sag': "Ja, wenn der das gemacht hat oder nicht gemacht hat, dann darf er gar nicht bei uns auftauchen!"	3
4	10	Weil die sind sehr unterschiedlich, also es gibt die heidelbergischen, also die hatten mal einen sehr guten Ruf. Und da denk' ich mir ja, das ist eine fundierte Geschichte. Es macht einen Unterschied, ob ich zehn Tage Coaching-Ausbildung genossen habe oder drei Tage.	Ergänzung zu Ausbildungen von Coaches
4	11	Wobei ich schon irgendwie schad' find, dass wenn jemand neu am Markt einsteigt. Die haben irgendwie ein paar Jährchen, die die irgendwie aufholen müssen. //mhm// Ja und ich find' das manchmal schad', weil ich mir denk, ich würd' schon gern Leuten, die sagen, ich entschließ' mich jetzt Coach zu werden, //mhm// eine Chance geben. //mhm// Aber es ist schwer zu finden eigentlich, ja.	Schade, dass immer die gleichen aus dem Netzwerk kontaktiert werden.
4	12	Also im Sinne besser findbar machen ist sicher ein Thema und schon auch so dieses Thema Vergleichbarkeit.	4b
4	13	Und wenn du dann einen Termin in fünf Wochen kriegst, ist es natürlich nicht mehr so spannend //mhm//. Weil sie versuchen es dann sozusagen über Flexibilität auszugleichen. Also im Sinne von abends noch was machen und so.	4b
4	15	Also im Sinn von, wir schauen uns durch die Empfehlungen oder wir stoßen auch über Weiterbildungsangebote auf, auf Coaches. //mhm// Also es ist so, dass wir nicht regelmäßig den Markt screenen.	1
4	16	Und manchmal kommt es zentral zu uns, dass wir direkt angesprochen werden mit Coaching-Bedarf. Muss natürlich immer von der jeweiligen Führungskraft freigegeben werden. Oder der jeweilige Business-Partner sagt, da gibt es etwas aus einer gewissen Situation heraus.	Antwort auf Einstiegsfrage
4	17	Also wir schauen uns, wir besprechen uns dann mit dem Business-Partner. Versuchen herauszufinden, was ist es denn genau. Beziehungsweise wir fragen dann die Person, ähm, wenn sie direkt zu uns kommt: "Was ist denn dein Need?".	Rollen die vor Beauftragung interagieren
4	18	dann, ähm, geben wir meistens einen Rahmen zwischen zehn und fünfzehn Stunden vor	Nach dem Matching mit dem Coach.
4	19	Wir ham im Angebot natürlich die Zielsetzung formuliert. Also noch mal den Auftrag. //mhm// Gehen aber dann nicht mehr weiter in die Tiefe,	

4	20	Also wenn das manche machen, ja so tolle effektive Coachings, dass sie nach zwei Stunden schon fertig sind ist auch gut. Also man muss nicht alles abrufen. Und das hat sich eigentlich gut bewährt.	1
4	21	Ich glaub' das ergibt sich. Ist eine gute Frage. Also ich muss sagen das ist, ist, also ich glaub' das ist in der *Firmenname*. Also ich bin jetzt seit fünf Jahren dabei und es war immer sehr, ein sehr großes, breites Angebot an Seminaren und Trainings.	2a
4	22	Ist sehr selten. Sehr selten. Also es ist so, dass in der Regel die Führungskraft schon Bescheid weiß, //mhm// ja. Oder auch in ihrer Fürsorgepflicht erkennt: "Ich leg' dir das nahe".	Kann eine FK nein sagen zu Coaching?
4	23	Wir sind generell ein wenig hierarchisches Unternehmen. Das heißt, das ist wirklich sehr - die Power-Distance ist sehr gering. Ähm, umgekehrt, wenn jetzt ein Mitarbeiter sagt: "Puh. Ich komme an meine Grenzen. Ich hätte da gern was!", ja, hat noch keine Führungskraft nein gesagt. Aber sie wird immer informiert gehalten.	Ergänzung zu Frage, ob FK nein sagen kann
4	24	Und wir ham auch den Vorteil, dass wir viele, also bei uns gibt's wirklich viele langjährige Trainer, die auch im Einsatz sind, sei es für Führungskräfteprogramme, Potentialprogramme und die bieten auch Coachings an.	Vorauswahl
4	25	Also eigentlich ist der Einstieg für einen Coach von außen als Trainer der leichteste. //mhm// Weil ein Training ist ziemlich unkritisch	1
4	26	Und wenn der Trainer gut ist und man sozusagen, man hat das Gefühl, da geht mehr oder der bietet auch Coaching an, dann geht man auf den zu und weiß auf Grund dieser gemeinsamen Trainingserfahrung, auf Grund der Evaluierung - weil da haben wir ja Feedback-Bögen - äh, dass der gut zu uns passt. //mhm// Da ist schon mal dieses erste Fit-Thema abgehakt.	1
4	27	Wir sind eine Projektorganisation. Und ich glaube einfach, dass das Basiswissen schon da ist, ja. Und insofern bist du mit dem Training irgendwann einmal am Punkt //mhm// sozusagen. Und dann braucht's wirklich was, wo man sagt, jetzt, gut, dass wir diese Erfahrung haben, diese Skills. Aber gleichzeitig gibt's da jetzt einen Spezialfall. Und da brauchen wir ein Coaching. Da brauchen wir eine Beratung für drei Stunden. //mhm// Und, äh, wo, wo eben, das, was ich vorher erwähnt habe auch, die Trainer, die uns sozusagen viele Jahre schon kennen, auch sagen: "Gut ich mach' da schnell mal ein Coaching. //mhm// Weil ich weiß' ja worauf ich aufbauen kann." Ja. Also mit welcher Sprache ich da reingehen kann. Was die schon wissen.	2
4	28	Weil im Coaching Wissen zu vermitteln - es beruht ja sehr stark auf Selbsterfahrung - ist ja eigentlich	2

		die falsche Zielsetzung. Weil Training ist quasi Skill-Setup.	
4	29	aber nicht Verbalbeschreibung, weil da hat man das Coaching-Profil und das liest sich eh keiner durch.	Einstieg mit Gespräch über aktuellen Stand innerhalb des UN
4	30	Eine Art Check-Liste sozusagen, wie man Coaches screenen kann, ja. //mhm// Also um auch nicht nur screenen, sondern dann auch das eben Wissen über den Coach intern erfassen kann. [...] Sondern, dass man einfach sagen kann, jeder der ein Gespräch mit einem Coach geführt hat, kann das so und so dokumentieren //mhm// und dann haben wir quasi ein gemeinsames Wissen über die möglichen Coaches. Also da stehen wir grade.	Einstieg mit Gespräch über aktuellen Stand innerhalb des UN
4	31	Was aber, find' ich, immer ein bisschen schwer ist. Weil das ist sehr theoretisch //mhm//. Weil man hat dann ein tolles Profil aber ohne Anlassfall wird's, hat man das Fleisch einfach nicht. Aber wir nehmen die auf. Aber da sag' ich ganz offen, da tu' ich mir dann immer ein bisschen schwerer, ja. //mhm// Weil ich mir da immer denk': "Da haben wir noch keine Referenz. Da muss man sich ein bisschen auf das Papier verlassen.	Problem, wenn Coach empfohlen wird, man ihn kennenlernt aber ohne Anlassfall
4	32	Aber in Wahrheit ist es wirklich so, de facto geht's ja darum: Was hat der wirklich schon im Berufsleben gemacht? Was sind seine Schwerpunkte und Ausbildungen? Und was sind seine Präferenzen jetzt so im Coaching? Und das geht sich auf einer Seite meistens recht gut aus //mhm//. Und manche geben dann auch Referenzen an. Das ist auch ganz fein. Und das reicht uns jetzt mal sozusagen als Informationsblatt, //mhm// was wir jetzt auch mal intern angelegt haben.	Infos, die HR benötigt via HP oder als Print/Dokument
4	33	Das ist jetzt neu. Und das probier' ma einfach amal. Weil wir auch gesagt haben, im Team gibt's ja sehr viel Erfahrung mit Coaches. Dass wir sozusagen eine Coach-Liste anlegen. Also wir ham am SharePoint sozusagen eine Datenbank, wo man direkt dann eintragen kann: Name, Background, Schwerpunkte und Erfahrungen in der *Firmenname*, ja. //mhm// Also jetzt nicht nur Referenzen außen, sondern haben wir persönlich schon Erfahrungen mit diesem Coach gemacht? Zu welchem Thema? Und würden wir ihn weiterempfehlen.	Neu ist diese Liste/Datenbank zur Verwaltung
4	34	Der wird eben nicht nur von der PE gepflegt, sondern auch von den anderen HR Kollegen. Also alle, die mit Coaches in Berührung kommen. //mhm// Äh. Das sind, sind quasi die Coaches, mit denen wir zusammenarbeiten und die wir weiterempfehlen würden beziehungsweise nicht weiterempfehlen. Also mit denen wir Erfahrung gemacht haben //mhm//, so. Und dann steht beim Weiterempfehlungshäkchen vielleicht auch mal nein, //mhm// mit einer Begründung und man weiß auch,	8

		warum das so //mhm// sozusagen so passiert ist, ja.	
4	35	Manchmal tragen wir es auch gemeinsam ein. Also wenn jetzt, zum Beispiel, ich find's immer sehr gut, wenn man so Coach-Kennenlern-Gespräche zu zweit macht, ja. Und dann kann man gleich nach dem Termin eintragen, was war jetzt sozusagen unser Learning aus dem Ganzen. //mhm// Und so hat man dann nicht nur eine Meinung, sondern mehrere Erfahrungen, die da einfließen.	8
4	36	Also das was wir jetzt neu gestartet haben, diese Liste, finde ich sehr angenehm. Davor war's so, dass wir am Server eine Ablage hatten. Also nach Name geordnet. Das war gut, wenn wir wussten, wer sozusagen, relevant ist. Aber wir hatten keine Suchkriterien, die wir drüberlegen konnten. Insofern find ich jetzt das Modell sehr gut //mhm//. Weil man auch eben nach Schwerpunkten filtern kann, ja. Man kann sagen geht's um Team-Entwicklung //mhm// Coaching, kann eben suchen. //mhm// Also es ist sehr, sehr angenehm.	8b
4	37	Nicht so dezidiert. Nicht so dezidiert. Also dass wir gesagt haben: "Da gibt's jetzt keinen Bedarf", oder "Das hat als Form so nicht funktioniert!", //mhm// ist, wüsste ich nicht, nein.	2c
4	38	also wir verlangen auch keine Dokumentation und ähnliches	nach der Beauftragung der oder des Coaches
4	39	Und dann gibt's ein Abschlussgespräch, wo man nochmal drauf schaut und sagt: "Ok, wie ist es gelaufen? Vom Prozess? Vom Ergebnis?".	1
4	40	Genau, genau. Ist ja auch ein Zeit-Investment. Ist ja auch Arbeitszeit, also keine Privatgeschichte. Und, und da muss man schon auch wissen //mhm// wo der Mitarbeiter grad seine Ressourcen hinlenkt, ja.	Frage war, ob Evaluation mit FK stattfindet
4	41	Also es gibt ein Abschlussgespräch, wo man dann nochmal drauf schaut und sagt: "Wie war's? Wie ist es für euch gelaufen?". Ich gesteh', wir sind da nicht immer konsequent. Sondern manchmal läuft's gut und wir sagen: "Ok, das war eh ein persönliches Thema", und wir bleiben nicht so stark dran, ja. Manchmal sind wir konsequenter. Vor allem wenn die Führungskraft involviert war, ja, weil dann ist es auch noch mal gut einen guten Schlusspunkt für diese Maßnahme zu setzen	9
4	42	Das ist mündlich und, ah, und wird dann sozusagen uns rückgemeldet und wir verarbeiten das sozusagen wieder als Referenz da drinnen.	Da drinnen = Coach Pool

4	43	Ja, ich mein', die Coaches hol' ich auch noch mal ab und frag' sie, wie ist es aus ihrer Sicht gelaufen? De facto hatten wir bis jetzt noch keine Konsequenzen jetzt was die Methodik oder das Timing oder ähnliches betrifft. Wir sind auch im engen Kontakt mit den Coaches.	9d
4	44	Die Coaches holen sich das dann auch selber ab, ja. Aber so Konsequenz, im Sinn von: "Das darfst du nicht mehr tun!", oder "Da setzen wir dich nicht mehr ein!", also so explizit gibt's das nicht.	9d
4	45	Machen wir, also manchmal ist es so, dass man das auch intern abdecken kann. Aber das ist in den seltensten Fällen, weil es oft sehr schwierig und oft eskalierend ist, also, dass ein Externer besser ist. Aber da gibt's dann auch, der jeweilige Business-Partner hat mehr oder weniger Coaching-Kompetenz und kann das ein oder andere abfangen, ja. Aber in der Regel werden sie eher	Ergänzung zu Konflikt-Coaching-Aussage
4	46	Aber wir werden manchmal direkt kontaktiert. Dann gibt's Veranstaltungen zu neuen Themen, wo wir sagen: "Spannend, ja, da wollen wir uns mehr anschauen!". Also diese ganzen Themen, die jetzt auch am Markt sind mit Performance Management, Talent Management ist eh der Klassiker. Aber auch Generationen, wie arbeiten sie zusammen?	1
4	47	Also wir haben, also es ist so, dass ich eigentlich immer, ma, ma sieht die Homepage und dann verlang' ich immer ein Berater/Coaching-Profil. //mhm// Und ich muss sagen, wenn ich jetzt den Markt beurteilen müsste. Das ist recht gut vergleichbar.	1
4	48	Also ich find', dass sie kaum Werbung machen.	7
4	49	Was mich wirklich anstrengt ist, wenn sie durchtelefonieren. //mhm// Also wenn der erste Kontakt übers Telefon erfolgt, find' ich das für beide Seiten nicht fruchtvoll. Weil, weil meistens dann angerufen wird und versucht wird einen Termin zu bekommen. Und das find' ich nicht in Ordnung, weil ich mir lieber vorher die Homepage anschau' ja.	
4	50	Das ist irgendwie anscheinend so, wenn man mal drin ist, muss man - oder nimmt mans nicht mehr so wahr. Ich mein' die stellen schon ihre neuen Produkte auch vor. Und sagen: "Ich hätt' da jetzt was!". Aber das passiert dann einfach so on the fly.	Aussage zu drin im Coach-Pool sein
4	51	Was mir einfach lieber ist, ist, wenn jemand sagt: "Darf ich Ihnen Informationen zukommen lassen?". Das muss jetzt kein Prospekt sein. Das kann durchaus auch alles via Mail sein. //mhm// Also das ist mir egal. Es muss nicht super schön sein. Ähm. Damit man dann eben auch ein Gefühl dafür	Lieber als Cold-Calls

		bekommt, was istn das eigentlich? Bevor man sofort kontaktiert wird.	
4	52	Und manche machen, sind da schon lästig. Also es gibt zwei Gruppen: die, die nicht lästig sind und die, die sehr lästig sind.	Bezogen auf Akquise bzw. Cold-Calls
4	53	Die, die unbedingt einen Termin wollen. Und ich find' das ist für die persönliche Beziehung schlecht. Ähm, das kriegt so eine einseitige Dynamik //mhm//. Weil man fühlt sich dann schnell unter Druck gesetzt	Bezogen auf Akquise bzw. Cold-Calls
4	54	ich find' die entspannter damit umgehen und sagen: "Ich hab' da was. Ich lass' da was da!", ein Prospekt oder eine Unterlage. Ähm, da, auf die greift man dann auch eher zurück. //mhm// Das ist wirklich interessant.	Bezogen auf Akquise bzw. Cold-Calls
4	55	Das hat wirklich was mit persönlicher Beziehung zu tun. Manche sind sehr kreativ. Auch über Weihnachten gibt's da manche mit netten Postkarten. Das finde ich wieder charmant. Weil das ist einfach ein in Erinnerung rufen. Also ich glaub' dieses in Erinnerung rufen – Hey, ich hab was Neues. Könnt' das was für dich sein? - ist, ähm, anschlussfähiger als wenn ich sag': "Ich will jetzt unbedingt dir das vorstellen! Und ich hab' da was für dich und ich glaub', dass das das //mhm// beste für dich ist!".	Bezogen auf Akquise bzw. Cold-Calls
4	56	Und remindernd auf jeden Fall. Also das stört mich gar nicht.	Proaktive Kommunikation vom Coach in welcher Form auch immer
4	57	Newsletter find' ich super. //mhm// Also es gibt, äh, es gibt Trainer, Coaches die sagen: "Ich hab' einen Newsletter, einmal im Monat. Da stell' ich meine neuesten Sachen zusammen." Find' ich cool. //mhm// Weil da lern' ich ja auch dazu, was am Markt //mhm// sich grad tut.	7b
4	58	Und Coaching ist auch schon etwas, wo, das wirklich nicht so, so ein bissl stiefmütterlich behandelt wird, sondern es wird sehr stark angenommen von unseren Leuten, ja //mhm// im Sinn von, sie wissen was es ist, was es bedeutet, dass es eben nichts ist, was über drei Jahre geht, sondern was sie schnell nutzen können. Es wird auch nicht überstrapaziert für die eigene Persönlichkeitsentwicklung, sondern die können sehr gut damit umgehen.	2
4	59	Dann reduzieren wir das auf drei Coaches. //mhm// Und vom Prozess her schaut's dann so aus, dass wir drei Coaching-Profile dieser Person vorschlagen, also dem Coachee //mhm//. Und dann sagen wir, bitte geh' mal in ein Kennenlernen. //mhm// Und das Kennenlernen kann, je nach Dringlichkeit, kann telefonisch sein. Das kann aber auch persönlich sein, dass der Coach vorbeikommt. Und die Person entscheidet dann selbst, sozusagen, mit welcher Person sie weiter tun möchte.	1

4	60	Manche sagen schon auf Grund des Profils: "Spricht mich überhaupt nicht an", oder: "Ganz offen gesprochen, ich will einen Mann und keine Frau", wobei das ganz selten die Argumentation ist.	1
4	61	Sondern meistens ist es so ein bissl der Background, ja //mhm//. Also versteht mich die Person? Auf einer technischen Ebene. Oder ist das jemand, der eher in Richtung Führung geht oder kommt da jemand eher aus dem Sozialbereich und brauch' ich mal ganz was Anderes. //mhm// Und, äh, die meisten schauen sich aber dann schon die Coaches auch an.	Ausschlaggebende Gründe für eine Person als Coach
4	62	wir haben eine Vorauswahl, ein Vorscreening, sozusagen über, was können wir uns jetzt vorstellen für die Person und das Thema. //mhm// Aber die Auswahl selbst trifft de facto das Coachee. //mhm// Und da ist dieses Gut-Feeling - wie holt mich - versteht mich der?	1
4	63	Also, die Vorauswahl machen wir in HR, kann man so allgemein sagen.	1
4	64	Sondern dieses Screening, diese drei sozusagen, werden dann vorgeschlagen und dann erfolgt die Entscheidung durch den Coachee. //mhm// Also nicht mit einem Geschäftsführer oder so. Also das machen wir nicht.	1
4	65	Wenn jemand Fragen hat oder Zweifel hat und es gibt doch Reaktionen, wo jemand sagt: "Bei den drei ist niemand dabei." Das ist auch legitim natürlich. Weil es passiert ja immer auf, äh, einer gewissen Sympathie natürlich und auch man muss die Motivation auch haben mit dieser Person was tun zu wollen //mhm//. Ist aber sehr selten. //mhm// Also die meisten folgen unseren Empfehlungen.	Ergänzung zu Vorauswahl von Coaches
4	14	Daraus leiten sich dann schon ein paar Kriterien ab, eben wie: Worum geht's eigentlich? In welcher Situation befindet sich die Person gerade? Was hat sie bis jetzt schon ausprobiert und gemacht? Ähm. Welche Funktionsebene ist das? Ja, //mhm// muss also auch vom Standing, vom Status her gut passen. Und dann haben wir, eben wie vorhin erwähnt, viele, viel Coaching-Profile.	Antwort auf Einstiegsfrage
4	66	Also es ist so, dass wir uns ganz schwertun, jemanden nur zu recherchieren und weiter zu empfehlen. Sondern wir verlassen uns dann auch auf Netzwerke	1
4	67	heißt, ich hab' ein paar sehr, sehr gute Coaches. Und wenn die dann nicht können, empfehlen die dann weiter, weil die natürlich auch wissen, wer zu welchem Thema sehr gut passen könnte.	1
4	68	Wir bekommen auch Empfehlungen, ja. Also das ist ja auch so ein Thema in dem Markt. //mhm// Das jeder sagt: "Ich kenn' den Coach!", und: "Der ist super!", oder: "Den hab' ich noch." oder: "Ich	1

		hab' einen Bekannten", natürlich versuchen wir uns da möglichst viel anzuschauen, so ein bissl zum Kennenlernen, ohne Anlassfall	
4	69	Auch mit diesen Weiterempfehlungen ist es ja spannend. Weil wenn jemand schon bei uns tätig war als Trainer oder Coach, der weiß ja, wie wir ticken. Oder was so die Kernthemen sind	1
4	70	Also was ich wirklich interessant find': Es gibt Seiten, wo alle Coaches oder wo man wie ein Moderatoren-Pool ein Coaching-Pool. Also ich find' das generell, also ich hab' mich mit solchen Seiten immer schwergetan, weil ich mit diesen Filtern nicht zurechtkomme. Also ich hab's ein-, zweimal probiert, aber da kommt nicht viel raus für mich	Aussage zu Plattformen
4	71	Das heißt, deswegen lande ich dann immer wieder bei dem Thema, wer empfiehlt mir jemanden und den schau' ich mir dann an. //mhm// Das ist einfach der einfachere Suchweg, weil du dann bei diesen ganzen Filtern so viele Personen wiederbekommst, dass du wieder alles durchscreenen musst. Also das ist vom Suchaufwand sehr erheblich	Aussage zu Plattformen
4	72	Also wenn man sagt es gibt Coaches, die wirklich Top-Coaches sind, aber die Homepage völlig vernachlässigen und, und wo man sagt, das entspricht überhaupt nicht meinem persönlichen Eindruck. Dann gibt's wieder welche, die wirklich top ihre Homepage und ihre Informationen aufbereiten	4
4	73	Ja, genau. Also wenn Sie einen Tipp haben für Suchseiten, sind wir sehr dankbar.	Antwort auf: HP und Empfehlungen sind die beiden größten Quellen?
4	74	Und da finde ich, wären so Suchmaschinen sehr wertvoll //mhm//, wenn man sagt, ok, ich muss an dem und dem Tag dieses Team-Coaching machen und wer steht mir da überhaupt zur Verfügung? //mhm// Ist Verfügbarkeit halt schon ein Kriterium. //mhm// Natürlich kein Qualitätskriterium. Aber man verliert sehr viel Zeit, wenn man sagen würd': „Ich brauch' am Dienstag jemanden“,	4b
4	75	Also die meisten machen halt so klassisch diese, also ich find', dass man da eigentlich auf den Homepages wenig findet, in der Methodik und in dem Spektrum.	6
4	76	Die organisieren sich das auch selber. Also wo sie es tun, wie sie es tun. Ob sie es im Haus machen oder extern. Ob sie spazieren gehen.	1
4	77	Ich find' da gibt's, gibt's meistens so ein Level, auf das sichs einpendelt, //mhm//. Also, es sind, unsre Coaches ham einen Tagsatz von 1.800 bis 2.2. Also es ist meistens der Trainingstagsatz, der dann auf Stunden aufgeteilt wird. Es gibt auch Coaches, die bei 2.5 liegen. Da sag' ich dann schon, mh, also, ist es, ist es, was macht diesen	5

		Preisunterschied aus? //mhm// Also, wo ist der gerechtfertigt. Ähm, die gehn aber auch mehr in Richtung Vorstandsberatung //mhm//, Vorstand-coaching.	
4	78	Und da sind halt die klassischen Anbieter wie Into Media oder HPS //mhm// und die ham halt einfach höhere Tagsätze. Also da hast gleich mal einen Coaching-Tag, Coaching-Satz von 600, ja. [...] Die Stunde dann.	Sätze für Präsentations- oder Medien-Coachings
4	79	Die bieten dann auch andere Sätze an und ich denk' mir dann immer, wenn's dann um die Fachexpertise geht und die Performance stimmt, ist das auch gerechtfertigt. Aber die sind nicht vergleichbar mit so einem kontinuierlichen Coaching. Weil da geht's um eine gewisse Situation, auf die ich vorbereitet werd. Die ham auch ihren Marktstatus, HPS, zum Beispiel. Und dann ist das ok	Sätze für Präsentations- oder Medien-Coachings
4	80	Aber generell so in dem Rahmen, wenn man sagt Teams, soziale Themen, Führungskräfte-Themen und Teamleiter-Level, Bereichsleiter-Level, dann kommt man mit 2.2 recht gut durch.	5
4	81	Also ich find', dass da wenig Differenzierung spürbar ist.	6
4	82	Also manche versuchen sich abzuheben über, über, (.) Produkte, wie zum Beispiel, dass sie zuerst so eine Art Test machen, //mhm// also Kommunikations-Modelle zum Beispiel. Und sagen, da steigen sie dann ins Coaching ein. Wo sie zuerst eine Analyse haben, eine Analysephase. Ähm, aber das sind ganz wenige, find' ich. Also die meisten machens wirklich sehr über ihre Person und über ihre Gesprächsführung. Die Methodik oder so Tools sind ganz wenig im Vordergrund. Find' ich könnt ma ein bissl stärker hervorstreichen //mhm//. Ich find' das ist natürlich immer eine Gradwanderung. Weil bei manchen gewinnt man dann den Eindruck, die das sehr stark machen, dass die Methoden überwiegen und das persönliche völlig in den Hintergrund tritt, ja. Also so dieses erschlagen über Methoden. Aber ich glaub' man könnt' da schon mehr darstellen auch.	Analysen vs. Persönlichkeit bei Produkten
4	83	Das kommt stark vom Coach. Ich frag' schon, welche Methoden er anwendet und was sozusagen sein Spektrum ist. Aber ich möchte dem Coach auch die Freiheit lassen, dass er selber sagt, was passt dann in der Situation	6b
4	84	Oft ist es ja so, dass die Führungskraft eine Rolle spielt in dem Thema. Also dass es dann spannend ist zu sagen: "Wie siehst'n du das als Führungskraft und was sollte ich im Coaching auch noch mitnehmen?", ja. //mhm// Also auch als Feedback-Geber agiert.	2
4	85	Das heißt da schauen wir auch, dass die Führungskraft dann dazu kommt und sagt: "Was fällt	2

		mir auf oder was wär' mir wichtig", //mhm// und dann beim Schluss doch noch mal reflektiert und sagt: "Das hab' ich gesehen. Das hat sich verändert!". Also das ist hier schon ein wichtiger Stakeholder in dem Ganzen.	
4	86	Also ich verhandle de facto nicht. Was mich ganz offen immer stört, wenn jemand Reisekosten verrechnet //mhm//. Ich find' das ist nicht mehr State-of-the-art. Und wenn dann so, also was mich stört oder wo ich dann schon auch nachhak', ist, wenn jemand sehr stark aufbläst so Vor- und Nachbereitungsarbeiten. Wobei das ist beim Coaching eh relativ selten.	5b
4	87	Ähm, also was mir lieber ist, ich hab' einen Pauschalbetrag //mhm// und die Stunden werden abgerufen und da ist alles drinnen, was es so an Abstimmung braucht. //mhm// Also beim Tagsatz verhandle ich nicht. Ich verhandl' immer ein bissl beim Leistungsumfang, wenn das ein bissl groß wirkt, ja.	5b
4	88	Die auf unterschiedlichen Ebenen, sozusagen unterwegs sind, was die Funktion betrifft. Also Führungsebenen aber auch Expertenebenen und die natürlich verschiedene Schwerpunkte haben.	Antwort auf Einstiegsfrage
4	89	Sei es Reorganisation, Burn-Out zum Beispiel oder neue Führungsfunktion, neue Rolle, ja	Antwort auf Einstiegsfrage
4	90	Wir ham da etwas, wo wir glauben, dass keines unserer Programme passt. Also im Sinne jetzt keines der Führungskräfteprogramme, //mhm// sondern, dass es jetzt schnell und individuell etwas braucht, //mhm// ja	Antwort auf Einstiegsfrage
4	91	Wir ham, also generell bei Führungskräfteprogrammen, da haben wir auch immer so einen Praxis-Transfer-Tag. Und das wandeln wir manchmal auch ins Coaching um.	2
4	92	Wir haben im Rahmen der Potenzialprogramme Coachings.	2
4	93	Wir haben auch ein sogenanntes Leading-Expert-Programm. Das ergibt sich in der *Firmenname* aus einer besonderen Rolle. Es gibt neben den Führungskräften, quasi auf einer Ebene darunter, sogenannte Leading Experts //mhm//. Manche nennen das Supervisor. Das sind Kollegen, die fachlich anleiten aber nicht disziplinar. Und für die gibt's auch Programme. Das dient einfach den Führungskräften als Entlastung. Und für uns ist es eine gute Nachwuchsführungskräfteentwicklung, ja. [...] Und da gibt's auch ein Coaching in die Richtung - sogenannte Privatissima, also wenn's schneller gehen soll, um die Person fit zu machen	2
4	94	Also wir haben überhaupt keine Einschränkung, was die Organisation betrifft. Da werden alle Ebe-	2

		nen bespielt, die Bedarf haben. In den Programmen natürlich systematischer, also sozusagen anlassfallbezogen	
4	95	Ein Gruppen-Coaching, wo es um die Zusammenarbeit mit einem wichtigen Kunden ging, der sehr schwierig war, auch im persönlichen Verhalten. Also der sehr schwierig war, auch in der Art wie er kommuniziert hat. Und dann hat eine Gruppe gesagt, sie müssen da irgendwie einen Weg gemeinsam finden, ja, weil das ist so ein wichtiger Kunde und man muss irgendwie in die Kommunikation gut kommen, da haben wir ein Gruppencoaching gemacht	2
4	96	wir haben auch Konflikt-Coaching schon gemacht //mhm// zwischen Kollegen.	2
4	97	Ja, es gibt an Kollegen da hatten wir das Thema Kommunikation. Also wie verbessert er seine Kommunikation. Auch mit so einem kleinen Einstiegs-, äh, einer Analyse, wo man sagt: „Wie kann ich mich in der Kommunikation noch verbessern?“ Dann haben wir Selbstbild-Fremdbild Coachings. Also im Sinn von: „Wie sehen mich andere?“ //mhm// 360 Grad, ja. //mhm// Ist auch immer so eine Sache der Reflexionsfähigkeit, also kann jemand - also man sieht beim anderen immer viel mehr, als bei sich selber.	2
4	98	Gibt auch jetzt, hama wieder einen Anlassfall Projektcoaching. //mhm// Also Projekt-Krise. Wie können wir damit umgehen? Und da wird ein Coach herangezogen und der, der unterstützt einfach, um diese Krise zu managen.	2
4	99	Auch bei Team-Entwicklungen haben wir so ein Basis-Setup. Wo wir sagen, jedes Team bekommt also einen Team-Workshop //mhm// und wenn's dann sozusagen brenzlicher wird oder in die Momente geht, wo man sagt da sollte man was bearbeiten, dann wird's eher in ein Coaching gehen.	Wann wird Coaching eingesetzt in Ergänzung zu Aussage über Training
4	100	Das ist auch nicht so lang' geplant, sozusagen, da muss man schnell was tun. //mhm// Aber ich glaub' das kommt bei uns also es geht viel stärker auch in Richtung Coaching, spannenderweise auch was das Kerngeschäft betrifft. Auch wenn man Wissensaufbau und so anschaut.	Wie kommts zum Einsatz von Coaching
4	101	Also dass die, die sagen ich hab' mich immer schon mal zum Thema Kommunikation weiterbilden wollen, eh schon unseren Kommunikationslehrgang besucht haben. //mhm// Ja also und dann merkt man, toll, ja war's, aber ich brauch vielleicht für die spezielle Situation jetzt doch jemanden, der mir gegenüber sitzt und sagt: "Wie ist das jetzt?". Also ist eine gute Frage, wie ist das eigentlich entstanden? Aber ich glaub' das eine ist schon so eine gute Basis fürs andere.	Überleitung zu C vs. Training

4	102	Also da gibt's auch Situationen, wo wir uns da auch ganz raushalten. Wo wir sagen, grad bei Burn-Out muss man ja auch immer schauen, wo kommt das her.	HR und FK halten sich raus
4	103	Also wir machen zum Beispiel auch Präsentations-Coachings oder ähnliches. Also für den Fall, dass ich jetzt bei einem Kunden bin und fit oder Medien-Coaching.	5
4	104	Weil Coaching ist ja auch eine, eine unsrer wesentlichsten Maßnahmen, die man, zum Beispiel auch beim Mitarbeitergespräch vereinbaren kann.	9

Unternehmen 5

U #	Aussage	Kontext
5 1	Ich mein' natürlich schau' ich mir an, was für eine Ausbildung der hat, wie lang' der das schon macht. Ahm. Wichtig ist natürlich welche, welche Referenzen er hat. Wobei das heißt jetzt, nicht Referenzen einholen in dem Sinn. Sondern wenn ich Netz rein geh', dann krieg ich natürlich da schon die Referenz logischerweise. //mhm// Aber ausschlaggebend ist definitiv das Gespräch und, ah, und wie der sozusagen auf die Thematik reagiert. //mhm// Ja, was hat er für Ansätze oder sie?	1c
5 2	Und aus meiner Sicht eine, eine ausgewogene Mischung zwischen Beratung und Verkauf. //mhm// Ja. Also es gibt ja durchaus auch, ah, Leute am Markt, die, die sind tolle Verkäufer. Die nimmt man zwar wahr aber sie sind dann nicht unbedingt die guten Coaches. Und dann gibt's die, die sind eher sehr zurückgezogen. Die nimmt man nicht wahr. Die sind gut. Also sollte eine gute Mischung sein //mhm//. Ähm, ich halt' nichts von Marktschreiern, ja. Also jemand, der irgendwo, weiß' ich nicht, hab' ich auch schon gelesen, jemand, der auf seiner Homepage sagt er hat im letzten Jahr 2500 Leute gecoacht, wär' dann nicht so meins.	3
5 3	Und ich seh' jetzt den Coach mal weiträumig als Berater //mhm//. Also jemand, der sich weiträumig auf ein Individuum wirklich einlässt //mhm//. Der, die, die ham, die brauchen ganz unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten. Und wir ham einfach festgestellt, dass die, die die wirklich guten Verkäufer sind nicht unbedingt die guten Berater waren und umgekehrt. Und daher diese ausgewogene Mischung. Für mich ist es ein bissl eine Gradwanderung, ja.	3
5 4	Man stellt sich sehr ins Rampenlicht. Während du ja als Coach besonders aber auch noch als Berater dich eigentlich zurückziehst und dem anderen eigentlich das Rampenlicht überlässt. Weil der ist ja die Hauptperson. Während der Verkäufer, wenn er sich verkauft - ich red' von diesen Selbstverkäufern. Ich bin so großartig! Die stellen sich selber ins Rampenlicht. Und denen mangelt es oftmals an der Fähigkeit sich zurück zu nehmen und den anderen auf die Bühne zu lassen. Deswegen sag' ich ausgewogen. Wenn das einer kann. Wenn einer beides kann, ist das super	3
5 5	Ich find' das sehr gut. Weil auch die Anforderungen von Unternehmen, von Teams, von Führungskräften von Menschen ganz allgemein so unterschiedlich sind. Und ich find' das gut, weil dann findet jeder Topf seinen Deckel.	Antwort auf die ungeheure Bandbreite bzw. ob das gut oder schlecht ist?

5	6	Ich würd' sagen zunehmend selbstbewusst. //mhm// Als Berufsgruppe. //mhm// Mit einer ungeheuren Bandbreite.	4
5	7	An Produkten, an Services. An Menschen. An Zugängen. An Bildung. Also.	Antwort auf Frage welche ungeheure Bandbreite gemeint ist?
5	8	dass die Leute noch nicht wahrnehmen, dass es so, eh so viel Bedarf gibt, dass man nicht gegeneinander vorgehen muss.	4b
5	9	Oder dass man vielleicht im Marktauftritt noch etwas konzentrierter vorgehen könnte.	4b
5	10	Also, wie gesagt, ich, ich, das ist eben genau, wenn ich mich jetzt so raus stell' auf die Bühne, mit einer großen Werbung, ja, dann bin ich eben zu sehr Verkäufer und verlier' so ein bisschen meine Glaubhaftigkeit als Coach.	7 - Ergänzung zu Xing
5	11	Ahm, eigentlich über (.) oder fast ausschließlich über das Netzwerk. //mhm// Das heißt, entweder kenn' ich selber Coaches oder wenn ich sie nicht selber kenne, weils um ein bestimmtes Thema geht, dann geh' ich in mein Netzwerk hinein	1
5	12	Nein.	Prozess?
5	13	Meistens zuerst telefonisch und wenn das gut passt, dann mach' ich mir ein Gespräch aus, das ich dann führe	1c
5	14	es gibt schon auch das ein oder andere Coaching, ah, wo, wo die Vorstände direkt aussuchen.	1
5	15	Also ich recherchier' natürlich anlassbezogen aber das ist meistens gar nicht notwendig, weil ich mich natürlich dauernd in diesem Netzwerk bewege. Pausenlos neue Leute kennen lerne und die alle in meine Datenbank aufnehme. Ja. Auch mit den Themen dazu und daher auch relativ flink dann auch matchen kann.	4a
5	16	*Person 2 zeigt auf Kopf*	8
5	17	Es müsste wesentlich mehr Bedarf an Coaching geben. Und den gibt's nicht.	Bedarf an einem professionellem Tool?
5	18	Ähm, wenn ich erfahre, dass die (.), dass die von dem Coach an den Tag gelegten Handlungen nicht mehr mit dem Wertesystem zusammenpassen.	8e
5	19	Ja, also, wir, wir machen nach Ende vom Coaching, ah, machen wir mal ein Gespräch mit dem Coach. //mhm// Da ist der Vorstand dann meistens dabei. //mhm// Und, und schauen amal, was der berichtet. Der berichtet ja nicht inhaltlich. Der berichtet ja nur seine Wahrnehmung. Ist es gut gelaufen? Nicht gelaufen? Hat er das Gefühl, dass der Auftrag erfüllt wurde? Und das Gespräch führen wir natürlich auch mit Coachees und schauen, ob da das gleiche herauskommt	9
5	20	Lockerer Zusammensitzen. Da ist ja nicht der ganze Vorstand dabei, nur der Personalvorstand.	9

5	21	Ich glaub' das hängt sehr, sehr stark davon ab, was es ist, ja. Also, man muss ja auch die Kirche im Dorf lassen. Ein Coach kann, kann gut sein aber wenn der Coachee einfach nicht will, ja, dann, also, auch schon abwägen: Lag's jetzt daran, dass der Coachee sich jetzt nicht bewegt hat? //mhm// Weil's noch nicht der Zeitpunkt ist vielleicht? Oder doch der falsche Coach? Oder lag's wirklich daran, dass der Coach schlecht ist? //mhm//	Wird ein Coach aus Pool entfernt wenn er nicht gut ist?
5	22	Käme eh nur der Personalvorstand in Frage.	9e - wenn nicht HR
5	23	Und wenn ich diese Werbelinie vorher gekannt hätte in Unkenntnis der Leute, hätte ich sie sicher nicht genommen.	7 - Unternehmen wurde beauftragt, das neue Werbelinie ge-launcht hat für Führungskräfte-Coaching
5	24	Also Werbung, Propaganda, Mund-Propaganda. Definitiv. Die wünsch' ich mir. Das ist auch das was am besten geht. Also mehr Mundpropaganda.	7b
5	25	Und die, die nicht gut sind, die werden dann nach einiger Zeit pushy. Und das ist wirklich unangenehm. Also pausenlos Anrufe zu kriegen, und, und, ungebetene Zuschrift, ähm.	7b
5	26	Ganz ehrlich: Weil's die zielführendste Methode ist.	2a - Warum wird Coaching angewendet in diesem Unternehmen bzw. den entsprechenden Unternehmen?
5	27	Nein. Weiß ich teilweise gar nicht.	Coachings für Vorstände - kommen diese zu HR?
5	28	Ist schon im Rahmen des Unternehmens. Findet auch im Unternehmen statt. //mhm// Ist auch bekannt.	Coachings für Vorstände - kommen diese zu HR?
5	29	Also ich schlag's dem Personalvorstand vor. Der trägt's dem Gesamtvorstand vor. Die entscheiden prinzipiell. Die Auswahl des Coaches liegt dann wieder bei mir.	2b
5	30	Also solange' die Bereitschaft nicht da ist, brauchst du's gar nicht - also kannst du's vorschlagen, aber funktionieren tut's natürlich erst ab dem Moment, wo der Coachee sagt: "Ja, ich möcht' mein Verhalten ändern."	2b
5	31	Führe mit den Leuten, vielleicht mit zwei, drei ein Gespräch. Natürlich auch ein Gespräch dann mit dem Coachee. //mhm// So lang' bis es passt.	2-3 Gespräche mit potenziellen Coaches die über Netzwerk kommen
5	32	Ich kann die Vorauswahl entscheiden. //mhm// Und, äh, die finale Wahl trifft natürlich, äh, der Coachee - logischerweise.	1
5	33	Wäre Bauchgefühl jetzt die richtige Antwort? ((lacht))	8c

5	34	Also einerseits geht's natürlich um die thematische Passung logischerweise. Aber man hat ja, nach einiger Zeit hat man ja auch so ein bissl ein Gefühl, wie so die Einstellung der Leute ist, weiß ich nicht, ist das jetzt eher liberal, ist das eher konservativ, ist das so oder so. Und wenn ich weiß, dass jemand hoch konservativ ist, dann würd' ich den, also dann würd' ich den nicht matchen mit einem Coach, wo ich weiß der hat 'ne extrem liberale Einstellung, ja. //mhm// Weil die würden schon amal von der Wellenlänge nicht zusammenkommen.	8c
5	35	Gebe ich schon immer. Also ich gebe meinen persönlichen Eindruck. Sag' das aber auch, dass das mein persönlicher Eindruck ist. Ich hab' den Menschen so und so kennen gelernt. Hab' mit dem so und so Erfahrung. Weil meistens sind das ja Leute, mit denen ich Erfahrung hab'	8d
5	36	Meistens schlag' ich amal einen vor, hab' aber noch einen anderen in der Hinterhand.	8d
5	37	In Büchern. Wenn Leute Bücher schreiben. Wenn das dort drinsteht.	Abgesehen von Homepages, auf denen steht, dass es 2500 Coachees gab im letzten Jahr, wo würde man das noch merken diese Marktschreierei?
5	38	es war langatmig. //mhm// Also, da ging es um einen Clip. Und du hast gesehen, unten an der Leiste, das ist jetzt schon ein Drittel vom Clip und es war immer noch nicht klar, worum es geht. //mhm// (...)	Video von Unternehmen das nicht beauftragt worden wäre
5	39	Ja, jetzt auf Xing gibt es diese neue Coaching-Sache da. Ich habe versucht mich da anzumelden und hab' festgestellt, dass was du gratis hineingeben kannst, ist so 0815, dass es überhaupt keinen Sinn hat. Und dann sind da, keine Ahnung, 30 000 Leute drinnen. Dann, wenn, wenn du Spezialisierungen nicht reinschreiben kannst oder das worum es dir geht, ist es sinnlos. Und wenn du mehr hinschreiben willst, kostet jedes mehr Geld. Und das ist auch wieder nur eine Geldmaschinerie.	7a
5	40	Eigentlich ist das HR, nennen wir es mal mein HR-Netzwerk	1
5	41	Wenn ich nicht das Netzwerk anzapfe. (.) Mh. Ich überleg', ob das überhaupt schon vorgekommen ist. ((lacht))	4a
5	42	Ich mein' natürlich könnt ich mich jetzt übers Internet informieren. Aber erstens gibt's da wahrscheinlich zu einem gewissen Thema eine Fülle. Und ich hätte keine Entscheidungskriterien	4a
5	43	Also Homepages finde ich teilweise sehr gut. Es gibt Homepages, wo ich wirklich sag': "Wow, toll übergebracht!". Also da kriegt man jetzt einen Eindruck, was das für ein Mensch ist, was der für	7a

		Werte hat und um was es ihm geht und für was er steht. Auf den Homepages, aber sonst erleb' ich wenig.	
5	44	Zwischen (.) äh, (.) viel zu wenig bis vollkommen gestört und äh, jep.	5
5	45	Wenn, wenn, wenn heute jemand mit einem normal ausgebildeten Gehör, ja, sich eine Stereoanlage kauft, wo wahrscheinlich nur, weiß' ich nicht, jemand wie der Harnoncourt den Unterschied hören kann, ja. Und er gibt dafür 30 000 Euro aus, dann steht's einfach nicht dafür, weil dieses mehr Geld, also, weil du das nicht wahrnehmen kannst. Und das hab' ich manchmal auch das Gefühl. Ich glaub' nicht, dass ein Coach, der eine, ein Stundenhonorar von über tausend Euro hat, dass der mit dem was er tut wirklich so extrem besser ist, als jemand, der, weiß' ich nicht, drei, vier, fünf hundert verlangt. Ich glaub', dass man die Differenz in der Qualität nicht wahrnehmen kann, dass dieses Geld dafür steht. Außer, dass man vielleicht sagen kann, man war beim XY. //mhm// Also ich glaub', dass man da wirklich den Namen mitzahlt, die Marke.	5
5	46	Ich hab' kennengelernt von einem fixen Honorar, //mhm// das einfach so ist bis hinunter zu, ähm, "Geben Sie was immer es Ihnen wert ist!"	5a - was immer es dir wert ist im privaten Kontext
5	47	Oft, ja, oft Blöcke.	5a
5	48	Aber ich erlebs schon auch, dass viele Coaches gerne mit dem Bauchladen hinausgehen, um möglichst viel zu generieren. Aber ihren Marktauftritt relativ wenig spezialisieren.	4b
5	49	Fokussiere dich auf ein Thema, mit dem du auf den Markt gehst. Was du dann letztendlich kriegst, ob du andere Themen mitnimmst, ist egal. Ich hab' das selber mal in Ausbildung gehört, dieses Bild und das gefällt mir sehr gut. Nämlich: Du kannst nur mit einem Keil in einen Markt eindringen aber nicht mit einem flachen Winkel. Und das merk' ich schon. Also, sehr, sehr viele Coaches machen eine riesige Bandbreite, aber du weißt eigentlich nicht genau, worauf sind sie spezialisiert?	4b
5	50	Also von denen, mit denen ich zusammengearbeitet hab', sehr professionell.	6
5	51	Das heißt nach dem Erstgespräch, wo wir darüber geredet haben, worum geht es überhaupt. //mhm// Kommt dann ein konkretes Angebot, wo dann drinnen steht, wie könnten die ersten Schritte ausschauen? Wie sind die Konditionen? Wie wird die Zusammenarbeit sich gestalten? Auch schon wie viel Stunden amal vereinbart und so weiter. Sehr konkret.	6 - sind das konkrete Angebot die kommen?
5	52	Also eine Stunde Coaching macht ja relativ wenig Sinn. Also meistens, so das normale Minimum, das wir nehmen sind fünf bis sechs Stunden. In	6

		fünf Stunden kann man viel tun. Wenn's in fünf Stunden nicht ausgeht, kann man natürlich verlängern um Einzelstunden. Aber das ist normalerweise das, wo man sagt, da kommt man ganz gut weiter.	
5	53	Sehr, sehr viele bieten Produkte an zu bestimmten - also, sagen wir mal - nein, eigentlich nicht Produkte. Da würde ich jetzt nicht sagen Produkt, sondern ein gewisses Know-How zu einem gewissen Thema, ja.	6
5	54	Ja, ich glaub ein, ein, ein fixes Produkt, ja, widerspricht aus meinem Verständnis einfach der Individualität, ja	6
5	55	Für mich ist Coaching eine, eine höchst individuelle Angelegenheit //mhm//. Ähm, und, (.) und ich glaub' es kommt drauf an, wie groß der Werkzeugkoffer eines Coaches ist, darauf zu reagieren. Trotzdem glaub' ich eben immer noch, dass es Themenspezialisierungen braucht.	6
5	56	Äh, ich bin so ein bissl das Sprachrohr zwischen Anbieter und Vorstand.	Verhandlungen finden statt und wer führt diese?
5	57	Also ich hab' noch nie erlebt, dass jemand nicht verhandlungsbereit war	5c
5	58	Mit ein wenig Seufzen aber noch ohne Zähneknirschen.	5c
5	59	Ich glaub' das wichtigste ist mal Authentizität. (...) Ähm. Ein, (.) ein Wertekonzept, das zu dem der *Firmenname* passt.	3
5	60	Das ist bei mir, vielleicht pass' ich auch deshalb so gut zur *Firmenname*, das ist bei mir ein zentrales Thema aber das ist auch bei der *Firmenname* ein zentrales Thema!	Wertethema wichtig?
5	61	Also weiß' ich nicht, Ehrlichkeit, respektvoller Umgang, Wertschätzung für den anderen, ein ordentliches Auftreten, ein höflicher Umgangston. Also da so ein bisschen klassisch, ja. Teilweise fast ein bissl altmodisch. Hat gebraucht, bis wir zum Beispiel mal die Sachen in der Kleidervorschrift etwas gelockert haben. Und auf der anderen Seite, was jetzt die IT und das Arbeiten ohne Papier und so anbelangt, super top modern! //mhm// Ja. Aber es gibt halt einfach Dinge, wo ich sag': "Nein", also wenn ein Coach so agiert, dann passt der nicht. Und dann ist der auch draußen.	Wertethema wichtig?
5	62	Also mal, hauptsächlich Führungskräfte. Ähm. Themen (.) Führung. (.) Kommunikation. (.) Persönlichkeitsentwicklung. (.) Konflikt. (...) Ähm. Präsentation.	2
5	63	Und die kennen dann jemanden, weiß' ich nicht, zum Beispiel einen tollen Sprach-Coach, den sie dann für einen Mitarbeiter oder für zwei Mitarbeiter. Oder der Vorstand, also der Vorstand lässt	Coachings für Vorstände - kommen diese zu HR?

		sich meistens von selbst ausgesuchten Coaches coachen.	
5	64	Das war ein Kleingruppen-Setting.	Nachwuchs-Führungskräfte

Unternehmen 6

U #	Aussage	Kontext
6 1	Also am Anfang möchte ich den Lebenslauf haben. Wenn ich nur die, also, von Personalentwicklern in anderen Gesellschaften krieg' ich vielleicht einen Link //mhm// zu einer Homepage. Dann schau' ich mir die Homepage an und schau' mir an, wie die Person auftritt und wie sie Texte schreibt und ich schau' mir an, wie ihr Lebenslauf ist //mhm// und welche Ausbildungen sie haben.	1c
6 2	Also Coaching-Ausbildung ist für mich ein Minimum. //mhm// Die muss jeder mitbringen. Und es gibt aber auch im Coaching-Bereich mittlerweile, die so ein bisschen esoterisch sind. //mhm// Ahm, wo ich eher noch die Finger davonlasse. Und ich sage eher noch, weil es ist ein Bereich, der sich entwickelt. Es ist zum Beispiel NLP ist auch, NLP sagt Coaching-Dinge kommen aus dem NLP, die anderen sagen, nein, es ist umgekehrt. Und da schau' ich auch. Also ich bin jetzt, NLP wenn's in den falschen Händen zum Beispiel ist, dann finde ich es sehr negativ. //mhm// Und dann schau' ich genauer hin. Was macht der? Hat der das nur als Ausbildung, um informiert zu sein und gewisse Dinge verwendet daraus?	1c
6 3	Also das Minimum, was jeder Coach mitbringt, der oder die, eine Ausbildung ist die systemische Fragestellung.	6
6 4	Und manche sind halt sehr im Gedanken verhaftet. Und wenn der Coach dann nur Fragestellungen draufhat, dann bleibt man nur im Kognitiven und geht nicht in das Gefühlsmäßige rein und das gehört aber dazu	6
6 5	Und wir haben zwei Ausrichtungen - das eine ist so strategisches Coaching. Was so ein bisschen, also da sollten die Coaches ned nur dieses Coaching-Wissen haben, sondern auch schon Führungserfahrung gehabt haben und so im strategischen Bereich tätig gewesen sein. Und dann gibt's so das klassische. Was dann mehr ist dieses Persönlichkeits-Coaching.	8
6 6	Für mich steht eben im Coaching immer der Coachee im Vordergrund und nicht der Coach. Also wenn der Coach sich über die Homepage bewirbt: er ist der Superheld, der alles kann. Dann frag' ich mich, was dahintersteckt, dass jemand machen muss. //mhm// Das heißt, das ist eher so ein, so ein Auftritt, der, mh, (.). Das ist so schwer zu sagen, weil das wirklich sowas persönliches ist. Ahm. Aber wo halt rauskommt, dass es dem Coach vielleicht ein Anliegen ist, jemand anderen in der Weiterentwicklung zu unterstützen //mhm//.	3

6	7	Ganz klischeehaft, wenn da jetzt jemand rein- kommt, der sehr arrogant ist und so viel verlangt, dann landet der bei mir in einem Ordner, wo's heißt: die sind sehr teuer und ich weiß' nicht, was ich von denen halten soll.	wenn der Preis sehr hoch ist
6	8	Teilweise ist es Empfehlung. Das heißt es gibt bei uns intern Personen, die Erfahrungen gesammelt haben mit einer Person die Coach ist. Und, ähm, wir als Konzernpersonalentwicklung bekommen dann die Person empfohlen. Und ich schau' mir das, also ich lern' die Person dann kennen und entscheide, ob die Person in unseren Pool kommt oder nicht. //mhm// Das ist eine Möglichkeit.	1
6	9	Eine andere Möglichkeit ist auch, dass natürlich Trainer, wie sie es halt immer tun, an irgendeine zentrale Stelle mal ein E-Mail schreiben und sich bewerben und je nachdem, wie dieses E-Mail an- kommt oder nicht ankommt, werden sie dann zu einem Gespräch eingeladen. Aber dadurch, dass es halt sehr viele sind, ist es irgendwann nicht mehr möglich.	1
6	10	Ja und ansonsten ist es schon auch über die Trai- nerschiene. Dass wir Trainer haben, die auch Coa- ches dann sind. Und, ahm, die sind dann Trainer und coachen dann auch.	1
6	11	Keinen verschriftlichten Prozess. //mhm// Es gibt jetzt den Prozess: Wenn es eine Empfehlung ist o- der wenn sich jemand bei mir bewirbt, das, ahm, dass ich dann schau', dass ich Kontakt herstelle und die Person einlade zum Kennenlernen. Ich schau' mir an, welchen Hintergrund die Person mitbringt //mhm//, führ' ein Gespräch, wo ich eben- falls ein Gefühl krieg, wie der Coach ist, ob der o- der ob sie zum Unternehmen passt oder nicht.	1b
6	12	Und wenn jemand so vor mir sitzt und diese - also das ist für mich kein Coaching. Das ist vielleicht ein Training, wenn ich's wirklich weiß. Oder eine Schulung aber es ist kein Coaching. Und, ahm, da schau' ich drauf.	Ergänzung zu Be- schreibung Haltung (6/72)
6	13	Weil je höher eine Führungskraft ist, desto mehr, normalerweise, mehr Ausbildung hat der schon, Erfahrung hat der schon. Und irgendwann einmal gibt's einen Punkt, wo man eine Person nicht mehr in einen Kurs schicken kann, in ein Seminar schi- cken kann. Sondern wo's darum geht, da braucht man einen, einen individuellen Ansatz, um irgend- wie weiter zu kommen. Und Coaches sind da sehr gut.	2
6	14	Und deswegen eben je höher die Führungskraft ist, desto mehr geht man ins Coaching rein. Ich bin sowieso eine Verfechterin von Coaching, weil ich mir denk', da geht ganz schnell was weiter. In ein Seminar geht man rein, denkt sich: "Ah, interes- sant, könnte ich machen!". Ich komm' zurück am Schreibtisch und ich hab's vergessen. Und es ist	2

		beim Coaching ist es auch ein Prozess, aber es ist nicht so einfach. Also da geht schon was weiter.	
6	15	Das heißt ich bekomm' auch von den Personalentwicklerinnen aus den anderen Gesellschaften die Info: "Die Person ist sehr gut. Wollt's ihr die nicht in den allgemeinen Coach-Pool aufnehmen?".	1 - Empfehlungen aus anderen Gesellschaften
6	16	Also diesen Coach-Pool, den ich hier betreue, gibt's seit 2011, also seitdem es die Akademie gibt. Die Konzernpersonalentwicklung besteht momentan noch aus drei, in Zukunft aus zwei Teams. Das eine ist Bildung und das andere ist die Akademie. Und ich, im Rahmen der Akademie, betreue den Coach-Pool //mhm//. Und davor hat's natürlich auch schon Coaches gegeben. //mhm// Und das ist so im Entwickeln und im Aufbau. //mhm// Und mittlerweile ist es schon so, wenn ein Personalentwickler, wenn die einen Coach-Bedarf haben, dann melden sie sich schon bei mir. Aber wenn Personen direkt aus einem Bereich sich coachen lassen und das mit der Führungskraft abgesprochen ist und da aber niemand involviert wird, dann werden wir das auch nicht mitbekommen.	1
6	17	Und da haben wir mittlerweile auch einen eigenen Pool. Ahm, wo dann, hauptsächlich Frauen einfach als Coach zur Verfügung stehen und wo das Budget zum Beispiel nicht über die Führungskraft läuft //mhm//, sondern das Budgetver- also die Kosten übernommen werden, von der Diversity-Beauftragten.	2
6	18	Ein allgemeiner Coach-Pool der überhaupt Führungskräften bzw. auch Mitarbeitern zur Verfügung steht.	seit zwei Jahren
6	19	Je nach dem, ahm, also ich führ' schon auch Gespräche, wo die Personen dann nicht in meinem Coach-Pool landen. Und wenn die Personen mir dann nach wie vor Newsletter schicken - also es hat einen Grund, warum die nicht im Coach-Pool sind. Dann halte ich nicht so viel von ihrer Coaching-Haltung.	7
6	20	ich hab die Leute in einem Coach-Pool. Und ich sag' das sind jetzt keine hundert Leut'. Da sind dreißig Leut' drin, fünfundzwanzig. Und wenn jetzt jemand Interesse an Coaching hat, dann schau' ich mir den Coach-Pool an und den Namen an und dann mach' ich ein Booklet draus.	7b
6	21	Vom technischen her ist es einfach ein Ordner, wo pro Coach ein Name also jeder Coach hat einen eigenen Ordner, wo Informationen drinnen san, die für mich relevant sind. //mhm// Wie lange ist eine Einheit? Was kostet sie? Ist ein Erstgespräch kostenlos - ja, nein? Was sind die Schwerpunkte vom Coach? Was sind die Spezialgebiete? Ahm, und jeder Coach hat auch ein, ein, ein Datenblatt. So eine Vorlage. Ein Profil. Ahm und das ist auch dieses Profilblatt, das kommt auf dieses Booklet, was	8

		dann die Interessenten bekommen, wo man einen groben Einblick bekommt, wer die Person ist. Da ist ein Foto drauf. Da sind die Rahmenbedingungen, unter denen das Coaching stattfindet, also Kosten und Einheitsdauer und Kosten Erstgespräch. Da sind Informationen was die Coach aktuell macht. Welche Erfahrungen sie gesammelt hat? Welche Ausbildungen - allgemein und Coaching-relevante Ausbildungen - es gibt? Also so im Groben ist es mal aufgebaut.	
6	22	Unproblematisch. Ist eh gut. Ich mein' je größer er wird, desto mehr muss ich dann in den einzelnen Ordnern dann rein lesen und schauen, ok wer war das noch mal. //mhm// Oder zumindest ein Foto anschauen. //mhm// Und sonst ist es eh unproblematisch.	8b
6	23	Maximal vier - meistens drei.	Anzahl der Coaches, die in Booklet kommen
6	24	Mh. Also generell hab' ich schon mehr Erfahrungen gemacht mit Personen, die, die Coaching, als das verstehen, als das auch ich es verstehe. //mhm// Nämlich als Prozessbegleiter, der halt versucht den Blickwinkel zu öffnen und über den Tellerrand hinaus zu schauen.	3
6	25	Weil im Coaching - es ist das Um und Auf von Coaching, die Personen arbeiten nur dann dort an sich, wo sie selber irgendwo einen Druckpunkt haben.	6b
6	26	Also manche Coaches, manche Coaches sind auch Therapeuten, Psychotherapeuten. //mhm// Da ist mir auch wichtig, dass da diese Trennlinie geschaffen wird. Coaching, da ist immer die Verantwortung bei der Person. Bei einer Therapie geht's darum, dass die Person nicht mehr selber verantwortlich sein kann. Das heißt nicht, dass der Therapeut verantwortlich ist. Aber das ist dann, da gibt's eine Krankheit dahinter //mhm// in irgendeiner Form. Und das ist bei Coaching aber nicht so. Und wenn die Person nicht diese Unterscheidung machen kann. Und natürlich geht's bei einem Coaching auch um Persönlichkeitsgeschichten. Aber wenn im Coaching rauskommt: Hopperla, das ist jetzt ein Thema, was jetzt wirklich nichts mehr mit Coaching zu tun hat. Sondern was wirklich in Richtung Therapie geht. Dann muss der Coach soweit sein, zu sagen: "Das ist so und so und so und so. Ich helf' Ihnen auch - also, wenn er selber Therapeut ist - ich helf' Ihnen gerne weiter, aber in einem anderen Setting!". Und wenn's kein Therapeut ist, dann muss, ahm, der auch sagen können: "Ich empfehle Ihnen hier etwas //mhm// aber wir müssen jetzt hier abbrechen, //mhm// weil das übersteigt jetzt meine Kompetenzen!". Also das sind so die Richtlinien und das kann man	1c - Frage ob aus Texten die Haltung heraus zu lesen ist

		schon bei Texten herauslesen, wie sie das machen. Und das sagen auch Coaches von sich aus, wenn sie dasitzen und die Trennlinie machen, dann ist es ihnen auch wichtig, dass sie das sagen.	
6	27	Coaching macht immer Sinn.	2c
6	28	Und des ist aber ein Punkt, wo wir sagen, ok, das Ziel von dem Programm ist jetzt nicht die Persönlichkeiten weiterzuentwickeln, sondern diese Methode beizubringen. Das heißt ab nächstes Jahr werden wir das nicht mehr anbieten. //mhm// Aber das hat einfach den Hintergrund, nicht, dass es schlecht ist. Sondern der Schwerpunkt in dem Programm liegt einfach wo anders.	Programm in dem es darum geht eine kreative Methode zur Problemlösung zu übermitteln
6	29	Ahm, es von der Rückmeldung ab. Wenn's No-Gos sind im Coaching sind, dann reicht eine, eine Rückmeldung aus. //mhm// Also wenn's da um Vertraulichkeit geht, dann reicht eine Rückmeldung aus. Das ist ein No-Go. //mhm// Ansonsten, wenn's um einen Prozess geht, wo die Person selber jetzt nicht, also wo's nicht so gelaufen ist, wie es sich die Person gedacht hat. Weil manche gehen auch rein und sagen: "Das ist mein Problem. Lös' das für mich!". Die eben noch nicht wissen, was Coaching ist. //mhm// Dann liegt das an der Person selber und nicht am Coach. //mhm// Da reicht bei weitem nicht eine Rückmeldung aus. //mhm// Da bin ich dann hellhörig. //mhm// Also es geht wirklich immer um die Rückmeldung.	8e
6	30	Ja und es gibt auch schon Personen, also, wenn sich Coaches selber verändern und was weiß' ich ins Ausland gehen, dann sind sie einfach nicht mehr da. //mhm// Ahm, da entferne ich sie, also ich lösche sie dann nicht, sondern es gibt einen aktuellen Ordner und einen, wo dann die Leute landen, die nicht mehr erreichbar sind.	8e
6	31	Dann holen wir uns auch Feedback von den Leuten, Trainees eben, von den Leuten ein, die das erlebt haben, ob's da nicht was Besseres gibt. Und da sind wir dann zum Entschluss gekommen, ja, wenn wir an der persönlichen Weiterentwicklung von den, von den Personen arbeiten wollen, dann geht das gut über Coaching!	2b - Top Management Programme
6	32	Nein, sie werden nicht evaluiert. Also nicht in dem Sinn, wie wir sonst Feedbackbögen haben. Ich bekomme', also bei uns ist es auch so aufgebaut, um die Vertraulichkeit auch wirklich zu gewährleisten, dass ich nur den Kontakt herstelle, den Kontakt zwischen Coach und Coachee. Und danach mische ich mich nicht ein. Wenn es nicht unsere Gesellschaft hier betrifft, mach' ich auch keine Leistungsbestellung. Die muss dann selber die Person ahm, entweder selber absetzen oder die Personal-	9

		entwicklung von dort absetzen. Ahm. Was vor- kommt ist, dass Coachees, ah, Coaches mir Rück- meldung geben zum Prozess: "Ist gut gelaufen", "Hatte nie Zeit!", "Haben wir abgebrochen". Also da krieg ich eine Rückmeldung. Aber das ist eher so nicht von mir gesteuert, sondern Personen ge- ben mir eine Rückmeldung und ich hör's mir an und mach mir ein Bild darüber, fertig.	
6	33	Die haben einen externen Blick auf Dinge.	2
6	34	Wir sind ein großer Konzern und es gibt ganz si- cher Führungskräfte und auch meine Führungs- kraft - also wir haben hier ziemlich alle eine Coaching-Ausbildung, führt ein bisschen über Coaching. //mhm// Und, ah, ich mach' das auch, mehr oder weniger, je nachdem, um welche The- men es geht.	2
6	35	Aber es ist insofern informell, weil es ist beim Coaching-Setting, also da ist es klar, dass man da irgendwo reinkommt und dann gecoacht wird und dann geht man wieder. //mhm// Und da ist es nicht so. Also Mitarbeiter kommen rein, wollen was und die Reaktion ist dann auf eine Coaching-Art und Weise. Also das ist sicher auch im Unternehmen. Und wir sind nicht die einzigen. Also es gibt meh- rere, die das machen.	Ergänzung zu FK als Coach
6	36	Ich persönlich werd' angesprochen durch: Weniger ist mehr. //mhm// Das heißt, wenn's, wenn jetzt die Texte nicht zu überladen ist, wenn's nicht zu bunt ist, wenn's nicht zu, ahm, ja bunt und schrill, aber, ah.	3
6	37	Es gibt ein paar Coaching, Coaches, die haben Newsletter.	7
6	38	Ich lie - also ich überflieg' die Sachen aber teil- weise gibt's einfach zu viel Newsletter. Und ich leg die - also teilweise lösch' ich sie oder ich leg' sie nur ab //mhm//. Das heißt, es wird dann zu viel //mhm//.	7
6	39	Wobei das ist halt auch immer - wenn Personen auf sich aufmerksam machen, dann würde ich in anderer, anderer, also in weiterer Folge auch an sie denken, wenn ein Coaching ansteht. Also der Kontakt ist meistens da und da geht's bei den Coaches darum, dass sie nicht in Vergessenheit geraten. Es ist nie unsympathisch.	7
6	40	Manchmal sind Anrufe an ungünstigen Zeitpunk- ten, wo ich grad mit dem Kopf völlig wo anders bin. Also ich bin zwar verantwortlich für das Coaching aber das läuft so neben bei mit. //mhm// Und es gibt auch ganz selten Coaches, die, von denen ich nichts halt'. Aber die sind nach wie vor irgendwo im Unternehmen, melden sich dann immer und das ist dann nervend.	7
6	41	Anrufe, E-Mail, Weihnachtskarten ((lacht)) mit "Frohe Weihnachten". Ja.	7a

6	42	Und da brauch' ich keine Werbung dazu und da müssen sich auch die Personen bei mir nicht immer wieder in Erinnerung rufen. Deshalb könnt' ich sagen, ich brauch' nichts. Auf der anderen Seite, wenn irgendwer jetzt neu kommt, dann, dann wünsch' ich mir schon eine Homepage, wo ich mal nachlesen kann und wo, wo bei den Lebensläufen oder Über mich oder wie auch immer sie es dann nennen, da auch wirklich ein Lebenslauf drinnen ist und nicht so, zwei Erfahrungen, die sie im Leben gemacht haben.	7b
6	43	Ahm, wenn, wenn sie schon im Pool sind und ahm, wenn's drum geht, dass jetzt irgendwer Interesse hat, hauptsächlich über E-Mail. Ahm. Nämlich nachdem ich ein Booklet ausgeschickt hab' und Rückmeldung bekommen hab', mit wem ein Erstgespräch, also der Interessent oder die Interessentin ein Erstgespräch führen möchte, dann informiere ich per E-Mail den Coach, dass der Kontakt aufnehmen soll. //mhm// Des ist da jetzt ein bisschen anders. Normalerweise nimmt immer der Coachee mit dem Coach Kontakt auf. Aber dadurch, dass ich da so diese Zwischenstelle bin, geb' ich da einfach die Kontaktdaten von dem Interessenten bekannt und bitte den Coach, dass er Kontakt aufnehmen soll	7b
6	44	Freigegeben muss es nicht werden aber was freigegeben werden muss, ist die Arbeitszeit. Außer die Person - ich mach' das sowieso in meiner Freizeit. //mhm// Dann kriegt die Führungskraft das nicht mit. //mhm// Wenn aber die Person will, dass das in der Arbeitszeit passiert, dann muss sie das ok von der Führungskraft holen.	Frauen-Coachings bezahlt durch Budget der Diversity-Beauftragten
6	45	Ich schau' mir dann immer an, ok, welche Themen interessieren ein Unternehmen? Welche Themen sind wichtig? Und dann gibt's zu diesem Thema immer in Verbindung mit Leadership einen Vortrag. Das Training vertieft dieses Thema und dann war die Überlegung, dass wenn man dann noch individuell an sich weiterarbeiten möchte, in Bezug auf dieses Thema oder ein anderes, dann gibt's die Möglichkeit ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Und da ist es dann schon in der Konzeptionierung.	2b - Top Management Programme
6	46	Ich glaube in der Realität ist es nach wie vor so, dass wenn die Person dahin kommt dann jeder Coach sagt nicht, ok, jetzt geht's aber nur um das Thema Gesundheit, sondern hört sich mal, an mit welchem Thema kommt jetzt die Person.	6
6	47	Wobei - alles was über zehn Stunden ist für mich eine Frage ob es schon eine Frage ob es noch ein Coaching ist, oder ob es schon irgendwo anders hingeht.	6
6	48	Also vom System her läuft das dann so ab: Wenn ich die Info bekomm', dass es da Interessenten	1

		gibt, die ein Coaching-Interesse haben, dann versuch' ich noch herauszufinden mit welchem Ziel //mhm// und wie die Person so ist, weil Coaching ist ein sensibles Thema.	
6	49	Da geht es sehr viel um zwischenmenschliche Beziehungen und unter Strich, um mögen oder nicht mögen (!). Sympathie. Und ich versuch' das dann schon im Vorfeld, aus dem ganzen Pool, den wir haben, dann auszuwählen, welche - ich kenn' die persönlich - welche Coach dann eher noch passt und mach' dann Vorschläge. Und so finden sich dann Interessenten oder Coachee und Coach.	1
6	50	Mittlerweile ist das System schon so aufgebaut, dass sehr viele Personalentwickler auch von den Gesellschaften dann mir Personen weiterempfehlen.	1
6	51	Die Weiterempfehlung von den Kollegen, also wo ich dann schon auch mit den Personen über die empfohlenen Coaches oder Trainer spreche.	4a
6	52	Aber dadurch, dass es so viel gibt - wenn man selbst nicht in so einem Zirkel oder so einem Bereich drinnen ist, dann wird mans nicht mitkriegen //mhm//.	4b
6	53	Und es beginnt schon, wenn jemand eine Coaching-Ausbildung gemacht hat, dann reißt das meistens, nach dieser Ausbildung nicht ab. Die organisieren sich dann selber, tauschen sich aus, machen so, also, Supervision selber, Supervisionsrunden, wo sie sich unterstützen	4b
6	54	Also wenn ich jetzt keinen Link bekomme' zu einer Homepage, dann geb' ich mal den Namen im Internet ein und schau' mal was mir das Google so alles ausspuckt. Und je nachdem wie umtriebig, sag ich mal, die Person ist, wird's mehr oder weniger sein //mhm//. Ahm, ich selber bin weder auf Xing noch auf sonst irgendetwas. Wenn da was kommt, dann schau' ich zwar rein, aber da ist meistens alles gesperrt. Bei manchen krieg ich Informationen. Bei anderen weniger. //mhm// Aber ich schau' mir das dann einfach so Lebenslaufmäßig an, wenn ich keine Information bekomme //mhm//. Also Internet ist eine Möglichkeit.	4a
6	55	Die, die eine Homepage haben, die haben eh einen recht guten Auftritt. Ahm. Also inhaltlich könnt' ich da fast gar nichts sagen. //mhm// Layoutmäßig gibt's oft einmal irgendetwas, wo man sagt - ((lacht)). Das feedback' ich dann den Leuten eh immer. Weil ich glaub, dass es eher selten ist, dass wenn jemand die Homepage durchgeht und einen Fehler sieht, dass man die Info dann bekommt.	4b
6	56	Und als Privatperson zahlt man immer weniger als eine Firma zahlt. Und sehr interessant find' ich dann - und ich hatte sogar eine Coach, die mir das	5

		dann erklärt hat, warum das dann so ist. Je höher man in die Hierarchie hinauf kommt, umso teurer wird's Coaching.	
6	57	Also einerseits mit dem Argument: "Was nichts kostet, ist nichts wert." Und ein Vorstand erwartet sich sowieso, dass sein Coaching teurer ist, als ein anderes Coaching. Das ist das eine Argument. Und das andere Argument ist, dass der Coach eine andere Verantwortung hätte, wenn es ein Vorstand ist als wenn's ein normaler Mitarbeiter ist. //mhm// Wo mei' Antwort dann immer ist: "Naja, der Coach ist immer nur für den Prozess verantwortlich. Und sonst für gar nichts!". Ahm. Ist für mich jetzt keine Begründung. //mhm// Aber eben, die ist sehr interessant.	Begründungen, warum Coachings für C-Level teurer ist
6	58	Und grundsätzlich ist es für Firmen immer das Zwei- bis Dreifache von einer normalen, als Privatperson.	5
6	59	Wenn's Personen sind, die sagen, naja, sie sind sehr renommiert am Markt. Die haben einen Namen und bei ihnen ist der Coaching-Satz so und (.) und die Art und Weise, wie sie coachen - also es gibt Coaches, die sagen: "Ich brauch' eine Stunde für ein Thema. Weil wenn ich das in einer Stunde nicht abarbeiten kann oder die Person, dann hat's was!". //mhm// Und wenn die in einer Stunde dann dieses Thema abarbeiten - und diese Personen das - eventuell kommt dann eine zweite Stunde dazu - aber die machen das! Das sind - entweder das ist die Erfahrung oder es ist die Haltung - die haben das. So ein, so ein Fingerspitzengefühl und die bewegen in einer Stunde Dinge, die unglaublich sind. Und wenn's ein bisschen so begründet werden kann, dann denk' ich mir, ok, hat seine Berechtigung.	5
6	60	Und ansonsten geb' ich einen Spielraum vor. Und wenn jemand dreihundert Euro verlangt, dann sag' ich: "Sie wissen eh, Sie sind bei uns in einem oberen Limit und dadurch, dass ich da keine Budgetverantwortung hab, übernehme ich das einfach. Und entscheiden tut dann eh die Person, die gecoacht wird oder die Führungskraft, wer da jetzt zum Zug kommt von den Coaches."	5
6	61	Das heißt, wenn da jetzt wer drinnen ist, der Hausnummer, horrend viel verlangt, dann wird das Budget wahrscheinlich nicht da sein. //mhm// Also die Coaches schneiden sich dann eh selber ins Fleisch.	5
6	62	In einem Coaching ist Einheitenbasis. Und die Einheiten können unterschiedlich sein. Also am Markt ist das zwischen 45 Minuten und 60 Minuten. Manche machen auch Doppeleinheiten von Haus aus. //mhm// Aber verrechnet wird pro Einheit. Und das ist zwischen 45 und 60 Minuten. //mhm// Also eine	5

		Doppeleinheit wären dann zwei Einheiten, also zweimal 60 Minuten.	
6	63	Kann ich nicht. Coaching ist immer vom Individuellen abhängig	6b
6	64	Ich glaub' da gibt's genügend aber es ist halt, dadurch, dass es nicht reglementiert ist, gibt's diesen Dachverband für Coaches und Supervisoren. Da gibt's etwas vorgeschrieben – Vorgeschriebenes nicht, aber da gibt's etwas Strukturiertes und Angebotenes	4b - genügend Netzwerk-Events, Präsentationen, Möglichkeiten zum Kennen lernen
6	65	Also die, die bei uns im Coach-Pool sind, die sind gut. Ähm. Ich sag' mal die besseren, ähm, haben ein, ein breiteres, ein breiteres oder einen größeren Werkzeugkoffer //mhm//.	6
6	66	Und wenn ein Coach wirklich viel machen kann und einfach sieht, ok, welche Methode passt da jetzt, um der Person jetzt den Blickwinkel zu öffnen und da halt - ja, eben einen größeren Werkzeugkoffer hat, //mhm// wo er eben rein greifen kann und was vorschlagen kann, dann ist das natürlich professioneller.	6
6	67	Die das Budget freigeben müssen. Ähm. Genau	Führungskräfte sind involviert, weil sie...
6	68	Aber in dem Fall ist es mir - also wenn es von der Führungskraft kommt und wenn die Führungskraft sogar informiert werden möchte, was da passiert, dann ist es das Um und Auf, dass sich alle dreimal an einen Tisch setzen, nämlich die Person die gecoacht wird, der Coach und die Führungskraft. Dann wird einmal geklärt, ähm, worum geht es. Und die Führungskraft kann durchaus sagen: "Mir ist aufgefallen, die Person reflektiert jetzt nicht über sich selbst!", sag' ich mal. //mhm// Dann ist dieses Thema da. Es haben alle drei gehört. Es gibt eine Offenheit.	6b
6	69	Der Coach wird immer sagen: "Inhaltlich kann ich Ihnen sowieso nie ein Feedback geben, zu dem was in den Stunden passiert. Ich kann Ihnen den Prozess beschreiben." Und das wird auch ok sein, für die Person, die gecoacht wird. Und da ist eben wichtig, dass diese Offenheit auch da ist. Und da werden die Themen schon von der Führungskraft vorgegeben. Im Coaching selbst, wird der Coach nach wie vor darauf eingehen wo, auf die Themen eingehen, die vom Coachee kommen. Wird aber sicher mitkriegen, in diesen Sessions, worum es wirklich geht. Und wir schon ein Augenmerk darauflegen, ob diese Reflexionsfähigkeit da ist. Und das wird dann immer mitlaufen. Also ja, das Thema wird aufgenommen aber es geht immer um das Thema von der Person.	6b
6	70	Ich persönlich verhandle sehr wenig. //mhm// Weils für mich auch etwas aussagt, wenn ein Coach da	5b

		ist und sagt: "Eine Stunde kostet 500 Euro!". ((lacht)) Dann frag' ich mich, warum das so ist?	
6	71	Ahm, und vor allem, welche Coach-Haltung die Person hat. Weil das ist immer so das Um und Auf	Ergänzung zu Auswahl-Prozess
6	72	Unterschiedlich. Weil Methodiken gibt es ohne Ende viele. Ahm, unter Haltung verstehe ich einfach das Coaching-Verständnis, was Personen haben. //mhm// Ob das jetzt jemand ist, der sagt: "Ok, ich bin als Coach für den Prozess verantwortlich und schlag' da Methoden vor, wie, wie dann die Coachee oder die Interessentin, ahm, zu seinem Ziel kommt aber die Verantwortung liegt immer beim Coachee selber". Und dann gibt's schon Coaches, die sagen: "Naja, ahm, ich weiß' wie es geht und wenn der kommt, dann geb' ich ihm die Antwort!". Das ist jetzt wirklich schwarz-weiß gemalt.	Was bedeutet Haltung?
6	73	Oder verwendet er es, weil er andere beeinflussen möchte? //mhm// Und das ist dann für mich schon wieder eine Haltung, wo ich mir denk' //mhm// das gefällt mir nicht. //mhm//	Ergänzung zu NLP-Ausbildungen
6	74	Also es gibt schon, keine Ahnung, ich könnte wahrscheinlich an einer Hand abzählen, die, wo ich mir denke: "Ok, die müssen noch ein wenig Erfahrung sammeln im Coaching". Und die eher eine Haltung haben, also, die selber in ihrer Persönlichkeit irgendeine Entwicklung mitgemacht haben. Grundsätzlich macht das jeder. Aber manche verarbeiten das besser als die anderen. Und die dann, egal was sie hören jetzt von der anderen, das mit sich verbinden und dann ihre Erfahrung über alles stellen. //mhm// Ganz wenige.	3
6	75	Und generell ist es schon so und es wird in jedem Unternehmen so sein, dass die Dunkelziffer (!) von Coaching viel höher ist, als ich hier mitbekomme. Vor allem Vorstandsebene. Kein Vorstand wird sich bei mir melden und sagen: "Ich hätt' gern ein Coaching!", sondern die machen sich das. Also die kennen ihre Leute, machen sich das aus, nehmen Coaching in Anspruch. Und vielleicht kriegt's die Buchhaltung mit ((lacht)), wenn sie die Rechnung zahlt.	1
6	76	Kann man schon. Ahm. Also genaue Bereiche kann ich Ihnen jetzt nicht aufzählen. Ich kann Ihnen aber sagen Führungskräfte, vor allem die, die in Richtung auch Weiterentwicklung gecoacht werden.	2
6	77	Aber wir haben ein Trainee-Programm. Das ist ein 13-monatiges Programm, ähm, in dessen Rahmen es so ein Development-Center gibt. Wo wir dann Trainees bei uns auch, mh, Coaching anbieten. Aber ein bisschen so, ahm, mh, also das Thema ist nie vorgegeben aber die Trainees, die machen bei uns, wenn sie ausgewählt werden, gibt's ein	2

		Assessment und sie kriegen immer wieder Feedback bezüglich ihrem Auftreten. Und das ist dann so ein bisschen die Basis auch für das Coaching. Also sie kriegen da ein Feedback, wie sie ankommen. Und da sollen sie dann individuell mit einem Coach weiterarbeiten.	
6	78	Natürlich gibt's auch, ahm, Projekt, in Projekten Projekt-Coachings.	2
6	79	Es gibt schon auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von der Führungskraft gefördert werden wollen. //mhm// Einerseits weil sie als Potenzial gesehen werden und die kommen, also die haben schon auch die Möglichkeit gecoacht werden. Und auf der anderen Seite, wenn einfach irgendwo ein Entwicklungsfeld sich auftut und die Führungskraft denkt sich: "Diese Person ist mir wichtig! Und die will ich da auch stärken!", dann kommt das schon auch vor, dass die Personen ein Coaching in Anspruch nehmen können.	unabhängig von Stellung in Konzern
6	80	Und was wir seit letztem Jahr auch haben ist ein Frauen-Coach-Pool, wo unsere Diversity-Beauftragte, ahm, Frauen, im Ausmaß von, von einer bestimmten Stundenanzahl Coaching zur Verfügung stellt.	2
6	81	Und das oberste ist für das Top-Management. Und da gibt es Vorträge, Trainings und eben das Coaching.	2
6	82	Ab irgendeinem Punkt gibt es nicht mehr viel, //mhm// was eine Führungskraft machen kann. Ein MBA-Programm, ja. Aber wenn's um die persönliche Weiterentwicklung geht, dann ist halt einfach Coaching da und das wird uns dann schon vorgeschlagen. Also es ist wechselseitig. Also entweder wir schlagen vor oder es kommt von der Führungskraft selbst oder von der Führungskraft für ihre Mitarbeiter.	2
6	83	das Gesundheitsmanagement hat letztes Jahr diese Aktion gehabt, dass sie Führungskräfte gecoacht hat, in Richtung "Gesundes Führen". Und da, ich mein, da war das Thema vorgegeben.	6

Unternehmen 7

U #	Aussage	Kontext
7 1	Schwierig. Ich würd' das wirklich als schwierig bezeichnen, weil es gibt so viele mittlerweile.	4
7 2	Man bezeichnet sich so schnell als Trainer, als Coach. Was steckt dahinter. //mhm// Das, das ist für mich, also, schwierig, würde ich es wirklich für mich bezeichnen //mhm//.	4
7 3	Auf den Punkt. Transparenz. //mhm// So wie ich gesagt hab, weniger (...) das Aufgebauschte. Ich weiß nicht, ob Sie wissen, was ich damit mein, aber wirklich Fakten. Weil das ist es was, was (.) am Ende dann der Grund ist, warum ich denjenigen kontaktiere.	4b
7 4	Weil Training ist für mich was Anderes. Das ist eher so (.) ja, "Ich will etwas lernen!", und beim Coaching geht es doch eher um Unterstützung und Prozessbegleitung, um persönliche Weiterentwicklung, ähm.	8
7 5	Wir haben niemanden im Pool, der nicht Coach und Trainer zugleich ist //mhm//.	9
7 6	Und nicht jeder Coach passt für jeden Geschäftsbereich, für jede Abteilung. Man schaut, wenn jetzt, nehmen wir das Beispiel Führungskraft, aus zwei verschiedenen Geschäftsbereichen und ich hab' einen Coach. Dann sag' ich vielleicht der passt zu dem Geschäftsbereich und zu der Person aber für'n andern überhaupt nicht. Das passt einfach nicht. Also man schaut einerseits die Rahmenbedingungen an. Woher kommt der Coachee? Und eben der Coach? Und im zweiten Schritt persönlich, die Persönlichkeiten. Das ist im Coaching ganz wichtig. Da sollen auch beide den Mut haben zu sagen "Das passt nicht.". Also gerade unsere Mitarbeiter und Führungskräfte. Und deswegen sage ich man kann eben auch nur matchen, wenn man die Personen kennt. //mhm// Und deswegen ist es auch so wichtig, dass man langfristige Geschäftsbeziehungen da eingeht und nicht kurzfristig und einmal den und einmal den.	8
7 7	Also es, es ist wirklich sehr viel über den persönlichen Kontakt bei uns. Wir haben eine Seminarbrochure, wo die Seminare eben angeführt sind und hinten sind noch mal die Coaches angeführt. Die Coach-Liste sozusagen	8d
7 8	Wir haben auch, weil ich das Diversity Programm angesprochen habe, da auch zwei Coaches gehabt. Das waren nur die zwei Coaches, weil die durch die Förderung eben freigegeben wurden. Da hätten wir niemanden anderen reinnehmen können. Also, da hat, hats nicht viel an Auswahl gegeben. //mhm//	8

7	9	In der Broschüre im Prinzip und man kann die auch googeln. Und wir haben jetzt ein neues Schulungssystem, IT-seitig aufgesetzt seit letztem Jahr. Da wird's dann auch eine Möglichkeit geben, sich genauer zu informieren //mhm//. Aber das ist noch in der Umstellung muss ich sagen //mhm//. Früher gab's das noch beim alten System, dass man wirklich da die Seite gehabt hat zum Coach, mit Foto, aber das ist jetzt beim neuen System noch nicht möglich. Da muss man schauen. //mhm// Aber ich muss ganz ehrlich sagen: Ich glaub' das ist kaum genutzt worden //mhm// Ja.	8
7	10	Also es gibt den Coach-Pool. In der Broschüre ist er niedergeschrieben	8
7	11	Eben durch diesen direkten Kontakt, persönlichen Kontakt, relativ unkompliziert in der Organisation, vor allem für die Führungskräfte, dass das irgendwie über HR alles vereinbart wird. Das ist nicht praktikabel und nicht zeitgemäß. Also, dass die Führungskraft den Coach selber anrufen kann und der kommt einfach und das ist mit dem Einkauf und HR alles vereinbart. Und das ist angenehm. Also //mhm// man muss es nicht komplizierter machen.	9
7	12	Aber sagen wir so, ich weiß, wie schwer es die haben am Markt bestehen zu können. Und denen geben wir gerne eine Chance, sagen wir so. Und die anderen Firmen, wo ein großer Name dahintersteht: das ist nicht gleich die Eintrittskarte //mhm//. Formulieren wir es mal so. //mhm// Ohne jetzt bewertend sein zu wollen, aber das ist etwas, wo man sagt, „Ok, nur, weil da jetzt XY draufsteht“, sagen wir nicht „Toll, super, passt, machen wir“.	7
7	13	Ich hab' vor kurzem gesagt welche Punkte wichtig sind. Vertrauensbruch //mhm// klar. Passiert Gott sei Dank nicht oft. Aber ist passiert.	8e
7	14	Also Vertraulichkeit //mhm// Verlässlichkeit. Also es geht auch nicht, dass ein Coach eine halbe Stunde vorher absagt und sagt "So, ich komm' nicht!". Es ist alles in Ordnung //mhm//. Man kann im Verkehr stecken bleiben. Es kann etwas Privates sein. Es sind alles Menschen. Kein Thema. Aber ich sag' so, ein gewisses Maß an Verlässlichkeit sollte dann auch da sein //mhm//. Also das wäre auch etwas, wo ich sage "Das geht nicht!". Die Führungskräfte haben auch wenig Zeit. Aber ich würde wirklich sagen, die Vertraulichkeit ist da ganz wichtig.	8e
7	15	Bei den Coachings gibt es keine Feedbackbögen. Sie können es sich eh schon vorstellen. Wir fragen nach "Wie läuft's?". Und das fragen wir nicht nach der zehnten Einheit nach sondern nach der ersten, zweiten. "Und, wie war der Termin? Hat alles gepasst? Ist es in Ordnung?", sagen auch zu Beginn	9

		"Wenn etwas sein sollte, wenn der Coach nicht passt, bitte wenden Sie sich wieder an uns.	
7	16	Im Prinzip schon. Es ist jetzt kein fixer Termin, so man trifft sich jetzt. Sondern die HR-Business-Partner sind ja ständig in Kontakt. Und jemand, der ein Coaching in Anspruch nimmt, da gibt es einen Grund und da ist HR natürlich auch ein bisschen dahinter, um das zu verfolgen und fragt dann natürlich nach. Oder dass die Führungskraft nachfragt.	9 - Gespräch mit HR nach Erstgespräch?
7	17	Also das ist jetzt auch nichts Standardisiertes. Es hängt auch vom Bereich ab. Wir haben ganz kleine Bereiche, wo der HR-Business-Partner sehr intensiv in der Betreuung ist.	9
7	18	Da sind natürlich die Führungskräfte und Gruppenleiter stärker gefragt, weil HR kann dann nicht jeden einzelnen Mitarbeiter in- und auswendig kennen. //mhm// Das ist eh klar. Also das ist auch so ein Zusammenspiel, aber, ich sag' so, bei uns funktioniert das im Unternehmen erstaunlich gut. Ich war selber überrascht. Wenn etwas ist, das wird sofort gemeldet. //mhm// Sei es im Training oder sonst was. Also das erfährt man, wenn es nicht passt.	9
7	19	Ein Wechsel. Dass ein anderer Coach eben besser passt. Dass man sagt, ok, es waren mehr Einheiten geplant aber man bricht's jetzt ab. Man macht's nicht weiter, nach drei Einheiten, zum Beispiel. Und man möchte lieber jemanden anderen nehmen. Oder wenn es wirklich etwas Gravierendes wäre, wie Vertraulichkeit, oder es ist da irgendetwas vorgefallen, das absolut indiskutabel ist, dann wird das sofort beendet //mhm//. Aber das gab es in der Form noch nicht.	9c
7	20	Das heißt, wir sind mit diesen Personen laufend in Kontakt zu diesen Themen. Und, ähm, fragen dann natürlich nach: "Wie läuft's bei den Coachings? Passt alles?". Aber inhaltlich. Also ich in meiner Position in der Weiterbildung, das geht mich nichts an. Da frag' ich nicht nach.	9
7	21	Es ist schon, wenn da jetzt zum Beispiel, irgendetwas, wie soll ich sagen, im Coaching etwas aufbricht. Wo man sagt, ok, der Mitarbeiter ist jetzt wirklich gefährdet, sei es was auch immer. Beispiel, weil ich es auch von einer anderen Firma kenne, suizidgefährdet, dann meldet der das natürlich.	9
7	22	Also manche Mitarbeiter suchen auch wirklich den Kontakt zur HR, um diese Themen besprechen zu können. //mhm//	9
7	23	Also mindestens einmal im Jahr gibt's auf jeden Fall einen Termin mit dem Trainer/Coach, um quasi das letzte Jahr zu reflektieren,	9e

7	24	Und unterjährig alleine durch die Organisation. Also ich würde sagen, mit den Trainern, die wir regelmäßig buchen und auch eben Coaches, ja mindestens einmal im Monat. Auch wenn es mal ein Telefonat ist oder man sieht sich kurz. Ob dann wirklich jedes einzelne Coaching besprochen wird, das würde ich jetzt nicht behaupten. Aber man hätte die Möglichkeit Themen zu besprechen, ja.	9e
7	25	Genau, ja.	9e - Gespräche HR-BP, PE oder HR Leitung?
7	26	Dann natürlich auch Referenzprojekte, andere Firmen. Das ist einfach, wo man sieht, hat der gewisse Erfahrung? Also mir geht es weniger um die Namen. Steht da jetzt irgendeine große, bekannte Firma? Des gar nicht, sondern eher die Themen, die dieser Trainer, Coach schon angeboten hat, gemacht hat.	3
7	27	Und einfach ein Gefühl, ok, ist der grad frisch am Markt oder hat der schon ein bestimmtes Maß an Erfahrung. Da bekommt man einfach auch ein gewisses Bild. Ähm, natürlich kann das auch in Form von einem Lebenslauf passieren aber //mhm// wenn ich aktiv jetzt nach Trainern suche, dann finde ich den Lebenslauf nur auf einer Website.	3
7	28	Auf der einen Seite, ich hab's vorhin gesagt, es gibt so viel und man wird angerufen natürlich, von, ja, Leuten die Akquise machen. (...) Und auf der anderen Seite denkt man wieder "Warum hab' ich das noch nie gesehen?". //mhm// Das ist eigentlich - also - in Wien bekannt oder man hätte da schon darüber stolpern müssen. Also das ist mir auch schon passiert, wo ich mir gedacht hab' "Wieso kenne ich das Institut nicht? Das ist mir noch nie untergekommen und wär' so naheliegend gewesen". //mhm// Da war ich total erstaunt. Daher tue ich mir bei der Frage ein bisschen schwer. //mhm// Weil auf der einen Seite gibt es so viel. //mhm// Man findet so viel und auf der anderen Seite ist es dann doch wieder schwierig manche Sachen zu finden. //mhm// Also ich habe jetzt keine klare Antwort auf Ihre Frage.	7
7	29	Ich werde ja laufend angerufen von irgendwelchen Herrschaften, die Akquise machen. Und das ist halt - man sitzt bei der Arbeit. Das Telefon läutet. Man denkt sich "Ok, ich habe eigentlich überhaupt keine Zeit." Man versucht höflich zu bleiben. Also zumindest ich versuche höflich zu bleiben, weil ich mag das nicht, weil die machen auch nur ihren Job. (...)	7b
7	30	Ja, Anrufe. Das ist wirklich mehr als E-Mails. Schon viele E-Mails //mhm// Newsletter. Newsletter finde ich gut, um noch mal auf die Werbung zurück zu kommen. Also ich bekomme gerne Newsletter, wo es einfach darum geht, man wird	7b

		informiert. Wo auch vielleicht irgendwelche Verweise auf Zeitungsartikel sind oder auf Fachzeitschriften, auf irgendwelche Veranstaltungen zu bestimmten Themen. Das ist vielleicht zu Ihrer vorherigen Frage - könnten wir da noch ergänzen. //mhm// Weil das ist etwas, was ich sehr interessant finde und auch gut in der Werbung. //mhm// Weniger "Wir bieten das, das und das an", und dass das in einer Wurscht im E-Mail steht. Das ist dann irgendwie, das landet schnell in meinem Papierkorb, muss ich sagen.	
7	31	Und ich muss ganz ehrlich sagen, die Telefonate - ich war früher selbst im Key-Account-Management tätig, unter anderem in der Akquise - und ich mag es nicht.	7b
7	32	Es ist nicht zielführend, sagen wir so. Wenn der Trainer dann selbst anruft. Der hat dann schon gleich den Schmäh drauf, sag' ich mal, dich in ein Gespräch zu verwickeln. Dann ist es etwas Anderes. Aber diese Call-Center-Tätigkeiten macht keinen Sinn. Da sollte sich die Firma das Geld sparen, aus meiner Sicht. Das kommt auch nicht gut an.	7b
7	33	Vielleicht noch etwas, was ich auch nicht mag: Wenn die Personen plötzlich unten im Haus unten beim Empfang stehen //mhm//. Das finde ich (...) wie soll ich sagen, das ist unhöflich, find' ich. Das ist irgendwie so Staubsaugervertreter-Mentalität. Das kommt nicht oft vor, aber ist schon vorgekommen.	7b
7	34	Also zum Coaching würde ich nie jemanden zwingen, nein.	2
7	35	Also ich sag' so, manchmal muss man Leute schon ein wenig zu ihrem Glück zwingen. Sagen wir mal so. Und das nahelegen auch in Zeiten von Burn-out, sag' ich //mhm// oder, ja, man hat halt mal eine schwierige Zeit vielleicht, dass man schon sagt, „Probieren Sie es mal aus. Schauen Sie mal, lernen Sie die Dame oder den Herren kennen, dann können Sie noch immer weiter schauen!“, - also das schon. Aber zu sagen Sie müssen das jetzt machen, das ist (...) nicht meine Herangehensweise, sagen wir mal so.	2 - Ergänzung zu zum Coaching kann man niemanden zwingen
7	36	Und bei Coachings, ich muss ganz ehrlich sagen: Es läuft gut. Also, das, //mhm// und nachdem wir die Coachings nicht zu irgendwelchen Themen so bewerben oder aufsetzen oder so "Das ist jetzt das neue Coaching", ähm, ja, ist da auch nicht so viel Änderungsbedarf vorhanden.	9e
7	37	Ja, und es ist ein Selbstläufer geworden unter Anführungszeichen!	9
7	38	Die Personalchefin. Auch die HR-Business-Partner, die kennen die Coaches natürlich auch.	8c

7	39	Es geht auch um einen Themenschwerpunkt. Also wenn man zB sagt - wir hatten vor kurzem ein Beispiel. Also es ist jetzt eher ein Zufall, dass es eine Dame war, die, die hat so ein bisschen den, wie soll ich sagen, den letzten Kick gebraucht //mhm// und da haben wir gewusst: Die braucht jetzt niemanden, der sie jetzt mit Samthandschuhen angreift. Die braucht jemanden, der ihr ein bisschen sagt "Hey, du kannst das. Du machst das!" und der ihr ein bisschen, ja, wie soll ich sagen, so den Spiegel vor Augen hält. Und da passt nicht jeder Coach vielleicht. Weil der eine ist ebenso ein bisschen subtiler und der passt dann bei anderen Themen //mhm//.	8c
7	40	Also wir stellen natürlich immer den Kontakt her. Wir sprechen den Coach an. Wir sagen "Wir haben da eben eine Mitarbeiterin...", schildern kurz die Situation. "Hätten Sie Zeit/Interesse? Wären Sie verfügbar? Es muss eben sehr zeitnah in diesem Fall passieren. Geht sich das überhaupt zeitlich aus?". Ja passt, ok. Dann wird die Teilnehmerin oder die Dame eben nochmal kontaktiert. "Wir haben da jemanden!". Schicken kurz das Profil oder erzählen darüber. Manche kennen die Coaches auch aus anderen Bereichen oder ist es ein Name. Kennen sie von Diversity-Treffen vielleicht. Weil wir setzen ja die Trainer und Coaches immer bei verschiedenen Themen ein. Also manchmal braucht man da gar nicht mehr viel erzählen und dann wird der Kontakt zwischen den beiden direkt hergestellt. Also entweder ruft der //mhm// Coach die Mitarbeiterin an oder umgekehrt //mhm//. Aber es gibt natürlich immer den, äh, Kontakt über HR. //mhm// Wie gesagt, es ist einmal so, einmal so. Es ist manchmal auch so, dass die Führungskraft anruft und sagt "Ok, ich habe einen Mitarbeiter. Ich würde gerne den Herrn oder die Frau Sowieso haben, weil dadada." Sagen wir: "Ok, passt. Haben Sie die Kontaktdaten?", "Ja, hab' ich. Ich geb's weiter". "Passt, ist in Ordnung. Ist deponiert!".	8c
7	41	Also wenn man gleich sagt "Ok, das passt", und der sagt "Ja, ist in Ordnung", ist es geregelt, sag ich mal //mhm// aber man kann auch sagen, oder ich bekomme auch Anrufe "Wen hätten wir denn da?". Und dann sag' ich: "Wir hätten die Frau Soundso und die macht das und das und war in dem Geschäftsbereich schon tätig dann haben wir den Herrn Soundso und der macht das und das und vielleicht kennen Sie ihn von da her!", //mhm// "Na, ich hätte lieber eine Frau!", "Ok, wen hätten wir da noch...", also so geht's dann irgendwie //mhm// also viel über persönlichen Kontakt.	8c
7	42	Es gibt eigentlich vor jedem Coaching ein Erstgespräch.	9

7	43	Gerne Kollegen in anderen Firmen. Also dass man, also, wie gesagt, des Wort Empfehlung ist schon gefallen. Einfach zu schauen, ok, wen habt's ihr da? Könnt's ihr jemanden empfehlen für ein bestimmtes Thema? Also, so die Netzwerke nutzen. Ich würde es so //mhm// zusammenfassen. Auch gern, dass man Trainer fragt. Also dass man Trainer fragt, mit denen man schon lange zusammenarbeitet. Der hat natürlich auch sein Netzwerk. Dass man da fragt „Hättest du jemanden?“	4a - neben CV und Google
7	44	Und meine Herangehensweise war jetzt wieder, ich frage mein Netzwerk //mhm//. Das ist wieder einfacher	Ergänzung zu gewünschten Plattformen
7	45	Weil es gibt auch Führungskräfte, die haben jemanden im Kopf, weil's der Kollege empfohlen hat. Und dann sagt man "Ja, aber wir glauben die Person würde besser passen!". "Ja, ok, passt, probieren wir aus!" und die passt super. //mhm// Und das kann man nur, wenn man persönlich darüber spricht //mhm// machen.	8
7	46	Ich bin irgendwie glaube ich in der Generation aufgewachsen, man googelt. Man schaut nach. Man geht ins Internet. Man will sich informieren. Immer wenn ich mir schwertue, mich über einen Trainer oder einen Coach zu informieren, denk ich mir „Ach, schade, warum finde ich über den nichts?“. Also, des, des merk ich einfach, ich schau' schon, wie ist der Web-Auftritt.	3
7	47	Wenn man jetzt jemanden bei einer Veranstaltung kennen lernt, dann gibt's die Visitenkarte und bekommt das natürlich per E-Mail zugeschickt. Aber ich glaube die meisten Trainer, Coaches haben eine Webseite heutzutage.	3
7	48	Informationen. Das ist - jeder Trainer, Coach verkauft sich unterm Strich eigentlich. Und, ich sag so, die Basic-Sachen. Die Website soll übersichtlich sein. Man soll genau wissen worum geht's. Wenig Blabla, sag ich mal. Also wenig Aufgesetztes, sondern wirklich auf den Punkt. Worum geht's. Was macht der Trainer. Erfahrungen, Referenzprojekte eher als Referenzfirmen würde ich fast sagen. Weil, es, es, ich weiß nur noch nichts über den Trainer, wenn da steht der hat für die - weiß ich nicht - für IBM und (.) Bank Austria und was weiß ich was gearbeitet. Ja, ist gut. Ist ein Name. Aber was hat er gemacht? Das interessiert mich viel mehr //mhm// wirklich //mhm// Und die Ausbildung, was mich auch interessiert //mhm// ja.	3 - Anforderungen
7	49	In der heutigen Zeit ist es nicht schwer eine gute Website zu machen. Also das ist eigentlich dann – wenn's nicht gut ist, dann hat das auch schon eine Aussage, muss ich ganz ehrlich sagen //mhm//. Weil für wenig Geld kann man da tolle Sachen ma-	4

		chen. Die Inhalte sind natürlich nochmal was Anderes aber beim Webauftritt, ja, fällt auch natürlich das visuelle als erstes ins Auge.	
7	50	Also wenn ich ganz ehrlich bin, ich hab' mir manchmal überlegt eine Plattform zu haben, eine einzige, offizielle, wo man reingeht und sagt ok. Da ist jetzt eine Datenbank hinterlegt. Das sind Coaches in Wien, mit Themenschwerpunkten, haben gearbeitet dort. Das wär' genial. Das gibt es halt leider nicht in der Form	7b
7	51	Man hat diese Masse und aus dieser Masse filtern zu können //mhm//, das man sagt, ok, man hat jetzt die drei oder vier ausgewählt und die lädt man jetzt ein. Da hänge ich jetzt sehr.	7b - Ergänzung zu Plattformen
7	52	Und das kommt immer mehr, ja. Auch die Blogs, also, dass Trainer irgendwelche Blogs machen und da auf der Webseite etwas zur Verfügung stellen und auch auf Facebook mittlerweile ((lacht)). //mhm// Da gibt's ja doch verschiedene Kanäle.	7b
7	53	Das ist nicht so einfach: "Ja, ich bestelle jetzt ein Coaching!". Das, ja, warum? Was ist der Hintergrund? //mhm// Worum geht's? Was ist das Ziel? //mhm// Also da ist es einfach wichtig, den Bedarf zu erheben. Und das könnte ich mir nicht vorstellen, Hausnummer, dass ich, ich mir das vorstelle, ich gehe zu Amazon, wähle meine Kategorien aus, ok, ich möchte einen Coach, weil ich möchte gerne - ich erfind' jetzt was - selbstbewusster auftreten, wenn ich in den Führungssitzungen meine Vorträge halte und ich möchte gerne fünf Einheiten und das soll ein Mann sein und der soll zwischen 30 und 40 Jahren alt sein und der soll bitte nur so viel kosten. Weiß ich nicht. Kann ich mir vorstellen, dass es das irgendwann mal gibt vielleicht. Vielleicht gibt es das auch schon. Aber das glaube ich, ist nicht gut //mhm//. Also der persönliche Austausch ist einfach wichtig.	8
7	54	Da haben wir auch Förderungen bekommen, wo man das gut finanzieren kann.	Finanzierung von Diversity-Programmen bzw. Frauen-Coachings
7	55	Und da geht's auch gar nicht darum, Entschuldigung, „nichts passiert“ dass die Kosten angeführt sind, um des geht's da gar nicht. (...) Des haben nämlich die wenigsten auf der Seite und das ist aber in Ordnung.	4b - Ergänzung zu Transparenz, die erwartet wird
7	56	Des überrascht mich immer wieder, weil es gibt wirklich Trainer und Coaches, wo ich mir denke „Der könnt viel mehr verlangen. Der ist so gut und der verlangt nicht so viel!“ //mhm// Und dann andere wiederum, wo ich mir wirklich denk', „Und dafür verlangen die so viel, dass es eigentlich schon eine Frechheit ist!“.	5

7	57	Aber ich sag' so im Schnitt, für die Unternehmen auf jeden Fall leistbar.	5
7	58	Darüber hat man dann darüber dann auch einen Mengenrabatt unter Anführungszeichen. Also je mehr Stunden, umso niedriger kann man auch mit dem Stundensatz ein bisschen gehen.	Ergänzung zu 5-10 Stunden-Pakete
7	59	Wir haben die Rahmenverträge.	8
7	60	Hängt davon ab. Also wenn man wirklich von Coaching spricht //mhm// ist es in den meisten Fällen so, dass man vereinbart, ok, man nimmt jetzt einmal fünf oder zehn Stunden, so ein Coaching-Paket.	5-10 Stunden
7	61	Einzelne Coachings ja gibt's auch, werden auch verrechnet. Also mit Einzelstunden. Das ist auch entsprechend dann vermerkt.	5
7	62	Nein, auf jeden Fall auch Produkte, doch, doch. //mhm// Ich glaub das ist schwierig für die Trainer und Coaches selbst, weil ich kenn's halt von, von (.) ja, (.) Firmen oder Trainern, die mich kontaktieren, einfach um zu akquirieren. Ja, sie würden gern vorbeikommen, das Portfolio vorstellen. Dann sag' ich immer "Im Moment haben wir keinen Bedarf. Sie können mir gerne die Unterlagen zu schicken". "Ja, Sie wissen eh. Das ist so schwierig, weil wir bieten ja so viel an und das alles in einem Portfolio nieder zu schreiben und es ist so erklärungsbedürftig." Ich versteh's eh. Aber ich sag' dann immer "Schicken Sie's mir trotzdem. Ich weiß das. Ich schau's mir trotzdem gern an." Man bekommt ein bisschen ein Gefühl. Also ich versteh auf jeden Fall, dass das nicht einfach ist, sein ganzes Angebot in eine Broschüre rein zu schreiben und zu beschreiben, was macht man denn alles. //mhm// Aber man sieht natürlich die Schwerpunkte //mhm//. In was für eine Richtung geht's, was sind die Ansätze - wiederum der Lebenslauf natürlich dahinter.	6 - Gibt es Produkte oder kauft man nur eine Stunde?
7	63	Ich sag so, wir haben das jetzt eigentlich nicht unter irgendwelchen bestimmten Titel im Angebot, sondern es ist das Thema Coaching. Dann haben wir unsere Coaches angeführt, also sprich wen haben wir. Mit Themenschwerpunkten, //mhm// dass die Mitarbeiter sehen „Was gibt es denn für Themenschwerpunkte, zu welchem Thema könnte ich mich da an einen Coach wenden?“.	6b
7	64	Es muss einen Grund geben, warum. Die Führungskraft muss dem zustimmen und muss sagen „Ja, es macht für mich als Führungskraft Sinn, dass der das macht!“, und HR organisiert das dann entsprechend aber die Möglichkeit auf jeden Fall. Also da wird niemand ausgeschlossen.	2
7	65	Aber wenn ein Coaching beauftragt wird, dann gibt es eine Auftragsklärung. Da ist entweder die Führungskraft noch mit dabei, eventuell auch HR	6b

		//mhm// nicht immer. Aber im Prinzip die richtige Auftragsklärung passiert zwischen Coach und dem Coachee.	
7	66	Also es ist auch wirklich wichtig, dass die Führungskraft ihre Rolle wahrnimmt und da so ein bisschen das Auge darauf hat, ob es passt. Und wenn nicht würde die Führungskraft zu HR kommen.	9
7	67	Ehrlichkeit ist mir sehr wichtig. Natürlich sie müssen sich verkaufen aber sie sollen sich nicht verbiegen. Dass man auch sagt "Ok, das biete ich nicht an. Das mache ich nicht. Das ist nicht mein Bereich. Bin ich nicht Experte. Ich kann gern' in mein Netzwerk schauen, ob ich da jemanden kenne, wenn Sie da Bedarf haben". //mhm// Passt. Aber, dass jemand sagt "Das mach' ich. Das kann ich". Und dann dasteht und es ist eine Katastrophe. Dass kann eh nur böse enden in den meisten Fällen für beide Seiten.	7b - Wichtig bei Kommunikation
7	68	Vertrauen ist auch ganz wichtig. Die Trainer, Coaches vertrauen uns, dass sie entsprechend empfohlen werden im Haus natürlich auch, dass sie, ja, intern beworben werden, dass sie ihr Geld bekommen. Ich mein das ist eh klar. Aber, und wir vertrauen ihnen auch sehr, weil das ist ganz, ganz wichtig. Also wenn ich einmal hören würde der Trainer gibt Themen, interne Themen raus, erzählt das irgendwie - es muss jetzt gar nichts geschäftsbezogenes sein aber von irgendwelchen ja persönlichen Themen, die einen Mitarbeiter oder eine Führungskraft betreffen - das wäre ein absolutes No-Go.	7b
7	69	Es gibt für alle Mitarbeiter, unabhängig welcher Abteilung, welcher Hierarchieebene, was auch immer, die Möglichkeit Coachings in Anspruch zu nehmen. Natürlich ab einer bestimmten Hierarchieebene empfehlen wir es aktiver, beziehungsweise wenn jetzt zum Beispiel ein Mitarbeiter die erste Führungsrolle übernimmt, wird von HR empfohlen, da einfach einen Coach mit an die Hand zu nehmen //mhm//.	2
7	70	Bei manchen weiß man: das wird flutschen. Da braucht man wenig Gedanken machen. Beim anderen hat man das Gefühl, naja, ein bisschen Unterstützung würde vielleicht nicht schaden. Einfach so einen Sparring-Partner zu haben. Und manche übernehmen dann vielleicht wirklich ein Team, wo man sagt, wow, da wird es schwer.	Ergänzung zu jungen Führungskräften, die Coaching erhalten
7	71	Also bei Führungskräften ist der Fokus vielleicht stärker	2
7	72	Aber wir haben auch Diversity-Programme, zum Beispiel, wo Frauen mit Coachings unterstützt werden	2

7	73	Aber natürlich jeder Mitarbeiter - der muss auch mit der Führungskraft darüber sprechen natürlich - Kosten sind von der Führungskraft frei zu geben - kann ein Coaching bekommen. Also da wird niemand ausgeschlossen	2
7	74	Also wir haben Programme für Führungskräfte, für Nachwuchsführungskräfte, da war jetzt ein Coaching nie fixer Bestandteil	2
7	75	Wir bieten im Bereich Coaching an, klassisches Führungskräfte-Coaching, Team-Coaching/Gruppen-Coaching. Dann, ich hab's vorhin erwähnt, im Programm, im Diversity-Programm, Coaching für Frauen //mhm// Coaching für Nachwuchsführungskräfte, die eine neue Position übernehmen, in unserem Trainee-Programm gibt's auch die Möglichkeit ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Wir bieten auch Coachings an, wo, wie soll ich das jetzt sagen (...) jeder, jeder Mensch, egal ob Führungskraft oder nicht, kann mal eine schwierige Zeit haben //mhm//. Sei es beruflich wie auch privat. Und im beruflichen Bereich, schwieriges Projekt wie auch immer, bieten wir auch Unterstützung an //mhm// natürlich. Und was wir noch machen, aber das würde ich jetzt nicht als Coaching per-se bezeichnen, bei Gesundheitsthemen bieten wir auch diverse Formate an. Wo es auch schon ein bisschen in Richtung Burn-Out-Prävention geht, Umgang mit Stress. Das ist auch ein bisschen Coaching natürlich, aber wir, es ist so ein, ja, Coaching ist vielleicht das falsche Wort.	6

Unternehmen 8

U #	Aussage	Kontext
8 1	Es gibt ja auch ganz viele Trainer und Coaches, die ham jetzt beim AMS eine Coaching-Ausbildung gemacht und machen das jetzt. Das ist mir natürlich zu wenig. Das ist eh ganz klar. Und darum ist der Auftritt, da kann man schon ein bissl sehen, ok, macht der das schon länger? Kommt der aus dem Bereich? Wo kommt der her? Also mir ist zum Beispiel immer das Trainerprofil oder das Coach-Profil, von demjenigen der das anbietet, ah, find' i immer ganz interessant. Wo kommt der her?	3
8 2	Aber die Erfahrung zeigt einfach, dass jemand der aus dem Vertrieb, aus der Praxis rauskommt, das Training einfach authentischer rüberbringt. //mhm// Oder das Coaching. Der findet gleich amal einen Draht zu den Mitarbeitern. //mhm// Wenn ich jetzt eine Führungskraft hab' im Vertrieb und ich geb dem ein Coaching oder ich möcht', dass der ge-coacht wird und dann kommt der Coach aus dem HR-Management, dann hab ich da schon einmal so ein bissl einen Minuspunkt. Weil der nimmt den dann gar nicht so wahr. Aber das sind jetzt Erfahrungswerte, gell.	3
8 3	Und von dem her ist mir dieses Leistungsspektrum: Was deckt der ab? Was hat der gemacht bis jetzt? Es gibt ja auch ganz viele Coaches, die alle möglichen Themen abdecken. Die sagen: "Du kannst mich anrufen, wenn es um Kommunikation geht. Du kannst mich anrufen, wenn es um Krisenbewältigung geht. Um Marketing. Um Vertr- um alles!". Gibt's ja auch viele. Von denen halt' ich wenig //mhm//. Weil man kann nicht alles können. Des geht ned. Drum sind mir so Schwerpunkte auch ganz wichtig //mhm//. Also ich schau' auf Schwerpunkte im Leistungsportfolio und auf das Profil von dem jeweiligen Coach, woher dass der kommt.	3
8 4	Weil viele sind dann Personen, die einfach nicht so viel Wert, dann auf das legen. Die sagen: "Ich bin Coach. Und ich bin das mit Leib und Seele und das andere brauch' ich nicht!". //mhm// Aber es ist wichtig, dass des andere auch ham.	3 - im Bezug auf Werbung/Kommunikation
8 5	Also dass sie sich einfach selber besser positionieren beziehungsweise überhaupt positionieren. Es gibt ja viele, die positionieren sich gar nicht. Da weißt du auch nicht, dass es die gibt eigentlich.	3
8 6	Sie wissen eh, die Sympathie ist da halt schon auch ein großer Faktor. Wenn mir der jetzt, Hausnummer, am Telefon unsympathisch ist, dann ist die Chance, dass ich den einlade //mhm// relativ gering. Es ist natürlich immer so - man sagt, es	1

		soll keine Rolle spielen, aber es spielt immer eine Rolle	
8	7	Naja, wichtig ist einfach, dass, dass ich erkenne, egal was der jetzt macht, ob der einen Newsletter schreibt, ein E-Mail schreibt oder mich anruft. Egal auf welchem Vertriebsweg der jetzt zu mir kommt, dass es einfach professionell jetzt wirkt.	3
8	8	Also bei uns werden Coaches ausgewählt eben durch die Personalentwicklung. Des ganze Schu- lungsthema an sich ist in der Personalentwicklung angesiedelt.	1
8	9	Die Verantwortung liegt ganz bei mir.	1 - Rückkoppelung mit GF oder Team-Leiter?
8	10	Und dann werden die oder wird der oder diejenige eingeladen und führt mit mir dann ein Bewer- bungsgespräch, wenn man des so haben möchte //mhm//. Ja und dann, nach dem Bewerbungsges- präch. Das ist eigentlich wie ein Bewerbungsver- fahren, kann man sagen. Dann sind eben die Be- werbungsgespräche. Dann ist eine engere Aus- wahl, wo ich sage, die gefallen mir ganz gut. Von den Themen her passen die gut rein. Und dann nehme ich sie in den Pool auf oder nicht //mhm//, beziehungsweise buch' sie gleich für einen Auftrag oder nicht.	1
8	11	Für sonstige Themen, ja, wie gesagt die Grenze zwischen Coach und Tra- und Trainer ist ja sehr marginal, weil viele beides sind. Von dem her ist das ganz schwierig, muss ich ehrlich zugeben.	2
8	12	Das andere, Trainings machen wir eigentlich, wie gesagt, nur in Gruppen, zu so ganz allgemeine Themen, wie Kommunikation, Team-Building.	2
8	13	Also ein Coach geht ja immer mehr in das Thema rein, wie ein Trainer. Ist ja oft eher oberflächlicher. Der behandelt ein Thema mit viel Gruppendynamik und Gruppenarbeit und Präsentation und diese Dinge, diese Tools //mhm//. Und ein Coach geht schon ganz stark, ah, auf den einen oder anderen ein und arbeitet einfach mehr in die Tiefe.	2a
8	14	Und ein Trainer der kommt dann meistens und macht das und damit hat sich die Sache sozusagen und ein Coach ist immer langfristig	2
8	15	Drum arbeiten wir a, weil Sie am Anfang gesagt haben: "Es ist auch in Ordnung, wenn Sie nur mit zwei Coaches pro Jahr ((lacht)) arbeiten". Es sind auch nicht mehr.	5
8	16	Ja, san natürlich unterschiedliche Personen drin, die sich Coach und Trainer nennen.	8
8	17	Ja, des hama gemischt. Also sie sind schon defi- niert. Aber dadurch, dass wir ned so viele Coaches ham, mit denen wir zusammenarbeiten, weil wir's a ned so oft brauchen. Also es is a Excel-Tabelle, wenn Sie es so wissen wollen, wo zwei verschie-	8 - gemischt in Bezug auf Trainer und Coa- ches

		<p>dene Tabellenblätter sind. Und da steht eben dabei, welche Themenschwerpunkte hams. Dass ich weiß, wo ich sie einsetzen kann. Wo sie zu Hause sind. Dass ist auch immer ganz wichtig, weil wir ja Österreich-weit agieren. Das heißt, macht's Sinn, dass ich den Wiener Kollegen jetzt hernehme oder einen Salzburger oder einen Tiroler. Also das is auch immer ganz wichtig. Dann die Tagsätze stehen da dabei. Und, ah, was hama no? Ja, welche Projekte sie für uns schon amal gemacht ham. //mhm// Genau. Und auf die greif i dann, auf den Pool sozusagen, greif' i dann zurück, wenn i was brauch'.</p>	
8	18	<p>Hilfreich. Sehr hilfreich. Weil man natürlich schnell jemanden hat, wenn i wem brauch. Und wir ham auch jedes Jahr ein Schulungsbudget, wo auch Coaching-Themen reinfließen. Also Schulungen an sich, Produktschulungen, Persönlichkeitsschulungen, Sprachtrainings und so weiter. Und auch eben die Coaching, Coaching-Themen und, ah, da ist immer, es is sehr hilfreich so einen Pool zu pflegen und zu haben, wo man einfach nachschaut, ok, na, da ist der und da ist der //mhm// und der ist der Schwerpunkt und da hama des schon amal gemacht. Und so weiter.</p>	8b
8	19	<p>Marktauftritt. Ja das ist ja so eine Sache. Weil Coaches treten meistens als One-Man-Show auf. //mhm// Also die gibt's ganz selten. Beziehungsweise es gibt schon diese, ah, diese Häuser. Also wie es diese Ärztehäuser gibt, gibt es ja auch diese Trainingshäuser, oder Trainerhäuser. Wo sich einfach viele Trainer, Coaches zusammengeslossen haben. Mit einem Sekretariat auch, die das ein bissl managen. Die haben natürlich einen anderen Auftritt, als die One-Man, One-Woman Coaches, sozusagen. Das heißt, da wo mehr sich zusammengeslossen haben, die auch Synergien haben und auch zusammenarbeiten, die ham auch meistens einen Marketing, eine Marketingabteilung dabei, beziehungsweise macht das jemand mit. Die sind natürlich professioneller im Marktauftritt, ganz klar.</p>	3
8	20	<p>Wenn ich zum Beispiel HPS hernehm, [...] Oder Herrenstein Institut et cetera.</p>	3 - Ergänzung zu professioneller Auftritt
8	21	<p>Es ist zwar jeder selbstständig //mhm// aber irgendwie gehörs doch zam. Die ham einen professionelleren Marktauftritt //mhm//, ist eh ganz klar, als jemand der alleine agiert. Das heißt eigentlich fallen größtenteils die Großen auf, so wie es eh auch sonst überall ist, //mhm// und die kleinen eher weniger. //mhm// Also des ist, kann man das festhalten, ja.</p>	3 - Ergänzung zu Coach-Häuser
8	22	<p>Aber rein jetzt vom Marktauftritt im Sinne von Internet, Print, diese Dinge san die Großen einfach prä-</p>	3

		senter. //mhm// Die machen das auch professionell. Also brauch' ma ned reden. Die ham eine eigene Marketing-Abteilung. Die machen das auch gut.	
8	23	Nein.	2c - Einsatz hat nie geendet
8	24	Wenn's ned passt hat. Wobei es müssen immer mehrere negativen Rückmeldungen sein. Also wenn i jetzt nur eine negative Rückmeldung habe, dann kann i jetzt sagen, ok des hot anfoch ned passt zwischen die zwei, wenn's jetz zwei sind.	8e
8	25	Wenn i jetzt mehrere hab, weil i nach jedem Coaching und noch jedem Training schicken wir Feedback-Bögen aus, als Instrument	8e
8	26	Und je nach dem, was da dann rauskommt, ist dann so qualifiziert sich dann der Trainer oder der Coach bei uns sozusagen. //mhm// Und wenn da mehrere negative Dinge natürlich folgen, dann wird er natürlich aus dem Pool entfernt. Dann passt er einfach für uns als Firma, dann passts einfach ned.	8e - Konsequenzen aus Feedbackbögen
8	27	Nein, wir sind sehr professionell. Das ist dann ein Auftrag. Der ist erledigt. //mhm// Und es wird dann keinen Folgeauftrag mehr geben.	9 - Weitere Konsequenzen abgesehen von keinem weiteren Auftrag?
8	28	Also ich führe, zum Beispiel, mit jedem Coach, wenn der Coaching beendet hat und mir diese Feedback-Bögen rein bekommen haben, ein Telefonat. //mhm// Und dann reflektieren wir noch einmal gemeinsam, also auch aus Sicht des Coaches, wie der das empfunden hat und dann, ahm, ahm, dann sag' ich ihm einfach die Ergebnisse von den Feedback-Bögen, auch, dass er ein Feedback bekommt. //mhm// Positiv wie negativ, wenn's was Negatives gibt. //mhm// Na, des funktioniert eigentlich a immer ganz gut. Also da sprech' ma uns ab. Auch was die Folgemaßnahmen betreffen wird. Ich bin da in dem Fall die Personalentwicklung, die arbeitet sehr eng mit dem Coach zusammen. //mhm// Es ist a so, dass der Coach, zum Beispiel, auch unter, während dem Coaching an sich, also, wenn des jetzt a Jahr dauert, zum Beispiel, sind wir ständig in Kontakt. //mhm// Er informiert mich über den Stand der Dinge. Also da is eine enge Absprache miteinander und untereinander. Und natürlich wird er auch darüber informiert, wie dann das Feedback war von de //mhm//, vom Coachee oder wenn's mehrere Personen waren, von der, von den Mitarbeitern generell.	9
8	29	Das Ziel dahinter ist natürlich eine super Zusammenarbeit. //mhm// Weil ein Coach ist ja dann für eine gewisse Zeit Teil des Unternehmens. Und, ahm, damit ich sehr effizient arbeite und gscheite Ergebnisse bekomme, muss ich eng zusammenarbeiten. Das is' einfach so.	9f

8	30	Das ist zwar ein Externer aber er ist trotzdem Herrinnen //mhm//. Es ist sehr wertvoll externe Blicke //mhm// zu haben auf gewisse Dinge natürlich, weil man wird dann oft betriebsblind, wie man so schön sagt. Ah, und anfach, ja, Ziel ist einfach, dass ma a gute Zusammenarbeit hot und so effizient wie möglich, ans, ans Optimale kommt.	9f
8	31	wir kriegen haufenweise Newsletter, Prospekte, E-Mail Anfragen, Telefon Anfragen. Eh so die Klassiker.	1
8	32	Wie der des dann aufmacht, natürlich wenn's zam passt und a schönes Papier, diese Dinge, beim Prospekt. Wenn mir der jetzt nur an Zettl schickt. //mhm// Des is einfach der Auftritt nach außen. //mhm// Des müssen die Coaches genauso, weil es eben so viele gibt. Und die müssen auch viel Werbung machen für sich selber	3 - Ergänzung zu Leistungsspektrum, das erwartet wird
8	33	Und drum fallen eigentlich mehr die Großen auf, wenn man jetzt im Internet schaut. Auch von den Newslettern, Prospekte. Von wem kriegt man die? Die kriegt man meist von den Großen!	3 - in Bezug auf größere Unternehmen
8	34	Also es gibt wirklich Coaches, obwohl das ganz selten der Fall ist, weil man vorher schon ein bissl selektiert. //mhm// Wie gesagt, wie bei einem Bewerbungsverfahren. //mhm// Man schaut sich mal die Unterlagen an, die sie schicken. Man schaut im Internet. Man recherchiert ein wenig. In der heutigen Zeit geht das sehr leicht. Man fragt vielleicht im Netzwerk nach: "Du hast du schon mal mit dem zusammengearbeitet? Wie ist denn der so?". //mhm// Das heißt man informiert sich vorweg schon.	6 - in Bezug auf mit einem Bauchladen an Angebot kommen
8	35	Werbung machen sie grundsätzlich a gut. Wie gesagt, die Großen. //mhm// Da brauch' ma ah ned - die machen einfach Werbung von A-Z. Des, des beherrschen die schon gut. Und die Einzelunternehmen sind eben viel auf Mundpropaganda angewiesen, eh wie ich es gesagt hab. Und die können noch viel mehr machen. Also die san einfach, was Werbung an sich betrifft, Kommunikation, grad im Printbereich, oder, oder, ja wie gesagt im Printbereich san die ned so aktiv. Wahrscheinlich a weils von der Kapazität schwierig geht. Das muss ma a dazu sagn. Die san wahrscheinlich mit dem Ganzen, sie müssen ja selber das Controlling machen, die Berichte machen, des ganze, des ganze, die ganze Organisation machen. Die sind natürlich eingespannt von vorne bis hinten. //mhm// Und da dann Marketing auch noch betreiben, ist immer eine Frage der Kapazität. //mhm// Drum wird's a so sein, dass die wenig, ja, Zeit haben für Marketing, was aber eigentlich für ihre Arbeit sehr wichtig wäre //mhm//. Des is halt ein Widerspruch in sich, muss man sagen.	7

8	36	Ach, die sind fit. Die sind rhetorisch ganz guat. Wenn Sie des meinen. //mhm// Also die sind, Kommunikation, wie sie ihre Leistungen verkaufen, wie auch immer, ah, san eigentlich großteils, ich mein' es gibt immer den ein oder andern, die des ned so können, aber wie gesagt, grundsätzlich sind die relativ fit, was Kommunikation betrifft. Rhetorik, Kommunikation, sich selber verkaufen.	7
8	37	E-Mails. Anrufe. Teilweise sind auch bei so Netzwerktreffen Vorträge. Also da werden diverse Leute eingeladen, die was vortragen. Da sind auch oft amal, oft amal Coaches oder Trainer, die sich vorstellen, weils jemanden kennen, der kennt wem. Also, wie gesagt, über Netzwerke das darf man ned unterschätzen.	7
8	38	Eigentlich ist es via E-Mail immer ganz gschickt, weil da wird ma jetzt a ned so überrascht, dass ma, dass ma sofort a Antwort geben, also Anruf ist da immer relativ, relativ schwierig find' i. Weil des oft ins Nervige überschwappen kann, diese Anrufe diese ständigen.	7
8	39	Und was mir lieber ist, ja eigentlich wär' mir E-Mail am liebsten. //mhm// So a Erinnerungs-E-Mail einfach. Mit den neuen Leistungen. Das kann ich mir ablegen.	7
8	40	Weil das Sinn macht.	2a
8	41	Und für diese Themen, wie Personalentwicklung, Führungsentwicklung, Organisationsentwicklung, brauch' ich solche Coaches, die einfach brutal eng mit mir erstens zam arbeiten und zweitens im Unternehmen tiefer drinnen sind auch. Also die werden auch ganz anders eingebunden ins Unternehmen. Begleiten dann auch oft längerfristige Prozesse, ned, weil einen Coach den setze ich ja nicht für einmal ein. //mhm// Der begleitet mich dann meistens ein Jahr //mhm/	2a
8	42	Und drum arbeiten wir da mit Coaches zusammen, weil die einfach viel mehr in die Tiefe gehen und viel mehr im Prozess und in der Persönlichkeit drinnen sind, weil sie's einfach länger begleiten. Das ist einfach der Vorteil, den der Coach hat.	2
8	43	Es gibt auch Firmen, die setzen Coaches immer und überall ein. Des find' ich persönlich nicht ziel führend. Also wir schauen da schon ganz genau.	5
8	44	Weil natürlich kann man jemanden auch zu Tode coachen. Gibt's auch. Also. Dass ich dem ständige ein Coaching gebe, ein Coaching gebe und der kommt gar nicht alleine ins Arbeiten. //mhm// Und das ist auch nicht gut.	5
8	45	Der Ablauf ist der, dass ich oder die Personal, ich sag' jetzt die Personalentwicklung, stimmt amal das Ziel oder das Grundproblem von dem Coachee zusammen ab. //mhm// Das heißt, wir setzten das mal intern fest, ok, wir brauchen da ein	6 - Ablauf

		<p>Coaching weil. Und bei dem Coaching soll aussa kema, dass der dann des und des anders macht. Des heißt, wir setzents fest //mhm//, die Grundparameter und ich such' mir dann aus meinem Coach-Pool, wenn man des wirklich im Bedarfsfall runterbricht, such' mir ich einen Coach aus, wo ich der Meinung bin, dass der sehr gut passt. Besprich' dann diese Eckpfeiler mit ihm und sag': "Schreib' mir ein Konzept! Wie machst des? Welche Inhalte machst du? Welchen Nutzen hat das Ganze? Wie rollst du aus? //mhm// Wie sind deine Meilensteine? Dein Zeitplan auch, dass ich mich richten kann. Was schlagst du vor?". Weil er ist der Experte, was das betrifft. Das heißt es ist eigentlich ein Miteinander. //mhm// Und dann stimmen wir eben nur die Feinheiten miteinander ab, der Coach und ich. Und dann startets //mhm//, wenn wir beide damit einverstanden sind. So läuft das bei uns und das funktioniert eigentlich ganz gut.</p>	
8	46	Des is bei uns alles so automatisch.	8c
8	47	<p>Ahm. Da des alles dann bei mir zusammenläuft und ich ja die Mitarbeiter auch gut kenne, die Führungskräfte auch gut kenne und auch jeden Coach eigentlich kenne. Ist des dann relativ einfach. Was mir immer wichtig ist, ist, dass die Persönlichkeiten zusammenpassen. Weil bei einem Coach muss des Coach und Coachee, des muss anfach passen. Die müssen sich, bei uns sagt man: "Die müssen sich riechen können". Also die Sympathie muss gegeben sein. //mhm// Die Themenschwerpunkte müssen natürlich kompatibel sein. //mhm// Ist eh ganz klar. Je nach dem was für, was für Themen beim Mitarbeiter sind oder bei der Führungskraft, was für einen Coach brauch' ich, der diese Themen abdeckt? Und die Zielvorstellung, also was soll rauskommen? Müssen übereinstimmen.</p>	8c
8	48	<p>Ich schlag' dann der Führungskraft jemanden vor, einen Coach. Und vielleicht sinds auch zwei oder drei, wo ich sag', die könnten alle passen. Die Führungskraft schaut sich dann die mit mir gemeinsam an //mhm//. Des ist dann so ein Kennenlern-Termin, Bewerbungs-Termin. Wie man das nennen möchte. Dann sagt die Führungskraft: "Ja, den kann ich mir gut vorstellen!".</p>	8c - erster Kontakt noch vor dem C-C Treffen
8	49	<p>Der Coachee bekommt aber auch keinen Input, wer das ist und was der macht und was der kann. //mhm// Also das mach ma komplett, komplett frei. //mhm// Ahm. Und der, der Coach ist aber, der weiß Bescheid. Also, dass der Coachee nix weiß von ihm. Also es soll einfach ein bissl ein Kennenlernen sein //mhm//, weil man da natürlich a Beziehung aufbauen soll, weil sonst öffnet man sich</p>	8c

		nicht und dann hilft das ganze Coaching nichts. Und wenn der Coachee, sozusagen, dann grünes Licht gibt und sagt: "Ja, mit dem kann ich gut!", dann findet sozusagen ein Match statt.	
8	50	Also die Informationen, ahm, also der Coachee kriegt gar nix. Des is a Sinn und Zweck der ganzen Geschichte, weil der dann zu sehr beeinflusst wird, durch das ganze rundherum. //mhm// Der soll da einfach auf sich selber sich konzentrieren. Ob es dann a Führungskraft ist oder ned, spielt eh ka Roll. Ahm, aber der soll sich einfach ganz auf sich konzentrieren.	8d
8	51	Da Coach selber, ah die Führungskraft vom Coachee, es gibt ja immer no a höhere Führungskraft, die kriegt schon die Informationen. Das heißt des Profil vom Coach. Ahm. Was für Themenschwerpunkte, eh des was i ganz am Anfang angesprochen hab, was mir wichtig is, des kriegt der dann weitergeschickt als Information. //mhm// Und der Coachee kriegt nix.	8d
8	52	zu den Coaches kommt man ja viel durch Netzwerke, durch Empfehlungen	1
8	53	Natürlich sind viele Coaches oder, oder Trainer Auswahlverfahren erst dann, wenn ich sie brauch. Aber bei uns ist das eigentlich das ganze Jahr über, dass wenn mich mal wer spannender anruft oder ich sag', es sagt jemand zu mir: "Mit dem hab ich jetzt ein Training gemacht. Der ist super. Schau' da den amal an!". Dass ich mir den auf Evidenz dabehalte.	1
8	54	Des versteh' ich aber ned unter Netzwerk. Netzwerk ist für mich Kolleginnen und Kollegen aus anderen Firmen in meinem Bereich.	1 - Kollegen im Haus?
8	55	Bei Netzwerken, Empfehlungen schaut's wieder ein bissl anders aus. //mhm// Da ist, wenn jetzt jemand gute Leistung bringt und bei jemandem eine gute Leistung gebracht hat, der in so einem Netzwerk drinnen ist, ahm, geht das ganz viel über die Mundpropaganda. Da profitieren dann die einzelnen wieder.	3 - in Bezug auf größere Unternehmen
8	56	Wenn man jetzt nicht zufällig in so einem Netzwerk drin ist. Netzwerk mein' ich jetzt: Es gibt ja diese ganzen Foren, wo die Personalisten drinnen sind. Des ist zum Beispiel so ein klassisches Netzwerk. //mhm// Wo man da Mitglied ist und dann tauscht man sich natürlich aus und kommt oft zu Trainern, zu, zu Coaches, zu, ah, anderen Dingen, ah, wo man sich gegenseitig einfach durch, über Mundpropaganda austauscht.	3 - in Bezug darauf, dass kleine weniger auffallen als große
8	57	Dann, ah, gibt es ein Treffen zwischen Coachee und Coach. //mhm// Des ist ein Kennenlern-Treffen. Des findet meistens in einem Café oder einem neutralen Ort statt. Also nicht in der Firma.	8c - nach dem Treffen mit der FK und dem Coach

8	58	Also die Preisgestaltung bei Coaches, des kann man jetzt sehen, wie man mag, aber sie sind grundsätzlich sehr teuer. //mhm// Ähm. Also bei die Tagsätze die fangen meistens an bei 1.200 Euro. Da bin ich aber schon sehr günstig. Geht hinauf bis 2.500 Euro. Es kommt halt darauf an, was ich mir leisten möchte. Wen ich anspreche, wie auch immer.	5
8	59	Setzt sich zusammen, wie gesagt, aus dem Tag-satz und Reise- und Nächtigungskosten. //mhm// Also des muss die Firma auch übernehmen. //mhm// Also es ist schon, wie Sie sehen, es ist auch, wenn der jetzt nur unter Anführungszeichen 1.200 Euro Tagsatz kostet, dann ist der noch nir-gends hingefahren und hat noch nirgends geschla-fen. Ahm. Des heißt, ich komm' dann sicher bei so einem Coaching, kann ich schon rechnen zwi-schen drei und 5.000 Euro, je nachdem wie lang ich den einsetze.	5
8	60	Was Sie natürlich, weil Sie gesagt haben, Sie kön-nen eh nur große Firmen ansprechen, weil das kleinere nicht haben. Ja weil sie es sich nicht leis-ten können, das muss man ganz klar sagen, ah, dass das auch eine Form von kann ich es mir leis-ten oder kann ich es mir nicht leisten, ist.	5
8	61	Und von dem her, drum machen wir es mit Tag-satz, weil das kann ich flexibler gestalten.	5
8	62	Das ist unterschiedlich. Und da merkt man aber auch die Qualität raus. [...] Das heißt es passiert relativ selten, dass ich persönlich oder die Perso-nalentwicklung bei der Firma *Firmenname* je-manden einladet, zum Gespräch, der mit einem Bauchladen voll kommt. Aber die gibt's natürlich wie Sand, also da gibt's wirklich viele, die das so machen. //mhm// Die empfinde ich als nicht gut.	6
8	63	Die sind meistens in der Anfangsphase. Des merkt man auch schon, dass die mal anfangen mit allem und dann halt die Entwicklung so von sich geht, finde ich auch immer ganz spannend.	6 - in Bezug auf mit ei-nem Bauchladen an Angebot kommen
8	64	Was ich immer sehr schätze sind Coaches die sa-gen: "Nein, den Auftrag, den kann ich ned an-, da bin ich einfach nicht der richtige. Ich kann dir je-manden empfehlen - weil die ham ja auch ihre Netzwerke - ich kann dir jemanden empfehlen, aber i mach's ned!". Des find ich auch immer ganz wertvoll.	6 - in Bezug auf mit ei-nem Bauchladen an Angebot kommen
8	65	Nein. Tagsatz ist Tagsatz. Reisespesen, Nächti-gungskosten sind, sind nicht verhandelbar. Das ist, wie es ist. Bei Trainings, wie gesagt, also, wenn ich jetzt mehrere Trainings buche oder mehrere Tage oder so Pauschal-Dinge habe, dann schon. Aber bei Coaches jetzt in dem Fall nicht.	5

8	66	Mit Coaches arbeiten wir oder ich in dem Bezug eng zusammen, wenn's um Persönlichkeitsentwicklung, Führungsentwicklung geht.	2
8	67	Natürlich haben wir Coaches auch, wenn's um Organisationsprozesse oft geht. Dass man sagt Organisationsentwicklung. Da setz' ma gern einen Coach ein. Der wirklich dann mit ganz wenigen Personen oder mit einer Person arbeitet.	2
8	68	Aber Coaches verwenden wir eigentlich nur für, ja man kann's zam fassen: Persönlichkeitsentwicklung, Führungsentwicklung, Organisationsentwicklung. Die drei Bereiche.	2
8	69	Der Geschäftsführer.	2b - Wer entscheidet über den Einsatz von Coaches?
8	70	Ja, der kommt zu mir und sagt: "Wir haben das jetzt besprochen. Wir würden das gerne machen. Setzen Sie was auf!".	2b - Ergänzung zu GF entscheidet
8	71	Aber wir setzten das, wie gesagt, sehr individuell ein.	zu 2c - Ergänzung zu bisher kein Ende des Einsatzes

Unternehmen 9

U #	Aussage	Kontext
9 1	Ja, das ist eh eine, eine gute Frage. Weil wir natürlich, glaube ich, nicht nur in Österreich das Thema haben, dass dieses auch Coaching von den Ausbildungen her nichts ist, was man jetzt wirklich zertifiziert oder irgendwie, ja, es gibt ja, ja es gibt Standards. Es gibt unterschiedliche Standards. Aber trotzdem würde ich sagen, also ich verlass' mich jetzt bei der Auswahl nicht und sag': "Ich nehme' jetzt nur die Coaching Ausbildung oder die." //mhm// Das ist, wär' mir jetzt zu trivial.	1
9 2	Ja, aber uns ist einerseits wichtig, dass Leute bei der Auswahl auch wirtschaftlichen Background haben. //mhm// Und ich mein, da gibt's natürlich unterschiedliche Anforderungen, weil wir nur für Manager im Haus einsetzen und es da natürlich einen ganz anderen Background gibt, wenn die in einer Führungsfunktion mal tätig waren. Muss jetzt nicht so sein aber zumindest mal einen wirtschaftlichen Background haben. Also das ist das eine.	1
9 3	Aber was wir so unter dem klassischen Coaching, das sind halt so die Führungskräfte-Themen, die die Leute klassisch haben und wo man sagt, da hat man halt einen Wirtschaftscoach, wo man im Prinzip mit klassischem, systemischen Coaching-Ansatz dann auch arbeitet.	1
9 4	Ja, also, das wichtigste ist, dass man ihn persönlich kennt //mhm//. Und natürlich haben wir dann ein Profil und den Vertrag und die Konditionen //mhm//. Das ist wichtig.	1c
9 5	So ein erweiterter CV. Meistens sogar eh auf der Homepage finden. Also das ist nix, was wir jetzt noch besonders anfordern.	1c - Profil das angefordert wird
9 6	Für ist eben wichtig, ja, und das ist auch eigentlich ein Kriterium, also ich will nicht einen Coach, der nur Coach ist. Also für mich muss der ein breites Spektrum haben //mhm// und gute Erfahrung haben und vom Auftritt natürlich dementsprechend, was halt sein Thema ist, das professionell betreiben	3
9 7	Und, was auch natürlich vielleicht auch, ja, unfair, aber, es kommen natürlich immer wieder welche, oder, grad auch Ex-Mitarbeiter, die das neu beginnen. Das ist, ich weiß es ist schwierig der Einstieg, aber ganz ehrlich, ich glaub so jemanden haben wir dann auch noch nicht. Da traue ich mich dann auch nicht drüber, zu sagen, ja, also.	3
9 8	Wenn jemand in anderen Bereichen schon Erfahrung hat und sagt, er macht jetzt auch noch Coaching, dann ja. Aber so, ganz neu ist ein bisschen schwierig. Das muss ich zugeben. //mhm// Und ist für die Leute sicher auch nicht einfach. Das	3

		heißt, wo ich schon drauf schau, ist, dass die sich irgendwo gut etabliert haben	
9	9	Und was ganz wichtig ist für mich, Marktauftritt, weil Sie das sagen. Ein klares Profil. Also die, die alles können, die sind mir schon suspekt. Das geht einfach nicht. Und ich muss die persönlich kennen und ich muss Erfahrung haben, über eine andere Schiene, wie die Arbeiten.	3
9	10	Nein, generell. Also wir holen schon neue rein //mhm//. Aber der muss halt dann sagen, wo er was gemacht hat.	3 - Erfahrungen nur bei Unternehmen?
9	11	Es gibt auch viele im Sozialbereich. Und die kommen halt für uns nicht in Frage, weil es einfach nicht passt für. //mhm// Oder, wenn es zu sehr aus der klinischen, medizinischen Ecke kommt oder so. Das ist bei uns einfach auch nicht wirklich passend. //mhm// Also außer für die gesundheitlichen Geschichten.	4
9	12	Naja eins wäre schön, wenn es irgendwie klare, so Ausbildungsstandards gäbe, auf die man sich halt verlassen kann. Wenn man sagt, ok, der hat das dort zertifiziert. Ich mein ein paar weiß man, dass die gut sind. //mhm// Aber es gibt so viele, dass man das nicht wirklich sagen kann, passt die Ausbildung.	4b
9	13	Hauptsächlich systemisch. Und das andere sind halt dann die, die, auf der, auf der Gesundheitsschiene, die halt, wo ma da schon drauf schauen, ist da auch eine medizinische Ausbildung dahinter. Oder zumindest eine psychologisch, psychiatrische Ausbildung dahinter, wenn's auch um Burn-Out oder so geht. //mhm// Das ist so bei uns die zweite Hauptschiene eigentlich.	4b
9	14	Also, wie gesagt, mit denen, mit denen wir arbeiten, das was ich schon gesagt habt, ist uns wichtig, dass einer nicht nur Coach ist.	6
9	15	Und wenn für mich, und das ist für mich auch andererseits eben das Kriterium, ahm, dass das ein abgestimmtes Bild ist, was jemand macht. //mhm// Also dass das eine gewisse Logik hat und eine gewisse, eine gewisse, dass man einfach sieht, dass da Schwerpunkte da sind. Also nicht so die: Ich mache alles und ich kann alles.	6
9	16	Vielfältig. Man kann's überhaupt nicht durchschauen oder überschauen.	4
9	17	Erstens gibt's viele. Und dann ist auch sehr unterschiedlich. Ist ja auch alles. Hat ja auch alles seine Berechtigung. Weil es gibt vom Sport-Coach angefangen über weiß ich nicht alles. //mhm// ((lacht)) Also, denk mir. Und da muss man halt schauen, was passt für unseren Bedarf und das ist sicher nur ein eingeschränkter //mhm// Teil der Coaches, was weder gut noch schlecht ist.	4 - Erklärung zu schwer zu überschauen

9	18	Ah, wir ham einen ganz guten Ansatz gefunden, glaub' ich, dass eigentlich, eigentlich, ja wirklich alle, na, stimmt nicht, ((lacht)) ok, kann ich was dazu sagen? Also wenn wir Coaches auswählen, dann kommen die immer, sag' ich jetzt ganz provokant als Abfallprodukt (!) //mhm// von anderen Kooperationen. //mhm//	1
9	19	Also die kommen aus Beratungsprozessen raus, aus Trainings, durchaus auch Fälle, so ehemalige Mitarbeiter, die sich selbstständig machen, die man kennt. Ja, das würde ich sagen, sind so die großen Ansatzpunkte, die wir haben.	Ergänzung zu Coach als Abfallprodukt
9	20	Also der einen Coach möchte. Der kommt im Normalfall zur HR, das können, also bei unsrer komplexen Struktur, das kann durch zwei, drei Personen in HR gehen, bis das auch wirklich dort landet. Das mag schon sein. Ist aber ein relativ kurzer Prozess dann	1a
9	21	Ahm und das geht bei den Coaches manchmal unterschiedlich. Also manchmal hama Leute wirklich nur mehr als Coach //mhm//. Und manche machen, nach wie vor, ihr ganzes Portfolio auch bei uns. //mhm// Im Sinn von Workshops für Abteilungen im Haus, für Trainings für Begleitungen, Change Begleitungen	Ergänzung zu Coach als Abfallprodukt
9	22	Es gibt sehr wohl Coaches, naja, die sind auch nicht nur Coaches. Also ich denke jetzt an, wir haben schon Spezial-Themen, wenn es um Gesundheits-Coaching geht, Burn-Out Geschichten, so ganz spezielle. Oder, das ist immer die Frage, ist das ein Trainer oder ein Coach?	1
9	23	So Stimm-, Sprechcoach //mhm// für Auftritte nennen sich halt auch Coaches. Was ist ein Coach? Die sind dann halt schon sehr spezifisch, speziell auf ihr Thema. Die sind dann auch auf das Thema. Aber da haben wir zum Beispiel Schauspieler. Die kommen dann halt aus der ganz anderen Ecke, aber sind halt für den speziellen Bedarf passend. //mhm// Und da kann man sagen: "Ist das wirklich ein Coach oder ein Stimmtrainer?". Also das, das ist auch immer beim Coach so ein, ein ich glaub' da ist es grad bei dem Beispiel, so ein gutes Beispiel dafür zu sagen: "Ja, wo ist jetzt die Abgrenzung zwischen den Begriffen immer?"	1
9	24	Eben weil ich sag, wir ham relativ, ja, wir ham relativ, sehen das ja im Vergleich, weil, ich hab jetzt doch so, um so zwanzig bis dreißig, wo wir ständig wissen, ok.	5
9	25	Also wir sind natürlich ständig auf der Suche, also aktiv auf der Suche nach neuen Coaches. //mhm// Jetzt nicht extensiv aber wenn sich etwas ergibt. Dieses ständige updaten. Und natürlich auch zu schauen. Qualitätskontrolle zu machen. //mhm// Das heißt, nach erfolgtem Coaching eine Rückmeldung einzuholen.	8

9	26	Dann auch zu schauen, hat man den Themen-Mix drinnen im Pool und auch den Persönlichkeits-Mix, dass das immer so halbwegs passt auch. //mhm// Frauen-Männer-Gleichheit und zu schauen, ist das einfach ein guter Mix.	8
9	27	Technisch ist das eigentlich ein Word-Dokument, wo wir die Profile abspeichern und kurz Konditionen //mhm//. Dass man auf einem Blick halt hat, was hat der für Schwerpunkte? //mhm// Kontaktdaten und so weiter.	8
9	28	Unkompliziert. ((lacht)) //mhm// So groß ist er auch nicht und ich will, also wir wollen da auch keine hundertten Coach drinnen haben. Das bringt ja gar nichts.	8b
9	29	Also grundsätzlich ist so, dass man, ahm, dass es ja immer nur gedacht ist als kurze Intervention.	2c
9	30	Weil wir haben auch nicht Coaches, die nur Coaches sind. Ich mein' es gibt so Leut', aber ich glaub es gibt eher wenige. Sondern man ist Coach, weil man auch Berater ist, weil man Trainer ist, weil man irgendwie andere Dinge auch macht. //mhm// Und das ist eigentlich, wo wir unsere Coaches rekrutieren.	Ergänzung zu Coach als Abfallprodukt
9	31	Also wenn, dann haben wir ein ganzes Programm eingestampft. Aber nicht das Coaching explizit rausgenommen.	2c
9	32	Ich denk jetzt gerade nach. Ja, mit einem Institut haben wir auch mal so Gruppencoachings gemacht. Das war aber auch in Kombination mit einem Trainingsprogramm. //mhm// Und das, ah, stimmt! Um zurück zu kommen auf Ihre Frage, das haben wir wieder geändert und abgeändert und aufgegeben //mhm//. Das hat sich dann. Ja, verschiedenen Gründen. Aber das hat sich dann in dem Programm nicht so bewährt. //mhm// Aber, wie gesagt, das war auch so der einzige Fall.	6
9	33	Jetzt nie über die Inhalte oder so, sondern einfach nur, wie zufrieden ist man mit dem Coach. Wie sehr hat es geholfen, um zu sagen, ja ok. Der bleibt im Coaching-Pool oder im schlimmsten Fall jemanden raus zu nehmen	8
9	34	Die sollte eigentlich nach jedem Coaching stattfinden. Also ich würde sagen zu 70, 80 Prozent findet das schon statt.	9
9	35	Ja, telefonisch.	9
9	36	Naja, also ganz beinhart, bleibt der im Pool oder nicht oder gab es etwas was dem widerspricht? Aber natürlich auch so Infos wie, naja, das Thema war jetzt mit dem vielleicht nicht so erschöpfend zu besprechend. Oder mit dem Thema war ich jetzt nicht - wobei das kommt eigentlich nicht wirklich vor. Was für Daten. Ja, einfach ich würde sagen Auffälligkeiten. //mhm// In die positive und in die negative Richtung. //mhm// Weil das erzählen die	9c

		Leute dann schon. Wenn irgendwas gar nicht gepasst hat oder	
9	37	Ja, also weiß nicht, irgendwelche No-Gos. Dass Termine nicht wahrgenommen werden. Oder dass das in irgendeiner Art unprofessionell war, im Sinn. Ich mein, wenn das Thema falsch war, dann sollten die ja eigentlich schon nach dem ersten, zweiten Gespräch kommen. Dann haben wir das Matching falsch gemacht.	9c
9	38	Gibt's eigentlich weniger, weil er, mh, mh, gute Frage. Ich würde sagen in 99 Prozent der Fällen passt's eigentlich. Also es gibt dann schon. Natürlich hat man Kontakt immer wieder. //mhm// Das muss jetzt gar nicht amal jährlich sein. Aber ich sag, sobald ich einen Coach jetzt für ein nächstes wieder kontaktiere, dann reflektiert man schon irgendwie wieder, wie wars das letzte Mal? Aber das mach ich jetzt nicht standardmäßig nach jedem Coaching. Außer es war irgendwas. Aber wenn's passt und ich ein gutes Feedback bekomme, dann ruf ich ihn auch nicht an. Und wenn dem Coach irgendwas aufgefallen ist, meldet er sich eh auch.	9d
9	39	Ja	9e - Gespräche PE alleine?
9	40	Ja	9f - keine Zielsetzung, sondern nur Update?
9	41	Werbung nehme ich eigentlich gar keine wahr, muss ich sagen. //mhm// ((lacht)) Also so jetzt definitiv, dass da auch was rein kommt aktiv. Gar nicht. //mhm// Ja. Und Kommunikation geht meistens sehr direkt.	7
9	42	Also es gibt schon hin und wieder Mail. Es gibt schon die Anbieter, die hin und wieder Mails auch schicken. Ja. //mhm// Ja, schon vielleicht kann man sagen im Sinne von Werbemails oder Newsletter oder so Geschichten. Das gibt's schon immer. Aber gerade jetzt bei den dezidierten Coaches ist das eigentlich sehr wenig, im Vergleich mit anderen Produkten. Also wenig aktiv muss man sagen.	7a
9	43	Es gibt einen lästigen, der ruft mich jedes Jahr drei Mal an. //mhm// Aber den will ich gar nicht mehr engagieren. ((lacht)) Der gibt nicht auf irgendwie.	7a
9	44	Es könnte durchaus vielleicht mehr Info auch über neue, wenn sie neue Produkte haben, ja. //mhm// Oder was Neues anbieten. Das wäre durchaus interessant. Ich mein, wenn sie das nicht tun.	7b
9	45	Am liebsten per Mail. Ist mir am liebsten.	7 - Bevorzugter Kanal für Infos
9	46	Naja, wie gesagt, das eine kam schon auch einfach, aus Programmen, wo die Leute, die, in der Beratung oder Trainerfunktion waren, gesagt haben, ja ok, da kommt jetzt ergänzend dann auch	2a

		noch Coaching dazu. //mhm// Sowas, als ergänzendes Standardinstrument.	
9	47	Und weils einfach sehr, sehr wirksam ist. Wo wir sagen, grad im Managementbereich, weil es einerseits sehr individuell ist, sehr vertraulich ist und die Leute da wirklich für sich einfach glaub ich, eins zu eins mit Kosten-Nutzen am meisten profitieren können, ja.	2a
9	48	Naja, die Programmverantwortliche //mhm// natürlich. Und, ähm, natürlich auch immer das Management, wenn es jetzt einen Bereich betrifft.	2b
9	49	Linienverantwortliche.	2b - Management = Linienverantwortliche?
9	50	Der Coach bekommt eigentlich von uns gar keine ((lacht)) Unterlagen. Muss ich sagen. Also der bekommt ein Datum, wann er sich mit dem Coachee mal trifft. Weil er sich ja sowieso mit der Persönlichkeit. Also natürlich bekommt er Eckdaten, was der für einen Job hat oder das Anliegen. Aber kein CV von dem. Weil es geht sowieso ums persönliche Kennenlernen. Also Eckdaten.	8
9	51	Und wir geben meistens auch zwei zur Auswahl. Ja die bekommen diese Profile, die wir halt gespeichert haben. //mhm// Also schon relativ exakt. //mhm//	8 - Coachee erhält Profile
9	52	Also ich hab schon hi und da gesucht, aber eigentlich, also wenn, wie gesagt, ergibt es sich aus anderen Kooperationen, die man hat. Oder aus Empfehlungen. Muss ich sagen, das sind eigentlich die zwei Hauptquellen.	4a
9	53	Durchaus auch Mitarbeiter, die kommen und sagen: "Ich hab' da jemand guten!", //mhm// oder "Ich hab schon Erfahrung mit dem, weil ich hab schon, wie wir gesagt haben, schon privat einmal ein paar Stunden...", oder weiß' nicht: "Mein Mann hat das in der Firma mal mit dem gearbeitet...", was auch immer, wo der Konnex herkommt. //mhm// Die schau ich mir, wenn eine gute Empfehlung da ist, auch noch an. Aber checke ich vorher auch noch mal.	4a
9	54	Vom internen aber auch von Beratern durchaus. //mhm// Also von Beratern, mit denen wir arbeiten, die uns wieder andere empfehlen. //mhm// Also da ist mir einfach wirklich der persönliche Konnex ganz, ganz wichtig	4a
9	55	Also ich geh' jetzt ned ins Internet und schau ma durch, wer, also, ja, das, wie gesagt, also erstens unüberschaubar und da hab ich einfach nicht die Zeit, dass ich sag', zehn schau' ich mir an, bis mir dann einer überbleibt.	4a
9	56	Das ist in den letzten Jahren mehr geworden. //mhm// Ahm, das ist auch unterschiedlich. Da gibt's einfach bei uns im Unternehmen Betragsgrenzen und ich würd' sagen rein formell fallen die	1 - Frage ob eine gewisse Anzahl an Angeboten eingeholt werden muss

		wenigsten Coachings unter solche Summen, dass wir wirklich immer. Was wir aber haben, mit denen wir laufend zusammenarbeiten, dass wir Rahmenvereinbarungen haben. Also ich verhandle jetzt nicht jeden einzelnen Coaching-Auftrag mit denen. Sondern da gibt's eigentlich Jahr für Jahr eine Vereinbarung, wo ich sag Tagsatz und Rahmenbedingungen und that's it. //mhm// Das gibt's schon aber es gibt natürlich auch Einzelaufträge.	
9	57	Also ich hab' den Eindruck, dass es bei unserem Segment eh relativ homogen ist. //mhm// Also da gibt's eigentlich keine großen. Es gibt nach oben manchmal schon Ausreißer, wo man sich denkt. Aber da weiß man, da ist meistens irgendein Institut dahinter, wo man schon weiß, ok, da ((lacht)) //mhm// kommt man in Kategorien, wo man sagt, da ist es dann mehr der Name oder der Ruf.	5
9	58	Das stimmt, also, wenn ich so nachdenk, also das ist schon ein Phänomen. Also wenn wir sagen, so die Top-Berater am Markt, die dann auch so als Abfallprodukt, wo dann jeder Berater auch coachen kann, die dann Sätze haben, die weit entfernt von normalen Preisen sind, wo man dann wirklich das Institut zahlt und nicht die Person. Also da sind wir sehr vorsichtig mittlerweile. //mhm// Sonst finde ich es bei unseren eigentlich sehr homogen.	5
9	59	Also eigentlich sind es eher Stundensätze, Einheiten. Wobei ich sehe, dass bei den Einheiten oft auch Unterschiede gibt. //mhm// Ja. Also manche sagen, ich mach nur Doppelstunden. Manche sagen, nein ich mach nicht mehr als eine Stunde, weil das bringt's nicht. //mhm// Also das sind so Philosophien. Wobei ich das immer ein bissl komisch finde. Weil ich denk mir, das muss man eigentlich auch demjenigen überlassen, in der Vereinbarung, im Erstgespräch mit dem Coachee //mhm// wie der das will. Weil als Coach muss ich wohl so flexibel sein, um zu sagen. Also das finde ich manchmal komisch, muss ich ehrlich sagen. //mhm//	5
9	60	Manche sind da beinhart mit 50 Minuten oder 60. Was ich dann auch wieder kleinlich finde, ganz ehrlich, ja. Also auch, wenn ich sag, ich bin jetzt im Gespräch, und das dauert eineinviertel Stunden - ich mein das hatten wir noch nie, dass jemand 1,2 Stunden verrechnet hat. Das muss man dann schon auch sagen. //mhm// Also ich glaub, das wird in der Praxis dann auch nicht so auf die Minute gehandhabt. //mhm// Aber da gebe ich Ihnen recht, da gibt es sehr wohl komische, ah, oder auch Unterschiede, die irgendwie an-seltsam sind.	5
9	61	Und was man sonst noch Coaching nennen könnte, sind wir eigentlich klassisch immer bei den	6

		Einzelcoachings. Also wie gesagt Einzelcoachings und Auftragscoachings.	
9	62	Also gemeinsam würde ich sagen. Das ergibt sich dann auch. Ja, oft kommen Coaches schon und sagen, das könnte man da und da ein bissl anders machen. Ich mein, da greife ich natürlich auch auf die Expertise zurück sozusagen. Ok, warum nicht, ja? Wenn sie andere gute Ideen haben. Aber es ist meistens nicht so abgewichen.	6b
9	63	Also, wo einer, und das ist für mich auch ein Qualitätskriterium, wenn ein Coach sagt: "Also mit dem Thema oder mit dem, das mach ich einfach nicht!". Also das ist für mich anders rum, einfach auch, dann, dass die auch sagen nein oder das ist es nicht. Übernehme ich nicht.	6
9	64	Das ist dann wirklich zwischen HR und Coachee und dann sucht man den passenden Coach. Es gibt aber auch, es gibt ganz formelle Auftragscoachings, wo dann die Führungskraft involviert ist. Weil das dann mehr ein Anliegen der Führungskraft, als des Betroffenen ist //mhm//, weil es da einfach ein Thema gibt, das von oben her gesehen wird. //mhm// So, er muss jetzt an dem und dem arbeiten mit einem Coach. Ahm. Und dann gibt's auch noch natürlich, so in, nicht reine Auftragscoachings, wo aber der Vorgesetzte sehr wohl involviert ist.	1a
9	65	Und das pendelt sich schön ein. Und wenn ein neuer kommt und der ist weit weg, dann, ja, natürlich, verhandelt man. Aber wenn es sich im normalen Rahmen - ich verhandle jetzt nicht wegen fünf Euro der zehn Euro. Dann ist das schon ok. Nein, ich verhandle selber, weil, also, bei uns gibt's eine Einkaufsabteilung. Die involviert sich aber nur bei großen Summen. Und diese Coachings, selbst im Rahmenvertrag, sind das keine 50000, 100000 Euro. Also das ist es dann nicht.	5b
9	66	Unkompliziert. //mhm// Also meistens kein Thema.	5c
9	67	Aber das allerallerwichtigste ist das persönliche Vertrauen. //mhm// Dass man weiß, wo sind seine Stärken? Wie arbeitet der? Und wo hat der seine Themen auch?	1c
9	68	Also grundsätzlich heißt's bei uns für Führungskräfte. Und da wird's grundsätzlich natürlich für alle. Und es wird hauptsächlich für ganz junge, also in einer Phase, in der jemand neu beginnt, in Anspruch genommen sehr oft. //mhm// Und dann im Top-Bereich. Also wo man sagt Top-Executive. Oft in Verbindung mit Programmen auch. //mhm// Und in Anlassfällen, wo es wirklich Themen gibt. Und da ist es dann immer fast oft auch in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. //mhm// Also entweder in Umstrukturierungen, wo man sagt der hat eine komplett neue Herausforderung. Oder der	2

		<p>muss sein Team komplett umkrempeln oder neue Themenbereiche, dass man ihn unterstützt. //mhm// Das ist oft der Fall. Oder es gibt auch dramatische Themen, wo man sagt: "Also wenn er das nicht auf die Reihe kriegt, dann muss man eine Intervention setzen".</p>	
9	69	<p>Es hat auch schon Fälle gegeben, wo man für Mitarbeiter. Also meistens Senior Mitarbeiter, Experten. Und da gab es auch nicht nice-to-have, sondern spezielle Fälle. //mhm// Wo man sagt, da gibt's ein Thema und da wär einfach - also ich sag jetzt, jemand hat einen Konflikt im Team mit anderen. Dann macht's keinen Sinn ihn zu einem Konfliktmanagement Seminar zu schicken und glauben, das ist dann bereinigt. Sondern dann sagen wir halt oft, es soll ihn jemand begleiten, weil allein kommt er da nicht drüber und der Chef ist auch betroffen. Der kann ihn zwar begleiten, der muss eh die Rolle auch übernehmen aber zusätzlich braucht's auch jemanden Externen für solche Fälle.</p>	2

Unternehmen 10

U	#	Aussage	Kontext
10	1	Also wir lassen uns normal den CV geben. //mhm// Also um einfach den Background anzuschauen. Weil was uns schon wichtig ist, dass, dass jemand auch Erfahrung, ahm, im, na, wie soll ich sagen, dass der selber schon mal entweder Geschäftsführer war oder selber eine Funktion ausgeübt hat. //mhm// Und jetzt ned nur rein eine Ausbildung hat aber keine Erfahrung von der Wirtschaftswelt. //mhm// Also, dass die auch schon mal in der Wirtschaft gearbeitet haben selber. Um auch wirklich die Seite gut zu verstehen und die Ausbildung dann irgendwann on top gemacht haben.	1c
10	2	Und natürlich dann auch ein persönliches Gespräch.	1c
10	3	Und dann schauen wir auch, welche Art der Coaching-Ausbildung gemacht wurde.	1c
10	4	Wie gesagt, bis jetzt, hab ich da, ich bin bei NLP immer ein bissi vorsichtig, weil ich da selber schon sehr unangenehme Erfahrungen gemacht habe und, da, da hinterfrage ich schon sehr aber ahm, sonst, in, in dem Sinne ned.	Einschränkungen bei Ausbildungen?
10	5	Und, ahm, und dann gehe ich auf die Leute zu. Also lad sie auf ein Gespräch ein und schau einfach passt der zu unserem Unternehmen? Wir sind ein Produktionsbetrieb. //mhm// Das heißt, ich hab gestandene Leute da. Ich kann da niemanden abgehobenen reinholen, weil es nicht angenommen wird. //mhm// Und gerade Coaching ist so eine Sache, wo viele sagen, wir haben vorwiegend Männer, ja, jetzt, die, die a mit diesem, ahm, ah, Instrument, jetzt machen wir es wirklich schon einige Jahre, am Anfang ein bissl skeptisch waren. Wie ist des? Und ich brauch' ja keine Hilfe und so. Also diese Hürden zu nehmen //mhm//. Und, und da schau ich halt drauf, dass des auch bodenständige Leute sind, gestandene, die a im Dialekt - die a pragmatisch san, //mhm// und ned abgehoben. Wo i des Gefühl hab, die werden auch akzeptiert.	3
10	6	Also für mich ist immer so die Persönlichkeit und das persönliche Gespräch als jetzt irgendwelche Broschüren oder so. Da kann man alles sehr toll darstellen //mhm// und, und //mhm//. Es ist wirklich die Persönlichkeit und die Chemie, die da ausschlaggebend ist.	3
10	7	Wir mochen sehr viel im Führungskräfte, in der Führungskräfteentwicklung und arbeiten da mit ausgewählten Trainern zusammen. Also wir haben da ein Programm. Und von denen ham die meisten auch eine Coaching-Ausbildung.	1

10	8	Nein, es wird schon über HR abgewickelt	Entscheidung ob T auch als C eingesetzt wird
10	9	Ja, weil wir auch die Trainer aussuchen fürs Unternehmen. Also indirekt ja.	HR entscheidet über C?
10	10	Na, na, na. Also ich hab immer ein Pouvoir für Führungskräfteentwicklung. Ein Budget zur Verfügung und auf des wird dann zugegriffen.	Bedarf es einer Freigabe der GF?
10	11	Und eben durch die Trainings ham die Leute schon die Möglichkeit, die Personen kennen zu lernen.	1
10	12	Ja.	Antwort ob alle C auch T sind
10	13	Für den einen ist es schwieriger zu delegieren. Dem anderen fallts schwer unangenehme Dinge anzusprechen. Wie gesagt, die Palette ist da sehr breit und da hama einfach gute Erfahrungen gemacht, wenn an den Themen wirklich im eins zu eins gearbeitet wird, als jetzt in einem großen Seminar, ja, wo man sich halt leicht berieseln lasst. //mhm// Also da geht's wirklich ins Eingemachte. Und da hab ich schon Fortschritte bemerkt, dass es den Leuten hilft.	2a
10	14	Den gibt es, sehr gut. Er ist gemischt. Also Männer und Frauen. //mhm// Also weibliche, männliche Coaches. Ahm. A mit verschiedenen Backgrounds, jetzt, ob die in der Industrie gearbeitet haben. Ahm, also eher Dienstleister oder ja, also von, von ihren beruflichen Erfahrungswerten unterschiedliche Aspekte mitbringen.	8
10	15	Genau, bei uns sind's jetzt ans, zwa, drei, vier Personen, also mehr ist es ned, die, die unterschiedlich ah gebucht werden.	8
10	16	Also i hob no nie den Fall gehabt, dass jemand absolut unpassend wäre und sag, der kommt mir nicht mehr ins Haus. Es ist wirklich bedarfsorientiert.	8e
10	17	Also ich glaub des wäre wirklich, wenn ich draufkommen bin, des wird irgendwie, ahm, missbräuchlich verwendet oder, pf, der Coach behalt die Dinge ned für sich. //mhm// Also, ahm, (...). Ja also da wär wirklich, wenn irgendwas in der Zusammenarbeit passieren würde, was ein absolutes No-Go wäre.	8e
10	18	I hol mir dann schon immer Feedback ein. Jetzt ned über die Inhalte aber wie es so läuft //mhm// und a wie die Mitarbeiter das Coaching empfinden //mhm//. Ob sie das Gefühl haben, dass sie weiterkommen damit. Das schon.	6 - Definition gemeinsam mit Coach?
10	19	Also eben nach Anfallen, entweder mit dem Mitarbeiter selber oder dem Vorgesetzten darüber. "Nimmst du eine Veränderung wahr im Umgang mit den konkreten Themen?" //mhm// Ahm, also	9

		es ist sehr anlassbezogen und, ah, im persönlichen Gespräch.	
10	20	Bei die individuellen Geschichten ist es eher das Vier-Augen-Gespräch.	9
10	21	Die gibt es auch dadurch, dass wir ja eben diese Trainings auch immer wieder im Führungsbereich haben, dass wenn wir diese planen und die Inhalte besprechen, gibt's in dem Zusammenhang a da die Feedbackschleife, wenn aktuell grad Coachings am Laufen san.	9
10	22	Das bin ich.	9e
10	23	Da geht's wirklich so, ahm, eben Feedback zu bekommen. Sind wir in der richtigen Richtung? Also bei den Themen, die halt behandelt werden. I sag jetzt so Fortschrittmeldungen, ja, wir sind auf einem guten Weg. Da bewegt sich was und natürlich das auch zu matchen, was vom Mitarbeiter kommt und der Führungskraft und da so einen Quality-Check. Passt des zusammen? Geht's in die richtige Richtung?	9f
10	24	Sehr unkompliziert muss, muss i sogn. Dadurch, dass des schon langjährige Kooperationen san, is da schon sehr ein vertrautes //mhm// Verhältnis, ahm. Die Coaches kennen generell die Organisation schon gut und die Mitarbeiter und kriegen a vü mehr mit, von wies da läuft, was, ahm, was, also des wos so zwischen den Zeilen mitschwingt.	9f
10	25	Drum wird nur Feedback eingeholt an der Oberfläche. Wie lauft's? Gehts gut? Weil wenn der sagt, des is vergebene Liebesmüh, dann würd ma das schon adressieren.	8d
10	26	Und san oft für mich oft a gute Quelle, jetzt ned auf die Person bezogen, aber so allgemein, wie die Stimmung im Unternehmen ist, weil das ja a oft mitschwingt in den Coachings. Und des ist für mich a a gute Quelle, um vielleicht frühzeitig auf Dinge reagieren zu können, wo man jetzt als Unternehmen oder Organisation aufpassen muss. //mhm// Und auf diese Dinge auch scharf zu stellen. //mhm// Des hod jetzt goa ned so vü mit den Personen selbst zu tun, sondern die kriegn einfach sehr vü mit, wos vielleicht für uns a wichtig ist, um da früh oder auch drauf zu reagieren oder anfoch nur des Bewusstsein zu haben: "Halt. Da muss ma vielleicht aufpassen. Da sollt ma als Organisation hinschauen!", und vielleicht generell irgendwelche Änderungen anstoßen oder da ein Augenmerk drauflegen. Des kann ganz unterschiedlich sein.	9f
10	27	Also wirklich Empfehlungen. Dann das persönliche Gespräch. Aber ob der jetzt a tolle Webseite hot oder a tolle Aussendungen, des, des is für mi ned relevant.	3

10	28	Die empfinde ich sehr, sehr positiv. Natürlich werd ich bombardiert mit Zuschriften, Broschüren, E-Mails, Anrufen. Auch bei Messeauftritten. Ahm.	7
10	29	Nein, wenn ich die Messe besuche.	7 - Präzisierung von Messeauftritt
10	30	Also richtige Programme ham wir da ned am Laufen. Es ist nur individuell.	2c
10	31	Also die, dies in Anspruch nehmen, nehmen des schon ernst und empfinden des auch als Mehrwert für, für ihren beruflichen Alltag.	8d
10	32	Ich bin so quasi das verbindende Glied. Ich kann auch glaub ich, ganz gut einschätzen, wer passt zu wem? Oder wer könnte da am ehesten den Zugang schaffen? Wer braucht a bissl an tafferen Coach? Wer braucht eher den sanfteren? //mhm// Also so ein bissl den Match zwischen den Persönlichkeiten, und wo ich glaube, dass man am ehesten den Zugang findet.	8a
10	33	Ist relativ unkompliziert ((lacht))	8b
10	34	Bedarf wird gemeldet. Dann, ahm, setz ich mich mit dem Mitarbeiter zam. //mhm// Sag ihm, in welche Richtung solls gehen? Was soll bearbeitet werden? Und, ahm, und dann stell ich mal ein persönliches Gespräch her und schau, passts, passts nicht. Zu meist kennan jo die Leit die Trainer, jo schon aus dem Bereich und sogn: "Jo, kaun i ma vorstellen", dann is des ned unmittelbar notwendig, weil sie schon bekannt sind. Und dann wird mal ein Termin ausgemocht und geschaut, ob des passt.	8b
10	35	Auf Wunsch kann schon die Ausbildung und des ois, //mhm//, ah wenn des jemand zum ersten moi mocht, gibt's natürlich die Information, dass man sagt: "Du, des is wos...", weil oft, die Leit sind sehr misstrauisch und wie gesagt: "Des is wos zwischen euch beiden! Und der Coach soll a ned nochher über die Dinge reden, die ihr besprecht, die ihr do mochts. Des soll wirklich dir helfen!"	8d
10	36	Ich, wie gesagt, Personalisten sind ja immer sehr gut vernetzt //mhm// und da hol ich mir eher Empfehlungen ein von Kollegen, wenn speziell, wenn es irgendein spezielles Gebiet ist, ob es da schon Erfahrungswerte gibt.	3
10	37	Wir ham da so ein Netzwerk in der Region. Dann natürlich a im Konzern und, ja, im Laufe der Jahre baut man si des anfoch auf und greift dann immer wieder. Wir sind da auch übers Internet vernetzt.	3
10	38	Aber mein bevorzugter Weg ist eben Mundpropaganda, Empfehlungen, eigene Erfahrungswerte, dass man eben mal bei einem Training war oder bei einer Veranstaltung. Dass du sagst: "Genau der ist es. Den brauch ich!"	7

10	39	Wie gesagt persönliche oder eigene Erfahrungswerte, ja. Aber ich würd jetzt nie auf die Idee kommen im Internet zu suchen nach, was i ned, an Coach, ja.	7a
10	40	Dass man, ok, da kauf ma jetzt einen Zehnerblock //mhm// oder ein Zehnerblock und auf den greifen zwei, drei Leute zu.	2c
10	41	Na es ist schon sehr gemischt, was da angeboten wird. //mhm// Und, (...) und teilweise, ahm, *räuspern*, gut, wenn man dann natürlich länger mit jemandem zusammenarbeitet, tut man sich auch leichter. Wenn's ein Paket mit Trainings oder so ist, dann kann man schon bessere Stundensätze oder Tagessätze ausverhandeln. Aber die Bandbreite ist sehr groß. Also von 1500 bis zwaahoib da ist alles drin.	5
10	42	Na. Eigentlich ned. Also des was wir bei uns verwenden, nicht	Etwas außer Zehnerblöcke und Tagsätze?
10	43	Na es is schon auf den Coach direkt.	Zehnerblöcke für Institut oder bei einem einzelnen Coach?
10	44	Eigentlich Coaching, also Coaching-Leistung. Und was dann letztendlich die Führungskraft in Anspruch nimmt, ist wirklich was zwischen den beiden. Ob des jetzt eher fachlich ist oder mitunter was Persönliches. Also, des, des is scho was, was die beiden miteinander vereinbaren.	6
10	45	Also grob gebe ich es dem Coach schon mit, was Themen sein könnten. Aber letztendlich ist es dann wirklich, damit auch die Vertrauensbasis gesichert ist, was zwischen den beiden.	6
10	46	Durchaus positiv. Also es besteht Gesprächsbereitschaft und hängt natürlich immer vom Kontingent ab. Also wenn man längere Perspektiven hat in einer Zusammenarbeit, dann kommen die Leute schon mit dem Preis entgegen.	5c
10	47	Weil beim Coaching ist einfach wichtig, dass die Chemie passt und dass man Vertrauen aufbaut.	1 - in Bezug auf Trainer, die dann C werden und den MA schon ein Begriff sind
10	48	Und da muss des Vertrauen da sein. Da muss ich mich auch aufmachen trauen, um Mehrwert zu generieren.	7b
10	49	Bis dato nicht. Also es wird vorwiegend, na, also, wir haben jetzt zum Beispiel bei Projektmanagement, ah, da gab es auch schon Coaching. Aber das waren eher Fachcoachings, in, in Richtung //mhm// Projekte abwickeln und, und //mhm// da sich begleiten zu lassen.	Über Führungskräfte hinaus?
10	50	Weil wir da einfach den größten Bedarf erkannt haben.	Warum Coaching für FK?
10	51	Wir versuchen oder zu meist werden die Führungskräfte aus den eigenen Reihen rekrutiert.	2a

		Und da gibt's halt oft die Schwierigkeiten vom Mitarbeiter oder vom Kollegen zur Führungskraft.	
10	52	Dann, wie gesagt, Führungskräfte sind auch die Multiplikatoren im Unternehmen. Die Dinge vorantreiben, die Dinge umsetzen.	2a
10	53	Vor allem die zweite Führungsebene, die so eine Sandwich-Position hat, aus der es oft schwierig heraus zu agieren ist und die wollen wir einfach unterstützen, dass sie die vorgegebenen Ziele umsetzen, in die Rolle hineinwachsen können und jeder seine individuellen Schwierigkeiten da bearbeiten kann.	2a
10	54	einmal jährlich machen wir eine Performance Analyse, wo wir uns die low und top Performer anschauen und schauen, wie können wir die bestmöglich unterstützen? Einerseits, ah, um die Top-Performer zu halten und sie weiterzuentwickeln und auch die, bei den Low-Performern zu identifizieren, was ist es denn, dass sie Schwierigkeiten haben? Ist es das falsche Aufgabengebiet? Sind sie überfordert? Also es gibt da die unterschiedlichsten Gründe. Und dann schauen wir, was könnte da die passendste Form sein um, um da zu unterstützen? Und da kann unter anderem auch ein Coaching raus purzeln.	2b
10	55	Also es geht vorwiegend um Führungscoachings, Fachcoachings und Projektmanagement-coachings.	6
10	56	Und manchmal sind, ahm, heißere Themen. Zum Beispiel auch ein Beispiel aus der Vergangenheit. 2009 hat uns die Krise auch ziemlich erwischt. Und wir mussten sehr viele Kündigungen auch durchführen. Das heißt wir haben wirklich allen Führungskräften Coaching zukommen lassen: Wie führe ich Trennungsgespräche? Worauf muss ich aufpassen? Das war was, was sehr punktuell war und dann geendet hat, nachdem der Bedarf jetzt für das konkrete Thema erledigt war. //mhm// Wie geh ich mit den Reaktionen um? Weil da rennt einfach ein Schema ab, das völlig normal ist. Nur muss ich einfach wissen, was kommt da auf mich zu und wie geh ich damit um? Das kann auch immer passiern. //mhm// Das ist halt immer anlassbezogen. Aber sonst sind es immer individuelle Geschichten.	8e

Unternehmen 11

U	#	Aussage	Kontext
11	1	Immer dann, wenn's konkret wird, schau ich mir halt amal, zum Beispiel, such ich im Internet. Ham die eine Homepage? Weil für diesen ersten groben Eindruck schau' ich mir ganz gern eine Homepage an. //mhm// Dann kontaktiere ich die, schildere grob, ahm, was wir brauchen oder warum ich anrufe. Und mach mir einen Termin aus für ein persönliches Gespräch //mhm//. Ahm. Und in diesem persönlichen Gespräch versuch ich dann wirklich amal einen Eindruck von dieser Person zu bekommen. Wer ist das? Was hat diese Person schon gemacht? Was ist eigentlich das Portfolio der Person? Mit welchen Methoden arbeitet diese Person? Und versuch zu schauen, in wie fern passt das zu uns und unserer Unternehmenskultur.	1 - Ergänzung zu Auswahl
11	2	Sie müssen das Gefühl haben, ok, von dem kann ich wirklich Feedback annehmen. Von dem kann ich lernen. Der kann mir weiterhelfen, mich weiterbringen. Der kann auf meine Person so eingehen, wie ich mir das vorstelle. Der Stil der Kommunikation passt zu mir //mhm// einfach. Und das muss passen. Und wenn jemand sagt: "Ok, ich will XY", dann ist das in der Regel für uns ok.	Während des Matching bzw. Kennenlernens
11	3	Also ich würd mir wünschen, dass, ahm, (...) wenn Coaches auf mich zukommen, dass sie sich vorher informiert haben: Was macht *Firmenname* überhaupt? Was ist das für ein Unternehmen? Was ist dann in Österreich für ein Unternehmen? Wir sind keine Produktion hier. Wir bauen keine *Produkt*. ((lacht)) Ah. Also dass sie einfach schon sich informiert haben, was ist die Situation dieses potenziellen Kunden. Was könnte der für Themen, ah, haben, bei denen er vielleicht Unterstützung braucht. Ah und da schon ein bissl spezifischer darauf eingehen.	7
11	4	Ja, also prinzipiell ist es so, dass wir da einfach auch auf Grund von Empfehlungen handeln.	1
11	5	Weil wir unterscheiden im Prinzip zwischen Trainer und Coaches. Und die Trainer sind die, die uns halt laufend begleiten bei den lokalen Trainingsangeboten, die wir hier in Österreich organisieren. Und dann gibt's Coaches, die aber schon vorrangig im Bereich der Führungskräfteentwicklung eingesetzt sind //mhm//	Frage vorab an Interviewerin
11	6	Also ich glaub das Problem ist wirklich, dass es eine Unmenge an Coaches gibt. //mhm// Und das teilweise nicht gut abgegrenzt ist: Was ist ein Coach? Was ist ein Trainer? Gibt's da überhaupt Unterschiede? Also ich glaub schon, dass es da Unterschiede gibt. Aber ich glaub, dass sich viele einfach Trainer als Coaches bezeichnen //mhm//,	4

		aber sie sind keine Coaches. Trainer ist auch nicht schlechter, aber es ist ein bissl eine unterschiedliche - die Erwartungshaltung, die ich habe, ist einfach eine unterschiedliche. Und ich glaub, dass das ganz schlecht abgegrenzt ist. Ahm. Ich würd gar nicht sagen bewusst abgegrenzt.	
11	7	Also als Pool würde ich das nicht bezeichnen, was wir haben. Muss ich ganz offen gestehen. Also wir haben Kontakte. //mhm// Aber dazu, dass wir, ich glaube wir nutzen es zu wenig, dass wir sagen es wäre ein Pool. Das wäre jetzt übertrieben.	8
11	8	Also ich hab vier, fünf Kontakte, da weiß ich, ok, das ist die und die Person, Mann oder Frau, kenn ich ein bissl den Lebenslauf, weiß was die gemacht haben. Welche Branchenerfahrungen oder operative Erfahrungen, die schon gesammelt haben. Wie lang die schon im Trainings, Coaching Bereich tätig sind. Was für Schwerpunkte sie auch haben in ihrer Arbeit.	8
11	9	Also ich kenne nur einen Fall. Wo man dann draufgekommen ist -. Da ging's darum, eine Führungskraft im Bereich, im Bereich Präsentations-Skills zu schulen. //mhm// Ahm, beziehungsweise das begleitend, also in englischer Sprache. //mhm// Und das war unsere Grundannahme, dass es ausreichen würde, wenn wir dieser Person einfach einen Coach zur Seite stellen, der Präsentations-Skills in Englisch schult. //mhm// Wo wir dann aber, bei der ersten Präsentation, die er dann gehalten hat, wir gesehen haben, ok, das passt so eigentlich nicht oder funktioniert so nicht, weil, ahm, die Techniken an sich im Präsentieren beherrscht er	2c
11	10	Also, wenn wir wirklich durchgehend negatives Feedback bekommen. Wenn er durch irgendwelche Aussagen aufgefallen ist, wo wir sagen, ok, das geht nicht. Ahm, das ist für uns nicht vertretbar. //mhm// Sei es jetzt in Richtung alles was Gender, Gleichberechtigung, Diversity sozusagen betrifft. Wenn da zum Beispiel irgendwas sein sollte. Wenn's irgendwelche Compliance Themen geben würde, sowas wäre ein No-Go natürlich! //mhm// Aber ansonsten, wenn ich wirklich sehr negatives Feedback einfach nur bekomme, dann muss ich mir auch immer selber die Frage stellen. Offenbar habe ich da etwas übersehen, wenn das doch so negativ auffällt, dann liegt's vielleicht nur an dem Coach, sondern hat vielleicht irgendwas Grundlegendes von vorne herein nicht gepasst und dann muss ich auch auf mich selber schauen.	8e
11	11	Also nach jedem Coaching oder Training, das wird mit Feedback abgeschlossen also mit schriftlichem Feedback. Zusätzlich auch noch mit mündlichem Feedback. Schriftlich in Form eines Feedback-Bo-	9

		gens. Der aber individuell an das Format der Veranstaltung angepasst wird. Wo immer auch natürlich Feedback zum Coach eingeholt wird. Ahm und zusätzlich dann frag' ich die Leute einfach noch. Da frag' ich nochmal persönlich nach. Wie hats dir gefallen? Was war besonders cool? Wie war der Trainer? //mhm// Also da noch so ein paar persönliche Meinungen einholen.	
11	12	Aber zwischendurch fragen wir natürlich immer nach. Damit wir eben merken, passt das? Oder gibts da Themen, die doch nicht so gut funktionieren und wir müssen was verändern. Weil manchmal ist es ja so, dass, ahm, vielleicht die Erwartungshaltung einfach ein bissl unterschiedlich ist aber, wenn man dann drüber spricht und drüber redet, dann kann man das ganz leicht ausbügeln. Und das passiert dann nach der zweiten Session, wo das vielleicht vorgekommen ist, perfekt. //mhm// Und ich würde mal sagen, ein guter Coach ist ja daran interessiert auch, nach jeder Coaching-Session auch abzuklären, was war gut. Was war vielleicht auch weniger gut? Ah, wo muss ma drauf bleiben? Wie gehen wir weiter? //mhm// Also der wird das auch von sich aus erwarten oder verlangen, dass er dieses Feedback bekommt.	9
11	13	Dass man vielleicht die Richtung im Coaching ein bissl adaptiert, dass man Schwerpunkte da verändert. Ahm, das ist die einfachste Variante. Bis hin, dass man eben sagt, man bricht das ab und sucht sich einen neuen Coach.	9c
11	14	Das passiert dann auch abschließend nach dem Prozess. Beziehungsweise auch zwischendurch, ahm, immer, also einfach, also, bei uns ist es in der Regel so, dass alle Coaches, selbst daran interessiert sind, sofort nach den Einheiten Feedback auch von uns, ahm, einzuholen //mhm//, ahm, beziehungsweise holen sie sich das eh auch direkt am Ende einer Veranstaltung von den Teilnehmern oder vom Teilnehmer. Ahm, und wir telefonieren in der Regel eigentlich am nächsten oder vielleicht spätestens zwei Tage nach dem Training und stimmen uns ab. Was hab ich an Feedback gehört? Was war der Eindruck des Coaches? Gibts da vielleicht Dinge, wo man, weiß nicht, ah, vielleicht näher drauf eingehen muss. Vielleicht gegen steuern muss oder läuft das eh so, wie es laufen soll? Und wir legen dann einfach die nächsten Schritte fest.	9d
11	15	Status, wo stehen wir? Ahm. //mhm// Sind wir da, wo wir sein wollen? Nach Ende der Veranstaltung, ja. Und wenn nicht, was fehlt noch. Wie können wir dorthin kommen beim nächsten Mal?	9f
11	16	In dem Fall eigentlich ausschließlich ich. Manchmal mach ichs gemeinsam mit meinem Vorgesetzten. //mhm// Also kommt auf die, den Umfang (...)	9e

		dieses Coaching-Themas an //mhm// oder wie viele Leute da drinnen sind. Wenn das eine sehr große Sache ist, dann ist da mein Vorgesetzter auch mit dabei. In der Regel, bei diesen normalen Geschichten, bin ich nur allein bei diesen Gesprächen und stimme mich dann natürlich auch mit ihm ab, dass er auch Bescheid weiß!	
11	17	Dass sie, ahm, auch eine Anlaufstelle haben außerhalb des Unternehmens, wo sie vielleicht einfach einmal wirklich, ahm, ja von einer externen Person, die nicht involviert ist, in dieses Tagesgeschehen, Meinungen, Herangehensweisen bekommen. Eine Art Sparring Partner vielleicht auch für sich persönlich haben, um bestimmte Handlungsweisen oder Vorgehensweisen auch zu challenge, abzuchecken.	2a - Warum Coachings für FK?
11	18	Und dann kommt's wirklich auf das persönliche Gespräch an. Also es sind sehr viele soft Faktoren //mhm//, würde ich mal sagen, die den Ausschlag geben. Also wichtig ist, dass ich mal das Gefühl habe, die Person, der Coach versteht unsere Situation oder die Situation des Kollegen. //mhm// Ahm. Und kann weiterhelfen. //mhm// Also wichtig einfach, dass er unsere Situation oder die Situation in der der Kollege drin ist, versteht //mhm//, sich ein Bild davon machen kann, was sind da die vielleicht schwierigen Punkte, die Knackpunkte. Worum geht's uns wirklich? //mhm// Wo wollen wir hin? Ahm. Dass er uns dabei unterstützen kann. //mhm// Und des ist halt ein Thema, das vor allem halt im persönlichen Gespräch geklärt wird. Auch nicht nach einem Fragebogen abgefragt wird. Ja. ((lacht)) Es ist, da geht's wirklich sehr stark wirklich um einen persönlichen Eindruck. //mhm//	1c
11	19	Ahm, aber, wo ich, wo ich schon manchmal draufgekommen bin, ist in persönlichen Gesprächen mit Coaches, dass sich manche schwertun, sich, also mit sich, sich mit wenigen Worten vorzustellen und die Message rüber zu bringen. Also wofür stehen sie eigentlich? Was ist ihr USP? Wie kommen sie zum Erfolg? Was macht sie aus? Ja. //mhm// Ah. Und das hab ich schon in verschiedenen persönlichen Gesprächen erlebt, dass es manchmal sehr schwer raus zu finden war. Und wenn ich mir da sehr schwer tue, dann sind die Chancen gering ((lacht)), dass man dann im Endeffekt mit dem Coach zusammenarbeitet. Also, dass man wirklich in kurzen Worten seinen USP zusammenfassen kann. Und das hab ich schon öfter bemerkt. Das funktioniert bei vielen nicht, obwohl man davon ausgehen würde, dass diese Leute ja, erstens mal geschult sind, gewandt sind, kommunikativ, gut sind, ja. //mhm// Das ist für mich immer wieder überraschend. //mhm// Ja.	3a

11	20	Ich glaub einfach, man versucht sich so positiv, wie möglich darzustellen und das meiste funktioniert auch sehr stark über in sozialen Medien, über Mailings, Massen-E-Mails oder Postings, die man bekommt. Und das, dass sehr schwammig oft, das verpackt ist, was die einzelne Person einfach bietet. //mhm// Oder einfach nicht das im Endeffekt, nicht das drinnen ist, was versprochen geworden ist.	4
11	21	Ja. Ständig. Und ich glaube das ist eines der ineffizientesten Dinge, die man machen kann, als Coach. Also ich will jetzt nicht gscheiter sein als der Coach. Aber ich glaub schon, dass die meisten Kollegen, Kolleginnen in HR so viel um die Ohren haben, dass sie diese E-Mails und Postwurfsendungen, die da kommen, Kataloge und Flyer, was auch immer. Man schaut sich das nicht im Detail an.	4 - Massenmailings?
11	22	Jetzt ist mir entfallen, was ich sagen wollte. Also eher, wirklich Zielgruppen spezifisch auch zu agieren //mhm//. Also ich glaube, dass viele Coaches nach wie vor nicht zielgruppenspezifisch agieren, sondern eben eine Aussendung von irgendwas machen, was an irgendeinen Verteiler geht, wo hunderte von Personen drinnen stehen und das kostet wahrscheinlich auch viel Zeit und Geld und ich glaube, das ist nicht effizient.	4
11	23	Beziehungsweise auch über Fachzeitschriften zum Beispiel. Also wenn ich in Fachzeitschriften Artikel lese von Leuten, wo ich denke, ja klingt spannend. Dessen Thesen oder, oder Aussagen, ahm, dann, dann ist das für mich etwas, wo ich mir denk, ok, das merk ich mir oder das, ahm, leg ich mir irgendwo so ab, dass ich es wiederfinde, wenn ich es vielleicht mal brauche	4
11	24	Ja. Also ich glaub eh, was Homepage betrifft, ahm, also diese Mailings würde ich, wie gesagt, weglassen. Ich glaube das ist nicht zielführend.	4b
11	25	Also Werbung ist finde ich sehr unterrepräsentiert, bis auf Mailings, die ich kenne. Ahm. (...) Wenn, wenn man jetzt wirklich klassische Werbeformen nimmt, glaub ich, da gibt's nicht viel außer diesen Mailings, also für mich zumindest, was sichtbar ist. Es kommt nur ein bissl drauf an. In Social Media wird's wahrscheinlich auch einige geben, die unterwegs sind, und sich dort entweder mit Beiträgen oder mit sonstigen Postings auch zu Wort melden. //mhm// Ahm. Ist glaub ist eine gute Variante im Gespräch zu sein und, ahm, immer wieder sozusagen auch Aufmerksamkeit zu bekommen. Vielleicht auch zu Themen, die man nicht unbedingt mit dieser Person in Verbindung gebracht hätte. Und die Zielgruppe ist enger definiert. //mhm// Wenn man sich einfach in bestimmten Netzwerken bewegt.	7

11	26	Beides, also Telefon, E-Mail, persönliche Gespräche. Und den Ausschlag gibt aber immer das persönliche Gespräch im Endeffekt. Das Telefon ist dafür da, dass man Termine vereinbart. Dass man sich kurz mal abstimmt. Wenn man eine Frage hat, dass man sich kurz meldet oder wenn der Coach eine Frage hat und sich kurz meldet, dass man irgendwelche Informationen austauscht. Aber um auf den Kern der Sache zu kommen und wirklich die Leistung genau zu definieren ist, glaub ich, also //mhm//, unbedingt notwendig das da ein persönliches Gespräch stattfindet.	7
11	27	Und ich bin durchaus der Meinung, dass es in Österreich sehr viele, sehr professionell agierende Coaches gibt. Aber wie gesagt, ich hab auch schon die Erfahrung gemacht und das hat mich doch auch erstaunt, weil ich der Meinung bin, dass das sehr gut ausgebildete Personen sind, deren Geschäft es ja ist, sich als Person zu präsentieren und wo ich dann überrascht war, wie schlecht es funktioniert hat. //mhm// Ahm. Kann man natürlich die Frage stellen, vielleicht ist es an mir gelegen und meinen Fragen. Aber. Ahm. Ja. Also ich glaube, dass sich manchmal Coaches schwertun, ah, ihren USP rüber zu bringen. Vielleicht auch auf Grund der, auch Fülle von verschiedenen Dingen, die sie machen können, schon erlebt haben. Ahm. Und wenn sie einen neuen Kunden haben, den noch nicht so gut kennen, ist es vielleicht schwierig für sie, genau das herauszuarbeiten, was genau für diesen einen Kunden jetzt interessant ist.	7
11	28	Über Social Media, also LinkedIn zum Beispiel. Ahm. Oder Xing, wo es immer wieder auch Beiträge, Postings ahm von bestimmten Personen gibt. Und. Fachzeitschriften und Events, Branchen-Events	7a
11	29	Weil es aus unserer Sicht wichtig ist, dass gerade die Führungskräfte Feedback von außen bekommen. Ahm.	2a
11	30	Also im Endeffekt wird die Entscheidung getroffen von HR bzw. muss unser CFO zustimmen und einfach die budgetären Mittel da auch zur Verfügung stehen müssen. Wobei es so ist, dass sich unser CFO an sich in die Entscheidung nicht einmischt. Er will da eine Aufbereitung von Fakten haben. Warum ist das notwendig? Für wen ist das? Wer ist das? //mhm// Ahm. Wieviel kostet das? //mhm// Welcher Zeitraum ist das? Und dann ist das in der Regel in Ordnung. Also HR muss das argumentieren //mhm//, ahm, und, ja, und unser CFO gibt dann halt seinen Segen da auch noch dazu.	2b
11	31	Und wenn's dann wirklich konkret wird und wir eine Person bei uns im Haus haben, wo wir sagen, ok, da wär Coaching eine gute Sache, ahm, dann,	1

		ahm, sprech ich mit dem Kollegen oder der Kollegin, biete eben dieses Coaching oder die Coaches an, schildere kurz: das ist die Person. Die macht das und das und das. Das würde gut passen weil. Und dann gibt's einen Termin zwischen dem Coach und der Kollegin oder dem Kollegen. //mhm// Und im Endeffekt ist es dann schon so, dass der Kollege oder die Kollegin entscheidet, welchen Coach er sich auswählt, weil da gibt's oft sehr persönliche Themen, ahm, und, wichtig ist vor allem, dass, ah, die Kollegen auch mit dem Coach können, ganz einfach. Also da muss die Chemie stimmen.	
11	32	Kollege oder Kollegin entscheidet dann im Endeffekt, mit wem er arbeiten möchte. Wenn er nach dem ersten Termin sagt: "Na, die Person. Eigentlich ich hab das Gefühl gehabt, das passt nicht", ok, dann such' ma uns a zweite Person und machen einen zweiten Durchgang.	8c
11	33	Also es ist nicht so, dass ich sage: "Da hast jetzt drei. Und die drei schaut da an!", //mhm// sondern ich schlage mal eine Person vor //mhm//, von der ich der Meinung bin, dass sie die bestgeeignetste Person ist //mhm//. Wenn das aber doch nicht passen sollte, dann kommt die Nummer zwei.	8c
11	34	Ahm. Bekommt den Lebenslauf //mhm//, die Coaching-Schwerpunkte und die Referenzen.	8d
11	35	Das heißt, da gibt's ein Netzwerk, das entweder aus HR kommt oder auch von unserem HR Head zum Beispiel kommt oder auch von anderen Führungskräften, die auch über Veranstaltungen oder andere Ausbildungen, die sie bei anderen Firmen gemacht haben und vielleicht jemanden kennen gelernt haben.	1 - Ergänzung zu Auswahl
11	36	Also ich glaube sinnvoller ist es, ich weiß nicht, auf einschlägigen Events präsent zu sein. In bestimmten Netzwerken vertreten zu sein.	4 - Sinnvoller als Massenmailings
11	37	Also ich glaub wirklich, dass sich, ahm, ich meine auch als Coach ist man, lebt man ja im Endeffekt von seinen Referenzen. Also je bessere Referenzen man hat, umso weniger wird man sich um Akquisition kümmern müssen, weil die Kunden bei einem anrufen und du musst nicht einen potenziellen Kunden anrufen. Und da denk ich mir, über entsprechende einfach Aufträge, Mundpropaganda, vertreten sein, einfach in bestimmten Netzwerken, bei Vorträgen, auf Podien, wo man einfach auch sein Gesicht zeigt. Seine Ansichten auch mal vertritt oder seine Überzeugungen vielleicht auch mal einer breiteren Öffentlichkeit mal präsentiert, die aber trotzdem ein bissl zielgruppensortiert ist, sag ich jetzt amal.	4b
11	38	Also Homepage ist für mich da, dass ich einen ersten Eindruck bekomme. Also es ist mir schon wichtig, dass die Homepage halbwegs professionell	1c

		aufgebaut ist. Dass die übersichtlich ist. Dass ich da schnell zu den Kontaktdaten komme. Dass ich sehe, welche Trainings- oder Coaching-Schwerpunkte hat eine Person. Was sind die Methoden, mit der die Person arbeitet? Was gibt's für Referenzen? Ahm. Also dass man wirklich so einen groben Überblick bekommt.	
11	39	Also, wie gesagt, mir ist es wichtig, dass, also erste Informationen hole ich mir über eine Homepage. Mir ist es wichtig, dass die übersichtlich, modern, ansprechend gestaltet ist.	3a
11	40	Also meine Erfahrung ist die, dass Coaches, die in internationalen Netzwerken drinnen sind, aus unserer Sicht sehr hochpreisig sind //mhm// und es da auch keinen Verhandlungsspielraum gibt. //mhm// Kaum Verhandlungsspielraum gibt. Wir haben aber schon die Erfahrung gemacht, dass gerade, wenn man rein für den österreichischen Markt einen Coach sucht, dass die Preisgestaltung aus meiner Sicht in Ordnung ist. Dass Verhandlungsspielraum drinnen ist. Ja.	5
11	41	Also unsere Coaches verrechnen Tagsätze normalerweise. Kommt a bissl drauf an, um welche Sache es sich handelt. Also wenn es etwas ist, was in einem Zeitrahmen von mindestens einem halben Tag, ahm, erledigt wird, dann ist es ein Tagsatz, weil das ist dann der halbe Tagsatz. //mhm// Wenn's etwas ist, wo man sagt, ok, das ist wirklich rein auf Stundenbasis, weil da geht man vielleicht mal eine Stunde hin zu einem Beratungsgespräch, zu einem bestimmten Thema, dann schaut's anders aus. Dann ist es ein Stundensatz.	5
11	42	Also das wichtigste Produkt des Coaches ist seine Person. //mhm// Ah. Und (...) die, die, die Skills, die er mitbringt. Also ich denke mir, er muss seine Person verkaufen. Das ist das einzig wesentliche. Alles andere rundherum wird dann mit großer Wahrscheinlichkeit auch funktionieren. Aber seine Person muss stimmig sein. Es muss für den Kunden passen und dann wird er wahrscheinlich auch, wenn er realistisch ist, den geforderten Tagsatz dafür, für dieses Produkt auch bekommen.	6
11	43	Das ist natürlich immer ganz genau definiert, was die Leistung ist. Ahm. Egal wie umfangreich die Leistung ist. Es ist immer genau definiert. Es ist ein Zeitrahmen definiert, in dem die Leistung erbracht ist. //mhm// Es ist genau die Leistung definiert. Es ist definiert was in der Leistung der Trainer genau erbringt, was wir vielleicht noch zuliefern müssen, wenn das erforderlich ist. Also das ist alles genau ausdefiniert. Und das wird auch im Rahmen eines Vertrages dann abgeschlossen.	6
11	44	Ja, genau. Weil das muss ja für beide Seiten, also beide Seiten müssen wissen, woran sie sind. Das muss klar sein für beide Seiten, was will der	6b

		Kunde? Was kann ich bieten? Passt das zusammen? Das muss ja für beide Seiten klar sein. //mhm// Und das wird auch schriftlich festgehalten und das hat einen Preis.	
11	45	Also wenn man es in Produkte zusammenfassen würde, dann würden wir zum Beispiel, Team-Buildings als Produkt könnte man das bezeichnen oder eben auch Führungskräfte-Coaching, wenn man das als grobes Schlagwort nimmt, könnte man als Produkt bezeichnen. //mhm// Interkulturelles Coaching könnte man auch als Produkt bezeichnen.	6b
11	46	Im Prinzip sehr professionell, weil beide Seiten wissen, dass es ein Teil, einfach des Geschäftslebens ganz einfach ist. Es gibt einen Preis. Der Kunde ist mit dem Preis womöglich von vorne herein nicht zufrieden. Und man nähert sich an, ja. //mhm// Und es ist immer nur eine Frage, wie ich es kommuniziere, oder wie das Package ausschaut. //mhm// Und wenn ich von einem Package inklusive Person überzeugt bin, dann werde ich auch bereit sein, mehr zu bezahlen. Dann gibt's vielleicht auch weniger. Also dann werde ich diesen Spielraum, den ich habe, ausnutzen, aber ich werde dem Trainer nicht sein letztes Hemd nehmen, weil dann brauche ich mir auch nicht viel Leistung zu erwarten. //mhm// Wenn ich versuche, da zu sehr runter zu handeln. //mhm//.	5
11	47	Und dann gibt's Coaches, die aber schon vorrangig im Bereich der Führungskräfteentwicklung eingesetzt sind //mhm//. Beziehungsweise, wenn neue Führungskräfte ins Unternehmen kommen und vielleicht auch ein begleitendes Coaching brauchen, um sich in unsrer, doch sehr speziellen koreanisch geprägten Unternehmenskultur zurechtzufinden.	Frage vorab an Interviewerin