

Development across Departments / Functions: Warum es sich lohnt, Mitarbeitende innerhalb der Company weiterzuentwickeln und wie es angegangen werden kann

Warum es sich lohnt, mutig zu sein und Mitarbeitende intern über Abteilungen & Funktionen hinweg zu entwickeln, auch wenn sie noch nicht die nötigen Skills und Kompetenzen für die neue Rolle mitbringen

Laut einer jüngsten McKinsey Studie erleben Unternehmen seit April 2021 ein Rekordhoch an Kündigungen und das trotz einer anhaltend angespannten wirtschaftlichen Lage. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Zwei unter den aufgeführten Motiven zählen jedoch mittlerweile zu den Klassikern und werden seit Jahren in sämtlichen Exit-Interviews und Umfragen genannt: Mangelnde Wertschätzung und unzureichende Weiterentwicklungsoptionen/Wachstumsförderung.

Beide oft genannten Kündigungsgründe schmerzen sehr, insbesondere wenn die besten und klügsten Köpfe, die womöglich mit vergleichsweise wenig Aufwand gehalten und für die Organisation gewinnbringend eingesetzt hätten werden können, das Unternehmen verlassen.

Beide Gründe können kaum losgelöst voneinander betrachtet werden, denn Wertschätzung bedeutet nicht nur Lob, Dankbarkeit und positives Feedback. Eine weitaus nachhaltigere Form der Wertschätzung ist die aktive und empathische Förderung des Wachstums der einzelnen Mitarbeiter durch die Organisation und die Führungskraft.

Vom Problem zu einem möglichen Lösungsansatz

Die klassische Karriereleiter ist uns dabei allen bekannt. Als BerufseinsteigerIn startet man in einer Funktion als Junior, entwickelt sich weiter über die nächsten Stufen bis zum Senior oder in eine Team Lead Funktion – alles innerhalb des oft zitierten „funktionalen Silos“.

Cross-funktionale Weiterentwicklungsmöglichkeiten – ein Wachstum in der Breite, ausgerichtet an den Stärken und situationsbedingten Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen – liegen in den meisten Fällen nicht offensichtlich auf der Hand und werden aus dem Grund oftmals weder von der Organisation noch von den MitarbeiterInnen selbst als Möglichkeit in Betracht gezogen. Aber eben dieses in der Breite orientierte Wachstum erweitert den Optionsraum rund um die altbekannten und logisch erscheinenden Karriereschritte innerhalb der eigenen Funktion immens. Im Vergleich zur klassischen Karriereleiter erinnert diese Art der Karriereentwicklung eher an das Bild einer Kletterwand, in der man sich auch mal seitwärts, abwärts oder diagonal bewegt oder eben ganz bewusst in einer Position/an einer Stelle verweilt, wenn beispielsweise besondere oder persönliche Umstände es erfordern. All diese Optionen sollten unbedingt wo immer möglich als eine Chance verstanden und genutzt werden, um MitarbeiterInnen zu halten, die sich ansonsten etwa aus Mangel an Wertschätzung, Empathie für die persönliche Situation oder scheinbar fehlender Entwicklungsmöglichkeiten extern umschauchen würden.

Ein weiterer, erwähnenswerter Vorteil cross-funktionaler und abteilungsübergreifender Mitarbeiterentwicklung sind die Erfahrungen, das Prozesswissen und die neuen Perspektiven, die die transferierenden Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Abteilungen und Funktionen

mitbringen und dadurch übergreifende Effizienzpotentiale für das Unternehmen schaffen können.

Doch was heißt das konkret? Wie kann cross-funktionale Weiterentwicklung gestaltet werden und damit Einfluss darauf nehmen, wie sehr sich die MitarbeiterInnen im Unternehmen wertgeschätzt fühlen? Und wie kann das Unternehmen auf der anderen Seite gleichzeitig das Potential der Mitarbeitenden optimal einsetzen? Und ganz wichtig: Wer oder was spielt dabei eine Rolle?

Viele von uns wissen aus eigener Erfahrung nur zu gut, wieviel höher das eigene Engagement & Commitment einem Unternehmen gegenüber ist, wenn einem das Vertrauen entgegengebracht und damit gleichzeitig das Potential attestiert wird, sich in neue Themen, Gebiete oder gar Rollen einarbeiten zu können. Oder aber in einer ganz anderen Situation, die Organisation Verständnis für die eigenen persönlichen Umstände zeigt und in schwierigen Lebensphasen Flexibilität und Unterstützung anbietet.

Die Organisation und ihre Unternehmenskultur spielen dabei eine entscheidende Rolle: sie gibt in der Regel direkt oder indirekt vor, was Weiterentwicklung, Wachstum und Verständnis für die persönliche Situation eines Mitarbeitenden im Unternehmen bedeutet und wo die Grenzen diesbezüglich liegen. Wie kreativ, unkompliziert und fair werden beispielsweise die Mitarbeitenden gefördert? Spielen Konzernpolitik, Beziehungen und Netzwerke innerhalb der Firma dabei eine Rolle und wenn ja, welche? Wie viel Eigenverantwortung und Selbständigkeit wird von den MitarbeiterInnen diesbezüglich verlangt? Werden die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort durch die Organisation eingesetzt und wie flexibel reagiert das Unternehmen auf besondere Lebensumstände der Mitarbeitenden? Antworten auf diese Fragen sind Beispiele, die im Alltag eines jeden Unternehmens zu finden sind und die ein Bild der Unternehmenskultur zeichnen können.

Eine weitere entscheidende Rolle spielt das People Team, welches unterstützende Prozesse wie beispielsweise Talent Reviews, Prozesse und Frameworks passend zur Unternehmenskultur gestalten und betreuen kann. Es kann zudem gemeinsam mit der Organisation das Rollenbild, sprich die Eigenschaften und die Haltung einer vorbildlichen Führungskraft entlang der Unternehmenswerte definieren, mit Hilfe dessen jede künftige Besetzung einer Manager Position evaluiert und somit mittelfristig die Qualität der Führungskräftegruppe entscheidend verbessert werden kann.

Die Führungskraft, die sich Zeit nimmt, die Empathie zeigt, eine Entwicklung entlang der Stärken der Mitarbeitenden unterstützt oder sogar hilft, die jeweiligen Stärken und Interessen herauszuarbeiten, übernimmt eine weitere große Rolle bei der aktiven Umsetzung einer funktionsübergreifenden Weiterentwicklung. Eine Führungskraft, die diesbezüglich offen, inspirierend und fördernd agiert, wird ebenfalls wertschätzend wahrgenommen.

Und zu guter Letzt sind es natürlich auch die MitarbeiterInnen selbst, die sich ihrer Stärken bewusst sind und sich offen für Neues und neue Herausforderungen zeigen.

Gründe, warum man als Arbeitgeber proaktiv die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden mitgestalten sollte, liegen also auf der Hand – wo Stellschrauben hin zu einer solchen Ausrichtung sind, wurde ebenfalls aufgezeigt.

Vom Bewusstsein zur Umsetzung

Die zweite, wesentlich spannendere Frage, die sich nach dieser Klarheit nun stellt, ist die nach dem Wie: Wie stellen wir das in der Praxis an? Wie kommen wir vom Wissen bzw. diesem Bewusstsein nun in die Umsetzung?

Wenn wir ganz von vorne anfangen, ist die Antwort: Zunächst mit einem Bewusstsein für die eigene Unternehmenskultur, einem damit einhergehenden Culture Fit Assessment bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, einer einheitlich offenen Haltung zu kreativer Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens und mit der Unterstützung aus jedem Bereich der Organisation bei der Umsetzung:

1) Bewusstsein für die eigene Unternehmenskultur & Culture Fit Assessment:

Zunächst sollte sich jedes Unternehmen seiner Kultur bewusst sein. Was sind grundsätzliche Werte, für die die Organisation steht und der Unternehmenskultur ihr Gesicht geben? Ist das Bewusstsein und die Transparenz dafür geschaffen, sollten diese Werte in sämtlichen Personalprozessen verankert und damit evaluierbar gemacht werden. Eine große Rolle spielt hierbei das Recruiting. Im Hiring Prozess kann mit Hilfe der Unternehmenswerte der Kulturfitt der Kandidaten sowie auch deren Wachstumspotential relativ gut evaluiert werden. Kulturfitt und Potential sollten nach Möglichkeit ein höheres Gewicht haben als bereits ausgebildete Skills und Kompetenzen. Damit stellt das Unternehmen sicher, vorwiegend Mitarbeiter einzustellen, die die Unternehmenswerte verkörpern und das Potential haben langfristig mit dem Unternehmen weiter zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.

2) **Haltung:** Mit dem Bewusstsein für die eigene Unternehmenskultur sollte die Haltung bzw. Grundeinstellung eines jeden Senior Leaders und jeder Führungskraft in der Organisation sein: „Wir haben Menschen eingestellt, die zu unserem Unternehmen und unserer Kultur passen und wir sind davon überzeugt, dass sie das Potential haben unser Wachstum mitzutragen. Skills und Kompetenzen sind mit den Voraussetzungen, die unsere MitarbeiterInnen mitbringen, erlernbar. Sofern es unsere Organisation zulässt, ermöglichen wir jede Art der Weiterentwicklung, um für unsere MitarbeiterInnen neue Herausforderungen und Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen – sei es vom Generalist zum Spezialist, vom Team Lead zum Spezialist, um eine Senioritätsstufe nach oben oder auch in eine völlig andere Funktion.“

3) **Unterstützung aus der Organisation:**

a) **Senior Leadership Team:** Das Senior Leadership Team spielt eine zentrale Rolle und sollte Haltung und Werte vorleben, sowie Transfers in fachfremde Abteilungen und/oder Rollen aktiv unterstützen und diesbezüglich erzielte Erfolge kommunizieren und feiern.

b) **People Team:** Kann für Transparenz über die freien und künftig geschaffenen Rollen innerhalb der Organisation sorgen. Es kann zudem die Führungskräfte mit Hilfe von Sparring, Trainings und der Initiierung von Austausch-Kreisen zum einen dabei unterstützen, ihre MitarbeiterInnen mit Hilfe von Feedback und Development Coachings anzuleiten, den für sie richtigen nächsten Schritt entlang ihrer Stärken und Interessen zu identifizieren und zum anderen klare Actions zu definieren, wie sie sich dorthin entwickeln können. Actions, die größere Skill- oder Kompetenzlücken auf dem Weg hin zu einer neuen Funktion füllen und den Transfer vorbereitend unterstützen, könnten im ersten Schritt etwa Shadowing, Job-Rotationen, Mentoring oder Peer Learning sein.

c) **Führungskraft:** Die Führungskraft sollte ehrliche und empathische Entwicklungsgespräche mit ihren Mitarbeitenden entlang ihrer Bedürfnisse und persönlichen Situation führen können. Auch wenn ein Team Lead beispielsweise seine beste und stärkste Kraft im Controlling Team verliert, weil sie sich ins operative Business entwickeln möchte, so hat er zwar ein riesen Verlust innerhalb eigenen Teams zu verzeichnen, konnte durch diesen Transfer aber zeigen, dass er über seinen eigenen Bereich hinaus im Sinne der Organisation denkt und sicherstellen, dass er einen wertvollen Mitarbeitenden für das Unternehmen hält und ihm neue Motivation und Wachstumsmöglichkeiten verschafft.

Die Möglichkeit neben der klassischen Karriereleiter auch die Optionen, die eine Kletterwand an Entwicklungsschritten eröffnet zu nutzen, hilft außerdem Mitarbeiter zu halten, die entweder am Ende der Karriereleiter innerhalb ihrer Jobfamilie angekommen sind und in dieser nicht mehr weiterwachsen können oder noch nicht oben angekommen sind, sie aus bestimmten Gründen (größere Verantwortung, weniger operative und mehr strategische Inhalte) aber nicht weitergehen möchten. Die Kletterwand Perspektive bietet zudem die Chance guten Mitarbeitenden, deren Rollen sich im Laufe der Zeit womöglich so stark verändert haben, dass sie ihre eigentlichen Stärken nicht mehr wirklich einsetzen können, in einer völlig anderen und neuen Funktion ihre Stärken jedoch wieder voll entfalten können, dadurch ihre Motivation zurückerhalten und Mehrwert für sich und die Organisation schaffen.

In Zeiten, in denen wir uns flache Hierarchien wünschen, kann eine Weiterentwicklung im Sinne einer Kletterwand oftmals wie eine neue Art der Beförderung wirken und trägt zudem dazu bei, dass man als MitarbeiterIn mehr über die eigene Organisation lernt, versteht und einen holistischeren Blick auf das gesamte Business bekommt. Es aktiviert das firmeninterne Netzwerk und fördert die Agilität und Dynamik der Mitarbeitenden und der Organisation gleichermaßen.

Zur Autorin: Verena Vonier



<https://verenavonier.de>

<https://sprintundmarathon.de>

Als passionierte HRlerin mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung berate und begleite ich Startups und Grownups bei der Entwicklung ihrer Unternehmenskultur und der Etablierung skalierbarer HR-Prozesse.

Meine weiteren Schwerpunkte liegen in der Konzeption und Durchführung von (Online-) Trainings und Workshops, welche durch ihre Praxisnähe und direkte Umsetzbarkeit einen nachhaltigen Transfer in den Arbeitsalltag sicherstellen.

Führungskräfte unterstütze ich als Coach und Berater auf ihrem Weg zu mehr Selbstführung, Authentizität und Wirksamkeit in ihrer Führungsrolle.