

Coaching Kompass Mittelstand

Version 1.0

Stand Januar 2024

Erstellt im Rahmen einer Projektarbeit von den Mitgliedern des Fachausschuss Mittelstand in der Zeit zwischen April 2022 und November 2023.

Impressum:

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
DBVC Geschäftsstelle
Postfach 1766
49007 Osnabrück
DEUTSCHLAND

Tel.: +49 541 5804808
Fax: +49 541 5804808
E-Mail: info@dbvc.de
Internet: www.dbvc.de

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	3
2. Marktsegmentierung des Mittelstandes.....	4
Unternehmensgröße	4
Reifegrad der Unternehmen	5
Unternehmensorganisation	6
Branche	6
3. Coaching Anlässe im Mittelstand.....	7
4. Persona im Mittelstand	9
5. Schlusswort	13

1. Vorwort

Der Fachausschuss Mittelstand hat in den Jahren 2022/23 an seiner Zielsetzung weitergearbeitet, um die DBVC-Coaches im Mittelstand erfolgreich zu machen. Aus unserer Arbeit ist der ‚Coaching Kompass Mittelstand‘ entstanden, dessen derzeitigen Bearbeitungsstand wir in diesem Skript vorstellen möchten.

Es geht dabei um allgemeine Fragen wie:

- » Wer ist potenzieller Kunde für professionelle Coachingleistungen?
- » Wer wäre innerhalb des Unternehmens anzusprechen?
- » Was sind die Themen, mit denen unsere Kunden im Mittelstand zu tun haben?

Zusätzlich haben wir Persona zur zielgruppengerechten Beschreibung der Ansprechpersonen und deren Anliegen erarbeitet.

Die Ergebnisse beruhen auf der persönlichen Erfahrung der am Workshop teilnehmenden Coaches, und sind weder inhaltlich abschließend noch systematisch wissenschaftlich ausgearbeitet.

Beim Verfassen des Dokumentes haben wir uns bemüht, die durch Sprache entstehende Diskriminierung zu entschärfen, indem wir auf Formulierungen Wert gelegt haben, die sich auf Frauen, Männer und Personen des dritten Geschlechts (Diverse) gleichermaßen beziehen.

Dabei ist uns aufgefallen, dass die von uns vorgefundene / erlebte Realität in mittelständischen Unternehmen eher ‚männlich‘ geprägt zu sein scheint, was sich auch in den von uns (derzeit) erstellten Persona widerspiegelt. Dies ist nicht als „selbsterfüllende Prophezeiung“ zu verstehen, sondern eher als Momentaufnahme, die sich in den letzten Jahren – gerade in der Personalfunktion – durchaus verschoben hat.

Wir hoffen, mit dieser Handreichung den Kolleginnen und Kollegen des DBVC eine Orientierung im Mittelstand der deutschen Wirtschaft zu bieten. Gleichzeitig sind wir davon überzeugt, die Anliegen des Mittelstands damit noch transparenter zu machen, und dass wir mit unserem „Coaching Kompass Mittelstand“ einen Beitrag dazu leisten, um die DBVC-Coaches im Mittelstand erfolgreich zu machen.

Wir wünschen Ihnen und Euch viel Spaß bei der Lektüre, und freuen uns auf ein Feedback zu den Unterlagen unter: <https://forms.office.com/e/TBPYiW66zJ>

Vielen Dank sagt,

Euer Fachausschuss Mittelstand

2. Marktsegmentierung des Mittelstandes

Unternehmensgröße

Es gibt verschiedene, leicht unterschiedliche Beschreibungen darüber was der Mittelstand ist oder welche Unternehmen zu den KMU gehören (z.B. auf Wikipedia.de „Kleine und mittlere Unternehmen“). Die Autoren haben sich für diese Sammlung an folgende Marktsegmentierung gehalten

Kategorie	Beschäftigte		Umsatzerlös in Mio. €
Kleinstunternehmen	bis 9	und	≤ 2
Kleine Unternehmen	bis 49	und	≤ 10
Mittlere Unternehmen	bis 499	und	≤ 50
Keine KMU	ab 499	und	> 50

Quelle: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn>

Unternehmen > 500 Mitarbeiter bezeichnen wir im Weiteren als Großer Mittelstand, die Abgrenzung zu den Konzernen liegt dann bei 5.000 Mitarbeitern, erscheint für unsere Betrachtung aber als akademisch.

Am Beispiel der möglichen Ansprechpartner für den externen Coach sei hier der Grund für die Marktsegmentierung vorgestellt:

Unternehmensgröße	Mitarbeitenden- zahl	Ansprechpartner für Coachingangebote			
		Kategorie	MA-Anzahl	Führungskraft	HR-Abteilung
Kleinstunternehmen	01-09		GF	nein	nein
Kleine Unternehmen	10-49		GF oder andere FK	eventuell	nein
Mittlere Unternehmen	50-499		ja	ja	eventuell
Großer Mittelstand	499-4.999		ja	ja	ja

Bei Kleinstunternehmen entscheidet in aller Regel die Geschäftsführung, bei Kleinen Unternehmen gibt es oft schon einen HR-Bereich, der für Coachingangebote Ansprechpartner sein könnte, in mittleren und großen Unternehmen (und Konzernen) könnten die Coachingangebote durch eine spezialisierte Personalentwicklung innerhalb des Personalbereiches gesteuert werden.

Auch die Zahl der Führungsebenen und Führungskräfte, die oft Ziel der Coachingmaßnahmen sind hängen stark von der Unternehmensgröße ab.

Ebenso die Unternehmensorganisation: beispielsweise werden Matrix-Organisationen mit ihren spezifischen Herausforderungen meist erst bei Mittleren oder Großen Unternehmen vorkommen.

Reifegrad der Unternehmen

Unternehmensphase	Kernaufgabe	Randprobleme	übergeordnetes Thema
Pionierphase	Impulsieren einer informellen Organisation rund um Personen	Systemtransparenz, Steuerbarkeit	Das Unternehmen als Großfamilie - Verschworene Aktionsgemeinschaft
Differenzierungsphase	Aufbauen eines beherrschbaren Apparates	Zusammenhalt, menschliche Beziehungen	Das Unternehmen als Apparat
Integrationsphase	Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus	Kooperation mit Stakeholdern, Umweltprobleme	Das Unternehmen als Organismus
Assoziationsphase	Vernetzung der Organisation mit den Umwelten	Machtblöcke? Staat im Staat?	Das Unternehmen als Glied im "Unternehmens-Soziotop"

(Phasen der Organisationsentwicklung nach Glasl und Lievegoed)

Je nach der Unternehmensphase, in der sich ein potenzieller Coachingkunde im Mittelstand befindet, werden sich auch die Coachinganlässe verändern. Informationen zur Unternehmensphase können daher hilfreich sein, um sich mit den richtigen Angeboten passend zu den erwartbaren Herausforderungen des Kunden zu positionieren.

Unternehmensorganisation

Auch die Unternehmensorganisation spielt für die erwartbaren Herausforderungen und damit die anbietbaren Leistungen der Coachenden eine nicht zu unterschätzende Rolle, da sich die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, die Aufgaben der Führungskräfte und die dazu typischen Probleme und Herausforderungen unterscheiden.

Beispiele:

Unternehmensorganisation	Beispiel Unternehmensgröße	Beispiel Unternehmen
Soziales Beziehungsnetzwerk	Kleinstunternehmen, Kleine Unternehmen	Handwerksbetrieb, Arztpraxis, Supermarkt
Direktive Linienorganisation (Command & Control)	Kleines oder Mittleres Unternehmen	Produzierendes Gewerbe, Behörde
Matrixorganisation (Command & Control)	Großer Mittelstand, Konzerne	Produzierendes Gewerbe mit Produktionsstandorten in mehreren Ländern, z.B. Automobilindustrie
Hybrid-agile Teamorganisation (nutzt z.B. Scrum-Techniken oder andere agile Projektorganisationen)	Mittlerer und Großer Mittelstand, Konzerne	Softwareentwicklung im Umfeld IoT und KI, Tesla, aber auch F&E von Unternehmen mit Matrixorganisation

Branche

Sicherlich bietet auch die Branche eines Kunden Möglichkeiten für Spezialisierungen von Coachenden (Beispiel: Teamcoaching in Apotheken), es übersteigt aber die Möglichkeiten des Fachausschusses Mittelstand hierzu fundierte Hilfestellungen zu erarbeiten.

3. Coaching Anlässe im Mittelstand

Im Rahmen eines 2-tägigen Workshops hat der Fachausschuss Mittelstand 2022 erfahrungsbasiert mögliche Coachinganlässe in mittelständischen Unternehmen gesammelt und in zwei Dimensionen strukturiert:

Zum einen sind die Anlässe anhand ihrer Zielgruppe aufgeteilt:

- Coaching von UnternehmerInnen, d.h. EigentümerInnen, Geschäftsführung (egal ob angestellt oder GründerInnen/EigentümerInnen), Vorstände etc.
- Coaching von Organisationseinheiten, z.B. Teamcoaching oder Organisationsentwicklung
- Coaching von Einzelpersonen, oft - aber keineswegs immer - Führungskräfte

Zum anderen werden die Anlässe nach Unternehmensgröße unterschieden, wobei mit jeder neuen Unternehmensgröße neue Anlässe hinzukommen. Diese jeweils pro Unternehmensgröße neuen Anlässe sind durch ihre Darstellung in **fetter Schrift** gekennzeichnet: so erwarten wir z.B. das Thema *Unternehmenskultur* erst ab Kleinen Unternehmen (10-49 MA) und dann aber auch in allen größeren Unternehmen.

Kategorie	Unternehmen	Organisation	Person
Kleinst- Unternehmen 1-9 MA	» Haltung & Werte » Employer Brand » Personalbeschaffung in Zeiten von Personalmangel	» Hybride Arbeitswelt gestalten » Transformation zu nachhaltiger Organisation begleiten	» Resilienz entwickeln » Haltung & Wertearbeit » Führen in Umbrüchen » Digitale Transformation gestalten » Perspektivenwechsel » Handlungssicherheit herstellen » Unternehmensnach- folge » Persönliche Standortbestimmung » zunehmende Dynamik & Komplexität

Kategorie	Unternehmen	Organisation	Person
Kleine Unternehmen 10-49 MA	» Haltung & Werte » Unternehmenskultur » Employer Brand » Personalbeschaffung in Zeiten von Personalmangel » Perspektivenwechsel » Unternehmensnachfolge » Transformation zu nachhaltiger Organisation begleiten	» Handlungssicherheit (operativ) herstellen » Lern OS etablieren » Hybride Arbeitswelt gestalten » Transformation zu nachhaltiger Organisation begleiten	» Resilienz entwickeln » Haltung & Wertearbeit » Führungskompetenzenentwicklung » Führen in Umbrüchen » Digitale Transformation gestalten » Perspektivenwechsel » Handlungssicherheit herstellen » Unternehmensnachfolge » Persönliche Standortbestimmung » Höhere Frequenz bei Entscheidungen » zunehmende Dynamik & Komplexität

Kategorie	Unternehmen	Organisation	Person
Mittlere Unternehmen 50-499 MA	» Haltung & Werte » Unternehmenskultur » Employer Brand » Personalbeschaffung in Zeiten von Personalmangel » Digitale Transformation gestalten » Perspektivenwechsel » Unternehmensnachfolge » Transformation zu nachhaltiger Organisation begleiten	» Personalentwicklung » Resilienzentwicklung » Höhere Frequenz bei Entscheidungen » Handlungssicherheit (operativ) herstellen » Lern OS etablieren » Digitale Transformation begleiten » Hybride Arbeitswelt gestalten » Transformation zu nachhaltiger Organisation begleiten	» Karriereentwicklung » Resilienz entwickeln » Haltung & Wertearbeit » Stabilität » Führungskompetenzenentwicklung » Führungskompetenzenbegleitung » Führen in Umbrüchen » Digitale Transformation gestalten » Perspektivenwechsel » Handlungssicherheit herstellen » Unternehmensnachfolge » Persönliche Standortbestimmung » Höhere Frequenz bei Entscheidungen » zunehmende Dynamik & Komplexität

Kategorie	Unternehmen	Organisation	Person
Großer Mittelstand > 500 MA	<ul style="list-style-type: none"> » Haltung & Werte » Unternehmenskultur » Employer Brand » Personalbeschaffung in Zeiten von Personalmangel » Digitale Transformation gestalten » Perspektivenwechsel » Unternehmensnachfolge » Transformation zu nachhaltiger Organisation begleiten 	<ul style="list-style-type: none"> » Personalentwicklung » Resilienzentwicklung » Höhere Frequenz bei Entscheidungen » Handlungssicherheit (operativ) herstellen » Lern OS etablieren » Digitale Transformation begleiten » Hybride Arbeitswelt gestalten » Transformation zu nachhaltiger Organisation begleiten 	<ul style="list-style-type: none"> » Karriereentwicklung » Resilienz entwickeln » Haltung & Wertearbeit » Stabilität » Führungskompetenzenentwicklung » Führungskompetenzenbegleitung » Führen in Umbrüchen » Digitale Transformation gestalten » Perspektivenwechsel » Handlungssicherheit herstellen » Unternehmensnachfolge » Persönliche Standortbestimmung » Höhere Frequenz bei Entscheidungen » zunehmende Dynamik & Komplexität

4. Persona im Mittelstand

„In der Wirtschaft werden Käufer-Personas entwickelt, um sich die eigenen Kunden besser vorstellen zu können. Personas sind hier erfundene Charaktere, die so genau wie möglich die Zielgruppen der eigenen Angebote darstellen sollen. Die Methode findet in der Produktentwicklung und im Marketing Anwendung.“ (Zitat aus Wikipedia „Persona“)

Eine Teilgruppe des Fachausschuss Mittelstand hat sich im Laufe des Jahres 2022 gefunden, um das Thema Persona für Coachingangebote für den Mittelstand auszuarbeiten.



Dabei haben wir vier denkbare Kaufende bzw. Kaufentscheidende von Coachingleistungen identifiziert und beschrieben:

- Geschäftsführende, Inhabende und Gründende, bis 50 MA, ohne dedizierte HR-Führungskraft
- Angestellter Geschäftsführende, bis 50 MA, ohne dedizierte HR-Führungskraft
- HR-Leitung (inkl. Personalentwicklung) in Unternehmen 50 – 250 MA
- HR-Leitung in Unternehmen mit etablierter Personalentwicklung (250+ MA)

Dem Coachenden kann eine Beschäftigung mit den jeweiligen Persona helfen, für jeden Ansprechzusprechenden bei potenziellen Kunden die passenden Argumente zu identifizieren und zu platzieren.

In jedem Fall hilft dieses Konzept bei der Einsicht, dass es nicht EINEN Kunden gibt, sondern unterschiedliche Rollen (Persona) bei einem Kunden, mit erwartbar unterschiedlichen Interessen und dahinter liegenden Bedürfnissen. Es gilt also diese grundlegende Erfahrung nicht nur im Umgang mit den Coachees zu berücksichtigen, sondern auch beim Angebot der eigenen Leistungen, insbesondere wenn es bei der Kaufentscheidung des Kunden mehrere Stakeholder gibt.

Die Beschreibung der Personas beruht auf den empirischen Markt-Erfahrungen der teilnehmenden Mitglieder des Fachausschusses Mittelstand und spiegelt somit weder eine wissenschaftlich qualifizierte Sicht noch eine – aus Sicht der Gleichberechtigung – wünschenswerte Idealsituation des Marktes wider.

 **Template (so ist die Persona aufgebaut)** 

<p>Hintergrund zur Person: (Beruf, Karriere, Bildung, Familie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht der/die typische/r Vertreter/in dieser Kundengruppe aus? • Welchen Beruf übt der Vertreter aus? • Wie sind die familiären Verhältnisse? • Was ist der Person im Leben wichtig? 	<p>Demographie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alter • Geschlecht • Wirtschaftlicher Status 	<p>Foto:</p>
<p>Identifikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht die Persona aus (z. B.: Hobbys, Interessen)? • Wie ist ihr Auftreten? • Welches sind ihre bevorzugten Kommunikationskanäle? • Wie ist das Informationsverhalten (On-/Offline & welche Kanäle)? • Wie ist das Einkaufsverhalten (On-/Offline)? • Wer übt Einfluss auf die Persona aus (Freunde, Arbeitskollegen, Vorbilder etc.)? 		
<p>Erwartungen, Ziele & Emotionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was möchte diese Persona mit dem Coaching erreichen? • Welche Probleme will sie lösen? • Welchen Nutzen will sie erzielen? • Und welche Gefühle könnten dies alles begleiten? • Welche Ängste könnte sie haben? • Und was könnte sie ganz besonders begeistern? 	<p>Herausforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen treten für die Persona bei der Entscheidung bzw. Anbieter-& Produktauswahl auf? • Womit hat sie zu kämpfen? • Was fällt ihr schwer? 	
<p>Ideale Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie können wir der Persona helfen, die Herausforderung zu meistern? • Wie können wir ihre Erwartungen übertreffen? • Mit welchen Emotionen können wir die Persona abholen? • Wie helfen wir, dass sie ihre Ziele erreicht? 	<p>Häufige Einwände:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum würde die Persona unser/e Produkt/Dienstleistung nicht kaufen? • Welche Gegenargumente können aufkommen? • Was könnte sie stören oder verunsichern? 	

Persona I: Geschäftsführer, Inhaber und Gründer, bis 50 MA, keine dedizierte HR-Führungskraft



Hintergrund zur Person: (Beruf, Karriere, Bildung, Familie)

- Geschäftsführer / Inhaber, nicht rechenschaftspflichtig, hat Budgethoheit
- Fachspezialist, angelernter Unternehmer
- Hat Familie und Kinder, meist erwachsen
- Lebensinhalt ist die Firma, oft regional vernetzt (Rotary, Verein etc.)
- Steuerberater ist wichtiger Ansprechpartner

Demographie:

- 40-70
- männlich
- Firma ist meist Hauptvermögen



Identifikatoren:

- Sein Lebensweg & -werk muss respektiert werden
- Selbstbewusstes Auftreten, manchmal hemsärmelig
- Kommunikationskanäle: Zuerst Sprechen, dann recherchieren
- Informationsverhalten: Zuerst Steuerberater, Freunde und Familie, dann Netzwerk, dann Online
- Einkaufsverhalten für Coaching: persönlich, Empfehlungen sind wichtig
- Einfluss: Steuerberater, Freunde und Familie

Erwartungen, Ziele & Emotionen:

- Lösung individueller Probleme im Unternehmen, ist selbst Coachee
- Welche Probleme will sie lösen? Führungsthemen, Nachfolge, oder etwas funktioniert nicht richtig (-> Probleme in Organisation und Prozess)
- Späte Nachfrage, oft langer Leidensweg
- Nutzen: Problem wegmachen, zeitlicher Horizont oft kleiner als 6 Monate
- Gefühle: Frust, Hilflosigkeit, ggf. Versagen (Ich kriege das nicht hin)
- Ängste: Offenlegung von Unfähigkeit, Gesichtsverlust
- Begeisterung: Interesse zeigen am Unternehmen, Unternehmer, Lebenswerk

Herausforderungen:

- Nachfolge, Führung, aktuell: steigende Wechselbereitschaft bei Mitarbeitern
- Mitarbeiter haben heute andere Ziele, Veränderungen im Umfeld
- bei singulären Themen: keine Problemlösung für Problem bekannt.
- Womit hat die Persona zu kämpfen: sind für **alles** verantwortlich, niemand nimmt ihnen Probleme ab.
- Was fällt ihr schwer: Kritik, nicht-Eingehen auf Person und Situation, Geldausgaben,

Ideale Lösung:

- Neue Konzepte mit überzeugender Wirkung und überzeugender Argumentation
- Wie können wir ihre Erwartungen übertreffen? Durch Erfolg mit überschaubarem Aufwand
- Mit welchen Emotionen können wir die Persona abholen: Überzeugungskraft und Vertrauen
- Wie helfen wir, dass sie ihre Ziele erreicht? Probleme (Engpässe) lösen

Häufige Einwände:

- Warum würde die Persona Coaching nicht kaufen: unbekannt d.h. kein Vertrauen in Coaching, zu teuer, oder nicht-Eingehen auf Person und Situation
- Gegenargumente: das bringt doch nichts
- Störung oder Verunsicherung: Person des Coaches?

Persona II: Angestellter Geschäftsführer, ab 50 MA, keine dedizierte HR-Führungskraft



Hintergrund zur Person: (Beruf, Karriere, Bildung, Familie)

- Angestellt, keine Firmenanteile
- rechenschaftspflichtig, hat eingeschränkte Budgethoheit
- Fachspezifischer Hintergrund, Branchenerfahrung
- Ausbildung, Meister, oder Studium,
- Oft Familie und Kinder
- Gute Vernetzung, oft in beruflichen Zirkeln, Steuerberater, manchmal Beirat

Demographie:

- 38-63
- männlich
- Wirtschaftlich abhängig



Identifikatoren:

- Firma nimmt Großteil des Lebens ein, hohe Identifikation mit der Firma, oft Interesse an Beteiligung
- Selbstbewusst, kann oft mit Anpacken, erwartet hohe Akzeptanz
- Aufgrund der Rechenschaft, höheres Absicherungsbedürfnis (Berater, Anwälte, Steuerberater)
- Recherchieren, Sprechen, Abwägen, Nachfragen
- Persönliches Netzwerk, Internet
- Netzwerk

Erwartungen, Ziele & Emotionen:

- Lösung individueller Probleme der MA s, Teams, Prozesse, Rendite, selbst
- Festigung der Position und stabile Firma, zeitlicher Horizont oft kleiner als 6 Monate
- Nicht gut genug sein, nicht umsetzen können
- Wirtschaftliche Abhängigkeit
- Marktkenntnis, Firma, Arbeitsweise, Eitelkeit

Herausforderungen:

- Eigene Position und vor den Gesellschaftern
- Mitarbeiter, Mitarbeiter halten - Motivation
- Aus der Position der Stärke die Schwächen zu erkennen
- Muss für alles Verantwortung tragen, ist aber oft nur generalistisch aufgestellt
- Sich selber hinterfragen, blinde Flecken erkennen

Ideale Lösung:

- Neue Konzepte mit überzeugender Wirkung und überzeugender Argumentation
- Wie können wir ihre Erwartungen übertreffen? Durch Erfolg mit überschaubarem Aufwand
- Mit welchen Emotionen können wir die Persona abholen: Überzeugungskraft und Vertrauen
- Wie helfen wir, dass sie ihre Ziele erreicht? Probleme (Engpässe) lösen.

Häufige Einwände:

- unbekannt d.h. kein Vertrauen in Coaching, zu teuer, oder nicht-Eingehen auf Person und Situation
- das bringt doch nichts
- Person des Coaches?

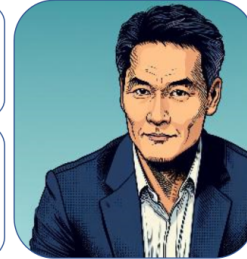


Hintergrund zur Person: (Beruf, Karriere, Bildung, Familie)

- Klassische Karriere im Personalbereich, von der Recruiterin zur Personalleitung, hat keine Budgethoheit
- verheiratet, 2 Kinder
- Gut im Kontakt sein - mit Mitarbeitenden der Firma ebenso wie im privaten Bereich; menschenorientiert

Demographie:

- 40 bis 55
- weiblich
- Angestellt, Vollzeit



Identifikatoren:

- Selbstbewusst, sicher im Umgang mit Menschen, möchte mehr Bedeutung für ihr Thema und sich, sozial, zugewandt
- Persönlich, one to one, Teams
- Berufliches Personalleiter Netzwerk, Fachportale, Fachzeitschriften
- Empfehlungen aus eigenem Netzwerk, Fachportale, Datenbanken
- Fachkollegen, Freunde, Geschäftsführung

Erwartungen, Ziele & Emotionen:

- Personalentwicklung externalisieren/outsourcen?
- Kapazitätserweiterung durch Zukauf von Know how rund um Personalthemen? Expertise & Glaubwürdigkeit zu kaufen
- Firma für die Zukunft aufstellen, Mitarbeitende entwickeln, zeitlicher Horizont bis 12 Monate
- Hoffnung, Begeisterung, Angst vor der falschen Entscheidung
- Die falsche Wahl zu treffen
- Positives Feedback der Mitarbeitenden und Dankbarkeit

Herausforderungen:

- Operativ viel Herausforderungen, oft fremdgetrieben und weisungsgebunden
- Transparenz fehlt, wer ist die/der Richtige, welcher Empfehlung trauen?
- Budget bekommen, Anerkennung ihres Mehrwertes
- Entscheidung / Wahl

Ideale Lösung:

- Helfen? Sicherheit geben für die Wahl (you'll never be fired for choosing ihm)
- Wie können wir ihre Erwartungen übertreffen? Erfolg mit weniger Aufwand als gedacht
- Sicherheit und Zugewandtheit in Personal und PE-Themen geben und vermitteln
- Wie helfen wir, dass sie ihre Ziele erreicht? Ihre Challenges lösen

Häufige Einwände:

- Warum würde die Persona unser/e Produkt/Dienstleistung nicht kaufen? Auswahlentscheidung zu schwierig
- Welche Gegenargumente: Kosten, Vertraulichkeit, aktuell kein Budget
- verunsichern? Zweifel an der Kompetenz



Hintergrund zur Person: (Beruf, Karriere, Bildung, Familie)

- HR-Leitung, Mitglied der GF / Vorstand, hat Budgethoheit
- BWL oder Jura Studium
- Verheiratet, Kinder
- Eigene Karriere, Strategieentwicklung,

Demographie:

- Alter: 45+
- Geschlecht: meist männlich
- Angestellt / Vollzeit



Identifikatoren:

- Orientierung an Unternehmensinteressen und private Statussymbole (Auto, Haus, Hobbies, Urlaub)
- Selbstbewusst, delegiert viel, weist externen Einfluss bewusst ab, deshalb Zugang für Anbieter oft schwierig
- Firma: Intranet, eigene MA + GF: mündlich;extern: Mail
- Peer-Group, HR-Mitarbeiter, Netzwerk/Verband, Vertraute, online Recherche
- Delegiert operativen Einkauf, entscheidet strategisch auf Basis von Vorlagen,
- folgt (nach intensiver Recherche) auch Trends und Moden
- Vertraute, Peer Group, Geschäftsführung

Erwartungen, Ziele & Emotionen:

- Zusammenarbeit und KPIs verbessern, Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen
- Störmeldungen aus den Bereichen lösen
- Reibungslose Produktivität, Attraktivität als Arbeitgeber
- Strategisch sachlich, weniger Interesse an einzelnen Personen
- Erwartungen der Eigentümer und Unternehmensstrategie könnten nicht erfüllt werden, zeitlicher Horizont bis 3 Jahre
- Überzeugende Lösungen

Herausforderungen:

- Spreu vom Weizen trennen, Partner für die eigene Personalstrategie finden, richtigen Zeitpunkt finden, Widerstände im Unternehmen gegen Veränderung der Unternehmenskultur, teilweise Beharrungsvermögen
- Veränderung durch Überzeugung: GF überzeugen, alle Führungskräfte überzeugen, Unternehmenskultur entwickeln, „wichtigere“ Probleme
- Keine Weisungsbefugnis zu haben, teilweise HR nur als Personalverwaltung

Ideale Lösung:

- Probleme lösen, Zusammenarbeit verbessern
- Partner und Peer für die Unternehmenskultur und-entwicklung
- Coach mit gutem Ruf/Image (Absicherung!)
- Vertrauen und nachgewiesene Erfahrung, relevante Referenzen
- Probleme lösen, Zusammenarbeit verbessern

Häufige Einwände:

- Kein Vertrauen, keine Seniorität, kein Unterstützer für Persona
- Nicht der richtige Zeitpunkt, „wichtigere“ Probleme
- Trivialitäten, Marketingweisheiten, kein Verständnis für individuelle Situation des Unternehmens

5. Schlusswort

Die mittelständischen Unternehmen sind entscheidend für das Wachstum und den Wohlstand unserer Volkswirtschaft. Sie schaffen Arbeitsplätze, bilden junge Menschen aus und prägen durch Investitionen die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Die Vielzahl an kleinen und mittleren Unternehmen, eine ausgewogene Branchenstruktur, die zahlreichen regional verankerten Firmen und ihre Innovationen sind der Motor der deutschen Wirtschaft.

Nach Angaben der Arbeitsgemeinschaft Mittelstand waren im Jahr 2021 im deutschen Mittelstand rund 40,65 Millionen Personen beschäftigt.¹ Somit ist davon auszugehen, dass der Mittelstand ein Marktsegment darstellt, in dem die Coaches des DBVC mit ihren verschiedenen professionellen Angeboten andocken können.

Der vorliegende „Coaching Kompass Mittelstand“ versucht – im besten Sinne eines Kompasses – eine Orientierung in diesem breiten Segment unserer Wirtschaft zu bieten, und kann doch nur ein erster Einstieg sein. Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass viele unserer Kolleginnen und Kollegen bereits Berührungspunkte mit mittelständischen Unternehmen haben, ihre Expertise einbringen konnten, und eventuell auf andere Erfahrungen aufbauen können. Allen anderen Kolleginnen und Kollegen kann er vielleicht eine Orientierungs- und Einstiegshilfe sein.

Gleichzeitig spiegelt die vorliegende Version unseres „Coaching Kompass Mittelstand“ den derzeitigen Bearbeitungsstand wider, und es können im Laufe der Zeit noch weitere Anpassungen erfolgen. Somit handelt es sich bei dieser Handreichung um ein lebendes Dokument und keine erschöpfende Auflistung, um sich in einem komplexen Markt zurechtzufinden.

Der Fachausschuss Mittelstand im DBVC im November 2023.

Für den Fachausschuss Mittelstand,

Joachim Norf
(Sprecher)

¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5953/umfrage/beschaefigte-im-deutschen-mittelstand/>