

# Evaluationsbericht zum Coachingprogramm „Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft“

Schlussbericht

*Prof. Dr. Reinhard Schulte*



**Europäische Union**  
Europäischer Sozialfonds ESF

**Damit ist Hamburg beschäftigt!**

Das Projekt wird aus dem Europäischen Sozialfonds ESF und von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.



# Evaluationsbericht zum Coachingprogramm „Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft“

Schlussbericht

*Prof. Dr. Reinhard Schulte*

## 1. Gegenstand, Aufgabenstellung und Ziele der Evaluation

Das Projekt „Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft“ wendet sich an (vorrangig kleine) Unternehmen bzw. Selbständige der Hamburger Kreativwirtschaft und bietet diesen eine finanzielle Förderung für ein Businesscoaching an. Dazu wurde ein Pool von 18 betriebswirtschaftlich qualifizierten, fachlich ausgewiesenen Coaches gebildet, die über Erfahrung mit Märkten der Kreativwirtschaft verfügen. Ziel dieses Leistungsangebotes ist die Bestandssicherung, Konsolidierung und ggf. Fortentwicklung der betreuten Unternehmen im Hinblick auf Umsätze, Arbeitsplätze und Innovationen, um sie und damit die Hamburger Kreativwirtschaft als Ganzes zu sichern und zu stärken.

Der Verfasser dieses Berichtes wurde durch die Hamburg Kreativ Gesellschaft mit der Evaluation des Projektes beauftragt. Sie dient dazu, das Konzept in seiner Gesamtheit zu validieren, die unmittelbaren und nachhaltigen Wirkungen zu ermitteln und diese vor dem Hintergrund des betriebenen Aufwandes sowie im Kontext der übrigen Hamburger Förderaktivitäten zu beurteilen und entsprechende Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten. Dieser Bericht dokumentiert die Ergebnisse dieser Evaluation.

Eine von der „Hamburg Kreativ Gesellschaft“ bereitgestellte Beschreibung des Programms, des Ablaufs einer Antragstellung und des Coachings sowie der Förderkriterien befindet sich im Anhang dieses Berichtes.

## 2. Vorgehensweise und Elemente der Evaluation

Die Evaluation basiert auf einer Kombination von qualitativen und quantitativen Analyseelementen, wobei sich

- eine eingehende quantitative und qualitative Analyse der vorliegenden Dokumente (insbesondere der Evaluationsfragebögen, die von den Teilnehmern nach dem Coachingprozess ausgefüllt wurden, deren Inhalte mit Informationen aus anderen Datenquellen kombiniert und statistisch analysiert wurden) und
- eine qualitative Erhebung bei Coaches und Teilnehmenden des Programmes in Form von semistrukturierten persönlichen Interviews mit 8 ausgewählten Teilnehmenden und 4 Coaches

zur Erreichung der oben genannten Ziele ergänzen. Die Analyse von tatsächlich durchgeführten Coachingprozessen ist damit begrenzt auf die bei Abschluss der Coachings vorliegenden Daten und Informationen. Eine Überprüfung der Anschlussentwicklung der betreuten Unternehmen und damit der Untersuchung der Nachhaltigkeit der Coachingwirkungen ist daher auf die per Interview erschlossenen Einzelfälle beschränkt.

Die **Dokumentenanalysen** dienen der Aufklärung, Strukturierung, inhaltlichen Verknüpfung und Auswertung bereits gesammelter Informationen. Kernziele waren dabei insbesondere die

Erkennung von Grundmustern und Schwerpunktthemen in Bezug auf Bedarfe und durchgeführte Coachingprozesse, die Wirkungsanalyse der Coachings und des Gesamtprogramms sowie die Identifizierung eventueller Zusammenhänge bezogen auf typische Kontextvariablen wie Teilmarkt, Geschlecht oder Unternehmensmerkmale.

Im Rahmen der **Teilnehmerinterviews** wurden schwerpunktmäßig Einfluss und Wirkung des Coaching auf die Unternehmensentwicklung untersucht.

Im Rahmen der **Interviews mit Coaches** wurden schwerpunktmäßig Probleme und Bedarfe der Kreativwirtschaft, die grundsätzliche Konzeption des Programms und dessen Einbettung in die generelle Förderlandschaft untersucht.

### 3. Aufbau des Evaluationsberichtes

Die folgende Übersicht zeigt den Aufbau und die weitere Abfolge dieses Evaluationsberichtes.

<b>Berichts- abschnitt</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Seite</b>
4.1	Überblick über das zur Analyse zur Verfügung stehende Material	3
4.2	Eingesetzte Methoden	4
4.3	Ergebnisse der Dokumentenanalysen I (sämtliche Fälle gemäß Gesamtdatenbank) <ul style="list-style-type: none"><li>- Beschreibung der Stichprobe</li><li>- Untersuchungsfragen und -ergebnisse (qualitativ und quantitativ)</li></ul>	6
4.4	Ergebnisse der Dokumentenanalysen II (abgeschlossene Fälle) <ul style="list-style-type: none"><li>- Beschreibung der Stichprobe</li><li>- Untersuchungsfragen und -ergebnisse (quantitativ)</li></ul>	9
4.5	Ergebnisse der Interviews <ul style="list-style-type: none"><li>- Beschreibung der Stichproben</li><li>- Untersuchungsfragen und -ergebnisse</li></ul>	20
5.	Zusammenfassendes Fazit und Handlungsempfehlungen	28

Dem Text sind folgende Anhänge beigefügt:

1. Programmbeschreibung der Kreativ Gesellschaft
2. Feedbackfragebogen

## 4. Ergebnisse der Evaluation

### 4.1 Überblick über das zur Analyse zur Verfügung stehende Material

#### ■ Welche Unterlagen wurden von der Kreativ Ges. zur Verfügung gestellt und standen zur Dokumentenanalyse zur Verfügung?

Die **Selbstauskünfte** der Antragsteller enthalten nicht nur ihre antragsrelevanten Daten (Name, Adresse, Einkünfte/Umsatz etc.), sondern auch Selbsteinschätzungen der Bedarfe und Ziele des gewünschten Coachings. Sie werden bei einem Erstgespräch mit der Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH (im Folgenden kurz Kreativ Ges. genannt) zusammen mit dem Ansprechpartner bei der Kreativ Ges. ausgefüllt. Die Bedarfe und Ziele an das Coaching werden dabei jeweils individuell als kurzer Text formuliert. Die Selbstauskünfte liegen zu allen beantragten, laufenden und abgeschlossenen Coachings vor.

Die **Coachprofile** zeigen Arbeitsschwerpunkte der Coaches. Sie dienen insbesondere der Unterstützung der Matchings zwischen Coach und Coachee. Coachees können sich anhand der Profile einen ersten Eindruck von der Eignung verschaffen und die Auswahl des Coaches an sachbezogene Kriterien knüpfen. Sie sind für allen 18 zugelassenen Coaches über die Internetpräsenz der Kreativ Ges. zugänglich.<sup>1</sup> Durch entsprechende Links auf die eigenen Homepages der Coaches sind weitere Informationen über die Coaches zugänglich, z.B. zu Vorerfahrungen, Zertifizierungen, speziellen Branchenkenntnissen und Referenzen.

Die **Coachingverträge** beschreiben die rechtsverbindlichen Vereinbarungen zwischen der Kreativ Ges., Coach und Coachee und regeln insbesondere Leistungsumfang, Vergütung und Inhalte des Coachings. Sie liegen zu allen laufenden und abgeschlossenen Coachings vor. Im Kontext mit Coachingberichten und Selbstauskünften vermitteln die Verträge einen Einblick in die inhaltliche Ausgestaltung (Ziele und Themen) der Coachings.

Die von den Coaches zum Ende eines Coachingprozesses erstellten **Coachingberichte** liegen zu jedem abgeschlossenen Fall vor. Sie dokumentieren die Ausgangslage, die Zielsetzungen, die erzielten Ergebnisse und individuellen Handlungsempfehlungen der Coaches bei allen tatsächlich durchgeführten Coachingprozessen. Zum Stichtag lagen solche Berichte zu 76 abgeschlossenen Fällen vor.

Die **Telefonprotokolle** dokumentieren die nach Coachingende geführten kurzen Feedbackgespräche von der Kreativ Ges. mit den Coachees. Sie lagen zum Stichtag (21. März 2014) zu insgesamt 71 abgeschlossenen Coachings vor.

Die **Feedbackfragebögen** der zum Stichtag (21. März 2014) abgeschlossenen 76 Fälle dokumentieren eine den Coachingprozess abschließende schriftliche Befragung aller Coachees, mit der sie Einschätzungen und Bewertungen hinsichtlich ihres Coaches, des Antragsverfahrens, der Coachingwirkungen, des Coachingziele (bzw. des ursprünglichen Coachingbedarfs) sowie des Coachingprogrammes als solches abgeben sollten. Neben diesem vorstrukturierten Teil des Fragebogens mit geschlossenen Fragen und Antworten enthält der Bogen auch Raum für offene Freitextanmerkungen. Der Feedbackfragebogen wird von der Kreativ Ges. nach jedem Coaching an die Coachees verschickt. Ein Muster des Fragebogens befindet sich im Anhang dieses Berichtes.

Eine **Gesamtliste aller bearbeiteten / betreuten Fälle** in Form einer Excel-Datenbank dient der internen Koordination und der laufenden Überwachung des Programmes. Sie enthält die fallbezogenen Bearbeitungs- und Betreuungsvermerke und bildet insofern auch die

---

<sup>1</sup> <http://kreativgesellschaft.org/de/schwerpunkte/wegweiser/coach-und-expertenpool/experten>.

Datenpflege des Coach- und Expertenpools für die Kreativwirtschaft (nachfolgend kurz als *CEP* bezeichnet) durch die Kreativ Ges. ab. Die Liste enthält Kontaktdaten, Informationen aus den Verträgen sowie Informationen zum Bearbeitungsstatus sämtlicher – auch abgelehnter – Anfragen.

## 4.2 Eingesetzte Methoden

### ■ **Wie wurden die verfügbaren Unterlagen im Rahmen der Evaluation eingesetzt und analysiert?**

Die **Coachingberichte** wurden im Zusammenhang mit den **Selbstauskünften**, **Coachingverträgen** und **Telefonprotokollen** herangezogen, um einen Überblick über das Untersuchungsfeld zu gewinnen, die Grundgesamtheit zu sichten und ausführliche Interviews mit ausgewählten Coachingteilnehmern und Coaches vorzubereiten. Diese Dokumente bildeten dabei einerseits die Grundlage zur Entwicklung zielgruppenadäquater Interviewleitfäden für die mit Coaches und Coachees zu führenden Gespräche. Andererseits dienten Sie der konkreten Interviewvorbereitung für die Befragungen von acht exemplarisch ausgewählten Coachees. Zur Vorbereitung auf die Interviews der Coaches und im Hinblick auf die Gesamtwürdigung des Programmes wurden zusätzlich die **Coachprofile** herangezogen.

Die **Excel-Datenbank** bildete die Grundlage zur Charakterisierung der Zielgruppe des Programmes und der Grundgesamtheit der Untersuchung. Überdies wurden ihr weitere Variablen zur Ergänzung des aus den Daten der Feedbackbefragung bestehenden Datensatzes entnommen. Die **Feedbackfragebögen** selber waren Basis der quantitativen statistischen Auswertung der Teilnehmerrückmeldungen. Zusammen mit weiteren Variablen der Gesamtdatenbank konnte damit eine zahlenmäßige Untersuchung der Wirkungen und Teilnehmereinschätzungen vorgenommen werden.

### ■ **Welche Daten wurden zusätzlich selbst erhoben und wie wurden diese analysiert?**

Im Sinne der oben beschriebenen Zielsetzungen wurden über qualitative Interviews zusätzliche Daten erhoben, wobei sowohl Coachees (n=8) als auch Coaches (n=4) im Rahmen offener, semistrukturierter leitfadengestützter Gespräche befragt wurden.<sup>2</sup> Daraus wurden einzelfallbezogene, gleichwohl aber inhaltlich reichhaltigere und tiefergehende Informationen zu exemplarischen Coachingsettings gewonnen, die über vorstrukturierte, geschlossene Befragungen hinaus gehende Einsichten erlauben und die Möglichkeit der gezielten Nachfrage und Vertiefung bieten.

Die Bestimmung der 8 zu befragenden Coachees und 4 Coaches orientierte sich an dem Ziel, ein breites Spektrum exemplarischer, möglichst unterschiedlicher Fälle erfassen zu können. Anhand der Dokumentenlage (Coachingberichte, Selbstauskünfte, Coachingverträge, Telefonprotokolle, Coachprofile) wurde dazu eine Auswahl gewünschter Interviewpartner erstellt und dem Auftraggeber zur Kontaktaufnahme übergeben.

Die *Auswahl der Coachees* erfolgte insbesondere unter den folgenden Kriterien, anhand derer ein möglichst breites Spektrum von Fallkonstellationen abgedeckt werden sollte: Teilmarkt, Geschlecht, Förderanteil, erhaltene Coachingstunden. Die *Auswahl der Coaches* erfolgte insbesondere unter folgenden Kriterien: Expertiseprofil (Inhalte, Themen, eher kauf-

---

<sup>2</sup> Interviewleitfäden s. Anhang.

männliche / eher coachingbezogene Kernkompetenz), Schwerpunkte bisheriger Coachingleistungen, Art und Umfang der Vorerfahrungen in der Betreuung von Unternehmen der Kreativwirtschaft.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte mithin auf Anforderung des Gutachters, war aber der Verfügbarkeit der Gesprächspartner unterworfen. Den Interviewten wurde Anonymität zugesichert. Ihre Namen unterliegen damit der Vertraulichkeit.

Die *Interviews mit den Coachees* richteten sich insbesondere auf Geschäftskonzept und bisherige Unternehmensentwicklung, die Wirkungen des erlebten Coachingsprozesses, den Zugang zum Programm, die Beurteilung des CEP und die Nutzung und Einschätzung sonstiger Förder- und Beratungsangebote.

Die *Interviews mit den Coaches* hingegen richteten sich insbesondere auf Einschätzungen der Hamburger Kreativwirtschaft als solche, der Bewertung des Programms vor dem Hintergrund sonstiger Förderangebote und der speziellen Zielgruppe, der Programmkonzeption und -abwicklung und auf Anregungen zur künftigen Weiterentwicklung des Programms.

Die bewusst offene Gesprächsführung erlaubte bei beiden Befragungszielgruppen (Coachees und Coaches) auch die Aufnahme weiterer, von den Befragten ins Spiel gebrachter anderer Aspekte, die auch aufgegriffen wurden, soweit sie der aussagengenerierenden Zielsetzung der Gespräche dienlich erschienen.

Untersuchungsansatz und Analyse waren dementsprechend vor allem explorativ angelegt, also auf die Entdeckung von Sachverhalten und Zusammenhängen gerichtet, ohne dabei konkrete Hypothesen testen zu wollen. Die Interviews dienten der Generierung von vertiefenden, detaillierteren Aussagen, die im Kontext sowohl weiterer Interviews, als auch sonstiger vorliegender Daten gespiegelt, diskutiert und auf Konsistenz geprüft werden können.

#### 4.3 Ergebnisse der Dokumentenanalysen I (sämtliche Fälle gemäß Gesamtdatenbank)

Die Excel-Datenbank sämtlicher bearbeiteter Anfragen, Anträge und Fälle setzt sich zum Stichtag 20. März 2014 wie folgt zusammen: Bei rund einem Drittel der 221 gelisteten Anfragen wurden Coachings bereits abgeschlossen. Ca. 30% befinden sich in einem bereits gestarteten Coaching oder in einem laufenden Antragsverfahren, und bei etwas mehr als einem weiteren Drittel der Anfragenden wurde das Verfahren nicht weiter verfolgt, da die Anfragenden die formalen Förderkriterien nicht erfüllten (siehe Programmbeschreibung im Anhang), Anträge zurückgezogen wurden oder es kein weiteres Feedback gab.

Die folgende Tabelle bietet eine komplette Auswertung der Zusammensetzung der Gesamt-Teilnehmerliste:

Kategorie	Anzahl	%
abgeschlossen	76	34,4
lfd. Verfahren	19	8,6
Zusage	30	13,6
offen, noch zu klären	16	7,2
abgelehnt o. zurückgezogen	58	26,2
kein weiteres Feedback	22	10,0
	221	100

Für die laut Datenbank 76 zum Stichtag abgeschlossenen Coachingfälle, durch die insgesamt 85 Personen<sup>3</sup> betreut wurden, wird auch ein Erfolgsstatus<sup>4</sup> ausgewiesen, der in der deutlich überwiegenden Zahl der Fälle als A (= „qualifikatorische Ziele erfüllt“) eingeschätzt wird:

Erfolgsstatus	Anzahl	%
A	75	98,7
B	1	1,3
C	0	0,0
D	0	0,0
	76	100

Die Durchsicht der Akten zu allen bearbeiteten Fällen bot einen Einblick in die Heterogenität und die Vielfalt beruflicher bzw. selbstständiger Tätigkeiten innerhalb der Kreativwirtschaft. Die folgende Liste zeigt eine exemplarische Auswahl der in den Selbstauskünften genannten Berufe:

<sup>3</sup> Teamcoachings führen zu einer gegenüber der genannten Fallzahl erhöhten Personenzahl. Sie werden als einzelner Fall beantragt und bearbeitet.

<sup>4</sup> Hinweis: Die entsprechende Einschätzung wird von den jeweiligen Coaches vorgenommen.

ArchitektIn, InnenarchitektIn, MusikerIn, JournalistIn (Print, TV, Funk, Online), ProduzentIn (TV, Film, Funk, Online), StylistIn, DesignerIn, MediendesignerIn, IllustratorIn, Konzeption Buchprojekte, Buchverlag, Kleinverlag, Werbeagentur, StimmtrainerIn,	GesangslehrerIn, SängerIn, KulturveranstalterIn, WerbetexterIn, Graffiti-KünstlerIn, KommunikationsdesignerIn, ModedesignerIn, TextildesignerIn, Tonstudio, Musikproduktion, Masterer (Mastering), Plattenlabel, KulissendesignerIn, BildhauerIn,	RaumgestalterIn, FilmemacherIn, FilmuntertitelerIn, UrnendesignerIn, WebdesignerIn/- programmiererIn, MusikvideoproduzentIn, Kameramann/-frau, Audio Guide-EntwicklerIn, App-EntwicklerIn, MusikjournalistIn, ProduktionsleiterIn, DramaturgIn, DokumentarfilmerIn
--	---	---

Die gelisteten Fälle sind mehrheitlich weiblich geführte Unternehmen und deutlich überwiegend Ein-Personen-Unternehmen:

<b>Geschlecht</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
männlich	78	35,3
weiblich	132	59,7
Teamunternehmen	11	5,0
	221	100

Der Förderanteil<sup>5</sup> aller zugesagten und bereits abgeschlossenen Verfahren (106 Fälle mit insgesamt 115 Teilnehmern) liegt weit überwiegend, nämlich in etwa sechs von sieben Fällen, bei 90%.

<b>Förderanteil*</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
75%	15	14,2
90%	91	85,8
<i>*nur Zusagen und abgeschl. Verfahren</i>	106	100

Im Mittel wurden in zugesagten und abgeschlossenen Verfahren 17,15 Coachingstunden zugewiesen. In mehr als jedem dritten Fall waren es genau 12 Stunden, die auch den Median der Verteilung darstellen. Zwischen den Geschlechtern (arithm. Mittel männl.: 17,1 / weibl.: 17,2) und Förderkategorien (75%: 17,1 / 90%: 17,2) bestehen dabei keine signifikanten Unterschiede.

<sup>5</sup> S. dazu Programmbeschreibung im Anhang.

<b>Coachingstunden*</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
8 Stunden	5	4,7
bis zu 16 Stunden	64	60,4
bis zu 24 Stunden	21	19,8
bis zu 32 Stunden	16	15,1
<i>*nur Zusagen und abgeschl. Verfahren</i>	106	100

Wohl aber unterscheiden sich die Stundenzuweisungen auf Teams und Einzelunternehmen:

<b>Coachingstunden*</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Std.abw.<sup>6</sup></b>
Einzelunternehmen	16,7	7,2
Teamunternehmen	22,9	9,4
<i>*nur Zusagen und abgeschl. Verfahren, bei denen bis zum Stichtag (20.3.2014) die Stundenzahl bekannt war.</i>	n=103	$\alpha=3,6\%$

Tatsächlich wurde bei der Zuweisung von Kapazitäten also auf den höheren Coachingbedarf von Teams Rücksicht genommen. Allerdings wird von den Leistungsempfängern und Coaches dennoch ein größerer Stundenumfang für Teams gewünscht, wie weiter unten noch ausgewiesen wird.

<sup>6</sup> Standardabweichung: Statistisches Maß der Streuung einer Verteilung.

#### 4.4 Ergebnisse der Dokumentenanalysen II (per Stichtag abgeschlossene Fälle, n=76)

Untersucht wurden die 76 bis zum 20. März 2014 abgeschlossenen Fälle, zu denen bis zum 21. April ein Feedbackfragebogen vorlag. Die Daten dieses Fragebogens wurden ergänzt um ausgewählte Informationen aus der Gesamtliste aller Fälle (Geschlecht, Alter, Teilmarkt, Zeitpunkt, Einzel- oder Teamunternehmen, Förderanteil, Erfolgsstatus).

Diese Auswahl stellt mithin die Menge aller bis zum 20. März 2014 abgeschlossenen Fälle dar. Diese Stichprobe weist die folgenden Merkmale auf:

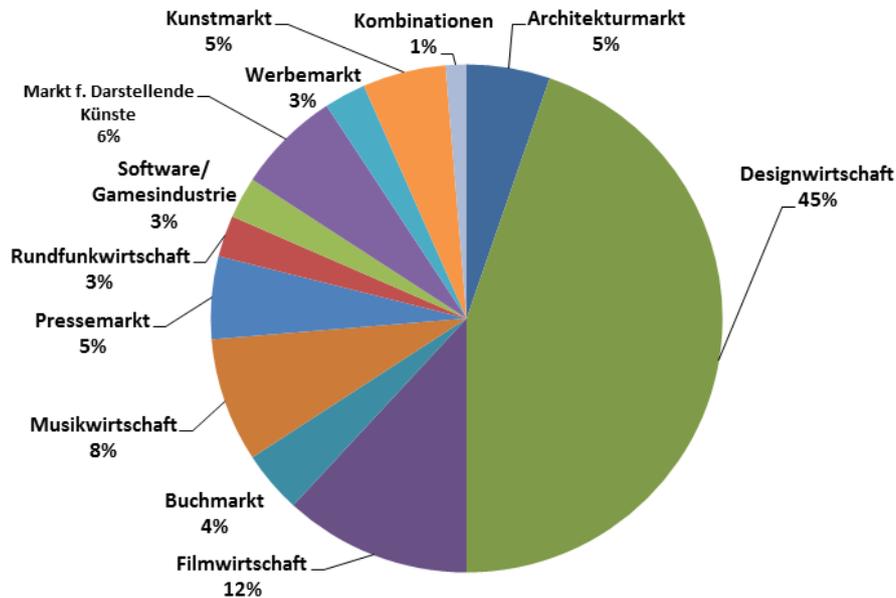
<b>Stichprobenmerkmal</b>	<b>arithm. Mittel</b>	<b>Median</b>
Alter [Jahre]	43,1	44,0
Geschlecht: weiblich [Anteil]	0,697	-
Teilmarkt „Design“ [Anteil]	0,447	-
Einzelunternehmen [Anteil]	0,921	-
Förderanteil 90% [Anteil]	0,868	-
Erfolgsstatus = A [Anteil]	0,987	-
Coachingumfang [Stunden]	19,41	17,0

n=76

Die folgende Grafik zeigt die Verteilung der 76 befragten Fälle auf die definierten Teilmärkte. Eine rigide Branchenzuordnung hat sich für die Kreativwirtschaft jedoch als wenig praktikabel erwiesen, da in zahlreichen Fällen mehr als ein Teilmarkt tangiert wird. Die Berufsgruppe der Fotografen beispielsweise wurde je nach Ausrichtung dem Kunstmarkt, dem Journalismus oder dem Design zugeordnet. Bei Abdeckung mehrerer Teilmärkte wurde daher eine Zuordnung nach dem Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit aus der Sicht der Kreativ Ges. vorgenommen. Nur in einem Fall war auch das nicht sinnvoll möglich, dieser wird daher unter „Kombinationen“ dargestellt. Die hier abgebildete Branchenzuordnung (s. Abb. auf der Folgeseite) muss daher mit entsprechender Vorsicht interpretiert werden und sollte insbesondere nicht als Basis weitergehender Schlussfolgerungen herangezogen werden.

Zentrale Untersuchungsfragen dieses Analysebereiches sind die im Feedbackfragebogen über geschlossene Fragen abgebildeten Inhalte sowie deren Überprüfung auf eventuelle Abhängigkeiten der Ergebnisse von verfügbaren Kontrollvariablen.

Abb.: Branchen / Teilmärkte (n=76)

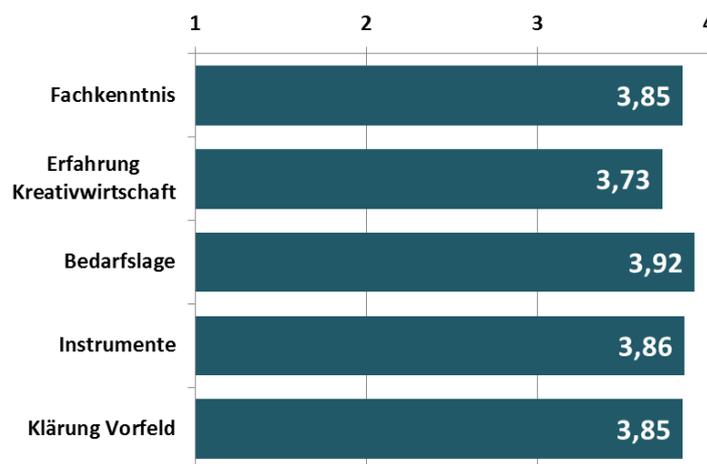


Im Einzelnen wurden folgende Ergebnisse der quantitativen Erhebung anhand der Feedbackfragebögen ermittelt:

- **Beurteilung der Coaches**

Wie die Grafik zeigt, wurden die fünf auf die Person des Coaches bezogenen Items durchweg ausgesprochen hoch beurteilt. Bei jeder dieser Fragen wurde mehrheitlich sogar der Höchstwert „4“ (=vollkommen zutreffend) vergeben.

Abb.: Beurteilung der Coaches (n=73-76)

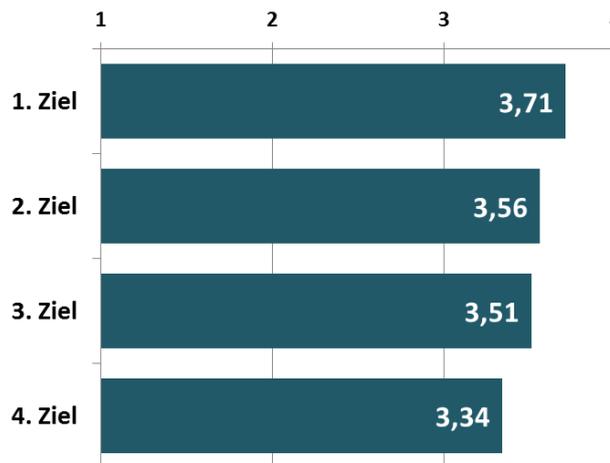


Skala: 1 [trifft gar nicht zu] bis 4 [trifft voll und ganz zu].  
Vollständige Itemformulierungen s. Fragebogen im Anhang

- **Beurteilung der Zielerreichung**

In diesem Abschnitt des Feedbackfragebogens wurde zunächst nach den individuellen Zielen gefragt, die an anderer Stelle dieses Berichtes im Detail inhaltlich analysiert werden (siehe S. 16). Die Ziele werden jeweils von den Coachees selber in den Fragebogen eingetragen. Bezogen auf die grundsätzliche Zielerreichung zeigt sich folgendes Bild:

Abb.: **Zielerreichung** (n=47-76)



Skala: 1 [Ziel nicht erreicht] bis 4 [Ziel erreicht].

Inhaltliche Darstellung und Analyse der Ziele weiter unten in diesem Berichtsabschnitt

Daraus ergibt sich eine insgesamt ausgesprochen hohe Zielerreichung. Wie die Beurteilungen zeigen, wurden die weiter unten im Detail beschriebenen Ziele fast ausnahmslos vollständig oder weitgehend erreicht (Fragebogenformulierung: *Ziel erreicht bzw. Ziel eher erreicht*). Nur bei neun der 76 auswertbaren Fragebögen wurden einzelne Ziele eher nicht erreicht, wobei (mit einer Ausnahme) gleichzeitig immer auch andere Ziele vorlagen, deren Erreichung positiv bewertet wurde. Nur in einem einzigen Fall davon wurde eines von mehreren Zielen des Kandidaten gar nicht erreicht. Dies ist weniger als 1% aller genannten Ziele.

Die mittlere Zielerreichung über alle genannten Ziele lag bei 3,55 (Kodierung: von 4: Ziel erreicht bis 1: Ziel nicht erreicht), wobei der Grad der Zielerreichung erwartungsgemäß mit der Anzahl genannter Ziele korrespondiert: Je weniger Ziele genannt wurden, umso höher wurde tendenziell die Zielerreichung bewertet. Insgesamt wurden im Durchschnitt rund 3,5 verschiedene Ziele genannt (47x 4 Ziele, 20x 3 Ziele, 7x 2 Ziele, 2x 1 Ziel).<sup>7</sup>

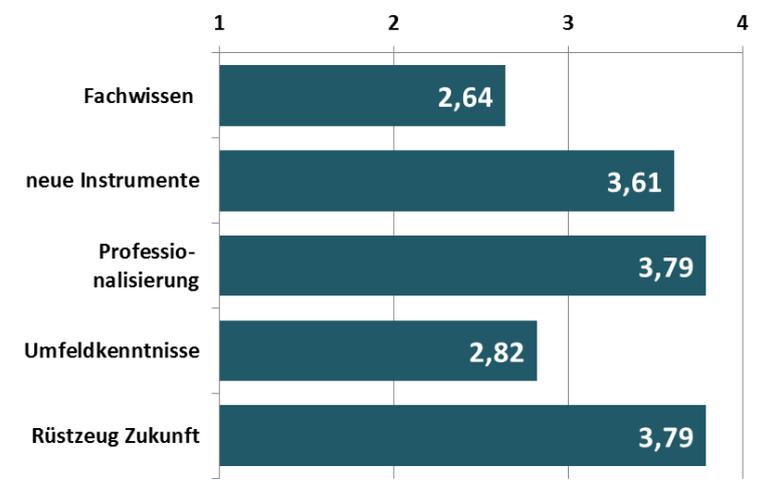
- **Beurteilung der persönlichen Coachingwirkungen**

In diesem Fragenbereich ging es um die Einschätzung der individuellen Effekte des Coaching im Hinblick auf die eigene Aneignung von Fachwissen, Methodenwissen und Kenntnissen über das wirtschaftliche Umfeld, sowie um die eigene unternehmerische Professionalisierung und Zukunftsfähigkeit.

<sup>7</sup> Daraus ergibt sich auch die unterschiedliche Zahl der Antworten bei den 4 Items (von n=47-76).

Dabei ergibt sich eine Zweiteilung der Ergebnisse, wobei einerseits drei Wirkungen stark bestätigt werden, zwei andere hingegen nur im mittleren Wirkungsbereich angesiedelt sind: Während die rein coachingbezogenen Items (*neue Instrumente erarbeitet, Lösungen zur Professionalisierung erarbeitet, besser für zukünftige unternehmerische Tätigkeit gerüstet*) stark bestätigt werden, sind die Items, die eine gewisse Nähe zur betriebswirtschaftlichen Fachberatung aufweisen, deutlich zurückhaltender bestätigt worden. Dies steht in Einklang mit der konzeptionellen Ausrichtung des Programmes, das auf Coachingleistungen statt auf Fachberatung fokussiert ist.

Abb.: **Beurteilung der persönlichen Coachingwirkungen** (n=67-76)



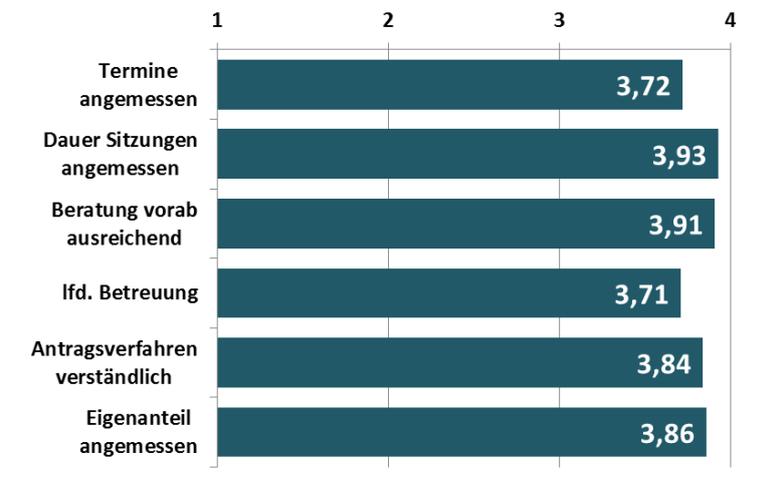
Skala: 1 [trifft gar nicht zu] bis 4 [trifft voll und ganz].  
Vollständige Itemformulierungen s. Fragebogen im Anhang

### • **Beurteilung der formalen Abwicklung und Betreuung**

Der dritte Fragebogenabschnitt adressiert formale Aspekte des Programmes durch fünf einzelne Items sowie eine zusätzliche Schulnotenbeurteilung im Hinblick auf den damit verbundenen bürokratischen Aufwand. Die Ergebnisse zeigen, dass die formale Abwicklung und Betreuung in der Wahrnehmung der Coachees vollkommen gelungen ist. Alle Mittelwerte liegen sehr nah am Höchstwert „4“, der überdies bei jedem Item auch deutlich am häufigsten ausgewählt wurde.

Bis auf eine Frage wurden alle anderen Items auch von allen 76 Befragten beantwortet. Lediglich die Frage nach „ausreichender Betreuung bei Fragen und Problemen während des Coachings“ wurde von etwa einem Drittel der Befragten offen gelassen (fehlendes Kreuz oder „keine Meinung“ angekreuzt), was als Indiz dafür angesehen werden kann, dass während des Coachings keine Fragen und Probleme auftraten oder schon vorab ausreichend geklärt waren.

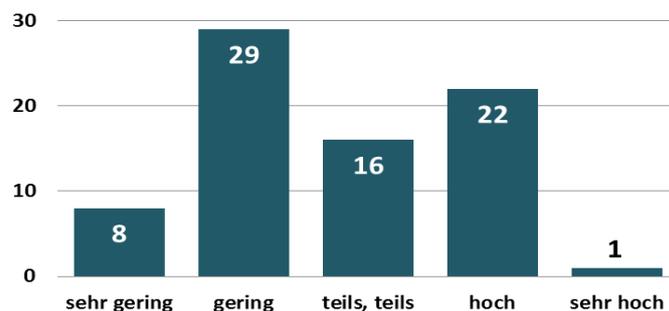
Abb.: **Beurteilung der formalen Abwicklung und Betreuung** (n=52-76)



Skala: 1 [trifft gar nicht zu] bis 4 [trifft voll und ganz zu].  
Vollständige Itemformulierungen s. Fragebogen im Anhang

Die Frage nach der **Bürokratieeinschätzung** ist die einzige Variable, die zu einer zweigipfligen Verteilung der Antworten geführt hat. Während alle anderen Fragen eine jeweils eingipflige, wenig gestreute und daher als stark einheitliche Einschätzungen zu bezeichnende Antwortverteilungen erbrachten, hat das Thema Bürokratie die Befragten polarisiert. Die auf einer Skala von 1 bis 5, auf der die „5“ für einen allzu hohen bürokratischen Aufwand steht, am häufigsten angegebenen Noten sind „2“ (: Aufwand gering) und „4“ (: Aufwand hoch). Im Mittel ergibt sich mit 2,72 (n=76) ein Wert, der etwa in der Mitte der Skala steht.

Abb.: **Bürokratischer Aufwand der Antragstellung** (n=76)



Skala: 1 [sehr gering] bis 5 [viel zu hoch].

Dieses Ergebnis legt vertiefende Analysen nahe. Sie zeigen jedoch, dass die Bürokratieeinschätzung statistisch unabhängig von allen denkbaren Einflussvariablen (Geschlecht, Alter, Teamunternehmen, Förderanteil, Teilmarkt, Coach, Anzahl Coachingstunden, Gesamtbeurteilung, Erfolgsstatus, Weiterempfehlung und Fortführungswunsch) ist. Diese kommen also als Erklärung der Verteilung nicht in Betracht. Stattdessen müssen andere

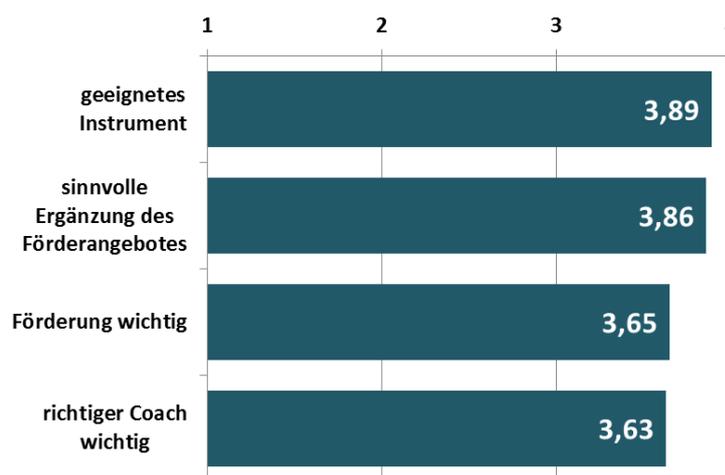
Ursachen vermutet werden, die in diesem Rahmen nicht zu überprüfen sind. Dies könnten beispielsweise Unterschiede in der Antragsstellung, Unterschiede im Ablauf der Beratungsgespräche, die stark abhängig von den durch die Antragsteller vorgelegten Unterlagen sind, individuell differierende a priori-Vorstellungen und/oder (nicht) vorhandene Vorerfahrungen mit formellen Antragsverfahren sein.

- **Grundsätzliche Bewertung des Coachings**

Der letzte Fragebogenabschnitt widmet sich der grundsätzlichen und allgemeinen Bewertung des Coaching, wobei zum Teil auch vom eigenen Fall losgelöst beurteilt werden sollte.

Nach Einschätzung der Befragten ergibt sich dabei erneut ein sehr klares Bild. Die Ergebnisse zeigen, dass allen Items stark zugestimmt wird. Alle Mittelwerte liegen sehr nah am Höchstwert „4“, der bei jedem einzelnen Item auch den deutlich häufigsten Antwortwert darstellt.

Abb.: **Grundsätzliche Bewertung des Coachings** (n=70-75)



**Skala: 1 [trifft gar nicht zu] bis 4 [trifft voll und ganz zu].**  
Vollständige Itemformulierungen s. Fragebogen im Anhang

Angesichts der bisher dargestellten Datenlage überrascht es nicht, dass die drei Fragen zur Gesamtbeurteilung äußerst positive Ergebnisse zeigen. So ergibt sich eine (als Schulnote von 1 bis 5 abgefragte) mittlere Gesamtbeurteilung von 1,30 (n=76), eine Weiterempfehlungsrate von 100% (n=76) und eine Fortführungswunschrate von 99% (n=74).

Abb.: **Gesamtbewertung des Coaching** in Schulnoten (n=76)

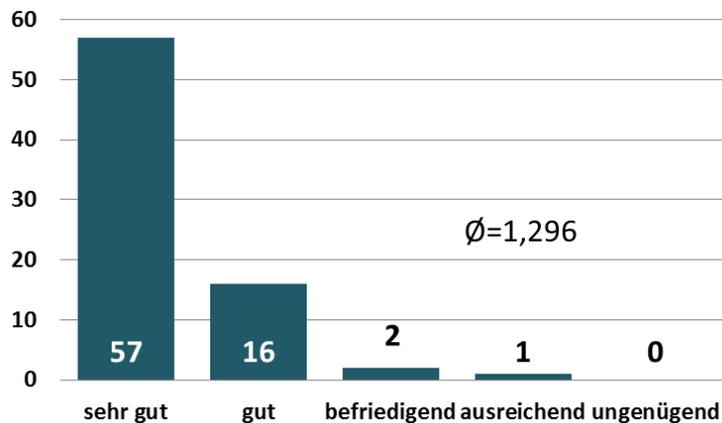
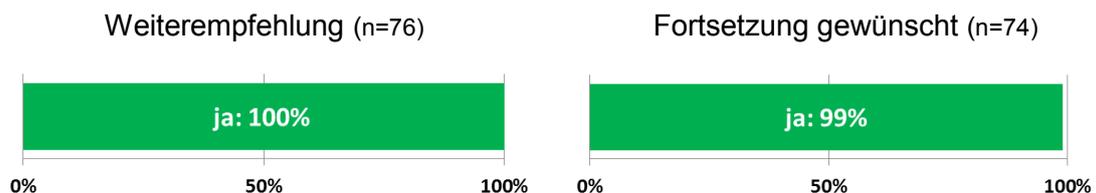


Abb.: **Gesamtbewertung des Coaching**



### Tests auf signifikante Unterschiede in den Einschätzungen und Bewertungen

Geprüft wurde hier auf systematische Antwortunterschiede in Abhängigkeit von möglichen Einflussvariablen. Sollten diese vorhanden sein, so könnte es sinnvoll sein, den Ergebnisausweis entsprechend zu differenzieren sowie das Coachingangebot inhaltlich zielgruppenbezogen zu segmentieren. Geprüft wurden die vorliegenden Daten im Hinblick auf die Variablen Geschlecht, Teilmarkt, Zeitpunkt der Antragstellung innerhalb der Programmlaufzeit, Coach, Team, Förderanteil, Alter und Coachingumfang (in Stunden).

- Differenzen zwischen den **Geschlechtern**: bei 2 Variablen geben Männer im Mittel signifikant höhere Werte an und haben sich demnach in eigener Wahrnehmung tieferes betriebswirtschaftliches Fachwissen (3,05 zu 2,44) und tiefere Kenntnisse über ihr wirtschaftliches Umfeld (3,09 zu 2,69) angeeignet. Weitere signifikante Unterschiede bestehen nicht.
- Differenzen zwischen den **Teilmärkten**: Nur im Ausnahmefall sind Signifikanzen erkennbar, jedoch in keinem Fall in Verbindung mit nennenswerten Mittelwertdifferenzen, so dass zusammenfassend keine relevanten Unterschiede zwischen den Teilmärkten zu berichten sind.
- Differenzen nach **Coachingzeitpunkt** bestehen zunächst bei den auf Betreuung und Bürokratie bezogenen Variablen, wobei jedoch keine zeitlichen Entwicklungstendenzen zu beobachten sind, so dass daraus keine relevanten Unterschiede abzuleiten sind. Diese sind allerdings bei den Stundenzuweisungen zu beobachten. Demnach wurden zum Ende der Maßnahme im Mittel weniger Stunden zugewiesen als zu Beginn.

- Differenzen zwischen den **Coaches**: Es existieren Unterschiede zwischen den Coaches bei folgenden Variablen: Kenntnisse in der Kreativwirtschaft, Relevanz finanzieller Förderung und Gesamtbeurteilung. Die Zellenbesetzungen (maximal 7) sind jedoch zu gering für weitreichendere Interpretationen, so dass Unterschiede zwischen den Coaches bei den genannten Variablen nur generell und ohne Bezug auf einzelne Personen konstatierbar sind.
- Differenzen nach **Team**: Es bestehen keine relevanten Unterschiede zwischen Team- und Einzelcoachings.
- Differenzen nach **Förderanteil**: Es bestehen keine relevanten Unterschiede nach Förderanteil (75 oder 90%)
- Überdies gibt es keine signifikanten Zusammenhänge der Beurteilungen mit dem **Alter** der Befragten und der Anzahl der von ihnen empfangenen **Coachingstunden**.

### Auswertung der im Fragebogen genannten individuellen Ziele der Teilnehmer

Der Feedbackfragebogen, der von der Kreativ Ges. nach den jedem abgeschlossenen Coaching an die Coachees verschickt wird, beinhaltet auch eine Abfrage der wichtigsten Ziele und der entsprechenden Zielerreichung.<sup>8</sup> In Kombination mit den Informationen der Coachingberichte und der Coachingverträge, in denen ebenfalls Zielsetzungen dokumentiert sind, und den Selbstauskünften bei Antragstellung, die eine Selbsteinschätzung der Antragsteller im Hinblick auf Coachingziele enthalten, ergibt sich ein umfassendes Bild der inhaltlichen Bedarfslage der Coachees. Folgende Themenfelder wurden dabei schwerpunktmäßig adressiert:

**Akquise, Werbung, Marketing, Marktauftritt**  
**Vermarktung, Vertrieb**  
**Prozessoptimierung, Professionalisierung der Abläufe**  
**Positionierung und Profilschärfung, Portfoliooptimierung**  
**Zeitmanagement**  
**(Selbst-)Organisation, Delegation**  
**Finanzen, Controlling, Kostenanalyse und -optimierung**  
**Kundengewinnung, -bindung**  
**Unternehmensführung**  
**Strategische (Neu-)Ausrichtung**  
**Zielgruppenbestimmung, -schärfung**  
**Selbstmarketing**  
**Preisdurchsetzung**  
**Finanzierungskonzept, -plan**  
**Liquiditätsplanung**  
**Umsatzverstetigung**

Die Auflistung orientiert sich an den originären Nennungen in den Unterlagen und ist daher weder inhaltlich überschneidungsfrei, noch folgt sie einer einheitlichen Systematik. Die Ziele lassen sich aber im Wesentlichen vier Kerngruppen von Coachingbedarfen zuordnen:

<sup>8</sup> Vgl. Abschnitt 4.4.



## **Auswertung der Telefonprotokolle zu den nach Coachingende geführten Abschlussgesprächen und der Kommentare und Anmerkungen im Rahmen des Freitextfeldes im Fragebogen**

Die abschließenden Feedbackgespräche mit den Teilnehmern wurden von der Kreativ Ges. telefonisch geführt und dienten der rückblickenden Beurteilung der Coachingprozesse und der dabei erzielten Wirkungen ohne Vorgabe einer detaillierten Struktur und geschlossene Fragen. Außerdem sollte damit ein Ausblick auf die weitere Entwicklung, eventuelle künftige Bedarfe und Wünsche an die Kreativ Ges. erfragt werden.

Dem Gutachter lagen 71 dieser Telefonprotokolle zur qualitativen Auswertung vor. Die dort dokumentierten Aussagen decken sich in der Gesamtbeurteilung durch die Teilnehmer sehr stark mit den Ergebnissen der Fragebogenerhebung. Dies gilt insbesondere auch für die Kommentare und Anmerkungen innerhalb des Freitextfeldes des Fragebogens. Daher wird die Auswertung beider Datenquellen hier zusammengefasst.

Sie enthalten aber auch zusätzliche qualitative Informationen, die über die Fragebogendaten hinausgehen. Folgende Aspekte wurden in diesem Kontext mehrfach und einhellig genannt:

### **Umfang des Coachings angemessen**

**Zeitfenster zu eng, 6 Monate zu knapp, da Alltagsgeschäft parallel vorangetrieben werden muss**

### **Gute Strukturierung des Coachingprozesses**

**Externe Betreuung bedeutete positiven Druck zur Weiterentwicklung**

**Externe Reflexion wertvoll, Coach war hilfreicher Sparringspartner**

**Coaching erweitert den Blick auf Aufgaben der Selbstständigkeit, die neben dem kreativen Schaffen zu erfüllen sind**

**Coaching hat bisher unentdeckte Wünsche und Probleme aufgedeckt**

**Weiteres Coaching gewünscht**

**Wunsch, Coaching durch individuelle fachliche Beratung und Workshops (z.B. Recht, Buchführung, Marketing, Krankenversicherung/KSK) zu ergänzen**

**Gute bis sehr gute Passung zwischen Fall und Coach**

**Effizienzsteigerung**

**Stundenvorgaben zu unflexibel (in beide Richtungen: zu viel, zu wenig)**

**Gelungenes Matching zwischen Coach und Coachee**

**Eingehen auf die spezifischen Bedürfnisse der Kreativwirtschaft war erkennbar und hat sich positiv auf die Akzeptanz der Coaches ausgewirkt**

**Positiv: Coach war „vom Fach“**

**Sowohl unmittelbare, als auch nachhaltig wirkende Verbesserungen sind beobacht- bzw. absehbar, Letztere brauchen aber Zeit bis zur Entfaltung**

**Sehr häufige Kritik an Mehrwertsteuerlast: Zahlungspflicht für nicht vorsteuerabzugsberechtigte Unternehmen wurde wegen der relativen Höhe (MwSt.>Eigenanteil Coaching) gerade von Befragten mit höchster Förderquote grundsätzlich bemängelt**

**Einzelne Teilnehmende empfanden die aus der Mehrwertsteuer resultierende Zahlungspflicht als überraschend und unangekündigt, obwohl alle Coachees durch den CEP standardmäßig darauf hingewiesen werden**

#### **Bedarf an Folgecoaching in mehreren Fällen absehbar**

Als Ergänzung und zur langfristigen Festigung der im Coaching erzielten Ergebnisse wird ein anschließendes Mentoring angeregt, bei dem in größeren zeitlichen Abständen und mit geringerem Stundenvolumen, aber über einen längeren Zeitraum mit externer Unterstützung an der weiteren Entwicklung gearbeitet werden kann. Alternativ dazu wurde in einem Fall eine Nachschau mit deutlichem zeitlichen Abstand zum Coachingende (ca. 1 Jahr, damit alle vorgesehenen Umsetzungsschritte realisierbar sind) angeregt.

### **Auswertung der Coachingberichte**

Die Coachingberichte dokumentieren die abgeschlossenen Coachingprozesse aus der Sicht der Coaches. Unter Bezugnahme auf die Coachingberichte war es möglich, die in den persönlichen Interviews erhaltenen Informationen aus gegenüberliegender Perspektive zu spiegeln und zu validieren. Die Coachingberichte aller abgeschlossenen Fälle wurden daher gesichtet, in den Kontext der Zielformulierungen gestellt und analysiert.

Diese Berichte zeigen, dass im Rahmen der Coachingprozesse eine fachliche Beratung allenfalls am Rande stattfand. Im Mittelpunkt standen – dem Konzept des Coaching entsprechend – vielmehr insbesondere folgende Aspekte:

**Stärkung des unternehmerischen Selbstverständnisses,**  
**Profilschärfung,**  
**Hilfe zur Selbsthilfe bezüglich Selbstorganisation,**  
**Zeitmanagement, zeitliche Vereinbarkeit von unternehmerischen und persönlichen Zielsetzungen,**  
**Aufgabenstrukturierung, Hilfe zur Priorisierung von Aufgaben,**  
**Aufbau von Standards für Routineprozesse,**  
**Strategieentwicklung, Überprüfung und Validierung von Visionen und Strategien zur operativen Umsetzung,**  
**Professionalisierung der Kundenakquise und –bindung,**  
**Analyse und Optimierung von Unterlagen zur Unternehmenspräsentation (Webseite, Portfolios, Flyer, Mailingtextbausteine, Telefonleitfaden, Werbemittel, usw.)**  
**Bei Teams zusätzlich: Entwicklung gemeinsamer unternehmerischer Identität, Entwicklung gemeinsamer Strategie, Optimierung der Arbeitsteiligkeit**

Dementsprechend wurden dabei typische Coachingwerkzeuge wie Reframing, Systemisches Fragen, Systemmodell, Ressourcenarbeit, Meilensteine und Ähnliches eingesetzt.

Die Coachingberichte zeigen, dass die die qualifikatorischen Ziele (entsprechend dem Status „A“) in nahezu allen Fällen erreicht wurden.

## 4.5 Ergebnisse der Interviews

### **4.5.1 Erkenntnisse aus der Befragung der Leistungsempfänger (Coachees)**

Ziel der acht Teilnehmerinterviews gemäß Leistungsbeschreibung zur Evaluation war es, dem Coachingprozess aus Teilnehmersicht zu erschließen, Wirkungen und Potenziale zu ermitteln, allfällige Probleme zu identifizieren und eine Gesamteinschätzung der Zweckmäßigkeit und Zielerreichung zu gewinnen. Die exemplarisch ausgewählten Fälle bieten damit Einblicke in Kerninhalte, Vorgehensweisen und wesentliche Ergebnisse der Coachingprozesse. Es wurden acht Interviews mit einer Dauer von jeweils 35-45 Minuten geführt, davon vier persönlich in den Räumen der Kreativ Ges. und vier telefonisch.

Die Auswertung dieser qualitativen Daten erfolgte nach dem Prinzip der Verdichtung auf von Einzelpersonen abstrahierbare, wiederholt gemachte und interpersonal widerspruchsfreie Kernaussagen.

#### **■ Welchen individuellen Hintergrund hat die Selbstständigkeit (Interviewleitfaden)?**

Der erste Teil des Interviewleitfadens erfasst den individuellen Hintergrund der Selbstständigen, d.h.: Welche Ausbildung wurde absolviert, welche beruflichen Erfahrungen wurden erworben, wie gelangten die Befragten in ihr jetziges Geschäftsfeld, welcher Tätigkeit sind sie unmittelbar davor nachgegangen und was kennzeichnet ihr persönliches Mikroumfeld.

Wie zu erwarten war, weisen die Interviews auf ein großes Spektrum äußerst heterogener Vorerfahrungen und Werdegänge, wie sie auch der Vielfalt der Kreativwirtschaft in Hamburg generell entspricht. Es zeigten sich jedoch auch eine Reihe von Gemeinsamkeiten, insbesondere in folgender Hinsicht:

- Die Befragten verfügen über einen überdurchschnittlichen Bildungsabschluss, überwiegend sogar über einen Hochschulabschluss.
- Sie verfügen über mehrjährige vorangegangene Erfahrungen im gleichen Beruf und / oder in der gleichen Branche. Überwiegend waren sie in ihrem beruflichen Werdegang bereits vor ihrer jetzigen Tätigkeit selbstständig.
- Dabei wurden keine oder allenfalls marginale kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Erfahrungen gesammelt.
- Sie befinden sich in einer wirtschaftlich angespannten bis prekären Erwerbssituation.
- Sie betreiben ihre Selbstständigkeit ausnahmslos im Vollerwerb.
- Es handelt sich (wie in der Grundgesamtheit der Personen, die den CEP kontaktiert haben) mehrheitlich um Frauen.
- Die Befragten leben in unterschiedlichen Partnerschafts- und Familienkonstellationen, mit und ohne Kinder.

### ■ Welchen konzeptionellen Hintergrund hat die Selbstständigkeit (Interviewleitfaden)?

Teil 2 des Interviewleitfadens, mit dem die Geschäftsidee erfasst wurde, zeigt ein den persönlichen Hintergründen entsprechend ebenfalls heterogenes und sehr breites Spektrum von Konzepten. Häufig zeigt sich dabei, dass die Selbstständigkeit nicht zwangsläufig in unmittelbarem Zusammenhang mit einer vorher abgeschlossenen Ausbildung steht. Die verfolgten Geschäftsideen sind überwiegend ungewöhnlich und besetzen Nischen, für die es keine speziell darauf bezogenen Ausbildungswege gibt. Häufig wurden Geschäftskonzepte entwickelt, die den eigenen Ausbildungshintergrund, persönliche Interessen und beruflichen Vorerfahrungen miteinander kombinieren und daraus eine innovative Marktleistung generieren.

Die individuelle Motivation zur Unternehmensgründung war häufig nicht in erster Linie durch den Wunsch der Einkommenserzielung getrieben, sondern eher durch ein thematisches Interesse an Kunst, Musik oder kreativer Gestaltung. Daraus resultiert auch ein Spannungsfeld zwischen künstlerischer Selbstverwirklichung einerseits und erwerbswirtschaftlichen Zielen andererseits.

### ■ Welche wesentlichen Effekte hatte der Coachingprozess (Interviewleitfaden)?

Teil 3 des Interviewleitfadens bezieht sich auf die Wirkungen des Coachingprozesses. In einem weitgehend offenen Gesprächsteil wurden dazu Inhalte, Prozessabläufe und Effekte des erlebten Coaching reflektiert. Daraus lassen sich folgende, den Einzelfall übergreifenden Erkenntnisse extrahieren:

Die Wirkung der Coachingarbeit auf die Unternehmensentwicklung wird vor allem in den Bereichen eigene Kompetenzentwicklung, Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit sowie Optimierung des Zeit- und Selbstmanagements gesehen. Diese übergreifenden Einschätzungen lassen sich auf eine ganze Reihe konkret benennbarer Verbesserungen herunterbrechen:

**Systematischere Vorgehensweise bei Auftragsgewinnung und Leistungsgestaltung**  
**Größere Klarheit über und Schärfung des eigenen Profils**  
**Abkehr von einer Tendenz zur Selbstausbeutung**  
**Generieren von Sinn (im Sinne einer besseren Abstimmung von kreativer Arbeit und deren Vermarktung)**  
**Validierung der Geschäftsidee**  
**größere Sicherheit in Bezug auf Machbarkeit und Tragfähigkeit**  
**bessere Strukturierung der eigenen Arbeit und der unternehmerischen Prozesse**  
**besseres Zeitmanagement, bessere Strukturierung des Geschäftsalltages**  
**Schärfung des eigenen Kompetenzbewusstseins**  
**souveränere Preisbehauptung**  
**Entwicklung einer langfristiger angelegten Vision der weiteren Selbstständigkeit**

Ebenfalls häufig wurden absatzbezogene Ziele wie Markterschließung, Markt- und Wettbewerbsanalyse, Aufbau systematischer Akquise sowie Aufbau und die Pflege von Kundenbindungen genannt. Damit verbunden waren auch Effekte wie die grundlegende Entwicklung von Akquisitions- und Marketinginstrumenten.

Als generelle Wirkungen des Coaching werden häufig folgende Aspekte genannt: bessere Strukturierung und Profilierung des eigenen Angebotes, Schärfung der Zielgruppe, Verbesserung der Prozessorganisation, gezieltere Kundenansprache, souveräneres Auftreten in Kundengesprächen und Preisverhandlungen.

Häufig kommt es als Nebeneffekt des eigentlichen Coaching auch zu einer allgemeinen Kompetenzverbesserung und -entwicklung in Bezug auf unternehmerisches Handeln und unternehmerischer Entscheidungen.

Von ebenfalls wesentlicher, aber vergleichsweise sekundärer Bedeutung waren Aspekte wie der Aufbau der Organisation oder die Fortentwicklung der (laufenden) Planung.

Die Mehrzahl der Befragten beobachtet als Wirkung des Coaching eine Steigerung oder zumindest Verstetigung der Umsätze. Angesichts der in der Kreativwirtschaft üblichen auftrags- bzw. engagementbezogenen Geschäftsmodelle, in denen nicht selten lange Perioden ganz ohne Aufträge und Einnahmen zu überbrücken sind, ist dies ein bedeutender Effekt. Diese Stabilisierung von Umsätzen wird vereinzelt auch als Folge einer besseren Preisdurchsetzung angesehen.

Als unmittelbare oder nachhaltige Wirkung wird mehrheitlich auch eine grundsätzlich gestärkte Überlebensfähigkeit und bessere Bestandssicherung des eigenen Unternehmens genannt.

Arbeitsplätze werden dabei nicht geschaffen. Allenfalls kann von einer Sicherung bestehender Arbeitsplätze (der InhaberInnen) ausgegangen werden, da in keinem Fall der befragten Coachees (abgesehen von Minijobs oder Freelancern und anderen Honorarkräften) betriebliches Personal vorhanden ist oder eingestellt werden soll.

Die grundsätzliche betriebliche Innovationsfähigkeit oder die Umsetzung einer konkreten innovativen Idee wurden bei den interviewten Coachees durch das Coaching nicht tangiert.

### ■ **Wie wird der Coachingprozess als solcher rückblickend beurteilt** (*Interviewleitfaden*)?

Ein weiterer Teil des Interviewleitfadens diente dazu, Zugangswege, Vorbehalte und rückblickende Beurteilungen des CEP zu erschließen.

Die Antworten zeigen, dass ein Bündel unterschiedlicher Gründe zur Teilnahme motiviert hat. So wurde fachliche Unterstützung insbesondere deswegen gesucht, weil die zur Führung des eigenen Unternehmens nötige wirtschaftliche Expertise weder in der eigenen beruflichen Ausbildung, noch durch Berufserfahrungen, die vor der eigenen Selbstständigkeit gesammelt wurden, erworben werden konnte. Zudem wird eine Selbstständigkeit als Einzelperson als schwierig wahrgenommen, weil ein geeigneter Sparringspartner zur Reflexion der Unternehmensentwicklung regelmäßig fehlt und ein neutraler Blick von außen zur Validierung der eigenen Überlegungen gewünscht wurde.

Alle Befragten berichten, dass sie ein Coaching ohne entsprechende Förderung nicht hätten finanzieren können. Da die Coaches vorselektiert wurden und dabei fachliche Expertise nicht nur im Bereich des Coaching, sondern auch in der Kreativwirtschaft nachweisen mussten,

wurde eine wichtige Grundlage für den notwendigen Vertrauensvorschuss der Teilnehmenden in die Qualität des Coaching geschaffen.

Vorbehalte gegen das Programm seitens der Teilnehmer bestanden in der Regel nicht. Einzelne Befragte hatten anfangs Zweifel, ob das Programm geeignete Coaches bereitstellen könne, die im Hinblick auf den speziellen Bedarf und einschlägige Themen der Kreativwirtschaft die nötigen Vorerfahrungen und Kompetenzen mitbringen. Diese Bedenken konnten jedoch in der Regel bereits vor Beginn des eigentlichen Coachingprozesses durch das gemeinsame Matchingverfahren, bei dem unter Beteiligung der Kreativ Ges. eine Vorauswahl anhand der Profile der Coaches ermöglicht wird, ausgeräumt werden. Die weitere Absicherung inhaltlicher und persönlicher Passung wurde durch das anschließende Erstgespräch zwischen Coach und Coachee sichergestellt. Nur eine Teilnehmerin fühlte sich dabei in ihrer Entscheidungsfreiheit beschränkt, weil die als Coach vorgesehene Person zum Erstgespräch bereits einen zur Unterzeichnung vorbereiteten Vertragsentwurf mitbrachte. Einige Befragte waren überzeugt, besonderes Glück mit der Zuteilung des Coaches gehabt zu haben. Eine Teilnehmerin hatte von einem Fall gehört, bei dem sich das Matching erst im eigentlichen Coachingprozess als ungeeignet heraus stellte und ein Wechsel des Coaches vorgenommen wurde. Diese Möglichkeit wurde begrüßt und mit der Anregung verbunden, bei der Auswahl im Vorfeld noch intensiver beratend zu unterstützen. Als besonders hilfreich gewürdigt wurde dabei die branchenbezogene Vorauswahl und Zuweisung der Coachings und die durch die vorab einsehbaren Coachprofile gegebene Transparenz.

Insgesamt hat die spezielle Konstruktion des vorgeschalteten Auswahlverfahrens aus der Sicht der Teilnehmenden dafür gesorgt, dass die richtige Passung zwischen Coach und Coachee mit großer Zuverlässigkeit erreicht wird.

Der CEP wird von allen Befragten, soweit überhaupt Einblicke in Förderstrukturen und -möglichkeiten vorhanden waren, als originär eigenständiges neues Angebot wahrgenommen.

Rückblickend wurde vereinzelt kritisiert, dass die formelle Begrenzung auf eine Dauer von sechs Monaten eine Dichte der Coachingstunden erzwingt, die im Tagesgeschäft eines Selbstständigen schwer unterzubringen ist. Bei seriöser Mitarbeit des Coachees mit entsprechender Vor- und Nachbereitung der Coachingstunden, so die Anmerkungen, werde der Selbstständigkeitsalltag phasenweise so stark überspannt, dass das Coaching nicht immer seine volle Wirkung entfalten kann, weil zu großer Zeitdruck entstehe und keine ausreichend langen Phasen zur Umsetzung von Arbeitsergebnissen vorhanden seien. Vorgeschlagen wurde daher, die Verteilung der vorgesehenen Coachingstunden auch über einen längeren Zeitraum als sechs Monate zu ermöglichen.

Es wurde deutlich, dass der CEP in der einschlägigen Szene kaum bekannt ist. So wurde mehrfach angeregt, zusätzliche bzw. andere Kommunikationswege (Werbung und Öffentlichkeitsarbeit) zu nutzen, um das Angebot des Programmes stärker in das Bewusstsein der Zielgruppe zu bringen, und diese deutlich intensiver zu bespielen.

Antragsverfahren und Ablauf des Coaching wurden von den interviewten Coachees weit überwiegend als einfach, flexibel und zielgruppengerecht beurteilt.

Teamcoachings erwiesen sich als Sonderfall, weil dort der Bedarf an Coachingleistungen allein wegen der Einbindung weiterer Personen deutlich größer ist als bei Einzelunternehmen. Dies erfordert beispielsweise auch ergänzende sequenzielle Einzelsitzungen und zusätzliche, auf die Teamkonstellation bezogene Gruppensitzungen, weil Teamunternehmen durch ihr inneres Gefüge zusätzliche Coachingthemen bearbeiten müssen (z.B. Innenverhältnis des Teams, Abgleich unterschiedlicher Vorstellungen, Wahrnehmungen und Haltungen, usw.).

Die befragten Teams regten daher an, bei der Bemessung der Coachingstunden den besonderen und zusätzlichen Bedarf von Teams explizit zu berücksichtigen.

#### ■ Welche sonstigen Beratungs- und Unterstützungsleistungen werden oder wurden in Anspruch genommen (Interviewleitfaden)?

Schließlich widmeten sich die Interviews auch der Inanspruchnahme sonstiger Förderung und Beratung. Weit überwiegend wurde gar keine andere Beratungs- oder Förderungsmöglichkeit in Anspruch genommen. Gewerbliche oder andere öffentliche Beratungsangebote werden als für die eigenen budgetären Möglichkeiten als zu teuer bzw. nicht auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten wahrgenommen.

Überdies sind die Befragten wenig vertraut mit allgemeinen Unterstützungsangeboten und Fördermöglichkeiten für Selbstständige, die unabhängig von der Kreativwirtschaft verfügbar sind. Teilweise wurden erst durch das erhaltene Coaching Informationen übermittelt, die eine künftige Sichtung auch anderer Förderangebote erlauben.

#### 4.5.2 Erkenntnisse aus der Befragung Coaches

Ziel der Experteninterviews war es, Wissen und Erfahrungen der unmittelbar Beteiligten auf der Leistungsseite eines Coachingprozesses einzubinden, die über detaillierte Kenntnis der „Kreativszene“ (für die adressierte Zielgruppe wurden diese andere Bezeichnungen dem Begriff „Kreativwirtschaft“ z.T. vorgezogen) und entsprechendes Überblickswissen verfügen, um ein einseitiges oder auf die eigene Betroffenheit einzelner Leistungsempfänger reduziertes Bild zu vermeiden und Beurteilungen der Teilnehmer zu validieren und in einen allgemeinen Kontext zu stellen.

Dazu wurden vier telefonische Interviews mit einer Dauer von jeweils 30-50 Minuten geführt.

Die Auswertung dieser qualitativen Daten erfolgte nach dem Prinzip der Verdichtung auf von Einzelpersonen abstrahierbare, wiederholt gemachte und interpersonal widerspruchsfreie Kernaussagen. Die zum Aufbau einer offenen, ungezwungenen Gesprächsatmosphäre zu Beginn der Interviews gestellten Fragen werden hier nicht reportiert. Die folgende Textgliederung orientiert sich an den durch den Evaluationsauftrag vorgegebenen Kernfragen. Durch die offene, halbstrukturierte Gesprächsführung konnten auch damit verzahnte und übergreifende Aspekte aufgegriffen werden.

Dabei wurde von den Coaches besonders betont, dass die Kreativszene grundsätzlich nicht mit anderen Wirtschaftsbranchen vergleichbar sei und daher eigene Strukturen, Beratungsansätze und Förderinstrumente brauche.

Nach Einschätzung der befragten Coaches weise die Hamburger Kreativszene überdies Spezifika auf, die sie von anderen Standorten unterscheidet und die den Kontext definieren, in den sich der CEP einbetten muss. Dazu gehöre einerseits insbesondere die enge Verzahnung zwischen der hiesigen Werbe- und Medienlandschaft und anderen Teilmärkten der Kreativwirtschaft. Andererseits sei die Szene durch ein sehr vielfältiges und heterogenes Spektrum äußerst unterschiedlicher Teilbereiche geprägt. Hamburg weise nur wenige szenerelevante Stadtteile auf, die Kreativszene und Kreativwirtschaft konzentriere auf (etwa fünf) Stadtviertel, was eine große Konzentration auf relativ wenig Fläche bedeute.

In der Wahrnehmung der Leistungsempfänger – so die Beobachtung von Coaches – werde unternehmerisches Handeln mitunter vorrangig mit Egoismus und Profitstreben verbunden, deren Protagonisten gezwungen seien, kreative Leistungen allein in den Kategorien

ökonomischer Verwertbarkeit zu bewerten. Etliche KreativunternehmerInnen befänden sich dadurch im permanenten Widerstreit zwischen kreativer Selbstverwirklichung und Vermarktung ihrer Leistungen. Sie neigten mitunter zu einer Ablehnung ökonomischer Maßstäbe und würden sich in der Auflehnung dagegen teilweise aufreihen.

Die besondere Bedeutung der Kreativwirtschaft für den Standort<sup>9</sup>, vor allem die der Soloselbstständigen und freiberuflichen Kreativen, liege insgesamt weniger in einem unmittelbaren wirtschaftlichen Potenzial der Wertschöpfung und Arbeitsmarktstärkung, als vielmehr in einer kulturellen und gesellschaftlichen Bereicherung des Wirtschaftsstandortes. Dieser Sektor trage sich weniger durch die Aussicht auf die Profitabilität angebotener Leistungen als vielmehr durch das leidenschaftliche Engagement ihrer Akteure.

### ■ Wie wird die Förderung der Kreativwirtschaft beurteilt, welche Defizite gibt es und welche Rolle spielt dabei der CEP?

Die Unterstützung der Hamburger Kreativszene wird als wünschenswert angesehen. In wahrnehmbar gestiegenem Maße sei dies in den letzten Jahren insbesondere durch die Kreativ Ges. und deren Informations-, Beratungs- und Vernetzungsarbeit geleistet worden. Als weitere wesentliche Akteure einer unterstützenden Infrastruktur werden neben der Kreativ Ges. auf städtischer Ebene noch Rock City, Hamburg@work, die .garage sowie als überregionaler Programmanbieter mit wesentlicher regionaler Bedeutung das KfW-Gründercoaching Deutschland angesehen.

Das Coachingprogramm wird als sinnvolle und originär eigenständige Ergänzung der bestehenden Beratungsinfrastruktur angesehen, da das Programm eine Zielgruppe adressiere, die mit üblichen anderen Ansätzen nicht angemessen erreicht werde. Für diese spezielle Zielgruppe könne der CEP nicht nur Ergänzung bestehender Angebote sein, sondern ein integraler Bestandteil einer künftigen gezielten Branchenweiterentwicklung am Standort, der den spezifischen Förderstrukturen ein elementares Gerüst geben könne. Dies gelte insbesondere auch wegen der höheren Förderquote, die für die adressierte Zielgruppe besonders wichtig sei, da sie in nicht geringem Umfang auch Unternehmen mit zumindest zeitweise prekärer Einkommenssituation enthalte.

Hervorgehoben wurde, dass gerade in solchen Fällen häufig schon mit wenigen Coachingeinheiten und entsprechend geringem Aufwand eine erhebliche Wirkung im Hinblick auf eine anschließende nachhaltige Selbsthilfe geleistet werden kann.

Überdies wurde in diesem Zusammenhang betont, dass allgemeinere, branchenunabhängige Angebote am Standort (beispielsweise Bildungsgutscheine, H.E.I.-Programm) der Kreativszene nicht vollständig gerecht würden, da nicht nur Inhalte und Förderbedingungen der Zielgruppe widersprüchen, sondern auch das Wording, das eher die Sprache der „Unternehmensberater“ sei als die der Coaches für Soloselbstständige in der Kunst- und Kreativwirtschaft.

Als besonderes, Hamburgspezifisches Defizit der Kreativwirtschaft wurde zudem der Mangel an geeigneten Räumen angesprochen: Hamburg hat nach einhelliger Einschätzung aller Befragten ein erhebliches Raumproblem bezüglich kreativer Wirtschaft.

---

<sup>9</sup> Laut Kreativwirtschaftsbericht 2012 für Hamburg liegt der Wertschöpfungsanteil der Kreativwirtschaft an der gesamten Hamburger Wirtschaft bei 3,8%. Vgl. Hamburg Kreativ Gesellschaft (Hrsg.): Kreativwirtschaftsbericht 2012 für Hamburg, Hamburg 2012, S.45.

Gewünscht wird eine Verstetigung des CEP im Sinne eines dauerhaften und im Volumen erweiterten Angebotes mit besserer Zielgruppenansprache, eine bessere Binnenvernetzung der Kreativwirtschaft und eine bessere Integration der Zielgruppe in die allgemeinen Förderstrukturen.

### ■ Welche Verbesserungsmöglichkeiten werden beim CEP gesehen?

Bemängelt wird seitens der Coaches, dass die Akteure der Kreativwirtschaft mit dem Programm bisher nicht angemessen erreicht werden, weil das Volumen des Programms zu gering sei und die Zeit, die das Programm hatte, um sich zu etablieren, bisher zu kurz war. Überdies wird bemängelt, dass das Programm zu wenig bekannt sei und stärker in der Zielgruppenszene kommuniziert werden sollte. Die Breitenwirkung wird insgesamt als zu gering angesehen. Um die Kreativszene besser zu durchdringen und eine breitere Wirkung zu erzielen, wird daher eine Verstetigung des Programms in Kombination mit stärkerer Bewerbung und intensiverer Marketingarbeit empfohlen.

Kritisiert wurde die zum Teil als zu starr empfundene Handhabung der Coachingstunden. Häufig zeige sich erst während eines Coachingprozesses, welcher Bedarf tatsächlich bestehe und welchen Coachinginput dieser erfordere. Ein Coaching könne manchmal auch schon nach wenigen Stunden sinnvoll beendet werden. Die Programmbedingungen sollten daher flexibilisiert werden und dadurch ermöglichen, den Prozess auch mit weniger Stunden als vorher beantragt abzuschließen. Andererseits könne sich im Prozess auch herausstellen, dass mehr Input erforderlich sei. Daher wurde für eine flexiblere Handhabung der Stundenkontingente innerhalb des Coachingprogramms plädiert.

Auch die Festlegung auf bestimmte Coachingthemen vor Beginn des Prozesses widerspreche der Idee des Coaching als kollaborativem, ergebnisoffenem Prozess, der ständig im Fluss sei und sein solle.

Als weiterer Verbesserungsvorschlag wurden genannt: Bessere und der Zielgruppe angemessenere Vernetzungsmöglichkeiten unter den Coachees schaffen, um die gegenseitige Selbsthilfe und den Erfahrungsaustausch zu stärken. Gerade kreative Unternehmen haben davor offenbar Berührungängste. Dazu sei es wichtig, die „Stammtischanmutung“, die übliche Gründernetzwerke in der Wahrnehmung der Kreativen ausstrahlten, zu überwinden.

### ■ Welche Stärken hat das CEP aus der Sicht der Coaches?

Das Programm als solches wird als insgesamt gelungenes Konzept angesehen.

Als besonders positiv wurden darüber hinaus hervorgehoben:

- die konstruktive Zusammenarbeit mit der Kreativ Ges.,
- die professionelle Betreuung durch die Kreativ Ges.,
- das *beidseitig* zweistufige Auswahlverfahren (potenzielle Coachees: werden vorab zum Gespräch geladen und Bedarf wird geprüft, bevor das Coaching beginnt, so dass nur Coachees in das Programm gelangen, die persönlich geeignet und kooperationswillig sind. Coaches: Bewerbungsverfahren mit Papierbewerbung u.a. zu Ausbildung, Vorerfahrungen, Branchenexpertise und Referenzen, anschließend zusätzliches Auswahlgespräch) und
- die zuverlässige Vergütung durch das Inkasso des Eigenanteils der Coachees über die Kreativ Ges.

## ■ Welche sonstigen Beobachtungen wurden im Coachingprozess gemacht?

Das Programm füllt nach Einschätzung der Coaches eine wichtige Lücke zwischen Gründungsphase und Etablierung der Unternehmen. Gerade wegen eines nennenswerten Anteils von Teilnehmenden mit prekärer Einkommenssituation, die durch die sonst üblichen Raster der Förderung fallen, wird dieses Programm für die Zielgruppe Kreative als sehr sinnvoll und passgenau angesehen.

Vor dem Hintergrund der Besonderheit der Kreativwirtschaft jedoch wird das Programm weniger als Wachstumsfaktor, sondern eher als Möglichkeit angesehen, Grundlagen ökonomisch sinnvollen Verhaltens zu vermitteln. Erst dadurch werde häufig eine Basis sinnvollen Wirtschaftens geschaffen.

Nicht alle Coachees haben sich nach Einschätzung der Coaches im Prozess als tatsächlich geeignet für eine nachhaltig tragfähige Selbstständigkeit erwiesen. In Einzelfällen seien auch Unternehmen betreut worden, die mangels wirtschaftlicher Tragfähigkeit kaum dauerhaft überlebensfähig seien. Die Coachings waren dennoch erfolgreich, weil eine Konsolidierung erreicht werden konnte.

Zum Teil wurde empfohlen, auch Coachees aufzunehmen, die zwar weniger als 24 Monate im Geschäft sind, ansonsten aber passgenau unter die Programmbedingungen fallen, weil der relevante Bedarf unabhängig von rigiden zeitlichen Kategorien auftrete.

Besonders hervorgehoben wurde auch die Heterogenität der Coachings. Dies bezieht sich einerseits auf den Umfang und Inhalt der Coachingbedarfe, andererseits aber auch auf Personen und ihre unternehmerische Strukturen (z.B. Lernfähigkeit, Tempo innerhalb des Coachingprozesses, Selbstreflektionsfähigkeit).

Die auf sechs Monate angelegte Laufzeit wird als für den Regelfall angemessen betrachtet, kritisiert wird aber auch, dass eine langfristige Betreuung mitunter nötig, aber nicht möglich war. Daher wird hier für eine Verlängerungsoption auf neun oder zwölf Monate plädiert.

Probleme werden bei Teamcoachings gesehen, denen gemäß Programmbedingungen das grundsätzlich gleiche Stundenbudget wie Einzelpersonen zugewiesen wird. Dies widerspreche einer angemessenen Coachingpraxis, da Teams nicht nur eine Gruppen-, sondern auch individuelle Betreuung bräuchten und daher nicht in gleicher Zeit das gleiche Ergebnis erreichbar sei wie bei Einzelcoachings. Strukturen und Prozesse seien in Teams deutlich komplexer und begründeten umfangreicheren Betreuungsbedarf.

Das zweistufig angelegte Selektionsverfahren des Coachingprogramms, in dem die Coaches sich für eine Aufnahme und Listung innerhalb des CEP bewerben mussten, wird trotz des damit verbundenen zusätzlichen Aufwandes für Coaches als sinnvoll und angemessen angesehen. Die damit verbundenen Vorteile, die in der gesonderten Befragung der Teilnehmenden auch deutlich zum Ausdruck kamen, werden anerkannt und erleichtern aus Sicht der Coaches die spätere Coachingarbeit, weil damit die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werde.

## 5. Zusammenfassendes Fazit und Handlungsempfehlungen

### 5.1 Fazit

Wesentliche Ziele der Evaluation waren die Validierung des CEP und die Ermittlung seiner unmittelbaren und nachhaltigen Wirkungen. Wie die oben im Detail dargestellten Ergebnisse zeigen, kann das Programm als im Sinne seiner Zielsetzungen als zweckmäßig und wirksam bezeichnet werden. Die durch das Programm angestrebte Konsolidierung und Stärkung der Selbstständigkeit in der Hamburger Kreativwirtschaft kann in wesentlichen Teilen als erreicht angesehen werden. Eine nach Zielkategorien differenzierte Betrachtung führt zu folgenden Aussagen:

Die Sicherung von Arbeitsplätzen im Wege der Weiterqualifizierung der Selbstständigen kann bei den untersuchten Fällen als weitgehend gelungen angesehen werden. Nahezu alle per Interview Befragten gaben zu Protokoll, dass eine Bestandssicherung und Verstetigung ihrer Unternehmen als unmittelbare und/oder nachhaltig zu erwartende Folge des Coaching angesehen werden könne. Daraus ergibt sich auch eine Sicherung der Arbeitsplätze der jeweiligen Inhaberpersonen. Dies gilt jedoch nicht im Hinblick auf sozialversichert angestelltes Personal, da solches so gut wie nicht vorhanden und auch in der weiteren Entwicklung der Unternehmen allenfalls im Ausnahmefall zu erwarten ist. Über den eigenen Arbeitsplatz hinaus konnten die Interviewten durch das Coaching keine Arbeitsplätze generieren. Arbeitsmarktrelevant ist der CEP insofern nur bezogen auf die Inhaberpersonen. Ein Wachstum der untersuchten Unternehmen in Form von zusätzlichen Arbeitsplätzen wurde durch das Programm nicht induziert.

In Kleinstunternehmen der Kreativwirtschaft kommt es statt fester Anstellung von Personal häufig zu temporären Kooperationen und Verbänden im Rahmen von Projekten, wobei mitunter auch Teile der verfügbaren Projektbudgets als Honorare an kooperierende Akteure ausgereicht werden, die ebenfalls selbstständige Freelancer sind. Dadurch werden aber in aller Regel keine dauerhaften Angestelltenverhältnisse begründet. Trotz der Aufteilung der Wertschöpfung werden also keine sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze geschaffen.

Die Konsolidierung und sogar das Wachstum der Unternehmen in Form gesteigerter Umsätze wurden jedoch als wesentliche Wirkungen des Coaching angesehen und in Interviews mehrfach bestätigt. Obgleich hierzu keine quantitativen Angaben vorliegen, so wurde doch deutlich, dass konkrete unmittelbare Wirkungen wie die Gewinnung neuer Aufträge, die Optimierung von Akquisitionsaktivitäten oder die Umsatzkonsolidierung und -verstetigung entweder schon eingetreten oder in absehbarer Zeit zu erwarten sind. Als unmittelbare Folge des Coaching sind mehrfach auch Effizienzgewinne durch eine verbesserte Gestaltung und Steuerung des Unternehmensaufwands aufgetreten, wodurch ohne direkte Wirkung auf Umsätze ebenfalls die Ertragslage gestärkt wurde.

Die intendierte Entwicklung und Sicherung innovativer Geschäftsideen kann ebenfalls als erreicht angesehen werden. Da es sich weit überwiegend um kreative Geschäftskonzepte mit entsprechend innovativen Produkten und Dienstleistungen für sich in einem ständigen Wandel befindliche, trendunterworfenen Märkte (typisch dafür etwa die Märkte für Mode, Design oder Musik) handelt, wurde damit auch direkt oder indirekt zur Weiterentwicklung und Bestandssicherung innovativer Geschäftsideen beigetragen. In etlichen Fällen stand sogar die Schärfung und Weiterentwicklung von Ideen und Konzepten im Mittelpunkt des Coachingprozesses.

Keine der Befragten hat eine sonstige Beratungsförderung oder ein vergleichbares Coachingangebot wahrgenommen. Offenbar erreicht die klassische Förderszene für kleine Unternehmen den Bedarf der Kreativwirtschaft bisher nicht.

Zu dem inhaltlich am ehesten mit dem CEP vergleichbaren KfW-Gründercoaching sowie zu anderen Programmen gibt es keine wahrgenommenen Überlappungen. Das Coachingangebot wird innerhalb der Zielgruppe als originäres und eigenständiges Angebot wahrgenommen, das eine auf die Zielgruppe bezogen bestehende Lücke zumindest ansatzweise zu verringern vermag und in seiner konzeptionellen Ausgestaltung als effektiv angesehen werden kann.

Die Auswahl und Vorprüfung der Coaches für den Pool wird als wesentliches Qualitäts- und Vertrauenssignal bezüglich der Coachingkompetenz wahrgenommen. Während die Suche und Auswahl eines Coaches am freien Markt großer Intransparenz unterliegt und dadurch häufig das Zustandekommen von Coachings verhindert, gelingt es dem CEP durch diese Vorselektion von Coaches, eine wahrnehmbare Vertrauenswürdigkeit und verlässliche Expertise zu signalisieren.

Grundsätzlich trägt dies auch konstruktiv zur Konsolidierung und Stärkung der Hamburger Kreativwirtschaft in ihrer Gesamtheit bei. Allerdings darf dieser Effekt angesichts der Begrenztheit der Maßnahme nicht überbewertet werden. In Relation zur Größe des gesamten Wirtschaftszweiges der Kreativwirtschaft in Hamburg war die Anzahl betreuter Fälle eher gering. Die festgestellte geringe Bekanntheit der Maßnahme, die von Coaches und Coachees teilweise als zu gering empfundenen Stundeninputs und die zeitliche Limitation auf sechs Monate lassen überdies zusätzliche unausgeschöpfte Potenziale vermuten.

Über rein wirtschaftliche Aspekte hinaus trägt der Coach- und Expertenpool für die entsprechenden Teilmärkte auch dazu bei, künstlerische Arbeit am Kreativstandort Hamburg zu ermöglichen, zu verstetigen und zu schützen. Der CEP holt somit in Teilen auch nach, was klassische Hochschulausbildung in künstlerischen und kreativen Fachrichtungen nach wie vor überwiegend ausblendet, nämlich die Organisation der eigenen Erwerbsarbeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Für die Erzielung eines für den eigenen Lebensunterhalt tragfähigen Einkommens erfordert dieser Sektor typischerweise eine berufliche Selbstständigkeit.

Die Bekanntheit des Programmes ist gering. Die Befragten äußern mehrheitlich, dass sie nur vom Hörensagen auf das Programm aufmerksam wurden. Sie regen an, es intensiver zu kommunizieren.

Vor dem Hintergrund des betriebenen Aufwandes kann die Maßnahme überdies auch als recht effizient bezeichnet werden. Die erzielten Wirkungen in Form der Stabilisierung und Bestandssicherung der Kreativunternehmen und der Hilfe zur nachhaltigen Selbsthilfe haben bei Gesamtkosten von 256.500 € (netto, ohne Teilnehmerbeiträge), die einen Zuschuss von 128.500 € inkludieren, einmalige fallbezogene Kosten pro Erwerbstätigem von rund 1.872 € (davon Zuschuss pro Person: 938 €)<sup>10</sup> verursacht, was im Vergleich mit Förderprogrammen wie etwa dem Gründercoaching Deutschland und angesichts der durchweg positiven Wirkungen als ausgesprochen kosteneffizient gelten darf. Dies gilt selbst dann, wenn man die neben der erzielten Arbeitsplatzsicherung erreichten Wirkungen unberücksichtigt lässt.

Wesentliche Bedeutung kam dabei auch der Vorselektion der Antragsteller durch Kreativ Ges. zu, die zur sachgerechten und zielorientierten Mittelallokation beigetragen hat.

Als Sekundäreffekt wurden dabei überdies zahlreiche weitere Personen, die aus verschiedenen Gründen nicht in die Förderung aufgenommen wurden, von der Kreativ Ges. beraten und an andere Stellen verwiesen. Damit wurde u.a. darüber aufgeklärt, was Beratungs- bzw.

---

<sup>10</sup> Berechnung für eine Gesamtteilnehmerzahl von 137 betreuten Personen.

Coachingangebote generell leisten können, inwiefern sie in der aktuellen Situation zur Problemlösung beitragen können und welche Voraussetzungen daran geknüpft sind. Diese Sekundäreffekte der Situationsklärung und Positionsbestimmung der nicht geförderten Fälle sind in der obigen fallbezogenen Kostenschätzung nicht enthalten.

## 5.2 Empfehlungen

Grundsätzlich kann der CEP in seiner bisherigen Konzeption als fortsetzungswürdig angesehen werden, wie die Äußerungen aller Beteiligten und die oben dargestellten Wirkungsanalysen zeigen.

Die generelle Programmkonstruktion hat sich sehr gut bewährt und sichert durch ihr gestuftes Verfahren ein hohes Qualitätsniveau. Die Vorauswahl der Coaches auch in Bezug auf deren Branchenexpertise schafft Vertrauen bei den Leistungsempfängern.

Angesichts der erzielten Ergebnisse erscheint eine Fortsetzung des Programmes als grundsätzlich zweckmäßig im Sinne der weiteren Entwicklung und Stärkung der Hamburger Kreativwirtschaft. Es wird jedoch empfohlen, eine Anpassung und Optimierung der Programmbedingungen vorzunehmen, denn die Evaluation hat auch Potenziale zur Weiterentwicklung der Programmkonzeption sichtbar gemacht.

Dazu gehören vornehmlich

- eine intensivere Kommunikation, Vermarktung und Werbung mit dem Ziel einer breiteren Wahrnehmung des CEP. Die bisherige Kommunikationsstrategie der Kreativ Ges. gewährleisten zwar eine kontinuierliche Nachfrage aus der Zielgruppe, für einen größeren Bekanntheitsgrad erscheint jedoch eine Intensivierung und Erweiterung der Marketing- und PR-Maßnahmen nötig. Darauf bezogen wird insbesondere empfohlen zu prüfen, wie sich angesichts der bereits laufenden Marketingaktivitäten eine größere Wahrnehmung in der Zielgruppe erzielen lässt.
- Intensivere Information im Vorfeld von Coachings kann auch dazu beitragen, eine zielorientierte und schnelle Prozessabwicklung zu erreichen, die die Wahrnehmung bürokratischer Hürden abbaut, wie sie derzeit in Teilen der Zielgruppe besteht.
- eine stärkere Individualisierung des Leistungsumfanges in kapazitärer Hinsicht:
  - Teams brauchen grundsätzlich mehr Stunden;
  - Vorrang einzelfallbezogener Bemessung des Stundenumfanges vor genereller Festlegung;
  - flexiblere Ausgestaltung und Anpassbarkeit der Stundenkapazität in Abhängigkeit von Erkenntnissen und Fortschritten, die im laufenden Coachingprozess erzielt werden.
- eine stärkere Individualisierung des Leistungsumfanges in zeitlicher Hinsicht:
  - bei grundsätzlich unveränderter Stundenzahl sollte auch eine Streckung des Stundeneinsatzes über einen längeren Zeitraum als 6 Monate ermöglicht werden.
- eine Erweiterung der Zielgruppendefinition, die es erlaubt, auch Coaches aufzunehmen, die weniger als zwei Jahre selbstständig sind, sofern sie die übrigen Programmbedingungen erfüllen.

Insgesamt erscheint der Anpassungsbedarf damit aber gering und stellt die grundsätzliche Option einer Weiterführung nicht in Frage.

Lüneburg, 30. Juni 2014

## **ANHANG**

1. Programmbeschreibung der Kreativ Gesellschaft
2. Feedbackfragebogen

### Projektbeschreibung „Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft“

Diese Projektbeschreibung soll einen Überblick geben über Inhalt und Abwicklung des ESF-geförderten Projektes „Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft“ der Hamburg Kreativ Gesellschaft. Sie soll sie einem besseren Verständnis des vorliegenden Evaluationsberichtes dienen.

#### **Projektziel**

Mit dem „Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft“ fördert die Kreativ Gesellschaft Coachings für selbstständig tätige Akteure der Hamburger Kreativwirtschaft.

Ziel ist die Stärkung von kleinen Unternehmen und Selbstständigen in der Hamburger Kreativwirtschaft. Angestrebt ist die Konsolidierung/Stärkung ihrer Selbstständigkeit durch Weiterqualifizierung und damit

- die Sicherung von Arbeitsplätzen
- Konsolidierung und ggf. Wachstum in Form von Steigerung von Umsätzen
- Konsolidierung und ggf. Wachstum in Form von Zunahme von Arbeitsplätzen
- die Entwicklung und Sicherung der Umsetzung innovativer Geschäftsideen und damit übergeordnet die Konsolidierung/Stärkung der Kreativwirtschaft als eines innovativen, für Hamburg wichtigen Wirtschaftszweiges.

„Coaching“ wird dabei verstanden als eine zielorientierte und nachhaltige Methode der Weiterqualifizierung durch Coaches, ausgebildete Fachleute, die den Klienten in einem längeren Prozess von mehreren Terminen individuell begleiten, um mit ihm gemeinsam „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu erarbeiten. Ziel des Coachings innerhalb des „Coach- und Expertenpools“ ist es, den Teilnehmer prozessbegleitend so zu qualifizieren, dass er mit einem erweiterten Wissen, mehr betriebswirtschaftlichen Werkzeugen und intensivierten Marktkenntnissen die betriebswirtschaftliche Arbeit des Selbstständigen in der Kreativwirtschaft erfolgreicher durchführen kann. Im Zentrum steht dabei auch die nachhaltige Steigerung der Lösungskompetenz der Teilnehmer/innen.

#### **Was wird gefördert?**

Gefördert werden Coachings zu folgenden und benachbarten betriebswirtschaftlichen Themen:

- Organisation, Management, Unternehmensführung
- Entwicklung von innovativen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen
- Marktstrategie, Vertrieb
- Marketing, Online-Marketing, PR, Brand
- Finanzierung, Liquiditätsplanung, Controlling.

Die geförderten Coaching-Leistungen sind ausdrücklich zukunftsgerichtete, fachbezogene Angebote aus Betriebswirtschaftlehre und Marketing und grenzen sich explizit von psychotherapeutischen, vergangenheitsorientierten Verfahren ab, die hier nicht gefördert werden. Es werden nur Coachings mit Coaches aus dem „Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft“ gefördert.

#### **Wer wird gefördert?**

Gefördert werden selbstständig tätige Akteure der Hamburger Kreativwirtschaft,

- die seit mindestens zwei Jahren selbstständig als Solo-Selbständige in der Kreativwirtschaft tätig sind bzw. deren Unternehmen seit mindestens zwei Jahren am Markt ist und
- die ihren Firmensitz in Hamburg oder der Metropolregion Hamburg haben und
- die einen Mindestumsatz von 12.000 € im Jahr durch selbständige Tätigkeiten in der Kreativwirtschaft vorweisen können und bei denen die Summe der Einkünfte 50.000 € pro Jahr

nicht übersteigt (bei Solo-Selbstständigen) bzw. die einen Jahresgewinn von 100.000 € (Unternehmen) nicht überschreiten und

- die einen begründeten Bedarf für ein Coaching vorweisen können.

### Wie hoch ist die Förderquote?

Die Coachings sollen mindestens einen Tag (8 Stunden) und dürfen maximal 4 Tage (32 Stunden) umfassen. Das maximale förderfähige Coachhonorar beträgt 800 € pro Tag bzw. 100 € pro Coachingstunde exkl. MwSt.

Die Förderquote bemisst sich am Umsatz bzw. den Einkünften/dem Betriebsgewinn des Antragstellers:

#### Bei Solo-Selbständigen und Einzelunternehmern:

- ab 12.000 € Umsatz durch regelmäßige Einnahmen in der Kreativwirtschaft im Jahr bis zu einer Summe der Einkünfte von 30.000 € im Jahr = 90 % des Coachhonorars exkl. MwSt. werden übernommen.
- ab einer Summe der Einkünfte von 30.000 € im Jahr bis zu einer Summe der Einkünfte von 50.000 € im Jahr = 75 % des Coachhonorars exkl. MwSt. werden übernommen.

#### Bei Unternehmen:

- ab 12.000 € Umsatz durch regelmäßige Einnahmen in der Kreativwirtschaft im Jahr bis 50.000 € betrieblichem Gewinn<sup>4</sup> im Jahr = 90 % des Coachhonorars exkl. MwSt. werden übernommen.
- ab 50.000 € betrieblichem Gewinn im Jahr bis 100.000 € betrieblichem Gewinn<sup>4</sup> im Jahr = 75 % des Coachhonorars exkl. MwSt. werden übernommen.

Folgende Kosten (Selbstbeteiligung) sind von den Teilnehmern selbst zu tragen:

- der Eigenanteil am Coachhonorar (10% oder 25%)
- die Mehrwertsteuer auf das Gesamthonorar des Coaches

### Ablauf eines Antragsprozesses

1. Am Anfang steht ein erstes Sondierungsgespräch, bei dem die Kreativ Gesellschaft gemeinsam mit dem Antragsteller den Coachingbedarf ermitteln, grundlegende Fragen klärt, die Förderfähigkeit des Antragstellers prüft und die Förderquote festlegt.

Dafür reicht der Antragsteller Unterlagen ein, die die Förderfähigkeit belegen, z.B. Steuerbescheide, Einnahme-Überschussrechnungen, KSK-Bestätigung, Gewerbeanmeldung, Bestätigung vom Steuerberater etc.

Der Coachingbedarf, die Ausgangssituation des Teilnehmers, Fragestellungen für das Coaching sowie mögliche Coachingthemen werden im Sondierungsgespräch individuell ermittelt und gemeinsam schriftlich in den **Selbstauskünften** der Teilnehmer festgehalten.

Das Sondierungsgespräch, das Einreichen der Unterlagen sowie das gemeinsame Ausfüllen der Selbstauskünfte erfüllen die Funktion der Antragstellung.

2. Anhand der individuellen Situation des Antragstellers wird ein Coach aus dem Pool von der Kreativ Gesellschaft vorgeschlagen (=Matching). Der Antragsteller und der vorgeschlagene Coach treffen sich zu einem unverbindlichen Kennenlernen, bei dem Vorstellungen und Erwartungen abgeglichen und der Ablauf (Inhalte / Umfang) eines Coachings besprochen wird. Falls es zu keinem erfolgreichen Matching zwischen Coach und Teilnehmer kommen sollte, wird ein Alternativcoach in Betracht gezogen.

Von allen Coaches gibt es auf der Projekthomepage **Coachprofile**, in denen thematische Schwerpunkte der Coaches einsehbar sind, außerdem wird auf die jeweilige Homepage der Coaches verwiesen. Dadurch können sich die Antragsteller selber einen ersten Eindruck über die Coaches verschaffen.

3. Nach erfolgreichem Matching zwischen Coach und Teilnehmer wird von der Kreativ Gesellschaft ein **Coachingvertrag** aufgesetzt, in dem insbesondere Coachinginhalte, Coachingumfang (Anzahl der geförderten Coachingstunden) und die Vergütungsmodalitäten geregelt sind. Außerdem wird im Vertrag eine Frist festgelegt (max. sechs Monate nach Vertragsabschluss), bis zu deren Ende alle Coachingmaßnahmen abgeschlossen sein müssen. Nach Unterzeichnung aller Parteien (Coach, Teilnehmer und Kreativ Gesellschaft) kann das geförderte Coaching beginnen. Der vom Teilnehmer zu zahlende Eigenanteil wird dem Teilnehmer am Beginn des Coachings von der Kreativ Gesellschaft in Rechnung gestellt.

### **Coachingablauf und Coachingende:**

Nach Unterzeichnung des Coachingvertrages führen Coach und Teilnehmer das Coaching ohne unmittelbare Beteiligung der Hamburg Kreativ Gesellschaft selbständig durch. Nach jedem Coachingtermin unterzeichnen Coach und Teilnehmer eine Bestätigung, in der Datum des Coachingtermins sowie das behandelte Thema und die Dauer des Termins aufgeführt werden.

Vertragsänderung, die sich im Laufe des Coachings ergeben (z.B. Kürzung oder Ausweitung des Stundenkontingents, Verlängerung des Coachingzeitraums) sind grundsätzlich möglich, sind aber zu begründen und wurden in Einzelfällen genehmigt.

Zum Abschluss des Coachings verfasst der Coach einen **Coachingbericht**, in dem die Ausgangslage, die Zielsetzungen, die erzielten Ergebnisse und individuelle Handlungsempfehlungen der Coaches an den Teilnehmer dokumentiert sind. Diesen Coachingbericht reicht der Coach zusammen mit den Bestätigungen über die Coachingtermine zusammen mit seiner Rechnung bei der Kreativ Gesellschaft ein.

Die Kreativ Gesellschaft führt zudem nach Abschluss des Coachings mit jedem Teilnehmer ein telefonisches Feedbackgespräch, das einen Soll-Ist-Vergleich zwischen Ausgangslage und Coachingergebnis abfragt sowie weitere Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Kreativ Gesellschaft sondiert. Diese Gespräche werden in **Telefonprotokollen** dokumentiert. Außerdem füllen alle Teilnehmer einen **Feedbackfragebogen** aus, in dem sie Einschätzungen und Bewertungen hinsichtlich ihres Coaches, des Antragsverfahrens, der Coachingwirkungen, des Coachingziele (bzw. des ursprünglichen Coachingbedarfs) sowie des Coachingprogrammes als solches abgeben sollen.



**Europäische Union**  
Europäischer Sozialfonds ESF

**Damit ist Hamburg beschäftigt!**

Das Projekt wird aus dem Europäischen Sozialfonds ESF  
und von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.



## Anhang 2: Feedbackfragebogen

Projekt: Coach- und Expertenpool für die Kreativwirtschaft  
 Prioritätsachse A, Aktion A2, Instrument 15, ESF

### Fragebogen zum Coaching

Name / Firma	
Name des Coaches	

#### 1. Beurteilung des Coaches

Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an.

Der Coach...	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Keine Meinung
...verfügt über Fachkenntnis (bezüglich der Coachingthemen, z.B. Marketing, Finanzen, Organisation etc.).					
...hat Kenntnisse und Erfahrung in der Kreativwirtschaft.					
...ging auf mich und meine Bedarfslage ein.					
...wendete für mich und meine Themen passende Coachinginstrumente an.					
...hat das Coaching im Vorfeld ausreichend mit mir besprochen und vorbereitet (Klärung von Coachingzielen und Themen; Festlegung von Coachingdauer, Vorgehen und Methoden).					

#### 2. Beurteilung des Coachings

Welche mit dem Coaching angestrebten Ziele waren für Sie am wichtigsten? Bilden Sie bitte eine Rangfolge, wobei das erstgenannte Ziel für Sie am wichtigsten war, das zweitgenannte am zweitwichtigsten usw. und beurteilen Sie, inwieweit die Ziele durch das Coaching erreicht wurden.

Bitte tragen Sie hier Ihre wichtigsten Ziele ein und bewerten Sie durch ankreuzen diese entsprechend der Zielerreichung.	Ziel erreicht	eher erreicht	eher nicht erreicht	Ziel nicht erreicht
1				
2				
3				
4				

## Anhang 2: Feedbackfragebogen



Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an.

Durch das Coaching...	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Keine Meinung
...habe ich mir ein tieferes betriebswirtschaftliches Fachwissen angeeignet.					
...habe ich mir neue Instrumente erarbeitet, um meine unternehmerische Tätigkeit professioneller und qualifizierter auszuführen.					
...habe ich Lösungen für meine Fragestellungen erarbeitet, um meine unternehmerische Tätigkeit professioneller und qualifizierter auszuführen.					
...habe ich mir tiefere Kenntnisse über mein wirtschaftliches Umfeld angeeignet.					
...fühle ich mich für meine zukünftige unternehmerische Tätigkeit besser gerüstet.					

### 3. Beurteilung der formalen Abwicklung und der Betreuung des Coachings

Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Keine Meinung
Die Häufigkeit der Coachingtermine war angemessen.					
Die Dauer der Coachingsitzungen war angemessen.					
Ich bin von der Hamburg Kreativ Gesellschaft im Vorfeld des Coachings ausreichend über das Coaching (Inhalt, Ablauf und Konditionen) informiert und beraten worden.					
Ich bin von der Hamburg Kreativ Gesellschaft während des Coachings bei Fragen und Problemen ausreichend betreut worden.					
Das Antragsverfahren für das Coaching war verständlich.					
Die Höhe meines Eigenanteils am Coachinghonorar war angemessen.					

Den bürokratischen Aufwand bei der Antragstellung beurteile ich als

viel zu hoch	hoch, aber angemessen	Teils, teils	gering	sehr gering

**4. Grundsätzliche Bewertung des Coachings**

<b>Das Coaching im Rahmen des Programms „Coach- und Expertenpools für die Kreativwirtschaft“...</b>	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	Keine Meinung
...ist ein geeignetes Instrument der beruflichen Weiterqualifizierung für Selbständige in der Kreativwirtschaft.					
...stellt nach meiner Einschätzung eine sinnvolle Ergänzung des bisher vorhandenen Förderangebots für die Hamburger Kreativwirtschaft dar.					
...war für mich vor allem wegen der finanziellen Förderung des Coachings wichtig.					
...war für mich vor allem wegen der Möglichkeit wichtig, einen geeigneten Coach an die Seite gestellt zu bekommen.					

Wie bewerten Sie das Coaching insgesamt?

sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	ungenügend
1	2	3	4	5

	Ja	Nein	Keine Meinung
Ich würde/werde das Programm weiterempfehlen.			
Ich wünsche mir, dass das Programm fortgeführt wird. (Bislang ist es bis 31.08.2014 befristet.)			

Sonstiges / Anmerkungen (auch Verbesserungsvorschläge und weitere Empfehlungen):

Ort / Datum / Unterschrift



**Europäische Union**  
Europäischer Sozialfonds ESF

**Damit ist Hamburg beschäftigt!**

Das Projekt wird aus dem Europäischen Sozialfonds ESF und von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.

