



5. Ausgabe des LinkedIn Learning

Workplace Learning Report 2021

*Neue Kompetenzen für eine neue Arbeitswelt
Deutschland/Österreich/Schweiz-Edition*

Inhalt

<i>Vorwort der Herausgeberin</i>	4	Lernmotivation in hybriden Arbeitsumgebungen	
<i>Die 10 wichtigsten Ergebnisse des Reports</i>	5	Wie Sie die Herzen der Generation Z erobern: Stichwort Aufstiegschancen	44
<i>Die L&D Connect-Community auf LinkedIn fragt – wir antworten</i>	11	Wie gemeinsames Lernen zu einer 30%igen Steigerung der Lernmotivation beiträgt	47
Der aktuelle Stand in der Personalentwicklung		Hand aufs Herz: Wie gut kennen Sie Ihr Führungsteam?	49
Personalentwicklung spielt auch 2021 eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung	14	10 Tipps zur Steigerung der Lernmotivation in einer hybriden Arbeitsumgebung	51
Weiterbildungsbudgets werden voraussichtlich wieder steigen	17	Einfach mal ausprobieren: Lernen für einen guten Zweck	55
Erfolgsmessung in der Weiterbildung: Mitarbeiterumfragen	20	Blick in die Zukunft	
Worin sich Personalentwickler:innen 2020 weitergebildet haben	22	Zu guter Letzt: 14 Tipps von Personalentwickler:innen weltweit	58
Neue Kompetenzen für eine neue Arbeitswelt		<i>Danksagungen</i>	62
Lebenslanges Lernen: Weiterbildung, Umschulung und interne Mobilität	25	<i>Quellen</i>	63
Worauf es 2021 ankommt: Resilienz, digitale Gewandtheit und Kreativität	33		
Diversität und Inklusion: Wie die Personalentwicklung zu einer fairen Arbeitsumgebung beiträgt	38		
Am Ball bleiben: Die wachstumsstärksten Kompetenzen in Business, Vertrieb, IT und Technik	42		

Einleitung



Vorwort der Herausgeberin

Michelangelo soll einmal gesagt haben: „Ich sehe die Skulptur im Marmorblock schon vor mir, bevor ich mit der Arbeit beginne. Es ist, als ob sie bereits vor mir stünde – ich muss nur noch den überflüssigen Stein entfernen.“ So habe auch ich mich beim Schreiben dieses Reports gefühlt. Es war, als ob die Umfrageergebnisse, die LinkedIn Learning-Einblicke und die Erfolgsstorys unserer Kunden zu mir sprächen und mir viele wertvolle Informationen mitteilten. Diese möchte ich gerne mit Ihnen teilen, um Sie dabei zu unterstützen, lebenslanges Lernen auch in Ihrem Unternehmen zum neuen Standard zu machen.

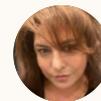
Laut einem im Oktober 2020 veröffentlichten **Bericht des World Economic Forum** werden die infolge der Pandemie beschleunigte Automatisierung und die durch COVID-19 bedingten wirtschaftlichen Unsicherheiten zu einer Umverteilung der Arbeit zwischen Mensch und Maschine führen. Dadurch könnten **bis 2025 weltweit 85 Millionen Jobs verloren gehen und 97 Millionen neue entstehen**. Für Personalentwickler:innen und HR-Profis stellt das eine riesige Chance dar.

Wir haben die Möglichkeit, eine langfristige Lernkultur aufzubauen, ein faires Arbeitsumfeld zu schaffen und neue Wege zu gehen – und so ökonomische Chancen für alle Mitglieder des globalen Arbeitsmarktes zu schaffen. Das ist unsere Vision bei LinkedIn. **Erfolg beginnt mit Weiterbildung**. Deshalb müssen wir unsere Mitarbeiter:innen, Führungskräfte und Unternehmensverantwortlichen dazu inspirieren, gemeinsam eine Lernkultur zu schaffen, die das belohnt, was die Beschäftigten bereits können, und die es ihnen ermöglicht, neue Kompetenzen für eine neue Arbeitswelt zu entwickeln.

Dies ist die 5. Ausgabe des Workplace Learning Reports. Mittlerweile hat sich die Personalentwicklung von einer relativ jungen Disziplin innerhalb der HR zu einem unverzichtbaren, strategischen Pfeiler entwickelt, der die Arbeitswelt von morgen maßgeblich mitbestimmen wird. Tatsächlich **planen drei Viertel (66 %) der befragten Personalentwickler:innen weltweit, die Umgestaltung und Neuausrichtung ihres Unternehmens 2021 voranzutreiben**. Das ist ein gewaltiger Schritt.

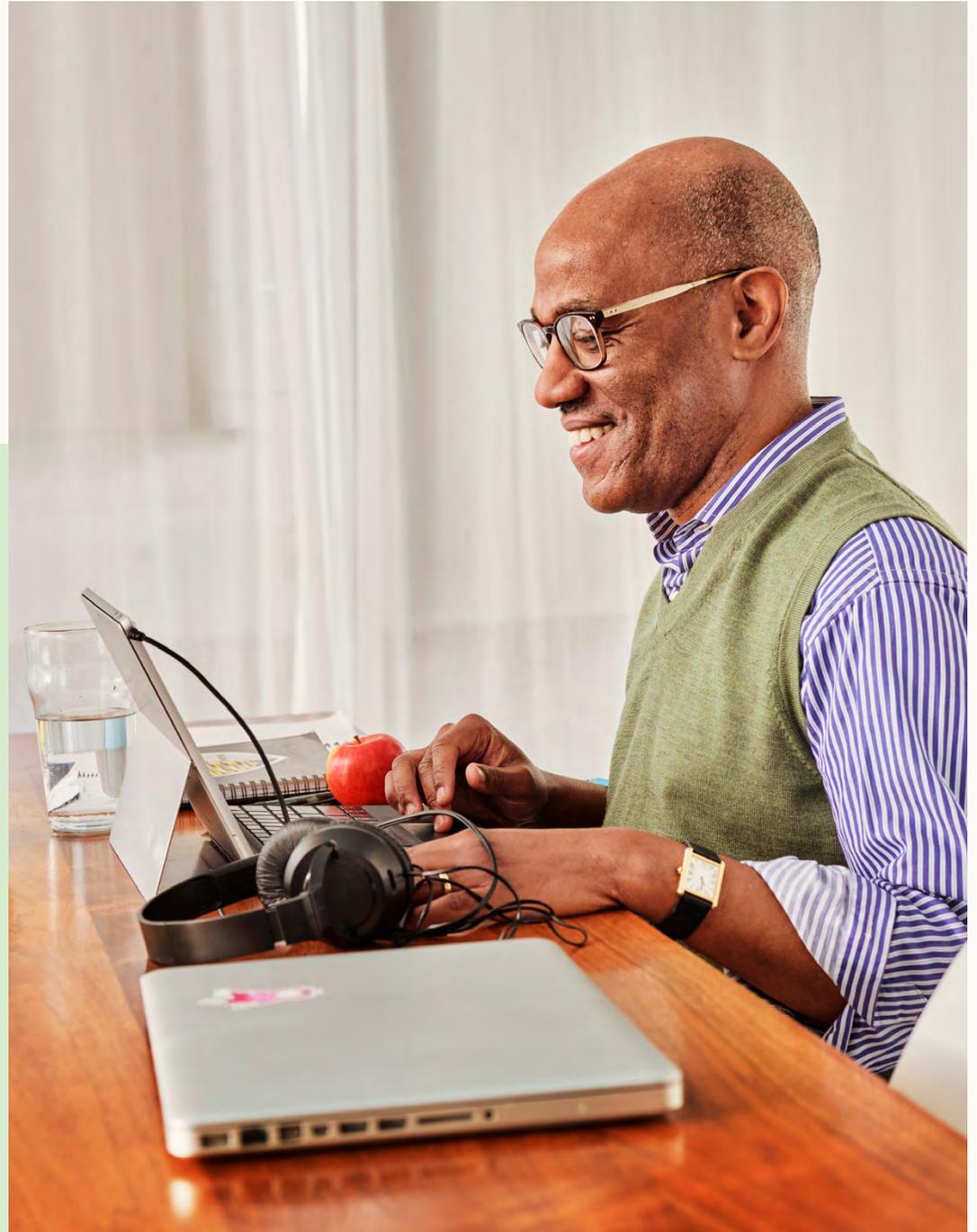
Leena Nair, CHRO von Unilever, hat es auf unserem **Virtual Summit** im Oktober 2020 auf den Punkt gebracht: „Genau jetzt ist der richtige Augenblick, um die großen Fragen zu stellen, am Status quo zu rütteln und Veränderungen voranzutreiben. Dazu braucht es Mut. **Nehmen Sie die Zügel in die Hand. Das ist unsere Chance. Ergreifen wir sie und zeigen wir, was wir verändern können.**“

Um das einleitende Zitat von Michelangelo wieder aufzugreifen: Der überflüssige Stein ist entfernt und der Report steht für Sie zum Lesen bereit. **Wir hoffen, dass die darin enthaltenen Einblicke, Tipps und Anregungen Ihnen bei der Entwicklung Ihres Weiterbildungsangebots helfen und Sie dabei unterstützen, Lust auf Lernen zu machen.**



Amanda Van Nuys
Group Manager, Marketing Communications
LinkedIn Learning

Die 10 wichtigsten Ergebnisse des Reports



1.

Personalentwickler:innen treiben die Veränderung im Unternehmen maßgeblich voran.

66 % 

der Befragten weltweit und 54 % in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind sich einig, dass die Personalentwicklung dieses Jahr maßgeblich an der Umgestaltung und Neuausrichtung ihres Unternehmens mitwirken wird.

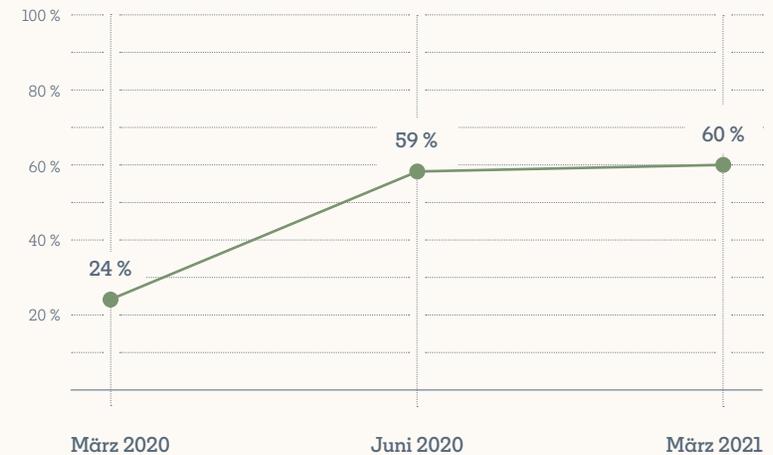
64 % 

der Personalentwicklungspros in Deutschland, Österreich und der Schweiz sagen, die Weiterbildung habe sich 2020 von einem „Nice-to-have“ zu einem „absoluten Muss“ entwickelt.

2.

Personalentwicklung spielt auch 2021 eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung.

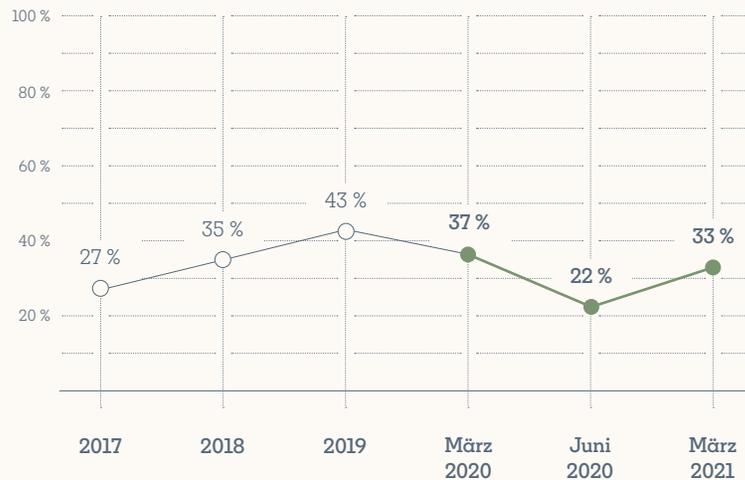
Anteil der Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die zustimmen, dass Weiterbildung eine zentrale Rolle im Top-Management einnimmt:



3.

*Es geht wieder aufwärts:
Personalentwickler:innen
rechnen 2021 mit steigenden
Budgets.*

Anteil der Personalentwicklungsprofis weltweit, die zum jeweiligen Zeitpunkt von einer Erhöhung ihres Budgets ausgingen:



4.

*Bei sich selbst anfangen: Auch
Personalentwickler:innen bilden
sich weiter.*

Testen Sie diese 5 bei Personalentwicklungsprofis beliebtesten Kurse kostenlos.¹ Wenn Sie sich für den [LinkedIn Learning Course Club](#) anmelden, erhalten Sie jedes Quartal eine Auswahl weiterer Kurse, die wir für Sie freigeschaltet haben.

[1. E-Learning: Technologien und Systeme](#)

von Tobias Hauser

[2. Agile Lernformate in Organisationen](#)

von Nele Graf

[3. Als Führungskraft das agile Lernen im Team unterstützen](#)

von Dr. Thomas Tillmann

[4. Coaching für mehr Wachstum](#)

von Dagmar Gerigk

[5. Das Personal der Zukunft](#)

von Ferihan Steiner

5.

Weiterbildung und Umschulung sind 2021 die größten Prioritäten.

2021 wollen Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ihre Programme auf diese drei Bereiche ausrichten:

1. Weiterbildung und Umschulung



2. Führung und Management



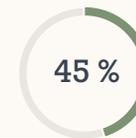
3. Virtuelles Onboarding und Führung in Zeiten von Veränderung



Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region

6.

Interne Mobilität wird wichtiger.



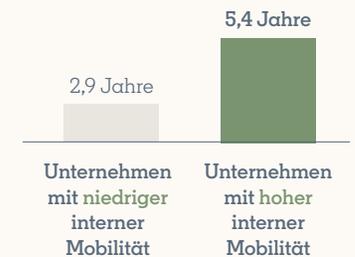
der Personalentwicklungsprofis in der DACH-Region sind der Meinung, dass die interne Mobilität jetzt eine größere Priorität hat als noch vor der Pandemie.

Seit Covid-19 hat die interne Mobilität zugenommen.



Die interne Mobilitätsrate beschreibt den Anteil der Stellenwechsel innerhalb eines Unternehmens an der Gesamtzahl der Stellenwechsel

Beschäftigte in Unternehmen mit hoher interner Mobilität bleiben fast **2-mal so lange** bei ihrem Arbeitgeber.



Durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Unternehmen mit hoher und niedriger interner Mobilität (oberstes und unterstes Quartil)



7.

Die Kompetenzen der Zukunft sind Resilienz und digitale Gewandtheit.

Über alle untersuchten Regionen hinweg betrachten Personalentwickler:innen Resilienz und digitale Gewandtheit als die beiden wichtigsten Kompetenzen. In der DACH-Region steht die digitale Gewandtheit an erster Stelle.

8.

Die Personalentwicklung trägt zu einem diverseren, inklusiveren und faireren Arbeitsplatz bei.

Knapp zwei Drittel (64 %) der Personalentwickler:innen weltweit, fast drei Viertel (73 %) in Nordamerika und 41 % in der DACH-Region sagen, ihre die Führungskräfte in ihren Unternehmen hätten Programme zur Förderung von Diversität und Inklusion zu einer Priorität ernannt.



9.

Die Generation Z bildet sich intensiv weiter und will Karriere machen.

76 % der Generation Z sind der Meinung, Weiterbildung sei der Schlüssel zum beruflichen Erfolg. Angehörige der Generation Z sahen sich 2020 jeweils 50 % mehr Stunden Lerninhalte an als 2019.



der befragten Personen der Generation Z denken, dass Weiterbildung der Schlüssel zum beruflichen Erfolg ist.

10.

Gemeinsames Lernen steigert die Motivation.

Mitarbeiter:innen, die soziale Funktionen wie Q&A-Austausch, Kurseempfehlungen und Lerngruppen nutzten, konsumierten **30-mal mehr Stunden Lerninhalte als andere Nutzer:innen.**

Die L&D Connect- Gruppe auf LinkedIn fragt – wir antworten

*Vor einigen Monaten haben wir Personalentwickler:innen in der LinkedIn Learning **L&D Connect-Gruppe** gefragt, welche Themen sie hinsichtlich ihrer Weiterbildungsprogramme 2021 besonders beschäftigen. Da kam schnell einiges zusammen. Hier eine Auswahl:*

„Wie lassen sich die Auswirkungen von Weiterbildung auf das Unternehmensergebnis ermitteln?“

Alessandro Alessandrini,
IM Make or Buy Footprint Evolution Manager bei Airbus (Hamburg, Deutschland)

Diese Frage beschäftigt Personalentwickler:innen schon lange.

Auf Seite 20 lesen Sie, wie Ihre Kolleg:innen den Erfolg ihrer Weiterbildungsprogramme messen.

„Welche Chancen haben geringer qualifizierte Arbeitskräfte, wenn die Pandemie vorüber ist? Werden sie überhaupt noch gebraucht? Werden es Unternehmen als ihre Pflicht ansehen, die Belegschaft nach COVID-19 weiterzubilden, wenn voraussichtlich viele serviceorientierte Jobs verschwunden sind? Wenn der Staat nicht helfen kann oder will und keine Fort- und Weiterbildungsangebote macht, werden kleine und große Unternehmen diese Aufgabe selbst in die Hand nehmen, um die Gesellschaft (und letztlich auch die Unternehmen) voranzubringen?“

Tracy Cote,
Chief People Officer bei Zenefits (San Francisco, USA)

Das ist eine der wichtigsten Fragen der nächsten Jahre. **Auf Seite 37** erfahren Sie, wer unserer Ansicht nach dazu beitragen wird, die digitale Kluft zu schließen. (Achtung Spoiler: Unternehmen und Politik werden beide eine Rolle spielen.)

„Wie kann die Personalentwicklung weniger digital versierte Beschäftigte bei der Umstellung auf Onlinearbeit und Remote Work unterstützen?“

Joshua Egan,
Learning & Development Manager
bei Anglicare WA (Perth, Australien)



Herzlichen Glückwunsch! Dieser Post hat die meisten „Daumen hoch“ bekommen. Und tatsächlich ist der digitale Wandel für Personalentwickler:innen in Australien das Top-Thema. Auch in allen anderen untersuchten Ländern steht es auf Platz 1 oder 2 der Prioritätenliste. **Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35.**

„Wie können sich Personalentwickler:innen weiterbilden und ihre Karriere vorantreiben?“

Irina Ketkin
Gründerin und Personalentwicklungscoach bei Learning Adventures (Sofia, Rumänien)

Das haben auch wir uns gefragt und unser wunderbares Insights-Team gebeten, sich die Daten von LinkedIn Learning daraufhin einmal genauer anzusehen. Sie möchten wissen, in welchen Bereichen sich Ihre Kolleg:innen weiterbilden? **Auf Seite 23** gibt's die Auflösung. Und wenn Sie noch mehr erfahren möchten, empfehlen wir Ihnen unser kürzlich erschienenenes Handbuch **Visionär:innen der Personalentwicklung**, in dem wir 70 der weltweit erfolgreichsten Personalentwicklungsprofis nach ihrem Erfolgsgeheimnis gefragt haben.

„Wie kann die Personalentwicklung die Beschäftigten auf allen Ebenen dazu animieren, sich gegenseitig zu unterstützen und sich stärker um Inklusion zu bemühen?“

Rochelle Livingstone,
Learning Designer & Facilitator bei Upskill Digital (London, Vereinigtes Königreich)

Das ist auch für uns bei LinkedIn Learning eine ganz entscheidende Frage. Deshalb haben wir zahlreiche Kurse zum Thema Diversität & Inklusion (D&I) für alle Nutzer:innen freigeschaltet. Und auch in unserer diesjährigen Workplace Learning-Studie dreht sich einiges um D&I. **Mehr dazu auf Seite 39.**

Der aktuelle Stand in der Personal- entwicklung



Personalentwicklung spielt auch 2021 eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung

„2020 war ein unglaubliches Jahr – mit vielen Herausforderungen, aber auch vielen Chancen. Die Weiterbildung hat in diesem Jahr erheblich an Bedeutung gewonnen. Und steht jetzt im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Das eröffnet uns riesige Chancen“, sagte **Kevin Delaney**, VP für Learning & Development bei LinkedIn, während der Eröffnung des **LinkedIn Learning Virtual Summit** im Oktober 2020. „Die Verantwortlichen haben erkannt, dass Weiterbildung kein Nice-to-have mehr ist, sondern ein absolutes Muss. Sie ist die Grundvoraussetzung für beruflichen Erfolg. In unserer schnelllebigen Arbeitswelt müssen wir uns weiterentwickeln, um nicht abgehängt zu werden, und auf viele Herausforderungen, vor denen wir stehen, ist Weiterbildung die Antwort.“

Damit bringt Kevin Delaney die enormen Veränderungen, die die Weiterbildungsbranche 2020 erlebt hat, auf den Punkt. Bereits in unserem **Leading with Learning Report** (Juni 2020) haben wir berichtet, dass die Nutzung von Lernangeboten in Unternehmen deutlich zugenommen hat, dass Personalentwickler:innen Entscheidungen der Unternehmensführung beeinflussen und dass das Thema Weiterbildung so viel Unterstützung vom Top-Management erhält wie noch nie. Das waren zweifellos gute Nachrichten für unsere Branche. Gleichzeitig fragten wir uns, ob sich dieser Trend fortsetzen und auch langfristig zu Veränderungen führen wird.



Kein Ausreißer: Die Personalentwicklung spielt eine langfristige und zentrale Rolle im Unternehmen

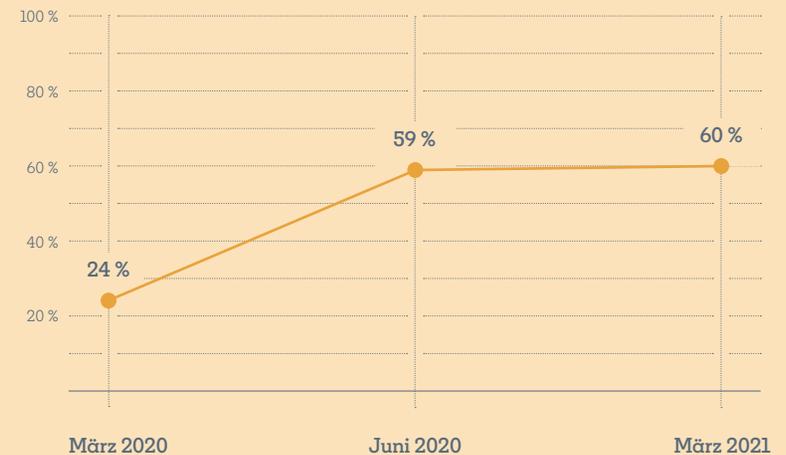
Es ist bemerkenswert, wie sehr sich eine Branche innerhalb von nur 12 Monaten verändern kann. In der letzten Ausgabe des **Workplace Learning Report** vom März 2020 bezeichneten nur 27 % der Personalentwicklungsprofis ihre bzw. ihren CEO als aktiven Learning Champion. Wir wissen: Wenn das Top-Management Weiterbildung aktiv unterstützt, steigert das die Lernmotivation und den Erfolg von Weiterbildung.

Dann kam COVID-19. Und die Verantwortlichen erkannten, wie sehr die Weiterbildung der Beschäftigten tatsächlich zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Um die Beschäftigten in der Krise zu unterstützen und ihre Produktivität auch im Homeoffice sicherzustellen, setzten Personalentwickler:innen im Rekordtempo entsprechende Lernprogramme auf. 64 % der Befragten weltweit und 57 % der Befragten in der DACH-Region sind sich einig: Das war der Moment, in dem die Weiterbildung von einem „Nice-to-have“ zu einem „absoluten Muss“ wurde.

„Um die Unternehmensführung mit ins Boot zu holen, sollten Sie keinen Standardansatz verfolgen, sondern Ihr Konzept individuell auf die Bedürfnisse vor Ort zuschneiden“, empfiehlt **Naphtali Bryant**, Director Learning & Organization Development bei Netflix. Also tat er sich mit den Direktor:innen der Personalabteilung zusammen und gemeinsam identifizierten sie die drei Eigenschaften, die Manager:innen brauchen, um ihre Teams in einer virtuellen Umgebung zu führen. Heraus kam ein Blended-E-Learning-Modell, bei dem Onlineschulungen durch vorbereitende und nachbereitende Übungen ergänzt werden. Ursprünglich für eine bestimmte Zielgruppe konzipiert, wurde das Modell nach und nach auf andere Gruppen im Unternehmen übertragen und sorgte so für „einen riesigen Mehrwert“. Innerhalb von 6 Wochen sprachen die Personalentwickler:innen jeweils eine Stunde lang mit 188 Führungskräften.

Personalentwicklung spielt auch 2021 eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung

Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region, die zustimmen, dass Weiterbildung eine zentrale Rolle im Top-Management einnimmt



57 %

Anteil der Personalentwicklungsprofis in der DACH-Region, denen zufolge sich die Weiterbildung 2020 von einem „Nice-to-have“ zu einem „absoluten Muss“ entwickelt hat

Das Unternehmen Avient veranstaltete im vergangenen Mai mit Unterstützung aus der Führungsetage einen **„Monat des Lernens“** infolge dessen die Lernmotivation der Beschäftigten regelrecht in die Höhe schoss. Los ging es damit, dass das Top-Management die Belegschaft per E-Mail über das Ziel des Programms informierte und die Marschrichtung vorgab: Bis Ende des Monats sollten alle Beschäftigten mindestens einen Onlinekurs absolviert haben. Ergänzend dazu verschickte die Personalentwicklung zweimal wöchentlich weitere E-Mails und veröffentlichte Beiträge im Intranet, in denen sie neue Themen vorstellte und Kursempfehlungen gab. Mit Erfolg: Im Zuge der Kampagne stieg der Anteil der aktivierten LinkedIn Learning-Lizenzen von 40 % auf 95 % und die Nutzeraktivität erreichte 95 % – Tendenz steigend.

„Es war wirklich toll zu sehen, wie sehr sich das Top-Management reinhängt. Und wir bekamen endlich die Möglichkeit, das umzusetzen, was wir schon seit längerem geplant hatten. Damit wurde unserer Arbeit wirklich sichtbar“, berichtet **Renita Jefferson**, Senior HR Manager bei Avient in Cleveland, USA.

Weiterbildung als zentrale Rolle im Top-Management

Wo steht die Personalentwicklung heute? Die erfreuliche Nachricht: Knapp zwei Drittel (61 %) der Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz stimmen zu, dass Weiterbildung eine zentrale Rolle im Top-Management einnimmt. Das sind fast genauso viele wie im Juni 2020 (59 %) und deutlich mehr

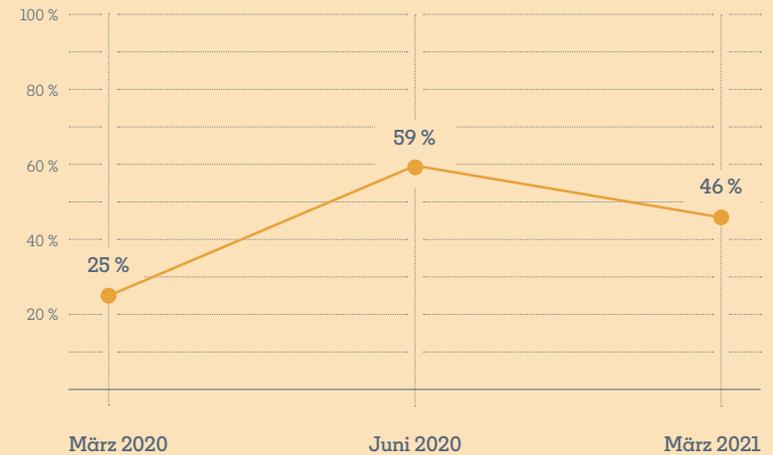
als noch zu Beginn des Jahres (24 %). Innerhalb eines Jahres hat sich also viel getan. Alles in allem zeigen die Daten: Den Personalentwickler:innen ist es gelungen, die Bedeutung ihrer Funktion nachhaltig zu stärken und den Nutzen ihrer Programme unter Beweis zu stellen.

Auch wenn die Unterstützung durch die Unternehmensspitze in der DACH-Region um 13 % zurückgegangen ist – von 59 % im Juni 2020 auf 46 % im März 2021 –, ist sie immer noch größer als im März vergangenen Jahres, wo sie lediglich bei 25 %* lag. Und in vielen Regionen der Welt erfreuen sich Personalentwickler:innen nach eigenen Angaben derselben Unterstützung wie im Juni 2020, etwa in den Vereinigten Staaten, Südostasien, Kanada und Frankreich. ■

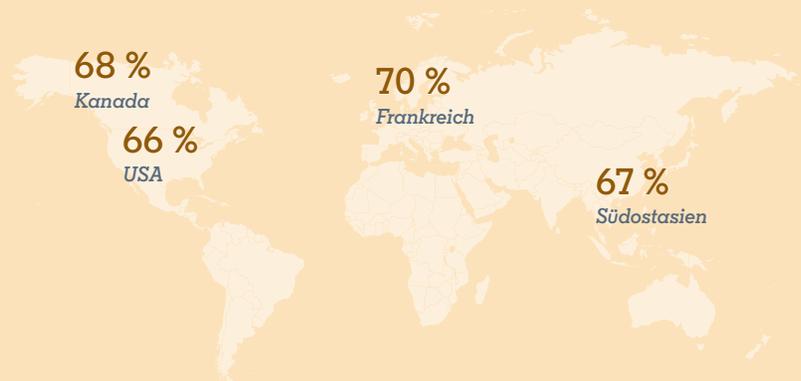
*In Deutschland; Daten für Österreich & Schweiz nicht vorhanden.

CEOs setzen auch 2021 verstärkt auf die Weiterbildung der Beschäftigten

Anteil der Personalentwickler:innen, die ihre bzw. ihren CEO als aktiven Learning Champion beschreiben



Anteil der Personalentwickler:innen in diesen Ländern, die ihre bzw. ihren CEO als aktiven Learning Champion beschreiben



Weiterbildungsbudgets werden voraussichtlich wieder steigen

2021 geht's wieder aufwärts: Budgets steigen voraussichtlich auf Vor-Pandemie-Niveau

Die Unterstützung aus dem Top-Management ist zweifelsohne eine wichtige Voraussetzung für Personalentwickler:innen, um ansprechende Lernprogramme auf den Weg zu bringen. Ohne die nötigen finanziellen Mittel geht es allerdings nicht. Das gilt vor allem für dieses Jahr, in dem das Top-Management noch einmal höhere Erwartungen an die Personalentwicklung hat und Unternehmen mit weiteren wirtschaftlichen Verwerfungen rechnen müssen.

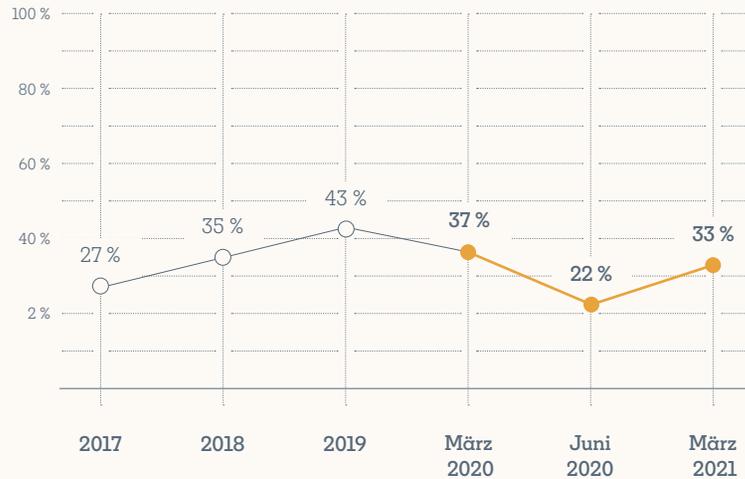
Anfang 2020 gingen noch 37 % der weltweit befragten Personalentwickler:innen davon aus, dass ihre Budgets steigen würden; Mitte des Jahres waren es nur noch 22 %. Kein Wunder: Zu diesem Zeitpunkt hatten Unternehmen mit zahlreichen Unsicherheiten infolge der Pandemie zu kämpfen, vor allem wirtschaftlichen, und sahen sich gezwungen, ihre Budgets einzufrieren und ihre Ausgaben noch strenger zu überwachen. Nun, da wir allmählich in der neuen Arbeitswelt angekommen, steigen die Weiterbildungsbudgets wieder – sogar fast auf Vor-Pandemie-Niveau. 33 % der Personalentwickler:innen rechnen mit steigenden Budgets; lediglich 19 % gehen von einem Rückgang ihrer finanziellen Mittel aus. Besonders interessant ist die Situation in Indien: Hier rechnen drei Viertel der Personalentwickler:innen damit, dass sie 2021 mehr Geld zur Verfügung haben werden.



Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region, die 2021 mit steigenden Budgets rechnen

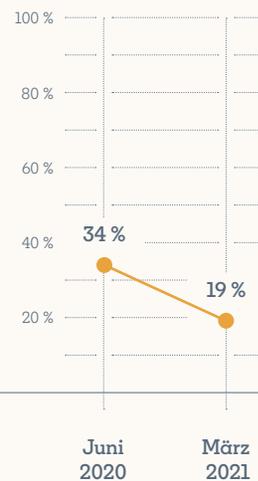
Anteil der Personalentwickler:innen, die davon ausgehen, dass ihre Budgets wieder auf Vor-Pandemie-Niveau steigen

Anteil der Personalentwickler:innen, die zum betreffenden Zeitpunkt mit steigenden Budgets rechneten



Für 2021 rechnen deutlich weniger Personalentwickler:innen mit sinkenden Budgets

Anteil der Personalentwickler:innen, die mit einem Rückgang ihrer Budgets rechnen



Blended-E-Learning – mehr als ein Kurzzeitphänomen

Hybride Arbeitsumgebungen, in denen ein Teil der Belegschaft remote arbeitet und der andere vor Ort im Büro, werden in absehbarer Zukunft Normalität. In den vergangenen 6 Monaten haben zahlreiche Unternehmen angekündigt, weiterhin komplett auf Remote Work zu setzen, während einige andere, darunter LinkedIn, es ihren Beschäftigten nach wie vor freistellen, ob sie von zu Hause aus arbeiten oder ins Büro kommen.

Das heißt, der Wechsel von Präsenzs Schulungen zu **Blended-Online Learning**, das virtuelle, trainer:innengeleitete Schulungen mit Onlineangeboten kombiniert, wird sich weiter vollziehen.

„Ein solides E-Learning-Angebot hat im Vergleich zu Präsenzs Schulungen gleich mehrere Vorteile: eine größere Reichweite, flexibleren Zugriff und ein breiteres Angebot an Inhalten. Wir wollten eine Lösung, die uns neue Türen öffnet und allen Beschäftigten die Möglichkeit gibt, sich weiterzubilden“, erklärt **Samit Deb**, CHRO von Airtel in Indien. Sieht man sich die Weiterbildungsbudgets an, hat der Trend weg von Präsenzs Schulungen, die in der Regel den größten Kostenfaktor im Budget von Personalentwickler:innen darstellen, hin zu E-Learning bereits vor der Pandemie begonnen.



Anfang 2020 gingen 35 % der Personalentwicklungsprofis in Deutschland davon aus, dass sie weniger für Präsenzs Schulungen ausgeben würden, und 61 % rechneten damit, mehr Mittel für E-Learning einzusetzen. Mittlerweile sind die Zahlen weiter gestiegen: 71 % der Befragten rechnen mit geringeren Ausgaben für Präsenzs Schulungen und 75 % mit höheren Ausgaben für E-Learning.

Die meisten Unternehmen werden ihre Ausgaben für E-Learning weiter erhöhen

Anteil der Personalentwickler:innen, die davon ausgehen, dass sich die Höhe der Ausgaben für diese beiden Schulungsarten ändern wird

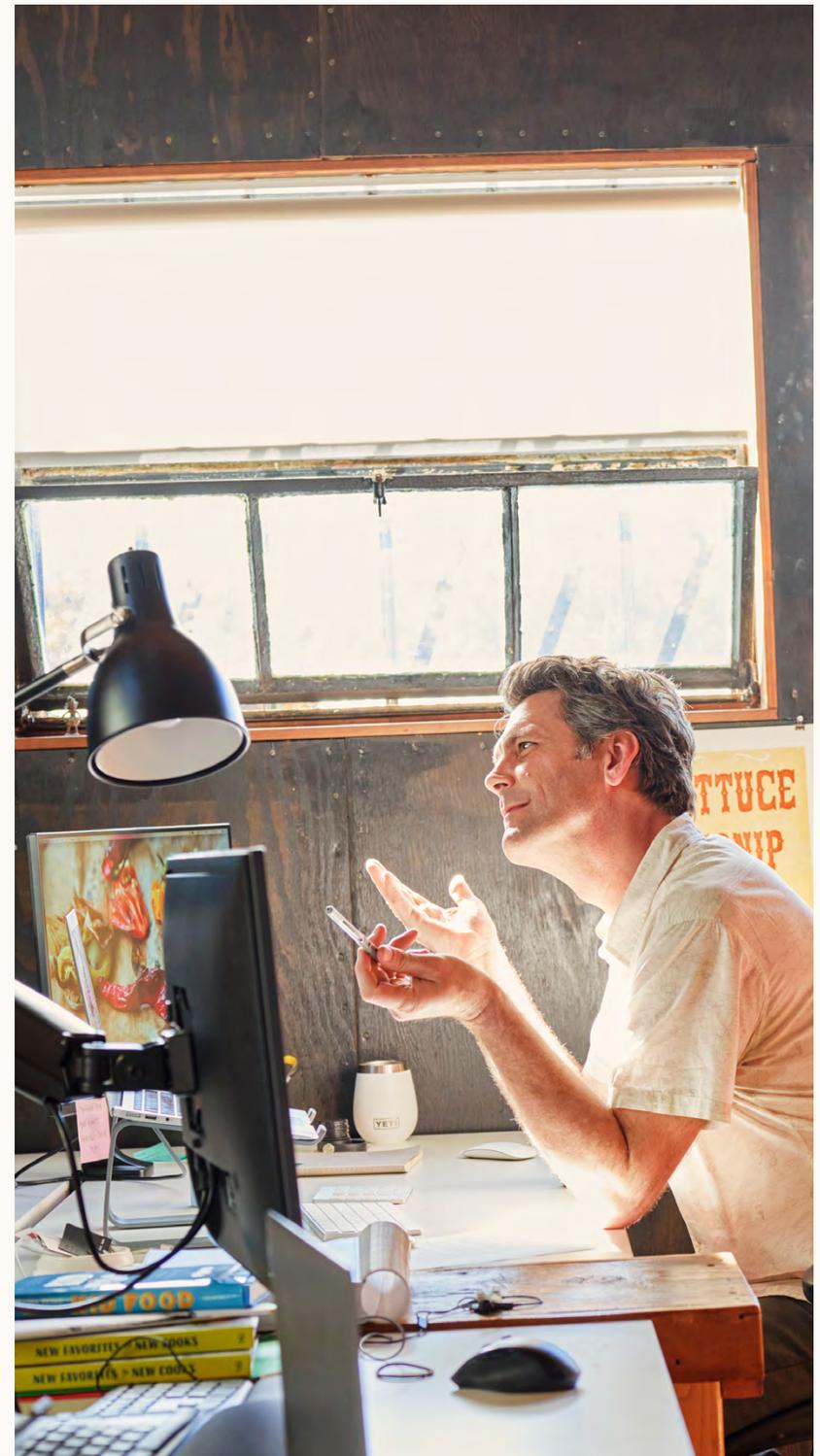


Eine strategische Rolle im Unternehmen, Unterstützung aus dem Top-Management, das nötige Budget und E-Learning-Ressourcen: Damit haben Personalentwickler:innen die besten Voraussetzungen, um dieses Jahr weitere wichtige Akzente zu setzen. Machen wir uns an die Arbeit! ■

Erfolgsmessung in der Weiterbildung: Mitarbeiterumfragen

Der Nutzen von Weiterbildung lässt sich nicht so einfach quantifizieren.

Personalentwickler:innen müssen auf eine Reihe von Kennzahlen zurückgreifen, um den Erfolg ihrer Programme zu messen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Auch 2020 war das Einholen von qualitativem Feedback wieder die am häufigsten verwendete Methode. Doch auch einige quantitative Größen – etwa die Zahl der Nutzer:innen, die das E-Learning-Angebot wiederholt nutzen, oder die Zahl der abgeschlossenen Kurse – haben im vergangenen Jahr an Bedeutung gewonnen.



Mitarbeiterumfragen legen deutlich zu

Besonders überrascht hat uns, dass Umfragen zur Motivation der Beschäftigten als Mittel zur Erfolgsmessung deutlich zugelegt haben. Innerhalb nur eines Jahres sind sie in ihrer Häufigkeit um 11 Prozentpunkte gestiegen. Im vergangenen Jahr haben viele Unternehmen komplett auf Remote Work umgestellt oder eine hybride Belegschaft aufgebaut. Da überrascht es nicht, dass sie wissen wollen, wie es ihren Mitarbeiter:innen geht, und versuchen, ihre Bedürfnisse im Blick zu behalten. In Deutschland, Österreich und der Schweiz nutzen 19 % der befragten Personalentwickler:innen Umfragetools, um die Wirksamkeit ihrer Lernprogramme zu messen. Global liegt diese Zahl bei 27 %. Im Vereinigten Königreich setzen sogar 43 % der Befragten diese Tools ein, um zu ermitteln, wie zufrieden die Beschäftigten mit dem Weiterbildungsangebot sind.

Wie **Jacqueline Gay**, L&D Manager bei TomTom mit Sitz in Amsterdam berichtet, setzt ihr Team mittlerweile stärker auf aktives Zuhören: „Wir sprechen mit unseren internen Kund:innen stärker darüber, was genau sie lernen möchten und welches Format dafür am besten geeignet wäre. Außerdem nehmen wir regelmäßig an den wöchentlichen Stand-up-Meetings unseres Softwareentwicklungsteams teil und ermitteln mithilfe von **Glint**-Umfragen, auf welche Bereiche wir den Fokus legen sollten, zum Beispiel auf Tools für virtuelle Zusammenarbeit. Damit können wir passgenaue Lösungen anbieten und müssen nicht mutmaßen, welche Programme geeignet sein könnten.“ ■



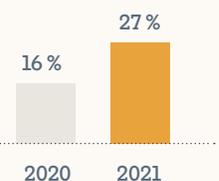
Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region die den Erfolg ihrer Weiterbildungsprogramme anhand von Umfragen unter Beschäftigten messen

Die 10 am häufigsten verwendeten Methoden zur Erfolgsmessung von Weiterbildung

- 1 Qualitatives Feedback von Beschäftigten, die Onlinekurse absolviert haben
- 2 Zufriedenheit von Beschäftigten, die Onlinekurse absolviert haben
- 3 Anzahl der Beschäftigten, die regelmäßig Lerninhalte ansehen
- 4 Ergebnisse von Umfragen zur Motivation der Beschäftigten
- 5 Qualitatives Feedback zu Verhaltensänderungen durch Weiterbildungsmaßnahmen
- 6 Anzahl absolvierter Onlinekurse
- 7 Anstieg der Zahl der Kompetenzen, die Beschäftigte erwerben
- 8 Team-/Unternehmens-/Geschäftskennzahlen (Anzahl Geschäftsabschlüsse, Kundenzufriedenheit) vor und nach Schulungen
- 9 Zeitersparnis/Produktivitätssteigerung
- 10 Bindung der Beschäftigten

Immer mehr Personalentwicklungsprofis weltweit nutzen Mitarbeiterumfragen, um Feedback einzuholen und die Zufriedenheit der Nutzer:innen zu ermitteln

Anteil der Personalentwickler:innen, die den Erfolg ihrer Weiterbildungsprogramme anhand von Umfragen unter Beschäftigten messen



Worin sich Personalentwickler:innen 2020 weitergebildet haben

Zeit für Weiterbildung muss sein

Sie stellen Ihren Kolleg:innen regelmäßig Lernangebote zur Verfügung, aber denken Sie auch an sich, wenn es darum geht, beruflich voranzukommen?

Machen Sie 2021 zu Ihrem Jahr und lassen Sie sich dabei von [Pamaly Bassey](#), Chief Learning and Diversity Officer bei Kraft Heinz, inspirieren. Sie empfiehlt, ein Jahr lang jeden Tag etwas Neues zu lernen:

„Sich etwas Neues vorzunehmen, kann enorme Energien freisetzen – selbst wenn Sie zunächst nur einige Minuten pro Tag investieren“, erklärt sie in einem [Beitrag auf LinkedIn](#). „Besonders motivierend ist es, wenn auch andere mitmachen, ihre eigenen Vorsätze formulieren und neue Erkenntnisse teilen. Dadurch kann eine lebendige Kultur des Lernens entstehen, voller Kreativität, gegenseitiger Unterstützung und Neugier.“

Die 5 beliebtesten deutschsprachigen Kurse bei Personalentwickler:innen in 2020

Sie fragen sich, wo Sie anfangen sollen? Testen Sie doch einmal diese frei zugänglichen Kurse.¹ Und wenn Sie sich für den [LinkedIn Learning Course Club](#) anmelden, erhalten Sie jedes Quartal eine Auswahl weiterer Kurse, die wir für Sie freigeschaltet haben.



[E-Learning: Technologien und Systeme](#)

von Tobias Hauser



[Agile Lernformate in Organisationen](#)

von Nele Graf



[Als Führungskraft das agile Lernen im Team unterstützen](#)

von Dr. Thomas Tillmann



[Coaching für mehr Wachstum](#)

von Dagmar Gerigk



[Das Personal der Zukunft](#)

von Ferihan Steiner

Was wollen Ihre Kolleg:innen dieses Jahr lernen?

Wir haben Personalentwickler:innen in der L&D Connect-Gruppe nach ihren Weiterbildungszielen für 2021 gefragt. Im Folgenden stellen wir einige Antworten vor. Lassen Sie sich inspirieren! Wir danken den hier zitierten Personen, dass sie ihre Lernziele mit uns teilen.

„Personalanalysen, Datenvisualisierung, Kreatives Schreiben und Suchmaschinenoptimierung.“

Sonia Malik,
Alliances Manager bei IBM Training and Skills (Boston, USA)

„Ein Coaching-Mindset entwickeln. Meiner Ansicht nach wird die größte Herausforderung 2021 das Wohlbefinden unserer Beschäftigten sein, vor allem was mentale Gesundheit und den Umgang mit Stress- und Angstgefühlen sowie Einsamkeit betrifft. Unternehmenslenker und Führungskräfte müssen die Tools an die Hand bekommen, um ihre Teams coachen und unterstützen zu können – und sie resilient zu machen, denn das Jahr wird noch viele Herausforderungen bereithalten.“

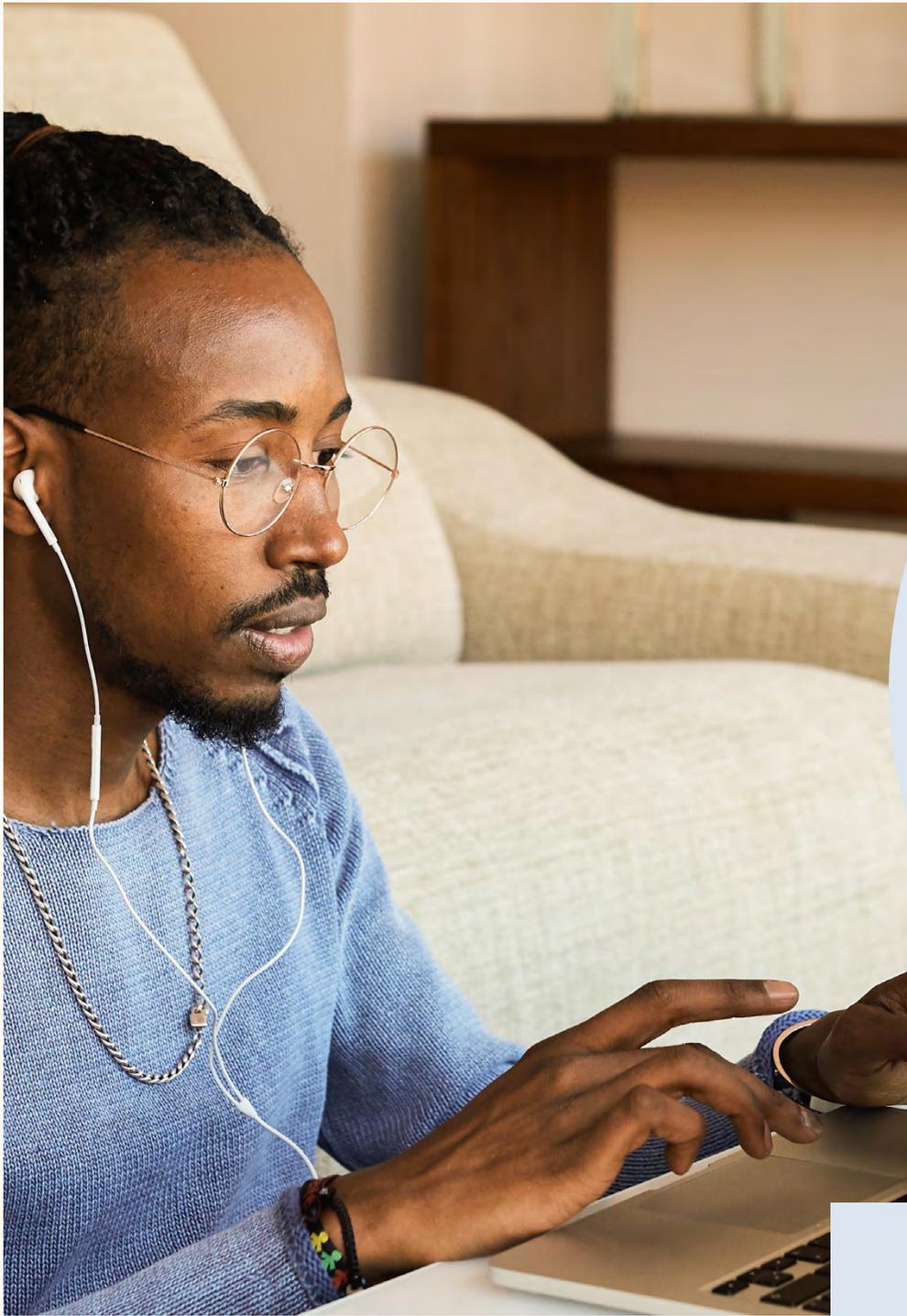
Mike Bedford,
People Development and Wellbeing Lead bei Education and Skills Funding Agency (Leeds, Vereinigtes Königreich)

„Führung und Management in einer hybriden Arbeitsumgebung, Resilienz für Führungskräfte und wie man ein angstfreies Arbeitsumfeld schafft.“

Diana Antwiwaa Amoako,
Managing Consultant bei Ideas & Update (Ghana)

Jetzt sind Sie dran: Was haben Sie sich für 2021 vorgenommen?

Teilen Sie anderen Ihre Lernziele mit und tauschen Sie hilfreiche Inhalte mit Kolleg:innen auf der ganzen Welt aus – in der **L&D Connect** -Gruppe auf LinkedIn, der offiziellen internationalen Community von LinkedIn Learning. ■



Neue Kompetenzen für eine neue Arbeitswelt

Lebenslanges Lernen: Weiterbildung, Umschulung und interne Mobilität

Die folgenden Zahlen werden Sie vielleicht überraschen. aut einem im Oktober 2020 veröffentlichten **Bericht des World Economic Forum** werden die infolge der Pandemie beschleunigte Automatisierung und die coronabedingten wirtschaftlichen Unsicherheiten zu einer Umverteilung der Arbeit zwischen Mensch und Maschine führen. Dadurch könnten bis 2025 weltweit 85 Millionen Jobs verloren gehen und 97 Millionen neue entstehen.

Einige der weltweit größten Unternehmen haben diese Umwälzungen bereits vor einigen Jahren kommen sehen und Millionen – wenn nicht Milliarden – investiert, um ihre Beschäftigten zukunftsfit zu machen und ihnen die Kompetenzen zu vermitteln, die sie brauchen, um in der neuen Arbeitswelt Erfolg zu haben. So hat JPMorgan Chase sein Weiterbildungsbudget von 250 Millionen US-Dollar um stattliche **350 Millionen US-Dollar** aufgestockt, um die Belegschaft weiterzuqualifizieren. Amazon investiert mehr als **700 Millionen US-Dollar** in die Weiterbildung seiner Beschäftigten. Und PwC nimmt sogar **3 Milliarden US-Dollar** in die Hand, um seine insgesamt 275.000 Beschäftigten innerhalb der nächsten 3 bis 4 Jahre im Rahmen der Kampagne „New World. New Skills.“ weiterzubilden.

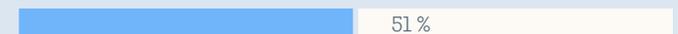
2021 wollen Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ihre Programme auf diese drei Bereiche ausrichten

Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region, für die diese Themen 2021 oberste Priorität haben

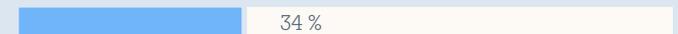
Weiterbildung und Umschulung



Führung und Management



Virtuelles Onboarding und Führung in Zeiten von Veränderung





Infineon macht seine Beschäftigten in der Produktion fit für die digitale Zukunft: „Beim Aufbau digitaler Kompetenzen müssen wir länderübergreifend die gesamte Belegschaft unterstützen – von der Produktion bis zum Backoffice“, erklärt **Jessica Richter**, Senior Director of People and Leadership Development des Unternehmens. Deshalb hat Infineon allen Beschäftigten Zugang zu Weiterbildungsangeboten ermöglicht, darunter 31.000 Mitarbeiter:innen in der Produktion. Mit speziellen Lernsettings und durch eine enge Abstimmung mit dem Top-Management unterstützt das Unternehmen alle Mitarbeiter:innen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung.

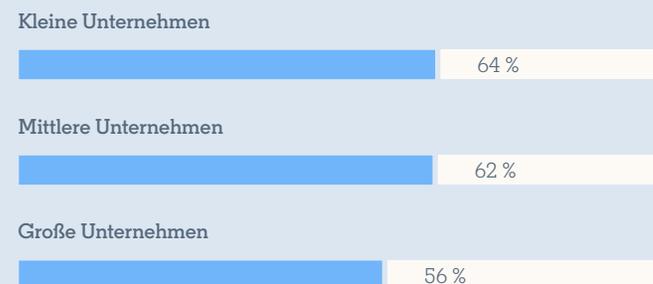
[Mehr erfahren](#)

Doch nicht nur die großen Konzerne setzen auf Weiterbildung. Auf die Frage, was 2021 der primäre Fokus ihrer Lernprogramme sein werde, nannten 59 % der Personalentwickler:innen Weiterbildung und Umschulung an erster Stelle. Das ist ein Anstieg von 15 % seit Juni 2020.

Interessanterweise hat das Thema für Personalentwickler:innen in kleinen Unternehmen (64 %) noch höhere Priorität als für ihre Kolleg:innen in großen Unternehmen (56 %). Das könnte daran liegen, dass viele Großunternehmen bereits über gut funktionierende Weiterbildungsprogramme verfügen.

Die Zahl der Personalentwickler:innen in KMU weltweit, die 2021 Weiterbildungs- und Umschulungsangebote anbieten wollen, ist gestiegen

Anteil der Personalentwickler:innen in Unternehmen mit entsprechender Größe, die ihren Fokus 2021 auf Weiterbildung und Umschulung legen wollen



Vorgesetzte – unverzichtbar für die Lernmotivation

Für die meisten Personalentwickler:innen sind Weiterbildung und Umschulung relativ neue Aufgaben. Erschwerend kommt hinzu, dass es hinsichtlich der Frage, wie man diese Programme strategisch plant, mit Ressourcen ausstattet und umsetzt, kein Patentrezept gibt. In dieser neuen Arbeitswelt tasten wir uns gerade alle gemeinsam vor. Deshalb wollten wir von den Befragten wissen, welche Hebel sie nutzen, um die Weiterbildung in ihrem Unternehmen voranzutreiben.

Das Ergebnis: Knapp mehr als die Hälfte (54 %) der befragten Personalentwicklungsprofis in der DACH-Region setzt bei der Steigerung der Lernmotivation und beim Kompetenzerwerb auf die Unterstützung von Vorgesetzten. Eigentlich logisch: Denn für die Performance und Entwicklung ihrer Teams sind nun mal die Führungskräfte verantwortlich. Interessant ist auch, dass unsere Kunden die Führungskräfte ihres Unternehmens in der Gesprächsführung schulen, damit sie Entwicklungsgespräche mit ihren Teams führen können. Für Personalentwicklungsprofis gibt es hier allerdings noch viel zu tun: Denn nur 40 % der weltweit befragten Beschäftigten geben an, dass ihre Vorgesetzte bzw. ihr Vorgesetzter sie in den vergangenen 6 Monaten dazu

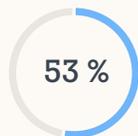
ermuntert habe, Neues zu lernen. Gleichzeitig sagen mehr als die Hälfte (53 %), ihre Vorgesetzten unterstützen ihre beruflichen Ziele.



der Personalentwickler:innen in der DACH-Region beziehen Vorgesetzte mit ein, um die Lernmotivation und den Kompetenzerwerb in der Belegschaft zu fördern.



der Beschäftigten weltweit sagen, ihre Vorgesetzten animieren sie dazu, Neues zu lernen.



der Beschäftigten weltweit berichten, ihre Vorgesetzten unterstützen ihre beruflichen Ziele.

Personalentwicklungsprofis nutzen verschiedene Hebel, um den Kompetenzerwerb im Unternehmen voranzutreiben

Anteil der Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die diese Maßnahmen nutzen, um die Belegschaft weiterzubilden und umzuschulen

Gemeinsam mit den Vorgesetzten die Lernmotivation steigern und den Kompetenzerwerb fördern



Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten durch Kursempfehlungen und erforderliche Kompetenzen aufzeigen



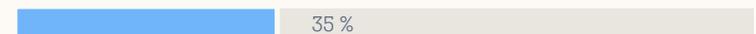
Feedbackschleifen einrichten, um den Kompetenzbedarf zu ermitteln und Kursempfehlungen zu geben



Mithilfe interner Daten und Tools Kompetenzlücken im Unternehmen identifizieren



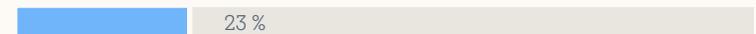
Zusammenarbeit mit dem Recruiting- und/oder HR-Team, um den Kompetenzbedarf zu ermitteln



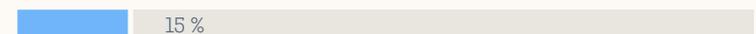
Enge Abstimmung mit der Unternehmensführung, um Lernprogramme auf die infolge der Pandemie geänderte Unternehmensstrategie abzustimmen



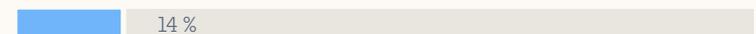
Durchführung von Kompetenzbewertungen, um die in der Belegschaft vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erfassen



Anhand externer Datenquellen und Tools branchenrelevante Kompetenzlücken ermitteln



Umfassende Umschulungsprogramme entwickeln, um neue oder schwer vermittelbare Stellen zu besetzen



Interne Mobilität wird 2021 ein Muss

Sicher haben Sie in letzter Zeit viel über interne Mobilität gehört. Doch worum geht es dabei genau? Von interner Mobilität spricht man, wenn Beschäftigte innerhalb des Unternehmens die Stelle wechseln. Fast die Hälfte (45 %) der befragten Personalentwickler:innen in der DACH-Region berichten, dass die interne Mobilität im Zuge der Pandemie stark an Bedeutung gewonnen hat. Das zeigen auch die LinkedIn Daten: Von April bis August 2020 lag die interne Mobilitätsrate 20 % über dem Vorjahreswert desselben Zeitraums. Und überall auf der Welt wechseln Beschäftigte innerhalb des Unternehmens. Am häufigsten in Deutschland, wo die digitale Transformation im Mittelpunkt der Lernangebote steht. Hier ist die Rate am höchsten.

45 %

Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region, denen zufolge die interne Mobilität im Zuge von Corona an Bedeutung gewonnen hat

15 %

Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region, in deren Unternehmen sich ein Team oder eine Person zentral um interne Mobilitätsprogramme kümmert

Die meisten Unternehmen haben keine „Abteilung für interne Mobilität“ oder Beschäftigte, die sich speziell um dieses Thema kümmern. Interne Mobilität ist daher eher eine funktionsübergreifende Aufgabe. Die Personalentwicklung spielt dabei allerdings eine entscheidende Rolle: Ein Drittel (31 %) der Befragten in Deutschland, Österreich und der Schweiz unterstützen die Unternehmensspitze nach eigenen Angaben beim Identifizieren von derzeitigen und zukünftigen Kompetenzlücken, sie entwickeln Tools zum Aufbau interner Mobilitätsprogramme (28 %) und helfen dabei, benachbarte Kompetenzen zu bestimmen (33 %) – also Kompetenzen, die mit den Kenntnissen und Fähigkeiten, die das Unternehmen aufbauen will, verwandt sind.

Sidebar: Wie Nationwide seine Belegschaft mit der „Future of Work“-Kampagne fit für die digitale Zukunft macht



Im Januar 2020 beschloss Nationwide, verstärkt in die Weiterbildung seiner Beschäftigten zu investieren. Dazu nahm das Unternehmen 160 Millionen US-Dollar in die Hand und bot den Beschäftigten im Rahmen der „Future of Work“-

Kampagne zusätzliche Benefits und Incentives.

Damit nicht genug: Mit dem Geld sollte zudem ein auf 5 Jahre angelegtes Programm zur Weiterbildung und Umschulung von 28.000 Beschäftigten in den USA finanziert werden, bei dem diese mit individuellen Lernplänen arbeiten. Das Ziel: die Beschäftigten durch neue Lernformate fit für die Zukunft machen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und ihre digitalen Kompetenzen schulen, damit sie mit dem rasanten technologischen Wandel, der mittlerweile alle Branchen erfasst hat, Schritt halten können.

Wie Gale King, Chief Administrative Officer bei Nationwide, erklärt: „Weiterbildung ist unsere Investition in die Zukunft, durch die wir sicherstellen wollen, dass alle Beschäftigten die Kompetenzen erwerben, die sie in der Welt von morgen brauchen. Dazu zählen digitale Gewandtheit und zukunftsorientierte Fähigkeiten wie Führung, Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit. Allen Beschäftigten stehen pro Jahr 8 Stunden für Weiterbildung zu Verfügung, die sie im Rahmen eines individuellen, auf ihre jeweilige Karrierestufe abgestimmten Lernplans einsetzen können.“

Seit Covid-19 hat die interne Mobilität zugenommen.

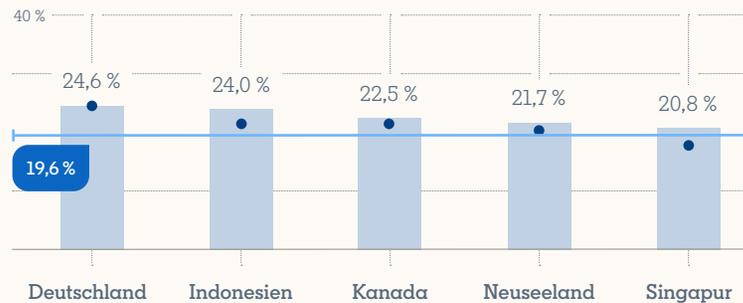
Seit Covid-19 hat die interne Mobilität zugenommen. Die interne Mobilitätsrate beschreibt den Anteil der Stellenwechsel innerhalb eines Unternehmens an der Gesamtzahl der Stellenwechsel



Länder mit der höchsten internen Mobilität seit Covid-19

Interne Mobilitätsraten im Zeitraum April bis August 2020

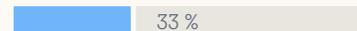
— Weltweiter Durchschnitt ● Durchschnitt der letzten 5 Jahre



Die Personalentwicklung wirkt entscheidend an internen Mobilitätsprogrammen mit

Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region, die diese Aufgaben im Rahmen der internen Mobilitätsprogramme ihres Unternehmens wahrnehmen

Mitwirkung beim Identifizieren von benachbarten Kompetenzen



Unterstützung bei der Bestimmung von Kompetenzlücken:



Entwicklung von Tools zur internen Mobilität



Und **Tishia Damschroder**, Associate Vice President of Enterprise Learning and Development bei Nationwide, fügt hinzu: „Wir möchten, dass unsere Beschäftigten erkennen: Der Erwerb neuer Kompetenzen, vor allem digitaler, ist genauso wichtig wie die Weiterbildung in fachspezifischer Hinsicht.“

Um die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter:innen zu stärken, stellt die Personalentwicklung ausgewählte und auf die wichtigsten Kompetenzen abgestimmte Ressourcen bereit, lässt den Beschäftigten aber gleichzeitig genügend Raum zu entscheiden, was sie wie und wann lernen wollen. „Was die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft angeht, könnten wir nicht zufriedener sein“, so Tishia Damschroder. „Viele Beschäftigte haben weit mehr als die vorgesehenen 8 Stunden absolviert. Manche haben das Programm sogar bereits in der ersten Woche abgeschlossen und wollten sofort mehr.“

Dem kann **Laura Mierzejewski**, Director of Learning Excellence, nur zustimmen: „Die Mitarbeiter:innen erzählten mir, dass sie auf **LinkedIn Learning** so viele spannende Lerninhalte gefunden haben, die weit über das hinausgehen, was wir für die ‚Future of Work‘-Kampagne geplant haben.“

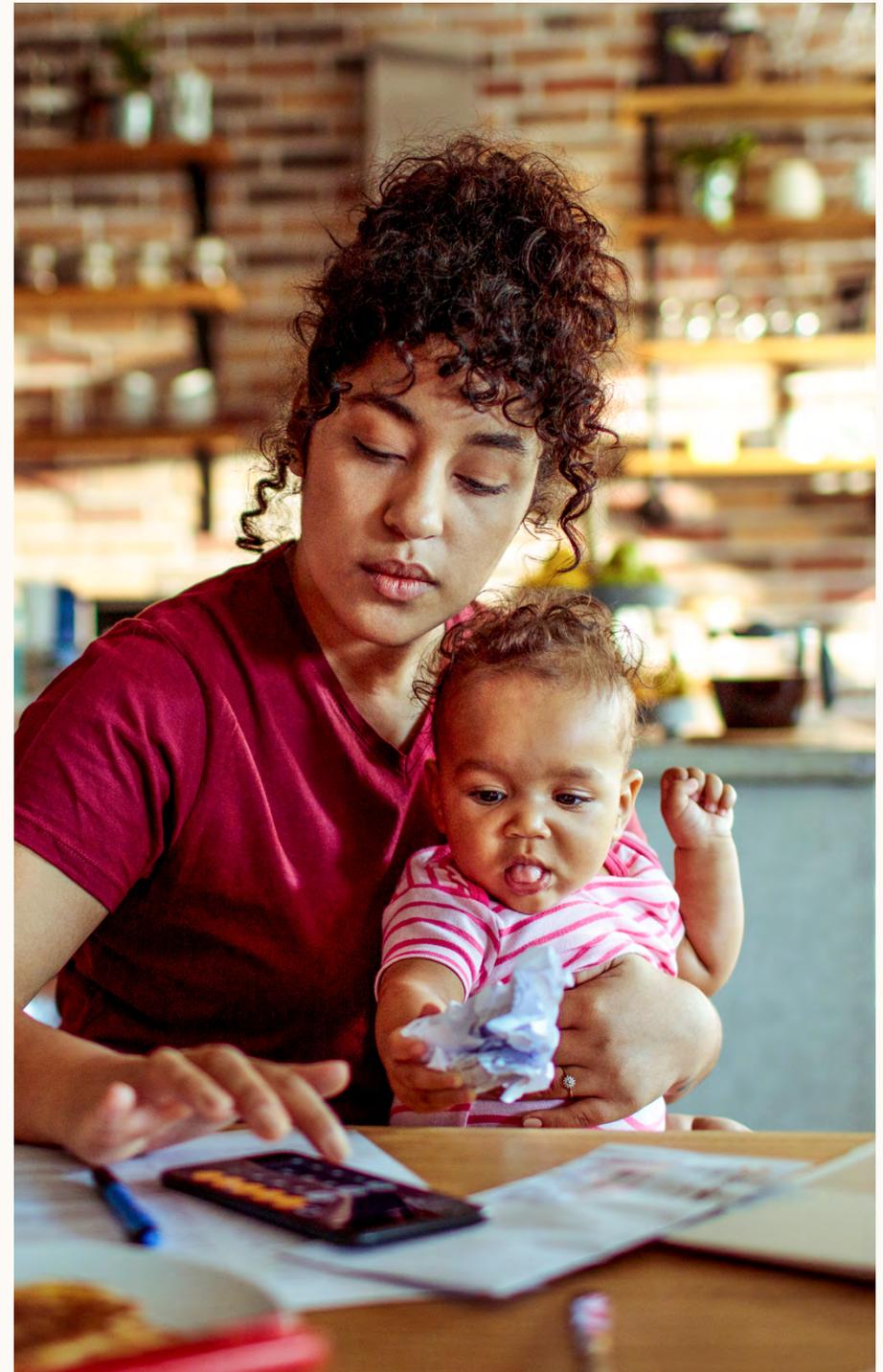
Auch **Rebecca Schoepfer**, SVP of Talent & Organization Effectiveness bei Nationwide, ist begeistert, wie gut die Kampagne ankommt: „Mit Future of Work ist es uns gelungen, eine kontinuierliche Kultur des Lernens zu etablieren, und unsere Teams nutzen das Format mit großer Begeisterung, denn sie wissen, sie müssen Neues lernen, um in einer Welt des Wandels mithalten zu können.“

[Mehr erfahren](#)

Immer mehr Beschäftigte wechseln in für sie völlig neue Tätigkeitsbereiche

Viele glauben, dass es Mitarbeiter:innen, die über benachbarte Kompetenzen verfügen – also Kenntnisse und Fähigkeiten, die anderen geforderten Kompetenzen ähneln –, leichter fällt, neue Tätigkeiten zu übernehmen. Unsere Daten zeigen jedoch: Das stimmt so nicht. Eine vom **Data-Science-Team von LinkedIn** für das World Economic Forum durchgeführte Analyse zeigt, dass Beschäftigte, die innerhalb der vergangenen 5 Jahre in neue Tätigkeitsfelder gewechselt sind, vorher in völlig anderen Bereichen gearbeitet haben. Ein Beispiel: Die Hälfte derjenigen, die mittlerweile im Bereich Data Science und künstliche Intelligenz (KI) tätig sind, kommen aus Branchen, die in keinsten Weise mit diesen verwandt sind. Dieser Eindruck verstärkt sich noch, wenn man Stellen im Ingenieursbereich (67 %), in der Redaktion (72 %) und im Vertrieb (75 %) betrachtet. Besonders interessant: Beschäftigte, die in den Bereich Daten und KI gewechselt sind, weisen den größten Unterschied in ihrem Kompetenzprofil auf: Die Hälfte von ihnen verfügt über Kenntnisse und Fähigkeiten, die sich kaum mit denen ihrer Kolleg:innen decken.

Das gibt Hoffnung, zeigt es doch, dass Menschen viel mehr in der Lage sind, Neues zu lernen und in erfolgskritische Positionen zu wechseln, als viele dachten. Und das ist auch nötig angesichts des rasanten technologischen Wandels und der Notwendigkeit, Beschäftigte zu halten und in anderen Bereichen einzusetzen, um in der neuen Arbeitswelt bestehen zu können, wie die Prognose des World Economic Forum nahelegt.



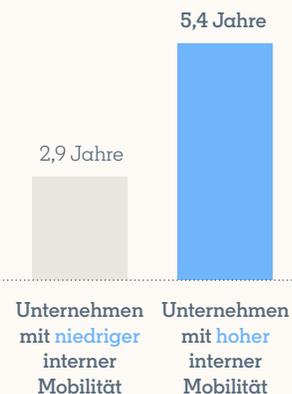
Höhere Motivation und Bindung der Beschäftigten – der ROI der internen Mobilität

Den ROI von Weiterbildung zu bestimmen ist alles andere als einfach, wie wir zu Beginn des Reports gesehen haben. Bei internen Mobilitätsprogrammen sieht das jedoch ganz anders aus (hoffentlich!). LinkedIn Daten zufolge bleiben Beschäftigte fast zweimal so lange in Unternehmen, die eine hohe interne Mobilität aufweisen. Das ist eine beeindruckende Zahl angesichts der Produktivitätsverluste und Kosten, die der Abgang einer Arbeitskraft verursacht.

Doch nicht nur die Bindung der Beschäftigten steigt: Beschäftigte, die einem Unternehmen länger treu bleiben, sind auch motivierter. Aktuellen Glint-Daten zufolge sind Beschäftigte, die intern gewechselt haben, 3,5-mal so häufig motiviert wie Kolleg:innen, die ihre alte Stelle behalten haben. Das gilt auch andersherum: Motivierte Beschäftigte nehmen eher an internen Mobilitätsprogrammen teil, wie 82 % der Personalentwickler:innen berichten. Eine echte Win-win-win-Situation also – für Sie, die Beschäftigten und das Unternehmen.

Beschäftigte in Unternehmen mit hoher interner Mobilität bleiben fast 2-mal so lange bei ihrem Arbeitgeber

Durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Unternehmen mit hoher und niedriger interner Mobilität (oberstes und unterstes Quartil)



82 % der Personalentwickler:innen weltweit zufolge finden motivierte Beschäftigte eher eine neue Stelle im Unternehmen.

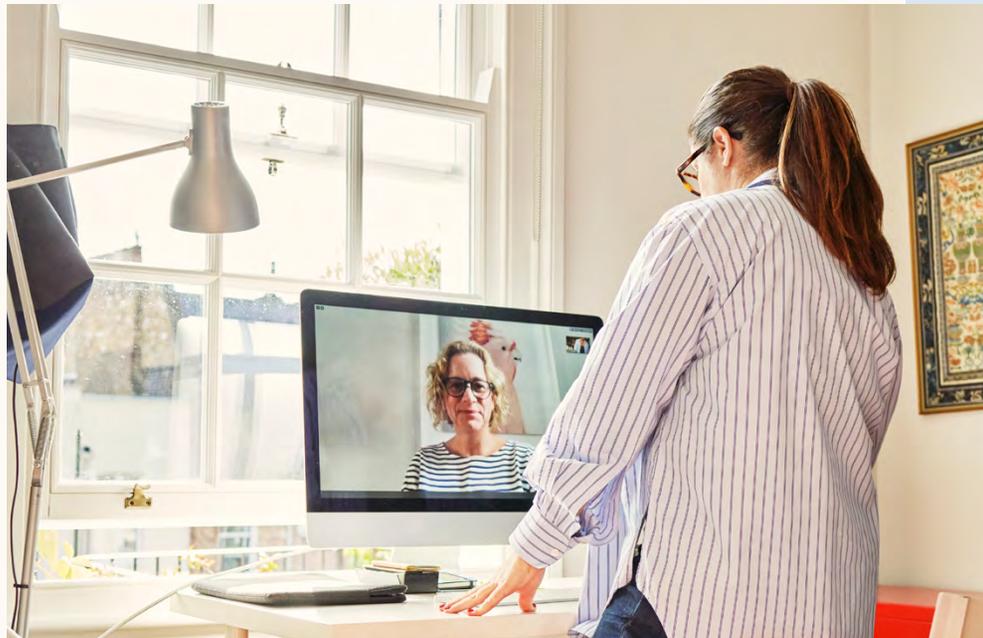
Beschäftigte, die intern wechseln, sind 3,5-mal so häufig motiviert wie Kolleg:innen, die auf ihrer alten Stelle bleiben.

Beschäftigte wechseln häufiger intern und bekommen Unterstützung von ihrem Vorgesetzten

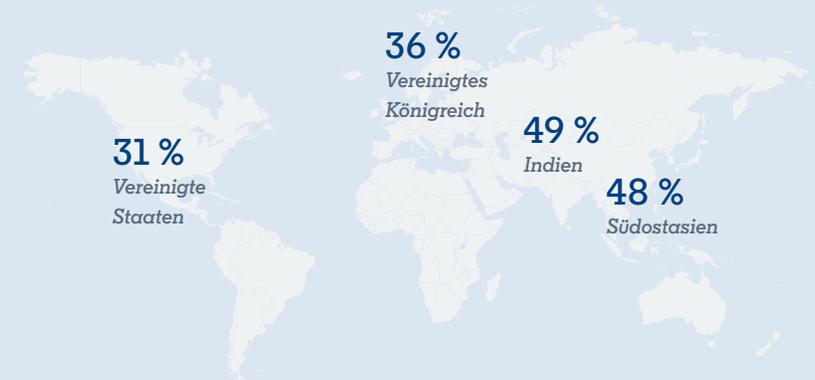
Und wie stehen die Beschäftigten zum Thema interne Mobilität? Scheinbar gut, denn sie bilden sich bereits weiter oder lassen sich umschulen, um neue Aufgaben übernehmen zu können. Mehr als ein Drittel (38 %) der Beschäftigten weltweit haben an Weiterbildungsprogrammen teilgenommen, um innerhalb ihres Unternehmens neue Chancen wahrzunehmen – allerdings mit regionalen Unterschieden. Was jedoch überall gleich ist: Eine überwältigende Zahl an Vorgesetzten (91 %) unterstützt ihre Beschäftigten beim Stellenwechsel und betrachtet Weiterbildung als hilfreiches Werkzeug, um Kompetenzlücken im Team zu schließen.

Weiterbildung und interne Mobilitätsprogramme machen Unternehmen fit für die Zukunft

In der neuen Arbeitswelt haben Personalentwickler:innen und Unternehmensverantwortliche die Pflicht, ihre Beschäftigten mitzunehmen und ihnen die Chance zu geben, einer Arbeit nachzugehen, die sie motiviert und die gleichzeitig das Unternehmen voranbringt. Wenn Beschäftigte in Positionen, die für Unternehmen nicht länger erfolgskritisch sind, die Möglichkeit erhalten, neue Kompetenzen zu erwerben und wichtigere Aufgaben zu übernehmen, bleiben sie zukunftsfit und anpassungsfähig. ■

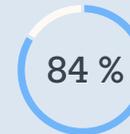


Anteil der Personalentwickler:innen, die sich weiterbilden, um intern die Stelle zu wechseln



91 %

der Vorgesetzten weltweit unterstützen ihre Beschäftigten dabei, innerhalb des Unternehmens zu wechseln



84 %

der Vorgesetzten weltweit sind der Meinung, dass Weiterbildung helfen kann, Kompetenzlücken zu schließen

Worauf es 2021 ankommt: Resilienz, digitale Gewandtheit und Kreativität

Die Herausforderungen des Jahres 2020 haben uns mindestens zwei Dinge gelehrt: Erstens müssen wir resilienter werden, um besser auf unvorhergesehene, rasante Veränderungen reagieren zu können. Und zweitens müssen wir neue Wege der virtuellen (Zusammen-)Arbeit erlernen. Die gute Nachricht: Resilienz und digitale Gewandtheit sind genau die Kompetenzen, die wir dazu brauchen.

Was ist Resilienz und wissen die Beschäftigten, wie wichtig sie ist?

In ihrem LinkedIn Learning-Kurs **Enhancing Resilience** definiert **Gemma Leigh Roberts** Resilienz als eine erlernbare Kompetenz oder Geisteshaltung, die Menschen hilft, in der neuen Arbeitswelt zu bestehen. „Indem wir unsere Resilienz stärken, können wir noch mehr im Job erreichen“, erklärt sie. „Dabei geht es nicht allein darum, den kompetenten Umgang mit Veränderungen zu lernen, sondern auch darum zu verstehen, wie man das Beste aus sich herausholt.“ Ein Mindset also, das Beschäftigten hilft, gute Arbeit zu leisten – egal, welche Veränderungen und Herausforderungen auf sie warten.

Und was sagen die Beschäftigten dazu? Knapp zwei Drittel (60 %) sind der Meinung, dass sie durch Weiterbildung anpassungsfähiger werden.

60 %



der Beschäftigten weltweit sind der Meinung, dass Weiterbildung ihnen hilft, sich besser an Veränderungen anzupassen

In einer Zeit beispielloser Veränderungen kommt es auf Transformation und agiles Lernen an. Unternehmensverantwortliche haben erkannt, dass die Beschäftigten agiler und innovativer werden müssen. Und sie würdigen die strategische Rolle der Personalentwicklung bei der Aufgabe, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen.“ **Mehr erfahren**

Cheryll Ruth Lat-Agsaoay,
Vice President of Human Resources, SM Supermalls in Manila, Philippines



Wie unterscheiden sich digitale Gewandtheit und digitale Transformation?

Wikipedia definiert **digitale Transformation** als „fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der [...] speziell Unternehmen betrifft“. Mit anderen Worten: Digitale Transformation ist die Art und Weise, wie Unternehmen Technologien, Personal und Prozesse einsetzen, um Innovation zu betreiben und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Aus Sicht der Personalentwicklung ist digitale Transformation ein Lernprogramm, während digitale Gewandtheit bedeutet, dass eine Person die technologischen Kompetenzen besitzt, die sie braucht, um in einer zunehmend digitalen Welt effektiv handeln zu können. Das umfasst eine Reihe von Fähigkeiten – vom Umgang mit der Microsoft Office-Suite bis zur Nutzung fortschrittlicher KI.

Für unsere LinkedIn Learning-Kunden haben wir einen **Lernpfad zur digitalen Transformation** konzipiert. Dieser Lernpfad umfasst mehr als 10 Stunden, mit denen die Mitarbeiter:innen ihre digitalen Kompetenzen erweitern können.



Lernpfad

Führen im Zeitalter der Digitalen Transformation

„Das britische Verteidigungsministerium stand vor der Herausforderung, seine Soldat:innen und alle anderen Beschäftigten fit für die neuen technischen Anforderungen zu machen. Wir stellten fest, dass unsere Manager:innen der mittleren Ebene Kompetenzlücken im Bereich Digitales aufwiesen. Durch ein frei zugängliches E-Learning-Angebot ist es uns gelungen, unsere neuen ‚technischen Soldat:innen‘ mit dem Wissen und den Kompetenzen auszustatten, die sie für die Ausführung von modernen, datengestützten Operationen benötigen.“ **Mehr erfahren**

Captain Neil Donaghy,
Strategy Development & Change Manager im britischen
Verteidigungsministerium (Chichester, Vereinigtes Königreich)

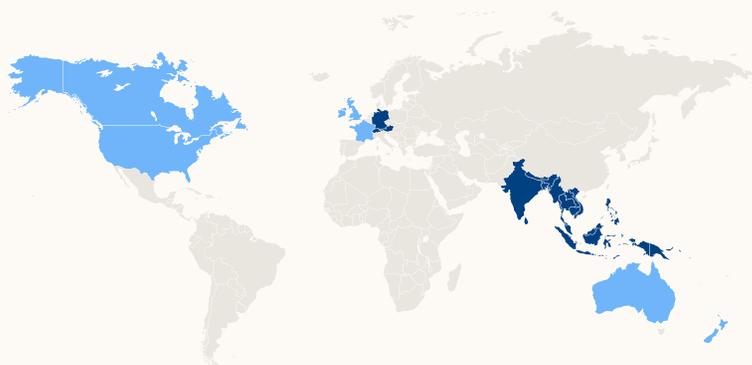
Kompetenzen, die Personalentwickler:innen in der DACH-Region 2021 für am wichtigsten erachten

- | | | | |
|---|---|----|-----------------------------------|
| 1 | Technologische Kompetenzen/
digitale Gewandtheit | 6 | Stressbewältigung/
Achtsamkeit |
| 2 | Resilienz und
Anpassungsfähigkeit | 7 | Change Management |
| 3 | Funktionsübergreifende
Zusammenarbeit | 8 | Führung in Zeiten des
Wandels |
| 4 | Emotionale Intelligenz | 9 | Kreativität |
| 5 | Kommunikation in Remote
oder global verteilten Teams | 10 | Zeitmanagement |

Besonders interessant: In allen untersuchten Ländern landeten Resilienz und digitale Gewandtheit auf den ersten beiden Plätzen. In den USA, Kanada, Frankreich, dem Vereinigten Königreich und Neuseeland wurde Resilienz als die wichtigste Kompetenz und technologische Kompetenz als die zweitwichtigste genannt. In Deutschland, Österreich, der Schweiz, Südostasien und Indien war es genau andersherum: Hier landeten technologische Kompetenzen auf Platz 1 und Resilienz auf Platz 2.

Die Top-2-Kompetenzen in den untersuchten Regionen

- 1. Resilienz | 2. Digitale Gewandtheit ● 1. Digitale Gewandtheit | 2. Resilienz



Was ist wichtiger: Resilienz oder digitale Gewandtheit? – Es kommt darauf an.

Bei der Frage, welche Kompetenzen ihrer Ansicht nach am wichtigsten seien, um in der neuen Arbeitswelt Erfolg zu haben, konnten die Personalentwicklungsprofis, die wir weltweit befragt haben, aus einer Vielzahl von Antworten wählen – vom Zeitmanagement bis zur Kommunikation in Remote Teams. Das Ergebnis in der DACH-Region war eindeutig: Technologische Kompetenzen/digitale Gewandtheit landete auf dem ersten Platz, Resilienz auf dem zweiten.

Die Kreativität nicht vergessen

2019 und 2020 landete Kreativität in der Liste der Kompetenzen, die Unternehmen am dringendsten suchten, auf Platz 1. Es ist natürlich immer spannend, welche Antwort am häufigsten genannt wird; ebenso interessant ist aber, was auf dem letzten Platz landet. Und das war diesmal die Kreativität.

In ihrem kürzlich erschienenen Buch **The Curious Advantage** argumentieren Paul Ashcroft, Simon Brown und Garrick Jones, dass Neugier der größte Werttreiber im neuen digitalen Zeitalter sei. Und die wichtigste Kompetenz, um im digitalen Alltag und angesichts einer unsicheren Zukunft zu bestehen.

Nehmen wir die Autoren also beim Wort – und schreiben wir Kreativität nicht gleich ab. Um in der neuen Wirtschaftswelt zu bestehen, brauchen Unternehmen Beschäftigte, die Probleme kreativ lösen können. Kreativität hilft uns, uns gemeinsam an diese neue Arbeitswelt anzupassen – ja mehr noch: in ihr zu reüssieren.

Resilienz aufbauen und Schutzausrüstung fordern – das LinkedIn Learning-Pilotprojekt bei J&J Sigma

Die Ergebnisse eines zweimonatigen Pilotprojekts mit LinkedIn Learning-Kursen für junge Krankenpfleger:innen bestätigen eindrucksvoll: Grundlegende persönliche Führungsqualitäten und Resilienz – Kompetenzen, die in der vorklinischen theoretischen Ausbildung nicht vermittelt werden – sind für den Erfolg dieser Berufsgruppe entscheidend.

Obwohl das Pilotprojekt mitten in Zeiten von COVID-19 stattfand, schlossen es 80 % der Teilnehmer:innen ab. Alle befragten Krankenpfleger:innen waren sich einig, dass das Programm sehr nützlich gewesen sei. Einige berichteten sogar, bestimmte Kurse hätten sie genau zum richtigen Zeitpunkt mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet, um Schulungen zum Anlegen von Schutzausrüstung und andere COVID-19-relevante Trainings einzufordern.

„Das Ziel des Programms besteht darin, die natürlichen Führungskompetenzen von Krankenpfleger:innen frühzeitig in ihrer Laufbahn zu stärken“, erklärt **Julie Cornell** vom Johnson & Johnson Center for Health Worker Innovation. „Wir sind überzeugt, dass Krankenpfleger:innen treibende Kräfte des Wandels sind. Deshalb sollten sie Teil einer neuen, vielfältigen Generation von Führungskräften sein und das Gesundheitssystem auf allen Ebenen mitgestalten – vom Krankenbett bis in die Vorstandsetage.“

[Mehr erfahren](#)



Wer wird die digitale Transformation anführen – Unternehmen oder die Politik?

Jede technologische Neuerung hat bislang mehr Arbeitsplätze geschaffen, als sie vernichtet hat. Das wird auch dieses Mal so sein. Wie im Vorwort dieses Reports erwähnt, rechnet das **World Economic Forum** damit, dass bis 2025 85 Millionen Jobs verschwinden, gleichzeitig aber 97 Millionen neue entstehen werden. Das werden vor allem technologische Berufe sein, für die u. a. Kenntnisse und Fähigkeiten in den Bereichen KI, Blockchain, Datensicherheit und neue Programmiersprachen nötig sind.

Vor diesem Hintergrund intensivieren sowohl Unternehmen als auch die Politik ihre Bemühungen, Millionen von Arbeitskräften umzuschulen, um sie fit für die digitale Wirtschaft zu machen. Letztes Jahr **kündigte Microsoft an, 25 Millionen Beschäftigte weiterbilden zu wollen** – mit LinkedIn Learning.

Aber auch Staaten investieren in die digitale Zukunftsfähigkeit ihrer Bürger:innen. So ermöglichte **Kolumbien** 500.000 Studierenden, Lehrkräften und Beschäftigten Zugang zu LinkedIn Learning, um sie beim Aufbau technischer und sozialer Kompetenzen zu unterstützen.

2021 ist mit vielen weiteren solcher Weiterbildungsinitiativen zu rechnen – sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor. Denn der technologische Wandel wird weiter an Tempo gewinnen. ■

Diversität und Inklusion: Wie die Personalentwicklung zu einer faireren Arbeitsumgebung beiträgt

„Wir leben in einer Zeit der rassistischen Diskriminierung, die durch die Pandemie – die People of Color und andere benachteiligte Gruppen besonders hart getroffen hat – noch verstärkt wird. In einer solchen Zeit müssen Unternehmen als Triebkräfte von wirtschaftlicher Teilhabe und Wohlstand eine führende Rolle bei der Gestaltung einer gerechteren Zukunft für alle übernehmen. Und als Individuen müssen wir sowohl in uns hineinhören als auch unseren Blick nach außen richten, um sicherzustellen, dass wir die Veränderung, die wir uns wünschen, auch selbst leben. Dann ist eine gerechtere Welt möglich“, so [Rosanna Durruthy](#), Vice President, Global Diversity, Inclusion, and Belonging bei LinkedIn in einem [Blogbeitrag](#) im Oktober 2020, in dem sie neue Ergebnisse einer LinkedIn Studie zu diesem Thema vorstellt.

Beschäftigte People of Color haben es am Arbeitsplatz besonders schwer. So fühlt sich der Studie zufolge eine von vier Fach- und Führungskräften, die als People of Color gelten, aufgrund ihrer Hautfarbe bei der Gewährung von Aufstiegsmöglichkeiten benachteiligt. Und ein Drittel hat das Gefühl, Entwicklungsmöglichkeiten verpasst zu haben, weil das Unternehmen keine Mentoren- und Unterstützungsprogramme anbietet. Mitarbeiter:innen, die dieser Gruppe angehören, berichten auch, dass ihnen eine Vertrauensperson am Arbeitsplatz fehlt – jemand, der sich für andere einsetzt und die Inklusion im Unternehmen vorantreibt. Aktive Unterstützung durch eine Vertrauensperson ist eine entscheidende Voraussetzung für eine inklusive Unternehmenskultur. Den Ergebnissen unserer Studie zufolge hat jedoch fast die Hälfte (48 %) der Fach- und Führungskräfte, die als People of Color gelten, niemanden, der sich für ihre Belange einsetzt. Das Fehlen einer solchen Ansprechperson hat Folgen: Mehr als ein Viertel (26 %) der Befragten fühlt sich am Arbeitsplatz isoliert. Und ein Drittel (33 %) hat schon einmal Diskriminierung und/oder Mikroaggression im Büro erlebt.

Von Diversität und Inklusion profitieren Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen

Programme zur Förderung von Diversität und Inklusion (D&I) wirken sich messbar positiv aus – und das gleich auf mehreren Ebenen. Berichte von **McKinsey**, **Deloitte**, dem **Corporate Executive Board**, **Gartner**, der **Harvard Business Review** und **anderen** zeigen eindrucksvoll, dass Unternehmen mit D&I-Programmen deutlich erfolgreicher sind. Sie erzielen zum Beispiel höhere Umsätze und ihr Aktienkurs steigt. Doch nicht nur das: Diese Unternehmen sind auch kreativer und produktiver. Das hat uns neugierig gemacht und so haben wir unsere **eigenen Daten** hinzugezogen: Und tatsächlich: Unternehmen mit D&I-Programmen werden mit 22 % höherer Wahrscheinlichkeit als Branchenführer mit Top-Talenten wahrgenommen und gelten mit 12 % höherer Wahrscheinlichkeit als inklusive Arbeitgeber mit einer vielfältigen Belegschaft.

Unternehmen, die D&I-Programme anbieten, werden:

mit 22 %

höherer Wahrscheinlichkeit als Branchenführer mit Spitzenpersonal wahrgenommen

mit 12 %

höherer Wahrscheinlichkeit als inklusive Arbeitgeber mit einer vielfältigen Belegschaft wahrgenommen

Auf Grundlage von **LinkedIn Daten**.

D&I steht ganz oben auf der Prioritätenliste

Es wird sicher noch einige Zeit dauern, bis unsere (Arbeits-)Welt wirklich inklusiver und fairer ist, aber wir sind bereits auf einem guten Weg. Für die Mehrheit der Unternehmensverantwortlichen weltweit ist D&I mittlerweile ein zentrales Thema. Im Rahmen unserer Studie geben knapp zwei Drittel (64 %) der Personalentwicklungsprofis weltweit – 41 % in der DACH-Region und fast drei Viertel (73 %) in Nordamerika – an, D&I-Programme seien mittlerweile eine Top-Priorität im Management. Und Personalentwickler:innen gestalten Programme, die diese Initiativen unterstützen. Bei der Frage, welche Programme sie für 2021 planen, landete D&I weltweit auf Platz 2 (direkt hinter „Führung in Zeiten des Wandels“) und in Nordamerika sogar auf Platz 1.

Programme, die Personalentwickler:innen weltweit 2021 umsetzen wollen:

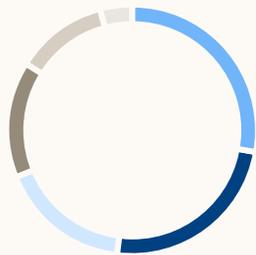
- 1 Führung in Zeiten des Wandels
- 2 **Diversität und Inklusion**
- 3 Umfassende Weiterbildung oder Umschulung
- 4 Digitaler Wandel
- 5 Virtuelle „Lunch and Learn“-Events

Für 64 % der Personalentwickler:innen weltweit und 41 % in der DACH-Region sind D&I-Programme 2021 eine Priorität.

D&I-Team und Personalentwicklung im Tandem – ein starkes Team

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass das Thema D&I Einzug in ihre Weiterbildungsprogramme halten muss, damit wirkliche Veränderungen möglich sind und eine inklusive Kultur entsteht. Deshalb verschwimmen die Grenzen zwischen den Verantwortlichkeiten von D&I-Team und Personalentwicklung immer mehr. Auf die Frage, wie die Aufgabenverteilung zwischen Personalentwicklung und D&I-Team in ihrem Unternehmen organisiert ist, gaben die Personalentwickler:innen weltweit ganz unterschiedliche Antworten: In einigen Fällen ist das D&I-Team für Diversität und Inklusion zuständig (24 %), in anderen Fällen die Personalentwicklung (12 %). In wieder anderen Unternehmen entwickeln beide Teams gemeinsam entsprechende Programme (28 %). Es scheint also keinen Königsweg zu geben. Was wir aber mit Sicherheit sagen können: D&I wird 2021 für die Mehrheit der Personalentwickler:innen an Bedeutung gewinnen. 79 % der Befragten verfügen bereits über ein D&I-Programm oder möchten 2021 ein solches auf den Weg bringen.

Welche Rolle nimmt die Personalentwicklung in der D&I-Strategie Ihres Unternehmens ein?



- 28 % Personalentwicklung und das D&I-Team entwickeln die D&I-Strategie und entsprechende Programme gemeinsam.
- 24 % Das D&I-Team ist federführend für D&I-Programme zuständig.
- 17 % In meinem Unternehmen gibt es derzeit kein D&I-Programm und es ist auch keines geplant.
- 15 % In meinem Unternehmen gibt es noch kein D&I-Programm, es ist aber in Planung.
- 12 % Die Personalentwicklung ist federführend für D&I-Programme zuständig, da es bei uns kein D&I-Team gibt.
- 4 % Sonstiges

Anteil der Personalentwickler:innen weltweit, die der jeweiligen Aussage zugestimmt haben.

D&I bei MediaKind – ein ganz entscheidender Baustein des Weiterbildungsangebots



MediaKind, das früher zu Ericsson gehörte und heute 1.200 Menschen in 29 Ländern beschäftigt, wollte letzten Sommer damit beginnen, seine Belegschaft durch Weiterbildungsangebote zukunftsfähig zu machen. Genau zu dem Zeitpunkt, als weltweit der Ruf nach mehr sozialer Gerechtigkeit laut wurde.

Um dem Rechnung zu tragen, bekräftigte der CEO des Unternehmens in einer Mitteilung an die Belegschaft seine Verpflichtung zu Diversität und Inklusion. Auch der Chief People Officer, **Dave Medrano**, wurde aktiv und empfahl den Beschäftigten spezielle D&I-Inhalte auf LinkedIn Learning.

„Wir sind ein sehr buntes Unternehmen mit Beschäftigten aus verschiedenen Nationen und mit unterschiedlichen Muttersprachen. Deshalb wollten wir sicherstellen, dass unsere Weiterbildungsprogramme und unsere Kommunikation nicht US-fokussiert sind. Letztlich leben nur 20 % unserer Belegschaft in den USA“, so Dave Medrano.

Um nationale und kulturelle Unterschiede zu adressieren, bat der CEO sein Führungsteam, den Beschäftigten die Möglichkeit zum persönlichen Austausch über D&I zu geben. Darüber hinaus warb er für Kurse zum Thema Diversität, Inklusion und Zugehörigkeit (DIB), die für alle Standorte passten. „Unbewusste Vorurteile sind eine universelle Herausforderung und ein Bindeglied, wenn Worte und Sprache scheitern“, erklärt er. „Wenn Sie aber Gleichheit in den Mittelpunkt stellen, dann verfehlen Sie das Ziel nicht. Im Rahmen eines Weiterbildungswettbewerbs haben wir eine große Bandbreite an Kursen angeboten. DIB-Themen wurden dabei wie selbstverständlich am häufigsten gewählt.“

[Mehr erfahren](#)

Brauchen Sie Unterstützung? - Unsere D&I-Ressourcen für Sie

Eine inklusivere und gerechtere Arbeitswelt zu schaffen ist ein kontinuierlicher Prozess – und wir alle sind aufgefordert, uns regelmäßig zu D&I weiterzubilden. Deshalb möchten wir Ihnen einige unserer D&I-Ressourcen empfehlen, die Sie nutzen können, um entsprechende Programme zu entwickeln. Sie decken längst nicht alles zum Thema ab, sind aber ein guter Ausgangspunkt. ■

LinkedIn Learning-Kurse



[Diversität und Inklusion in globalen Unternehmen](#)

von Jan-Christoph Daniel



[Einfach gendern: gendersensible Sprache in der Unternehmenspraxis](#)

von Sigi Lieb



[Unconscious Bias – Unbewusste Denkmuster erkennen und ändern](#)

von Jan-Christoph Daniel



[Rolling out a DIBs Training Program in Your Company](#)

von Dereca Blackmon

Am Ball bleiben: Die wachstumsstärksten Kompetenzen in Business, Vertrieb, IT und Technik

Kompetenzen, besonders fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten, sind im Durchschnitt nach 5 Jahren bereits überholt. So sagt man zumindest. Mittlerweile scheint sich diese „Lebenszeit“ weiter zu verkürzen. Heute entstehen ständig neue Kompetenzen. Für Personalentwickler:innen steigen damit die Anforderungen, müssen sie sich doch über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden halten.

Dabei möchten wir Ihnen unter die Arme greifen.

Im Folgenden sehen Sie eine Übersicht über die wachstumsstärksten Kompetenzen in den Bereichen Business, Vertrieb, IT und Technik, die Sie 2021 in Ihren Programmen berücksichtigen sollten. Darunter finden Sie jeweils einen Link, der zu weiteren Kursen führt, die Sie Ihren Beschäftigten empfehlen können, um sie beim Erwerb dieser Kompetenzen zu unterstützen.²

Business

1. Kundenerfahrung
2. Digitales Marketing
3. Datenanalysen
4. Rechnungslegung und Finanzplanung
5. Analytische Fähigkeiten

Mehr erfahren

Vertrieb

1. Datenanalysen
2. Technischer Support
3. Customer Relationship Management
4. Vertriebsprozess
5. Beratung

Mehr erfahren

IT

1. Cybersicherheit
2. Netzwerktechnik
3. Analytische Fähigkeiten
4. Scrum
5. Informationssicherheit

Mehr erfahren

Engineering

1. React.js
2. Docker
3. AWS
4. Node.js
5. MongoDB

Mehr erfahren

LinkedIn Daten, anhand derer wir die wachstumsstärksten Kompetenzen ermittelt haben: **-+722 Mio. Mitglieder in mehr als 200 Ländern • 55 Mio. Unternehmen • 14 Mio. Jobs 115.000 Hochschulen • 6.700 Kurse • 36.000 Kompetenzen**

Lernmotivation in hybriden Arbeitsum- gebungen



Wie Sie die Herzen der Generation Z erobern: Stichwort Aufstiegschancen

Was geschieht, wenn die Generation der Digital Natives, die ein Leben ohne Smartphone und Social Media nicht kennt, plötzlich in einer komplett virtuellen Umgebung lernen und arbeiten soll? Sie fühlt sich in ihrem Element und will es wissen. Wir haben Angehörige der Generation Z (18–24 Jahre) weltweit gefragt, wie sie gerne lernen würden und warum. Diese Daten haben wir kombiniert mit Daten unseres Insights-Teams zu den Lerngewohnheiten dieser Altersgruppe. So können Sie sich ein umfassenderes Bild von der Generation Z machen und Ihre Weiterbildungsangebote entsprechend zuschneiden.

Die Generation Z bildet sich stärker weiter als je zuvor

Infolge der Pandemie hat die Generation Z intensiv von Lerninhalten Gebrauch gemacht und sich während des gesamten Jahres stärker weitergebildet als zuvor – mehr als jede andere Altersgruppe. Tatsächlich sagen 67 % der Nutzer:innen dieser Altersgruppe, dass sie 2020 mehr Zeit in Weiterbildung investiert haben als das Jahr zuvor. Die Daten von LinkedIn Learning bestätigen das: 2020 ist die Zahl der Nutzer:innen auf LinkedIn Learning gegenüber 2019 um das 2,5-Fache gestiegen und damit stärker als in jeder anderen Altersgruppe. Und als sie erst einmal auf den Geschmack gekommen waren, wollten sie mehr: Nutzer:innen der Generation Z sahen sich 2020 jeweils 50 % mehr Stunden Lerninhalte an als 2019. Auch die Ergebnisse unserer Studie spiegeln diesen Aufwärtstrend wider. Demnach investieren 69 % der Befragten mittlerweile mehr Zeit in Weiterbildung.

Die Zahl der LinkedIn Learning-Nutzer:innen dieser Altersgruppe ist 2020 um das **2,5-Fache** gestiegen.

Methodik: Wir haben die Zahl der LinkedIn Learning-Nutzer:innen, die der Generation Z angehören, aus dem Jahr 2020 mit der von 2019 verglichen.³

Angehörige der Generation Z haben sich 2020 jeweils **50 % mehr Stunden** Lerninhalte angesehen.

Methodik: Wir haben die Anzahl der Stunden pro Nutzer:in, in denen sich Angehörige der Generation Z 2020 Inhalte angesehen haben, mit der aus dem Jahr 2019 verglichen.⁴

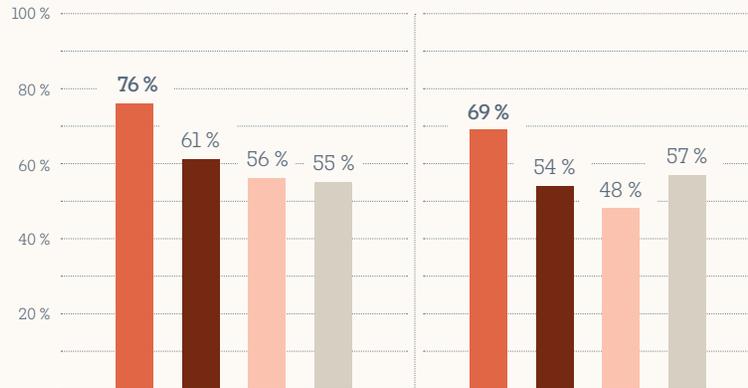


der Nutzer:innen der Generation Z investieren mittlerweile mehr Zeit in Weiterbildung.

Wie Sie die Generation Z für Weiterbildung gewinnen – Aufstiegschancen bieten

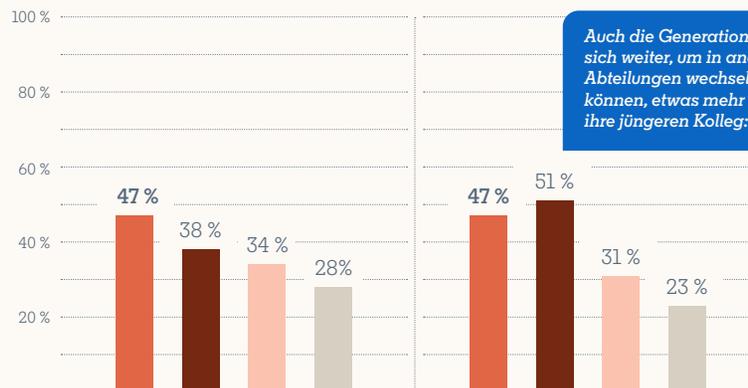
Anteil der Nutzer:innen von Weiterbildungsangeboten, die den obigen Aussagen zustimmen.

- Gen Z (18 bis 24 Jahre)
- Gen X (35 bis 49 Jahre)
- Gen Y (25 bis 34 Jahre)
- Boomer (50 bis 64 Jahre)



Weiterbildung ist für mich der Schlüssel zum beruflichen Erfolg.

Ich bilde mich weiter, um in meinem aktuellen Job noch mehr leisten zu können.



Weiterbildung eröffnet mir neue Chancen innerhalb des Unternehmens.

Ich bilde mich weiter, um in eine andere Abteilung wechseln zu können.

Auch die Generation Y bildet sich weiter, um in andere Abteilungen wechseln zu können, etwas mehr sogar als ihre jüngeren Kolleg:innen.

Karriere steht hoch im Kurs

In den vergangenen Monaten haben sich viele von uns in Themen wie Remote Work, Stressbewältigung, Resilienz oder Gerechtigkeit am Arbeitsplatz weitergebildet. So auch die Generation Z. Was dieser Altersgruppe aber noch wichtiger ist, sind berufliche Aufstiegsmöglichkeiten.

Die Generation Z bildet sich vor allem weiter, um eine noch bessere Leistung in ihrem derzeitigen Job zu erbringen (69%), die Kompetenzen aufzubauen, die für den Wechsel in eine andere Abteilung nötig sind (47%), oder ihre Karriere international auszurichten (Stichwort: internationale Mobilität) – mehr als jede andere Altersgruppe. Insofern überrascht es nicht, dass für mehr als drei Viertel (76%) dieser Altersgruppe Weiterbildung der Schlüssel zum beruflichen Erfolg ist. Was könnten wir uns mehr wünschen?

Die Generation Z will vor allem Fachwissen erwerben

Beschäftigte älterer Generationen nutzen E-Learning eher, um ihre sozialen Kompetenzen zu erweitern, etwa im Bereich Kommunikation oder Führung. Angehörige der Generation Z wollen dagegen wissen, wie sie noch produktiver werden können (wer will das nicht?), und eignen sich Grundlagen in den Bereichen Business und Technik an – von der Programmiersprache Python bis zu grundlegendem Marketingwissen. Wie Sie sehen, enthält die Liste der Kurse, die Nutzer:innen der Generation Z 2020 am häufigsten angesehen haben, vor allem fachspezifische Kurse.

Übrigens: Die Generation Z verbringt 12% mehr Zeit auf LinkedIn Learning, um ihr Fachwissen zu erweitern, als der oder die durchschnittliche Nutzer:in.

Die bei der Gen Z beliebtesten deutschsprachigen Kurse auf LinkedIn Learning 2020



1. Schlagfertigkeit: Nie wieder sprachlos

von Wladislaw Jachtchenko



2. Agiles Projektmanagement

von Bernhard Schloß und Christian Botta



3. Professionelle Bewerbungsunterlagen erstellen

von Erich Buchinger

4. Körpersprache für Führungskräfte

von Monika Matschnig

5. Python lernen

von Ralph Steyer

6. Grundlagen der Programmierung: Basiswissen

von Thomas Rose und Simon Allardice

7. Scrum - Grundlagen

von Christian Jacob und Patrick Lobacher

8. Microsoft Teams Grundkurs

von Nicole Domino und Benedikt Bruns

9. Online-Marketing – Grundlagen

von Kerstin Reichert

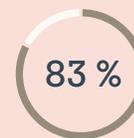
10. Einführung ins Projektmanagement

von Bernhard Schloß und Christian Botta

Fachwissen erwerben und den eigenen Interessen nachgehen – die Generation Z will beides

In Sachen E-Learning zeigt sich die Generation Z etwas widersprüchlich: Einerseits wollen Angehörige dieser Altersgruppe neue Kompetenzen entwickeln, um einen noch besseren Job zu machen (83 %), andererseits wollen sie sich zu Themen weiterbilden, die sie persönlich interessieren (73 %). In beiden Bereichen liegen sie damit über allen anderen Altersgruppen.

Beruflicher Bereich



wollen neue Kompetenzen entwickeln, um eine noch bessere Leistung im aktuellen Job zu erbringen.

Proftipp:

Finden Sie heraus, wofür sich die Generation Z privat interessiert, und empfehlen Sie auch solche Kurse, zum Beispiel zum Thema Fotografie oder zum Erlernen eines Musikinstruments. Ihre jungen Beschäftigten werden begeistert sein.

Persönlicher Bereich



wollen sie sich zu Themen weiterbilden, die sie persönlich interessieren.

Proftipp:

Stellen Sie sicher, dass Ihre Kursempfehlungen genau auf die Position und die beruflichen Ziele der Nutzer:innen abgestimmt sind. Auch bei den Produkteigenschaften war das die Funktion, die dieser Generation am wichtigsten war.

Wie gemeinsames Lernen zu einer 30%igen Steigerung der Lernmotivation beiträgt

Viele von uns haben ihre Freund:innen und Familie im vergangenen Jahr gar nicht oder nur selten gesehen und die Erfahrung gemacht: Das kann ganz schön einsam sein. Menschen sind soziale Wesen – und so überrascht es nicht, dass wir in der aktuellen Situation versuchen, Kontakt auf eine andere, neue Weise herzustellen. Denken Sie nur an die vielen Möglichkeiten der Vernetzung, die wir im vergangenen Jahr entdeckt haben. Ein Fahrrad-Hometrainer ist eine tolle Sache, aber wenn Sie sich darüber erst einmal mit anderen Menschen in der Peloton Community vernetzen: Wow! Und wer hat nicht schon einmal Zoom oder Teams verwendet? Wir nutzen diese Tools mittlerweile genauso häufig für private wie berufliche Videokonferenzen.

Eines ist sicher: Die Nutzer:innen fühlen sich derzeit einsamer als vor einem Jahr. Einer **Glint-Studie** mit 2.393 LinkedIn-Mitgliedern zufolge, hatten diese weniger Kontakt zu ihren Vorgesetzten (31%), ihren Kolleg:innen (37%) und sogar ihren Freund:innen (40%). Daher ist es nicht verwunderlich, dass die sozialen Funktionen auf LinkedIn Learning immer beliebter werden, um gegen die Isolation anzukämpfen.



Im Vergleich zu vor der Pandemie fühlen sich:

31 % der Beschäftigten weniger stark mit ihrer bzw. ihrem Vorgesetzten verbunden

37 % der Beschäftigten weniger stark mit ihren Kolleg:innen verbunden

40 % der Beschäftigten weniger stark mit ihren Freund:innen verbunden

Da Präsenzschulungen stark zurückgehen, haben wir uns gefragt, ob sich das Lernen in Online-Communitys positiv auf die Lernmotivation auswirkt. Und tatsächlich: Daten von LinkedIn Learning zufolge sahen sich User:innen, die die sozialen Funktionen der Plattform nutzten, 30-mal mehr Stunden Lerninhalte an. Wenn das keine gute Nachricht für die Lernmotivation ist! Doch damit nicht genug: Personalentwickler:innen weltweit haben erkannt, dass sich durch die Kraft der Gemeinschaft und das gemeinsame Lernen mehr als nur eine Steigerung der Lernmotivation erreichen lässt. Sie sind der Meinung, dass Menschen, die gemeinsam lernen, motivierter (86 %) und erfolgreicher sind (91 %), und dass durch das Lernen in der Gruppe ein Gefühl der Zugehörigkeit entsteht (92 %). Hier schließt sich der Kreis: Beschäftigte, die das Gefühl haben, Teil von etwas zu sein, sind 5,2-mal so häufig motiviert wie ihre Kolleg:innen.

Gemeinsames Lernen, Zugehörigkeit und Lernmotivation ergeben also einen äußerst positiven Dreiklang.

User:innen, die soziale Funktionen nutzten, haben sich 30-mal so viele Stunden Lerninhalte angesehen.⁵

Gemeinsames Onlinelernen verbindet die Nutzer:innen mit Kolleg:innen und Fachleuten und steigert die Lust am Lernen. Es handelt sich dabei um eine Form des Blended-E-Learning (also virtuelle, trainer:innengeleitete Schulungen mit Onlineangeboten zum Selbstlernen), ergänzt um soziale Funktionen wie Kurseempfehlungen durch Vorgesetzte oder Admins, Austausch über das Neugelernte in Chats oder Onlinegruppen und Frage- und Antwort-Sessions mit Dozent:innen und Influencer:innen. Seit Beginn der Pandemie werden all diese Funktionen stärker genutzt als vorher. So ist zum Beispiel die Zahl der Nutzer:innen, die Lerngruppen beigetreten sind, um unglaubliche 1.100 % gestiegen. Dabei haben sich deutlich mehr junge Leute angemeldet als ältere. Auch die Zahl der Kurse, die Nutzer:innen mit ihrem beruflichen Netzwerk geteilt haben, hat zugenommen: um 225 %. Ebenso die Aktivität in kursspezifischen Q&A-Sessions – sowohl unter den Teilnehmer:innen als auch unter den Trainer:innen, und zwar um 121 %.

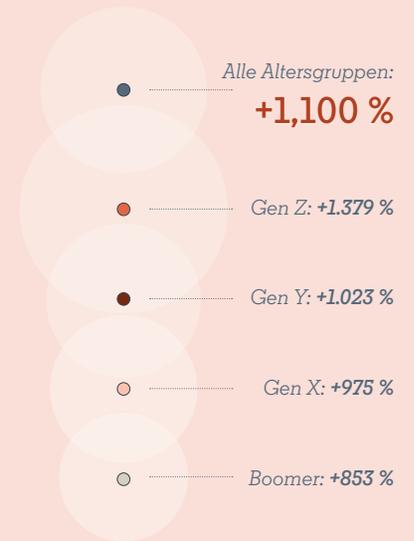
Indem Sie also mehr Möglichkeiten zum gemeinsamen Onlinelernen anbieten, erhöhen Sie nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl unter den Beschäftigten, sondern steigern auch die Lernmotivation. Nicht schlecht, oder?



Soziale Funktionen wurden 2020 deutlich stärker genutzt:⁶

-  **Geteilte Kurse +225 %**
-  **Beiträge in kursspezifischen Q&As +121%**

Die Anzahl der Nutzer:innen, die Lerngruppen beigetreten sind, ist stark gestiegen:⁷



Personalentwickler:innen weltweit sind von den Vorteilen des gemeinsamen Onlinelernens überzeugt

91 %

sind der Meinung, dass Beschäftigte, die im Team lernen, erfolgreicher sind

92 %

sagen, dass gemeinsames Onlinelernen das Zugehörigkeitsgefühl stärkt

„Die sozialen Funktionen von LinkedIn Learning tragen deutlich zur Lernmotivation der Beschäftigten bei. Durch die Möglichkeit, sich mit Dozent:innen und anderen Nutzer:innen zu vernetzen und im Rahmen der Q&A-Sessions voneinander zu lernen, bleibt das Neugelernte besser im Gedächtnis hängen. Zusätzlich entsteht so das Gefühl, dass Weiterbildung gerade in schwierigen Zeiten wichtig ist – eine entscheidende Voraussetzung für selbstbestimmtes Lernen.“

David Hendrick,
 Director of People Development am Centre for Healthcare Innovation des Tan Tock Seng Hospital in Singapur

Hand aufs Herz: Wie gut kennen Sie Ihr Führungsteam?

Führungskräfte als Learning Champions zu gewinnen, ist die zentrale Herausforderung für Personalentwickler:innen weltweit. Aber nicht nur die Arbeitswelt hat sich verändert, sondern auch die Rolle der Manager:innen. Decken Sie die Antworten auf der rechten Seite ab und überprüfen Sie einmal, wie gut Sie Ihr Führungsteam kennen.

1. Worin bilden sich Führungskräfte am häufigsten weiter? Wählen Sie eine Antwort aus.

- a. Fachwissen
- b. Soziale Kompetenzen
- c. Beides zu gleichen Teilen
- d. Persönliche Interessen

Richtige Antwort: b – soziale Kompetenzen

Im Vergleich zum Durchschnitt investieren Führungskräfte 24 % mehr Zeit in den Ausbau sozialer Kompetenzen.

Quelle: LinkedIn Learning-Daten

2. Richtig oder falsch?

Führungskräfte, die die Möglichkeit erhalten, sich weiterzubilden und persönlich zu entwickeln, sind 2,5-mal so häufig zufrieden und motiviert und arbeiten mit 2,3-mal so hoher Wahrscheinlichkeit auch noch 2 Jahre später für ihre ihren Arbeitgeber.

Richtige Antwort: falsch

Die Zahlen sind in beiden Fällen höher. Sie sind tatsächlich 3,5-mal so häufig zufrieden und motiviert und arbeiten mit 3,3-mal so hoher Wahrscheinlichkeit auch noch 2 Jahre später für ihren Arbeitgeber. Es lohnt sich also, den Erfolg von Weiterbildung zu messen!

Quelle: Glint-Daten

3. Welche Kompetenzen möchte die Mehrheit der Führungskräfte erwerben? Wählen Sie eine Antwort aus.

- a. Führung in Zeiten des Wandels
- b. Ein virtuelles Team führen
- c. a und b
- d. Keines von beiden

Richtige Antwort: c – a und b

Beeindruckende 80 % der Führungskräfte möchten lernen, wie sie ihre Teams in Zeiten des Wandels erfolgreich führen, und zwei Drittel (66 %) wollen in der Lage sein, ein virtuelles Team zu führen. Das sind gute Nachrichten, denn diese Kompetenzen werden sie auch 2021 dringend brauchen.

Quelle: Anteil der Führungskräfte, die diese Kompetenzen nach eigenen Angaben erwerben möchten



4. Was ist die häufigste Ursache für ein Burn-out bei Führungskräften? Wählen Sie eine Antwort aus.

- a. Wenig oder kein Kontakt zu Kolleg:innen
- b. Unklare Aufgaben
- c. Konflikt zwischen beruflichen und privaten Anforderungen
- d. Zu viel Arbeit

Richtige Antwort: d – zu viel Arbeit

Alle diese Faktoren können ein Burn-out verursachen, zu viel Arbeit ist jedoch die häufigste Ursache (40 %), gefolgt von wenig oder keinem Kontakt zu Kolleg:innen (37 %) und der Schwierigkeit, berufliche und private Anforderungen unter einen Hut zu bringen (34 %). Unklare Aufgaben sind die vierthäufigste Ursache (30 %).

Quelle: Mehrthemenumfrage von LinkedIn im September 2020

5. Richtig oder falsch?

70 % der Führungskräfte stimmen der Aussage zu, dass Beschäftigte, die sich häufiger weiterbilden als ihre Kolleg:innen, zufriedener sind.

Richtige Antwort: richtig

Als Personalentwickler:innen und HR-Profis wissen wir, dass Weiterbildung in der Regel zu einer höheren Zufriedenheit der Beschäftigten führt. Jetzt zeigt sich: Auch knapp drei Viertel (70 %) der Manager:innen sind sich dessen bewusst.

Quelle: Anteil der Führungskräfte, die dieser Aussage zustimmen

10 Tipps zur Steigerung der Lernmotivation in einer hybriden Arbeitsumgebung

Beschäftigte zum Lernen zu motivieren, war schon immer eine anspruchsvolle Aufgabe. Jetzt kommen noch die Herausforderungen des hybriden Arbeitsplatzes hinzu, wobei einige Beschäftigte im Homeoffice arbeiten und andere vor Ort im Büro. Aber keine Sorge: Sie sind bereits bestens vorbereitet. Alle Maßnahmen, die Sie 2020 in Richtung Blended Learning unternommen haben – kleine wie große –, werden Ihnen auch in Zukunft helfen, Lust auf Lernen zu machen und die Motivation der Beschäftigten aufrechtzuerhalten. Egal, welche Herausforderungen noch auf uns warten.

Mit diesen 10 Tipps von Personalentwicklungsprofs können Sie die Lernmotivation der Beschäftigten 2021 steigern:

1.

Erstellen Sie relevante Lernpfade.

Gerade in Zeiten, in denen wir am laufenden Band Entscheidungen treffen müssen, kann es entlastend sein, wenn uns mal jemand sagt, wo es langgeht. Erstellen Sie deshalb Lernpfade zu Themen, die die Beschäftigten wirklich interessieren, und machen Sie diese leicht auffindbar. Kleine Anregung gefällig? Sehen Sie sich einmal an, welche Lernpfade auf LinkedIn Learning 2020 besonders beliebt waren – etwa Produktivität im Homeoffice, Diversität und Inklusion oder Wohlbefinden – und fügen Sie noch etwas Aufflockerndes wie einen Ukulelekurs hinzu.

Sundt konzipierte etwa 70 Lernpfade, um seine Beschäftigten in allen operativen Bereichen ein Weiterbildungsangebot machen zu können, und informierte die Beschäftigten dann darüber, welche Kurse gerade besonders beliebt waren, um so ihr Interesse zu wecken. [Mehr erfahren](#)

2.

Vertrauen Sie auf Ihre Leitsätze.

Bei LinkedIn haben wir vier davon – und sie haben uns 2020 geholfen, den Bedürfnissen unserer Nutzer:innen noch besser gerecht zu werden:

- 1) hochwertige Inhalte anbieten
- 2) diese Inhalte einfach zugänglich machen
- 3) reibungslose Prozesse gewährleisten
- 4) ein erstklassiges Nutzer:innenerlebnis bieten

„Wenn Sie sich daran halten, egal ob das Lernen in einer realen oder virtuellen Umgebung stattfindet, bleiben die Inhalte besser im Gedächtnis.“ [Mehr erfahren](#)

Kevin Delaney,
VP, Learning & Development bei LinkedIn (San Jose, USA)

3.

Richten Sie einen digitalen Lernkalender ein.

Dort können Sie den Beschäftigten täglich Empfehlungen geben, zum Beispiel für trainer:innengeleitete Live-Schulungen, einen Onlinekurs des Tages (oder der Woche) oder Präsenzs Schulungen, falls Sie diese noch anbieten. Setzen Sie einfach einen Link auf das jeweilige Angebot. Sie können Ihre Beschäftigten auch direkt auf LinkedIn Learning zu einer trainer:innengeleiteten Live-Schulung einladen.

Indem Sie den Prozess formalisieren und den Beschäftigten feste „Lernzeiten“ im Kalender blockieren, helfen sie ihnen, sich im Arbeitsalltag Zeit für Weiterbildung zu nehmen.



4.

Nutzen Sie E-Learning-Angebote zur Vorbereitung auf die eigentliche Live-Schulung.

Das können auch kurze Inhalte sein. Hauptsache, die Beschäftigten machen sich schon einmal mit dem Thema vertraut. Unabhängig davon, ob Sie die technologischen Kompetenzen der Beschäftigten stärken oder für unbewusste Vorurteile sensibilisieren möchten: Wenn Sie ihnen vorbereitende Onlinematerialien zur Verfügung stellen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die virtuelle Live-Session lebhafter wird und sich das Neugelernte besser einprägt.

*„Ich hatte einen Übungskurs für frischgebackene Absolvent:innen geplant und musste dann schnell auf ein virtuelles Angebot umschwenken. Dabei haben wir den Teilnehmenden zur Vorbereitung auf die Live-Session Onlinekurse zugewiesen. Dadurch hatten wir dann während der Veranstaltung mehr zu diskutieren. Zur Nachbereitung haben wir es genauso gehandhabt. Das hat gut funktioniert.“ **Mehr erfahren***

Lenny Deverill-West,
Learning & Development Manager bei CDK Global (Totton, Vereinigtes Königreich)

5.

Weniger ist mehr.

Genau wie dieser Tipp.

*Jemand Kluges hat einmal gesagt, dass unser Gehirn nur so viel aufnehmen kann, wie wir Sitzfleisch haben. Das gilt auch im virtuellen Raum. Meiner Meinung nach reichen 60 bis 90 Minuten Live-Austausch pro Quartal.“ **Mehr erfahren***

Kevin Delaney,
VP of Learning & Development, LinkedIn in San Jose, California

6.

Machen Sie Lernen zu einem gemeinsamen Erlebnis.

2020 waren wir gezwungen, unsere sozialen Kontakte in den virtuellen Raum zu verlagern – vom Feierabendbier bis zum Literaturkreis und um an Festen und Hochzeitsfeiern teilzunehmen. Das gleiche Maß an Kreativität sollten wir nun auch in der Weiterbildung ansetzen, etwa indem wir Microsoft Teams nutzen, um uns auszutauschen. Beschäftigte können gemeinsam an einem Kurs teilnehmen und im Anschluss im Chat über das Neugelernte diskutieren.

„Indem wir diese verschiedenen Onlineerlebnisse miteinander kombinieren, fördern wir das gemeinsame Lernen und bauen eine lebendige Weiterbildungs-Community auf.“ [Mehr erfahren](#)

Kirsten Dale,
HR Director, Global Talent and Capability bei Treasury Wines Estates (Melbourne, Australien)
in Melbourne, Australia

7.

Seien Sie in Chats präsent.

Chaträume sind die neue Kaffeeküche. Warum also nicht auch dort Lernangebote machen? Viele Unternehmen nutzen Microsoft Teams als ihr primäres Tool zum Chatten und für virtuelle Zusammenarbeit.

„Eines der ersten Dinge, die wir infolge von Corona unternommen haben, war, zügig ein Portal mit Anleitungen zum effektiveren Umgang mit Microsoft Teams einzurichten, da dies unser primäres Tool für virtuelle Zusammenarbeit war. Die Technologie mag zwar neu sein, viele Funktionen sind aber dieselben.“ [Mehr erfahren](#)

Simon Brown,
Chief Learning Officer bei Novartis (Basel, Schweiz)

8.

Passen Sie Präsenzs Schulungen an die Gegebenheiten des virtuellen Raums an.

Präsenzs Schulungen lassen sich nicht einfach so in ein Videokonferenz-Setting übertragen. Bei der Vorbereitung sollten Sie sich deshalb folgende Fragen stellen: Können Sie auf die Folien verzichten und einfach ein Gespräch führen? Sind die Inhalte ausreichend modular aufgebaut, sodass sie in kleinen Häppchen präsentiert werden können? Oder sind Sie für das Onlineformat zu umfangreich? Bieten sich virtuelle Break-out-Sessions an, bei denen die Teilnehmer:innen vom Hauptvortrag zu anderen Vorträgen oder praktischen Übungen wechseln können?

„Wir können unsere Präsenzs Schulungen nicht einfach eins zu eins auf eine Onlineplattform übertragen und erwarten, dass sie dort genauso gut funktionieren.“

[Mehr erfahren](#)

Ann Ann Low,
Senior Director of L&D in APAC bei LinkedIn (Singapur)

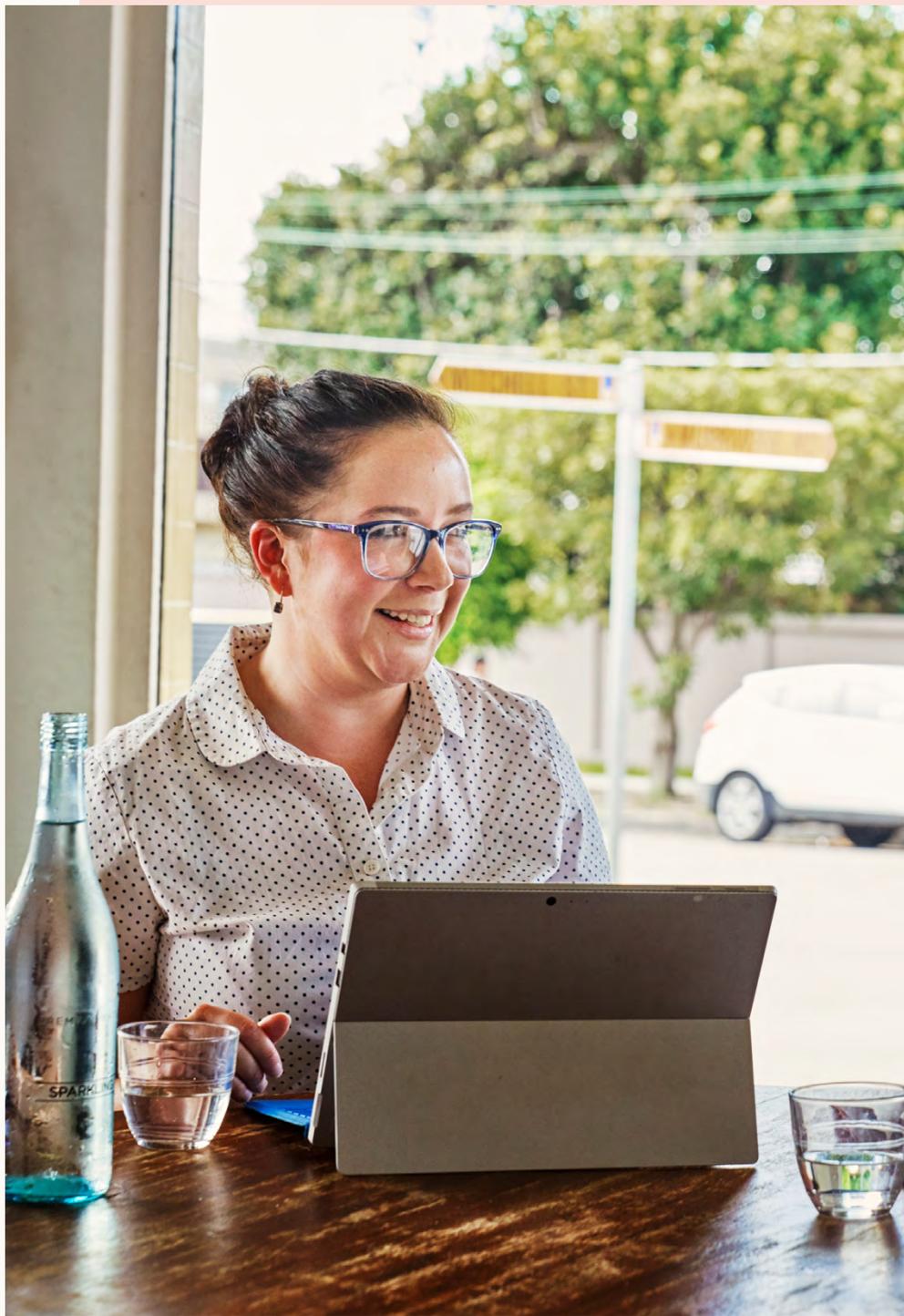
9.

Hören Sie zu.

Um wirklich ansprechende E-Learning-Programme anbieten zu können, müssen Sie die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten kennen. Fragen Sie sie deshalb und hören Sie zu – immer und immer wieder.

„Wenn Sie sich genauso viel Zeit nehmen, die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten zu ermitteln, wie die Bedürfnisse des Unternehmens zu identifizieren, können Sie ein Weiterbildungsangebot auf die Beine stellen, das Ihre Beschäftigten lieben werden.“ [Mehr erfahren](#)

Alyson DeMaso,
CEO von Raising Beauty und ehemalige VP of Learning and Capability Building bei The Estée Lauder Companies (New York City, USA)



10.

Weiterbildung mit Sinn

Lassen Sie Ihren Beschäftigten genügend Freiraum, damit sie selbstbestimmt lernen können, und bieten Sie eine große Bandbreite an Inhalten an, damit sie das finden, was sie wirklich interessiert. Aber noch wichtiger: Helfen Sie ihnen, einen tieferen Sinn in der Weiterbildung zu finden. Wenn Menschen ihre Lernanstrengungen mit einem größeren Ziel verbinden, lassen sie sich eher auf das Angebot ein und sind langfristig motiviert.

„Wir sind überzeugt: Menschen lernen besser, wenn sie wissen, wofür sie das tun. Was stiftet Sinn? Wenn wir etwas finden, was uns wirklich begeistert, geht Lernen plötzlich wie von selbst. 92 % der Beschäftigten, die an unserem ‚Discover Your Purpose‘-Workshop teilgenommen haben, zeigen eine höhere Nutzeraktivität, sie fühlen sich wohler bei der Arbeit und sind motivierter, Neues zu lernen.“ **Mehr erfahren**

Leena Nair,

CHRO von Unilever (London, Vereinigtes Königreich)

Einfach mal ausprobieren: Lernen für einen guten Zweck

Bei der Frage, welche Weiterbildungsprogramme Personalentwickler:innen für 2021 planen, landete „Lernen für einen guten Zweck“ auf dem letzten Platz. Das überrascht nicht: In einem Jahr wie 2020, in dem Sie sich wirklich reingehängt haben, um Ihre Programme an die veränderten Bedingungen und Bedürfnisse anzupassen – und das bei knappen Budgets –, ist Philanthropie vielleicht nicht unbedingt eine Top-Priorität.

Aber warum eigentlich nicht? Sollten wir nicht gerade in Zeiten großer Veränderungen etwas zurückgeben? Das wäre auch gut fürs Geschäft. Schließlich wandern, joggen und radeln wir für den guten Zweck. Warum nicht auch für den guten Zweck lernen?



Die Kampagne

Die „Learning for a Good Cause“-Kampagne von Avnet als Reaktion auf Covid-19

Das Versprechen

Wenn es den Beschäftigten gelänge, bis Mai 2020 insgesamt 9.000 Stunden Lerninhalte anzusehen, würde Avnet 30.000 US-Dollar an den „COVID-19 Solidary Response Fund“ der WHO spenden.

Das Ziel

Die Kommunen vor Ort unterstützen und eine Kultur des selbstbestimmten Lernens fördern.

Mission Erfüllt

- Im Mai nutzten die Beschäftigten weltweit insgesamt 9.843 Stunden Lerninhalte.
- 30.000 US-Dollar gingen an den COVID-19 Response Fund.
- Die Aktivierungsrate auf LinkedIn Learning stieg um 60 %.
- Die Zahl der Führungskräfte, die LinkedIn Learning nutzten, nahm zu.

Erfolgsfaktoren

- Klares Lernziel
- Führungskräfte sprachen Kursempfehlungen aus
- Zusammenarbeit mit internen Partnern
- Regionale Abstimmung

„Die LinkedIn Learning-Challenge war eine tolle Möglichkeit, die Beschäftigten zur Unterstützung derjenigen zu animieren, die am härtesten von der Pandemie betroffen waren, und gleichzeitig ihre eigenen Kompetenzen in LinkedIn Learning-Kursen zu vertiefen. Die Kampagne war ein großer Erfolg. Sie hat Beschäftigte aller Standorte zusammengebracht, um gemeinsam zu lernen, und gleichzeitig einem guten Zweck gedient.“

Jeanne Forbis,
Kordinatorin von „Avnet Cares“

„Wenn Sie mich fragen, wer die Challenge gewonnen hat, würde ich klar sagen: der gute Zweck.“

Sumy Joy,
Learning and Development Partner bei Avnet

Sind Sie bereit für die Challenge?

Machen Sie 2021 zu dem Jahr, in dem Sie durch Weiterbildung Gutes tun, und teilen Sie Ihre Erfahrungen in der **L&D Connect-Gruppe**.

Mehr zu den Erfolgsfaktoren dieser Kampagnen lesen Sie im [Blogbeitrag von Avnet](#) und in der [Allianz Case Study](#).



Allianz Technology

DIE KAMPAGNE

Die „Learning for a Good Cause“-Kampagne von Allianz Technology

Das Versprechen

Für jede Stunde, die die Beschäftigten innerhalb eines Zeitraums von 3 Monaten auf LinkedIn Learning verbringen, spendet Allianz Technology 1 Euro.

Das Ziel

Die Beschäftigten dazu anregen, LinkedIn Learning zur beruflichen Weiterentwicklung zu nutzen, sowie Tier- und Umweltschutzinitiativen unterstützen.

Mission Erfüllt

- Die Belegschaft absolvierte 26.003 Lernstunden.
- 26.003 Euro gingen an die Zoologische Gesellschaft Frankfurt und die Meeresschutzorganisation „Sea Sheperd“.
- Die Anmeldungen bei LinkedIn Learning stiegen um 5 %.
- Das Spendenziel wurde innerhalb von nur 3 Wochen erreicht.

Erfolgsfaktoren

- Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens
- Überzeugtes Top-Management
- Umfassender interner Promotion-Plan
- Gamification

„Das ist ganz klar eines der spannendsten Projekte, an denen ich bislang bei der Allianz gearbeitet habe. Wir haben etwas Gutes getan, unsere Beschäftigten für Weiterbildung begeistert – und hatten jede Menge Spaß bei der Umsetzung.“

Linja Fraenz,
L&D Expert bei Allianz Technology SE

„Mit Learning for a Good Cause geben wir unseren Beschäftigten einen zusätzlichen Anreiz, sich weiterzubilden, und sammeln nebenbei noch Geld, um zur Rettung unseres Planeten beizutragen. Davon profitieren einfach alle.“

Alessia Vecchio,
Ehemaliger Group Head of Inclusion & Employee Experience bei der Allianz



Blick in die Zukunft

Zu guter Letzt:

14 Tipps von Personalent- wickler:innen weltweit

Zum Schluss möchten wir Ihnen noch einige Tipps Ihrer Kolleg:innen mit auf den Weg geben.

Bleiben Sie dran.

„Ich bin überzeugt: Wenn wir als Personalentwicklungsprofis unsere Augen offenhalten und inspirierende, ansprechende Programme entwickeln, können wir wirklich etwas verändern und die Beschäftigten dabei unterstützen, ihr Bestes zu geben.“

[Keynote des virtuellen Summit ansehen](#)

Kevin Delaney,
VP of Learning & Development bei LinkedIn

Pflegen Sie eine „Tabula rasa“-Mentalität.

„Beginnen Sie Ihre Arbeit jeden Tag mit der Frage: ‚Wie kann ich heute den bestmöglichen Job machen mit den Ressourcen, die mir aktuell zur Verfügung stehen? Wie kann ich effizienter arbeiten? Wie kann ich die Menschen noch besser erreichen?‘“

[Keynote des virtuellen Summit ansehen](#)

Carla Harris,
Vice Chairman und Managing Director bei Morgan Stanley
(Montclair, USA)

Trainieren Sie Ihr „inneres Spiel“.

„In einer Pandemie brauchen Sie andere Kompetenzen als in Normalsituationen: Sie müssen sowohl das ‚äußere Spiel‘ spielen (also z. B. Höchstleistung erbringen und über Branchenwissen verfügen) als auch das ‚innere Spiel‘, bei dem es auf Dinge wie Zielstrebigkeit, die Bereitschaft, zu dienen, Resilienz und innere Reife sowie Agilität ankommt. Wenn Sie über diese Grundlagen eines starken inneren Spiels verfügen, können Sie Neues lernen und auch das äußere Spiel von Führung und Leadership meistern.“

[Keynote des virtuellen Summit ansehen](#)

Leena Nair,
CHRO von Unilever (London, Vereinigtes Königreich)

Machen Sie Lernende zu Lehrenden.

„In China haben wir einen Peer-to-Peer-Lernansatz entwickelt, bei dem Beschäftigte, die sich weiterbilden, das Neugelernte an ihre Kolleg:innen weitergeben. Sich darüber auszutauschen, wie man neue Erkenntnisse am Arbeitsplatz umsetzen kann, ist ganz entscheidend, um Verhaltensweisen langfristig zu verändern.“

Fallstudie lesen

Dorna Eriksson Shafiei,
VP of Talent Management bei Atlas Copco
📍 Stockholm, Schweden

Beachten Sie die 4Ps

„Ich nutze die 4Ps, um unsere Weiterbildungsprogramme genau auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zuzuschneiden: Welche Muster (patterns) erkennen Sie bei Führungskräften und Beschäftigten? Vor welchen Problemen (problems) stehen Führungskräfte und Beschäftigte, wenn sie ihre Ziele erreichen wollen? Was sind die Prioritäten (priorities) des Unternehmens auf dem Weg in die Zukunft? Und was sind die größten Schmerzpunkte (pain points) der HR-Verantwortlichen?“

Podiumsdiskussion des virtuellen Summit ansehen

Naphtali Bryant,
Director, Learning & Organization Development bei Netflix
(Los Angeles, USA)

Machen Sie Ihre Beschäftigten zu Learning Champions

„Neuen Beschäftigten sagen wir gleich am ersten Tag, dass wir erwarten, dass sich jeder im Unternehmen weiterbildet und auch andere dazu inspiriert, sich jeden Tag etwas Neues anzueignen. So entsteht eine Bewegung, die Lust auf Lernen macht. Das ist das Fundament einer neuen Kultur des Lernens.“

Podiumsdiskussion des virtuellen Summit ansehen

Pamay Bassey,
Chief Learning & Diversity Officer bei Kraft Heinz Company
(Chicago, USA)

Vergessen Sie die fachübergreifenden Kompetenzen nicht

„Kompetenzen sind die Währung der Zukunft. Mit unseren Systemen und Daten versuchen wir, die Kenntnisse und Fähigkeiten zu ermitteln, die unser Unternehmen braucht, vor allem die fachlichen und die fachübergreifenden strategischen Kompetenzen.“

Podiumsdiskussion des virtuellen Summit ansehen

Laura Krsnik,
Head of Global Learning bei Merck
(Darmstadt, Deutschland)

Hören Sie Ihren internen Kund:innen zu

„Wir sprechen mit unseren internen Kund:innen stärker darüber, was genau sie lernen möchten und welches Format dafür am besten geeignet wäre. Außerdem nehmen wir regelmäßig an den wöchentlichen Stand-up-Meetings unseres Softwareentwicklungsteams teil und ermitteln mithilfe von Glint-Umfragen, auf welche Bereiche wir den Fokus legen sollten, zum Beispiel auf Tools für virtuelle Zusammenarbeit. Damit können wir passgenaue Lösungen anbieten und müssen nicht mutmaßen, welche Programme geeignet sein könnten.“

[Blogbeitrag lesen](#)

Jacqueline Gay,
L&D Manager bei TomTom
📍 Amsterdam, Niederlande

Beziehen Sie Ihre Führungskräfte frühzeitig ein.

„Unser ‚Business Sounding Board‘ – eine Gruppe aus über 30 General Manager:innen und Vice Presidents – hat uns von Anfang an bei der Entwicklung und Umsetzung unseres ‚Group Leadership Portfolio‘-Moduls begleitet. Wir haben dieses Gremium ins Leben gerufen, um besser zu verstehen, welche Kompetenzen diese Personen erlernen möchten, was ihnen dabei hilft und wo es Schwierigkeiten gibt. Sie fungieren auch als Learning Champions und helfen uns, andere für das Programm zu begeistern.“

[Podiumsdiskussion des virtuellen Summit ansehen](#)

Dorna Eriksson Shafei,
VP of Talent Management bei Atlas Copco (Stockholm, Schweden)

Setzen Sie sich Ihre Ziele ganz bewusst.

„Im Privaten setzen wir uns häufig ganz bewusst Ziele. Wenn wir dieses Commitment auch auf unsere berufliche Entwicklung übertragen, fällt es uns mitunter leichter, konkrete Ziele für uns selbst und unsere Teams zu formulieren. So vieles um uns herum ist gerade außer Kontrolle; da gibt es uns Sicherheit, sich etwas bewusst vorzunehmen, um persönlich und beruflich voranzukommen.“

[Blogbeitrag lesen](#)

Jodi Atkinson,
Senior Director of Global Learning bei Deltek (Boston, USA)

Messen Sie die kulturelle Kompetenz der Beschäftigten.

„Nutzen Sie das [Interkulturelle Entwicklungsinventar](#), um Verhaltensänderungen in der Belegschaft zu messen. Unsere Beschäftigten machen den Test, nehmen anschließend an bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen teil und machen den Test dann nach 9 oder 12 Monaten noch einmal. In den meisten Fällen haben sie sich beim zweiten Mal auf dem interkulturellen Entwicklungskontinuum weiterbewegt und somit eine höhere kulturelle Kompetenz entwickelt.“

[Webcast ansehen](#)

Mary-Frances Winters,
President und CEO der Winters Group und Trainerin bei LinkedIn Learning (Charlotte, USA)



Verknüpfen Sie Weiterbildung mit individuellen Entwicklungsplänen.

„Wir nehmen die berufliche Entwicklung unserer Beschäftigten sehr ernst und arbeiten deshalb mit individuellen Entwicklungsplänen, in denen wir die Leistung der Person abbilden. Auf Basis ihrer Position und der dafür nötigen Kompetenzen wählen wir dann sorgfältig Kurse aus, die der Person helfen, ihr volles Potenzial zu entfalten.“

[Blogbeitrag lesen](#)

Gauri Butti,

Senior Manager of Learning & Organizational Development bei CDK Global (Hyderabad, Indien)

Seien Sie nah dran an den Entscheidungen.

„Jetzt, da die Weiterbildung noch stärker in den Fokus gerückt ist, gilt es für Personalentwickler:innen, nah an den Entscheidungen dran zu sein, die die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens bestimmen. Wenn die Weichen für die Zukunft gestellt werden, sollten wir Personalentwicklungsprofis mit dabei sein. Schließlich wird es einen großen Weiterbildungs- und Umschulungsbedarf geben. So wird die HR zu einem strategischen Partner des Top-Managements und hat die Chance, die Arbeitswelt von morgen entscheidend mitzugestalten.“

[Blogbeitrag lesen](#)

Simon Brown,

Chief Learning Officer bei Novartis (Basel, Schweiz)

Messen Sie den Erfolg von Weiterbildung anhand von Befragungen unter Beschäftigten.

„Wenn wir die Befragungen unserer Belegschaft auswerten, interessiert uns vor allem, ob die Beschäftigten ausreichend Möglichkeiten erhalten, sich weiterzubilden, und ob sie sich aktiv um Entwicklungsmöglichkeiten bemühen. Das sind unsere beiden wichtigsten KPIs – an Ihnen messen wir den Erfolg unserer Programme.“

[Fallstudie lesen](#)

Johannes Lystbæk,

Learning & Development Manager bei LEGO Group (Billund, Dänemark) ■

Danksagungen

Chefredakteurin

[Amanda Van Nuys](#)

LinkedIn

Learning-Redaktion

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Tara Kusumoto](#)

[Laurie Moot](#)

[Paul Petrone](#)

[Rachel Lefkowitz](#)

[Liz Maples](#)

[Blake Buisson](#)

Glint-Redaktion

[Ellen Gomes](#)

Marktforschung

und Datenanalysen

[Colleen Dye](#)

[Josh Hawthorne](#)

[Sophie Smith](#)

[Valeria Gallina](#)

Lokalisierung

[Shih-Chi Chang](#)

[Julie Zerbib](#)

[Elisabeth Wohofsky](#)

[Yumiko Yano](#)

[Elena De Vicente Orcajo](#)

Online- und Wachstumsmarketing

[Emi Agg](#)

[Savanah Barry](#)

[Colleen Rombach](#)

[Neha Ajmani](#)

[Christine Hoang](#)

[Alyssa Retallick](#)

[Alan Kavanagh](#)

[Renee Balgobin](#)

[Lucy Frye](#)

[Karl Boehringer](#)

[Rajni Sharma](#)

[Jonathan Pettingill](#)

[R.J. Fox](#)

Anzeigentexte

[Kaelin McGill](#)

[Elli Matejka](#)

[Pora Rith](#)

[Jared Freeden](#)

[Olawale Oladunni](#)

[Andrew DeBenedictis](#)

[Doug Kohnen](#)

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Kevin Frank](#)

Internationales Marketing

[Christina O'Connor](#)

[Alexandra Huber](#)

[Kate Mallord](#)

[Shuxian Li](#)

[Namrata Murlindhar](#)

Öffentlichkeitsarbeit/PR

[Marisa Ayyer](#)

[Lucy Davies](#)

[Bhairavi Shirish Jhaveri](#)

Customer Marketing

[Mary Healy](#)

[Orlaith Cruise](#)

Produktmarketing

[Courtney Brooks](#)

[Sascha Noll](#)

Management-

Engagement

[Jonathan Kilroy](#)

[Máire Cronin](#)

Eventmarketing

[Laura Parkinson](#)

[Lizzy Hearne](#)

[Chuck Jones](#)

[Heidi Olson](#)

LinkedIn Media

Productions

[Karen Ordaz](#)

[Jesus Cruz](#)

[Paul Lynch](#)

[Brad Davis](#)

[Tom Jordan](#)

[Keith Cheng](#)

[Emanuel \(EJ \) Magat](#)

[Jeff Milnes](#)

[Chris Orfitelli](#)

[Ryan Galvan](#)

[Stephanie Elrod](#)

[Andy Ta](#)

[Josue Cruz](#)

[Gabriel Lomeli Jr.](#)

Agenturen

[910Zen](#)

[Amp](#)

[Shoosta](#)

[ShinyDay](#)

[Amdian](#)

[Barambambu](#)

[Jamie Lyons](#)

Methodik & Quellen

Wir haben 1.260 Personalentwickler:innen und 814 Beschäftigte, die sich in ihrem Unternehmen weiterbilden, im November 2020 befragt. Die Gespräche fanden auf Englisch, Französisch und Deutsch statt. Die Befragten kamen dabei aus folgenden Ländern: USA, Vereinigtes Königreich, Indien, Kanada, Australien, Deutschland, Singapur, Irland, die Niederlande, Neuseeland, Frankreich, Schweden, Belgien, Finnland, Hongkong, Dänemark, Norwegen, Luxemburg, Island, Kambodscha, Indonesien, die Philippinen, Malaysia, Myanmar, Thailand, Österreich und der Schweiz. Darüber hinaus haben wir weltweit mit 3.080 Führungskräften gesprochen, die nach eigenen Angaben im Zeitraum November und Dezember 2020 für ein Team aus Mitarbeiter:innen verantwortlich waren. Die Gespräche wurden auf Englisch geführt.

1. Wir haben zunächst die 100 Kurse ermittelt, die sich Personalentwickler:innen vom 1. Januar bis 30. November 2020 am häufigsten angesehen haben. Anschließend haben wir die Beliebtheit dieser Kurse in der Gruppe der Personalentwickler:innen mit der Beliebtheit bei allen Nutzer:innen verglichen und die Kurse herausgearbeitet, die bei den Personalentwickler:innen besonders gut abschnitten. Die hier vorgestellten Kurse sind demnach Kurse, die Personalentwicklungsprofis häufiger angesehen haben als der oder die durchschnittliche Nutzer:in.
2. Unter den Top 100 der Kompetenzen, die von LinkedIn Mitgliedern auf ihrem Profil ergänzt wurden, haben wir diejenigen identifiziert, die zwischen August 2019 und August 2020 von Fach- und Führungskräften im deutschsprachigen Raum am häufigsten hinzugefügt wurden, ausgenommen gängige Kompetenzen, über die die Mehrheit der Mitglieder verfügt.
3. Wir haben die Zahl der LinkedIn Learning-Nutzer:innen, die der Generation Z angehören, aus dem Jahr 2020 mit der von 2019 verglichen.
4. Wir haben die Anzahl der Stunden pro Nutzer:in, in denen sich Angehörige der Generation Z 2020 Inhalte angesehen haben, mit der aus dem Jahr 2019 verglichen.
5. Basierend auf einem Vergleich der Anzahl der Nutzer:innen, die im Zeitraum Oktober 2019 bis Oktober 2020 mindestens einmal von den sozialen Funktionen auf LinkedIn Learning Gebrauch machten (Kurse teilen, Q&A, Lerngruppen) mit der Anzahl derjenigen, die dies nicht taten.
6. Anstieg der Anzahl der Nutzer:innen in %, die in den ersten 5 Monaten der Pandemie (März bis Juli 2020) Kurse geteilt und an Q&A-Sessions teilgenommen haben, im Vergleich zu den 5 Monaten davor (Oktober 2019 bis Februar 2020)
7. Anstieg der Anzahl der Nutzer:innen in %, die in den ersten 5 Monaten der Pandemie (März bis Juli 2020) Lerngruppen beigetreten sind, im Vergleich zu den 5 Monaten davor (Oktober 2019 bis Februar 2020)

Sie möchten wissen, wie Sie Ihr Team mit LinkedIn Learning auf die Zukunft vorbereiten?

Kontaktieren Sie uns und erfahren Sie, wie Sie mit LinkedIn Learning eine starke Lernkultur aufbauen und Ihre Beschäftigten fit für die Zukunft machen. Unser Weiterbildungsteam berät Sie gerne und erzählt Ihnen mehr zu LinkedIn Learning für Ihr Unternehmen – ganz unverbindlich & kostenlos.

[Fordern Sie eine kostenlose Demo an](#)



LinkedIn Learning