

Karl-Heinz Albers · Selbständiger Coach und Supervisor

Beraterhonorare: eine Tummelwiese



Die folgenden Zeilen mögen für pragmatische, fit-programmierte Gehirne mit bereits eingepflanzter Dienstleistungsdanke nur noch mit Mühe lesbar sein. Dennoch möchte ich so grundsätzlich ansetzen. Es muss erst etwas anders gedacht werden dürfen, bevor es sich durchsetzen kann.

Zur grundsätzlichen Ausgangslage: Der Ratsuchende weiß oder kann etwas nicht, was zur Bewältigung seiner Lebensaufgaben oder Lebensgestaltung nötig wäre. Er befindet sich momentan in einer Mangelsituation oder gar in einer Notsituation. Drum geht er – wenn nicht in die Fortbildung oder Therapie – zu einem professionellen Helfer, zum Beispiel einem Berater.

Vorerst ein Blick auf die Verwandte der Beratung, auf die Bildung.

Sinn und Zweck der Bildungsbemühung ist es, dass der „Schüler“ sein Problem „danach“ – durch Autonomie- und Kompetenzgewinn – eigenhändig, eben „lehrerlos“ lösen kann. Bildung ist ein Menschenrecht. Jeder Erdenbürger bekommt im Laufe seines Lebens eine enorme Masse an „Bildung“ für seine Lebensbewältigung. Diese stellen ihm Vorfahren, Eltern und „Lehrer“ immer wieder kostenlos zur Verfügung. Niemand mit

Verstand fordert, die Wahrnehmung dieses Bildungs-, dieses Menschenbildungs-Rechts sollte die Heranwachsenden, die „Auszubildenden“ etwas kosten. Denn es scheint das intuitive Wissen zu geben, dass Bildung zur Ware wird, sobald das Geld, im eigentlichen Sinne die Bezahlbarkeit in den Vordergrund tritt und letztlich darüber entscheidet, ob und wie überhaupt ein Bildungsprozess stattfinden kann. (Nichtsdestotrotz werden heute von interessierter Seite unverdrossen weitere Breschen der neoliberalen Kommerzialisierung und Privatisierung in den Bildungssektor geschlagen.)

Soweit wie Beratung auch eine „Bildungsveranstaltung“ ist, muss m.E. ähnlich argumentiert werden. „Beratung“ ist grundsätzlich ein Menschenrecht und daher kostenlos. Wo Beratung auch Bildung ist, darf sie für die Nachfrager – die alle „in Not“ sind – nichts kosten. (Das gilt – ganz wichtig – ebenso bspw. für juristische-Beratung. In der Schuldnerberatung ist es bereits selbst-

verständlich.) So- **” Bildung ist ein Menschenrecht.**
wie Beratung oder

Bildung für den Nachfragenden etwas kostet, kommen andere Interessen ins Spiel. Es sind „außerfachliche“ Ambitionen und Interessen. Jetzt plötzlich tritt das „legitime“ Kapitalverwertungskalkül der professionellen Anbieter (Argument: teure Ausbildung) – als verdecktes und undiskutierbares Eigeninteresse – auf den Plan und vermischt sich unentwirrbar mit fachlich notwendigen Aktivitäten.

Wer soll die Beratung bezahlen?

Ich gehe einmal davon aus, dass sie bezahlt werden und nicht hauptsächlich ehrenamtlich erfolgen soll. (Als nachbarschaftliche Hilfe ist sie eh kostenlos und verbreitet.) Dann müssen es übergeordnete Instanzen sein, die das für Beratung/Bildung benötigte Geld nach gesetzlichen Vorgaben zuteilen. Also der Staat oder eine Kasse ist für die finanzielle Abgeltung der Be-

ratungsleistung zuständig. Auf diese Weise haben Berater und Klient/Mandant/Patient/Ratsucher (...) direkt mit der Bezahlung nichts zu tun und können sich frei von anderen Ambitionen ihrer „gemeinsamen Sache“ widmen. (Diese Überlegungen mögen für die klassische Unternehmensberatung in der Breite nicht gelten.)

Unter solch idealen gesellschaftlichen Verhältnissen, machte die bange Dauerfrage der Teilnehmer einer Coaching- oder Supervisionsfortbildung „Was bin ich wert – auf dem Markt?“ „Was kann ich verlangen?“ gar keinen Sinn. Denn der Wert eines Menschen hat nichts mit seiner Marktperformance zu tun. Sie würde in dieser marktfernen Gedankensphäre nur mitleidiges Kopfschütteln ernten und – mit Recht – als ziemlich pervers angesehen. Dagegen ist sie bei heutigen, selbständigen Beratungstätigen – auch und gerade in dieser entwürdigenden Verkürzung – immer wieder eine wichtige, verunsichernde Frage.

Welche Probleme sind nun denkbar, wenn man nach der „Bezahlform“ unterscheidet?

Kostenlose Beratung hat – allerdings nur in einer Warengesellschaft, die automatisch Teures mit Qualität verwechselt – mit dem Zweifel zu kämpfen, ob die Beratung denn genügend Wertschätzung erfährt, das heißt, ob der Klient den kostenlosen Beratungskontakt genügend „ernst“ nimmt. Doch das will ich hier nicht weiter vertiefen. Problematischer ist es bei der direkt honorierten Beratung. Ich möchte im Folgenden einige konkrete Gedanken dazu auflisten:

Das gemeinsame Reflektieren der zeitlichen Dimension der Beratung (Dauer der Treffen, Frequenz, Dauer des Prozesses insgesamt) ist durch die Gelddominanz unbeeinflusst kaum mehr möglich. (Denn Zeit = Geld, also herrscht unausgesprochen eine Präferenz (häufig Diktat) für preiswerteren, „kurzen Prozess“.)

Offene und versteckte Inhalte kommen nach oben oder verändern sich: Jeder hat eine besondere Familien-Geschichte mit den Themen Geld (als Zuwendung, „Liebe“, Anerkennung) und allgemein dem Geben und Nehmen. Dieses alte Thema „Bekomme/bekam ich genug?“ ist implizit im Raum (Geiz, Sparsamkeit, Entbehrung, Masslosigkeit etc.) und wird kaum mit dem Berater offen reflektiert.

Zahlungskräftige bekommen eher das, was sie brauchen, weil das Geld (Realisierungsmittel) für sie kaum die große Rolle spielt. – Na und?! Die verzerrende Folge ist, dass sich dann auf

Lehren aus den eigenen Lebensstationen:

- **Ab 1949: Aufwachsen als Bauernsohn**
Besitz stärkt den Rücken (Selbstbewusstsein)
Startchancen sind ungleich verteilt
Handarbeit befriedigt die Sinne
und macht lebensstüchtig
Lesen eröffnet „große Welten“ (der Phantasie).
- **Ab 1968: Studium Politologie / Diplom**
Politisch-ökonomische Verhältnisse bestimmen stark den Entwicklungsrahmen von individuellen Lebenswegen. Die persönliche Perspektive ist auf jeden Fall zu eng.
- **Ab 1976: Post-grad. Studium „Regionalwissenschaft“**
Räumliche wie geistige Beheimatung und (regionale) eigenständige Entwicklung sind wichtig für die Identität.
- **Leitungstätigkeit bei internationaler Öl-Firma**
Das angelsächsische, erfolgsorientierte Arbeitsverständnis gewährt Chancen, der „deutsche“ Weg fragt nach Zeugnissen und erschwert Durchlässe.
- **Lehre Fernsehetechniker (abgebrochen)**
Wer A sagt, muss nicht B sagen! Ich kann mir – mit Fixierung auf Dranbleiben – mein Gefängnis selbst bauen.
- **1980er: Arbeitslosigkeit**
Buch über Fortschritt geschrieben („Nicht nur Bäume haben Wurzeln“). Lebenskrise: Es kann sehr, sehr tief gehen. Aber: Verantwortung übernehmen ist nicht nur eine Last, sondern gibt auch die Handlungsfähigkeit zurück. Therapiejahre: Es ist gut über sich zu wissen und zu erfahren – aber nicht „zu viel“ und endlos!
- **Ab 1988: Aus Fortbildung und Selbsthilfebewegung heraus Gründung von „Perspektive für Berufs- und Lebensgestaltung e.V.“**
Starke Motivation plus Ausdauer machen vorher Undenkbare möglich. Existenzgründung und Arbeit im Beratungs- und Bildungsprojekt klären unmittelbar und unerbittlich persönliche Stärken und Defizite.
- **Ab 1995: Supervisor (DGSv)**
Professionalisierung hat – gerade im Beratungs- und Bildungsbereich – häufig mehr mit Geldverdienen und Statussicherung als mit erhöhter Qualität zu tun.

Seitdem nichts mehr „gelernt“, aber viel erfahren und befriedigend gearbeitet. Insgesamt der beste Weg und Hintergrund, um unabhängige Lebens-Laufbahnberatung zu machen.

diese Zahlungskraft abzielende Marktsegmente lohnen, die anderen nicht. Bedarfe – und zwar nur zahlungskräftige – zählen. Davon abweichende Bedürfnisse können nicht „gehört“ werden oder verbleiben im Appellativen.

.....

Fehlorientierung Beratung als Dienstleistungsprodukt: Die Ratsuchenden wollen Lösungen. Sie wollen nicht Arbeit „einkaufen“. Das erschwert die notwendige (!) Mitarbeiters-Einsicht und begünstigt die hier irrige Dienstleistungssicht eines fordernden, emanzipierten „Kunden“.

.....

Binnenstrukturelle Deformierung: Die Dienstleistungssicht, „Ich frage nach – du Berater hast zu liefern!“- „Ich bezahle dich dafür“ ist in jedem Beratungskontext, der über reine Informationsberatung hinausgeht, kontraproduktiv. Kostenlose oder günstige Beratung ist dann „nichts wert“, sie „bringt nicht genug“. Dieser Fehlschluss wird vertieft, wenn ein enger Zusammenhang zwischen Beratungsleistung (als Lösungsschlüssel, als Info- oder Tools-Transfer) und Bezahlung behauptet und hergestellt wird.

.....

Beraterin gerät in Konflikt, besonders als Soloselbständige. Wenn die Zahlungsmoral oder Zahlungsfähigkeit dürftig ist, dann muss sie in ihrer Rolle als Geschäftsfrau unangenehm mahnen. Spätestens dieser Rollenwechsel gerät objektiv in Konflikt mit der vertrauensvollen Beraterrolle.

Es fällt der Beraterin schwer, jemand abzulehnen oder die Beratung mit jemand zu beenden, der ein potenter, zuverlässiger Zahler ist. Das tangiert das eigene finanzielle Interesse manchmal zu sehr. So setzt sie beispielsweise später Grenzen, beziehungsweise ist konzilianter.

.....

Einseitige „Marktentwicklung“: Das Beratungsspektrum insgesamt verändert sich, und richtet sich mit der Zeit immer mehr auf den Markt aus. (Die „Bild“ verkauft sich eben gut. Und „Coaching“ auch.) Das Angebot wird – der Verkaufbarkeit folgend – seichter. Eine Tools- und Methodenmentalität wird gefördert. Bluff (bspw. überzogene Anpreisung und Versprechen) zahlt sich aus. Marktschreierei und allerlei expansive Angebotsdiversifizierung (losgelöst von den Kompetenzen des Beraters) ebenso, weil sie sich lohnen und gar markt-ökonomisch erforderlich sind. (Nach dem Motto der typisch „naiven“ Beraterdenke bei Peer Steinbrück: „Der Markt gibt es her, dass ich so viel Geld für meine Nebentätigkeits-„Beratung“ nehmen kann. Warum sollte ich darauf verzichten?!“)

Teure, überteuerte Beratung – bestätigt durch zahlungskräftige Mittelschicht-Klientel wie auch verschwenderische Konzerne – stärkt den narzisstischen Berateranteil enorm. Die Bedingungen für gute Selbstreflexion dieser Berater, und der ganzen Zunft, verschlechtern sich dadurch wesentlich. (Oder hat je ein Unternehmensberater oder Führungskräftecoach oder auch Oberarzt eine Supervisionsitzung – zu welchem Honorarsatz? – gebucht? Wozu auch, es läuft doch!)

.....

Die Beraterleistung ist weder durch Vorher-Nachher-Befragen noch durch teilnehmende Beobachtung oder sonstige Methoden exakt messbar. Dadurch entsteht bei den Beraterhonoraren auf dem Markt eine Drift. Erfolg wird vorrangig der eigenen Leistung zugeschrieben und es wird leicht mitgenommen, was der Markt eben hergibt. (Berufsverbände stehen nicht dagegen.) Dadurch steigt die Gefahr, dass die Kluft zwischen real erbrachter Leistung und Honorierung sich weiter öffnet. Hohe Honorierung spricht anscheinend für sich, ihre Faktizität wird einfach als Erfolg und Qualität gewertet – bei „Anbieter“ wie „Nachfrager“. Andere Kriterien für eine erfolgreiche Beraterin, als hoher Gelderlös, kommen nicht wirklich in den Sinn und bestimmen die entstehenden Standards kaum. (Daher auch die verstärkten Zertifizierungs-Bemühungen, der Markt soll durch Bürokratie mehr unter Kontrolle geraten.)

.....

Professionalisierung und Marktorientierung blähen den Beratungsboom insgesamt übermäßig auf. Der Markt heizt die Konkurrenz der Ansätze/Schulen/Konzepte/Gurus unendlich an. Er produziert – unter dem Schlagwort „Vielfalt“ – umschlags-schnell, kurzlebige und auch viele scharlataneske Sumpfb Blüten, die viel verheißen, nichts bringen und niemand braucht. Die Honorierungskluft reicht dabei von 1000 Euro pro Stunde bis zur Berater-Selbstausschöpfung von 20,- Euro (bei Arbeitslosenberatung beispielsweise). Beratung in der „Wissengesellschaft“ ist ein expansives Feld, das Lukratives verspricht; der Willy Loman in uns meldet sich. Diese materielle Hintergrundmelodie – hat mit leistungsgerechter, guter Beratung nur sehr marginal zu tun, aber umso mehr mit Profilierung und Geschäftemacherei in einem Sektor, der lauthals aber lieber das Lied der Hilfe, der Lösung und des Glücks singt.

Professionelle auf dem Markt können dazu nur selten kritisch Stellung nehmen, geschweige denn, dass sie davon so einfach lassen könnten.

» *Warum sollte ich darauf verzichten?!*