



Der Berufsverband  
für Training, Beratung  
und Coaching

News  
& Facts

## Training und Coaching in neuen Märkten - Warum Netzwerken an Bedeutung gewinnt.

Ein Interview von Claudia Horner mit Prof. Dr. Wolfgang Mühl-Benninghaus

*Claudia Horner:* Herr Mühl-Benninghaus, ich freue mich, dass Sie uns Rede und Antwort stehen zu den Veränderungen, die Trainerhonorare und das eigene Trainermarketing betreffen.

Vorneweg möchte ich betonen, dass im BDVTe.V. die Gleichheit der Menschen, gleiche Bezahlung für gleiche Leistung ein wichtiger Punkt ist. Trotzdem, so kürzlich eine Studie mit über 1000 Teilnehmern, sieht die Realität anders aus. Trainer/Innen und Coaches erwirtschaften sehr unterschiedlich hohe Honorare, oft sehr niedrig.

*Mühl-Benninghaus:* Sie sprechen eine politische Ebene an. Die gilt, aber das bedeutet nicht, dass es keinerlei ökonomische Ausdifferenzierungen gibt. Diese ökonomischen Ausdifferenzierungen folgen nicht mehr unbedingt dem Leistungsprinzip. Ihre Kolleginnen und Kollegen arbeiten die gleiche Anzahl von Stunden, erhalten aber nicht das gleiche Honorar. Gleich viel arbeiten heißt nicht unbedingt gleich viel verdienen.

*Claudia Horner:* Warum ist das so?

*Mühl-Benninghaus:* Innerhalb der Gesamtgesellschaft stellen wir seit den 80 iger Jahren einen Einstellungswandel fest. Seit dieser Zeit werden die Gehaltsunterschiede größer. Außerdem gibt es für die Leistungsbewertung für hoch und höher qualifizierte Arbeitskräfte keine adäquate Abbildung. Früher gab es eine klare Bewertung durch Gehalt und Leistung. Seit den 70 iger Jahren ist das Ausloten des Leistungsbeitrags des Einzelnen immer schwerer möglich. Wir haben eine Bildungsexpansion, es fehlt an Routinen und Zeiteinheiten um die Leistung des Einzelnen zu bewerten.

*Claudia Horner:* Das Bild des Trainers/ der Trainerin auf sich selbst hat sich auch verändert. Lebensqualität wird oft zum Maßstab. Das hat sich auch verändert. Lebensstandard lässt sich leichter messen als Lebensqualität. Was ändert sich noch?

*Mühl-Benninghaus:* Der Beruf des Trainers/ der Trainerin stellt sich immer als „Knoten von Beziehungsnetzwerken“ dar. Beispielhaft gesagt: wenn ich bei den Spitzen in den Unternehmen angekommen bin, coache ich nicht Arbeitssuchende oder Sozialhilfeempfangende. Das Beziehungsnetzwerk ist anders. Durch das Internet hat sich das Coaching selbst verändert. Der Kunde/ die Kundin sucht sich seinen Coach. Das Unternehmen selbst kommt auf den Coach zu, lebenslanges Lernen wird immer mehr umgesetzt. Es ist wichtig, dass sich der Trainer/ die Trainerin oder Coach sein Netzwerk baut, es sich verändern lässt und es erweitert.

*Claudia Horner:* Sie erwähnen immer wieder, dass das Konzept der Zielgruppen heute nicht mehr funktioniert. Was heißt das für uns als TrainerInnen und Coaches.



Der Berufsverband  
für Training, Beratung  
und Coaching

News  
& Facts

*Mühl-Benninghaus:* Ihr Klientel sitzt heute nicht mehr einfach am Schreibtisch oder arbeitet an der Werkbank. Ihre Kunden/ Kundinnen sind ausdifferenzierter. Die kulturellen Stile sind nicht mehr durchgängig. Ich kann heute im Daimler zu Aldi fahren. Oder lassen Sie uns einen Blick auf die Entwickler und Entwicklerinnen werfen. Wir haben es heute mit Szeneverhalten zu tun. Die Entwickler/Entwicklerinnen im schwarzen T – Shirt, suchen dennoch eine Pluralität von Erfahrungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Der/Die eine geht Snowboarden, der andere/ die andere auf Techno Parties oder beides zusammen. Zwischen den einzelnen Berufen bestehen viele unterschiedliche, nicht mehr einheitliche Zeichen. Um in einem Unternehmen anzufangen, braucht es ein „Erlebnisversprechen“. Da in diesen flachen Hierarchien die Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind, braucht es eine emotionale Kompensation. Die Frage nach der Sinnorientierung wird immer wichtiger.

*Claudia Horner:* Was empfehlen Sie Trainern/ Trainerinnen oder Coaches in diesem sich verändernden Umfeld?

*Mühl-Benninghaus:* Früher war Coaching eine Ausnahmeerscheinung, heute ist es eine Massenerscheinung, die durchaus am Markt konkurriert. Um erfolgreich zu sein, muss er/sie sich inszenieren, eine Marke werden. Nur dann, ist der Adressat/die Adressatin in der Lage, ihn/sie wahrzunehmen und zu beauftragen.

*Claudia Horner:* Das sagt sich so leicht, das wird oft gehört und trotzdem ist es schwer. Was braucht ein/e TrainerIn / Coach dazu?

*Mühl-Benninghaus:* Ein wichtiger Punkt ist Lebenserfahrung, sowie die Kenntnis der potentiellen Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen und ein Netzwerk um erfolgreich zu sein. Das Eigentliche des Marktes ist nicht das Coachen oder Trainieren, sondern der vorgelagerte Verhandlungsprozess. Erst dann besteht die Chance das eigene Können zu zeigen. Dies wiederum ist vor allem ein kultureller Prozess. Wenn der vorgelagerte Prozess so entscheidend ist, dann geht es um Aufmerksamkeit.

*Claudia Horner:* Was soll ein/e Trainer/in oder Coach tun?

*Mühl-Benninghaus:* Permanente Weiterbildung, über Methoden hinaus, im Sinne: Beobachtung von ökonomischen, sozialen und kulturellen Prozessen – das ist zentral. Immer ganz klar: Netzwerke aufbauen – auch als Einzelunternehmer und Einzelunternehmerinnen müssen Netzwerkende sein, sonst klappt das nicht. Das bedeutet aber ein hohes Maß an kommunikativer Interaktion. Know How soll nicht verschenkt werden, und der Trainer/ die Trainerin muss sich im Klaren sein, dass es manchmal sinnvoll sein kann, auf Einnahmen zu verzichten, wenn damit die Aufmerksamkeitskriterien für die Person und das Können besonders herausgestellt werden. Das ist die Voraussetzung für Netzwerke. Der Trainer/ die Trainerin muss wissen, dass es kein normatives Verhältnis zwischen Belohnung und Missachtung von Leistung gibt. Wir haben eine permanente Steigerungsdynamik: diejenigen, die bereits Erfolg haben, werden das auch weiter haben, außer sie bauen Mist.

*Claudia Horner:* Vielen Dank für das Gespräch. Wir erlauben uns, Sie bei Bedarf noch einmal zu befragen.