

TRAININGSSPITZEN

„Beim Geld fängt die Professionalität an“



Foto: chriskuddl, ZWEISAM / photocase.com

Vorsicht: spitz! In Training aktuell greift jeden Monat ein Experte ein Kuriosum der Branche auf.

Professionell arbeiten, professionell bezahlt werden – das wollen alle Coachs. In der Praxis jedoch verhindern sowohl Auftragnehmer als auch -geber die Ausprägung einer fairen und transparenten Honorarstruktur, meint Dr. Sabine Dembowski.

Professionalität ist heute weniger eine Frage der mangelnden Ausbildung der Coachs. Viele Anbieter sind methodisch und didaktisch perfekt aufgestellt – aber sie agieren trotzdem in Strukturen, die weit hinter denen stehen, die andere Beratungsleistungen wie Strategieberatung, Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung aufweisen. Prominentestes Beispiel: die Honorargestaltung. Hier mangelt es an Professionalität, sowohl vonseiten der Auftraggeber als auch vonseiten der Coachs.

Die Einkaufsabteilungen der Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend inhaltliches Coaching-Know-how angeeignet. Weniger Interesse zeigen sie an den ökonomischen Realitäten ihres Dienstleisters. Ein Beispiel: Einkaufsabteilungen setzen sich in Deutschland häufig das Ziel, Coachingleistungen pro Stunde abzurechnen. Dabei werden der Aufwand für Akquise, Fahrtzeiten, Supervision, Vor- und Nachbereitung sowie Serviceaktivitäten zwischen den Sitzungen nicht berücksichtigt.

Ein weiteres Beispiel aus der gelebten Praxis in Deutschland: Auswahlgespräche mit dem Coach gelten als dessen Akquise und sind deshalb kostenlos. In vielen Organisationen ist es üblich, dass dem Klienten die Profile von zwei bis drei Coachs vorgelegt werden, die dann zu Kennenlerngesprächen kommen. Nicht bezahlt, selbstverständlich.

Das Unternehmen schadet sich in dreierlei Hinsicht

Dem Unternehmen schadet die eigene Vergütungspraxis in dreierlei Hinsicht. Zum einen führt sie dazu, dass die finanzielle Situation vieler Coachs auch bei guter Auftragslage bescheiden ist und diese für notwendige Weiterbildungen und Supervision nicht die Mittel haben. Dadurch leidet die Qualität des Beratungsprozesses.

Zum zweiten versuchen einige Coachs, ihre finanzielle Situation durch weitere Beratungsleistungen zu verbessern. Dies birgt aber wiederum die Gefahr, dass sie wirtschaftlich nicht unabhängig sind und Cross-Selling betreiben, was selten im Interesse des Klienten ist.

Drittens schaden sich die fachlich Verantwortlichen in HR und Personalentwicklung. Mit viel Aufwand erstellen sie Coachingpools, an denen erfolgreiche Coachs wegen der bereits erwähnten widrigen Bedingungen kein Interesse haben. Die Folge: Die Führungskräfte schaffen sich einen „Zweitmarkt“, indem sie sich eigenständig Berater empfehlen und unabhängig von der HR-Abteilung engagieren. Letztere wiederum hat keinerlei Einfluss- und Steuerungsmöglichkeit mehr.

Firmen sind aus den genannten Gründen gefordert, sich neue Modelle zu über-

legen, um gute Coachs für sich zu gewinnen. Lösungen, die im angelsächsischen Raum derzeit gelebt werden, können als Vorbild dienen. Sie beinhalten zum Beispiel eine jährlich vereinbarte Mindestabnahmemenge von Coachings bei Instituten, mit denen das Unternehmen besonders eng zusammenarbeitet, pauschale Vergütungen für „Chemiegespräche“ (bei einigen britischen Firmen werden pro Stunde rund 300 Euro gezahlt) oder sogenannte „Programmkosten“ anstelle von Berechnungen nach Zeit. Diese Abrechnungsart bietet den Führungskräften zudem den Vorteil, dass sie in einem klar definierten finanziellen Rahmen die Leistungen des Coachs diskret nutzen können, ohne dass hinterher auf einer Rechnung sichtbar ist, was das Thema einer Sitzung war.

Coachs brauchen eine klare Strategie

Nicht nur die Kunden, auch die Coachs selbst verhindern durch ihr Verhalten, dass sich die Honorargestaltung in Deutschlands Coaching-Szene professionalisiert. Ein Grund: Viele Berater agieren nach der Devise „Viel hilft viel“. Sie bieten sich als Einzelperson etwa über ihre Website an, arbeiten mit Kollegen im Netzwerk oder auf Honorarbasis für Beratungsgesellschaften. Im schlimmsten Fall ist ihr Stundensatz genauso flexibel wie ihre Aufstellung – und das nutzen Firmen aus. In Zeiten des Internets sind Konditionen schließlich ziemlich transparent, und schwankende Stundensätze bieten den Firmen eine ideale Vorlage für ihre Verhandlungen. Coachs sollten hierüber nachdenken: Viele tragen, ohne dass es ihnen bewusst ist, dazu bei, dass vonseiten der Wirtschaft härter verhandelt wird.

Coachs, die sich langfristig im Markt positionieren wollen, müssen für sich eine klare Strategie definieren – auch in puncto Preis. Auch hier bieten die Berater aus dem angelsächsischen Bereich Modelle an:

>> Es gibt z.B. Coachs, die sich eine spezielle Expertise aufgebaut haben und diese über verschiedene Netzwerkpartner „vertreiben“. Diese Coachs sind jedoch „nicht sichtbar“ und pflegen auch keine eigene Website. Bei der Auswahl ihrer Netzwerkpartner achten sie darauf, dass sich die Partner in einem ähnlichen Preissegment bewegen.

>> Es gibt Coachs, die sich ihre eigene Marke aufgebaut haben und diese konsequent im eigenen Namen vertreiben. Sie arbeiten eventuell für eine namhafte Business School, nicht jedoch für andere Coachinganbieter und Beratungsgesellschaften.

>> Es gibt Coachs, die es bevorzugen, in einem Team zu arbeiten. Sie schließen sich einer Beratungsgesellschaft an und übernehmen hier auch andere Aufgaben wie z.B. Akquise, Firmenaufbau und Kundenbetreuung. Sie arbeiten konsequent nur für eine Organisation und halten sich immer an deren Stundensatz.

Anbieter, die ihre Strategielosigkeit als „gemischte Strategie“ verkaufen, werden langfristig auch im deutschen Markt die Erfahrung machen müssen, dass es ihnen an Profilschärfe fehlt, Klienten sie nicht klar einordnen können und sie auch mit vielen Netzwerkpartnern nur eine unbefriedigende Auslastung und einen unbefriedigenden finanziellen Erfolg haben.

Alle Parteien müssen die Prozess-Ökonomie verstehen

Ziel aller im Markt agierenden Personen muss es sein, die Leistungen und Honorierungen so zu gestalten, dass Klienten optimal bedient werden können. Dies ist langfristig nur möglich, wenn die ökonomischen Bedingungen für eine qualitativ hochwertige Erbringung der Serviceleistung Coaching von allen Parteien verstanden wird und jeder für sich eine klare und saubere Strategie verfolgt, die den persönlichen Stärken entspricht.

Dr. Sabine Dembkowski ■



Die Autorin: Dr. Sabine Dembkowski ist Top Executive Coach und Inhaberin des Unternehmens The Coaching Centre, Köln. Kontakt: info@thecoaching-centre.com.