

Erfolg versprechende Positionierung (angehender) selbstständiger Coachs im Spannungsfeld von Authentizität, Professionalität und Marketinghandwerk: Eine Orientierung

MAS-Thesis von Armoneit Corina

Eingereicht bei Bruni Zsofia

MAS Coaching

Hochschule für Soziale Arbeit

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Olten

Hirschthal, im September 2024



(Quelle: Flaticon)

Abstract

Diese MAS-Thesis beantwortet die Fragestellung, wie es angehenden oder bereits selbstständigen Coachs gelingt, sich authentisch, professionell und Erfolg versprechend im Markt zu positionieren. Darüber hinaus sollen Empfehlungen resultieren, die zu einer (noch) Erfolg versprechend(er)en Positionierung beitragen. Handlungsleitend für die Fragestellung ist die implizite Hypothese, dass sich angehende oder bereits selbstständige Coachs aufgrund ihrer Tätigkeit (Stichwort: Abgrenzung zu unseriösen Coachs sowie helfender Beruf) und ihres Werdegangs (Stichwort: viel Coaching-, weniger Betriebswirtschaftswissen) verstärkt Spannungsfeldern ausgesetzt sehen. Besagte Spannungsfelder wurden mittels einer Literaturrecherche hergeleitet und dann aus Coachingsicht mit qualitativen Methoden (Expert:inneninterviews, Fokusgruppen) und aus Kund:innensicht mit quantitativen Methoden (Pulse Check) validiert. Die Ergebnisse zeigen, dass für Coachs und Kund:innen Professionalität und Authentizität unabdingbar sind. Die grössten Herausforderungen für angehende oder bereits selbstständig tätige Coachs stellt das Wissen bzw. Interesse rund um die Themen (Selbst-)Vermarktung dar. Hilfreich wären spezifische Unterstützungsangebote. Erfolgreiche selbstständige Coachs, Coachingbildungsinstitutionen sowie Coachingverbände könnten hierzu einen wertvollen Beitrag leisten.

Anzahl Wörter Abstract: 150

Anzahl Zeichen MAS-Thesis (inkl. Leerzeichen ohne Anhang und Verzeichnisse): 100'842

Vorwort und Dank

Vorliegende MAS-Thesis ist im Rahmen des Master of Advanced Studies (MAS) Coaching der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) entstanden. Sie ist zugleich der finale Baustein meines Coachingweiterbildungswegs an der FHNW.

Ich bedanke mich bei allen Menschen, die mich auf diesem Weg begleitet und mir diesen durch ihre unvoreingenommene Unterstützung ermöglicht haben. Besonders danke ich meinem Mann Alex, dass er mir stets den Rücken freigehalten und bedingungslos an mich geglaubt hat. Auch meinem Bruder Claude danke ich, dass er mich frag- und klaglos bei familiären Unterstützungspflichten entlastet hat. Ohne euch beide hätte ich es nicht geschafft!

Zsofia Bruni danke ich für ihre Umsicht und ihr Gespür bei der Definition meines MAS-Thesisthemas. Erst dadurch habe ich mein Herzensthema gefunden. Susan Rufer danke ich, dass sie mir bei der Entwicklung meines eigenen Geschäftsmodells die richtigen Fragen gestellt hat und nach wie vor eine Quelle der Inspiration für mich ist.

Ein besonderer Dank gilt auch all jenen Personen, die es mir ermöglicht haben, Werbung für die Erhebungen meiner MAS-Thesis zu machen oder selbst an diesen teilgenommen haben: Nur dank eurer Unkompliziertheit, Offenheit und der vielen wertvollen Beiträge und Einsichten hat diese MAS-Thesis in der vorliegenden Form entstehen können. Und schliesslich danke ich auch allen Feenfrauen und Feenmännern, die sich auf meine MAS-Thesis eingelassen, diese kritisch gegengelesen und mir ihr wertvolles Feedback gegeben haben!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Motivation der Themenwahl.....	6
2.1	Fragestellung und Zielsetzung	6
2.2	Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	6
3	Zentrale Begriffe.....	8
3.1	Geschäftsmodell	8
3.2	Marketing	11
3.3	Selbstmarketing	12
3.4	Professionalität im Coaching	13
3.5	Authentizität und Selbstkongruenz	14
3.6	Fazit und Ableitung theoretisches Modell	18
4	Erhebungen und Ergebnisse	20
4.1	Erhebungs-/Auswertungsmethode Expert:inneninterviews.....	20
4.2	Ergebnisse Expert:inneninterviews.....	21
4.3	Erhebungs-/Auswertungsmethode Fokusgruppen.....	23
4.4	Ergebnisse Fokusgruppen.....	26
4.5	Erhebungs-/Auswertungsmethode Pulse Check.....	37
4.6	Ergebnisse Pulse Check	38
5	Diskussion.....	41
5.1	Zusammenfassung Ergebnisse, Beantwortung Fragestellung	41
5.2	Ableitung Handlungsempfehlungen.....	44
5.3	Selbstreflexion und kritische Würdigung.....	45
5.4	Fazit und Ausblick	47
6	Literatur- und Quellenverzeichnis	48
7	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	52
8	Anhang.....	53

1 Einleitung

Coaching boomt. So besagen die aktuellen Ergebnisse der ältesten Langzeit-Befragung zu Coaching aus dem Jahr 2023, dass die Anzahl Coachings seit 2019 kontinuierlich steigt und sich die für einen Coaching-Prozess aufgewendete Zeit im Vergleich zu 2018 im Durchschnitt um etwa zwei Stunden erhöht hat (Bachmann, 2023).

Coaching steht aber auch in der Kritik. So wird seit einigen Jahren, befeuert durch z.B. die Schweizer Boulevardpresse (Blick Online, 2023) oder deutsche öffentlich-rechtliche Sender (ZDFheute, 2023), weit über die Coachinggemeinschaft hinaus darüber diskutiert, warum sich jedermann/jedefrau Coach nennen und als Coach tätig sein darf, und zwar unabhängig davon, ob er oder sie über eine entsprechende Ausbildung verfügt. Tatsächlich ist der Beruf als Coach nach wie vor weder in der Schweiz (Seiger & Künzli, 2011) noch in Deutschland eine geschützte Berufsbezeichnung (Rauen Group, o. J.).

Zwar mag die Zugehörigkeit zu Coachingverbänden interessierten Kunden:innen als Hinweis für seriöses Coaching dienen, manche wissen aber möglicherweise auch nicht darum. Dies birgt in Zeiten von Social Media und Internet die Gefahr, an unseriöse Coaches zu gelangen (Süddeutsche Zeitung Online, 2023). Auch die RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023 (Rauen, Barczynski, Ebermann, Plath & Tanzil, 2023) zeigt, dass die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda durch zufriedene Kunden:innen aus Sicht der befragten Coaches nach wie vor als das wirkungsvollste Werbemittel gesehen wird und im Gegensatz dazu lediglich ein Fünftel der befragten Coaches Social Media für Marketingaktivitäten nutzen. Und dies, obwohl die aktuelle (Rauen et al., 2023) wie auch die vorangegangenen RAUEN Coaching-Marktanalysen (Rauen, Barczynski, Ebermann, Plath & Tanzil, 2022) auf die grosse Bedeutung von Social Media für Marketingaktivitäten hinweisen.

Es stellen sich folgende Fragen: Könnte eine stärkere Sichtbarkeit im Markt zu mehr Kunden:innen führen und gleichzeitig als Gegengewicht zu unseriösen Anbietenden dienen? Und: Was müssen Coaches für sich klären, um sichtbar(er) zu werden und sich Erfolg versprechend(er) im Markt zu positionieren?

Genau diesen Fragen geht diese MAS-Thesis nach. Handlungsleitend ist dabei die implizite Hypothese, dass sich angehende oder bereits selbstständige Coaches aufgrund ihrer Tätigkeit (Stichwort: Abgrenzung zu unseriösen Coaches sowie helfender Beruf) und ihres Werdegangs (Stichwort: viel Coaching-, weniger Betriebswirtschaftswissen) verstärkt Spannungsfeldern ausgesetzt sehen, die es zu klären gilt, um sich Erfolg versprechend im Markt zu positionieren.

2 Motivation der Themenwahl

Die Themenwahl und Vorgehensweise für diese MAS-Thesis wurden einerseits durch die berufliche Sozialisierung, andererseits durch die persönliche Haltung der Autorin als Coach beeinflusst. So beschreibt sich die Autorin hinsichtlich ihres beruflichen Hintergrundes oft mittels dreier Hüte, nämlich demjenigen der Betriebswirtschaftlerin, der Psychologin und der Coach. Für die Betriebswirtschaftlerin sind Effizienz-, Effektivitäts-, Kosten- und Nutzenüberlegungen zentral. Die Psychologin legt Wert auf ein methodisches und wissenschaftliches Vorgehen, sie sieht Menschen als Expert:innen ihrer selbst. Die Coach schliesslich sorgt für Individualisierung, Kontextualisierung und Relativierung und unterstützt beim Finden tragfähiger Lösungen innerhalb des Lösungsraums der Klient:innen. Beim Aufbau der eigenen Teil-selbstständigkeit und in der Auseinandersetzung mit dem eigenen Coaching- und Beratungsprofil sah sich die Autorin, wie auch einige ihrer Weiterbildungsweggefährten:innen, mit genau diesen Fragen konfrontiert, deren Beantwortung sich diese MAS-Thesis widmet (s. Kapitel 1). Die MAS-Thesis soll demnach als Hilfestellung für professionelle (angehende oder bereits selbstständige) Coachs dienen. Sie soll aber auch Institutionen inspirieren, um professionelle (angehende oder bereits selbstständige) Coachs besser hinsichtlich ihrer Selbstständigkeit zu unterstützen. Daher bindet diese MAS-Thesis vor allem diejenigen Zielgruppen für die Datenerhebung ein, die am ehesten einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten können: Fachexpert:innen, angehende oder bereits selbstständige Coachs sowie potenzielle Kund:innen.

2.1 Fragestellung und Zielsetzung

Die MAS-Thesis widmet sich folgender Fragestellung:

Wie gelingt es angehenden oder bereits selbstständigen Coachs, sich professionell, authentisch und Erfolg versprechend im Markt zu positionieren?

Aus der MAS-Thesis sollen letztendlich Empfehlungen resultieren, die zu einer (noch) Erfolg versprechend(er)en Positionierung im Markt beitragen.

2.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die MAS-Thesis ist eine Kombination aus Literaturrecherche und empirischer Arbeit. In einem ersten Schritt werden die zentralen Begriffe Geschäftsmodell, (Selbst-)Marketing, Professionalität im Coaching, Authentizität und Selbstkongruenz hergeleitet und basierend auf möglichen relevanten Themen und Spannungsfeldern ein vorläufiges, theoretisches Modell abgeleitet. In einem zweiten Schritt wird das vorläufige, theoretische Modell mittels dreier Expert:inneninterviews inhaltlich gesättigt und erweitert. In einem dritten Schritt wird besagtes Modell mittels professionellen (angehenden oder bereits selbstständigen) Coachs anhand von sechs Fokusgruppen weiter gesättigt und überprüft. In einem vierten Schritt werden die

Kernpunkte des so abgeleiteten Modells durch potenzielle Kund:innen mittels eines Pulse Checks (Kurzumfrage) validiert und finalisiert. Schliesslich werden in einem fünften Schritt Empfehlungen aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet, die professionelle (angehende oder bereits selbstständige) Coachs bei der (noch) Erfolg versprechend(eren) Positionierung im Markt unterstützen sollen. Der gesamte Prozess ist in nachfolgender Abbildung zusammengefasst (s. Abbildung 1).

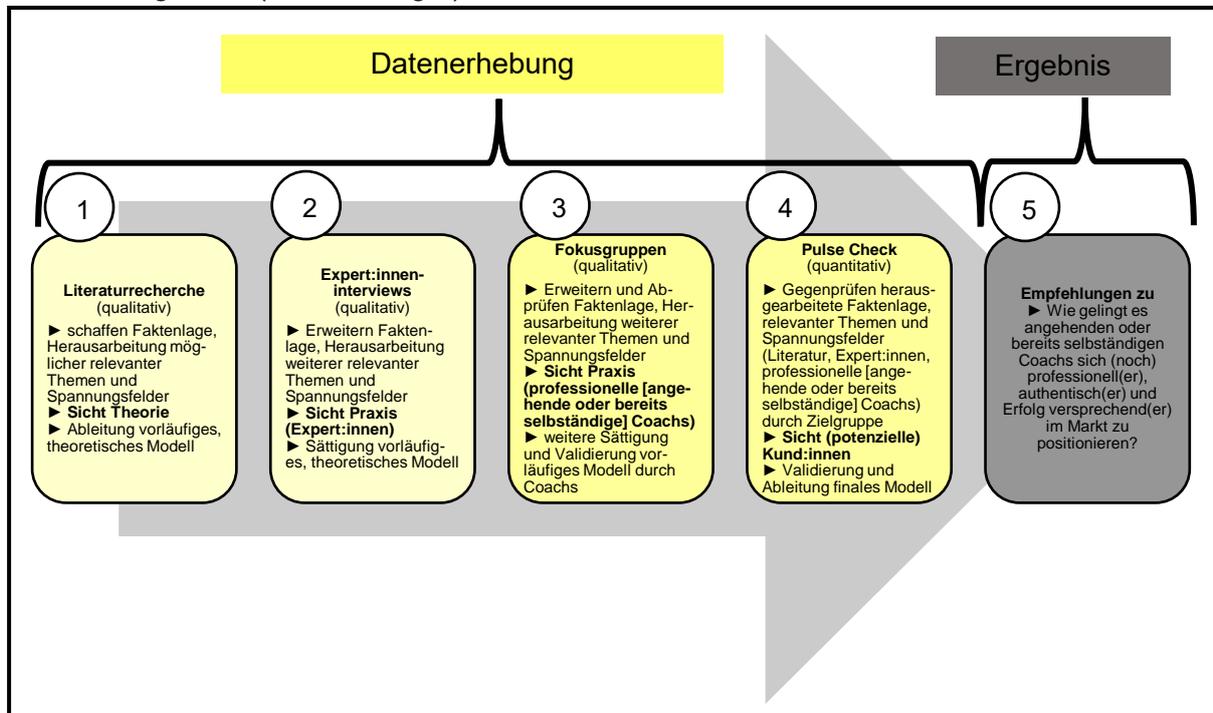


Abbildung 1. Vorgehen MAS-These in der Übersicht (eigene Darstellung)

3 Zentrale Begriffe

Nachfolgend werden die zentralen Begriffe dieser MAS-Thesis eingeführt. Dabei liegt der Fokus auf diesen Themen: Geschäftsmodell, Marketing, Selbstmarketing, Professionalität im Coaching, Authentizität und Selbstkongruenz. Mögliche Spannungsfelder mit Bezug auf diese Themen werden beleuchtet und abschliessend das vorläufige, theoretische Modell herausgearbeitet.

3.1 Geschäftsmodell

Sucht man auf Google nach «Wie gründe ich ein Unternehmen?», stösst man sofort auf Dienstleistende (z.B. Finanz- und Versicherungsinstitutionen, Gründerplattformen), die Checklisten für Unternehmensgründende bereitstellen. Besagte Checklisten fokussieren stark auf finanzbezogene und rechtliche Aspekte. Am Anfang jeder Checkliste steht in der Regel der Punkt «Entwicklung eines Geschäftsmodells» (z.B. PostFinance, o. J.).

Gemäss Gassmann, Frankenberger und Choudury (2021) definiert sich ein Geschäftsmodell darüber, *wer* die Kund:innen sind, *was* verkauft wird, *wie* man es herstellt und welcher *Wert* geschaffen wird. Gassmann et al. (2021) subsumieren dies im sogenannten magischen Dreieck (s. Abbildung 2):

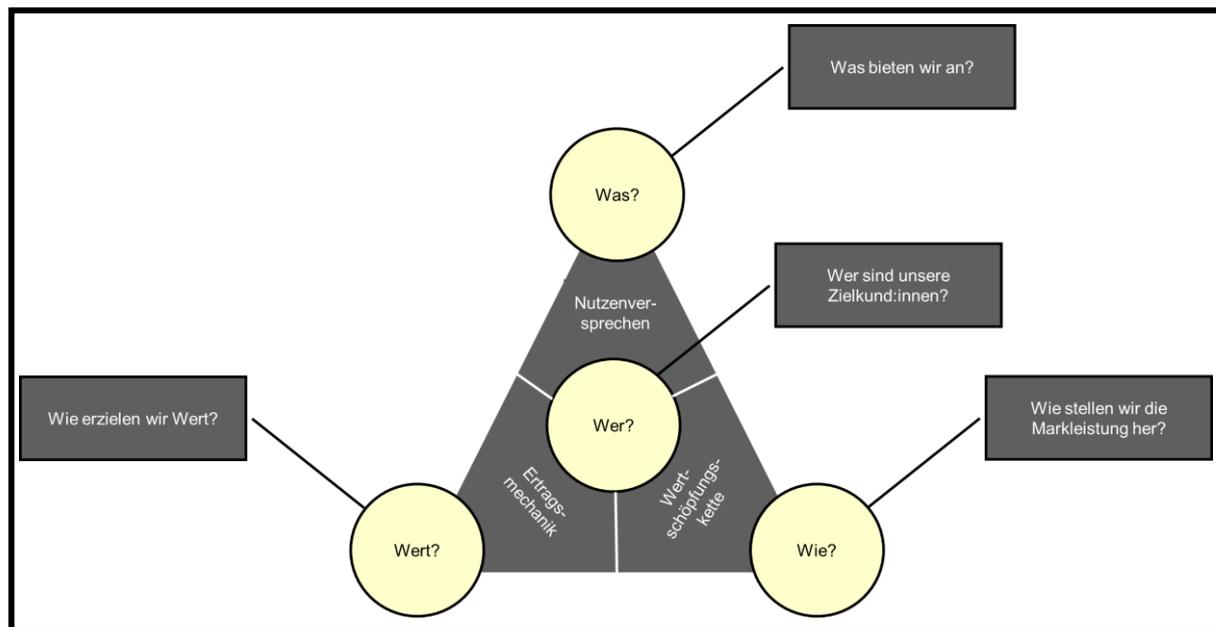


Abbildung 2. Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen des Geschäftsmodells (eigene Darstellung nach Gassmann et al., 2021)

Beim *Wer* stehen klar herausgearbeitete Zielgruppen und Kund:innensegmente im Vordergrund (Gassmann et al., 2021). Übliche Kund:innensegmentierungskriterien sind gemäss Bellone (2013) statistische Merkmale wie Geografie (z.B. Region, Wohnort) oder Soziodemografie (z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen), aber auch psychologische Kriterien (z.B. Persönlichkeit, Lebensstile, Interessen, Werte) oder Verhaltensunterschiede (z.B. Kaufverhalten,

Markentreue, Nutzungshäufigkeit, Reaktion auf Marketingaktivitäten). Das *Was* zielt auf das Nutzenversprechen ab: Es geht um das Angebot aller Marktleistungen, die aus Sicht der Kund:innen von Nutzen sind (Gassmann et al., 2021). Das *Wie* beschreibt die Prozesse, Aktivitäten, Ressourcen und Fähigkeiten, die letztendlich die Erbringung der Marktleistung gewährleisten (Gassmann et al., 2021). Der *Wert* schliesslich erklärt, warum eine Geschäftsidee finanziell überlebensfähig ist und umfasst die Kostenstruktur (Gassmann et al., 2021).

Eine etwas detailliertere Form zur Beschreibung des Geschäftsmodells bietet z.B. das Business Model Canvas nach Osterwalder (Osterwalder, 2004). Dieses besteht aus neun Elementen, nämlich Schlüsselpartnerschaften, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Kund:innennutzen, Kund:innenbeziehungen, Vertriebskanäle, Zielgruppen, Kostenstruktur, und Erlösquellen (s. Abbildung 3):

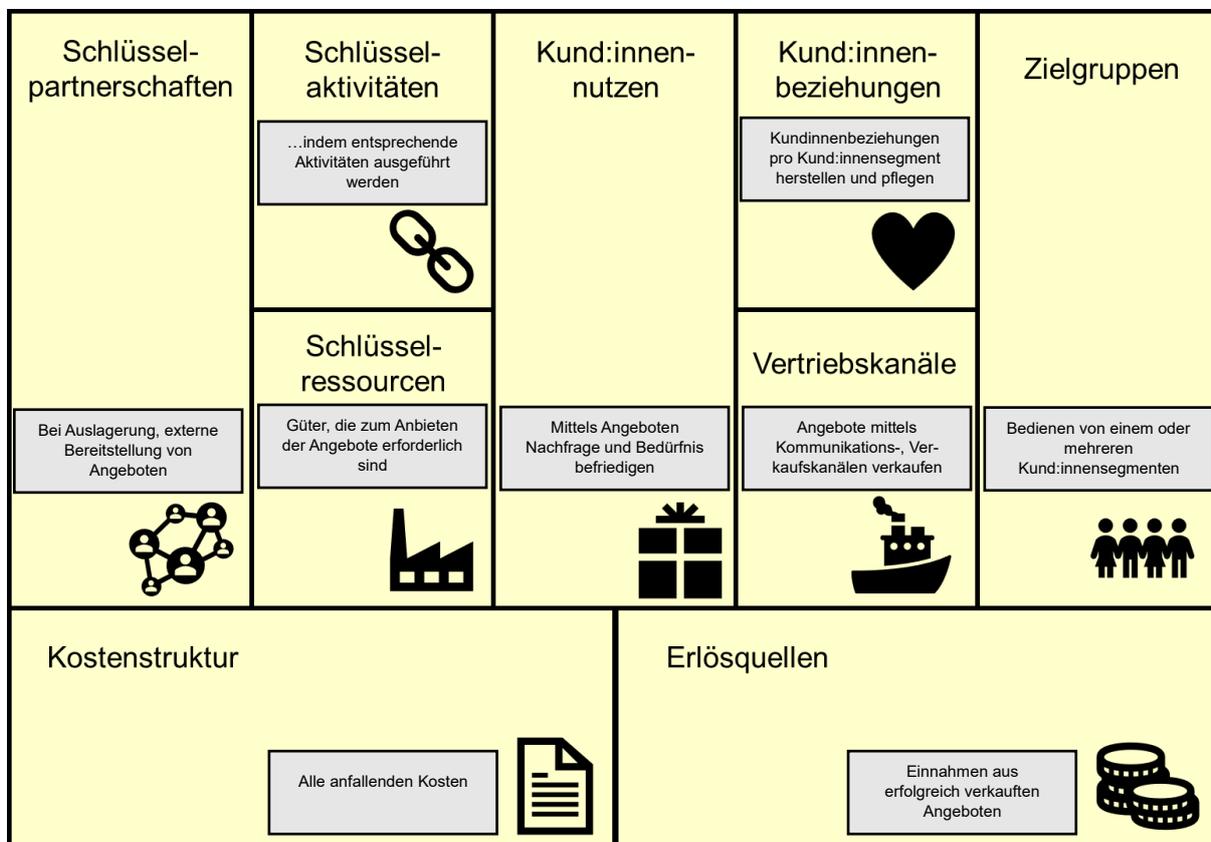


Abbildung 3. Business Model Canvas nach Osterwalder (2004) bzw. Osterwalder und Pigneur (2011) (eigene Darstellung)

Gemäss Osterwalder und Pigneur (2011) definiert der Baustein *Zielgruppe* die «verschiedenen Gruppen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will» (S. 24). Immer dann, wenn Kund:innenbedürfnisse z.B. ein individuelles Angebot, unterschiedliche Verkaufskanäle oder andere Formen von Beziehungen bedingen, bietet es sich an, die Kund:innen zu segmentieren, um diese möglichst bedarfs- und bedürfnisgerecht zu bedienen (Osterwalder & Pigneur, 2011). Der *Kund:innennutzen* umfasst das Angebot und

beschreibt, warum sich Kund:innen für genau diese Marktleistung entscheiden. Je nach Fokus werden z.B. gänzlich neue Kund:innenbedürfnisse befriedigt oder Unternehmen heben sich durch besondere Leistungsmerkmale, eine hohe Verfügbarkeit oder massgeschneiderte Marktleistungen ab (Osterwalder & Pigneur, 2011). Die *Vertriebskanäle* wiederum skizzieren, wie Kund:innen erreicht und angesprochen werden. Es geht also um die Schnittstelle Unternehmen und Kund:innen und letztendlich um Kund:innenberührungs- und Verkaufspunkte (z.B. Online, vor Ort). Folgende Fragen sind dazu elementar wichtig (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Wie generiere ich Aufmerksamkeit?
- Wie helfe ich den Kund:innen, das Angebot einzuschätzen?
- Wie ermögliche ich den Kund:innen den Kauf?
- Wie unterbreite ich Kund:innen das Angebot?
- Wie gehe ich mit meinen Kund:innen nach dem Kauf um?

Die *Kund:innenbeziehungen* definieren, wie das Unternehmen mit den verschiedenen Kund:innensegmenten umgeht, z.B. persönlich, automatisiert, individuell, mittels Communities, und aufgrund welcher Motivation, z.B. Kund:innenakquise, -pflege oder Verkaufssteigerung (Osterwalder & Pigneur, 2011). Unter *Erlösquellen* werden sämtliche Einkünfte subsumiert, die ein Unternehmen pro Kund:innensegment einnimmt, was auch die Auseinandersetzung mit der Frage bedingt, welchen Preis, allenfalls variabel oder fix gestaltet, die Kund:innen für die Marktleistung bereit sind zu bezahlen (Osterwalder & Pigneur, 2011). Erst die *Schlüsselressourcen* ermöglichen es, ein Angebot zu schaffen. Sie können z.B. via *Schlüsselpartnerschaften* eingekauft oder selbst bereitgestellt werden. Es kann zwischen physischen (z.B. Einrichtungen, Praxen), monetären (z.B. Kredite), intellektuellen (z.B. Wissen, Erfahrung) oder menschlichen Ressourcen (z.B. in wissensintensiven, kreativen Unternehmen) unterschieden werden (Osterwalder & Pigneur, 2011). Die *Schlüsselaktivitäten* beschreiben, was ein Unternehmen tun muss, um erfolgreich zu sein. Bei Unternehmen in beratender Funktion kann das z.B. das Problemlösen sein, was wiederum mit Wissensmanagement und kontinuierlicher Wissenserweiterung einhergeht (Osterwalder & Pigneur, 2011). Unter *Schlüsselpartnerschaften* wird das Netz an Partner:innen beschrieben, die zum Geschäftserfolg beitragen. Es soll eine gewisse Stabilität erreicht, Risiken minimiert bzw. Ressourcen und Aktivitäten optimiert werden (Osterwalder & Pigneur, 2011). Bei der *Kostenstruktur* schliesslich werden sämtliche Kosten berücksichtigt, die anfallen können. Hilfreich kann es z.B. sein, zwischen variablen und fixen Kosten zu unterscheiden (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Gemäss Osterwalder und Pigneur (2011) spricht das Business Model Canvas auf der linken Seite die Effizienz (analog zur linken Seite des Gehirns, also Logik) und auf der rechten Seite den Wert (analog zur rechten Seite des Gehirns, also Emotion) an.

3.2 Marketing

Gemäss RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023 sind 82.60 % der Coachs (zumindest teilweise) selbstständig (Rauen et al., 2023). Eine vergleichbare Marktanalyse aus der Schweiz, allerdings aus dem Jahr 2010, besagt, dass 54.6 % der Coachs ausschliesslich selbstständig tätig sind, viele davon teilselbstständig (Seiger & Künzli, 2012). Für die (Teil-)Selbstständigkeit ist der Begriff *Marketing* zentral. Marketing ist eine unternehmerische Denkart, die als Bindeglied zwischen anbietendem Unternehmen und nachfragendem Markt fungiert (Bellone, 2013). Marketing zeichnet sich durch eine starke Markt- und Kundenorientierung (Käufer:innenmarkt) aus oder anders gesagt: Die Bedürfnisse von Kund:innen stehen im Fokus (Bellone, 2013). Damit eng verbunden sind Begriffe wie *Positionierung* und *Differenzierung*: Positionierung meint das Schaffen einer möglichst unverwechselbaren und einzigartigen Stellung, sei es z.B. über die Qualität oder den Preis der Marktleistung (Bellone, 2013). Differenzierung wiederum umschreibt die Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen im Gegensatz zur Konkurrenz hat (Bellone, 2013). Gemäss Bellone (2013) sollte die Positionierung klar im Vordergrund stehen, denn nur wenn «es gelingt, dem Kunden maximalen Nutzen zu bieten» (S. 137) resultieren daraus auch Vorteile gegenüber Konkurrent:innen.

Dieser Fokus auf die Kund:innen bzw. die Positionierung ist auch aus folgenden Gründen sinnvoll: Bei der Differenzierung geht es gemäss Bellone (2013) vor allem um «die Schaffung substantieller und anhaltender Wettbewerbsvorteile» (S. 150) bis hin zu einer *Unique-Selling-Proposition* (USP), also einem einzigartigen Wettbewerbsvorteil. Dies ist aber zunehmend unrealistisch, da sich die Marktleistungen kaum mehr voneinander unterscheiden. Ein Unternehmen kann sich gemäss Bellone (2013) oft bloss noch durch kommunikative Massnahmen von konkurrierenden Marktleistungen abheben, der sogenannten *Unique-Advertising-Proposition* (UAP), also der einzigartigen werblichen Alleinstellung. Dabei ist laut Bellone (2013) Authentizität essentiell, um «ein glaubwürdiges, abgestimmtes Angebot» (S. 140) zu schaffen, «das sich – wenn möglich – auch von anderen Angeboten im Markt differenziert» (S. 140). Idealerweise wird die Marktleistung hinsichtlich Qualität, Preis, Ort des Verkaufs und Kommunikation als stimmiges Ganzes wahrgenommen. Perreault und McCarthy (2002) schlagen die sogenannten vier Ps vor:

1. *Produkt* steht für Qualität und Beschaffenheit der Marktleistung;
2. *Preis* steht dafür, was die Kund:innen bereit sind für die Marktleistung zu bezahlen;

3. *Platz* steht für Kanäle und Orte, über die die Marktleistung zu den Kund:innen gelangt;
4. *Promotion* beschreibt, wer die Kund:innen sind sowie die Form und den Inhalt der Kommunikation.

3.3 Selbstmarketing

Gemäss Nessmann (2010) haben Menschen «seit jeher bewusst oder unbewusst ein reichhaltiges Repertoire an Techniken eingesetzt, um einen nachhaltigen (positiven) Eindruck zu hinterlassen» (S. 256). Die in diesem Zusammenhang fallenden Begrifflichkeiten sind gemäss Nessmann (2010) vielfältig und reichen von Personal Marketing über Personal Branding bis hin zu Impression Management (s. hier unten). Verstehen sich Menschen als Marke, werden oft die Begrifflichkeiten *Personal Branding* und *Personal Marketing* verwendet, die Marke Mensch baut dann die Positionierung – analog der Marktleistung (s. Kapitel 3.2) – entlang der vier Ps (Produkt, Preis, Platz, Promotion) auf (Nessmann, 2010). Allerdings ist die Positionierung als Marke (Personal Branding) gemäss Nessmann (2010) nur eine Seite der Medaille: Tatsächlich geht es nebst dem Erkennen von persönlichem Potenzial (Stärken, Schwächen, Werte, Visionen, etc.) darum, die relevanten Zielgruppen nachhaltig zu beeindrucken und eine gute Reputation aufzubauen.

Auch für Adlmaier-Herbst und Mayer (2021) sind Positionierung, Erzeugen eines nachhaltigen Eindrucks und Reputation elementar. Sie definieren den Begriff *Selbstmarketing* als «sich bei wichtigen Bezugsgruppen bekannt [...] machen und das einzigartige Vorstellungsbild der eigenen Person und der eigenen Leistungen in den Köpfen dieser Bezugsgruppen langfristig» gestalten (S. 1). Selbstmarketing baut laut Adlmaier-Herbst und Mayer (2021) auf folgenden vier Schritten auf:

1. Entwicklung eines Selbstverständnisses hinsichtlich der eigenen, einzigartigen Persönlichkeit und Leistung;
2. Positionierung im gewünschten Umfeld;
3. wirkungsvolle Vermittlung besagter Positionierung an die gewünschten Zielgruppen;
4. Erzeugung eines positiven Images bei den gewünschten Zielgruppen.

Zusammen mit dem Begriff Selbstmarketing fällt oft der Begriff *Impression Management*. Impression Management ist gemäss Piwinger und Bazil (2019) «das bewusste Bemühen von Institutionen oder Personen, den Eindruck, den sie auf andere hinterlassen, zu steuern und zu kontrollieren und dabei glaubwürdig» (S. 2) zu bleiben und «bedeutet folglich Eindruckssteuerung durch Selbstdarstellung» (S. 2). Oder, um es mit anderen Worten zu sagen: Es geht letztendlich um die Entwicklung vom «Niemand» zum «Jemand» (Piwinger &

Bazil, 2019). Dafür muss gemäss Piwinger und Bazil (2019) zunächst im Sinne eines IST-Zustands das eigene Selbstbild, und zwar widerspruchsfrei und realistisch, ermittelt werden und danach der angestrebte SOLL-Zustand (Selbstkonzept), im Sinne der gewünschten Wahrnehmung durch andere, skizziert und inszeniert werden. Unter Inszenierung wird hier das erforderliche Verhaltensmuster verstanden, um die gewünschte Wahrnehmung mit einer gewissen Konsistenz zu erzeugen (Piwinger & Bazil, 2019). Der Begriff Inszenierung ist im Übrigen treffend gewählt: So erklärt Goffman (1959) Impression Management nämlich mittels eines Bühnenmodells, indem er die soziale Wirklichkeit mit einer Bühne vergleicht und Bezüge zu alltäglichen Interaktionen herstellt. Gemäss Piwinger und Bazil (2019) möchten Menschen als «Darstellende» vor allem vier Eindrücke generieren: Sympathie, Attraktivität, Autorität und Charisma.

3.4 Professionalität im Coaching

Gemäss Pfadenhauer und Sander (2010) definiert sich der Begriff *Profession* durch:

- 1) berufsbezogenes, spezifisches Wissen;
- 2) eindeutige Definition des Tätigkeitsfeldes inkl. Institutionalisierung, z.B. durch Bildungstitel; und
- 3) Etablierung von Berufsverbänden.

Wie in Kapitel 1 dargelegt, ist Coach aktuell keine geschützte Berufsbezeichnung. Allerdings gibt es Bildungsinstitutionen zur Erlangung des berufsbezogenen, spezifischen Wissens zu Coaching und Berufsverbände für Coaching, die durch ihre Standards und Aufnahmekriterien das Tätigkeitsfeld und die notwendigen Kompetenzen abstecken.

Die Nähe von Bildungsinstitutionen und Berufsverbänden für Coaching liegt auf der Hand: Coachingverbände arbeiten in der Regel eng mit Bildungsinstitutionen zusammen (Berufsverband für Coaching Supervision und Organisationsberatung [bso], 2024; Swiss Coaching Association [SCA], 2024) oder führen Listen anerkannter Weiterbildungen (Swiss Society for Coaching Psychology [SSCP], 2024).

Rauen et al. (2023) schlussfolgern zwar, dass Kund:innen Coachs selten aufgrund von professionellen Standards wie Coachingausbildung oder Berufsverbandszugehörigkeit auswählen. Werden aber diese beiden Punkte, wie von Pfadenhauer und Sander (2010) postuliert, als Professions- und somit Qualitätsmerkmal genommen, zeigt sich für die Schweiz und Deutschland folgendes Bild: In der Schweiz gehören um die 85.8 % der befragten Coachs einem oder mehreren Coachingverbänden an (Seiger & Künzli, 2012), in Deutschland sind es deren 43.6 % (Bachmann, 2022). In der Schweiz haben 95.9 % der befragten Coachs eine Coachingausbildung, 73.3 % absolvieren einschlägige Weiterbildungen nach der Basis-

ausbildung (Seiger & Künzli, 2012). In Deutschland investieren die befragten Coachs ca. 30.2 Monate in ihre Coachingausbildung (Bachmann, 2022).

Eine Recherche zu den Qualitäts- und Ethikstandards der drei Schweizer, von berufsberatung.ch (2024), erwähnten Coachingverbänden bso, SCA und SSCP, Stand März 2024, zeigt zusammenfassend folgendes (Details s. Anhang 1):

Sowohl der bso, wie der SCA und der SSCP bestehen auf spezifische Coachingausbildungen, prüfen aber auch Aufnahmen 'sur Dossier'. Inter- und/oder Supervisionen sowie stetige Weiterbildungen sind bei allen drei Berufsverbänden ein Muss, ebenso wie Themen der kontinuierlichen Evaluation der eigenen Coachingtätigkeit, Vertraulichkeit und der professionellen Haltung. Unterschiede zeigen sich hinsichtlich des eingeforderten beruflichen Portfolios und der Überprüfung der Einhaltung der Qualitätsstandards: Während der bso und der SCA gewisse Vorgehensweisen (z.B. hinsichtlich Kontraktierung) dezidiert einfordern, macht der SSCP hier keine Vorgaben. Dafür bestehen der SSCP und der bso stärker auf das Vorhandensein eines konkreten Beratungskonzeptes. Der SSCP wie auch der bso haben gewisse Mechanismen zur Überprüfung der Qualitätsstandards implementiert, der SCA scheint keine solchen zu haben (Berufsverband für Coaching Supervision und Organisationsberatung [bso], 2020, 2021; Swiss Coaching Association [SCA], 2016, 2024; Swiss Society for Coaching Psychology [SSCP], 2015, 2020).

3.5 Authentizität und Selbstkongruenz

Sowohl beim (Selbst-)Marketing als letztendlich auch beim eigenen Coachinghandeln sind Authentizität und Selbstkongruenz im Sinne von Widerspruchsfreiheit elementar (s. Kapitel 3.2 ff.). Der Begriff *Authentizität* stammt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie 'erkenne dich selbst' und 'sei dir selbst treu' (Harter, 2022). Zum einen umfasst Authentizität das Wahrnehmen eigener persönlicher Erfahrungen, wie Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche, Interessen oder Werte und zum anderen das Handeln in Einklang mit diesen (Harter, 2022). Hinsichtlich *Interessen* und *Werten* werden hier zwei Modelle vorgestellt.

Holland (1997) konzipierte folgendes gemäss Muck (2005) vielbeachtetes Modell zur Beschreibung von Interessen namens RIASEC (s. Abbildung 4). Das Akronym RIASEC steht in diesem Modell für sechs Interessentypen (Muck, 2005):

- 1) *realistic* (= handwerklich-technisch) beschreibt Personen, die gerne mit den Händen, Werkzeugen und Maschinen arbeiten;
- 2) *investigative* (= untersuchend-forschend) beschreibt Personen, die gerne analysieren, untersuchen, lernen, lesen, schreiben, rechnen und geistige oder naturwissenschaftliche Fragestellungen mögen;

- 3) *artistic* (= künstlerisch-kreativ) beschreibt Personen, die sich gerne sprachlich ausdrücken und spezielle Materialien, Ästhetik, Kultur und Musik mögen sowie ausgefallene Ideen haben;
- 4) *social* (= erziehend-pflegend) beschreibt Personen, die gerne für Wohlbefinden sorgen und gerne andere pflegen, erziehen, lehren, beraten und heilen;
- 5) *enterprising* (= führend-verkaufend) beschreibt Personen, die es mögen zu motivieren, zu überzeugen, zu führen, zu organisieren und zu planen und sich um finanzielle Ziele zu kümmern;
- 6) *conventional* (= ordnend-verwaltend) beschreibt Personen, die gerne ordentlich, genau und gut organisiert sind, die Regeln mögen, und gerne Zahlen und Texte kontrollieren und bearbeiten.

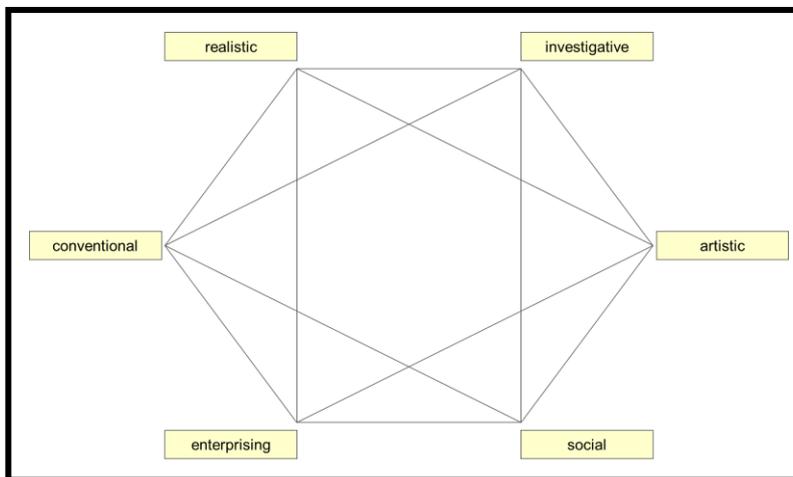


Abbildung 4. RIASEC-Modell nach Holland (1997) (eigene Darstellung nach Holland, 1997)

Gemäss RIASEC-Modell bestehen die stärksten Zusammenhänge zwischen benachbarten Interessenstypen, die schwächsten zwischen gegenüberliegenden (Muck, 2005). Wie aus Abbildung 4 ersichtlich, hängt *social* also am stärksten mit *enterprising* und *artistic* zusammen und am schwächsten mit *realistic*.

Schwartz (1994) hat gemäss Döring und Ciecuch (2018) die «bekannteste und meistzitierteste Wertetheorie» (S. 21) entwickelt. Diese ist in Abbildung 5 zusammengefasst. Auch die Wertetheorie nach Schwartz (1994) besagt, dass Werte, die nah beieinander sind, stärker korrelieren als solche, die entgegenstehend sind (Döring & Ciecuch, 2018).

Die zehn Wertetypen besagter Wertetheorie lassen sich gemäss Döring und Cieciuch (2018), frei nach Schwartz (1994), zu vier übergeordneten Werten höherer Ordnung zusammenfassen:

- 1) *Selbst-Transzendenz*, bestehend aus *Universalismus* (Verständnis, Wertschätzung, Toleranz, Schutz von Menschen und Natur) und *Humanismus* (sich um Menschen kümmern);
- 2) *Selbst-Stärkung*, bestehend aus *Leistung* (persönlicher Erfolg, Kompetenz entsprechend der sozialen Standards) und *Macht* (sozialer Status, Prestige, Kontrolle und Dominanz);
- 3) *Bewahrung des Bestehenden*, bestehend aus *Tradition* (Respekt, Anerkennung von Bräuchen und Traditionen), *Konformität* (Eindämmen von Handlungen, Neigungen oder Impulsen, die gegen soziale Erwartungen oder Normen verstossen) und *Sicherheit* (Sicherheit und Stabilität für sich selbst und das eigene Umfeld);
- 4) *Offenheit für Wandel*, bestehend aus *Selbstbestimmung* (Unabhängigkeit, freies Handeln, Kreativität und Exploration), *Stimulation* (Abenteuer, Aufregung und Neues) und *Hedonismus* (Vergnügen sowie sinnliche Erfüllung).



Abbildung 5. Wertetheorie nach Schwartz (1994) (eigene Darstellung nach Döring und Cieciuch, 2018)

Gemäss Döring und Cieciuch (2018) lässt eine alternative Klassifikation auch folgende Interpretation zu: Die Werte rechts in Abbildung 5 stellen das Umfeld, diejenigen links die Person selbst in den Fokus. Die Werte im oberen Teil sind frei von Angst, diejenigen im unteren Teil angstbehaftet. Ist z.B. der Wert *Stimulation* (Abenteuer, Aufregung und Neues) zentral, ist Angst womöglich kein Treiber. Ist z.B. der Wert *Sicherheit* (Sicherheit und Stabilität für sich selbst und das eigene Umfeld) zentral, ist womöglich Angst der Treiber.

Eng mit dem Begriff Authentizität ist derjenige der *Selbstkongruenz* verbunden. Die Kongruenztheorie meint laut Sirgy (1986) «the match or mismatch between a stimulus representing a perceived self-image and a referent self-image» (S. 14). Sirgy (1986) postu-

liert, dass Individuen ein grundsätzliches Bedürfnis nach Selbstkongruenz mit Objekten, Personen oder Ereignissen haben. Die zentralen Treiber sind dabei zum einen das Bedürfnis nach Selbstkonsistenz, im Sinne des Aufrechterhaltens eines widerspruchsfreien Bildes, zum andern das Bedürfnis der Selbstwerterhöhung (Sirgy, 1986). Was nun das Selbstverständnis von Coaches anbelangt, formuliert Szabó (2015) kurz und bündig: «Das Coaching-Verständnis von Hilfe zur Selbsthilfe impliziert die ethische Verpflichtung, dass wir, d.h. wir Coaches, Kunden in ihrer Selbstkompetenz bestärken und uns selber so wirksam wie möglich überflüssig machen».

Eine Methode, die sich im Übrigen zur Überprüfung bzw. Herstellung von Kongruenz anbietet, ist das Modell der Logischen Ebenen nach Dilts (2014), wobei das Ursprungskonzept namens «Logical Types» von Bateson (1955) stammt. Dilts (2000) beschreibt die Methode als

a procedure that helps people to achieve a state of congruence, wholeness and confidence by identifying and linking multiple levels of experience (behaviors, capabilities, beliefs, values, identity and vision) which serve to strengthen and support one another with respect to a particular situation. (S. 1397)

Die Logischen Ebenen nach Dilts (2014) bestehen aus sechs Themenfeldern (s. Abbildung 6):

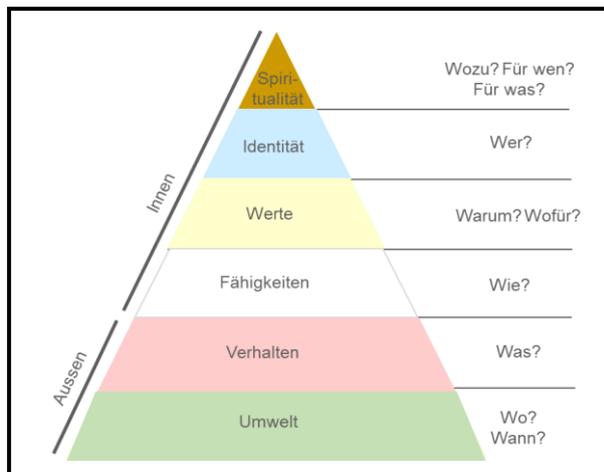


Abbildung 6. Logische Ebenen frei nach Dilts (2014) (eigene Darstellung)

- (1) *Spiritualität*, im Sinne eines grösseren Ganzen, einer Vision, eines Zwecks, beantwortet *für wen, für was, wozu*;
- (2) *Identität*, im Sinne von Motivation und sich die Erlaubnis geben, beantwortet *wer*;
- (3) *Werte*, im Sinne von Überzeugungen und Glaubenssätzen, beantwortet *warum*;
- (4) *Fähigkeiten*, im Sinne von Strategien, Kompetenzen und konkreten Vorgehensweisen, beantwortet *wie*;

- (5) *Verhalten*, im Sinne von Handlungen und Reaktionen, beantwortet *was*;
- (6) *Umwelt*, im Sinne des umgebenden Kontextes, Einschränkungen, Möglichkeiten, beantwortet *wo* und *wann*.

3.6 Fazit und Ableitung theoretisches Modell

Die meisten Coachs sind (teil-)selbstständig. Sowohl das Geschäftsmodell als auch das Marketing stellen die Zielgruppe (Kund:innen) in den Fokus, zumal dies in einem Nachfragemarkt essentiell ist. Die Herangehensweise wirkt dabei – selbst bei kreativeren Methoden wie dem Business Model Canvas – eher funktional. Oder um es mit dem RIASEC-Modell zu sagen: Eher *conventional* (= ordnend-verwaltend) bzw. *investigative* (= untersuchend-forschend). Beide Interessensausprägungen (*conventional* wie *investigative*) sind relativ weit entfernt von *social* (= erziehend-pflegend). *Social* ist aber mit grösster Wahrscheinlichkeit zentral für das Selbstverständnis von Coachs (helfender Beruf). Ähnlich verhält es sich im Zusammenhang mit der Wertetheorie: Es ist anzunehmen, dass Coachs in ihrem Wirken den Fokus eher auf Andere setzen, anstatt auf das Ich. Genau das würde aber z.B. ein erfolgreiches Selbstmarketing bedingen, da es dort um den Menschen hinter der Marktleistung geht, auch wenn das Ziel letztendlich selbstredend die Zielgruppenerreichung, also die Anderen sind. Gerade umgekehrt könnte es sich bei einem weiteren Spannungsfeld darstellen: Vieles deutet darauf hin, dass, zumindest die anlässlich der Marktanalyse-Umfrage befragten, Coachs sowohl über Coachingausbildungen als auch Verbandzugehörigkeiten verfügen. Hier setzen Coachs offenbar den Fokus auf das Ich. Tatsächlich ist das Vorweisen einer adäquaten Coachingausbildung ein Muss für die Aufnahme bei den drei grossen Coaching Berufsverbänden der Schweiz. Allerdings sind diese Kriterien offenbar aus Kund:innensicht, also die Anderen, zweitrangig für die Auswahl eines/einer Coach. Ein weiteres, mögliches Spannungsfeld könnte schliesslich sein, dass sich das Ziel von Coaching (als Coach überflüssig werden) und das Ziel von Marketing (die eigene Marktleistung kontinuierlich verkaufen, selbst wenn womöglich das Bedürfnis gar nicht vorhanden ist) diametral voneinander unterscheiden. Diese Widersprüchlichkeit könnte nicht zuletzt im Zusammenhang mit den Themen Authentizität und Selbstkongruenz mit einer gewissen Herausforderung für Coachs hinsichtlich einer Erfolg versprechenden Positionierung im Markt verbunden sein. Aufgrund dieser Ausführungen resultiert das vorläufige theoretische Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (s. Tabelle 1). Die letzte Spalte beinhaltet die beleuchteten, möglicherweise relevanten Themen. Die Blitze stehen symbolhaft für die oben beschriebenen, möglichen Spannungsfelder. Besagtes Modell wird in der Folge empirisch gesättigt und überprüft.

Tabelle 1:
Vorläufiges theoretisches Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung)

Fokus	Ebenen nach Dilts (2014)	Relevante Themen (theoretisches Modell)
Innen	Spiritualität: Wozu? Für wen? Für was?	Selbstverständnis als Coach (helfender Beruf)
	Identität: Wer?	Authentizität; Selbstkongruenz; Coachingsprofessionalität
	Werte: Warum? Wofür?	social (= erziehend-pflegend) ↔ conventional (= ordnend-verwaltend); Fokus Ich ↔ Fokus Andere
	Fähigkeiten: Wie?	Betriebswirtschaftliches Wissen; Coaching Wissen; Inszenierung
Aussen	Verhalten: Was?	Magisches Dreieck; Canvas-Business-Modell
	Umwelt: Wo? Wann?	4P: Place, Product, Promotion, Pricing; Positionierung UAP; Differenzierung USP

4 Erhebungen und Ergebnisse

Nachfolgend werden die Erhebungs- und Auswertungsmethoden beschrieben, die zur empirischen Überprüfung des in Kapitel 3.6 erarbeiteten, theoretischen Modells dienen. Danach werden die Ergebnisse präsentiert.

Aufgrund des in Kapitel 2.2 beschriebenen, methodischen Vorgehens handelt es bei vorliegendem Untersuchungsdesign um ein sogenanntes *Mixed-Methods-Design*. Kuckartz (2014a) versteht darunter «die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts» (S. 33). Die qualitativen Methoden dieser MAS-Thesis umfassen (nebst der Literaturrecherche) die Expert:inneninterviews und Fokusgruppen, die quantitative Methode den Pulse Check (s. Kapitel 2.2, Abbildung 1).

Weiter handelt es sich um ein sequentielles Design mit einem verallgemeinernden Fokus (Kuckartz, 2014a). Sequentiell, weil die einzelnen Erhebungen nacheinander stattfinden, verallgemeinernd, weil die qualitativen Erhebungen zuerst stattfinden und die anschliessende, quantitative Erhebung die Erkenntnisse der qualitativen Erhebung stützen (Kuckartz, 2014a). Diese Designs eignen sich gemäss Kuckartz (2014a) zur Generalisierung von Ergebnissen, die explorativ, qualitativ erhoben wurden. Die Erhebungen werden gleichwertig gewichtet: QUAL (Expert:inneninterviews) → QUAL (Fokusgruppen) → QUANT (Pulse Check).

4.1 Erhebungs-/Auswertungsmethode Expert:inneninterviews

Expert:inneninterviews sind eine Form leitfadengestützter Interviews, bei der Befragte eines spezifischen Handlungsfeldes von Interesse sind (Flick, 2011). Die Befragten fungieren dabei als Repräsentant:innen einer bestimmten Gruppe bzw. als Sachverständige (Flick, 2011). Expert:inneninterviews eignen sich u.a. zur Orientierung in einem neuen Feld, zur Komplettierung von Informationen oder als Hilfsmittel zur Entwicklung von weiteren Datenerhebungsinstrumenten (Flick, 2011). Der Leitfaden für die Expert:inneninterviews dieser MAS-Thesis orientiert sich, wie das vorläufige, theoretische Modell, an den Logischen Ebenen nach Dilts (2014) und findet sich in Anhang 2. Die Aussagen aus den Expert:inneninterviews werden mittels Moderationskarten dokumentiert, fotografisch festgehalten und zur Sicherheit aufgenommen. Bei der Auswertung liegt der Fokus u.a. auf dem Vergleich von Daten, weswegen sich als Auswertungsmethodik das thematische Kodieren anbietet (Flick, 2011). Dabei wird pro Fall (hier befragte:r Expert:in) eine Kurzbeschreibung erstellt. Diese umfasst eine typische Aussage (Motto), eine knappe Darstellung der Person (z.B. demografische Daten) und in Stichworten die angesprochenen zentralen Themen.

Die Stichprobe für die Expert:inneninterviews setzt sich wie in Tabelle 2 dargestellt zusammen, die Expert:innen werden aus dem Netzwerk der Autorin rekrutiert. Es handelt sich

bei den Expert:innen zwar ausschliesslich um weibliche Personen, allerdings mit unterschiedlichem Erfahrungsschatz, weswegen von einer diversen Stichprobe ausgegangen werden kann.

Tabelle 2:
Stichprobenzusammensetzung der Expert:inneninterviews (eigene Darstellung)

Inhaltlicher Beitrag zur Fragestellung	Geschlecht
Expertin 1: Betriebswirtschaftlicher und Coaching Hintergrund, Expertin für Selbstmarketingfragen für Coachs, langjährige, selbstständige Coach	weiblich
Expertin 2: Betriebswirtschaftlicher und juristischer Hintergrund, Expertin für Marketing (Project Management Officer in Innovation), keine Tätigkeit im Bereich Coaching	weiblich
Expertin 3: Kaufmännischer, psychologischer und Coaching Hintergrund, Dozentin in diversen CAS Coaching Studiengängen, langjährige, selbstständige Coach	weiblich

4.2 Ergebnisse Expert:inneninterviews

Die Kurzbeschreibungen (s. Kapitel 4.1) pro Expertin finden sich in Tabelle 3:

Tabelle 3:
Auswertung Expert:inneninterviews (eigene Darstellung)

Fall	Motto	Kurzbeschreibung (stichwortartig)
Expertin 1	Als Coach leistet man einen Beitrag zu einem grösseren Ganzen, empfindet eine tiefe Befriedigung aufgrund des eigenen sinnhaften Wirkens und muss auf ein starkes berufliches Netzwerk zurückgreifen können.	Vom Markt nachgefragtes, auffindbares (Place) Produkt, für das der gewünschte Preis bezahlt wird, ist ein Muss; USP unabdingbar; Empfehlungsmarketing (Mund-zu-Mund), Einhaltung Qualitätsstandards und Ethikrichtlinien sind zentral (macht Unterschied zu anderen Coachs); Balance zwischen Nischen- und Massenprodukt wichtig; Authentizität, Mut, Resilienz, Selbstvertrauen, Offenheit, Selbstreflexion, Sich-Zeigen, Anpassungsfähigkeit, Netzwerkpflege, Sich-Struktur-Geben, Fähigkeit zu stetigem Lernen und Selbstorganisation sind unabdingbar; Blick muss auf den Markt gerichtet sein (Trends) und auf das professionelle Ausüben des Handwerks; Businesswissen muss Wissen zu Coaching und Betriebswirtschaft umfassen; Gefahr des Nicht-Rechnung-Stellens bzw. Unter-Dem-Wert-Verkaufens; treibende Kraft sind Sinnhaftigkeit und Identifikation mit dem eigenen Handeln (Berufung)

Tabelle 3 (Fortsetzung)

<p>Expertin 2</p>	<p>Ein stimmiges Ganzes von Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten und Werten ist unabdingbar für eine widerspruchsfreie, glaubwürdige Identität und erfolgreiche Vermarktung. Die Vision dient der Orientierung.</p>	<p>Wissen um die Zielgruppe ist wichtig, kann zugespitzter oder offener gehalten werden, Bedürfnis muss bekannt sein (idealerweise erfragen); Leid vermindern und Freude erhöhen, daher mit Geschichten, Emotionen, Testimonials arbeiten; Zeitpunkt, Kommunikationskanäle und Kommunikationsinhalte (je nach Zielgruppe) sind essentiell; gerade im Coachingbereich authentisch und subtil vermarkten, da Vertrauenswürdigkeit elementar ist; Fokus bei der Vermarktung auf Coach als Mensch und Coachingthemenbereiche setzen, weniger auf Fachtitel; dennoch darlegen, wie gecoacht wird; nebst Coachingwissen sind Stimmigkeit, Proaktivität, Anpassungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft wichtig; der Markt muss gekannt werden (Businessplan unabdingbar), Marketingkenntnisse sind weniger wichtig (dafür gibt es Agenturen); Authentizität, Transparenz und der Glaube an die Möglichkeit zu Veränderung sind essentiell</p>
<p>Expertin 3</p>	<p>Coaching ist Helfen, damit Andere ein gesünderes, zufriedeneres, nachhaltigeres und wirksameres Mit-sich oder Mit-einander finden. Eine erfolgreiche Selbstständigkeit ist nur durch ein klares Durchrechnen und -organisieren möglich.</p>	<p>Netzwerk von Kund:innen, die weiterempfehlen, und Coachingkolleg:innen ist elementar: Bei Kund:innen sind Authentizität und Verschwiegenheit unabdingbar, bei Coachingkolleg:innen, dass diese komplementäres Wissen mitbringen; stetiges sich neu erfinden, z.B. gesellschaftspolitische Themen aufgreifen oder neue Technologien, und Integration dieser Themen in eigenes Angebot (Anpassungsfähigkeit); kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Denken und Handeln sind, nebst dem Coachinghandwerk, unabdingbar; Fähigkeit sich selbst und die eigenen Prozesse und Arbeit zu managen sind essentiell; breites und vielseitiges Aufstellen hinsichtlich des Angebots ist ein Muss; die Zielgruppe kann enger oder breiter gehalten werden; Mut und Selbstbewusstsein auch hinsichtlich des eigenen Wertes sind elementar, insofern müssen Coaches auch gut argumentieren und verhandeln können</p>

Für die weitere Sättigung des vorläufigen theoretischen Modells werden in einem nächsten Schritt die auf den Moderationskarten festgehaltenen Aussagen der Expert:inneninterviews in eine Excel-Datei überführt. In einem induktiven-deduktiven Wechselspiel (Helfferich, 2011) werden dabei die Aussagen analog der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) einbracht und zugeordnet. Dort wo möglich, werden sie den bestehenden Kategorien des vorläufigen theoretischen Modells zugeordnet (deduktiv). Wo eine solche Zuordnung nicht möglich ist, werden neue, aus dem Datenmaterial hergeleitete Kategorien gebildet und die Aussagen diesen zugeordnet (induktiv). Abschliessend wird das gesamte Datenmaterial dahingehend überprüft, ob alle Aussagen korrekt zugeordnet sind. Im weitesten Sinne handelt es sich bei diesem Vorgehen somit um eine Art qualitative Inhaltsanalyse, wenn auch nicht in Reinform wie z.B. von Kuckartz (2014b) beschrieben. Die Daten der Expert:inneninterviews vor und

nach Datenbereinigung bzw. Um- und Neukategorisierung (inkl. Kategoriensystem) findet sich in Anhang 3.

Das durch die Expert:inneninterviews gesättigte Modell findet sich in Tabelle 4:

Tabelle 4:
Durch die Expert:inneninterviews gesättigtes Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung)

Fokus	Ebenen nach Dilts (2014)	Relevante Themen (theoretisches Modell inkl. Expert:inneninterviews)
Innen	Spiritualität: Wozu? Für wen? Für was?	Selbstverständnis als Coach (helfender Beruf); nachhaltiger Beitrag zu einem besseren Grossen-Ganzen; Freude am Tun
	Identität: Wer?	Sinnhaftigkeit ; Selbstkongruenz
	Werte: Warum? Wofür?	social (= erziehend-pflegend) ↔ conventional (= ordnend-verwaltend); Fokus Ich ↔ Fokus Andere; Integrität; Menschen mögen
	Fähigkeiten: Wie?	Fach- und Methodenwissen (Betriebswirtschaft, Coaching und Administration, Organisation, Prozesse); Marktkennnisse; Geschäftsverständnis; Selbstmanagement; Anpassungsfähigkeit; Gestaltungsfreude; Innovationsfreude; Eigenverantwortung ; Inszenierung
Aussen	Verhalten: Was?	Netzwerk (Coachs und Kund:innen) ; Authentizität; Selbstvertrauen ; Qualitätssicherung; Berufsethik; Zielgruppenorientierung; Geschäftsmodell
	Umwelt: Wo? Wann?	4P: Place, Product, Promotion – Fokus Marketing, Promotion – Fokus Selbstmarketing, Pricing; Positionierung UAP; Differenzierung USP

Hinweis: Authentizität und Coachingprofessionalität (neu unterteilt in Qualitätssicherung und Berufsethik) sind neu der Ebene Verhalten (anstatt Identität) zugeordnet. Betriebswirtschaftliches Wissen und Coaching Wissen sind neu in Fach- und Methodenwissen (Betriebswirtschaft, Coaching, Administration, Organisation, Prozesse) aufgeteilt. Magisches Dreieck und Canvas-Business-Modell sind neu unter Geschäftsmodell und Zielgruppenorientierung subsumiert. 4P Promotion ist neu in Fokus Marketing und Fokus Selbstmarketing aufgeteilt. Bei den **fett** geschriebenen Begriffen handelt es sich um neu entstandene Kategorien.

4.3 Erhebungs-/Auswertungsmethode Fokusgruppen

Fokusgruppen offenbaren gemäss Flick (2011), wie ein Diskussionsthema «in einer Gruppe, die darüber diskutiert, hergestellt und verändert wird» (S. 262). Daher ist bei deren Zusammensetzung (Stichprobe) auf eine ausreichende Heterogenität, im Sinne von Unterschiedlichkeit der Teilnehmenden, zu achten (Flick, 2011). Fokusgruppen sind im englisch-

sprachigen Raum populär, das Äquivalent im deutschsprachigen Raum sind Gruppendiskussionen (Flick, 2011). Flick (2011) empfiehlt folgenden Ablauf:

- Erklären des (formalen) Vorgehens, z.B. Erwartungsklä rung, Zielsetzung, Aufgabe
- Vorstellungsrunde (sofern sich die Teilnehmenden nicht kennen), Aufwärmen
- Setzen eines Diskussionsanreizes

Danach folgen Diskussion und Moderation, ein Leitfaden ist nicht vorgesehen (Flick, 2011). Dies ist gemäss Flick (2011) denn auch problematisch an der Methode, da die Diskussion kaum gesteuert werden kann. Die Datenauswertung erfolgt pragmatisch, z.B. durch das Zusammenstellen von Aussagen (Flick, 2011).

Aufgrund vorgenannter Problematik wird für diese MAS-These ein Leitfaden für die Fokusgruppen entwickelt, wiederum angelehnt an die Logischen Ebenen nach Dilts (2014). Dieser findet sich in Anhang 4.

Der Leitfaden umfasst eine Begrüssung und die Darlegung der zugrundeliegenden Fragestellung. Darauf folgt eine Aufwärmrunde, in der die Teilnehmenden ihre demografischen Daten zwecks Beschreibung der Stichprobe (s. dazu auch Abbildungen 7 bis 13 hier unten) angeben. Ausserdem sollen sie den/die für sie wichtigsten Wert(e) gemäss Schwartz (1994) bzw. das/die für sie wichtigste(n) Interesse(n) gemäss Holland (1997) darlegen. Danach werden den Teilnehmenden pro Ebene die Begriffe des mittels Expert:inneninterviews gesättigten Modells entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (s. Tabelle 4 hiervor) vorgelegt. Sie sollen in der Folge diskutieren, inwiefern die dort genannten Begriffe relevant für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach im Markt sind. Danach erhalten sie die Gelegenheit zur Skalierung (1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig), zur Nennung weiterer, relevanter Themen (ebenfalls inkl. Skalierung) und zur Angabe noch fehlender Punkte zu einer Erfolg versprechenden Positionierung als selbstständige:r Coach im Markt. Abschliessend sollen die Teilnehmenden individuell die aus ihrer Sicht drei wichtigsten Ebenen für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach in eine Rangfolge bringen.

Die Teilnehmenden der Fokusgruppen stammen einerseits aus der Intervisionsgruppe der Autorin. Andererseits hat die Autorin ihr Ansinnen in drei Coaching-Studiengängen der Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vorgestellt (s. Anhang 5). So resultieren sechs ($N=6$) Fokusgruppen mit insgesamt 21 ($N=21$) Teilnehmenden: Fokusgruppe 1 (Teilnehmende 1, 2), Fokusgruppe 2 (Teilnehmende 3-9), Fokusgruppe 3 (Teilnehmende 10-13), Fokusgruppe 4 (Teilnehmende 14, 15), Fokusgruppe 5 (Teilnehmende 16, 17) und Fokusgruppe 6 (Teilnehmende 18-21).

Die Fokusgruppen finden je nach Präferenz online (Zoom, $n=4$) oder physisch ($n=2$) statt. Die Diskussionen werden direkt im Leitfaden protokolliert und im Nachgang wiederum mittels Excel pro Logischer Ebene nach Dilts (2014) über alle Teilnehmenden bzw. Fokusgruppen zusammengefügt. Die anonymisierten Rohdaten der Fokusgruppensitzungen finden sich im Anhang 6, die Daten der Fokusgruppen vor und nach Datenbereinigung bzw. Um- und Neukategorisierung (inkl. Kategoriensystem) sind im Anhang 7.

Die Fokusgruppen setzen sich wie in den Abbildungen 7 bis 13 beschrieben zusammen:

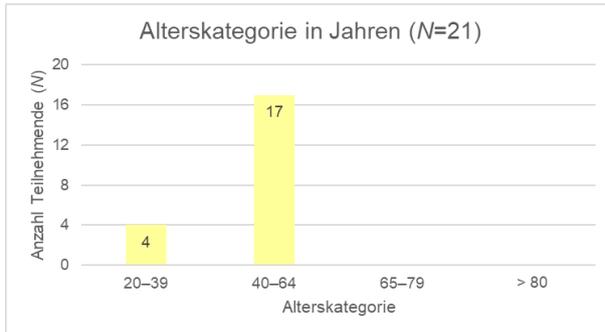


Abbildung 7. Alterskategorien Fokusgruppen gemäss Schweizerisches Bundesamt für Statistik (2024) (eigene Darstellung)

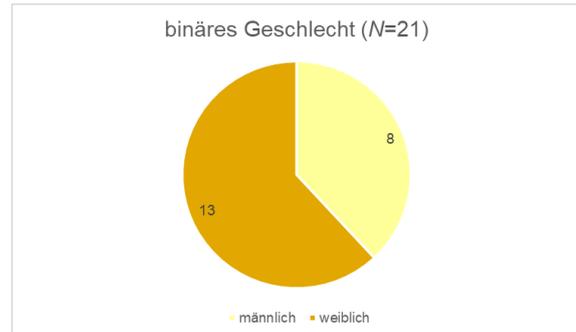


Abbildung 8. Binäre Geschlechtskategorien Fokusgruppen (eigene Darstellung)

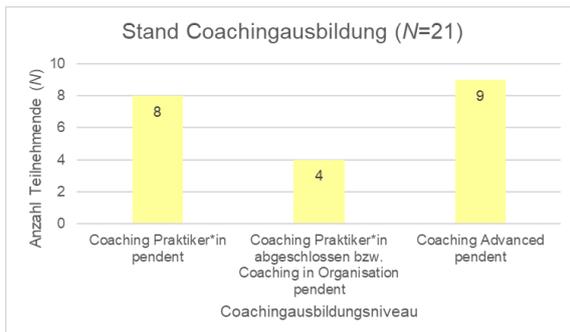


Abbildung 9. Stand Coachingausbildung gemäss absolvierter CAS der FHNW (eigene Darstellung)

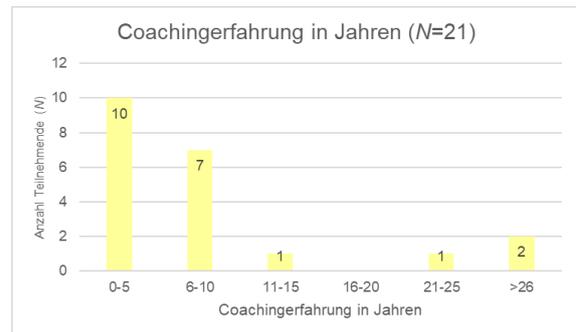


Abbildung 10. Selbstberichtete Coachingerfahrung in Jahren (eigene Darstellung)

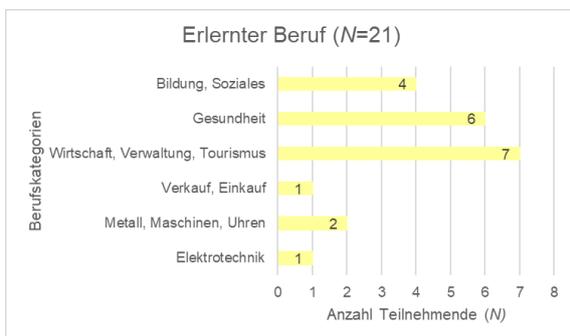


Abbildung 11. Ursprünglich erlernter Beruf (eigene Darstellung)

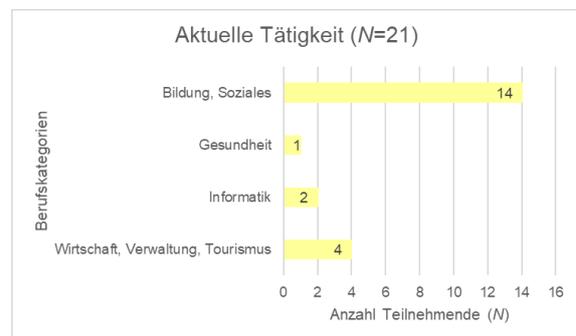


Abbildung 12. Aktuelle Tätigkeit (eigene Darstellung)



Abbildung 13. Geplante Selbstständigkeit als Coach bzw. bereits selbstständig als Coach (eigene Darstellung)

4.4 Ergebnisse Fokusgruppen

Die Abbildungen 14 und 15 zeigen, welche(r) Wert(e) bzw. welche(s) Interesse(n) bestimmend für die Teilnehmenden sind. Sie stehen für folgende Punkte der Ebene Werte des bereits durch die Expert:inneninterviews gesättigten Modells entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (s. Tabelle 4): *social* (= erziehend-pflegend) ↔ *conventional* (= ordnend-verwaltend), Fokus Ich ↔ Fokus Andere.

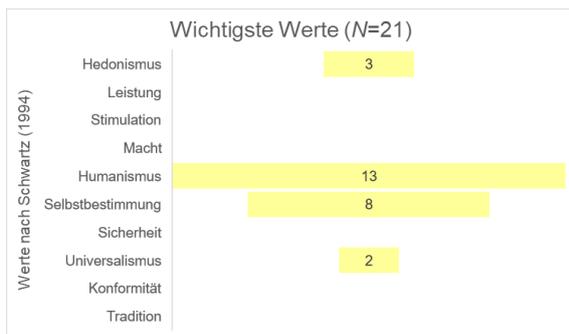


Abbildung 14. Bestimmende Werte der Teilnehmenden (16n=1 Wert; 5n=2 Werte) (eigene Darstellung)



Abbildung 15. Bestimmende Interessen der Teilnehmenden (9n=1 Interesse; 11n=2 Interessen; 1n=3 Interessen) (eigene Darstellung)

Die Rangierung durch die Teilnehmenden der drei wichtigsten Ebenen für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach ist in Tabelle 5 gelistet:

Tabelle 5:

Rangfolge der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) nach Wichtigkeit für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach (eigene Darstellung)

Rangierung Ebenen	Rangierung Ebenen innerhalb von Rang 1, Rang 2, Rang 3		
Rang 1	Spiritualität (7 Nennungen)	Umwelt (4 Nennungen)	Fähigkeiten (2 Nennungen)
Rang 2	Identität (7 Nennungen)	Fähigkeiten (5 Nennungen)	Werte (2 Nennungen)
Rang 3	Werte (7 Nennungen)	Verhalten (5 Nennungen)	Fähigkeiten (3 Nennungen)

Anmerkung: Vier Teilnehmende (n=4) haben keine Rangierung angegeben

Die weiteren Ergebnisse aus den Fokusgruppen werden nachfolgend pro Logischer Ebene nach Dilts (2014) wie folgt berichtet:

- 1) Relevanz pro Ebene der dargelegten Begriffe des bereits durch die Expert:innen-interviews gesättigten Modells (Mittelwert $[M]$, wobei gilt 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig);
- 2) Zusammenfassung der Diskussion zu den dargelegten Begriffen pro Ebene, unterteilt mit jeweils einer typischen Aussage einer teilnehmenden Person;
- 3) Zusammenfassung der Diskussion weiterer, relevanter Themen, sofern nicht bereits unter 2) eingebracht (inkl. Skalierung);
- 4) Zusammenfassung der den Fokusgruppenteilnehmenden noch fehlenden Punkte zu einer Erfolg versprechenden Positionierung als selbstständige:r Coach im Markt.

Die Daten werden so berichtet, wie sie von den Fokusgruppen eingebracht wurden, sprich bei der jeweiligen Ebene.

Ebene Umwelt: Bis auf eine Fokusgruppe (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Advanced pendent $[M=2-4]$) wird die Relevanz der auf der Ebene Umwelt genannten Themen (4P: Place, Product, Promotion – Fokus Marketing, Promotion – Fokus Selbstmarketing, Pricing, Positionierung UAP, Differenzierung USP) mit $M=4-5$, Tendenz $M=5$, bewertet.

Fast alle Teilnehmenden sind der Meinung, dass die genannten Begriffe wichtig sind. Zwei Teilnehmende stellen die Frage, ob nicht mit einer SWOT-Analyse bzw. dem Business Model Canvas (Geschäftsmodell) begonnen werden müsste, bevor die 4P (Marketingmix) betrachtet werden. Gemäss einer teilnehmenden Person fängt alles bei der eigenen Positionierung an (Fokus Ich), also dem eigenen Stil, erst dann folgen die 4P (Fokus Kund:innen).

Bei den 4P wird das Thema Place von den Teilnehmenden als weniger wichtig erachtet als z.B. die Themen Product, Pricing und Promotion. Beim Thema Place werden v.a. Erreichbarkeit und Umgebung genannt, letzteres im Sinne einer Umgebung, in der sich der/die Coach selbst wohlfühlt und die etwas über ihn/sie aussagt. Zusammen mit dem Thema Product fallen die Begriffe Qualität, häufig auch Zielgruppe, Positionierung und Differenzierung. Oder wie es vier Teilnehmende resümieren: Es geht darum darzulegen, wie man coacht, wie man sich durch Qualität und durch eine gute Angebotsgestaltung abhebt und sich so von der Konkurrenz abgrenzt und schliesslich die passende Zielgruppe für sich findet. Die Mehrheit der Teilnehmenden bezeichnen die Themen Pricing und Promotion als herausfordernd. Beim Pricing sind es Fragen, wieviel die eigene Arbeit kosten darf, bei der Promotion die Nutzung

neuer Medien, konkret Social Media. Die meisten Teilnehmenden sind überzeugt, dass Empfehlungsmarketing oder Mund-zu-Mund-Werbung elementar sind, aber auch, dass die gezielte Nutzung von Social Media relevant ist, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen. Dies würde aber das Wissen dazu bedingen. Beim Thema Promotion, insbesondere Selbstmarketing, fallen ausserdem Begriffe wie Erfahrung, Selbstvertrauen, Authentizität und Kongruenz, die als wichtig erachtet werden. Eine Fokusgruppe hat denn z.B. auch diskutiert, was genau der Unterschied zwischen Produkt und Promotion bzw. Marketing und Selbstmarketing sei: Als Coach sei man ja das Produkt bzw. der/die Werbeträger:in.

Typische Aussage zur Ebene Umwelt: «Idealerweise finde ich eine Marktlücke, wo ich mich positioniere. Weniger ist wahrscheinlich mehr, nicht alles anbieten, sondern spezifisch, gut erreichbar sein; meine Tätigkeit muss zu mir passen, es muss authentisch sein; betr. Promotion: Wahrscheinlich muss man hier auch neue Wege gehen (LinkedIn, Social Media → Auftritt!), anstatt bloss herkömmliche Kanäle zu nutzen (Flyer); Empfehlungsmarketing aber sicher auch wichtig»
(teilnehmende Person 20)

Zusätzlich zu Vorgenanntem zeigen sich aus Sicht der Teilnehmenden folgende relevante Aspekte: Abprüfen der Mitbewerbenden-/Marktsituation mit dem Fokus komplementierende oder konkurrenzierende Angebote, Wichtigkeit einer kontinuierlichen Promotion, Nutzung des eigenen Netzwerks zwecks Platzierung des eigenen Angebots, Möglichkeit des Outsourcings gewisser Tätigkeiten (wenn das Wissen, die Zeit fehlt) und das Offenlegen von Kund:innenbewertungen. Bis auf zwei Fokusgruppen (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Praktiker*n abgeschlossen [$M=2-4$] bzw. Coaching in Organisationen pendent [$M=3-5$]) wird die Relevanz der zusätzlich eingebrachten Themen mit $M=4-5$ bewertet.

Weiter fehlen den Teilnehmenden das Marketinghandwerk, das entsprechende Netzwerk, das Selbstvertrauen (sowohl hinsichtlich Selbstständigkeit aber teilweise auch hinsichtlich des Könnens als Coach) und ein geschärfter USP bzw. UAP.

Ebene Verhalten: Sämtliche Fokusgruppen bewerten die Relevanz der auf der Ebene Verhalten genannten Themen (Netzwerk [Coachs und Kund:innen], Authentizität, Selbstvertrauen, Qualitätssicherung, Berufsethik, Zielgruppenorientierung, Geschäftsmodell) mit $M=4-5$, Tendenz $M=5$.

Die häufigsten Wortmeldungen zielen auf die Themen Qualitätssicherung und Berufsethik sowie Authentizität und Selbstvertrauen ab. Qualitätssicherung und Berufsethik werden als sehr wichtig erachtet, weil die Branche diffus ist. Die Meinungen gehen in die Richtung, dass Qualitätssicherung (z.B. Weiterbildungen, Inter-/Supervision) und Berufsethik (z.B. Verschwiegenheit und Haltung) vor allem zur Sicherung der eigenen Professionalität

relevant sind und nicht direkt spürbar für Kund:innen sind. Eine teilnehmende Person postuliert, dass Authentizität und Berufsethik insofern miteinander verbunden sind, als dass man als Coach zugleich als Werkzeug fungiert. Eine weitere teilnehmende Person führt aus, dass sich Authentizität nicht zuletzt auch im UAP und dem USP widerspiegeln muss. Drei Teilnehmende sind der Meinung, dass Authentizität wie auch Selbstvertrauen nicht nur mit Blick auf die Selbstständigkeit, sondern auch für ein funktionierendes Coaching relevant sind. Gemäss drei Teilnehmenden ist Selbstvertrauen für den Start in die Selbstständigkeit wichtig, aber auch, um schwierige Zeiten zu überstehen und um eigene Wege zu gehen. Eine teilnehmende Person merkt an, dass zu viel Selbstvertrauen möglicherweise die Qualitätssicherung und Berufsethik korrumpieren könnte. Das Netzwerk wird von der Mehrheit der Teilnehmenden als extrem wichtig angesehen, sei es zur Kundengewinnung aber auch zur Qualitätssicherung. Auch die Zielgruppenorientierung und das Geschäftsmodell erachten die Teilnehmenden als wichtig.

Typische Aussage zur Ebene Verhalten: «Begriffe irgendwie miteinander vernetzt bzw. aufbauend: Geschäftsmodell muss authentisch sein, bedingt Selbstvertrauen → ich bewege mich dann auch in diesen Kreisen (Zielgruppe, Qualität) → wenn ich mich sicher fühle bin ich qualitativ gut unterwegs und wieder stimmig mit mir selbst → iterativ (Stimmigkeit muss laufend überprüft werden)»
(teilnehmende Person 18)

Zusätzlich zu Vorgenanntem zeigen sich aus Sicht der Teilnehmenden folgende relevante Aspekte: Sich mit einer gewissen Kontinuität zeigen, sich sichtbar machen und so erlebbar werden für den/die Kund:in, unternehmerisch denken, handeln und verkaufen, z.B. kundenspezifisch und mit einer gewissen Leichtigkeit und Humor, Risiken eingehen und Ungewissheit aushalten lernen, Professionalität im Sinne von Haltung, Standards, Methodiken und Selbstreflexion, den Mut haben, Angebote abzulehnen, Transparenz hinsichtlich der eigenen Tätigkeit als Coach sowie Seriosität im Sinne von hilfreich sein und nicht primär um jeden Preis Geld zu verdienen. Bis auf eine Fokusgruppe (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Praktiker*n abgeschlossen [M=2-4]) wird die Relevanz der zusätzlich eingebrachten Themen mit M=4-5, Tendenz zu M=5, bewertet.

Weiter fehlen den Teilnehmenden das Selbstbewusstsein und der Mut, vermehrt mit Anderen (Coachs wie Kund:innen) in Kontakt zu treten, gewisse fachliche Kompetenzen und ein grösseres Netzwerk bzw. regeren kollegialen Austausch sowie das Sich-Zeigen-Können im Aussen ohne sich in diesem Sich-Zeigen-Wollen zu verlieren.

Ebene Fähigkeiten: Bis auf zwei Fokusgruppen (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching in Organisationen pendent bzw. Advanced pendent [M=3-4]) wird die Relevanz der

auf der Ebene Fähigkeiten genannten Themen (Fach- und Methodenwissen [Betriebswirtschaft, Coaching und Administration, Organisation, Prozesse]; Marktkenntnisse, Geschäftsverständnis, Selbstmanagement, Anpassungsfähigkeit, Gestaltungsfreude, Innovationsfreude, Eigenverantwortung, Inszenierung) mit $M=4-5$, Tendenz $M=5$ bewertet.

Eine teilnehmende Person merkt an, dass es sich bei allen genannten Begriffen um absolute Grundvoraussetzungen für eine Selbstständigkeit handelt. Eine weitere teilnehmende Person präzisiert, dass je nachdem ob jemand allein oder mit anderen geschäftlich unterwegs ist, nicht grundsätzlich gleich viel Wissen für alle Themen vorhanden sein muss, da sich Wissen und Verantwortlichkeiten aufteilen lassen.

Die meisten Wortmeldungen erfolgen zu den Fach- und Methodenkenntnissen, wobei die Meinungen auseinandergehen: Unabdingbar erachtet die Mehrheit der Teilnehmenden aber ein umfassendes Coachingwissen. Eine teilnehmende Person gibt an, dass betriebswirtschaftliches und administratives Wissen weniger relevant ist, die meisten Teilnehmenden erachten dieses aber als sehr relevant und merken an, dass diesbezüglich gewisse Wissenslücken augenfällig werden. Zahlreiche Wortmeldungen gehen in die Richtung, dass, sofern man sich das entsprechende betriebswirtschaftliche oder administrative Wissen nicht aneignen kann oder will, dieses von extern eingekauft werden muss. Eine teilnehmende Person vermutet, dass das Geschäftsverständnis ein blinder Fleck bei Coaches sein könnte, drei Teilnehmende geben explizit an, keine Energie zum Kennenlernen des Marktes aufbringen zu können.

Eigenverantwortung, Selbstmanagement und Anpassungsfähigkeit, z.B. im Sinne von Selbstmotivation, Umgang mit Frust und sich stetig neu anpassen, erachten zahlreiche Teilnehmende als elementar. Zwei Teilnehmende sehen ein gewisses Spannungsfeld zwischen Authentizität und Anpassungsfähigkeit: Man sollte nicht etwas versuchen zu sein, was man nicht ist, auch wenn das heisst, nicht jeden Trend mitzumachen. Auch das Thema Innovation wird als wichtig erachtet, und zwar sowohl bei der Prozessgestaltung mit den Kund:innen wie auch hinsichtlich der Angebotsentwicklung. Inszenierung bzw. Gestaltungsfreude werden z.B. bei Raumgestaltung, Kleidung, Webseitengestaltung für wichtig befunden. Eine teilnehmende Person gibt an, dass ihr aber noch etwas der Mut zur Inszenierung fehle.

Typische Aussage zur Ebene Fähigkeiten: «Fach- und Methodenwissen BWL und Coaching sind zwei Paar Schuhe → ein super Coach zu sein (zufriedene Kunden) heisst nicht, auch Verantwortung für das Geschäft übernehmen zu können»

(teilnehmende Person 15)

Zusätzlich zu Vorgenanntem zeigen sich aus Sicht der Teilnehmenden folgende relevante Aspekte: Kontinuierliche Lernbereitschaft, Selbstreflexionsfähigkeit und Entwicklungs-

freude als Mensch und Coach, Umsetzungswille, Offenheit, Mut und Vertrauen um Neues auszuprobieren, Bereitschaft die Komfortzone immer wieder zu verlassen, Entscheidungsfähigkeit im Sinne von Entscheidungen treffen und dabei bleiben zu können und Resilienz sowie eine gewisse Risikotoleranz, um sich von Rückschlägen nicht aus der Bahn werfen lassen bzw. um schwierige Zeiten aushalten zu können. Alle Fokusgruppen bewerten die Relevanz der zusätzlich eingebrachten Themen mit $M=4-5$, Tendenz zu $M=4$.

Weiter geben die Teilnehmenden an, dass ein gewisses Mass an Selbstliebe hilfreich wäre oder anders gesagt, zu würdigen, was man alles leistet, es mal gut sein zu lassen, sich auch einmal etwas zu gönnen und den Humor und das Lachen zu behalten. Doch auch Mut im Sinne von Versuch-Irrtum-Lernen wäre wichtig, da Coachingexzellenz erst durch Anwendung und Ausprobieren entsteht, sowie eine bessere Vernetzung, und zwar über die eigene Branche hinaus.

Ebene Werte: Je zwei Fokusgruppen (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Praktiker*in abgeschlossen und CAS Coaching in Organisationen pendent) bewerten die Relevanz der auf der Ebene Werte genannten Themen (Integrität; Menschen mögen) mit $M=5$. Zwei weitere Fokusgruppen (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Advanced bzw. Coaching Praktiker*in pendent) bewerten die Relevanz mit $M=3$. Eine Fokusgruppe (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Advanced pendent) bewertet die Relevanz mit $M=4-5$, die andere (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Praktiker*in pendent) mit $M=3-5$.

Es zeigt sich, dass die Meinungen zur Relevanz der Werte diametral zueinander gewichtet ist. Zwei Teilnehmende führen aus, dass die genannten Werte absolut relevant sind, eine teilnehmende Person stellt die Aussage in den Raum, dass wahrscheinlich problemlos auch ein Coachingbusiness ohne diese Werte aufgebaut werden könnte.

Sehr viele Wortmeldungen fallen zum Wert Menschen mögen, wobei die Meinungen in die Richtung gehen, dass man Menschen nicht mögen, sondern sich für sie unvoreingenommen interessieren, sie respektieren und in ihrem Entwicklungsprozess unterstützen muss. Drei Teilnehmende weisen auf den Aspekt hin, dass, gerade weil man mit Menschen arbeitet, auch Abgrenzung wichtig ist, und zwar für sich (Ausgleich) und zur Qualitätssicherung (Übertragung – Gegenübertragung). Vier Teilnehmende fragen sich, inwiefern es überhaupt möglich ist, jemanden zu coachen, den man nicht mag und inwiefern Coaching mitunter auch aus narzisstischen Nöten des/der Coach heraus geschieht. Eine teilnehmende Person führt aus, dass das, was einem als Coach wichtig ist, auch dem Coachee weitergegeben werden sollte.

Integrität wird weniger häufig diskutiert, aber von keinem der Teilnehmenden als unwichtig erachtet. Unter Integrität verstehen die Teilnehmenden z.B. Gleichbehandlung, kein berechnendes Verhalten, Glaubhaftigkeit und Ehrlichkeit.

Typische Aussage zur Ebene Werte: «Man muss nicht alle Menschen mögen, aber mit ihnen arbeiten, wenn ich denn Ja zur Zusammenarbeit sage → wenn ich nicht Ja sagen kann zur Haltung anderer, muss ich auch Nein sagen können (authentisch bleiben) → bedingt Selbstreflexion»
(teilnehmende Person 20)

Zusätzlich zu Vorgenanntem zeigen sich aus Sicht der Teilnehmenden folgende relevante Aspekte: Ehrlichkeit, Offenheit, Fairness, Distanzierungsfähigkeit, Transparenz, Mut, Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft, Resilienz- und Reflexionsfähigkeit sowie eine kreative, prä-sente positive, offene, tolerante, interessierte, wertschätzende, unvoreingenommene Grundhaltung. Eine teilnehmende Person führt zudem aus, dass auch das Eingeständnis, Geld zu mögen, wichtig ist, zumal bei helfenden Berufen die Gefahr bestehen dürfte, nicht genug für die geleistete Arbeit zu verlangen und dadurch die eigene Existenz nicht sichern zu können. Alle Fokusgruppen bewerten die Relevanz der zusätzlich eingebrachten Themen mit $M=5$.

Weiter geben die Teilnehmenden an, dass der Umgang mit Wertekonflikten bzw. das Stehen zu sich und den eigenen Werten sowie das Transportieren der eigenen Wertevorstellungen an den/die Kund:innen eine gewisse Herausforderung darstellen.

Ebene Identität: Sämtliche Fokusgruppen bewerten die Relevanz der auf der Ebene Identität genannten Themen (Sinnhaftigkeit; Selbstkongruenz) mit $M=4-5$, Tendenz $M=5$.

Eine Fokusgruppe ist der Meinung, dass Sinnhaftigkeit und Selbstkongruenz enorm wichtige Treiber sind, gerade in einem Beruf wie Coaching (Sinnhaftigkeit) aber auch mit Bezug auf den USP (Selbstkongruenz). Zwei Teilnehmende führen aus, dass nebst fachlicher Expertise auch die Mitberücksichtigung und Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie notwendig ist. Allgemein fällt auf, dass für Teilnehmende, die hinsichtlich ihrer Coachingausbildung bzw. ihrer Tätigkeit als Coach eher am Beginn stehen, das Thema der Identitätsbildung relevanter scheint. Für solche, die hinsichtlich ihrer Coachingausbildung bzw. Tätigkeit als Coach fortgeschrittener sind, scheinen geschäftsbezogene Themen relevanter.

Sehr viele Wortmeldungen fallen zu Sinnhaftigkeit, leicht weniger zu Selbstkongruenz. Sinnhaftigkeit wird als Motivator gesehen und unterstützt dabei, Mühen auf sich zu nehmen und ins Handeln zu kommen bzw. im Handeln zu bleiben. Bei der Selbstkongruenz wird einerseits Bezug zu Kund:innen genommen (Kund:innen merken sofort, wenn etwas nicht stimmig ist), andererseits auch zu der Person als Coach (als selbstständige:r Coach so unterwegs sein, wie ich das möchte).

Typische Aussage zu Ebene Identität: «Beides [Sinnhaftigkeit, Selbstkongruenz] sehr wichtig (was ist mein Angebot), wenn das nicht klar ist, kommen die Kunden auch nicht (wer bin ich, was will ich, für was stehe ich ein, was habe ich erlebt und kann ich weitergeben, was ist meine Geschichte), eigene Stärken und Schwächen kennen»
(teilnehmende Person 2)

Zusätzlich zu Vorgenanntem zeigen sich aus Sicht der Teilnehmenden folgende relevante Aspekte: Zwei Teilnehmende sehen die Identitätsbildung als rollenden Prozess, der sich laufend weiterentwickelt und zwar hinsichtlich sich selbst, aber auch hinsichtlich z.B. des Angebots oder der Zielgruppe. Eine teilnehmende Person sieht das Vorhandensein einer Vision, die über allem steht, als unabdingbar.

Fünf Teilnehmende betonen die Wichtigkeit der Einbettung des eigenen Werdegangs im Zusammenhang mit dem Thema Identität und damit einhergehend auch das Aufspüren von blinden Flecken oder Chancen. Weiter als wichtig erachtet werden Ehrlichkeit, und zwar sich selbst und anderen gegenüber, Fairness, Resilienz, im Sinne von Mut haben hinzustehen und Rückschläge einzustecken, sowie Lernen z.B. durch Selbsterfahrung und Selbstreflexion. Aber auch das Thema Life-Domain-Balance wird erwähnt, in dem Sinne, sich nicht zu verlieren, da man als Coach so gesund und fit wie möglich sein sollte, da dies der/die Kund:in erwarten darf. Alle Fokusgruppen bewerten die Relevanz der zusätzlich eingebrachten Themen mit $M=4-5$, Tendenz zu $M=5$.

Weiter bringen die Teilnehmenden ein, dass das Thema Identität kontinuierlich und bewusst bearbeitet werden muss, zumal sich auch die Lebenswelten um den/die Coach verändern. Eine gewisse Wichtigkeit und zugleich Herausforderung ist das Thema der eigenen Stärken, und zwar einerseits im Entdecken derselben, andererseits aber auch hinsichtlich deren Würdigung und des dazu Stehens sowie Nach-Aussen-Tragens. In diesem Zusammenhang spricht eine teilnehmende Person nochmals das Thema Selbstwert (hier könnte noch an Sicherheit gewonnen werden) sowie Pricing und Promotion (welchen Preis verlange ich, wie vermarkte ich mich) an.

Ebene Spiritualität: Vier Fokusgruppen (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Praktiker*in abgeschlossen, CAS Coaching Praktiker*in, in Organisationen und Advanced pendent) bewerten die Relevanz der auf der Ebene Spiritualität genannten Themen (Selbstverständnis als Coach [helfender Beruf]; nachhaltiger Beitrag zu einem besseren Grossen-Ganzen; Freude am Tun) mit $M=5$. Eine Fokusgruppe (Stand Coachingsausbildung CAS Praktiker*in pendent) bewertet die Relevanz mit $M=4$, eine weitere (Stand Coachingsausbildung CAS Coaching Advanced pendent) mit $M=3-5$.

Eine teilnehmende Person führt aus, dass man auch ohne Vorhandensein all dieser Begriffe ein guter Coach sein kann. Eine andere teilnehmende Person merkt an, dass Coaching, wie andere Jobs auch, einem gewissen Selbstzweck unterliegt und dem Geldverdienen und nicht nur dem Helfen dient. Mehrere Teilnehmende konstatieren, dass diese Begriffe im Prinzip das auf den vorherigen Ebenen Besprochene zusammenfassen. Eine teilnehmende Person merkt an, dass man zur Erfolg versprechenden Positionierung als Coach im Markt die Logischen Ebenen auf umgekehrtem Wege, also von der Spiritualität bzw. Vision zur Umwelt, bearbeiten müsste.

Im Grossen und Ganzen erachten die Teilnehmenden die genannten Begriffe als relevant. Hinsichtlich des Aspekts, ob oder wie diese gegen aussen transparent gemacht werden müssten, gehen die Meinungen auseinander. Eine teilnehmende Person sieht in den genannten Begriffen einen Rückbezug auf den Qualitätsaspekt aufgrund des Spannungsverhältnisses von Helfen und angestrebtem Erfolg in der Selbstständigkeit.

Die Teilnehmenden äussern sich etwa gleich häufig zu den Begriffen Freude am Tun und nachhaltiger Beitrag zu einem besseren Grossen-Ganzen, jedoch nicht explizit zum Begriff Selbstverständnis als Coach (helfender Beruf). Sowohl Freude am Tun als auch ein nachhaltiger Beitrag zu einem besseren Grossen-Ganzen werden als relevant erachtet. Mehrere Teilnehmende empfinden den Ausdruck nachhaltiger Beitrag zu einem besseren Grossen-Ganzen visionär, wenn nicht sogar anmassend. Eine weitere teilnehmende Person sieht diesen Begriff eher als Begleiterscheinung, im Sinne eines Wunsches, der aus dem eigenen Tun erwachsen kann. Freude am Tun wird als Rahmen halten für das Tun in der Tätigkeit als Coach sowie als Erfreuen am eigenen Tun wie auch am Tun anderer verstanden. Eine teilnehmende Person bringt ein, dass die Begriffe zwar sehr ansprechend sind, es müsse aber auch das Geldverdienen bedacht werden: Das Einkommen muss stimmen, was bedeuten könnte, auch einen Auftrag annehmen zu müssen, der einem nicht entspricht.

Typische Aussage zu Ebene Spiritualität: «Beitrag leisten, zu einer besseren Welt
→ zwar für mich sicher wichtig, weniger aber für meine Klient:innen → kommt idealerweise
als Quintessenz aus meinem Text heraus»
(teilnehmende Person 17)

Zusätzlich zu Vorgenanntem zeigen sich aus Sicht Teilnehmende folgende relevante Aspekte: Im Zusammenhang mit dem Thema Vision bringt eine teilnehmende Person den längerfristigen zeitlichen Aspekt mit ein, also wo will ich in den nächsten fünf Jahren stehen und auch, mit wem. Weiter wird die Frage des Sinns und Zwecks des Tuns, z.B. um reich zu werden oder etwas Gutes zu tun, als wichtig erachtet. Ebenfalls als relevant erachten die Teilnehmenden die Klärung der Frage der Bereitschaft, die Extrameile zu gehen bzw. des

Absteckens, wie lang diese Extrameile sein darf. Bis auf eine Fokusgruppe ($M=5$) bewerten alle Fokusgruppen die Relevanz der zusätzlich eingebrachten Themen mit $M=4-5$.

Weiter sind sich die Teilnehmenden einig, dass das positive Menschenbild auch gegenüber sich selbst als Coach gelten muss und eine positive Energie vorhanden und ausgestrahlt werden sollte.

Nur aus zwei Fokusgruppen gibt es Voten in der Abschlussrunde: Eine teilnehmende Person führt aus, dass für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach im Markt Schlüsselerlebnisse und Impulse nötig sind, die anklingen und sich gut anfühlen. Eine andere teilnehmende Person merkt an, dass eine positive Energie da sein muss, die nach aussen wirkt. Eine weitere teilnehmende Person merkt an, dass sie sich bei Betrachtung aller diskutierten Themen fragt, ob sie nach der Weiterbildung zur Coach überhaupt über alle notwendigen Fähigkeiten verfügt, die es für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach im Markt braucht, da in der Weiterbildung vor allem an den Themen auf der Ebene Spiritualität, Identität, Werte und Fähigkeiten (und dort auch nur hinsichtlich Coachingfähigkeiten) gearbeitet würde.

Für die weitere Sättigung des vorläufigen Modells durch die Fokusgruppen (Sicht Coachs) sind weitere relevante Themen aufgenommen und bestehende Themen allenfalls modifiziert oder einer anderen Ebene zugeordnet worden. Ausserdem enthält das Modell von den Teilnehmenden der Fokusgruppen explizit benannte Spannungsfelder und wird hinsichtlich der Reihenfolge gedreht (neu von Spiritualität zu Umwelt). Das durch die Fokusgruppen, sprich durch die Sicht von Coachs, gesättigte, vorläufige Modell findet sich nachfolgend in Tabelle 6.

Tabelle 6:
 Durch die Fokusgruppen gesättigtes Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung)

Fokus	Ebenen nach Dilts (2014)	Relevante Themen (theoretisches Modell inkl. Fokusgruppen und Expert:inneninterviews)
Aussen	Umwelt: Wo? Wann? Spannungsverhältnis zu Pricing	SWOT-Analyse ; Marktkenntnisse; Geschäftsmodell; 4P: Place, Product, Promotion – Fokus Marketing, Promotion – Fokus Selbstmarketing, Pricing; Positionierung UAP; Differenzierung USP; Zielgruppenorientierung; Netzwerk (Coachs und Kund:innen)
	Verhalten: Was? Spannungsverhältnis zu Selbstmarketing & Pricing	Authentizität; Selbstvertrauen; Qualitätssicherung; Berufsethik; Verkaufen, überzeugen, kommunizieren; Transparenz
Innen	Fähigkeiten: Wie? Spannungsfeld zu fehlendes Fach- und Methodenwissen (Betriebswirtschaft) (Administration, Organisation, Prozesse) & Selbstmarketing	Fach- und Methodenwissen (Betriebswirtschaft, Coaching und Administration, Organisation, Prozesse); Selbstmanagement (auch betr. Life-Domain-Balance); Anpassungsfähigkeit; Gestaltungsfreude; Innovationsfreude; Eigenverantwortung; Selbstinszenierung; Geschäftsverständnis; Anstrengungsbereitschaft; Entscheidungsfähigkeit; Lernbereitschaft; Resilienz; Risikofreude; Reflexionsfähigkeit
	Werte: Warum? Wofür? Spannungsverhältnis zu Haltung und Pricing	Social (= erziehend-pflegend) ↔ conventional (= ordnend-verwaltend); Fokus Ich ↔ Fokus Andere; Integrität; Interesse an Menschen, Situationen; Offenheit und Unvoreingenommenheit; Autonomiestreben; Ehrlichkeit; Gleichbehandlung; Positivität; Professionalität; Veränderung als Chance; Zuverlässigkeit; Wertschätzung, Respekt; Geld mögen
	Identität: Wer? Spannungsverhältnis zu Pricing	Sinnhaftigkeit (Tätigkeit und eigene Rechnung); Selbstkongruenz; Selbsterfahrung- und -kenntnis (meine Geschichte)
	Spiritualität: Wozu? Für wen? Für was? Spannungsfeld zu Pricing & Selbstmarketing	Selbstverständnis als Coach (helfender Beruf); nachhaltiger Beitrag zu einem besseren Grossen-Ganzen durch kleine Schritte ; Freude am Tun für sich und andere ; Gelassenheit, individuelle Motivationsgründe; Vision

Hinweis: Marktkenntnisse, Geschäftsmodell, Zielgruppenorientierung, Netzwerk (Coachs und Kund:innen) sind neu der Ebene Umwelt anstatt Fähigkeiten bzw. Verhalten zugeordnet. Bei den **fett** geschriebenen Begriffen handelt es sich um neu entstandene Kategorien. Anstatt Menschen mögen neu grundsätzliches Interesse an Menschen, Situationen bzw. grundsätzliche Offenheit und Unvoreingenommenheit.

4.5 Erhebungs-/Auswertungsmethode Pulse Check

Mit Pulse Checks kann unkompliziert Feedback erhalten werden (Thomas, 2024). Pulse Checks werden im organisationalen Kontext zur regelmässigen Befragung von Mitarbeitenden angewendet und unterscheiden sich gemäss Thomas (2024) von herkömmlichen Befragungen hinsichtlich ihrer Dauer (wenige Fragen, Abschluss innerhalb weniger Minuten), Schwerpunktsetzung (Erhalt von Feedback zu konkreten Fragen, Themen), Flexibilität (Fokussierung auf das aktuell Relevante, formfrei) und Handlungsmöglichkeiten (Erhalt unmittelbarer und rasch umsetzbarer Erkenntnisse). Daher wird der Pulse Check von der Autorin als geeignetes Instrument für die quantitative Erhebung dieser MAS-Thesis erachtet.

Potenzielle Kund:innen von selbstständigen Coachs werden gefragt, welche Aspekte aus ihrer Sicht relevant sind, um die Dienstleistung eines Coachs in Anspruch zu nehmen. So soll das durch die Expert:inneninterviews und Fokusgruppen gesättigte theoretische Modell durch potenzielle Kund:innen validiert und weitere mögliche Spannungsfelder für eine Erfolg versprechende Positionierung für (angehende) selbstständige Coachs offengelegt werden. Für den Fragenkatalog werden die Erkenntnisse aus den Expert:inneninterviews und den Fokusgruppen pro Ebene konsolidiert und max. zwei Fragen pro Ebene formuliert (Herleitung s. Anhang 8). Der Aufbau entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) wird demnach beibehalten. Das finale Fragebogendrehbuch des Pulse Checks findet sich in Anhang 9. Für die Befragung wird das von der FHNW angebotene Online-Umfragetool Tivian genutzt und die Befragung im Vorfeld einem Pretest mit drei Personen unterzogen. Die Rückmeldungen des Pretests wurden in die Befragung eingearbeitet. Der Befragungszeitraum ist vom 04.08.-16.08.24 (Reminder per 10.08.24). Der Umfragelink wird in den sozialen Netzwerken LinkedIn, Xing, Facebook und WhatsApp (Status) geteilt. Die Auswertungen erfolgen mittels Excel und IBM SPSS Statistics.

4.6 Ergebnisse Pulse Check

Die Stichprobe ($N=33$) des Pulse Checks setzt sich, wie in den Abbildungen 16 bis 19 dargestellt, zusammen:

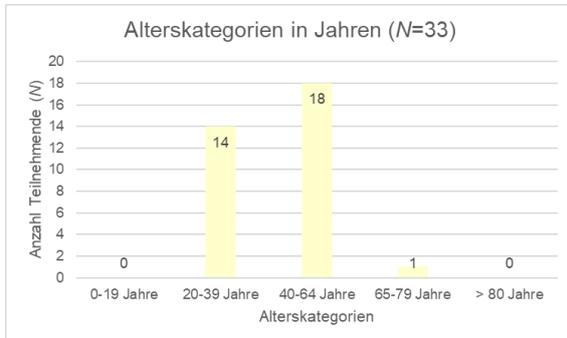


Abbildung 16. Alterskategorien Pulse Check Teilnehmende gemäss Schweizerisches Bundesamt für Statistik (2024) (eigene Darstellung)

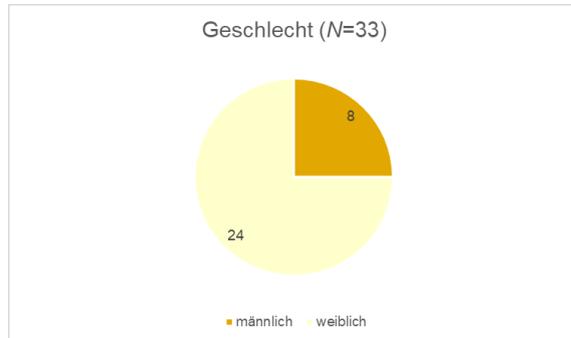


Abbildung 17. Binäre Geschlechtskategorien Pulse Check Teilnehmende (eigene Darstellung)



Abbildung 18. Beanspruchung Coachingdienstleistungen Pulse Check Teilnehmende (bisher) (eigene Darstellung)

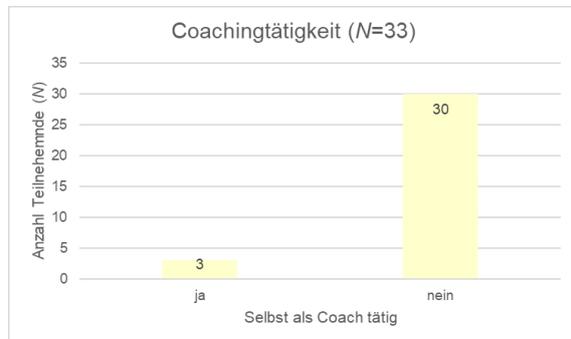


Abbildung 19. Eigene Coachingtätigkeit Pulse Check Teilnehmende (eigene Darstellung)

Der Rücklauf ($N=33$) erlaubt lediglich deskriptive, statistische Auswertungen. Dies hat die Überprüfung mittels G*Power (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007) ergeben. So bedingt die Berechnung von zentralen Tendenzen, wie z.B. Mittelwertsunterschieden (Universität Zürich, 2023), eine Stichprobe von mindestens $N=45$. Weiterführende Tests zu Häufigkeiten, wie z.B. Binominal-Tests, hätten eine intervallskalierte Befragung bedingt (Universität Zürich, 2023). Dies wiederum wäre nicht im Sinne eines Pulse Checks gewesen (s. Kapitel 4.5). Die deskriptiven, statistischen Auswertungen des Pulse Checks sind in Tabelle 7.

Tabelle 7:
Deskriptive Statistik der Ergebnisse aus dem Pulse Check (eigene Darstellung)

Frage: Wenn ich mich für eine:n Coach entscheide...	<i>M</i>	<i>Mo</i>	<i>Md</i>	<i>SD</i>	min	max
...muss mich das Gesamtpaket (Angebot, Preis, Auftritt, Erreichbarkeit) überzeugen. (Umwelt → Fokus Eindruck)	4.52	5	5.00	.62	3	5
...will ich diese:n möglichst ohne grossen Aufwand finden. (Umwelt → Fokus Auffindbarkeit)	4.00	5	4.00	.90	2	5
...will ich mich darauf verlassen können, dass diese:r die Qualitätsstandards von Coaching einhält. (Verhalten → Fokus Coachingqualitätsstandards)	4.61	5	5.00	.56	3	5
...erwarte ich, dass diese:r seine/ihre Geschäftsprozesse im Griff hat. (Verhalten → Fokus Geschäftsführung)	4.12	5	4.00	.86	2	5
...will ich wissen, nach welchen Methoden er/sie coacht. (Fähigkeiten → Fokus Coachingfähigkeiten)	4.00	5	4.00	1.00	2	5
...will ich mich darauf verlassen können, dass er/sie weiss, wie er/sie sein/ihr Geschäft zu führen hat. (Fähigkeiten → Fokus Geschäftsverständnis)	4.00	4	4.00	.87	2	5
...will ich wissen, welche Werte ihn/sie beim Coaching leiten. (Werte)	4.42	5	5.00	.71	3	5
...will ich wissen, was das für ein Mensch ist, der mich coacht. (Identität)	4.18	4	4.00	.81	2	5
...will ich wissen, was ihn/sie antreibt, als Coach tätig zu sein. (Spiritualität)	3.79	3	4.00	1.02	2	5

Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 2 = stimme nicht zu; 3 = stimme teils/teils zu; 4 = stimme zu; 5 = stimme voll und ganz zu. *Legende:* *M* = Mittelwert (Summenwerte pro Frage geteilt durch deren Anzahl); *Mo* = Modus (der am häufigsten auftretende Datenwert); *Md* = Median (der Wert unter- und oberhalb dessen die Hälfte der übrigen Messwerte liegen); *SD* = Standardabweichung (Abweichung der Datenwerte um den Mittelwert); min = Minimum, max = Maximum (Spannweite zwischen kleinstem und höchstem Wert) (Zöfel, 2003).

Aus Sicht der potenziellen Kund:innen bestimmt insbesondere die Einhaltung von Coachingqualitätsstandards ($M=4.61$) deren Entscheidung für eine:n Coach, gefolgt von einem überzeugenden Eindruck des Gesamtpakets wie z.B. Angebot, Preis, Auftritt oder Erreichbarkeit ($M=4.52$) und schliesslich die eine:n Coach leitenden Werte ($M=4.42$). Am wenigsten bestimmend für die Entscheidung für eine:n Coach sind aus Sicht potenzieller Kund:innen die Antreiber für eine:n Coach, um als solche:r tätig zu sein ($M=3.79$). Die Themen Auffindbarkeit, Geschäftsführung, Coachingfähigkeiten, Geschäftsverständnis und Identität sind in etwa gleich bestimmend für die Entscheidung für eine:n Coach ($M=4.00$ bis $M=4.18$). Die grösste Streuung ($SD=1.02$ bis $SD=.81$) bzw. Spannweite (min=2, max=5) zeigen sich bei der Spiritualität und Identität, dem Geschäftsverständnis, den Coachingfähigkeiten sowie der Geschäftsführung und Auffindbarkeit.

Auf Seite 40 findet sich abschliessend das mit der Sicht potenzieller Kund:innen gesättigte finale Modell (s. Tabelle 8). Die Wichtigkeit der Themen aus Sicht der potenzielle:n Kund:innen ist dabei pro Ebene mittels Ampelsymbolen dargestellt.

Tabelle 8:
 Durch potenzielle Kund:innen gesättigtes finales Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung)

Fokus	Ebenen nach Dilts (2014)	Relevante Themen (theoretisches Modell inkl. Expert:inneninterviews, Fokusgruppen, potenzielle Kund:innen)
Aussen	Umwelt: Wo? Wann? Spannungsverhältnis zu Pricing	SWOT-Analyse; Marktkenntnisse; Geschäftsmodell; 4P: Place, Product, Promotion – Fokus Marketing, Promotion – Fokus Selbstmarketing, Pricing; Positionierung UAP; Differenzierung USP; Zielgruppenorientierung; Netzwerk (Coachs und Kund:innen)
	Verhalten: Was? Spannungsverhältnis zu Selbstmarketing & Pricing	Authentizität; Selbstvertrauen; Qualitätssicherung; Berufsethik; Verkaufen, überzeugen, kommunizieren; Transparenz
	Fähigkeiten: Wie? Spannungsfeld zu fehlendes Fach- und Methodenwissen (Betriebswirtschaft) (Administration, Organisation, Prozesse) & Selbstmarketing	Fach- und Methodenwissen (Betriebswirtschaft, Coaching und Administration, Organisation, Prozesse); Selbstmanagement (auch betr. Life-Domain-Balance); Anpassungsfähigkeit; Gestaltungsfreude; Innovationsfreude; Eigenverantwortung; Selbstinszenierung; Geschäftsverständnis; Anstrengungsbereitschaft; Entscheidungsfähigkeit; Lernbereitschaft; Resilienz; Risikofreude; Reflexionsfähigkeit
Innen	Werte: Warum? Wofür? Spannungsverhältnis zu Haltung und Pricing	social (= erziehend-pflegend) ↔ conventional (= ordnend-verwaltend); Fokus Ich ↔ Fokus Andere; Integrität; Interesse an Menschen, Situationen; Offenheit und Unvoreingenommenheit; Autonomiestreben; Ehrlichkeit; Gleichbehandlung; Positivität; Professionalität; Veränderung als Chance; Zuverlässigkeit; Wertschätzung; Respekt; Geld mögen
	Identität: Wer? Spannungsverhältnis zu Pricing	Sinnhaftigkeit (Tätigkeit und eigene Rechnung); Selbstkongruenz; Selbsterfahrung- und -kenntnis (meine Geschichte)
	Spiritualität: Wozu? Für wen? Für was? Spannungsfeld zu Pricing & Selbstmarketing	Selbstverständnis als Coach (helfender Beruf); nachhaltiger Beitrag zu einem besseren Grossen-Ganzen durch kleine Schritte; Freude am Tun für sich und andere; Gelassenheit; individuelle Motivationsgründe; Vision

Legende: Die Ampel bzw. die Schriftfarbe in den Textfeldern rechts symbolisiert die Relevanz der Ebenen bzw. Themenfoki aus Sicht potenzielle:r Kund:innen, rot=weniger wichtig; orange=eher wichtig; grün=wichtig

5 Diskussion

Die Fragestellung vorliegender MAS-Thesis lautet:

Wie gelingt es angehenden oder bereits selbstständigen Coachs, sich professionell, authentisch und Erfolg versprechend im Markt zu positionieren?

Handlungsleitend für diese Fragestellung war die implizite Hypothese, dass sich angehende oder bereits selbstständige Coachs aufgrund ihrer Tätigkeit (Stichwort: Abgrenzung zu unseriösen Coachs sowie helfender Beruf) und ihres Werdegangs (Stichwort: viel Coaching-, weniger Betriebswirtschaftswissen) verstärkt Spannungsfeldern ausgesetzt sehen. Diese gilt es zu klären, um sich professionell, authentisch und zugleich Erfolg versprechend als Coach im Markt zu positionieren. Für die Beantwortung der Fragestellung wurde mittels einer Literaturrecherche, drei Expert:inneninterviews, sechs Fokusgruppen und einem Pulse Check ein Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) entwickelt. Dessen finale Version findet sich in Tabelle 8 (s. Seite 40). Auf die wichtigsten Erkenntnisse, die in das Modell eingeflossen sind und die der Beantwortung der Fragestellung dienen, wird nachfolgend eingegangen. Ebenso werden basierend auf den diskutierten Erkenntnissen Handlungsempfehlungen abgegeben, die bei einer (noch) Erfolg versprechend(er)en Positionierung angehender oder bereits selbstständiger Coachs hilfreich sein könnten.

5.1 Zusammenfassung Ergebnisse, Beantwortung Fragestellung

Sowohl die Ergebnisse der Expert:inneninterviews als auch der Fokusgruppen deuten darauf hin, dass die Tätigkeit als Coach äusserst sinnstiftend und erfüllend ist. Dabei ist irrelevant, ob die Expertin oder der/die Fokusgruppenteilnehmende selbst als Coach tätig ist oder nicht. Die Ebenen Werte, Identität und Spiritualität sind bei den als Coach tätigen Expertinnen bzw. Fokusgruppenteilnehmenden handlungsleitende Treiber und daher interindividuell unterschiedlich. Dies zeigt sich z.B. dadurch, dass die aus den Expert:inneninterviews eingebrachten Begriffe nicht immer anschlussfähig sind und daher viele neue oder ähnliche Begriffe eingebracht wurden. Besagte drei Ebenen werden aber, mit Ausnahme einer Expertin, von allen als sehr wichtig beurteilt. Auch zeigen die in Kapitel 4.4 berichteten Ergebnisse eine Tendenz bezüglich der bestimmenden Werte, nämlich *Humanismus* und *Selbstbestimmung*, bzw. Interessen, nämlich *social* (= erziehend-pflegend). Auf den Ebenen Werte, Identität und Spiritualität scheinen sich die Themen mein Geschäft und ich als Mensch und Coach zunehmend zu vermischen, was wiederum den Logischen Ebenen nach Dilts (2014) geschuldet sein könnte. Diese streben ja Kongruenz an bzw. sollen Inkongruenzen aufzeigen (s. Kapitel 3.5). Nach Meinung einer Vielzahl von Fokusgruppenteilnehmenden und der nicht als Coach tätigen Expertin sollten die auf den Ebenen Werte, Identität und Spiritualität genannten Faktoren unbedingt in die Vermarktung einfließen, und zwar unter Einbezug der ei-

genen Biografie. Weiter sollten sie ein stimmiges Ganzes bilden. Das verbindende Momentum beider Sichtweisen, also, was treibt mich als Coach an bzw. wie vermarkte ich mich als Coach, ist die Authentizität (Ebene Verhalten) bzw. Selbstkongruenz (Ebene Identität). Beide führen letztendlich zu einem glaubwürdigen Auftritt und einem inneren Gefühl von Stimmigkeit. Der Begriff Authentizität wurde sowohl von den Expertinnen wie auch den Fokusgruppenteilnehmenden überdurchschnittlich häufig eingebracht und spielt dadurch eine zentrale Rolle.

All diese Erkenntnisse decken sich mit der Theorie: Wie in Kapitel 3.2 ff. dargelegt, ist Authentizität sowohl hinsichtlich der eigenen Positionierung im Markt elementar (Bellone, 2013), als auch hinsichtlich der Auseinandersetzung mit z.B. eigenen Interessen und Werten und dem Handeln in Einklang mit diesen (Harter, 2022). Authentizität weist also einerseits einen persönlichen Anteil mit einem starken Fokus auf das Ich auf, andererseits aber auch einen vermarktungsbezogenen Anteil mit einem starken Fokus auf die Anderen, um sich den von Döring und Ciecuch (2018) im Zusammenhang mit der Wertetheorie nach Schwartz (1994) verwendeten Foki zu bedienen (s. Kapitel 3.5). Idealerweise sollte dabei, wie es Bellone (2013) im Zusammenhang mit dem Marketingmix bzw. Sirgy (1986) im Zusammenhang mit der Selbstkongruenztheorie postulieren, ein stimmiges, widerspruchsfreies Bild resultieren. Diese Erkenntnis stützen auch potenzielle Kund:innen: Diesen sind zwar Themen, wie Antreiber von Coachs oder der Coach als Mensch weniger wichtig, wohl aber die Werte, die eine:n Coach leiten und der vermittelte Gesamteindruck. Und genau dieser zeigt sich durch die vier Ps (Produkt, Preis, Platz, Promotion) (Perreault & McCarthy, 2002).

Die Ebenen Umwelt, Verhalten und Fähigkeiten scheinen zwar auf den ersten Blick und vertikal betrachtet weniger wichtig, als die soeben diskutierten Themen, horizontal betrachtet aber keineswegs (s. Kapitel 4.4). Auch die Expertinnen, die selbst als Coach tätig sind, streichen, nebst Vorhandensein von Coachingexpertise, besonders die Wichtigkeit betriebswirtschaftlicher, organisatorischer und administrativer Überlegungen, Handlungen und Fähigkeiten für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach heraus. Diese Themen müssen diszipliniert angegangen werden. Die Expertinnen betonen weiter, dass das Vorhandensein eines grossen Netzwerks unabdingbar ist, sei es zur Qualitätssicherung oder für die externe Vergabe gewisser Tätigkeiten (Administration, Ressourcen, Wissen). Auch die Fokusgruppen streichen die Wichtigkeit der Einhaltung von Qualitäts- und Ethikstandards sowie des Vorhandenseins eines grossen Netzwerks und von Coachingfähigkeiten heraus. Interessanterweise legen auch die befragten potenziellen Kund:innen Wert auf die Einhaltung von Coachingqualitätsstandards (s. Kapitel 4.6). Besagte Qualitätsstandards werden, wie in Kapitel 3.4 dargelegt, durch Bildungsinstitutionen und Berufsverbände für Coaching abgesteckt, da die Berufsbezeichnung Coach nicht geschützt ist. Entgegen der Studie von Rauen

et al. (2023) könnte es also sein, dass potenzielle Kund:innen Coachs durchaus aufgrund von professionellen Standards wie Coachingausbildung oder Berufsverbandszugehörigkeit auswählen, sofern sie denn um diese Qualitätskriterien wissen.

Sowohl bei den Expertinnen wie auch den Fokusgruppenteilnehmenden erfolgen auf den Ebenen Umwelt, Verhalten und Fähigkeiten im Übrigen die meisten Wortmeldungen. Möglicherweise könnte dies einerseits ein Hinweis darauf sein, dass die oberen Ebenen im Rahmen der beruflichen Professionalisierung zunehmend geklärt sind (s. Kapitel 4.4). Andererseits könnte dies auch ein Hinweis darauf sein, dass die auf diesen Ebenen diskutierten Themen die grössten Herausforderungen und Spannungsfelder für (angehende) selbstständige:r Coachs bergen. So verknüpfen die Fokusgruppenteilnehmenden z.B. auf der Ebene Verhalten die auf den unteren Ebenen (Umwelt, Fähigkeiten) diskutierten Begriffe erstmals mit ihrer eigenen Person und benennen auf der Ebene Fähigkeiten explizit Spannungsfelder zu vorher diskutierten Begriffen. Besagte Spannungsfelder lassen sich grob in *harte* und *weiche Faktoren* unterteilen. Unter die *harten Faktoren* fällt, dass eine Vielzahl der Fokusgruppenteilnehmenden wie auch die Expertinnen mehrheitlich der Meinung sind, dass administrative, betriebswirtschaftliche und organisatorische Fähigkeiten relevant sind. Sie würden aber nicht über das Wissen oder Interesse an betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und administrativen Belangen verfügen. Bisweilen ist sogar ein gewisses Widerstreben spürbar, sich mit diesen Themen überhaupt zu beschäftigen und dies, obwohl ein Drittel der Fokusgruppenteilnehmenden über eine kaufmännische Grundausbildung verfügt (s. Kapitel 4.3). Besagter beruflicher Hintergrund scheint das Ergebnis also nicht zu beeinflussen. Eine Erklärung dafür könnte lauten, dass es sich dabei eher um Tätigkeiten handelt, die unter *conventional* (= ordnend-verwaltend) fallen Holland (1997) bzw. eher mit dem Wert *Leistung* verbunden sind (Döring & Ciecuch, 2018). Wie in Kapitel 4.4 berichtet, sind für die befragten Fokusgruppenteilnehmenden aber das Interesse *social* (= erziehend-pflegend) und die Werte *Humanismus* und *Selbstbestimmung* zentral, die eher entgegengesetzt liegen und somit weniger stark mit den für diese Tätigkeiten bestimmenden Werten und Interessen korrelieren dürften (s. Kapitel 3.5). Wie in Kapitel 4.4 ausgeführt, scheint das Thema der Identitätsbildung für Fokusgruppenteilnehmende, die hinsichtlich ihrer Coachingausbildung bzw. ihrer Tätigkeit als Coach eher am Beginn stehen, relevanter. Für solche, die hinsichtlich ihrer Coachingausbildung bzw. Tätigkeit als Coach fortgeschrittener sind, werden geschäftsbezogene Themen zunehmend wichtiger. Interessant ist hierbei, dass auch potenziellen Kund:innen die Themen Identität und Geschäftsführung in etwa gleich, wenn auch nur mässig, wichtig erscheinen. Dies könnte, ähnlich wie das Thema der Coachingqualitätsstandards, auf den Wunsch nach einer gewissen Seriosität hinweisen. Es impliziert ausserdem, dass sich das Thema Identitäts-

tätsbildung für angehende, professionelle Coachs im Rahmen des Professionalisierungsprozesses zum/zur Coach klären.

Bei den *weichen Faktoren* stehen insbesondere die Themen Selbstvertrauen und Haltung, im Sinne von «darf ich, kann ich, will ich und was darf es kosten?» bzw. «wie bringe ich mich ins Gespräch» im Vordergrund. Auch dies könnte wiederum Ausdruck der im vorherigen Abschnitt diskutierten Interessens- bzw. Wertekonflikte sein. Es könnte aber auch sein, dass die Kenntnisse des Marktes (Positionierung, Differenzierung, Vermarktung, s. Kapitel 3.2, 3.3) wie auch der Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells (Zielgruppen- und Angebotsausrichtung, Erlössicherung, s. Kapitel 3.1) fehlen. In die Themen Selbstvertrauen und Haltung fallen aber auch die kontinuierliche Identitäts- und Angebotsentwicklung und die Frage um den Wert der eigenen Coachingtätigkeit: Tatsächlich scheinen viele Fokusgruppenteilnehmende mit sich zu hadern, wenn es um die Frage des Preises für ihre Coachingtätigkeit geht. Das sich stetig neu erfinden wiederum wird sowohl von den Expertinnen als auch den Fokusgruppenteilnehmenden als zentral erachtet, wenn auch niemals auf Kosten der Authentizität. Oder anders gesagt: Der/die Coach sollte sich nicht für alles hergeben, sondern sich selbst treu bleiben, womit sich der Bogen wieder zu den Ebenen Werte, Identität und Spiritualität schliesst.

5.2 Ableitung Handlungsempfehlungen

Obige Ausführungen zeigen, worauf angehende oder selbstständige Coachs achten sollten, um sich Erfolg versprechend im Markt zu positionieren. Sie müssen sich hinsichtlich des Sinns und Zwecks ihres Tuns, des Bildes, das sie als Mensch und Coach transportieren möchten und ihrer Interessen und Werte als Coach im Sinne einer handlungsleitenden Vision bewusstwerden. Dies müsste, wie im finalen Modell gemäss Tabelle 8 (s. Seite 40) beschrieben, relativ früh im Prozess der Selbstständigkeit stattfinden und immer wieder überdacht und gegebenenfalls angepasst werden. Diese handlungsleitende Vision sollte dann zielgerichtet und widerspruchsfrei in die Positionierung und Differenzierung im Markt, das Geschäftsmodell und die Ps einfließen. Eine Möglichkeit wäre, dass angehende, selbstständige Coachs diese Thematik aktiv in ihrer Inter- oder Supervisionsgruppe bearbeiten. Das bedingt allerdings, dass zumindest ein Intervisions- / bzw. Supervisionsgruppenmitglied Kenntnisse zur Thematik hat, um den Prozess zielführend zu steuern bzw. zu begleiten.

Coachingbildungsinstitutionen könnten obige Ausführungen nutzen, um angehende oder selbstständige Coachs mit einem entsprechenden Angebot besser zu unterstützen, indem sie die klassischen Coaching-Ausbildungsinhalte mit den notwendigen Aspekten einer Selbstständigkeit ergänzen. Diese Inhalte könnten als fester Bestandteil in den Ausbildungslehrgang eingebaut oder zusätzlich, z.B. für Interessierte als Workshops, angeboten werden. Für die Erlangung spezifischer Fähigkeiten betriebswirtschaftlicher, administrativer und orga-

nisatorischer Art könnten, gerade im Hochschulkontext, z.B. auch Kooperationen mit anderen Hochschulen eingegangen werden, die über die nötige Expertise von zentralen Fragestellungen verfügen. Selbstredend können aber auch bereits als selbstständig tätige Coachs dafür beigezogen werden: Tatsächlich wird ja das Thema Netzwerk als überaus wichtig erachtet, und derlei Angebote wären eine weitere, nützliche Möglichkeit zur Netzwerkerweiterung. Gerade bereits selbstständig tätige Coachs könnten hier wertvolle Einblicke liefern, da sie Expert:innen des Coachingmarktes sind und dieselben Herausforderungen und Erfahrungen wie angehende selbstständige Coachs durchlaufen haben. Auch diese Angebote müssten idealerweise wieder relativ früh in der Coachingausbildung verfügbar sein.

Wahrscheinlich wären überdies kreative Settings hilfreich, zumal *artistic* (= künstlerisch-kreativ) und *social* (= erziehend-pflegend), folgt man Holland (1997), nahe beieinanderliegen, sich Coachs also dadurch angesprochen fühlen dürften. Das Modell der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) wiederum wäre eine geeignete Methode, um Kongruenz innerhalb der Themen sicherzustellen.

Auch für Coachingverbände könnte es interessant sein, angehende Coachs bei einer Erfolg versprechenden Positionierung im Markt zu unterstützen. Dies wäre mit relativ niederschweligen Initiativen rasch umsetzbar. Eine Möglichkeit wäre z.B. das Führen von Verzeichnissen mit Mitgliedern, die aufgrund ihrer Expertise mit entsprechenden Angeboten, z.B. im Rahmen einer Einzellehrsupervision, unterstützen könnten. Ausserdem könnten angehenden, selbstständigen Coachs möglichst hürdenfrei Marktanalysen, Checklisten, Best Practices usw. zur Verfügung gestellt werden. Vielleicht dürften auch vermehrt coachingferne Themen (z.B. hinsichtlich Lancierung einer Erfolg versprechenden Selbstständigkeit) bei Verbandsangeboten Beachtung finden, scheinen diese doch ein grosses Bedürfnis zu sein.

5.3 Selbstreflexion und kritische Würdigung

Anlässlich der Selbstreflexion wird zunächst der Bogen zur Motivation der Themenwahl (s. Kapitel 2) geschlossen. Wie dort dargelegt, resultieren Thema und Vorgehen bei dieser MAS-Thesis insbesondere aus der beruflichen Sozialisierung und der persönlichen Haltung der Autorin. Diese MAS-Thesis scheint diesbezüglich insofern eine gelungene Symbiose, als dass die Autorin sowohl betriebswirtschaftliche Themen im Rahmen der Erarbeitung des theoretischen Modells, als auch psychologische und coachingbezogene Vorgehensweisen und Haltungen beim empirischen Teil der MAS-Thesis integrieren konnte.

Dann ist rund um das Thema Selbstreflexion auch der Bogen zu den Ergebnissen, der Diskussion und den Handlungsempfehlungen zu schliessen. So sah sich die Autorin bei den Erhebungen dieser MAS-Thesis mit vielen ihrer eigenen Herausforderungen auf dem Weg zur selbstständigen Coach konfrontiert, erhielt aber auch neue und wertvolle Impulse und entdeckte sogar neue Geschäftsfelder, wie z.B. hinsichtlich der Entwicklung von Unterstüt-

zungsangeboten rund um das Thema Selbstständigkeit. Insofern war die vorliegende MAS-These für die Autorin selbst Quelle des Lernens und der Inspiration.

Schliesslich gilt es aber auch einige, insbesondere methodische Aspekte kritisch zu würdigen, um die MAS-These in einem angemessenen Licht erscheinen zu lassen. Zum einen wurden weder die Aussagen der Expert:inneninterviews noch diejenigen der Fokusgruppen transkribiert. Zwar sind, wie in den Kapiteln 4.1 und 4.3 dargelegt, für Expert:inneninterviews wie Fokusgruppen durchaus pragmatische Auswertungsmethoden möglich, wie z.B. das thematische Kodieren oder das Zusammenstellen von Aussagen (Flick, 2011). Trotzdem sind dadurch möglicherweise Sichtweisen von Expert:innen oder Fokusgruppenteilnehmenden nicht so in die MAS-These eingeflossen, wie von diesen beabsichtigt. Tatsächlich empfiehlt z.B. Döring (2023), Fokusgruppendifkussionen per Audio, noch besser aber per Video zu dokumentieren. Vielleicht hätten die getätigten Aussagen, z.B. in Anlehnung an die sogenannte Struktur-Lege-Technik (Flick, 2011), auch mit den Befragten explizit validiert werden können. Bei dieser Technik werden die Aussagen zusammen mit den Befragten in eine Struktur gebracht und die Zustimmung zu den Inhalten eingeholt (Flick, 2011). Tatsächlich hätte diese Vorgehensweise auch das doch sehr strukturierte Vorgehen, womit insbesondere das Vorlegen der von anderen eingebrachten Begriffen auf bestimmten Ebenen gemeint ist, etwas abgemildert. Der Befragungszeitraum des Pulse Checks war mit einer Laufzeit von zwölf Tagen eher kurz angelegt. Da aber die Teilnahmeurve nach einem grösseren Rücklauf zu Beginn sukzessive abgeflacht ist und durch den Reminder nicht wieder reaktiviert werden konnte, verzichtete die Autorin bewusst auf eine längere Frist.

Hinsichtlich der Ergebnisse kann gesagt werden, dass diese über eine gewisse Plausibilität verfügen. Sie lassen sich vor dem Hintergrund der in Kapitel 3 ff. eingebrachten zentralen Begriffe begründen. Allerdings ist anzumerken, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind und damit keine Verallgemeinerung zulassen: So ist z.B. die Stichprobe des Pulse Checks zu klein, um belastbare Ergebnisse zu liefern. Die Fokusgruppen sind zwar hinsichtlich des Coachingausbildungsstands über die verschiedenen Gruppen gesehen heterogen, nicht aber innerhalb einer spezifischen Fokusgruppe, so wie es die Methode eigentlich erfordert (s. Kapitel 4.3 und 4.4). Dass dies einen gewissen Einfluss haben könnte, zeigt sich auch in den Daten durch die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, je nach Ausbildungsstand (s. Kapitel 4.4 und 5.1). Ausserdem setzen sich die Fokusgruppen, bis auf eine Ausnahme, ausschliesslich aus Teilnehmenden zusammen, die ihre Coachingausbildung bei der FHNW absolvieren bzw. absolvierten.

Bekanntlich wurden für den Pulse Check ein bis maximal zwei Fragen formuliert, abgeleitet aus dem Erhebungsmaterial der Expert:inneninterviews und Fokusgruppen (s. Kapitel 4.5). Insofern wäre eine ausführlichere Befragung zu den Beweggründen von potenziellen

Kund:innen für die Wahl eines Coachs sicher angebracht. Zum geringen Rücklauf des Pulse Checks ist folgendes anzumerken: Obwohl 126 Personen die Umfrage geöffnet haben, haben diese nur rund 26 % effektiv ausgefüllt. Die Abbrüche erfolgten direkt auf der Willkommenseite. Da diese dieselben Informationen enthielt, wie der Umfrageaufruf auf den sozialen Medien selbst, ist die plausibelste Erklärung für den Abbruch, dass die teilnehmenden Personen der Datenschutzerklärung nicht zustimmen wollten. Auf diesen Umstand hatte die Autorin keinen Einfluss.

5.4 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend kann diese MAS-These, wenn sie aufgrund aller vorgenannter Kritik bloss als impulsgebend betrachtet werden sollte, dennoch wertvolle Inputs hinsichtlich einer (noch) Erfolg versprechend(er)en Positionierung von angehenden oder bereits selbstständigen Coachs im Markt liefern. Eine vertieftere Untersuchung bzw. eine solche mit einer grösseren Stichprobe könnte hier sicherlich noch aussagekräftigere Ergebnisse liefern.

So zeigt vorliegende MAS-These insbesondere, dass die Themen Professionalität und Authentizität für die befragten Teilnehmenden, unabhängig des Erhebungsformates (Expert:inneninterviews, Fokusgruppe, Pulse Check) unabdingbar bzw. nicht verhandelbar sind.

Die grössten Herausforderungen für angehende oder bereits selbstständig tätige Coachs dürfte das entsprechende Wissen oder Interesse dafür sein, sich dem Thema (Selbst-)Vermarktung anzunehmen. Es wäre wünschenswert, dass hier bereits selbstständig tätige Coachs, Coachingbildungsinstitutionen und Coachingsverbände spezifische flankierende Angebote schaffen, um angehende oder bereits selbstständig tätige Coachs in diesen Fragen gezielt zu unterstützen. Denn, um den Bogen zur Einleitung dieser MAS-These zu schliessen: Gerade, weil es sich beim Beruf Coach nach wie vor um eine nicht geschützte Berufsbezeichnung handelt, ist es umso wichtiger, dass nach Coachingqualitätsstandards arbeitende selbstständige Coachs mindestens genauso sicht- und auffindbar im Markt werden, wie unseriöse Anbietende.

6 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Adlmaier-Herbst, G. D. & Mayer, A. (2021). *Selbstmarketing für Wissenschaftler*innen. Methoden, Modelle und Instrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bachmann, T. (2022). Coaching-Umfrage Deutschland 2022. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: <https://www.artop.de/forschung/projekte/coaching-umfrage/>
- Bachmann, T. (2023). Coaching-Umfrage Deutschland – 5 Jahres-Trends (2018-2022). Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: <https://www.artop.de/forschung/projekte/coaching-umfrage/>
- Bateson, G. (1955). A theory of play and fantasy. *Psychiatric Research Reports*, 2, 39–51.
- Bellone, V. (2013). Marketing. In W. Hugentobler, K. Schaufelbühl & M. Blattner (Hrsg.), *Integrale Betriebswirtschaftslehre* (5. Aufl., S. 135–217). Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- berufsberatung.ch (2024). Coach (bso, EASC, ECA, ICF, SCA und andere). Zugriff am 2.3.2024. Verfügbar unter: <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=4598>
- Berufsverband für Coaching Supervision und Organisationsberatung [bso] (2020). Ethikrichtlinien des bso. Zugriff am 2.3.2024. Verfügbar unter: https://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/00_Grundlagendokumente/Verbands_Dokumente/Ethikrichtlinien_bso_2020.pdf
- Berufsverband für Coaching Supervision und Organisationsberatung [bso] (2021). Reglement bso. Zugriff am 2.3.2024. Verfügbar unter: https://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/00_Grundlagendokumente/Verbands_Dokumente/Reglement_zur_Qualita__tssicherung_Nov_2021_DE_finaleVersion.pdf
- Berufsverband für Coaching Supervision und Organisationsberatung [bso] (2024). Ausbildungspartner bso. Zugriff am 3.3.2024. Verfügbar unter: <https://www.bso.ch/aus-und-weiterbildung/ausbildungspartner-bso>
- Blick Online (2023, November 6). Wie du einen seriösen Coach erkennst - Dubiose Coaches in der Schweiz - Teil zwei. Zugriff am 25.2.2024. Verfügbar unter: <https://www.blick.ch/schweiz/dubiose-coaches-in-der-schweiz-teil-zwei-wie-du-einen-serioesen-coach-erkennst-id19113574.html>
- Dilts, R. B. (2000). Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: <https://nlpuniversitypress.com/html3/TaTi09.html>
- Dilts, R. B. (2014). A Brief History of Logical Levels. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: www.nlpu.com/Articles/LevelsSummary.htm
- Döring, A. K. & Ciecuch, J. (2018). Die Theorie menschlicher Werte nach Shalom H. Schwartz und ihre Relevanz für die Erforschung der Werteentwicklung im Kindes- und Jugendalter. In E. Makarowa, K. Boehnke, G. Liedtke, M. Najderska, W. Herzog, K. Trummer et al. (Hrsg.), *Werteentwicklung im Kindes- und Jugendalter* (S. 21–27). Warschau: LiberLibri.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH.

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175–191.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2021). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55+ innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (3. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Harter, S. (2022). Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of Positive Psychology* (S. 382–394). New York: Oxford University Press.
- Helferich C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (3. Aufl.). Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Kuckartz, U. (2014a). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. (2014b). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Muck, P. M. (2005). EXPLORIX. Deutschsprachige Adaptation und Weiterentwicklung des Self-directed Search nach Holland. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(1), 39–46.
- Nessmann, K. (2010). Kommunikationsmanagement für Personen. Beratungsmodelle, Konzepte und theoretische Sichtweisen. In M. Eisenegger & S. Wehrmeier (Hrsg.), *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis* (1. Aufl., S. 255–270). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach* (Thesis). Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt/Main: Campus Frankfurt / New York.
- Perreault, W. D. & McCarthy, E. J. (2002). *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach* (14. Aufl.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Pfadenhauer, M. & Sander, T. (2010). Professionssoziologie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Spezielle Soziologien* (S. 361–378). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Piwinger, M. & Bazil, V. (2019). Impression Management: Identitätskonzepte und Selbstdarstellung in der Wirtschaft. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 471–490). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- PostFinance (o. J.). In zehn Schritten zum Gründerglück. Zugriff am 12.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.postfinance.ch/de/blog/business-blog/zehn-schritte-zum-gruenderglueck.html>
- Rauen, C., Barczynski, D., Ebermann, D., Plath, A. & Tanzil, I. (2022). RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022. Version vom 31.05.2022. Zugriff am 12.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.rauen.de/cma/>
- Rauen, C., Barczynski, D., Ebermann, D., Plath, A. & Tanzil, I. (2023). RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023. Version vom 15.05.2023. Zugriff am 12.9.2024. Verfügbar unter: www.rauen.de/cma/
- Rauen Group (o. J.). Coach werden: Voraussetzungen und Zertifizierung. Warum eine Zertifizierung als Coach sinnvoll ist. Zugriff am 12.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.rauen.de/akademie/wissen/coach-werden-zertifizierung.html>
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Schweizerisches Bundesamt für Statistik (2024). Alter. Zugriff am 12.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/standentwicklung/alter.html>
- Seiger, C. & Künzli, H. (2011). *Der Schweizerische Coachingmarkt 2010 aus der Sicht von Coachs*. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Seiger, C. & Künzli, H. (2012). *Schweizerischer Coachingmarkt 2011 aus der Sicht von Coachs - Korrigierte Fassung*. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Sirgy, M. J. (1986). *Self-congruity: Toward a theory of personality and cybernetics*. Self-congruity: Toward a theory of personality and cybernetics. Westport: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Süddeutsche Zeitung Online (2023, August 15). Schluss mit Abzocke: So entlarven Sie unseriöse Coaches. Zugriff am 12.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/finanzen-schluss-mit-abzocke-so-entlarven-sie-unserioese-coaches-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-230815-99-845559>
- Swiss Coaching Association [SCA] (2016). Globaler Ethikkodex für Coaches, Mentoren und Supervisoren. Zugriff am 2.3.2024. Verfügbar unter: <https://s-c-a.ch/wp-content/uploads/2022/01/global-code-of-ethics-de-v3.pdf>
- Swiss Coaching Association [SCA] (2024). Mitgliedschaft bei SCA. Zugriff am 3.3.2024. Verfügbar unter: <https://s-c-a.ch/vorteile-mitgliedschaft/>
- Swiss Society for Coaching Psychology [SSCP] (2015). Statuten der SSCP. Zugriff am 2.3.2024. Verfügbar unter: <https://sscp.psychologie.ch//storage/images/96/rQME5vx6p9WVysHa.pdf>
- Swiss Society for Coaching Psychology [SSCP] (2020). Qualitätskonzept der SSCP. Zugriff am 2.3.2024. Verfügbar unter: <https://sscp.psychologie.ch//storage/images/97/0sBtyYJaSd9KFrjc.pdf>
- Swiss Society for Coaching Psychology [SSCP] (2024). Erlangung Fachtitel FSP «Fachpsychologin / Fachpsychologe für Coaching Psychologie FSP». Zugriff am 3.3.2024. Verfügbar unter: <https://sscp.psychologie.ch/de/fachtitel>

Szabó, P. (2015). Wie wir die Dauer von Coaching beeinflussen. Das Selbstverständnis eines Coachs. *Rauen Coaching Newsletter*. Zugriff am 3.3.2024. Verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/wie-wir-die-dauer-von-coaching-beeinflussen>

Thomas, N. (2024). Fünf Unterschiede zwischen einer Pulsbefragung und einer Mitarbeiterbefragung. Zugriff am 9.3.2024. Verfügbar unter: <https://www.questback.com/de/guides/fuenf-unterschiede-zwischen-einer-pulsbefragung-und-einer-mitarbeiterbefragung/>

Universität Zürich (2023). Methodenberatung. Zugriff am 17.8.2024. Verfügbar unter: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss.html

ZDFheute (2023). Der Coaching-Boom. Gefährliches Geschäft mit der Hoffnung. Zugriff am 12.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.zdf.de/nachrichten/video/coaching-lifecoach-erfolg-abzocke-power-days-hoeller-100.html>

Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson Studium.

7 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1. Vorgehen MAS-Thesis in der Übersicht (eigene Darstellung)	7
Abbildung 2. Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen des Geschäftsmodells (eigene Darstellung nach Gassmann et al., 2021)	8
Abbildung 3. Business Model Canvas nach Osterwalder (2004) bzw. Osterwalder und Pigneur (2011) (eigene Darstellung)	9
Abbildung 4. RIASEC-Modell nach Holland (1997) (eigene Darstellung nach Holland, 1997).....	15
Abbildung 5. Wertetheorie nach Schwartz (1994) (eigene Darstellung nach Döring und Ciecuch, 2018)	16
Abbildung 6. Logische Ebenen frei nach Dilts (2014) (eigene Darstellung).....	17
Abbildung 7. Alterskategorien Fokusgruppen gemäss Schweizerisches Bundesamt für Statistik (2024) (eigene Darstellung)	25
Abbildung 8. Binäre Geschlechtskategorien Fokusgruppen (eigene Darstellung)	25
Abbildung 9. Stand Coachingausbildung gemäss absolvierter CAS der FHNW (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 10. Selbstberichtete Coachingerfahrung in Jahren (eigene Darstellung)	25
Abbildung 11. Ursprünglich erlernter Beruf (eigene Darstellung)	25
Abbildung 12. Aktuelle Tätigkeit (eigene Darstellung)	25
Abbildung 13. Geplante Selbstständigkeit als Coach bzw. bereits selbstständig als Coach (eigene Darstellung)	26
Abbildung 14. Bestimmende Werte der Teilnehmenden (16n=1 Wert; 5n=2 Werte) (eigene Darstellung)	26
Abbildung 15. Bestimmende Interessen der Teilnehmenden (9n=1 Interesse; 11n=2 Interessen; 1n=3 Interessen) (eigene Darstellung)	26
Abbildung 16. Alterskategorien Pulse Check Teilnehmende gemäss Schweizerisches Bundesamt für Statistik (2024) (eigene Darstellung)	38
Abbildung 17. Binäre Geschlechtskategorien Pulse Check Teilnehmende (eigene Darstellung).....	38
Abbildung 18. Beanspruchung Coachingdienstleistungen Pulse Check Teilnehmende (bisher) (eigene Darstellung).....	38
Abbildung 19. Eigene Coachingtätigkeit Pulse Check Teilnehmende (eigene Darstellung)	38
Tabelle 1: Vorläufiges theoretisches Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung).....	19
Tabelle 2: Stichprobenzusammensetzung der Expert:inneninterviews (eigene Darstellung)	21
Tabelle 3: Auswertung Expert:inneninterviews (eigene Darstellung)	21
Tabelle 4: Durch die Expert:inneninterviews gesättigtes Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung)	23
Tabelle 5: Rangfolge der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) nach Wichtigkeit für eine Erfolg versprechende Positionierung als selbstständige:r Coach (eigene Darstellung)	26
Tabelle 6: Durch die Fokusgruppen gesättigtes Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung).....	36
Tabelle 7: Deskriptive Statistik der Ergebnisse aus dem Pulse Check (eigene Darstellung)	39
Tabelle 8: Durch potenzielle Kund:innen gesättigtes finales Modell entlang der Logischen Ebenen nach Dilts (2014) (eigene Darstellung)	40

8 Anhang

- Anhang 1: Recherche zu den Ethik- und Qualitätsstandards von Berufsverbänden für Coaching (Stand 03.03.2024)
- Anhang 2: Leitfaden für die Expert:inneninterviews
- Anhang 3: Auswertung der Expert:inneninterviews
- Anhang 4: Leitfaden für die Fokusgruppen und Foliensatz für die Online-Fokusgruppen
- Anhang 5: Rekrutierung Teilnehmende für Fokusgruppen
- Anhang 6: Dokumentation Fokusgruppen (Protokolle, anonymisiert)
- Anhang 7: Auswertung der Fokusgruppen
- Anhang 8: Ableitung von max. 2 Fragen pro Logischer Ebene nach Dilts (2014) aus den Expert:inneninterviews und Fokusgruppen
- Anhang 9: Finales Fragebogendrehbuch