

# Das Unternehmen begleiten ...

Branchenexpertin Michaela Bürger über Chancen und Potenziale guter Personalentwicklung



Comites-Personalberaterin Michaela Bürger: „50 Prozent der Topbesetzungen von außen scheitern in den ersten zwei Jahren.“

„Wir sind Spezialisten. Zum einen begleiten wir Entscheidungsträger von Unternehmen in definierten Veränderungssituationen. Und zum anderen arbeiten wir nur in Branchen, in denen wir das Geschäft strategisch-inhaltlich verstehen“, sagt Andreas Föllner über das Geschäftsmodell seiner Firma „Comites“. Eine wichtige Säule der Arbeit des Personalberatungsunternehmens fällt hierbei der Personalentwicklung zu. „Profil“ sprach mit der zuständigen Bereichsleiterin, Michaela Bürger, über die Herausforderungen ihres Geschäfts, typische Fehler in der Personalentwicklung und darüber, wie man Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen bindet.

**Profil:** „Comites“ ist lateinisch und bedeutet Begleiter. Welche Idee steckt hinter dieser Namensgebung?

**Michaela Bürger:** Als Personalberatungsunternehmen „begleiten“ wir unsere Kandidaten – über die normale Phase des Anwerbens, Auswählens und Abschließen des Vertrags hinaus – in der Integrationsphase im Unternehmen. 50 Prozent der Topbesetzungen von außen scheitern in den ersten zwei Jahren. Besonders in den ersten Monaten wird häufig emotional statt rational entschieden, ob der Kandidat zum Unternehmen

passt und auch das Unternehmen zum Kandidaten. Gerade im oberen Management ist die Begleitung des Kandidaten daher sehr wichtig. Unsere Erfolgsquote von rund 98 Prozent bestätigt, dass dieser Ansatz bei der Personalberatung und -entwicklung richtig ist.

**Profil:** Wie definieren Sie Personalentwicklung?

**Bürger:** Personalentwicklung ist die systematische und zielorientierte Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen im Hinblick auf die

aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens, die sich von der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ableiten. Das Ziel sollte sein, dass jede strategisch und operativ wichtige Funktion im Unternehmen kurz- und mittelfristig mit den besten Führungskräften – intern oder extern – besetzt werden kann.

**Profil:** Wie kann man dieses Ziel erreichen?

**Bürger:** Es gibt eine Vielzahl von Schnittstellen im Unternehmen, an denen Personalentwicklung ansetzen kann. Hierzu zählen strategische Personalplanung und Kompetenzmanagement, Talentmanagement – also die gezielte Förderung begabter Mitarbeiter – Coaching- und Mentoringprogramme sowie eine strukturierte Nachfolgeplanung.

**Profil:** Ist Personalentwicklung eher etwas für Großunternehmen oder auch für mittelständische Betriebe?

**Bürger:** Für beide. Es ist nicht entscheidend, wie groß eine Organisation ist, sondern welche Herausforderungen sie zu meistern hat. Gerade bei Mittelständlern kann fehlende Sorgfalt bei der Auswahl von Führungskräften sowie eine nicht vorhandene Talent- oder Personal-

entwicklung zu schwer korrigierbaren Situationen führen.

**Profil:** Fallen Ihnen hierzu konkrete Beispiele ein?

**Bürger:** Ein klassischer Fall ist der Unternehmensgründer, der plötzlich seine Aufgabe nicht mehr wahrnehmen kann. Oft wird bei kleinen und mittleren Unternehmen versäumt, eine geeignete Nachfolge aufzubauen. In diesem Fall steht nicht selten der Fortbestand des Unternehmens auf dem Spiel. Es ist nur noch ein schnelles Reagieren und kein nachhaltiges Agieren mehr möglich. Dies führt häufig zu Fehlbesetzungen, weil bei der Platzierung nicht alle notwendigen Details geprüft und in die Entscheidung mit einbezogen werden können. Gute Personalentwicklung im Vorfeld kann dies verhindern.

Mittelständler haben zudem häufig das Problem, dass sie – um es mit einem Fußballbild auszudrücken – im Mittelfeld der Bundesliga feststecken und einfach kein internationales Niveau erreichen. Auch hier kann Personalentwicklung ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg sein, etwa indem überlegt wird, ob alle Funktionen auch mit den bestmöglichen Mitarbeitern und Führungskräften besetzt sind.

**Profil:** Kann Personalentwicklung dabei helfen, Mitarbeiter langfristig ans Haus zu binden?

**Bürger:** Ja, in jedem Fall. Mitarbeiter müssen spüren, dass ihr Wohl der Unternehmensführung ähnlich wichtig ist wie der wirtschaftliche Erfolg des Betriebs. Wenn sich dieses Verhältnis nicht die Waage hält, fühlen sich Angestellte irgendwann ausgenutzt und unverstanden, langweilen sich oder sind überfordert, weil sie ihre Anlagen nicht nutzen können. Hier besteht ein Ansatzpunkt für Personalentwicklung. Entscheidend für die Zufriedenheit von Mitarbeitern sind letztlich jedoch die Authentizität der Führungskräfte und die Identifikation der Angestellten mit ihrer Arbeit.

**Profil:** Frau Bürger, vielen Dank für das Gespräch! hh