



Forschungsinstitut für
Berufsbildung im Handwerk
an der Universität zu Köln

Personalentwicklung in der SHK- Branche

Perspektiven und Unterstützungsbedarfe von Betrieben

Köln, im April 2026

INNOVET+
ZUKUNFTSHANDWERK

VORBEMERKUNGEN

Die vorliegende Präsentation wurde im Kontext des InnoVET PLUS-Projekts „ZukunftSHandwerk“ erstellt und stellt ausgewählte Inhalte und Erkenntnisse aus der Projektarbeit dar.

Autor:

André Schreckenber

Herausgeber:

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH)

an der Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Str. 2

50931 Köln

<http://www.fbh.uni-koeln.de/>

© 2026 Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH)

Zitationshinweis:

Schreckenber, A. (2026): Personalentwicklung in der SHK-Branche. Perspektiven und Unterstützungsbedarfe von Betrieben.
Köln 2026.

DAS PROJEKT ZUKUNFTSHANDWERK (1/2)

ZukunftSHandwerk

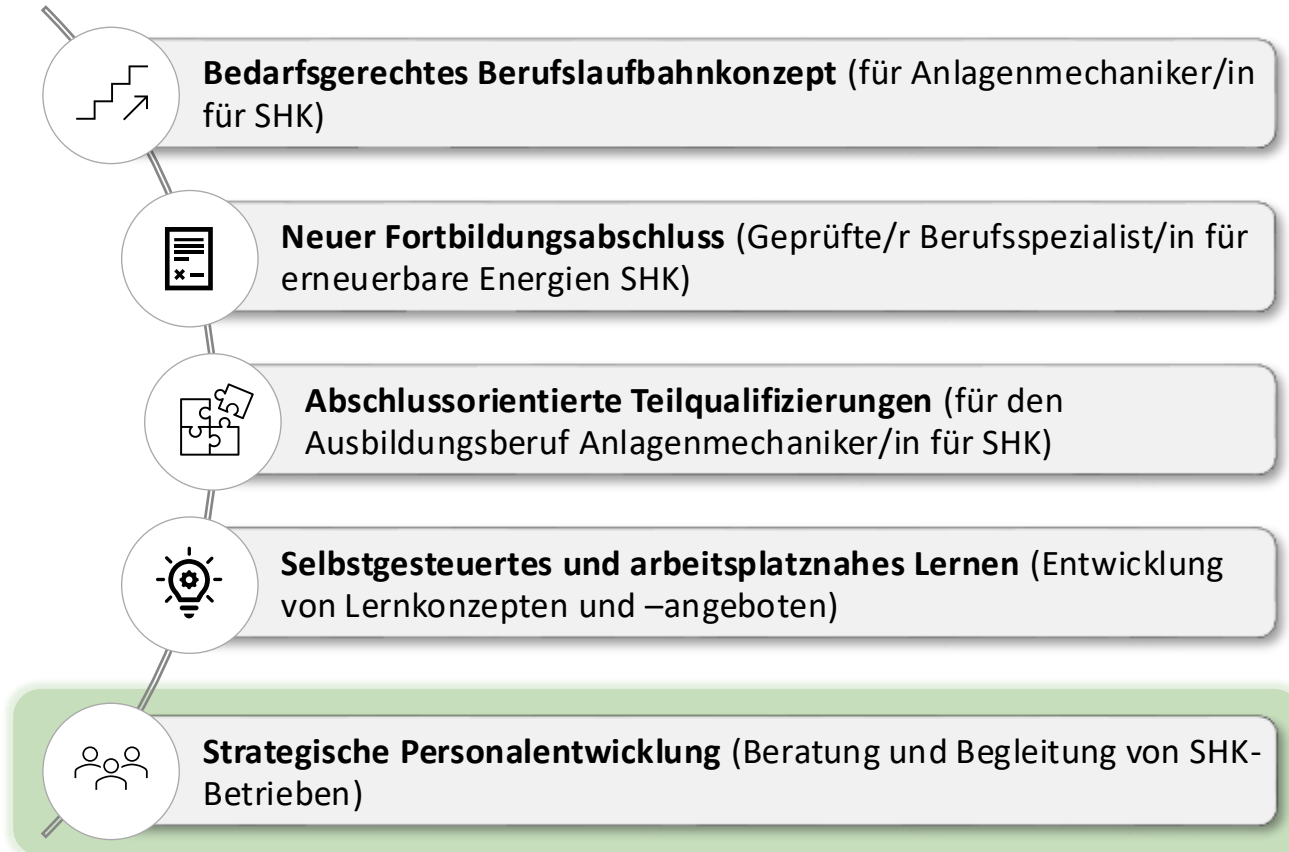
- **Ziel:** Weiterentwicklung der Berufsbildung im SHK-Handwerk, um SHK-Betriebe zukunftssicher aufzustellen und SHK-Fachkräften nachhaltige Perspektiven für ihre berufliche Laufbahn aufzuzeigen.
- **Verbundpartner:**
 - Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (ZWH, Verbundkoordination)
 - Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK)
 - Innung Sanitär Heizung Klima Köln
 - Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH) an der Universität zu Köln
- **Projektlaufzeit:** Juli 2024 – Dezember 2027



INNOVET+
ZUKUNFTSHANDWERK

DAS PROJEKT ZUKUNFTSHANDWERK (2/2)

Arbeitsschwerpunkte im Projekt



Strategische Personalentwicklung

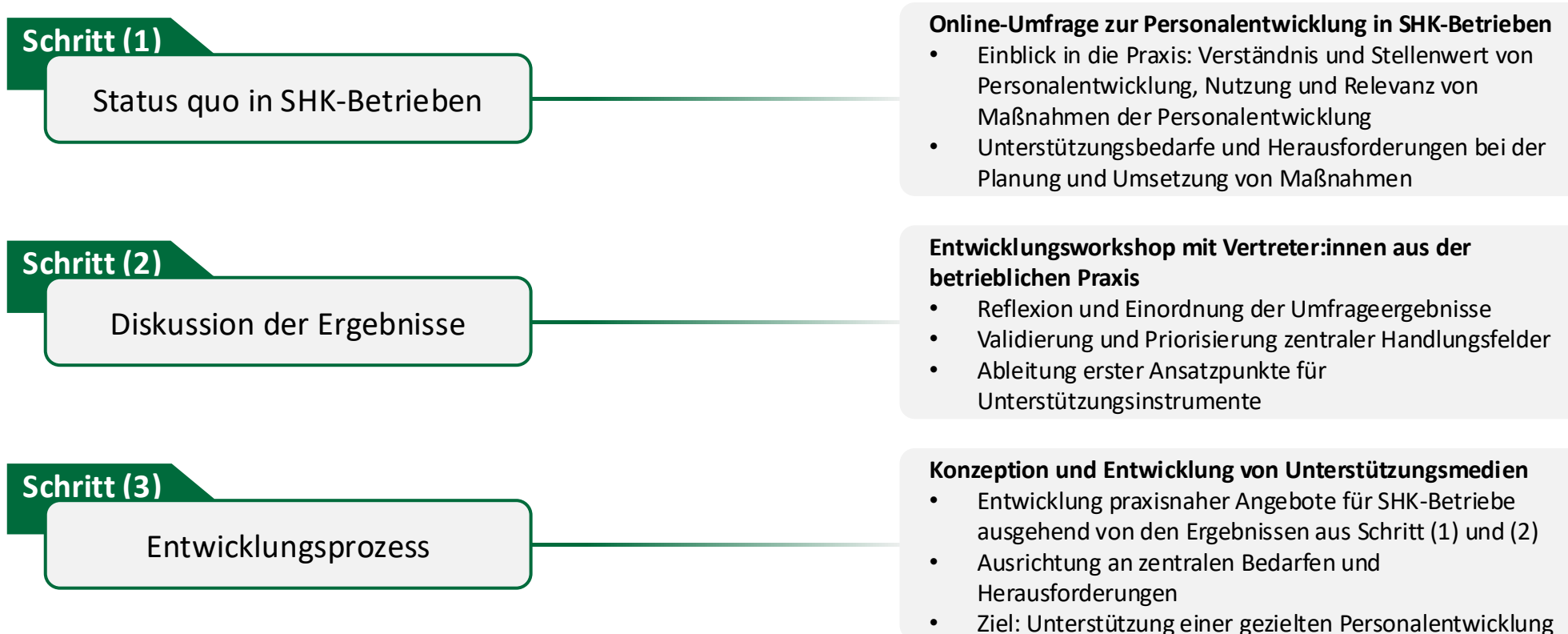
- Unter Personalentwicklung werden „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker, 2023, S. 35) verstanden.
- Strategisch bedeutet in diesem Zusammenhang eine langfristige und systematische Ausrichtung, die aufgrund ihrer Komplexität sinnvoll unterstützt werden kann.

Daraus folgt für das Projekt:

- Entwicklung praxisnaher Beratungs- und Unterstützungsinstrumente für SHK-Betriebe zur Gestaltung und Weiterentwicklung betrieblicher Personalentwicklung.
- Bereitstellung als analoge und IT-gestützte Tools zur flexiblen Anwendung im betrieblichen Alltag.

STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG – VORGEHEN IM PROJEKT

Ein Dreischritt zur systematischen Bearbeitung



In dieser Ergebnispräsentation werden Ergebnisse aus Schritt (1) dargestellt.

ZIELSETZUNG UND HINTERGRUND DER BEFRAGUNG

Im Rahmen des **InnoVET PLUS-Projekts ZukunftSHandwerK** wird das **Berufsbild des/der „Anlagenmechanikers/in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (SHK)“** mit Blick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen weiterentwickelt. Ein zentraler Schwerpunkt liegt auf dem Thema **strategische Personalentwicklung in SHK-Betrieben**.

Durch vielfältige Veränderungen und einer zunehmenden „Komplexität, Dynamik und Unsicherheit“ (Becker, 2023, S. 33) **gewinnt die strategische Personalentwicklung in SHK-Betrieben zunehmend an Bedeutung**. Sie bildet die Grundlage dafür, Mitarbeitende gezielt zu fördern, ihre Kompetenzen im Kontext neuer technologischer und organisatorischer Anforderungen weiterzuentwickeln und zugleich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu sichern.

In diesem Zusammenhang wurde im Projektverbund ZukunftSHandwerK eine **Online-Betriebsbefragung von über 260 SHK-Betrieben** in Deutschland im **Zeitraum von Oktober bis November 2025** durchgeführt. Ziel der Befragung war es, **Perspektiven und Erfahrungen von SHK-Betrieben im Umgang mit Personalentwicklung** sichtbar zu machen, um darüber Erkenntnisse für die Gestaltung gezielter Unterstützungsangebote abzuleiten. Die Befragung richtete sich an Betriebsinhaber/innen und Führungskräfte (Personalverantwortliche).

Die **vorliegende Präsentation stellt die Ergebnisse dieser Befragung** dar und dient als Ausgangspunkt für die Gestaltung von Unterstützungsangeboten für SHK-Betriebe.

INHALTSVERZEICHNIS

(1) Forschungsdesgin

(2) Stichprobenszusammensetzung

(3) Einblick in die Praxis

- Verständnis von Personalentwicklung
- Relevanz von Personalentwicklung
- Verantwortung für das Thema Personalentwicklung
- Maßnahmen der Personalentwicklung – Relevanz
- Maßnahmen der Personalentwicklung – Nutzung

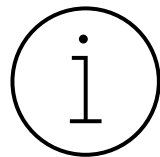
(4) Bedarfe

- Konkrete Unterstützungsbedarfe
- Unterstützungsformate

(5) Ausblick: Einordnung in den Projektkontext

(6) Anhang

Zentrale Fragestellungen	Befragungsmethodik	Datenauswertung
<p>(1) Was verstehen Personalverantwortliche in SHK-Betrieben unter strategischer Personalentwicklung und welche Relevanz hat es für ihre betriebliche Praxis?</p> <p>(2) Welche Maßnahmen der Personalentwicklung nutzen SHK-Betriebe und wie wichtig sind diese?</p> <p>(3) Zu welchen Aspekten der strategischen Personalentwicklung bestehen aus Sicht der SHK-Betriebe Unterstützungsbedarfe?</p>	<p>Zielgruppe: Personalverantwortliche in SHK-Betrieben</p> <p>Befragungszeitraum: Oktober-November 2025</p> <p>Struktur der Befragung: Fragebogen mit qualitativen Elementen</p> <p>Format der Befragung: Online-Befragung mit Aufruf zur Teilnahme per E-Mail*</p>	<p>Quantitative Daten: Statistisch-Deskriptive Auswertung der einzelnen Fragen (z. B. Häufigkeiten und Korrelationen).</p> <p>Qualitative Daten: Strukturierende Auswertung offener Antworten durch thematische Kategorisierung, angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2023).</p>



Quantitative Ergebnisse werden numerisch und grafisch dargestellt. **Qualitative Ergebnisse** beruhen auf offenen Antworten und werden mittels Kategorien und Originalzitaten dargestellt. Die Darstellung zielt darauf ab, überindividuelle Einschätzungen sichtbar zu machen, ohne einzelne individuelle Perspektiven im Detail abzubilden.

STICHPROBENZUSAMMENSETZUNG

Variable	Antwortoptionen	Ergebnisse
Anzahl der Mitarbeitenden	Betriebsgrößen: Keine weiteren Mitarbeitenden, 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, ≥100	≈70% der Befragten geben an, dass ihr Betrieb weniger als 20 Mitarbeitende beschäftigt. Die Betriebsgröße 10-19 Mitarbeitende wurde am häufigsten ausgewählt (≈27%).
Geschäftsfelder	Sanitär, Heizung, Lüftung & Klima, Elektrotechnik	Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass ihr Betrieb in den Geschäftsfeldern Sanitär oder Heizung aktiv ist (jeweils ≈90%). Die kombinierte Auswahl von Sanitär und Heizung tritt mit ≈44% am häufigsten auf. ≈23% wählen die Geschäftsfelder Sanitär, Heizung und Lüftung & Klima aus. ≈18% wählen das Geschäftsfeld Elektrotechnik aus.
Qualifikationsstruktur im Betrieb	An- und Ungelernte, Auszubildende, Gesell/innen, Personen mit technischen Zusatzqualifikationen, Techniker/innen, Meister/innen, Betriebswirt/in, Personen mit akademischem Abschluss, Andere Qualifikationen	≈93% der Befragten beschäftigen Gesell/innen. ≈75% der Befragten beschäftigen Auszubildende. ≈72% der Befragten beschäftigen Meister/innen. >50% der Befragten beschäftigen Personen mit technischen Zusatzqualifikationen. >30% der Befragten beschäftigen an- und ungelernete Mitarbeitende.
Rolle der Befragten im Betrieb	Betriebsinhaber/in (Geschäftsführung), Führungskraft, Ausbilder/in, Personalentwickler/in, Andere	Die Mehrheit der Befragten geben als Rolle im Betrieb Betriebsinhaber/in (Geschäftsführung) an (≈80%). Davon geben ≈85% an, seit mehr als 6 Jahren Personalverantwortung zu tragen.

ZUM VERSTÄNDNIS VON PERSONALENTWICKLUNG (1/2)

Verständnisebene

Die Befragten verstehen unter Personalentwicklung...

...formale Qualifikationen.

„durch Qualifikationsmaßnahmen das beste aus den MA machen“
 „Anmeldung, Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen“
 „stetige Qualifizierung der Mitarbeiter“
 „Qualifizierung durch Weiterbildung“

...individuelle Förderung.

„Das Personal soll individuell gefördert und gefordert werden“
 „Ermöglichung einer auf den Mitarbeiter abgestimmten Weiterentwicklung“
 „Das Erkennen und Fördern der individuellen Stärken der Mitarbeiter“
 „Individualität fördern“

Originalizitate

Intentionsebene

Aus Sicht der Befragten dient Personalentwicklung der...

...Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden.

„Verantwortungsgefühl aufbauen“
 „Verantwortung übergeben“
 „Stärkung der Verantwortungsübernahme“

...Bindung der Mitarbeitenden.

„Halten der Personalstruktur“
 „[...] dass die Mitarbeiter zusammen mit der Firma wachsen“
 „Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden“
 „Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb“

...Weiterentwicklung des Individuums.

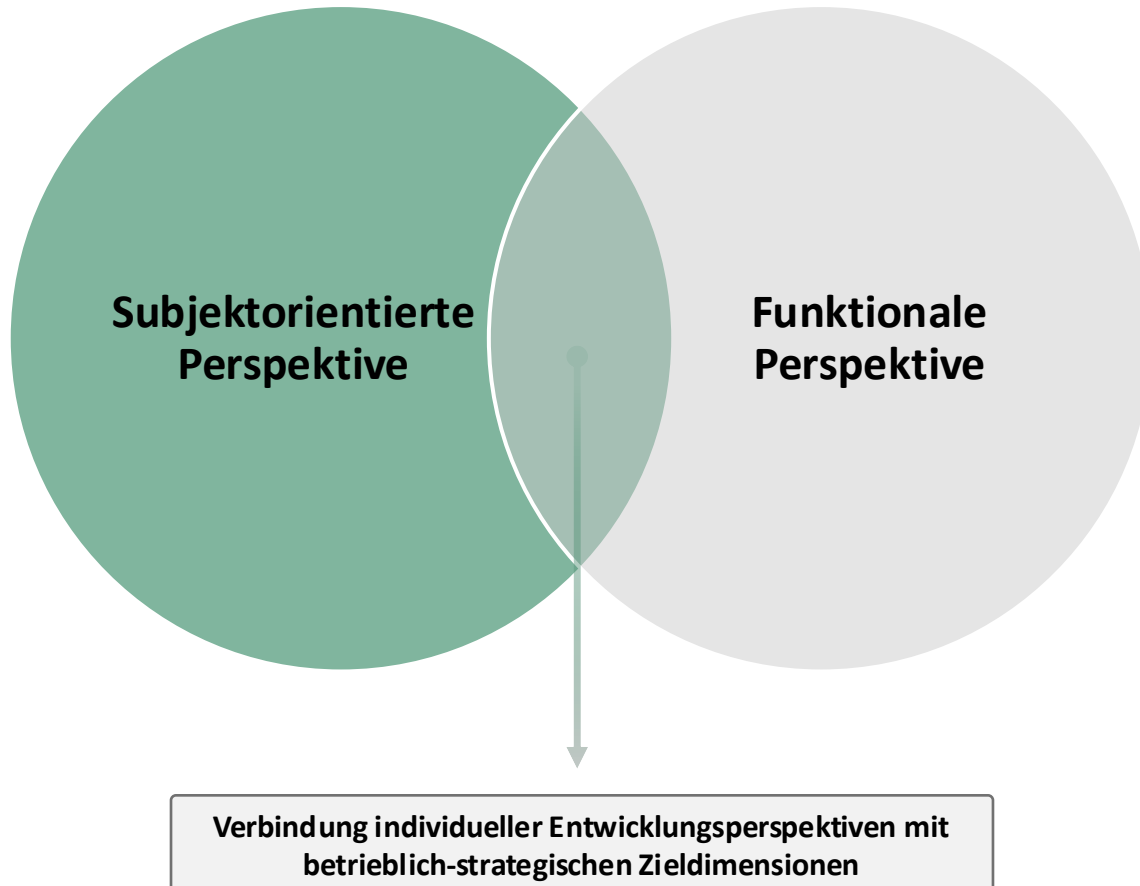
„Offene Fehlerkultur und den Menschen im Blickpunkt haben und welche Bedürfnisse er hat und was ihm bei der Arbeit wichtig ist“
 „Aufgreifen der individuellen Entwicklung, um diese in betriebliche Abläufe zu integrieren“
 „Potenziale, Perspektiven der Mitarbeiter“

...Bewältigung technologischer Herausforderungen.

„Strategische Schulungen, um Wettbewerbsfähigkeit zu steigern“
 „Anforderungen an den ‚Stand der Technik‘ gerecht werden“
 „Sicherung des Unternehmenserfolgs“

Originalizitate

ZUM VERSTÄNDNIS VON PERSONALENTWICKLUNG (2/2)



Zentrale Erkenntnisse

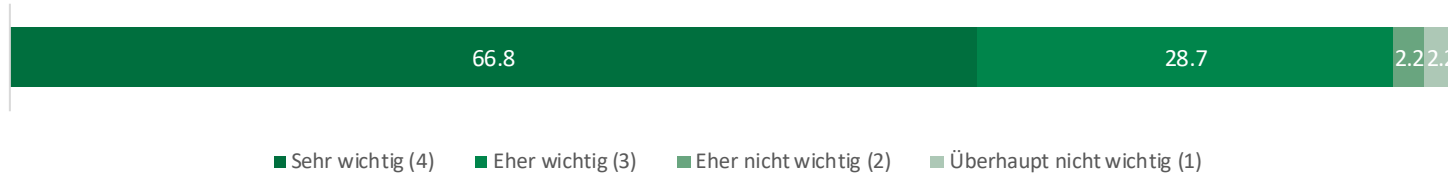
Die Aussagen der Befragten verdeutlichen **unterschiedliche Verständnisse von Personalentwicklung**. In den Aussagen lassen sich zwei Perspektiven erkennen: Zum einen wird Personalentwicklung als **Begleitung individueller Entwicklungsprozesse** beschrieben, bei der die Förderung persönlicher Potenziale und die langfristige Bindung von Mitarbeitenden im Vordergrund stehen. Zum anderen wird sie als **Instrument zur fachlichen Qualifizierung** verstanden, das dazu dient, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs zu sichern.

Diese Perspektiven treten nicht strikt getrennt voneinander auf. In vielen Aussagen **verbinden sich individuelle Entwicklungsaspekte mit betrieblichen Zielsetzungen**. Gleichwohl zeigt sich, dass einzelne Befragte stärker eine der beiden Sichtweisen betonen.

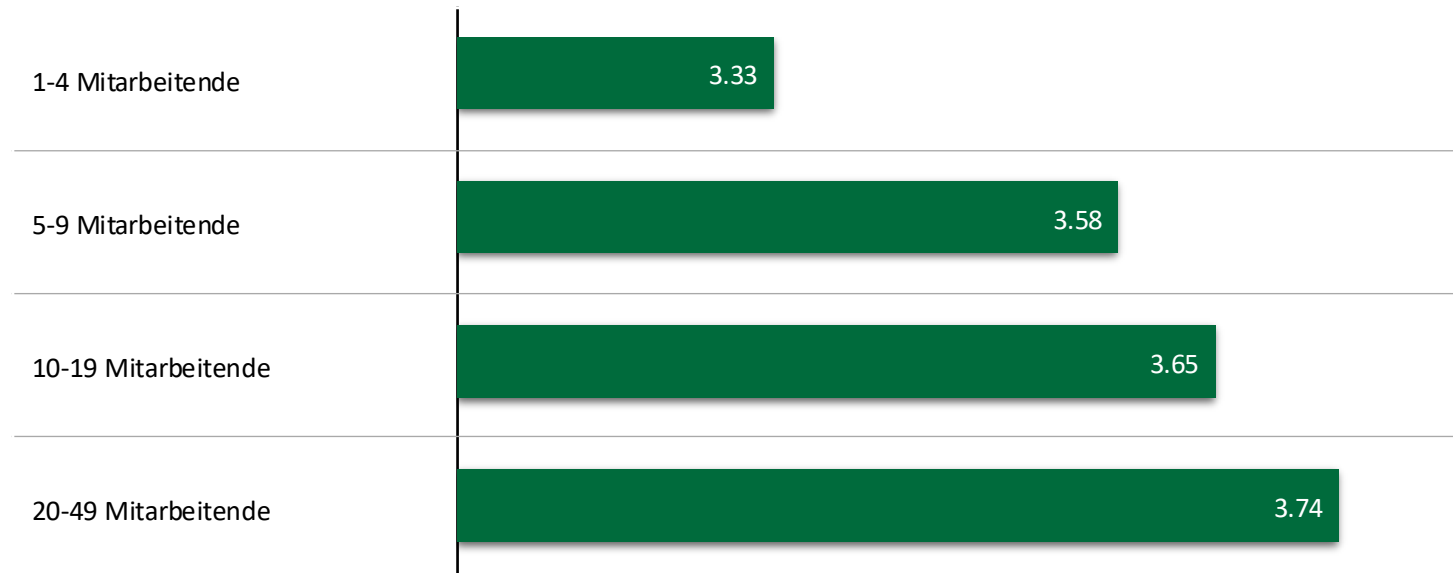
Insgesamt wird Personalentwicklung damit sowohl aus einer **subjektorientierten als auch aus einer betrieblich-strategischen Perspektive heraus interpretiert**, wobei die Gewichtung zwischen den Befragten variiert.

RELEVANZ VON PERSONALENTWICKLUNG

Betriebsgrößenübergreifende Einschätzung in %



Betriebsgrößenspezifische Einschätzung in Mittelwerten



Zentrale Erkenntnisse

Insgesamt wird das Thema Personalentwicklung von zwei Drittel der Befragten als **sehr wichtig** eingeschätzt (**≈67%**). Fast ein Drittel der Befragten (**≈29%**) schätzt Personalentwicklung als **eher wichtig** ein.

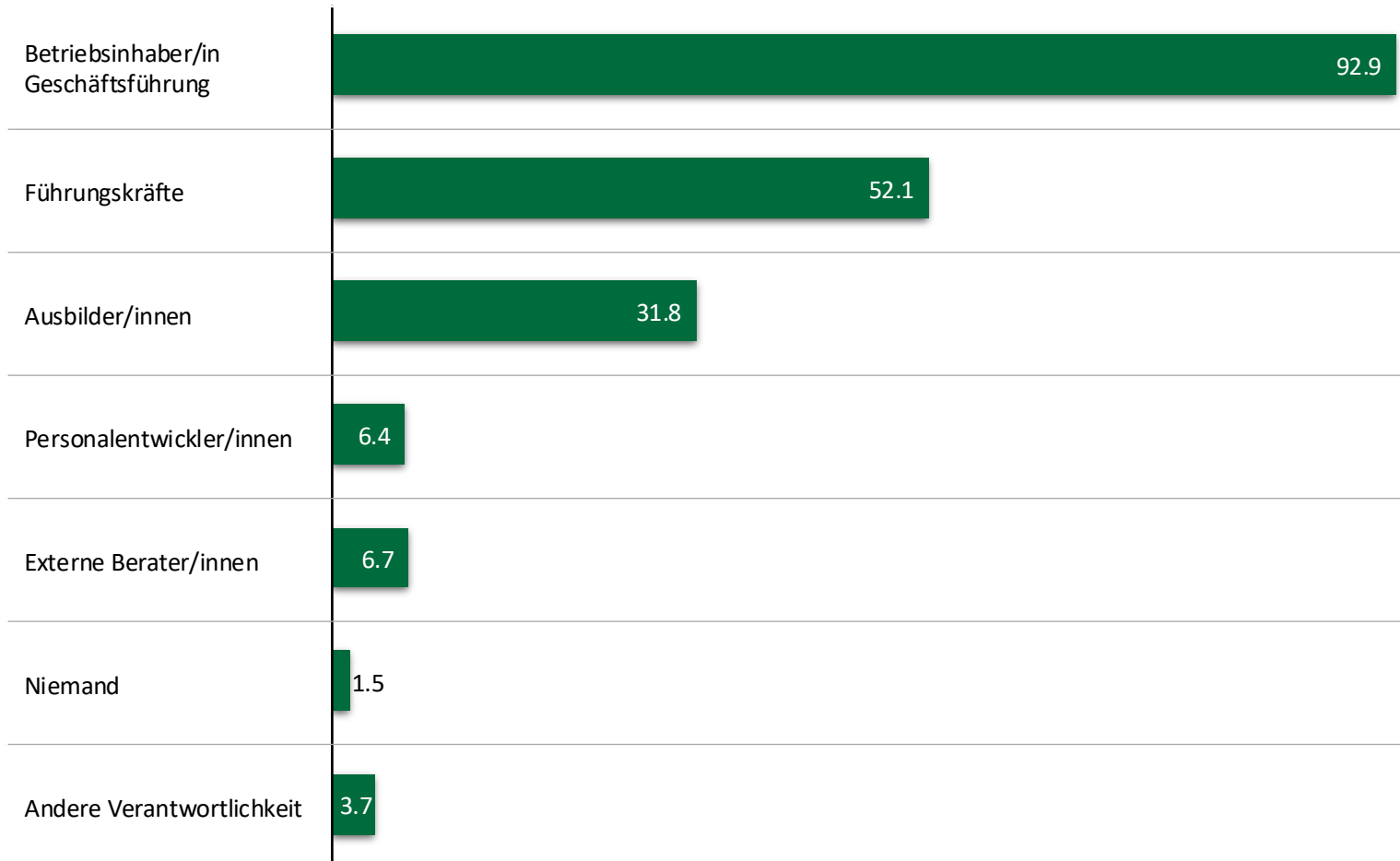
Mit **zunehmender Betriebsgröße** nimmt auch der **Stellenwert von Personalentwicklung zu**, was bspw. auf eine heterogenere Qualifikationsstruktur größerer Betriebe zurückzuführen ist.

Nach Einschätzung des Stellenwerts konnten die Befragten erläutern, aus welchen Gründen sie diese Bewertung vorgenommen haben:

- **Begründungsmuster Einschätzung „sehr wichtig“:**
Mitarbeitende als zentrale Ressource, Weiterbildung von Mitarbeitenden zur Bewältigung technologischer und struktureller Herausforderungen
- **Begründungsmuster Einschätzung „eher nicht wichtig“:**
Unklarheit/geringe Vertrautheit mit dem Begriff, wenig Ressourcen und deshalb keine Priorisierung des Themas Personalentwicklung

VERANTWORTUNG FÜR DAS THEMA PERSONALENTWICKLUNG

Angabe der Verantwortung in %



Zentrale Erkenntnisse

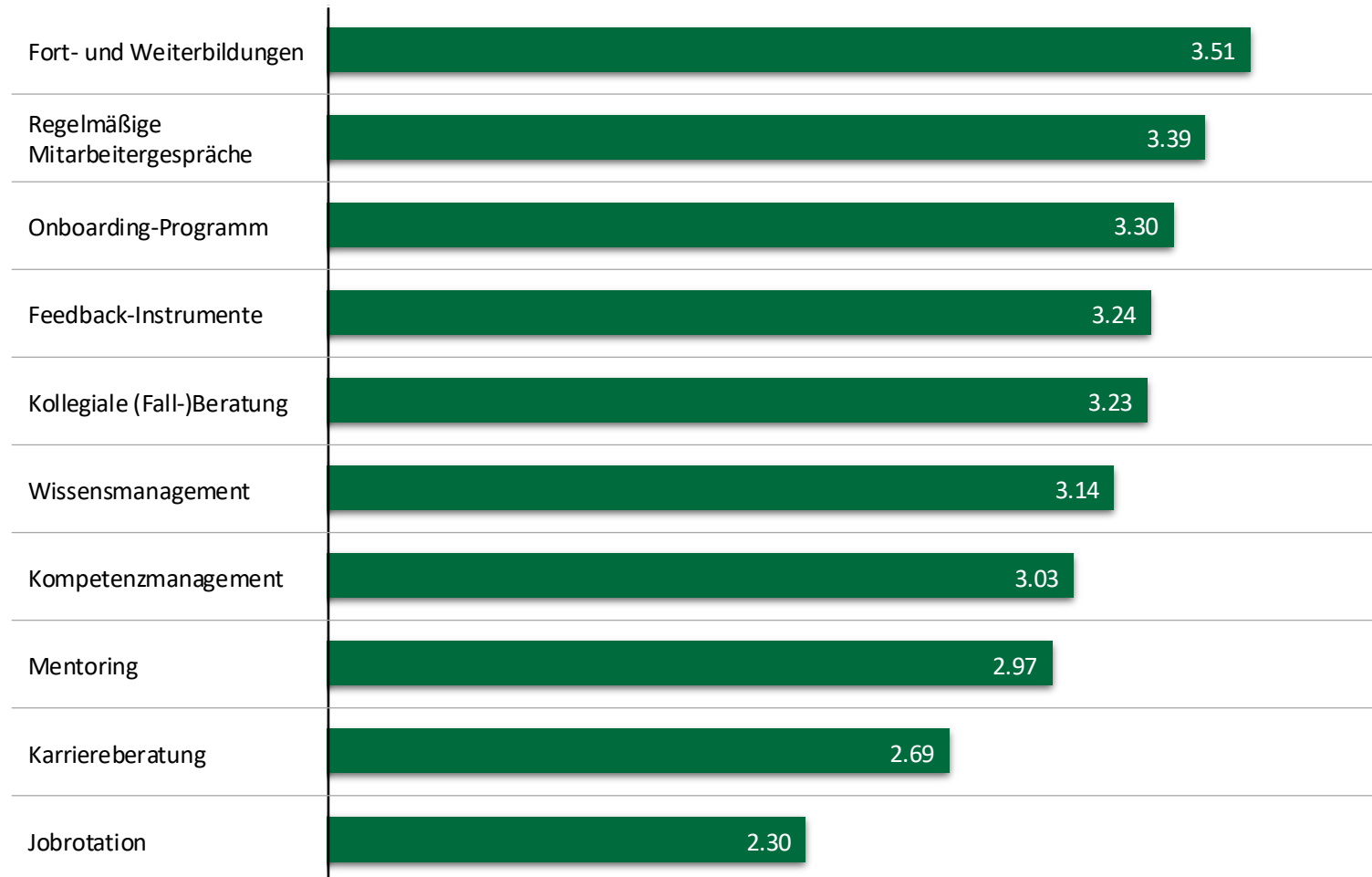
Die Verantwortung für das Thema Personalentwicklung wird vom Großteil der Befragten bei dem/der **Betriebsinhaber/in bzw. der Geschäftsführung** verortet (**≈93%**). **Führungskräfte** werden von mehr als der Hälfte der Befragten (**≈52%**) und **Ausbilder/innen** von ca. einem Drittel der Befragten (**≈32%**) als verantwortlich angegeben.

Demgegenüber nehmen spezialisiertere Rollen wie **Personalentwickler/innen (≈6%)** oder die Einbindung **externer Berater/innen (≈7%)** eine eher untergeordnete Rolle ein.

Der geringe Anteil für „**Niemand**“ (**≈2%**) deutet darauf hin, dass Personalentwicklung grundsätzlich als relevantes Thema (vgl. dazu Folie 12) wahrgenommen wird. Primär wird es als **Führungs- und Leitungsaufgabe** verstanden.

MAßNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG – RELEVANZ (1/3)

Betriebsgrößenübergreifende Einschätzung der Maßnahmen nach Relevanz in Mittelwerten



Sehr wichtig (4), Eher wichtig (3), Eher nicht wichtig (2), Überhaupt nicht wichtig (1)

Zentrale Erkenntnisse

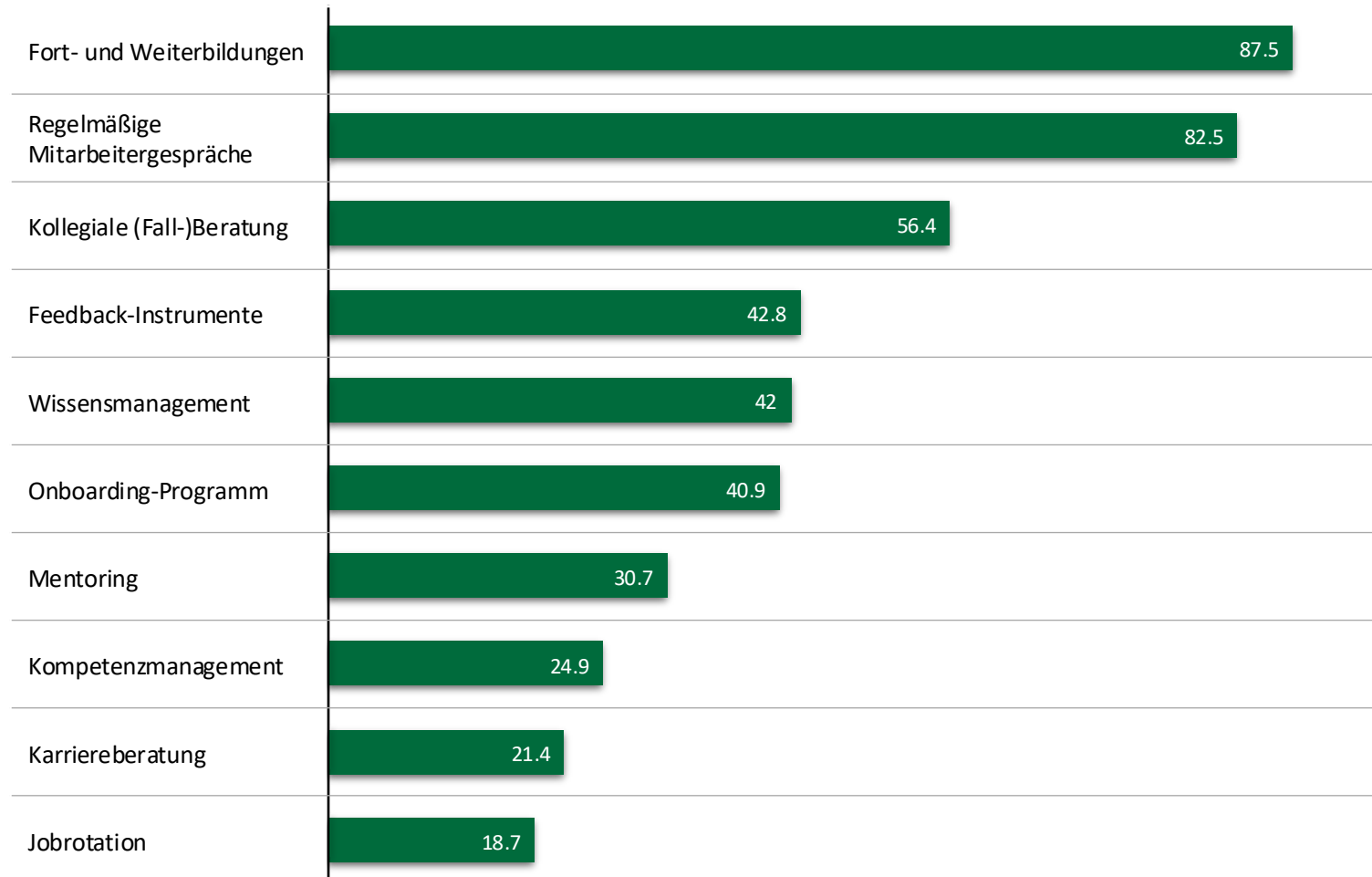
Betriebsgrößenübergreifend werden „klassische“ Personalentwicklungsmaßnahmen als besonders relevant eingeschätzt. An erster Stelle stehen **Fort- und Weiterbildungen (MW=3,51)**, gefolgt von **regelmäßigen Mitarbeitergesprächen (MW=3,39)** und **Onboarding-Programmen (MW=3,30)**.

Als **eher wichtig** bewertet werden **Feedback-Instrumente, Kollegiale (Fall-)Beratung** sowie **Wissens- und Kompetenzmanagement (MW zwischen 3,03 und 3,24)**.

Demgegenüber werden stärker strukturverändernde oder langfristig angelegte Maßnahmen wie **Mentoring, Karriereberatung** und insbesondere **Jobrotation** vergleichsweise als **weniger relevant** eingeschätzt (**MW<3,0**). Insgesamt zeigt sich eine Präferenz für unmittelbar anschlussfähige Maßnahmen.

MAßNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG – NUTZUNG (2/3)

Betriebsgrößenübergreifende Auswahl der Maßnahmen nach Nutzung in %



Zentrale Erkenntnisse

Am häufigsten werden **Fort- und Weiterbildungen** (**≈88%**) genutzt, gefolgt von **regelmäßigen Mitarbeitergesprächen** (**≈83%**). Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, Konzepte der **Kollegialen (Fall-)Beratung** in ihrem Betrieb zu nutzen (**≈56%**).

Feedback-Instrumente (**≈43%**) sowie Instrumente zum **Wissensmanagement**, **Onboarding** oder **Mentoring** werden von einem geringeren Anteil der Betriebe genutzt. Maßnahmen zum **Kompetenzmanagement**, zur **Karriereberatung** oder **Jobrotation** kommen bei weniger als einem Drittel der Befragten zum Einsatz (**jeweils <30%**).

Im Hinblick auf die Betriebsgröße zeigt sich, dass sich mit zunehmender Betriebsgröße auch die Anzahl der ausgewählten Maßnahmen erhöht. So wählten Befragte der **Betriebsgröße 1-4 Mitarbeitende** im **Durchschnitt 3,83 Maßnahmen** aus und Befragte der **Betriebsgröße 20-49 Mitarbeitende** im **Durchschnitt 5,38 Maßnahmen**.

MAßNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG – RELEVANZ & NUTZUNG (3/3)

	Wie wichtig ist die Maßnahme? (sh. Folie 14)	Wird diese Maßnahme im Betrieb genutzt? (sh. Folie 15)
Fort- und Weiterbildungen	3.51	87,5%
Regelmäßige Mitarbeitergespräche	3.39	82,5%
Onboarding-Programm	3.30	40,9%
Feedback-Instrumente	3.24	42,8%
Kollegiale (Fall-)Beratung	3.23	56,4%
Wissensmanagement	3.14	42%
Kompetenzmanagement	3.03	24,9%
Mentoring	2.97	30,7%
Karriereberatung	2.69	21,4%
Jobrotation	2.30	18,7%

Zentrale Erkenntnisse

Bei der vergleichenden Betrachtung von Relevanzeinschätzung und tatsächlicher Nutzung zeigt sich bei **Fort- und Weiterbildungen** sowie **regelmäßigen Mitarbeitergesprächen** eine **hohe Übereinstimmung**. Diese Instrumente werden nicht nur als besonders wichtig eingeschätzt, sondern sind auch fest in der betrieblichen Praxis verankert.

Demgegenüber wird bei stärker strukturierten und systematischen Instrumenten, etwa im Bereich des **Onboardings**, der **Feedback-Instrumente** sowie des **Wissens- und Kompetenzmanagements**, eine erkennbare **Diskrepanz zwischen wahrgenommener Relevanz und tatsächlicher Nutzung** deutlich. Dies deutet auf bestehende Umsetzungshemmnisse hin und verweist auf einen möglichen Unterstützungsbedarf der Betriebe bei der Einführung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen.

Maßnahmen wie **Karriereberatung** und insbesondere **Jobrotation** werden sowohl hinsichtlich ihrer Relevanz als auch ihrer Nutzung **vergleichsweise gering bewertet**.

KONKRETE UNTERSTÜTZUNGSBEDARFE

Zu folgenden Themen der Personalentwicklung wünschen sich die Befragten Unterstützung

Mitarbeiter:innen- und Feedbackgespräche richtig führen	Mitarbeiter:innen motivieren und binden
<p>„Vordrucke zu Mitarbeitergesprächen, um es schnell und einfach festzuhalten“</p> <p>„Einführung von dokumentierten Mitarbeitergesprächen“</p> <p>„Sammlung von Erfahrungen bei den Mitarbeitergesprächen und Feedbackrunden“</p>	<p>„Für zukünftige Mitarbeiter interessanter werden und für aktuelle Mitarbeiter interessant bleiben“</p> <p>„Unterstützung bei Mitarbeiterführung und dem richtigen Umgang mit jungen Mitarbeitenden“</p> <p>„Motivation zur Übernahme von mehr Verantwortung / Lust aufs Lernen steigern“</p>
Betriebsinternes Wissensmanagement	Begleitung/Organisation von Fort- und Weiterbildungen
<p>„Was uns dringend fehlt sind Werkzeuge für das betriebsinterne Wissensmanagement [...] ich hätte gerne ein Tool, auf das ich verweisen könnte mit einer kurzen Erklärung“</p> <p>„Bereitstellung geeigneter Lehrvideos“</p> <p>„Wissensvermittlung untereinander“</p>	<p>„Unterstützung bei zielgerichteter Fortbildung“</p> <p>„Verfügbarkeiten von Weiterbildungen“</p> <p>„Möglichkeiten der Weiterbildung von Ungelernten“</p> <p>„Begleitung von Mitarbeitenden während der Fort- und Weiterbildung“</p> <p>„Mehr herstellerunabhängige Weiterbildungsangebote“</p>

Zentrale Erkenntnisse

Die Aussagen der Befragten zeigen Unterstützungsbedarfe in **vier zentralen Bereichen**: bei der Führung von Mitarbeiter:innen- und Feedbackgesprächen, bei der Motivation und Bindung von Mitarbeitenden, beim internen Wissensmanagement sowie bei der Planung und Begleitung von Fort- und Weiterbildungen.

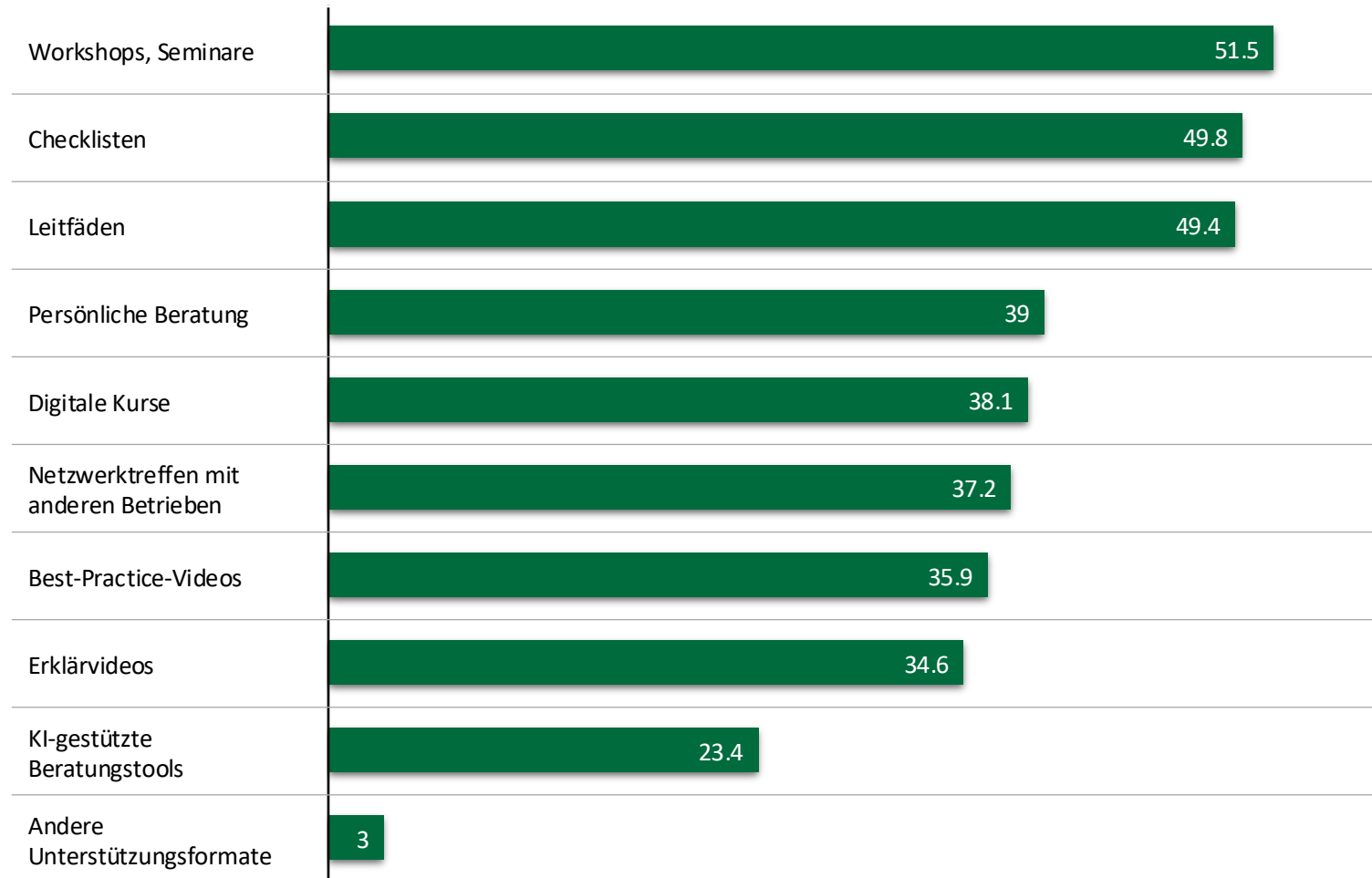
Im Bereich der Mitarbeiter:innenführung besteht insbesondere der **Wunsch nach konkreten Hilfestellungen für die Vorbereitung, Dokumentation und Auswertung von Gesprächen**. Gleichzeitig wird Unterstützung bei Fragen der **Mitarbeiter:innenbindung** und der Entwicklung von **Verantwortungsübernahme** genannt, insbesondere im Umgang mit jüngeren Mitarbeitenden.

Darüber hinaus wird ein Bedarf an geeigneten Lösungen für das **interne Wissensmanagement** deutlich, etwa zur Sicherung von Erfahrungswissen oder zur Bereitstellung leicht zugänglicher Informations- und Lernangebote im Betrieb.

Im Kontext von Fort- und Weiterbildung wünschen sich die Befragten mehr **Orientierung hinsichtlich geeigneter Angebote**, Unterstützung bei der gezielten **Auswahl sowie Begleitung während der Weiterbildungsphasen**.

UNTERSTÜTZUNGSFORMATE

Auswahl von Unterstützungsformaten in %



Zentrale Erkenntnisse

Die Ergebnisse zeigen eine deutliche **Präferenz für praxisnahe und konkret nutzbare Unterstützungsformate**. Am häufigsten genannt werden **Workshops und Seminare (≈52%), Checklisten sowie Leitfäden (≈50%)**. Diese Formate bieten sowohl Orientierung als auch konkrete Hilfestellungen für den betrieblichen Alltag.

Auch **persönliche Beratung (39%), digitale Kurse (≈38%)** und **Netzwerktreffen mit anderen Betrieben (≈37%)** werden von mehr als einem Drittel der Befragten gewünscht. Damit wird deutlich, dass neben schriftlichen Materialien insbesondere dialogorientierte Formate und Austauschmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen.

Best-Practice-Videos (≈36%) und **Erklärvideos (≈35%)** ergänzen das Spektrum digitaler Angebote. **KI-gestützte Beratungstools (≈23%)** werden ebenfalls von einem Teil der Betriebe als sinnvoll erachtet, stehen jedoch derzeit weniger im Vordergrund als klassische und interaktive Formate.

AUSBLICK

Die Ergebnisse der Studie bilden den **Ausgangspunkt für die weitere Projektarbeit im Handlungsfeld der strategischen Personalentwicklung** (vgl. Folie 4, 5). Sie liefern zentrale Hinweise auf Bedarfe, Herausforderungen und Ansatzpunkte in SHK-Betrieben und wurden gezielt in nachfolgende Entwicklungsschritte überführt:

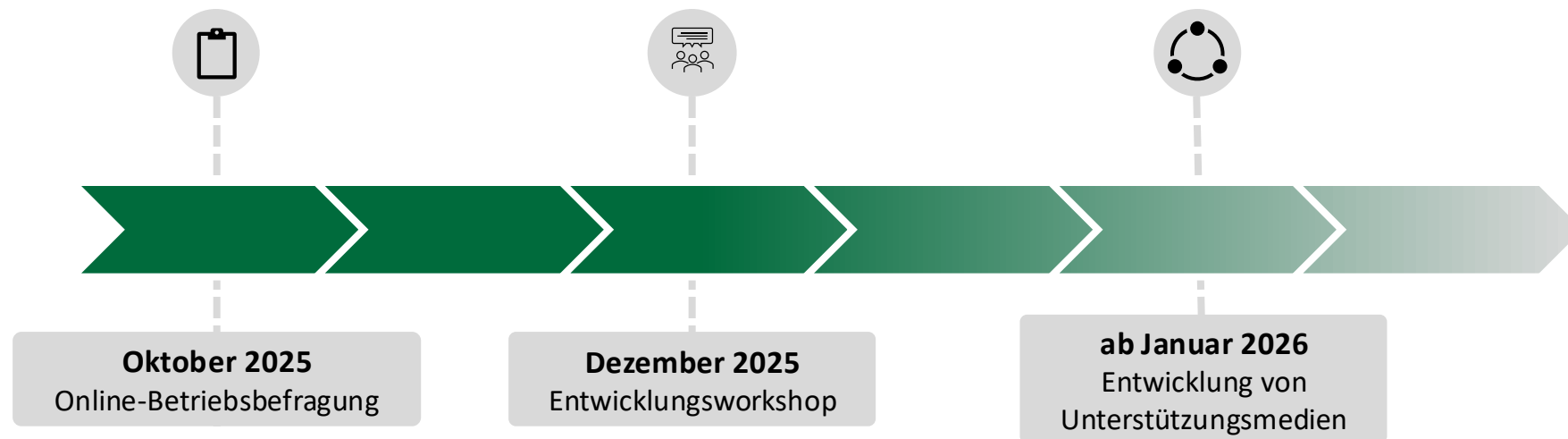
Dezember 2025: Durchführung eines Entwicklungsworkshops

- Erarbeitung erster Lösungsansätze im gemeinsamen Austausch mit der betrieblichen Praxis

Ab 2026: Weiterführende Projektarbeit

- Entwicklung praxisnaher Beratungs- und Unterstützungsmedien
- Fokus: konkrete Hilfestellungen für die betriebliche Personalentwicklung
- Unterstützung von Betrieben bei der Identifikation von Weiterbildungsbedarfen und der Gestaltung systematischer Personalentwicklungsprozesse

Damit tragen die Ergebnisse dazu bei, praxisorientierte und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote für SHK-Betriebe im Sinne der Projektzielsetzung zu entwickeln.



LITERATURVERZEICHNIS

Becker, M. (2023): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 7. vollständig überarbeitete Aufl. Planegg: Schäffer-Poeschel.

Mayring, P. (2023): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 7. Aufl. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.

ANHANG

Übersicht Maßnahmen der Personalentwicklung

Um ein **einheitliches Verständnis** der Maßnahmen zu gewährleisten, wurden den Befragten kurze **Erläuterungstexte** zur Verfügung gestellt, die als Grundlage für ihre Einschätzungen dienten.

Fort- und Weiterbildungen	Externe oder interne Seminare, Kurse, (Hersteller-)Schulungen oder Aufstiegsfortbildungen (z. B. Meisterqualifikation) zur fachlichen oder persönlichen Weiterentwicklung (auch durch die Nutzung digitaler Medien als E-Learning).
Regelmäßige Mitarbeitergespräche	Dokumentierte Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu bspw. <ul style="list-style-type: none"> • Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden • Entwicklungs- und Zielperspektiven der Mitarbeitenden • Gegenseitigem Feedback zur Zusammenarbeit
Kollegiale (Fall-)Beratung	Austausch unter Kolleg*innen zu Fragen und Schwierigkeiten, die ein*e Teilnehmer*in als Fall aus der beruflichen Praxis vorstellt und die gemeinsame Entwicklung von Lösungsansätzen.
Feedback-Instrumente	Verhaltens-, kompetenz- oder fähigkeitsbezogene Rückmeldungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder unter Kolleg*innen (Organisiert und/oder im Arbeitsalltag).
Wissensmanagement	Erfassung, Dokumentation und zentrale Bereitstellung von Wissen, sodass alle Mitarbeitenden jederzeit darauf zugreifen und es für ihre Arbeit nutzen können (z. B. durch Online-Portale, Erklärvideos etc.).

Onboarding-Programm	Strukturierter Einarbeitungsprozess, der neue Mitarbeitende durch vordefinierte Abläufe und begleitende Kolleg*innen individuell unterstützt und in die Betriebsstruktur einführt.
Mentoring	Begleitung neuer oder jüngerer Mitarbeitenden durch beruflich erfahrene Kolleg*innen im Rahmen eines gezielten Mentoring-Programms.
Kompetenzmanagement	Sichtbarmachung vorhandener (und fehlender) Kompetenzen der Mitarbeitenden im Betrieb zur Planung von bspw. Weiterbildung und Einsatz im Betrieb.
Karriereberatung	Unterstützung und Begleitung bei der individuellen beruflichen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden bspw. durch <ul style="list-style-type: none"> • Die Dokumentation von Interessen und Zielen der Mitarbeitenden • Die Planung von Wegen zur Zielerreichung • Die Bereitstellung von Informationen über Entwicklungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten
Jobrotation	Geplanter, zeitlich begrenzter Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen, um Fähigkeiten zu erweitern und ein bereichsübergreifendes Verständnis zu fördern.

KONTAKT



FORSCHUNGSINSTITUT FÜR
BERUFSBILDUNG IM HANDWERK (FBH)
AN DER UNIVERSITÄT ZU KÖLN

André Schreckenberg

Projektmitarbeiter
ZukunftSHandwerk

+49 221 470-90315

andre.schreckenberg@uni-koeln.de

Herbert-Lewin-Str. 2
50931 Köln

www.fbh.uni-koeln.de

FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE BERUF-BILDUNG-ARBEIT IM VERBUND DES **DHI**

Gefördert vom



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestag



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie den Wirtschaftsministerien der
Bundesländer

im Verbund des Deutschen
Handwerksinstituts

DHI

INNOVET



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

DURCHFÜHRT VOM

biBB Bundesinstitut für
Berufsbildung

Gefördert als InnoVET PLUS-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend.