

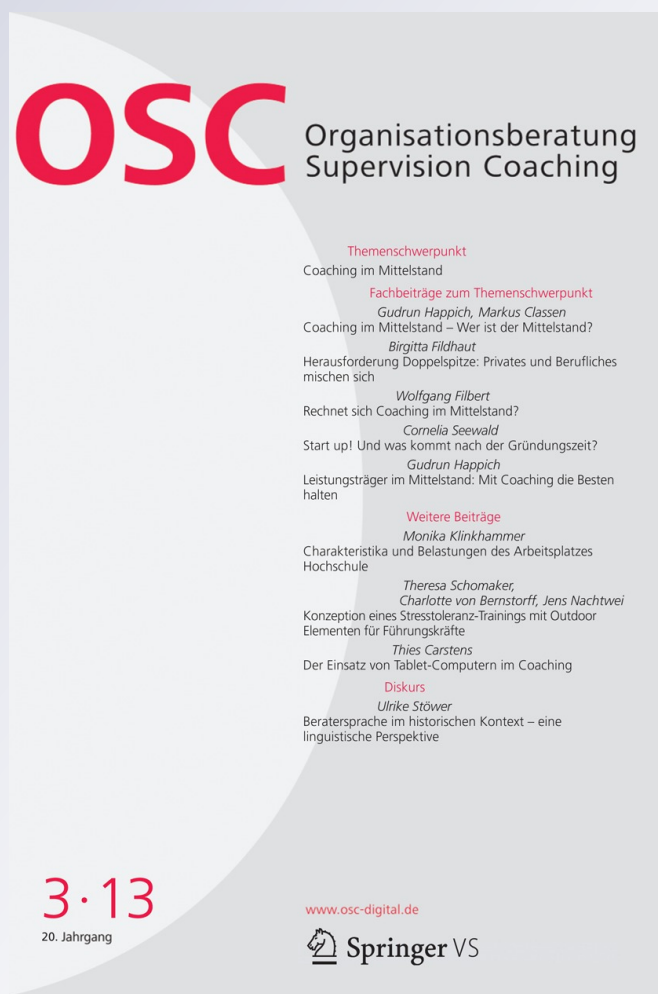
# Leistungsträger im Mittelstand: Mit Coaching die Besten halten

## Gudrun Happich

**Organisationsberatung, Supervision,  
Coaching**

ISSN 1618-808X  
Volume 20  
Number 3

Organisationsberat Superv Coach  
(2013) 20:295-305  
DOI 10.1007/s11613-013-0335-z



**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**

## Leistungsträger im Mittelstand: Mit Coaching die Besten halten

Gudrun Happich

**Zusammenfassung:** Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gewinnt das Thema Mitarbeiterbindung zunehmend an Brisanz. Studien und Praxiserfahrungen zeigen, dass es in mittelständischen Unternehmen hier noch vielfach Defizite gibt. Gleichzeitig ist der Weggang von Top-Performern für den Mittelstand nur schwer zu verkraften. Ein erster Schritt zur Bindung verdienter Mitarbeiter ist, dass sich mittelständische Firmen ihrer Attraktivität gerade auch für die jüngere Arbeitnehmer-Generation bewusst werden. Zudem sollten die Leistungsträger im Unternehmen identifiziert, ihre Werte und Potenziale im Einzel-Coaching herausgearbeitet werden. Mit Einzel-Coachings gelingt es, die Besten langfristig im Mittelstand zu halten und sie in der richtigen Position einzusetzen.

**Schlüsselwörter:** Führungskräfte-Coaching · Management-Coaching · Mittelstand

### Coaching with top performers in the midmarket

**Abstract:** Employee retention is getting more important and urgent because of the high skill shortages. Studies and practical experiences show that in this area there are still many deficits in medium-sized companies. For them, at the same time, the departure of top performers is hard to cope. A first step towards binding valuable employees is that medium-sized companies become aware of their attractiveness especially for the younger generation of employees. Furthermore, the top performers in the company should be identified and their values and potentials should be worked out in an individual coaching process. Customized individual coaching is the best long term solution to keep top performers in medium-sized companies and to deploy them in the right position.

**Keywords:** Executive coaching · Management coaching · Midmarket

---

**Online publiziert:** 18.07.2013

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

G. Happich (✉)

Dürener Str. 225, 50931 Köln (Lindenthal), Deutschland

E-Mail: [info@galileo-institut.de](mailto:info@galileo-institut.de)

## 1 Herausforderung Fachkräftemangel: Die Bedeutung von Mitarbeiterbindung und -entwicklung

Der Fachkräftemangel ist eine Herausforderung für Organisationen aller Größen. Gemäß der HR-Studie 2012 der Unternehmensberatung Kienbaum (Kienbaum Communications 2012) haben knapp drei Viertel der befragten Unternehmen einen hohen Bedarf an Fachkräften und Spezialisten. Insbesondere in den Bereichen Informationstechnologie, Ingenieurwesen und Vertrieb bzw. Kundenbetreuung berichtet die Mehrheit der Umfrage-Teilnehmer über Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. In der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ des Centre of Human Resources Information Systems (2013) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main sehen sich aktuell sogar rund 90 % der 220 befragten Betriebe vom Fachkräftemangel betroffen. Dies gilt in besonderem Maße für die Branchen Maschinen- und Automobilbau sowie Chemie und Pharma, weniger ausgeprägt für den Finanzsektor. Mittelfristig rechnen die Befragten aller Branchen mit einer Verschärfung des Problems.

### 1.1 Arbeitgeberattraktivität stärken

Das Gros der mittelständischen Unternehmen will dem Fachkräftemangel mit einer Kombination aus Weiterbildung, Talentförderung und einer forcierten Rekrutierung begegnen. Immer mehr Mittelständler erkennen die Relevanz der HR-Arbeit im Kampf gegen den Fachkräftemangel. In der Kienbaum-Studie gibt ein Drittel der Befragten an, dass künftig verstärkt an der Arbeitgeberattraktivität nach innen mit dem Fokus Mitarbeiterbindung gearbeitet werden soll. Das Thema Arbeitgeberattraktivität genießt ebenfalls bei 30 % der Befragten hohe Aufmerksamkeit auf der Ebene Vorstand und Geschäftsführung. Gleichzeitig verzichtet aber fast ein Drittel der mittelständischen Unternehmen auf eine systematische Ermittlung des individuellen Weiterbildungsbedarfs. Eine Kosten-Nutzen-Analyse der Qualifizierungsmaßnahmen ist nur bei knapp jedem siebten Befragten üblich. Entsprechend gehen viele Weiterbildungsmaßnahmen, die derzeit durchgeführt werden, am Bedarf vorbei, und es wird viel Potenzial verschenkt. Gemäß dem HR-Report 2012/2013 des Instituts für Beschäftigung und Employability und des Personaldienstleisters Hays AG (2012) bieten Konzerne ein weit umfangreicheres Maßnahmenpektrum zur Mitarbeiterbindung an als der Mittelstand.

Häufig ist die Tendenz in den vom Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen zu beobachten, der Herausforderung mit forcierten Rekrutierungs-Maßnahmen zu begegnen – die besten Fachkräfte im Unternehmen aber dabei zu vernachlässigen. Die Konsequenz kann sein, dass diese das Unternehmen verlassen oder innerlich kündigen. Beides bedeutet für den Mittelstand eine akute Bedrohung. Er ist in besonderem Maß auf die Einsatzbereitschaft und Loyalität seiner Mitarbeiter angewiesen. „Die Kompetenz, die Einsatzbereitschaft und die Loyalität der Mitarbeiter sind eine zentrale Säule des Erfolges. Bei vielen Unternehmen arbeiten auch Arbeiter- und Angestelltenfamilien bereits in der dritten, vierten und gar fünften Generation“, heißt es in der Studie der Weissman-Gruppe (2013, S. 51) über die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Mittelstands. Gerade der Ausfall von Leistungsträgern, also von Schlüsselfiguren im Unternehmen, ist für den Mittelstand nur schwer zu verkraften.

## 1.2 Die Konsequenzen der hohen Wechselbereitschaft

In vielen Branchen ist die Wechselbereitschaft aktuell sehr hoch. Wie wenig deutsche Arbeitnehmer aktuell an Unternehmen gebunden sind, zeigt etwa der „Engagement Index 2012“ des Beratungsunternehmens Gallup (2013). Demnach haben fast ein Viertel (24 %) der Beschäftigten in Deutschland innerlich bereits gekündigt. 61 % machen Dienst nach Vorschrift. Nur 15 % der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. Der deutschen Wirtschaft entstehen aufgrund von Fehlzeiten durch fehlende oder geringe emotionale Bindung der Beschäftigten jährlich Kosten in Höhe von 18,3 Mrd. €. Sinkende Leistungsbereitschaft, wenig Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein sind Folgen mangelnder Mitarbeiterbindung. Die Ursachen für die geringe emotionale Mitarbeiterbindung lassen sich in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückführen (Gallup 2013).

Der Weggang eines Leistungsträgers kostet nach Aussage verschiedener Personalverantwortlicher im Schnitt etwa das Dreifache seines Jahresgehalts. Dazu kommt der Verlust an fachlichem Know-how. Umso wichtiger ist es also, dass der Mittelstand sich verstärkt auf die Bindung und Entwicklung seiner besten Mitarbeiter konzentriert. In der Praxis haben sich hier vielfach individuelle Coachings und Sparrings-Partnerschaften bewährt. Im ersten Schritt gilt es, das Bewusstsein des Mittelstands für die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken.

## 2 Das Bewusstsein für die Arbeitgeber-Attraktivität beim Mittelstand schärfen

Häufig sind von den Unternehmensleitern Aussagen zu hören wie: „Mit den Gehältern in Großkonzernen können wir ohnehin nicht mithalten.“ In der Folge werden Maßnahmen der Mitarbeiterbindung und -entwicklung gleich ganz unterlassen, da sie ja ohnehin sinnlos seien. Mag diese Einstellung vor einigen Jahren noch zutreffend gewesen sein, ist sie heute, mit dem Eintritt einer neuer Generation von Arbeitnehmern an den Arbeitsmarkt, mit der zunehmenden Bedeutung von Work-Life-Balance und Selbstbestimmung auch für ältere Arbeitnehmer, nicht mehr haltbar. In der Studie der WeismanGruppe zur „DNA erfolgreicher Familienunternehmen“ heißt es dazu:

Erfolgreiche Familienunternehmen sind attraktiv für die besten MitarbeiterInnen. Sie bemühen sich um die besten MitarbeiterInnen und halten diese in ihren Unternehmen. Sie helfen ihnen in der Entwicklung, bieten ein tolles Arbeitsumfeld, denken und entwickeln neue Ansätze und setzen konkrete Maßnahmen um. So stellen sie sich den Trends der demografischen Altersentwicklung, des Mit-Unternehmertums, der Erfolgsbeteiligung und der Multikulturalität. Sie passen ihre Arbeitsmodelle an und bieten Frauen dieselben Chancen wie Männern. Sie gewinnen den Kampf um die besten MitarbeiterInnen. Knapp ein Viertel der Unternehmen beschäftigt mehr als 50 % Frauen. (WeismanGruppe 2013, S. 57)

Zahlreiche Studien zeigen, dass Leistungsträger in der Regel nicht aus Gründen des höheren Gehalts ein Unternehmen verlassen, sondern dass oft ganz andere Aspekte im Vordergrund stehen. Gemäß dem HR-Report 2012/2013 der Hays AG (2012) sind vor allem

kulturelle Faktoren wie das Betriebsklima und die Reputation des Unternehmens für die Mitarbeiterbindung entscheidend. In der Studie „High Potentials 2011/2012“ (Kienbaum Communications 2011) werden private Gründe von der Mehrheit der Befragten als Gründe für den Wechsel genannt. Die Abwerbung ist demnach der zweithäufigste Grund, weshalb ein High Potential den Job wechselt. Die geringe Internationalität, das negative Unternehmensimage und die schlechte wirtschaftliche Lage des eigenen Arbeitgebers sind hingegen nur selten die Ursache für einen Arbeitsplatzwechsel. Die Besten in der Firma zu halten und zu entwickeln, wird in der Studie als zentraler Wettbewerbsvorteil der Zukunft genannt.

Durch kürzere Entscheidungswege, flachere Hierarchien und eine Unternehmenskultur, die von Werten wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Loyalität und Nachhaltigkeit geprägt ist, ist es für mittelständische Unternehmen sehr viel einfacher, individuelle, maßgeschneiderte HR-Programme anzubieten. Eben diese sind für die Leistungsträger in der Regel eine starke Motivation, im Unternehmen zu bleiben, signalisieren sie doch Wertschätzung – einen der wichtigsten Schlüssel zur erfolgreichen Bindung von Leistungsträgern. In einer unter Führungskräften durchgeführten Umfrage des Galileo. Institut für Human Excellence (2012a) zu den Wünschen für den Führungsalltag zeigt die Vielfältigkeit der Antworten, dass die inneren Motive der Leistungsträger sehr unterschiedlicher Natur sind. Tendenzen sind aber aus den Antworten doch ersichtlich. So werden Wertschätzung, Respekt und Transparenz von einem Drittel der Teilnehmer als wichtigste Werte genannt. Wertschätzung manifestiert sich in einem marktüblichen Gehalt, darüber hinaus aber vor allem in individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und einer modernen Führungskultur.

## 2.1 Wer sind die Leistungsträger?

Damit Organisationen ihre Leistungsträger erfolgreich binden können, müssen sie sie zunächst identifizieren und ihre inneren Antreiber kennen. Mit Leistungsträgern sind hoch qualifizierte und zugleich überdurchschnittlich engagierte Mitarbeiter gemeint, die hervorragende Ergebnisse abliefern, ein hohes Maß an Sozialkompetenz beweisen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Sie haben meistens hohe Ansprüche an sich und auch an andere. Ihr starkes Leistungsstreben richtet sich vor allem an sie selbst, das heißt, sie wollen immer besser werden. Sie sind tatkräftig, vielseitig, loyal und ausdauernd – echte Hands-on-Typen. Leistungsträger können mit flachen Hierarchien umgehen, fördern sie sogar und pflegen partnerschaftliche Beziehungen. Leistungsträger sind im Unternehmen als Führungskräfte oder als Experten in Schlüsselpositionen aktiv und machen nach Einschätzung von HR-Experten in der Personalstruktur eines Unternehmens etwa drei bis fünf Prozent der Mitarbeiter aus. Laut dem verstorbenen Apple-Gründer Steve Jobs leisten sie etwa 30% mehr als der Durchschnitt. Von mittelständischen Unternehmensleitern ist oft die Einschätzung zu hören: „Den können wir ohnehin nicht langfristig halten. Beim nächsten besseren Angebot ist der weg.“ Eine Fehleinschätzung, die für das Unternehmen fatale Folgen haben kann.

Materielle Belohnungssysteme können sogar kontraproduktiv sein. Folgender Fall ist ganz typisch für den Mittelstand: Der Geschäftsbereichsleiter eines mittelständischen Unternehmens, seit Jahren mit großem Einsatz für das Unternehmen tätig und bei seinen Mitarbeitern wegen seiner Führungsqualitäten sehr beliebt, hat immer wieder seine Unzu-



friedenheit geäußert. Wir lernen uns bei einem Vortrag kennen und er erzählt mir, dass er sich von der Geschäftsleitung zu wenig wertgeschätzt fühlt und keinerlei Anerkennung seiner Arbeit erfährt. Immer wieder hat er seinen Vorgesetzten um ein Gespräch gebeten, in dem er sich über Entwicklungsmöglichkeiten informieren will. Immer wieder ist er getröstet worden, und es wurde versucht, ihn mit materiellen Belohnungssystemen „ruhig zu stellen“. Schließlich nimmt er das attraktive Angebot eines Mitbewerbers an. In den nächsten Monaten folgen der geschätzten Führungskraft 40 Leute aus der Abteilung zur Konkurrenz – ein Massen-Exodus an Wissen und Know-how, der insbesondere in der IT-Branche kaum auszugleichen ist. Tatsächlich gibt es das Unternehmen heute nicht mehr.

In meiner Coaching-Praxis habe ich vielfach erlebt: Gerade Leistungsträger bindet man nicht mit Boni und Gehaltserhöhungen, sondern in erster Linie mit Wertschätzung. Die außergewöhnlichen Talente wollen von ihren Vorgesetzten als wertvolle und leistende Mitarbeiter gesehen werden. Boni können sogar genau das Gegenteil bewirken. Im Rahmen eines Workshops bei Medien-Unternehmen A war mir ein guter Mitarbeiter aufgefallen. Ich erfuhr über Umwege, er sei zwar schwierig, aber man habe noch „Großes“ mit ihm vor. Zwei Jahre später traf ich ihn wieder – in einem Konkurrenz-Unternehmen. Der Mitarbeiter hatte bei Unternehmen A nach einer Beförderung gefragt. Dies wurde abgelehnt – ohne Begründung, obwohl er mehrfach nachhakte. Sein Frust stieg, schließlich entschloss er sich, eines der zahlreichen Headhunter-Angebote anzunehmen. Nun kam das Unternehmen A auf ihn zu, bot ihm eine Beförderung und eine dicke Gehaltserhöhung an. „Ich war fast beleidigt. Ich hatte immer wieder vergeblich das Gespräch gesucht. Wieso musste ich erst draußen schauen, bevor man intern auf mich zukommt? Ich fühlte mich nicht geschmeichelt, eher gedemütigt – so als würde man annehmen, ich sei für Geld käuflich“, erzählte er, als ich ihn im Rahmen einer Workshop-Reihe bei seinem neuen Arbeitgeber wieder traf. Letztlich hat in diesem Fall erst das materielle Angebot von Unternehmen A zum endgültigen Bruch geführt, und der Leistungsträger, der eigentlich gerne geblieben wäre, hat das Konkurrenzangebot angenommen. Die Unternehmensführung hat es schlicht versäumt, mit dem Mitarbeiter zu sprechen, ihm zu kommunizieren, dass man große Stücke auf ihn hält, bis zu seiner Beförderung aber noch einige Umstrukturierungen durchlaufen werden sollen. Das war nämlich der wahre Grund für die Hinhaltetaktik des Unternehmens.

Leistungsträger wollen etwas bewegen, etwas verändern, Spuren hinterlassen. Sie sind es gewohnt zu leisten, zu funktionieren. Oft muten sie sich zu große Aufgaben zu, sind innerlich unsicher. Nach außen wirken sie aber souverän und selbstbewusst. Als Gegenleistung für ihre Anstrengungen wollen sie Wertschätzung. Die Standardprogramme reichen meist für einen Zeitraum von rund zwei Jahren aus, die Leistungsträger klettern die Karriereleiter hinauf. Ganz allmählich schleicht sich dann oft, wie bei dem Geschäftsbereichsleiter im obigen Beispiel, eine diffuse Unzufriedenheit ein. Meistens wissen die Leistungsträger selbst nicht so genau, woher sie kommt. Sind es die Aufgaben, der Vorgesetzte oder das Gehalt? In solchen Momenten kommen Abwerbeangebote von der Konkurrenz gerade recht.

Meiner Erfahrung nach geht es aber in den meisten Fällen um etwas ganz anderes. Das ist allerdings den wenigsten bewusst. Die Leistungsträger wollen um ihrer selbst willen anerkannt werden, als Mensch und nicht bloß als funktionierendes Rädchen im

Getriebe. In all den hochwertigen Coaching-Programmen, mögen sie auch noch so viele individuelle Anteile und ein noch so hohes Niveau haben, werden die Leistungsträger doch wieder über einen Kamm geschert. Gerade die neue Generation der Leistungsträger ist mit Standard-Programmen nicht mehr zufriedenzustellen.

## 2.2 Arbeitsformen der Zukunft

Mehr und mehr dominiert zudem die so genannte Generation Y den Arbeitsmarkt. Mit dem Begriff werden die nach 1980 geborenen Arbeitnehmer bezeichnet, die bereits mit den digitalen Technologien aufgewachsen sind. Synonym mit der Bezeichnung „Generation Y“ wird auch der Begriff „Digital Natives“ (Prensky 2001) verwendet. Neben dem natürlichen Umgang mit den neuen Medien ist diese Generation gemäß verschiedenen Untersuchungen wie der Studie „Managing tomorrow's people: Millennials at work – perspectives from a new generation“ (PwC International 2013) durch neue, selbstbewusste Ansprüche an potenzielle Arbeitgeber charakterisiert. Mittelständische Unternehmen sollten die Werte der neuen Generation kennen und mit ihren selbstbewussten Forderungen umgehen können, denn nur so können sie das volle Potenzial dieser High Potentials ausschöpfen.

### 2.2.1 Selbstbestimmung als zentraler Wert

Der Trendforscher Peter Wippermann hat in seinem Werte-Index 2012 über 150 000 veröffentlichte User-Meinungen aus Blogs, Foren und Communities untersucht (Wippermann und Krüger 2011). Das Ergebnis: Einer der stärksten Werte der Generation Y, die sich aus der Analyse ergeben haben, ist „Freiheit“ oder auch „Selbstbestimmung“. Konkretisiert wird dieser zentrale Wert in verschiedenen Studien als Wunsch nach flachen Hierarchien, Transparenz, Flexibilität, nach Work-Life-Balance und kooperativen Führungsmodellen. Status und klassische Karrieremodelle sind für diese Generation dagegen in der Regel weniger wichtig. Allgemein werden weniger die Werte als solche, sondern ihr mutiges Einfordern gegenüber den Unternehmen als spezifisch für die neue Generation bezeichnet.

Unternehmen, die in ihrer Kultur diesen Forderungen entsprechen, sind daher in der Regel auch attraktiver für die Vertreter anderer Generationen. Gerade mittelständische Unternehmen können den Arbeitnehmern genau diese Werte bieten. Mitarbeiter können hier am Betriebsgeschehen sehr viel unmittelbarer teilnehmen, sie haben mehr Einfluss und oft individuellere Entwicklungsmöglichkeiten. Genau diese Punkte gilt es weiter auszubauen und als integrale Bausteine der mittelständischen Unternehmenskultur zu fördern. Den Nachwuchstalenten scheinen die Vorteile des Mittelstands ohnehin bewusst zu sein.

### 2.2.2 Individualität statt Anonymität

Einer Studie von Millennial Branding (2012) arbeiten derzeit nur sieben Prozent der Digital Natives für eines der Fortune 500-Unternehmen. Gemäß einer Umfrage von Kienbaum und Franz Haniel (2010) schätzen 60 % der Studierenden die Vorteile einer familiär



geführten Firma und möchten nach ihrem Studium in einer solchen arbeiten. Vor allem sind die Berufseinsteiger von flacheren Hierarchien, größeren Gestaltungsspielräumen sowie mehr Menschlichkeit und einer besseren Work-Life-Balance überzeugt. Für das Arbeiten in einem Großkonzern sprechen eine vermeintlich bessere Bezahlung, ein höherer Grad an Internationalität und bessere Karrierechancen. Für die Studierenden überwiegen jedoch die negativen Aspekte: Sie verbinden mit einem börsennotierten Großkonzern Merkmale wie Konzerndruck, Anonymität und geringe Selbstbestimmung.

In der Studie „work:design“ (Gatterer et al. 2012) beschäftigten Forscher sich mit der Arbeitswelt der Zukunft. Sie machen darin 11 Arbeitstypen aus, die sich insbesondere in ihrer Haltung zur Arbeit unterscheiden: Knowledge Workers, Corporate High Flyers, Intermediäre, Kreative Downshifter, Loyale Störer, Job Hopper, Working Middle, Passivisten, Neue Spezialisten, Prekaristen und die Digital Bohème. Die These der Wissenschaftler: Die Zukunft der Arbeit ist heute noch nicht manifestiert. Stattdessen gehe es darum, diese Freiheit an Gestaltung zu nutzen und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Individuen sich entfalten können. Der These folgend, dass Arbeit ein gestaltbarer Raum ist, fordert die Studie zum aktiven Umsetzen auf. Zunehmend werden Arbeitnehmer selbst darüber bestimmen, wie sie Arbeitszeit und -ort nach individuellen Vorstellungen gestalten. Das wird natürlich auch die Führung vor völlig neue Herausforderungen stellen. Gerade hier aber haben mittelständische Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber größeren Organisationen, für die Veränderungen aufgrund starrer Strukturen sehr viel schwerer umzusetzen sind.

In einer Umfrage des Galileo. Instituts für Human Excellence (2012b) wurden 70 Teilnehmer befragt, mit welchem dieser Arbeitstypen sie sich identifizieren können. Aus der Umfrage ergibt sich ein interessantes Stimmungsbild: Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer (60,6%) zählt sich zu der Gruppe der „Knowledge Worker“, der Wissensarbeiter. Gerade diese Arbeitnehmer sind aber nach der Charakterisierung der Studie „work:design“ kaum über materielle Anreize motivierbar. Sie brauchen Netzwerkstrukturen und eine Führung, die durch sehr viel Freiheit und Selbstbestimmung definiert ist. Fast ein Drittel der Befragten sieht sich als „Intermediäre“, als die „guten Seelen“ des Unternehmens. Sie zeichnen sich durch kommunikative und soziale Kompetenz aus, sind das verbindende Element zwischen den verschiedenen Arbeitstypen und haben eine starke Bindung zum Unternehmen. Wenn dieser sehr soziale Arbeitstyp nur noch funktioniert, dann ist das ein deutlicher Hinweis darauf, dass mit der Führungskultur etwas nicht stimmt und etwas für die Mitarbeiterbindung getan werden muss. Am dritthäufigsten genannt wurde die Gruppe der kreativen Downshifter: 25,8% sehen sich als Teilzeit-Selbstverwirklicher, die zwar im Job verlässlich und kreativ sind, aber nicht auf 100% laufen. Das ist für die Unternehmen eine Katastrophe. Es ist eine Aufgabe der Zukunft, diese oft sensiblen Menschen für eine Arbeitswelt zu öffnen, in der Dominanz und der Verzicht auf Privatleben nicht zwingend zum beruflichen Erfolg gehören.

### 3 Individuelle Coaching-Lösungen mit Leistungsträgern im Mittelstand

Um Leistungsträger im Mittelstand zu binden, haben sich in der Praxis Einzel-Coachings bewährt. In der Zukunft werden diese Maßnahmen durch die dargestellten Veränderungen

in der Arbeitswelt noch wichtiger werden. Unternehmen wollen solche Persönlichkeiten, die innovative Ideen und Individualität mit einbringen. Diese Charakterköpfe können nicht mit Pauschal-Programmen abgespeist werden. Bei den Leistungsträgern wirken langfristig nur maßgeschneiderte Lösungen. Idealtypischerweise sollten Unternehmen mit ihren besten Leistungsträgern, lange bevor sich Unzufriedenheit breit macht, Entwicklungsbeschleunigungsprozesse durchlaufen, um deren Leidenschaften, Kompetenzen und Bedürfnisse zu identifizieren. Dabei sollten grundlegende Fragen geklärt werden, etwa ob sich der Leistungsträger auf seiner idealen Position befindet und wohin er sich die nächsten 15 Jahre entwickeln möchte.

Der Gedanke, einen einzelnen Mitarbeiter ein individuelles Coaching-Programm durchlaufen zu lassen, ist gerade für traditionell ausgerichtete mittelständische Inhaber anfangs oft nicht nachvollziehbar. Hier muss der Aspekt Nachhaltigkeit, der zu den großen Säulen mittelständischer Unternehmen gehört, vom Coach klar kommuniziert werden. Die Investition wird sich mittel- und langfristig amortisieren. Der Top-Performer bewegt sich nicht jahrelang in eine möglicherweise falsche Richtung, die Wahrscheinlichkeit für Stresserkrankungen und (innere) Kündigungen sinkt, er kann sein volles Potenzial ausschöpfen, und das Unternehmen kann dauerhaft mit ihm planen. Unternehmen, welche die Effektivität der Coaching-Maßnahmen zunächst testen wollen, können zunächst nur mit den drei besten Spitzenkräften beginnen.

Individuelle Coachings und Sparrings-Partnerschaften sind zudem ein wirksames Instrument, um eine attraktive Arbeitgeber-Marke zu kreieren. Sie steigern die Wertschätzung und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Zufriedene Leistungsträger haben zudem Sogwirkung auf weitere Top-Performer. Die Erfolgchancen beim Recruiting können so ebenso gesteigert werden wie die Qualität der Bewerber. Viele mittelständische Unternehmen haben vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskräftemangels die Notwendigkeit maßgeschneiderter Coaching-Maßnahmen bereits erkannt und setzen sie gewinnbringend ein. Im Folgenden drei Beispiele, deren Ausgangssituation und Lösungsweg exemplarisch für den Mittelstand sind.

### 3.1 Der Leistungsträger steht vor der Kündigung

Basierend auf der Fehleinschätzung, mit den Gehältern der Konzerne nicht mithalten zu können und deshalb als Arbeitgeber unattraktiv zu sein, reagieren viele Mittelständler zu spät oder gar nicht auf die Wechselbereitschaft eines Leistungsträgers. Wenn sich bei den Führungskräften erst einmal Unzufriedenheit breit gemacht hat, ist es oft schwer, sie noch zu halten. Haben sie bereits Konkurrenzangebote eingeholt, bleibt nach den Erfahrungen der Praxis so gut wie niemand langfristig im Unternehmen. Je früher Arbeitgeber mit ihren Leistungsträgern individuelle Coaching-Prozesse durchlaufen, desto wahrscheinlicher bleiben sie im Unternehmen.

Am Anfang des Prozesses wollen nahezu 100 % gehen, weil sie glauben, im Unternehmen keine Perspektive mehr zu haben. Die Coaching-Erfahrung zeigt: Im Verlauf wird dann der ganz großen Mehrheit bewusst, dass sie das, was sie wirklich machen wollen, sehr gut im bisherigen Unternehmen verwirklichen können. Nach der Galileo-Umfrage „Karriereschwellen von Leistungsträgern 2013“ (Galileo 2012c) unter 70 Führungskräften suchen 98 % der Befragten die Lösung bei Krisen zunächst außerhalb des Unter-

nehmens; tatsächlich bleiben aber letztendlich 89% beim Arbeitgeber. Das funktioniert allerdings nur, wenn den Leistungsträgern die Möglichkeit gegeben wird, herauszufinden, wo ihr wirkliches Potenzial liegt. Die wenigsten können auf die Frage „Was willst du in deiner Karriere in den nächsten 15 Jahren?“ eine klare Antwort geben. In der genannten Umfrage klagt die Mehrheit (64%) über mangelnde Klarheit, was die eigene berufliche Perspektive angeht.

Aus dem bereits angeführten schlechten Selbstbewusstsein als Arbeitgeber reagieren viele Mittelständler auf das Verlangen ihrer Mitarbeiter nach Veränderung und Entwicklung völlig falsch. Ein Beispiel ist der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens der Telekommunikationsbranche. Die Führungskraft auf der zweiten Ebene hatte im Gespräch anklingen lassen, dass sie unzufrieden sei. Sofort wurde ihm eine Gehaltserhöhung angeboten. Der verdiente Mitarbeiter, der gar nicht so genau definieren konnte, warum er unzufrieden sei und in welche Richtung er sich entwickeln wolle, nahm die Gehaltserhöhung natürlich an, fühlte sich aber auch „ruhig gestellt“. Oft wird auf einen Mitarbeiter, der Veränderungsbereitschaft signalisiert, reflexartig mit den Belohnungssystemen „Gehalt“ und „Beförderung“ reagiert. In den meisten Fällen wirken diese aber, wenn überhaupt, nur kurzfristig; stattdessen möchte der Leistungsträger wahrgenommen werden und wünscht sich Wertschätzung. Nach einem Jahr hat die Führungskraft das Unternehmen verlassen. Mit einem individuellen Coaching-Prozess wäre die Chance groß gewesen, dass er im Unternehmen bleibt, wie das Praxis-Beispiel unter 3.3. demonstriert.

## 3.2 Langfristige Planung

Wenn ein wirklicher Leistungsträger im Unternehmen ausfällt, ist das ein schwerer Verlust, der nur sehr zeit- und kostenintensiv aufgefangen werden kann. Für mittelständische Unternehmer ist es daher sehr wichtig, planbare Größen zu haben. Unternehmen befürchten oft, dass ihre Leistungsträger massenweise kündigen, wenn sie sich zu sehr mit dem beschäftigen, was sie wirklich wollen. Die Praxis zeigt genau das Gegenteil: Wenn Unternehmen diesen Prozess zum richtigen Zeitpunkt bewusst anschieben, können sie nur gewinnen.

Der Leiter eines familiengeführten internationalen IT-Unternehmens sagte: „Herr Dr. B. ist von Anfang an in unserem Unternehmen, hat eine steile Karriere gemacht. Er ist einer unserer stärksten Leistungsträger, einer der wichtigsten Mitarbeiter überhaupt. Bitte stellen Sie – und zwar komplett offen und losgelöst von unserem Unternehmen – im systemischen Coaching mit Dr. B. die Frage in den Mittelpunkt: Was will Herr Dr. B. wirklich? Was ist seine Identität? Seine Kernkompetenz? Wo will er in den nächsten 15 Jahren hin?“ Das Unternehmen hat also ein bewusst ungünstiges Ergebnis – etwa, dass der Klient zum Konkurrenten wechseln will – in Kauf genommen.

### 3.2.1 100-prozentige Loyalität

Herr Dr. B. setzt sich im Einzel-Coaching intensiv mit seinen Werten, seiner Identität und seinen Stärken auseinander. Dazu wird unter anderem eine Persönlichkeitsanalyse nach Steven Reiss (2009) durchgeführt. Das Ergebnis: Er identifiziert sich mit „seinem“ Unternehmen“ und sitzt auf der richtigen Position. Sein Vorgesetzter weiß nun genau, woran er

ist, und kann – langfristig – mit der 100-prozentigen Loyalität seines stärksten Leistungsträgers rechnen. Er weiß nun, in welchem Umfeld Dr. B sein gesamtes Potenzial abrufen kann. Das heißt, weitere Fördermaßnahmen verpuffen nicht, sondern setzen genau an der richtigen Stelle an. Kreativität, Engagement, Innovationsfreude, Leidenschaft und eine Unternehmenskultur, die auf Miteinander, Mitdenken, Vertrauen und Selbstverantwortung basiert, sind die logische Schlussfolgerung. Die Burnout-Gefahr reduziert sich auf ein Minimum. Und die Kosten für einen Entwicklungsbeschleunigungsprozess sind verschwindend gering im Vergleich zu dem Nutzen, den das Ergebnis für den Leistungsträger, den Vorgesetzten und das Unternehmen hat.

### 3.3 Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz

Manager müssen ihre Mitarbeiter so einsetzen, dass diese sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und so ihr ganzes Potenzial ausschöpfen können. Wer kein optimales Arbeitsumfeld vorfindet, ist schnell frustriert und demotiviert. Auch Leistungsträger sind abhängig vom richtigen Umfeld. Nur dort können sie ihr volles Potenzial für das Unternehmen entfalten. Mittelständische Unternehmen haben den Vorteil, sehr flexibel agieren zu können und im Bedarfsfall auch Änderungen in der Organisationsstruktur schnell realisieren zu können.

Die Klientin war viele Jahre in einem renommierten Versicherungsunternehmen als Führungskraft tätig, in letzter Zeit war sie oft frustriert. Sie ist eine hervorragende Verkäuferin, hat beste Kontakte. Doch das zahlt sich weder für das Unternehmen noch für sie persönlich finanziell aus, da Großprojekte anderer Abteilungen immer wieder scheitern. Das Unternehmen ist so mit sich und dem Verkauf beschäftigt, dass es sich um die Mitarbeiter überhaupt nicht mehr kümmert. Die Klientin sucht aus eigener Initiative einen Coach auf. Ihre ursprüngliche Fragestellung ist: „Wie finde ich woanders eine neue Aufgabe?“ Der Entschluss zu gehen steht quasi schon fest. Erst im Prozess des Coachings erkennt die Klientin, dass sie eigentlich im Unternehmen bleiben will, welche Aufgabe sie reizen würde und wo diese Position im Unternehmen angesiedelt sein müsste. Der Schwerpunkt liegt im Coaching darauf, dass die Klientin ein Bewusstsein für ihre Stärken und ihr ideales Arbeitsumfeld entwickelt.

Sie will nicht mehr führen. Ihre größte Stärke besteht in ihrem unglaublich guten Netzwerk, sie hat beste Kontakte zu Verbänden entwickelt und diese bereits in der Vergangenheit mehrfach für das Unternehmen gewinnbringend eingesetzt. Dank dieses Inputs von außen und der Nähe zum Marktgeschehen erkennt sie auch die Gründe für das Scheitern der Großprojekte. In ihrer idealen Position würde sie also die Kontaktpflege professionalisieren und weiter ausbauen, Innovationen für die Produktentwicklung ins Unternehmen holen, Trends mitgestalten. Eine solche Stelle ist allerdings im Organigramm nicht vorgesehen. Im Einzel-Coaching wird klar definiert, wer im Unternehmen den größten Nutzen von der beschriebenen Leistung haben würde: Es ist der Inhaber. Also entwickeln wir eine Strategie, und es folgen diverse Gespräche. Schließlich wird im Unternehmen eine Stabstelle für die Klientin etabliert.

## Literatur

- Centre of Human Resources Information Systems. (2013). *Recruiting Trends 2013 Mittelstand*. Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Kooperation mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH. <http://www.uni-bamberg.de/?id=74280>. Zugegriffen: 20. April 2013.
- Galileo. Institut für Human Excellence. (2012a). *Wünsche für den Führungsalltag 2012*. Köln: Galileo.
- Galileo. Institut für Human Excellence. (2012b). *Arbeitstypen der Zukunft*. Köln: Galileo.
- Galileo. Institut für Human Excellence. (2012c). *Karriereschwellen von Leistungsträgern*. Köln: Galileo.
- Gallup. (2013). *Engagement Index 2012, 2013*. Berlin: Gallup Deutschland.
- Gatterer, H., Kühmayer, F., & Seitz, J. (2012). *work:design, Die Zukunft der Arbeit gestalten*. Kelkheim: Zukunftsinstitut.
- Hays AG. (2012). *HR-Report 2012/2013, Schwerpunkt Mitarbeiterbindung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG*. Mannheim: Hays plc.
- Kienbaum Communications. (2011). *High Potentials 2010/2011, Studie*. Gummersbach: Kienbaum.
- Kienbaum Communications. (2012). *schneller; höher; weiter: HRM in volatilen Märkten. 11. Kienbaum Jahrestagung, HR-Trendstudie*. Gummersbach: Kienbaum.
- Kienbaum Communications, Franz Haniel & Cie. GmbH. (2010). *Report zur Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen*. Gummersbach: Kienbaum.
- Millennial Branding. (2012). *Millennial Branding Gen-Y & Facebook Study*. <http://millennial-branding.com/2012/01/millennial-branding-gen-y-facebook-study>. Zugegriffen: 20. April 2013.
- Prensky, M. (2001). Digital natives digital immigrants, from on the horizon. *MCB University Press*, 9(5), 1–6.
- PwC International. (Hrsg.). (2013). *Managing tomorrow's people. Millennials at work – perspectives from a new generation*. PriceWaterhouseCoopers (LLP), 2010–2013; <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/millennials-at-work-die-neue-generation-von-mitarbeitern.jhtml>. Zugegriffen: 20. April 2013.
- Reiss, S. (2009). *Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive, welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen*. Offenbach: Gabal.
- WeissmanGruppe. (2013). *Von der DNA erfolgreicher Familienunternehmen lernen. Was macht Familienunternehmen so besonders?* Studie in Zusammenarbeit mit der österreichischen Privatbank Gutmann. <http://www.weissman.de/ergebnispräsentation-der-studie-von-der-dna-erfolgreicher-familienunternehmen-lernen-was-macht-familienunternehmen-so-besonders>. Zugegriffen: 20. April 2013.
- Wippermann, P., & Krüger, J. (2011). *Werte-Index 2012*. Hamburg: New Business.

**Gudrun Happich**, Diplom-Biologin, agiert mit ihrem „Galileo. Institut für Human Excellence“ als Executive Business Coach; sie hat 12 Jahre als Führungskraft unter anderem in der Geschäftsleitung gearbeitet. Ihr mehrfach ausgezeichnetes bioSystemik®-Coaching-Konzept integriert systemisches, naturwissenschaftliches und unternehmerisches Know-how.