



# Strategie für die Personalentwicklung

Praxistipps aus dem [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de)

## Personalentwicklung strategisch planen

„Eine eigene Strategie für die Personalentwicklung? Das ist doch eher etwas für größere Unternehmen“, so lautet eine gängige Einschätzung von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern kleinerer Unternehmen. Doch wo verläuft die Grenze? Klar, bei fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern braucht es nicht unbedingt eine „Strategie“, um miteinander zu vereinbaren, wer mit Blick auf die Unternehmensziele welche Förderung, Weiterbildung oder welches Training gebrauchen könnte. Doch wie sieht es bei zehn Mitarbeitenden aus oder bei fünfzehn oder bei einhundertfünfzig?



Um es kurz zu machen: Der Aufwand, eine eigene Personalentwicklungsstrategie zu formulieren und umzusetzen, lohnt sich für JEDES Unternehmen, sogar für Soloselbstständige. Denn **eine strategisch geplante Personalentwicklung trägt entscheidend dazu bei, die wesentlichen Herausforderungen zu bewältigen**, die im Grunde genommen für alle Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen ähnlich sind:

- Sicherung der Zukunftsfähigkeit und des zukünftigen Erfolgs
- digitale Transformation
- demografischer Wandel und zunehmender Fachkräftemangel
- Strukturwandel in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Doch wie entwickelt man überhaupt eine Strategie?

Eine mögliche Kurzformel<sup>(1)</sup> lautet:

1. Ziele formulieren
2. Soll- und Ist-Zustand analysieren und daraus ableiten, wie man ans Ziel kommt ...

(1) Selbstverständlich finden sich in der Wirtschaft zahlreiche weitere Vorgehensweisen zur Strategieentwicklung. Der hier vorgestellte Ansatz spiegelt lediglich ein rudimentäres und pragmatisches, für alle Unternehmensgrößen und Branchen brauchbares Vorgehen.

### EXPERTENTIPP

*„In die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren bedeutet, in die wichtigste Ressource zu investieren, die wir in Deutschland haben: Bildung. Dieses Investment sollte wie jedes Investment strategisch geplant sein, um maximalen Return zu erzielen.“*

**Michael von Hertell**  
Leiter Berufsausbildung  
REHAU Industries SE & Co. KG



## Schritt 1: Ziele konkretisieren

Halten wir es pragmatisch. Um eine auf die konkrete Unternehmenssituation abgestimmte und in der Praxis auch umsetzbare Strategie entwickeln zu können, brauchen Sie als Erstes konkrete Ziele:

- Wo wollen Sie bzw. die Geschäftsführung mit dem Unternehmen hin?
- Was soll bzw. will das Unternehmen in den nächsten zwei bis vier Jahren erreichen?

Schon diese Zielkonkretisierung ist für kleine und mittlere Unternehmen oft ein Gewinn an interner Klarheit und Verbindlichkeit. Denn in vielen Fällen hat sich die Geschäftsentwicklung mehr oder weniger von allein ergeben, die Devise für die Zukunft lautet schlicht „weiterhin irgendwie erfolgreich sein.“

Indem die Ziele konkretisiert werden, zum Beispiel im Hinblick auf das angestrebte Unternehmensergebnis, die Position im Wettbewerb, den Gewinn neuer Kunden oder was auch immer, wird die Beziehung zwischen dem Unternehmenserfolg und den Kompetenzen der Mitarbeitenden bereits in einer ersten Näherung fassbar. Neue Kunden? Dazu brauchen die betreffenden Mitarbeitenden Vertriebskompetenzen. Kostensenkung und Rationalisierung durch digitale Prozesse? Dazu muss sich jemand mit den Möglichkeiten auskennen.

## Schritt 2: Analyse

Schritt zwei der Strategieentwicklung lautet: **Analyse**.

- Wo steht Ihr Unternehmen mit Blick auf die Ziele aktuell?
- Welche Ressourcen stehen für die Zielerreichung zur Verfügung bzw. können zur Verfügung gestellt werden?

Da wir uns in diesem Artikel auf eine Personalentwicklungsstrategie fokussieren, fragen wir in diesem Analyseschritt gezielt nach den im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und können daraus dann auch eine Personalentwicklungsstrategie ableiten:

*Damit wir unsere Ziele erreichen können – welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wir hierfür in welcher Hinsicht und in welcher Reihenfolge weiterentwickeln? Und welche bzw. wie viele unserer Ressourcen setzen wir hierfür ein?*

Das klingt Ihnen noch zu abstrakt? Dann gehen wir es noch konkreter an ...

### Tip

*Auch das gehört zur Analyse: Welche Mitarbeitenden werden aus Altersgründen in absehbarer Zeit aus dem Unternehmen ausscheiden? Und welches Know-how und Erfahrungswissen muss demzufolge rechtzeitig an nachrückende Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter übertragen werden?  
(vgl. hierzu auch Seite 9)*



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

## Analyse = Bilanzierung der Kompetenzen

Ohne Ziele keine präzise Analyse und ohne präzise Analyse keine konkrete Strategie. Wie oben beschrieben können Sie bereits durch die Konkretisierung der Unternehmensziele ein „Kompetenzen-Soll“ formulieren: Welche Kompetenzen brauchen wir, um unsere Ziele zu erreichen? Es lohnt sich, diese Frage differenziert, beispielsweise in Form einer Tabelle, zu beantworten:

### Vier Arten des Kompetenzen-Solls

1. Welche **neuen** Kompetenzen brauchen wir **möglichst schnell**?
2. Welche **neuen** Kompetenzen brauchen wir **mittel- und langfristig**?  
(Ein Beispiel für neue Kompetenzen wäre etwa „Künstliche Intelligenz nutzen“)
3. Welche im Unternehmen **bereits vorhandenen Kompetenzen** müssen wir **möglichst schnell** vertiefen/ausweiten/aktualisieren?
4. Welche im Unternehmen **bereits vorhandenen Kompetenzen** müssen wir **mittel- und langfristig** vertiefen/ausweiten/aktualisieren?  
(Ein Beispiel für im Unternehmen bereits vorhandene Kompetenzen wäre etwa „Verkaufsgespräche und Preisverhandlungen führen“)

Je nach Unternehmensgröße, Unternehmenskomplexität und Branche bzw. Wettbewerbsumfeld macht es Sinn, die Kompetenzen nochmals zu clustern, zum Beispiel in

- **technische Kompetenzen bzw. fach- oder branchenspezifische Kompetenzen**
- **kaufmännische Kompetenzen**
- **soziale Skills wie Kommunikationskompetenzen, interkulturelle Kompetenzen usw.**
- **ggf. weitere unternehmensspezifische Kompetenzen**

Um einen leicht erfassbaren Überblick zu gewinnen, können Sie das Kompetenzen-Soll auch in einer Matrix beispielsweise mit Zahlen oder Ampelfarben abbilden.



## Beispiel Kompetenzen-Soll

Kompetenzen-Soll zur Erreichung von Unternehmenszielen XY (Zahlen = Dringlichkeitsnoten: 1/2 = sehr hohe Dringlichkeit, 3/4 = geringe Dringlichkeit; Farben nach dem Ampelsystem: Rot = unbedingt sofort erforderlich, gelb = demnächst erforderlich)

	Neu und dringend	Neu und bald erforderlich	Mehr davon dringend erforderlich	Mehr davon bald erforderlich
<b>Technische Kompetenzen</b>				
■ KI-Anwendung		3-4		
■ Datenbanken			1	
■ ...				4
<b>Kaufm. Kompetenzen</b>				
■ Controlling	2			
■ Marketing				3
■ ...				3
<b>Soziale Kompetenzen</b>				
■ Teamwork mit externen Partnern				3
■ Interkulturelle Kommunikation		4		
<b>Musterfirma Kompetenzen</b>				
■ interne Besprechungskultur	2			

Die Übersicht hilft Ihnen, **Prioritäten festzulegen**. Zudem erleichtert Sie Ihnen herauszufinden, ob es unter den Qualifizierungen „von der Stange“ ggf. schon einen brauchbaren Kompromiss gibt, um Bedarfe mehrerer Kompetenzfelder abdecken zu können. Im Beispiel der oben erstellten Matrix könnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrscheinlich durch einen einzigen Qualifizierungspartner/Trainer/Trainerin mit einem entsprechenden Portfolio oder durch eine etablierte Weiterbildung bei einem Bildungsanbieter in den Themenfeldern „interne Besprechungskultur“ und „Teamwork mit externen Partnern“ sowie evtl. auch „interkulturelle Kommunikation“ weiterqualifiziert werden.

## Dem Soll den Ist-Zustand gegenüberstellen

Nachdem Sie das Kompetenzen-Soll zur Zielerreichung präzisiert haben, gehört zur Bilanzierung selbstverständlich auch eine Analyse des Kompetenzen-Ist-Zustands – beispielsweise durch die Erstellung einer sog. **Skill-Matrix**.

Wie detailliert die Skill-Matrix wird, entscheidet jedes Unternehmen individuell. Möglich ist beispielsweise, eine Übersicht pro Person zu erstellen oder sich auf eine Gesamtübersicht aller Mitarbeitenden zu fokussieren. Zudem kann es sinnvoll sein, unterschiedliche Übersichten für die wichtigsten Abteilungen zu erstellen, zum Beispiel eine für die Produktion und eine für die Verwaltung. Das hat den Vorteil, dass einzelne abteilungsbezogene Kompetenzen detaillierter erfasst werden können, ohne dass sich andere Abteilungen damit auseinandersetzen müssen. Es macht zum Beispiel keinen Sinn, kaufmännische Angestellte danach zu befragen, wie sie ihr Wissen und Können im Bereich CNC-Fräsen einschätzen.



## Wie erstellt man eine Skill-Matrix?

Zunächst überlegen Personalverantwortliche bzw. Personalabteilung bzw. Geschäftsführung und Führungskräfte gemeinsam, welche Kompetenzen überhaupt in der Skill-Matrix abgefragt werden. Es bietet sich an, (abteilungsbezogene) Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen und Sozialkompetenzen zu unterscheiden.

Zudem sollten auch **die aus der Soll-Analyse hervorgegangenen neuen Kompetenzen enthalten** sein, um auf diese Weise feststellen zu können, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter hier bereits über Know-how verfügt, ohne dass dies bislang bekannt war.

Das Wichtigste bei der Erstellung der Matrix ist jedoch, **die Einordnung der Kompetenzstufen gemeinsam mit der bzw. dem Mitarbeitenden zu vollziehen**, sei es in Verbindung mit einem Jahresgespräch mit der Führungskraft oder in einem eigenen Personalentwicklungsgespräch mit der Personalabteilung bzw. Geschäftsführung (je nach Unternehmensgröße und -organisationsstruktur).

Die **Wissens-Einordnung** selbst kann zum Beispiel abgestuft werden in:

0 = keine Kenntnisse, 1 = Grundkenntnisse, 2 = gute Kenntnisse, 3 = sehr gute Kenntnisse

Darüber hinaus kann es lohnen, auch eine **Können-Einordnung** zu erfassen und für die spätere Personalentwicklung auch das **Interesse** der Mitarbeitenden an den einzelnen Kompetenzbereichen abzufragen.

### TIPPS

- *Beziehen Sie unbedingt den Betriebs- oder Personalrat in das Vorhaben „Erstellung einer Skill-Matrix“ ein.*
- *Informieren Sie frühzeitig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Vorhaben und nehmen Sie Ihren Beschäftigten eventuelle Ängste bzw. gehen Sie offen mit Bedenken um. Die Kompetenz-einschätzungen dienen nicht nur der Zukunftssicherung und dem Erfolg des Unternehmens, sondern ebenso – und das ist entscheidend – der gezielten und passgenauen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.*
- *Bewerten Sie nicht über den Kopf Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinweg, sondern binden Sie sie in den Beurteilungsprozess mit ein.*

## Beispiel Skill-Matrix

Die Daten der einzelnen Mitarbeitenden können in eine Abteilungs- oder Unternehmens-Gesamt-tabelle überführt werden. (Beim Umgang mit den Daten ist der Datenschutz zu beachten!)

Name: **Max Mustermann**

	Wissen	Können	Interesse
<b>Fachkompetenzen</b>			
Kostenrechnung	3	3	1
Angebotsstellung	3	2	1
Datenbankabfragen	2	2	1
Zuarbeit Marketing	1	1	0
<b>Controlling</b>	1	1	<b>2</b>

<b>Methodenkompetenzen</b>			
Excel	3	2	1
Präsentation	1	2	0
Team-Moderation	1	2	0
Verkaufsgespräch	0	1	0
Auftragsmanagement	3	2	<b>2</b>

<b>Sozialkompetenzen</b>	
Kritikfähigkeit	B
Argumentationsstärke	A
Empathie	C
Kompromisbereitschaft	B

A = ausbaufähig  
B = ausgeprägt  
C = stark ausgeprägt

### WISSEN

0 = keine Kenntnisse  
1 = Basiskenntnisse  
2 = gute Kenntnisse  
3 = sehr gute Kenntnisse

### KÖNNEN

1 = unter Aufsicht/Anleitung  
2 = selbstständig  
3 = kann andere anleiten

### INTERESSE

0 = kein Interesse  
1 = Interesse an der Anwendung  
2 = Weiterbildungswunsch

## Welchen Nutzen hat die Skill-Matrix für die Personalentwicklungsstrategie?

- Sie erkennen, inwieweit die zur Erreichung des Kompetenzen-Solls erforderlichen Kompetenzen bereits im Unternehmen vorhanden sind.
- Sie haben transparent vor Augen, welche Mitarbeitenden für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen die besten Voraussetzungen bzw. die nötige Bereitschaft schon von sich aus mitbringen.
- Damit können Sie passend zur Priorisierung des Kompetenzen-Solls nun auch die **plausibel passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren, die mit Priorität 1 weitergebildet werden** und für deren Qualifizierung entsprechende Weiterbildungsressourcen (Zeit und Geld) mit Priorität 1 vorzusehen sind.
- Die Skill-Matrix hilft Ihnen zudem, Fortbildungen zu planen (wann und mit welchen Mitarbeitenden) sowie passende Angebote zu identifizieren.
- Nicht zuletzt trägt die Skill-Matrix dazu bei, dass Führungskräfte neue Projektteams nach vorhandenen Kompetenzen und Interessen optimal zusammenstellen und Vertretungsregelungen abgestimmt auf die Kompetenzen organisiert werden können.

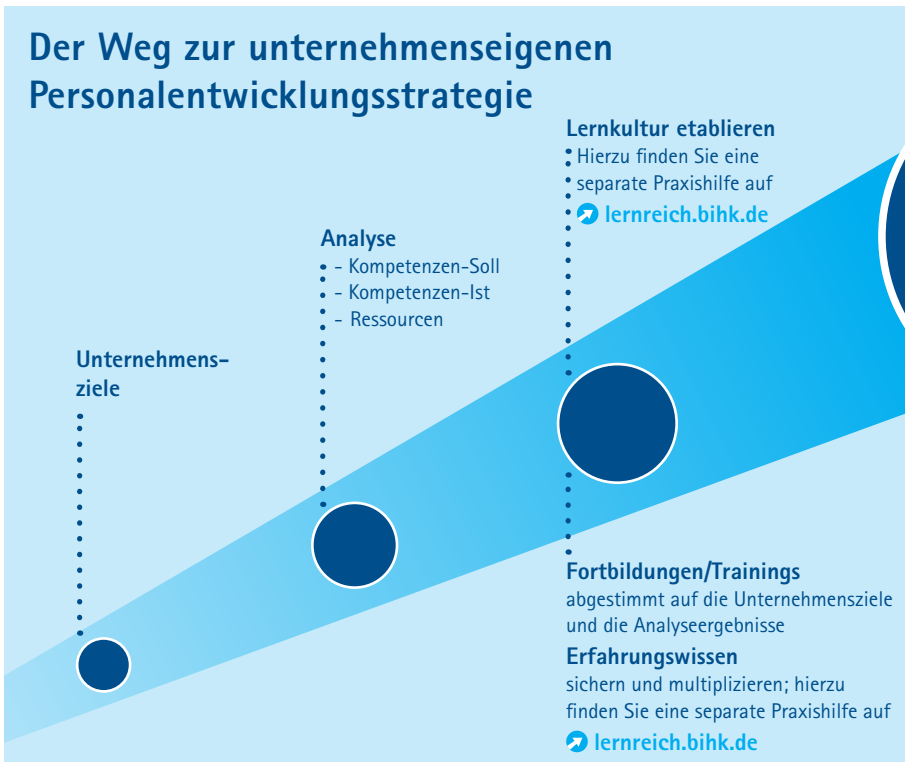


### TIPP

#### Einmal ist keinmal,

oder anders gesagt: Die Skill-Matrix sollte einmal pro Jahr aktualisiert werden. Beim ersten Mal dauert die Selbsteinschätzung länger, in den folgenden Jahren kennen die Mitarbeitenden den Prozess bereits und können selbst zügig einschätzen, ob sich ihre Kompetenzen gegenüber dem Vorjahr verändert bzw. verlagert haben und Stellung zu ggf. neu in die Matrix aufgenommenen Kompetenzbereichen nehmen.

## Der Weg zur unternehmenseigenen Personalentwicklungsstrategie



### Fazit: Gehen Sie es einfach an!

Durch den Abgleich zwischen Kompetenzen-Soll und Kompetenzen-Ist-Zustand besitzen Sie eine klare Antwort auf die Herausforderung,

- welche Mitarbeitenden
- in welcher Reihenfolge
- in welchen Kompetenzfeldern
- (unter Einsatz welcher Anteile der zur Verfügung stehenden Ressourcen)

weiterentwickelt werden sollten.

Diese Antwort ist überzeugend und plausibel, weil sie konsequent auf die Erreichung der Unternehmensziele entwickelt wurde. Persönliche Sympathien oder dass einzelne Mitarbeitende oder Abteilungen ihre Interesse besonders dominant zum Ausdruck bringen, spielen hier keine Rolle, es zählt das Unternehmen als Ganzes.

Trotzdem sind das skizzierte Vorgehen und die hiermit ausgewählten und priorisierten Maßnahmen der Personalentwicklung sicher noch nicht als die gesamte Personalentwicklungsstrategie zu sehen. Warum nicht?

Zum einen, weil sich, vor allem in dynamischen Wettbewerbsumfeldern, die auf etwa zwei bis vier Jahre anvisierten Unternehmensziele ändern können oder ggf. sogar geändert werden müssen. Das erfordert entsprechend eine Neujustierung des Kompetenzen-Solls und einen erneuten Abgleich mit dem Kompetenzen-Ist-Zustand. Das heißt, **dass zu einer echten Strategie auch eine regelmäßige, zum Beispiel jährliche Überprüfung der Unternehmensziele gehört.** Haben diese noch Bestand? Ist das Unternehmen noch auf Kurs? Oder sollten sie verändert werden?

Zum anderen, weil sich die Personalzusammensetzung im Unternehmen kontinuierlich verändert: Auszubildende werden idealerweise als Nachwuchsfachkräfte übernommen, Beschäftigte wechseln ihren Posten innerhalb des Unternehmens oder ggf. auch den Arbeitgeber, ältere Mitarbeitende scheiden aus Altersgründen aus usw.



#### INFO

Unter [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de) finden Sie auch einen Artikel inkl. Praxishilfe zur Sicherung des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen.



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

Damit die Personalentwicklung auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen und Personalzusammensetzungen den maximalen Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeitenden entfalten kann, sollte sie nicht „von oben“ aufgesetzt, sondern „von unten“ getragen werden. Hierfür bieten sich zwei Ansätze an, durch die die Personalentwicklungsstrategie ein stabiles, in der Unternehmenspraxis verankertes Fundament gewinnt:

- I. Eine lebendige Lernkultur im Unternehmen entwickeln  
(Zu diesem Ansatz finden Sie auf [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de) eine eigene Praxishilfe.)
- II. Das Erfahrungswissen im Unternehmen halten und zugänglich machen  
(Zu diesem Ansatz finden Sie auf [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de) eine eigene Praxishilfe.)



Das wäre also die langfristige Zielmarke: Eine Personalentwicklungsstrategie, die

- von einer Unternehmenskultur des Wissen-Teilens und kontinuierlichen Lernens getragen wird,
- ein regelmäßiges Monitoring der vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten betreibt und
- alle Maßnahmen konsequent auf die strategischen Unternehmensziele ausrichtet.

In der Tat ist diese Zielmarke sehr anspruchsvoll. Entscheidend ist aber, dass Sie überhaupt starten, die Veränderungen in Gang zu bringen. Es geht nicht darum, alle hier vorgestellten Maßnahmen vom ersten Schritt an in High-End umzusetzen, und selbstverständlich gibt es außer den hier skizzierten Instrumenten und Vorgehensweisen noch zig andere Optionen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen erreichen jedoch bereits mit wenig Aufwand und ohne „drastische“ Veränderungen in ihrem Alltagsgeschäft, dass sie schnell erste positive Erfahrungen sammeln und gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lernen können, wie sie den Ansatz der mittel- und langfristigen strategischen Entwicklung des Unternehmen UND seiner Beschäftigten in der Praxis realisieren: **Unternehmensstrategie und Personalentwicklungsstrategie gehen Hand in Hand.**

[lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de)

Die bayerischen IHKs bieten mit [lernreich.bihk.de](https://lernreich.bihk.de) eine gemeinsame Plattform für Informationen, Impulse und Initiativen rund um die Praxis der beruflichen Bildung: für Personalverantwortliche, Ausbilder und alle Akteure der Aus- und Weiterbildung.

Schauen Sie doch öfter mal vorbei und nutzen Sie unseren praktischen Newsletter.



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

#### Impressum

Verleger und Herausgeber: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V., Vorstand: Prof. Klaus Josef Lutz und Dr. Manfred Göbl, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München, +49 (0)89-5116-0, @ info@bihk.de, bihk.de; Redaktion und Gestaltung: die Infomacher, Karlsruhe; Bildnachweis: S. 1 o.: iStockphoto/Drazen Zigic; S. 1 M.: iStockphoto/tadamichi; S. 2 o.: iStockphoto/masterzphotois; S. 2 M.: iStockphoto/FG Trade; S. 3: iStockphoto/Funtap; S. 4: iStockphoto/AlisaRut; S. 5: iStockphoto/anyaberkut; S. 6: iStockphoto/skynesher; S. 7: iStockphoto/Worawee Meepian; Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet. Stand: Mai 2020