

# Coaching als Projekt abrechnen



**HONORARE.** Welchen Stundensatz ein Coach bekommt, hängt unter anderem vom Lebensalter, der Berufserfahrung und seiner Spezialisierung ab. Besser bezahlt würden Coachs aber erst, wenn sie ihr „Geschäftsmodell“ wechseln – vom Honorar auf Stundenbasis hin zur Fakturierung von „Projekten“. Jörg Middendorf („Coaching-Umfrage Deutschland“) kennt die Details.

Bei Beratern, Trainern und Therapeuten steht Coaching vor allem als eine zusätzliche Dienstleistung hoch im Kurs. Sie erweitert das eigene Angebot oder rundet es ab. Aktuelle Schätzungen zufolge arbeiten in Deutschland rund 8.000 Personen als Coach (Marburger Coaching-Studie, 2013). Allerdings arbeiten Coachs nur zu gut einem Drittel im Bereich Coaching (Coaching-Umfrage Deutschland, 2002-2014) und verdienen ansonsten ihr Geld mit anderen Beratungsleistungen.

Gleichzeitig gelingt es jedoch einigen wenigen Coachs, nur vom Coaching zu leben und Honorare zu erzielen, die dies auch möglich machen. Woran liegt es nun, dass der eine Coach mehr Honorar als der andere verlangen kann und auch

bekommt? Auf diese Frage gibt die Coaching-Umfrage Deutschland (2014) eine Reihe von empirischen Antworten.

## Das Geschlecht zählt auch

1. Der durchschnittliche Stundensatz für Coaching-Leistungen lag 2014 in Deutschland bei unternehmensbezahlem Coaching um 186 Euro und bei privat bezahlten Coachings um 130 Euro. Ein erster – politisch nicht korrekter – Unterschied bei der Bezahlung bezieht sich schlicht und einfach auf das Geschlecht des Coachs. Verdient der männliche Coach durchschnittlich im Unternehmenskontext etwa 192 Euro, so bekommt die Coachin nur 183 Euro. Allerdings gilt

dieser Unterschied tatsächlich nur im Business-Kontext, denn bei privat bezahlten Coachings liegen Männer und Frauen mit rund 130 Euro gleichauf. Es gibt noch weitere Faktoren, die nur schwer beeinflussbar sind, aber einen deutlichen Effekt auf das gezahlte Honorar haben. Dabei ist vor allem das Lebensalter des Coachs zu nennen. So werden überdurchschnittliche Honorare vor allem von Coachs über 50 Jahren erzielt. Deutschlands Unternehmen zahlen einem 40-jährigen Coach im Durchschnitt 159 Euro pro Stunde und einem über 60-jährigen 211 Euro. Ein Merkmal, welches natürlich mit dem Lebensalter korreliert, aber damit nicht vollständig abgedeckt ist, ist die Berufserfahrung als Coach. Es deutet

## Honorare hängen vom Thema ab

**Coaching-Umfrage 2014.** Unternehmen zahlen tendenziell mehr für Coaching-Sitzungen, die die Führungskompetenz ihrer Manager erhöhen. Das zeigen aktuelle Zahlen aus der „Coaching-Umfrage Deutschland 2014“ von Jörg Middendorf ([www.bco-koeln.de](http://www.bco-koeln.de)).

Themen im Coaching	Durchschnittlicher Stundensatz „unternehmensbezahlt“	Durchschnittlicher Stundensatz „privat bezahlt“
Neue Aufgaben, Führungsverantwortung, Funktionen, Positionen	197 Euro	138 Euro
Selbstreflexion, Abgleich Selbst- und Fremdbild	191 Euro	134 Euro
Führungskompetenzentwicklung	203 Euro	143 Euro
Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung	190 Euro	131 Euro
Stressmanagement, Work-Life-Balance	183 Euro	126 Euro
Konflikte und Beziehungsthemen	188 Euro	128 Euro
Organisationsveränderungen, Change Management	199 Euro	140 Euro
Konkrete Problemsituationen beruflich	185 Euro	128 Euro
Karriere und Berufswegfragen	183 Euro	125 Euro
Teamentwicklung, Teamthemen	190 Euro	138 Euro
Selbstmanagement, Arbeitsstilloptimierung	185 Euro	131 Euro
Konkrete Problemsituationen privat	173 Euro	113 Euro
Allgemeine Themen der sozialen Kompetenz	170 Euro	113 Euro
Outplacement	176 Euro	109 Euro

sich schon an, dass ein gewisses Senioritätsprinzip bei der Preisgestaltung eine Rolle spielt. Dies wird durch die konkreten Daten zur Berufserfahrung bestätigt. Danach steigt statistisch gesehen mit jedem Jahr Berufserfahrung als Coach der Stundensatz um rund 4,30 Euro. Ein Coach mit fünf Jahren Berufserfahrung bekommt „unternehmensbezahlt“ durchschnittlich 162 Euro. Einer mit über 20 Jahren Berufserfahrung 232 Euro. Grundsätzlich kann man auch davon ausgehen, dass die generelle Berufserfahrung oder die eigene Erfahrung als Führungskraft besonders entlohnt wird.

Dies ist aber nur mit Einschränkungen der Fall. Gerade im Business, wo gerne nach eigener Führungserfahrung als Voraussetzung für Coachs gefragt wird, gibt es keinen deutlichen Unterschied bei der Entlohnung zwischen Coachs mit eigener Führungserfahrung (188 Euro) und denen ohne solcher Erfahrung (181 Euro). Das sieht interessanterweise bei den Privatzahlern etwas anders aus. Hier wird die vorherige Führungserfahrung mit durchschnittlichen 132 Euro entlohnt, während Coachs ohne solche Erfahrung von Privatzahlern mit durchschnittlichen 121 Euro auskommen müssen.

### Coachs ausbilden lohnt

2. Es gibt auch Faktoren, die stärker in der Hand der Coachs liegen und einen Einfluss auf die Höhe des Honorars haben. Dabei ist ein zentraler Faktor natürlich die Organisationsform, mit der der Coach am Markt unterwegs ist. Ein Angestellter, der neben seiner Tätigkeit als Coach noch über ein festes Grundeinkommen verfügt, kann es sich leisten, niedrigere Honorare zu vereinbaren als ein Freiberufler oder ein Coach mit eigener Firma und entsprechenden Fixkosten. Aber auch die Fokussierung auf das Thema Coaching macht einen Unterschied.

So erzielen die Coachs, die mit dem Coaching auch einen zeitlichen Schwerpunkt auf ihre Tätigkeit legen, höhere Stundensätze als Kollegen, die Coachings nur nebenbei oder als Lückenfüller ausüben. Bei Coachs mit einem Anteil über 50 Prozent Coachings an der Gesamttätigkeit steigt der unternehmensbezahlte Stundensatz bereits auf etwa 209 Euro und bei

privat gezahlten Coachings auf circa 150 Euro. Liegt der Anteil über 75 Prozent, so steigen die Sätze auf 222 Euro beziehungsweise auf 174 Euro. Hier zahlt sich die Spezialisierung offensichtlich aus. Ist Coaching nur eine von vielen Dienstleistungen im Angebot des Beraters, werden höhere Stundensätze unwahrscheinlicher. Allerdings macht es offensichtlich auch einen Unterschied, womit der Coach neben seiner Tätigkeit als Coach sein Geld verdient. Die höchsten Stundensätze im Coaching werden mit der Ausbildung von Coachs als weiterem Standbein generiert. Die geringsten Stundensätze mit Therapie im Angebot.

3. Das Honorar ist auch abhängig von den Themen, die im Coaching behan-

delt werden. So werden am besten Coachings rund um das Thema Führung und Change Management honoriert, was sowohl für unternehmensbezahlte wie auch privat bezahlte Coachings gilt. Natürlich korrelieren bestimmte Themen wieder mit bestimmten Kontexten, Positionen und Situationen, sodass die Themen im Coaching nicht isoliert betrachtet werden können. Letztendlich kristallisiert sich aus den vielen der bisher diskutierten Aspekte die Frage des erwarteten Nutzens des Coachings heraus. Nutzen nicht nur im Sinne der persönlichen Zufriedenheit und dem Maß an persönlicher Weiterentwicklung des Coaching-Klienten, sondern eben auch des ökonomischen Nutzens.

Dieser Nutzen ist natürlich größer und →

→ wahrscheinlich auch deutlich einfacher im Organisationsrahmen zu beziffern, was ein Grund für die generell höheren Coaching-Honorare in diesem Kontext sein kann. Schaut man sich die am besten honorierten Themen an und verknüpft das mit entsprechenden Herausforderungen, die im Alltag auf den Coaching-Klienten warten, so kann man sich leicht entsprechende ökonomische Auswirkungen auf die Organisation vorstellen, wenn eine solche Herausforderung (Change Management, Umstrukturierung, Führung einer Abteilung, Produktivität eines Teams) gemeistert oder eben auch nicht gemeistert wird.

Folgende Zusammenfassung der aufgezählten Umfrageergebnisse erscheint sinnvoll: Eine Herausforderung mit großen Konsequenzen für mich persönlich wie auch für mein Umfeld (von dem ich abhängig bin) möchte ich wahrscheinlich mit einem erfahrenen, auf Coaching spezialisierten Berater reflektieren als mit jemandem, der eigentlich etwas anderes macht und Coaching nur als Lückenfüller für seine sonstigen Tätigkeiten nutzt. Es dreht sich beim Honorar also alles um den zu erwartenden Nutzen, den ich mir vom Coaching verspreche. Alle Aspekte, die mir ein Mehr an Nutzen versprechen, werden tendenziell von mir auch honoriert.

### Anders sein hilft

Die Frage, die sich Coachs stellen sollten, ist also nicht, welche Qualifikation habe ich und wie kann ich diese in höhere Stundensätze umwandeln. Die Frage lautet vielmehr, welchen Herausforderungen meine Kunden gegenüberstehen und welchen Nutzen ich im Rahmen der Bewältigung dieser Herausforderungen liefern kann. Richte ich mein Angebot nutzenmaximiert aus, spreche ich beim Honorar erst einmal gar nicht über die Stunden, die das Coaching wahrscheinlich benötigen wird. Vielmehr geht es um den Wert des Ergebnisses des Coachings für den Coaching-Klienten und seine Organisation. Natürlich wird auch heute schon in der Auftragsklärung über Ziele und mögliche Ergebnisse gesprochen. Gleichzeitig geht es sehr schnell um die benötigte Zeit und die damit verbunde-

nen Stundensätze. Wird mehr über den zu erwartenden Nutzen der angestrebten Ziele gesprochen, sind wir viel stärker bei einer Diskussion über den Wert der gesamten Beratungsleistung und weniger bei Stundensätzen. Coaching als Produkt würde dann stärker wie andere Beratungsleistungen von Unternehmensberatungen (zum Beispiel Strategieberatung) verkauft.

Heute kommt allerdings das vorherrschende Geschäftsmodell im Coaching weniger aus dem Bereich der Unternehmensberatung, sondern eher aus dem therapeutischen Umfeld. In diesem Umfeld sitzt ein Therapeut in seiner Praxis und ein Patient nach dem nächsten kommt zur Tür herein – oft überwiesen von einem Arzt. Ziel ist hier in erster Linie die Genesung und nicht unbedingt die Nutzenmaximierung, geschweige denn die ökonomische Nutzenmaximierung. Es wird im Vorfeld eine Anzahl von Therapiestunden bei der Krankenkasse beantragt, die dann auch abgerechnet wird. Damit nicht zu viele Therapeuten an einem Ort tätig sind, werden die Niederlassungszahlen zentral reglementiert. Unter diesen Bedingungen mag eine Abrechnung nach Stunden durchaus viel Sinn machen.



**AUTOR**

**Jörg Middendorf,**  
Diplom-Psychologe  
und M. Sc. in Psychology,  
leitet das  
auf die Themen  
Coaching, Konflikt und Teamentwicklung  
spezialisierte BCO Büro für Coaching  
und Organisationsberatung in  
Frechen bei Köln. Berufserfahrung  
sammelte er zuvor als Psychologe im  
Personalwesen der Bayer AG und als  
interner Coach bei McKinsey & Company.  
Er ist bekannt als Buchautor, Organisator  
der jährlichen „Coaching-Umfrage  
Deutschland“ und Online-Coach von  
MWOonline.

**BCO Büro für Coaching**  
**Jörg Middendorf**  
**Tel. 02234 9335191**  
**info@BCO-Koeln.de**  
**www.bco-koeln.de**

Allerdings arbeiten Coachs in der Regel anders. Sie haben nicht einen Coaching-Klienten nach dem nächsten, der in ihre Praxis kommt. Es gibt keinen Überweisungskontext, keine Niederlassungsbeschränkung und nicht einmal ein geschütztes Berufsbild. Wenn ein Coach vormittags und nachmittags jeweils einen Coaching-Klienten hat, und mit jedem jeweils zwei Stunden verbringt, so ist der ganze Tag durch vier abrechenbare Stunden belegt. Würde der Coach, der wahrscheinlich auch Trainer, Moderator oder Organisationsentwickler ist, diesen Tag als Workshop-Tag verkaufen, so würde er wahrscheinlich mehr Geld verdienen. Dem Coach entstehen also durch seine Entscheidung, zwei Coaching-Klienten zu empfangen, deutliche Opportunitätskosten für diesen Tag.

### Beispiel für ein „Projekt“

Damit stellt sich die Frage, ob dies so sein muss. Wie die kurze Beschreibung des Geschäftsmodells der Unternehmensberater zeigt, ist die Antwort natürlich Nein. Schon heute gibt es eine Reihe von Coachs, die eher Coaching-Projekte verkaufen und so nicht mehr auf Stundenbasis bezahlt werden. Damit bekommt die Frage nach den zentralen Faktoren für das Coaching-Honorar eine ganz neue Wendung. Vielleicht sind es weniger die oben diskutierten Aspekte wie Lebensalter, Berufserfahrung und Spezialisierung, sondern eher die Frage nach dem Geschäftsmodell, mit dem sich der Coach am Markt etabliert hat.

Leider liegen zu dieser Frage aus der Coaching-Umfrage noch zu wenig empirische Daten vor, doch soll der Unterschied zu allen oben diskutierten Aspekten der Honorargestaltung an einem realen Beispiel deutlich gemacht werden: Ein Coach mit längerer genereller Führungserfahrung ist seit zehn Jahren selbstständig im Bereich Coaching tätig. Er verfügt über diverse Zusatzausbildungen, aber über keine längere Coaching-Ausbildung. Coachings verkauft er grundsätzlich als Gesamtprojekt. Darin sind enthalten ein Auftragsklärungsgespräch, ein definierter Zeitraum mit fünf bis sechs Coaching-Sitzungen sowie eine Nachbesprechung mit Auftraggeber, Coaching-Klient und seiner Person.

Die einzelne Coaching-Sitzung dauert in der Regel einen halben Tag inklusive des gemeinsamen Mittagessens. Dieser halbe Tag ist nicht näher definiert und kann mal drei, aber auch mal fünf Stunden umfassen. Ob es jetzt fünf oder sechs Sitzungen geworden sind, spielt ebenso wenig eine Rolle. All dies liegt allein in der Verantwortung des Coaching-Klienten und des Coachs. Die Kosten für den Auftraggeber bleiben davon unberührt und belaufen sich für ein solches Coaching-Projekt auf 15.000 Euro. Dabei spielt es dann auch keine Rolle, ob die Coachings in der Coaching-Praxis des Coachs oder vor Ort beim Klienten stattfinden – lediglich die Reisekosten kämen zu diesen Gesamtpreis noch dazu.

Würde man die Projektkosten auf Stundenbasis herunterrechnen, so kämen wir auf einen minimalen Stundensatz von 500 Euro plus Spesen. Der Punkt ist hierbei allerdings, dass der Auftraggeber keine Stunden bezahlt, sondern die Gesamtsumme ins Verhältnis setzt zu einem erwarteten Nutzen. Und wenn der Nutzen zum Beispiel in einem leistungsfähigeren Manager, einer stärker motivierten Führungskraft, einem ausgeglicheneren Projektmanager oder einem produktiveren Team besteht, dann werden die

## „Hauptberuf“ beeinflusst Coaching-Honorar

**Umfrage.** Es macht einen Unterschied, womit ein Coach neben seiner Tätigkeit als Coach – quasi im Hauptberuf – sein Geld verdient. Die höchsten Stundensätze im Coaching werden den Coachs gezahlt, die in nennenswertem Umfang selbst Coachs ausbilden, sagt die „Coaching-Umfrage Deutschland 2014“.

Weitere Tätigkeit eines Coachs im Bereich ...	durchschnittlicher Stundensatz „unternehmensbezahlt“	durchschnittlicher Stundensatz „privat bezahlt“
Training	178 €	119 €
PE- und OE-Beratung	189 €	128 €
Beratung allgemein	172 €	121 €
Ausbildung von Coachs	195 €	135 €
Therapie	164 €	104 €
Sonstiges (zum Beispiel Supervision)	186 €	134 €

15.000 Euro schnell als ein Return on Investment in das Unternehmen zurückfließen.

**FAZIT:** Jene Coachs verdienen am meisten, die es schaffen, sich von einem aus

der Therapie stammenden Honorarmodell wegzubewegen und ein projektbezogenes Beratungsmodell vereinbaren können. Dies gelingt nur, wenn der Nutzen von Coachings auch aus der Perspektive der Organisation gesehen wird. Coaching wird damit noch stärker in das Spannungsfeld Organisation/Person hineingezogen. Diese Überlegungen machen für das privat bezahlte Coaching natürlich nur bedingt Sinn.

Dies könnte dazu führen, dass sich Coaching im Business-Kontext und im privaten Bereich noch stärker auseinanderentwickeln, da es für einen Business-Coach dann wirtschaftlich keinen Sinn mehr macht, überhaupt im privaten Bereich zu arbeiten. Und andersherum wird es für Coachs, die vornehmlich im privaten Bereich arbeiten, eine Herausforderung sein, durch einen entsprechend hohen Durchlauf an Coaching-Klienten auf einen entsprechenden Verdienst zu kommen. Wie auch immer sich die verschiedenen Abrechnungsansätze entwickeln werden: Auf Dauer werden die unterschiedlichen Geschäftsmodelle bestimmt auch einen Einfluss auf das Coaching als Profession haben.

Jörg Middendorf ●

## DVCT mit „Streitgespräch“

**Termin.** Der diesjährige Kongress des „Deutschen Verbands für Coaching und Training“ (DVCT) findet am 23. November in Frankfurt am Main statt. Neben Vorträgen (diesmal überwiegend von Marketing-Experten) wird erstmals ein neues Format erprobt: „Das Streitgespräch“. Namhafte Coachs und Trainer werden mit Personalentwicklern darüber streiten, ob den Unternehmen durch Training und Coaching (noch) zu helfen ist. Wie unbequem dürfen Coachs und Trainer sein? Wer hat beim Thema Erfolg und Wirkung die Deutungshoheit? Was passiert, wenn neue Techniken alte Lerngewohnheiten infrage stellen?

Ein weiterer Höhepunkt wird das Finale des „Coach & Trainer Awards 2015“ des Verbands sein. Drei Finalisten werden ihre Konzepte vor einer Jury und (!) den Kongressmitgliedern vorstellen. Das Publikum darf den potenziellen Gewinnern auf den Zahn fühlen und entscheidet mit, wer letztlich den „Coach & Trainer Award“ bekommt.