

Workplace Learning Report 2022

Aktuelle Weiterbildungstrends in Deutschland,
Österreich und der Schweiz

Erfolgsfaktor Weiterbildung

Die Personalentwicklung weist
den Weg in die neue Arbeitswelt.

LinkedIn Learning



Vielen Dank für Ihr Interesse!

Wir freuen uns, dass Sie unsere [Webseite](#) neugierig gemacht hat und Sie sich für unseren vollständigen Workplace Learning Report interessieren. Diese Version enthält alle wichtigen Informationen des Online-Reports sowie zusätzliche Kommentare, mehr Kontext und viele weitere exklusive Inhalte:

Inhalt

Einleitung	Erfolgsfaktor Weiterbildung Die Personalentwicklung weist den Weg in die neue Arbeitswelt.	3
Kapitel 1	Die Personalentwicklung im Wandel Personalentwicklungsteams kommt eine immer zentralere, strategischere und bereichsübergreifendere Rolle zu – und sie sind überlastet. <i>Plus: Wie Weiterbildung die Unternehmenskultur bereichert, und eine interessante Idee über das Experimentieren.</i>	6
Kapitel 2	Neue Herausforderungen erhöhen den Druck Mit zunehmender Bedeutung steigt auch der Druck, Ergebnisse zu liefern. <i>Plus: Die Personalentwicklung als treibende Kraft von DEI-Initiativen; eine brillante Idee über psychologische Sicherheit; die zentrale Rolle des Wohlbefindens; und ein Blick auf unverzichtbare Kompetenzen für Personalentwickler:innen von RedThread Research.</i>	17
Kapitel 3	Synergieeffekte in der Personalentwicklung Weiterbildung, interne Mobilität und Mitarbeiterbindung bieten Synergiepotenziale, die nicht zu unterschätzen sind. <i>Plus: Statistiken, die zeigen, dass der Aufbau von Kompetenzförderungsprogrammen für viele erst beginnt; ein Blick darauf, was die verschiedenen Generationen zum Lernen motiviert; und eine brillante Idee zur internen Mobilität.</i>	29
Kapitel 4	Zukunftsorientierte Personalentwicklung Der Schlüssel zur erfolgreichen Personalentwicklung liegt in der Pflege wichtiger Beziehungen, einem Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen und der Investition in die richtigen Ressourcen – sowie in sich selbst. <i>Plus: Tipps zur Zusammenarbeit von People Analytics; wie Sie sich bei der Geschäftsführung Gehör verschaffen; die Einbindung von Vorgesetzten; und inspirierende Gedanken von Expert:innen aus der ganzen Welt.</i>	38
Fazit	Blick in die Zukunft	53
	Danksagungen	54
	Details zur Methodik	55

Einleitung

Erfolgsfaktor Weiterbildung

*Die Personalentwicklung
weist den Weg in die
neue Arbeitswelt.*

In der sechsten Ausgabe des Workplace Learning Reports ist der Wandel die einzige Konstante. In Organisationen weltweit hat die Pandemie Makrotrends wie die digitale Transformation und wachsende Kompetenzlücken vorangetrieben und Beschäftigte und Unternehmen dazu gezwungen, zu überdenken, wie und wo sie arbeiten und was sie zur Arbeit bewegt.

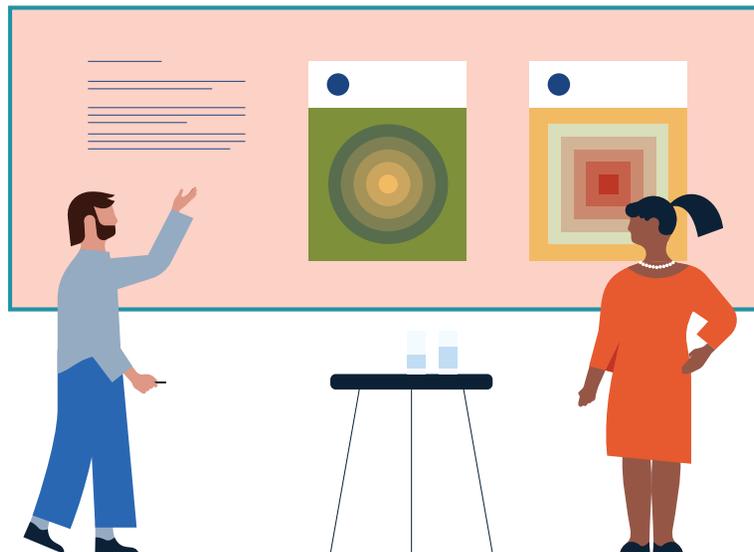
LinkedIn nennt dieses Phänomen “The Great Reshuffle - die große Umstrukturierung” – eine Entwicklung, die wir in der Arbeitswelt so noch nicht gesehen haben. Die Pandemie und ihre Auswirkungen auf das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben hat die Menschen dazu veranlasst, Flexibilität und Erfüllung in den Vordergrund zu stellen. Unternehmen überdenken ihre Geschäftsstrategien, Beschäftigungsmodelle, Werte und ihre Unternehmenskultur – häufig auf den Anstoß ihrer Belegschaft hin.

In diesen Zeiten massiver Veränderungen kommt der Personalentwicklung eine neue, bedeutendere Rolle zu. Zum einen werden die Forderungen von Beschäftigten nach Weiterbildung und Selbstverwirklichung immer lauter. Zum anderen stehen Personalentwickler:innen unter Druck, ihre Unternehmen möglichst schnell für die Zukunft zu wappnen.

Im Zuge dieser Transformation brechen Weiterbildungsverantwortliche traditionelle Silos auf, um gemeinsam an einer holistischeren Personalstrategie zu arbeiten. Sie suchen nach neuen Ansätzen, wie sie Weiterbildung, berufliche Entwicklung, interne Mobilität und Mitarbeiterbindung miteinander verbinden und Werte wie das persönliche Wohlbefinden, Diversity und Inclusion stärker in den Mittelpunkt stellen können.

Mit diesem rasanten Wandel Schritt zu halten, stellt eine enorme Herausforderung dar. Dieser Bericht soll Ihnen dabei helfen, sie erfolgreich zu meistern. Jeder Erfolg beginnt mit kleinen Schritten. Erfolgreiche Unternehmen machen sich Branchendaten zunutze, setzen auf den Austausch von Erfahrungswerten, lassen sich von Thought Leader:innen inspirieren – vor allem aber sind sie überzeugt davon, dass Erfolg mit Weiterbildung beginnt. Unternehmen, die kontinuierliche Weiterbildung wertschätzen, werden diejenigen sein, die uns für die Zukunft erfolgreich aufstellen.

Die große Umstrukturierung stellt Arbeitsmodelle und Kompetenzanforderungen weltweit in Frage:



81 % aller Führungskräfte weltweit passen ihre Arbeitsplatzrichtlinien an, um ihrer Belegschaft mehr Flexibilität zu bieten.¹

25 % der für denselben Beruf erforderlichen Kenntnisse haben sich von 2015 bis 2021 um etwa 25 % geändert. Setzt sich dieser Trend fort, wird der Wert bis 2025 bei circa 40 % liegen.²

+25 % Verglichen mit Oktober 2019 vor der Pandemie haben im Oktober 2021 25 % mehr Mitglieder ihre Rollen gewechselt.³

Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick

Wie kann die Personalentwicklung diesen Wandel nutzen?

Die Antwort: Durch eine ganzheitliche Personalstrategie, in deren Mittelpunkt die Weiterbildung steht.

1.

Herausforderungen und Chancen identifizieren

Die Pandemie hat den digitalen Wandel und die Ausdehnung von Kompetenzlücken weiter beschleunigt.

Bei der Anpassung an die neue Normalität kommt der Personalentwicklung eine zentrale und umfassende Rolle zu.

Die Liste an Prioritäten ist lang: Weiterbildung, Mitarbeiterbindung, Wohlbefinden, Führungskompetenzen und die Förderung von Diversity, Equity und Inclusion (DEI).

2.

Neuen, interdisziplinären HR-Ansatz implementieren

Unbeständigkeiten in Unternehmen, allen voran die Mitarbeiterfluktuation, verstärken den Bedarf nach ganzheitlichen HR-Ansätzen, die die bisherigen Strukturen aufbrechen.

Zukunftsorientierte Personalentwickler:innen konzentrieren sich auf die Zusammenführung von Weiterbildung, kompetenzbasierter Planung und interner Mobilität, um eine Kultur des Lernens zu schaffen.

3.

6 Erfolgstitps befolgen

- Mit HR zusammenarbeiten
- Enge Kontakte zu Führungskräften pflegen
- Budgets sorgfältig planen
- Manager:innen ins Boot holen
- Auf die Bedürfnisse der Lernenden eingehen
- Die eigene Weiterbildung nicht vernachlässigen

Kapitel 1

Die Personalentwicklung im Wandel

*Personalentwicklungsteams
kommt eine immer
zentralere, strategischere und
bereichsübergreifendere Rolle
zu – und sie sind überlastet.*



„Die Aufgabe der Weiterbildung bestand schon immer darin, Unternehmen dabei zu helfen, sich in der Ungewissheit und dem Chaos der Welt zurechtzufinden.“



Linda Cai

Vice President Talent Development, LinkedIn

Die Personalentwicklung gewinnt an Bedeutung

Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz hatten in den vergangenen zwei Jahren hohe Erwartungen zu erfüllen – sei es bei der Umsetzung der Pandemiebestimmungen, der Umstellung auf Remote-Arbeit oder der Anwendung von hybriden Arbeitsmodellen. Heute gelten sie als wichtige Berater:innen der Führungsebene, die auch weiterhin bei strategischen Entscheidungen mitwirken und die Zukunft mitgestalten werden. Personalentwickler:innen in der DACH-Region bestätigen, dass der Einfluss der Personalentwicklung im letzten Jahr zugenommen hat.

74 %

der Personalentwickler:innen geben an, dass sie stärker mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten.⁴

62 %

sind der Meinung, die Personalentwicklung nehme in ihrem Unternehmen eine strategischere Rolle ein.⁴

83 %

haben in geringem bis hohem Maße dazu beigetragen, ihr Unternehmen bei der Anpassung an den Wandel zu unterstützen.⁴

47 %

berichten, dass der Fokus bei der Weiterbildung im Jahr 2022 auf der Umgestaltung oder Umstrukturierung ihres Unternehmens liegen wird.⁴





Mehr Jobs, mehr Aufstiegs- chancen

15 %

Verglichen mit HR-Profis lag die Beförderungquote bei Personalentwickler:innen letztes Jahr um 15 % höher. ⁵

94 %

Die Nachfrage nach Personalentwickler:innen stieg bis Mitte 2021 weltweit um 94 % ⁶

„Es überrascht mich nicht, dass immer mehr zukunftsorientierte Unternehmen Chief Learning Officers ernennen. Genauso verhielt es sich auch mit Chief Diversity Officers, als Diversity als Wettbewerbsvorteil erkannt wurde.“



Andrew Saidy
Vice President Global Talent,
Ubisoft International

Steigende Budgets – ein eindeutiger Indikator

Es gibt wohl kaum einen besseren Indikator für die Priorität einer Initiative als das ihr zugewiesene Budget. Der Anteil der Personalentwickler:innen in der DACH-Region, der mit einer Budgeterhöhung rechnet, ist seit dem vergangenen Jahr um 44 % gestiegen. Während die Zahlen je nach Region variieren, wird im asiatisch-pazifischen Raum mit den höchsten Investitionen gerechnet.



der Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz rechnen dieses Jahr mit einer Budgeterhöhung⁴ – letztes Jahr waren es noch 30 %.

Anteil der Personalentwickler:innen, die in der jeweiligen Region von steigenden Budgets ausgehen⁴



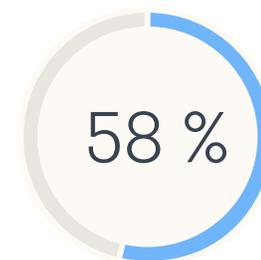
* Hinweis: In vergangenen Umfragen haben wir detailliertere Fragen zu den Budgeterwartungen gestellt. Dieses Jahr beschränkte sich unsere Frage darauf, ob Personalentwickler:innen höhere, geringere oder gleichbleibende Budgets erwarteten.



Weiterbildung bereichert die Unternehmenskultur

Unternehmenskultur wird heute neu gedacht. Eine internationale Studie von Glint zeigt, dass aktuell vor allem ein Faktor entscheidend zu einer herausragenden Unternehmenskultur beiträgt: die Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen.⁷ Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte zufrieden sind und ihren Arbeitgeber weiterempfehlen, deutlich höher liegt, wenn sie ihre Unternehmenskultur schätzen – und zwar um je 25 % bzw. 31 %.⁷ Weiterbildung fördert somit eine starke Unternehmenskultur und diese wiederum motiviert Mitarbeiter:innen dazu, innovativ zu denken, Kund:innen in den Mittelpunkt zu stellen und der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein.

Erfreulicherweise sind zwei Drittel der Personalentwickler:innen in der DACH-Region der Ansicht, dass sich ihre Unternehmenskultur in die richtige Richtung entwickelt.



der Personalentwickler:innen in der DACH-Region geben an, ihr Unternehmen habe der Weiterbildung im letzten Jahr mehr Priorität eingeräumt.⁴

5 Faktoren, die Beschäftigten weltweit am wichtigsten sind:⁷

1. Möglichkeiten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung*
2. Zugehörigkeitsgefühl
3. Unternehmenswerte
4. Fokus auf Lebensqualität
5. Zusammenarbeit

* Seit 2019 in nur zwei Jahren vom neunten auf den ersten Platz gestiegen.

Ganz oben auf der Prioritätenliste: Führungskompetenzen und Weiterbildung

Obwohl konkurrierende Prioritäten Personalentwickler:innen in verschiedene Richtungen ziehen, können sie ihre Schwerpunktbereiche doch klar benennen. Führungskompetenzen stehen in jeder Region an oberster Stelle – mit Ausnahme des asiatisch-pazifischen Raums, in dem ganze 60 % der Weiterbildung und Umschulung höchste Priorität einräumen.⁴ Fasst man die Weiterbildung und Umschulung nun mit der Förderung digitaler Kenntnisse zusammen, stehen Kompetenzen weltweit an oberster Stelle.

Schwerpunkte in Weiterbildungsprogrammen 2022⁴

(Anteil der Personalentwickler:innen weltweit, der den jeweiligen Schwerpunkt auf den ersten, zweiten oder dritten Platz gewählt hat)

Weltweit

Führungskompetenzen



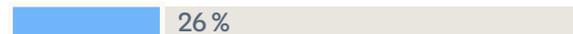
Umschulung und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen



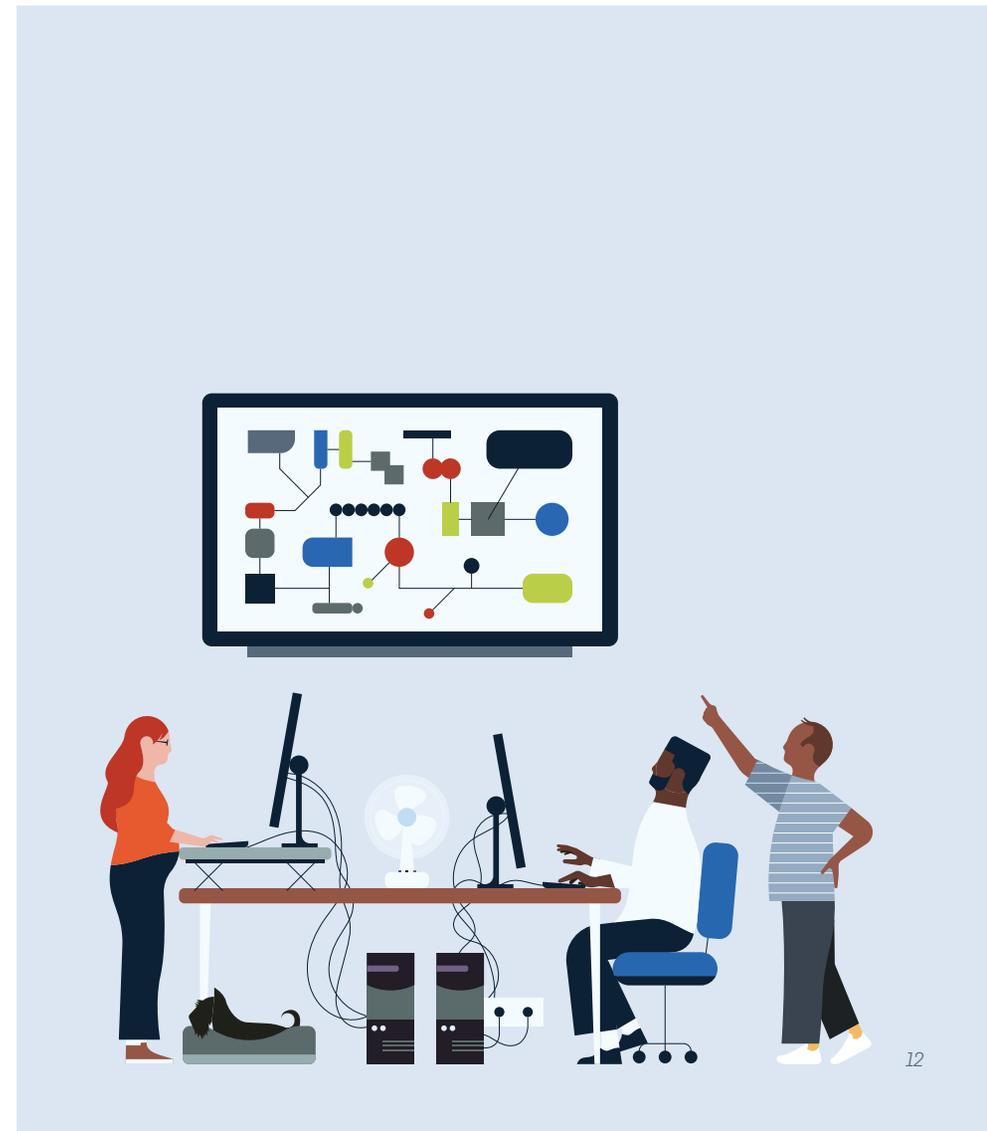
Digitale Kenntnisse, digitale Transformation



Diversity, Equity und Inclusion



72 %
konzentriert sich
auf Kompetenzen



Ein Blick auf regionale Prioritäten

Führungskompetenzen stehen in jeder Region an oberster Stelle – mit Ausnahme des asiatisch-pazifischen Raums, in dem ganze 60 % die höchste Priorität der Weiterbildung und Umschulung einräumen.⁴

Schwerpunkte in Weiterbildungsprogrammen 2022⁴

(Anteil der Personalentwickler:innen, der den jeweiligen Schwerpunkt auf den ersten, zweiten oder dritten Platz gewählt hat)

Asien-Pazifik

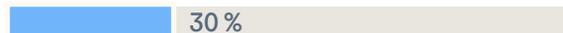
Umschulung und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen



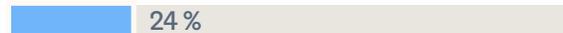
Führungskompetenzen



Digitale Kenntnisse, digitale Transformation



Steigerung der Mitarbeiterleistung



Europa, Naher Osten und Afrika

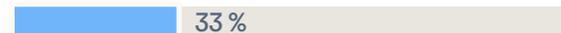
Führungskompetenzen



Umschulung und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen



Digitale Kenntnisse, digitale Transformation



Diversity, Equity und Inclusion



Nordamerika

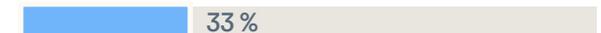
Führungskompetenzen



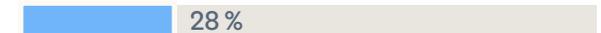
Umschulung und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen



Diversity, Equity und Inclusion



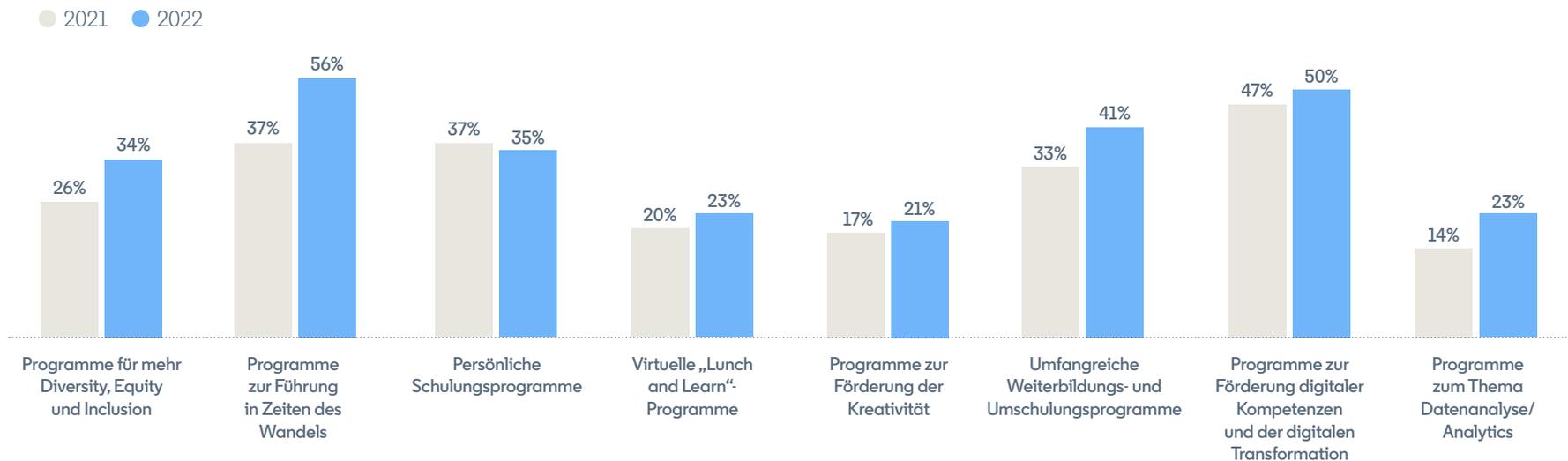
Steigerung der Mitarbeiterleistung



Mit zunehmender Bedeutung wächst auch die Verantwortung

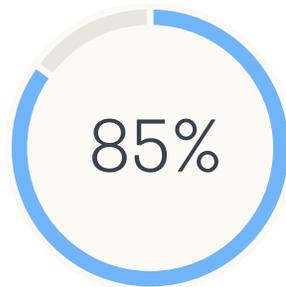
Obwohl Personalentwickler:innen bereits Prioritäten setzen und sich primär auf Programme zur Förderung von Führungskompetenzen und Weiterbildung konzentrieren, sind sie sehr gefordert. Für unseren diesjährigen Report haben wir Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz gebeten, alle Programme aufzulisten, die sie im Jahr 2022 auf den Weg bringen möchten. Verglichen mit letztem Jahr sind für 2022 deutlich mehr Schulungen zum Umgang mit Veränderungen sowie Programme zum Thema Datenanalyse/Analytics geplant.⁴ Die Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung haben demnach deutlich zugenommen, was sie vor nicht unerhebliche Herausforderungen stellt. (Mehr dazu im nächsten Kapitel.)

Geplante Weiterbildungsprogramme im Vorjahresvergleich



Die neue Norm: Lernen im Alltag

Eine Möglichkeit, mit diesem neuen Druck umzugehen, ist sich bewusst zu machen, dass für viele von uns, einschließlich Personalentwickler:innen, kontinuierliches Lernen immer mehr zum festen Bestandteil unseres Arbeitsalltags wird. Dieser Trend zeigt sich in einem Lernformat, das nach Ansicht von Personalentwickler:innen in diesem Jahr an Bedeutung gewinnen wird: praxisnahes Lernen am Arbeitsplatz (Training on the Job).



85% der Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz erwarten, dass der Bedarf an Weiterbildung am Arbeitsplatz im Rahmen von Projekten und Aufträgen dieses Jahr gleich bleiben oder zunehmen wird.⁴

„Für uns zählt primär, dass unsere Beschäftigten Ketchum langfristig als attraktiven Arbeitgeber empfinden, der ihnen zahlreiche Aufstiegsmöglichkeiten und Optionen bietet, zu anderen Teams und Projekten zu wechseln. Voraussetzung dafür ist, dass wir Weiterbildung zum festen Bestandteil des Arbeitsalltags unserer Mitarbeiter:innen machen.“



Amanda Kowal Kenyon
Chief Employee Experience Officer,
Ketchum

Profi-Tipp

Innovative Tools und Formate bergen interessantes Potenzial



„In den letzten Jahren wurden zahlreiche verschiedene KI-gestützte Weiterbildungsformate auf den Markt gebracht. Kombiniert man diese nun mit weiteren neuen Technologien, etwa aus den Bereichen Virtual Reality, Augmented Reality, Cloud-Computing und dem Internet der Dinge (IoT), ergeben sich daraus einige interessante, innovative Produkte für die Weiterbildung am Arbeitsplatz.“

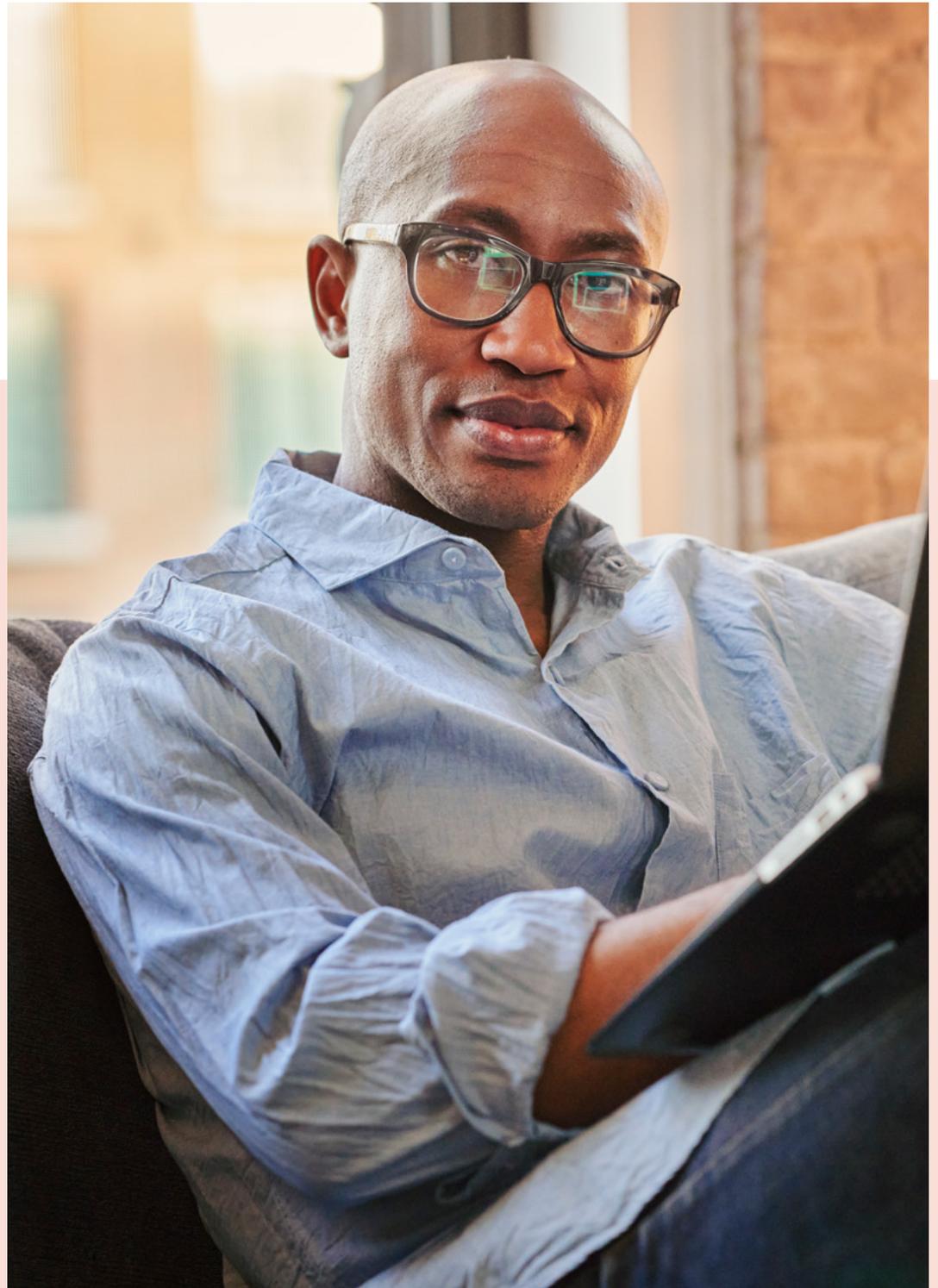
Die bisher gängigen E-Learning-Angebote und durchaus zweckmäßigen Lernmanagementsysteme (LMS) werden zwar auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen, wir haben jedoch die Möglichkeit, etwas mehr Abwechslung in unsere Weiterbildungsangebote und die eingesetzten Tools zu bringen. Beispiele hierfür wären personalisierte Empfehlungen für relevante Lerninhalte, Chatbots, die automatisch passenden Content anbieten, Plattformen, die den Wissensaustausch unter Kolleg:innen fördern, und die Integration von kuratierten externen Inhalten in maßgeschneiderten internen Content.“

Stella Lee, PhD
Director, Paradox Learning

Kapitel 2

Neue Herausforderungen erhöhen den Druck

*Mit zunehmender Bedeutung
steigt auch der Druck,
Ergebnisse zu liefern.*



„Beschäftigte erwarten uneingeschränkte Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Führungskräfte, die auf persönliche Arbeitsweisen und Bedürfnisse eingehen, und Unternehmen, die flexible Arbeitsmodelle als selbstverständlich betrachten.“



Gogi Anand

Senior People Science Consultant, LinkedIn

Personalentwicklung unter zunehmender Belastung

Neben ihren typischen Tätigkeiten wie der Gestaltung von effektiven, hochwertigen Lernerlebnissen werden Personalentwicklungsprofis mittlerweile auch mit zusätzlichen, noch größeren Aufgaben betraut – etwa damit, das gesamte Unternehmen für die Zukunft aufzustellen. Für sie bedeutet das, dass sie ihre Arbeitsweise anpassen und ihre Prioritäten kontinuierlich neu ausrichten müssen. Außerdem müssen sie sich auch selbst weiterbilden, etwa im Bereich der Stressbewältigung, um für Herausforderungen wie die wachsende Lücke zwischen den Anforderungen der Arbeitgeber und den Kenntnissen der Arbeitnehmer:innen gewappnet zu sein.

Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz berichten von wachsenden Kompetenzlücken und besorgten Führungskräften.⁴

45 % **+1 Punkt vgl. mit 2021**



beobachten wachsende Kompetenzlücken

46 % **+13 Punkte vgl. mit 2021**



geben an, dass ihre Führungskräfte Sorge haben, dass ihre Beschäftigten nicht über die für die Umsetzung der Geschäftsstrategie nötigen Kompetenzen verfügen



Die Personalentwicklung ist treibende Kraft von DEI-Initiativen



Weltweit beschäftigt man sich mit den Auswirkungen der Coronapandemie und den enormen Ungleichheiten, die in Bezug auf Gesundheit, Wohlstand und Chancen bestehen. Und Personalentwickler:innen reagieren: Sie setzen sich für Diversity, Equity und Inclusion ein und übernehmen zum Teil sogar die gesamte Verantwortung für die Umsetzung der DEI-Strategie ihres Unternehmens. Am stärksten zeigt sich dieser Trend in Nordamerika, dessen Bürger:innen sich seit der Pandemie verstärkt für mehr soziale Gerechtigkeit einsetzen.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz fallen systembedingte Herausforderungen in den Verantwortungsbereich der Personalentwicklung⁴

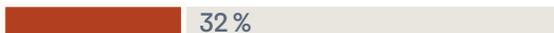
Die Verantwortung für unsere DEI-Strategie liegt allein bei der Personalentwicklung



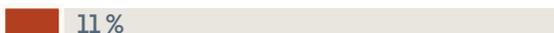
Die Verantwortung für unsere DEI-Strategie liegt zum Teil bei der Personalentwicklung



Unsere DEI-Strategie fällt nicht in den Verantwortungsbereich der Personalentwicklung



Wir sind gerade erst dabei, eine DEI-Strategie zu entwickeln



Wir haben nicht vor, eine DEI-Strategie zu implementieren



43 % sind zum Teil oder allein für die Umsetzung ihrer DEI-Strategie verantwortlich

Profi-Tipp



Psychologische Sicherheit ist der Schlüssel zur effektiven DEI-Strategie

„Für DEI-Programme gibt es keine Einheitslösung, die ungeachtet der jeweiligen Kultur umgesetzt werden kann. Viele Unternehmen, die ihre Beschäftigten in Niederlassungen in Asien zum Thema DEI zu schulen begannen, stellten zum Beispiel schnell fest, dass westliche Ansätze dort nicht funktionieren. Taktiken wie Beschäftigte zu bitten, offen über sensible Themen zu sprechen, auf politisch korrekte Sprache zu bestehen oder ungeschickt geführte Gespräche können genau den gegenteiligen Effekt haben und stattdessen verunsichern, kränken und Bedenken schüren.“

Diversity und Inclusion sind unverzichtbar für eine von psychologischer Sicherheit geprägte Unternehmenskultur. Um ihre Akzeptanz zu fördern, kann es helfen, das Konzept als Chance zur Weiterentwicklung zu präsentieren. Ihre Beschäftigten haben kein Interesse daran, bloßgestellt zu werden – daran, sich weiterzuentwickeln und neue Erfolge zu erzielen, allerdings schon.“

Crystal Lim-Lange
CEO, Forest Wolf

Wohlbefinden und Lebensqualität rücken stärker in den Mittelpunkt

Während Arbeitgeber:innen und Beschäftigte ihre gegenseitigen Erwartungen überdenken, rückt vor allem ein Thema in den Mittelpunkt: das persönliche Wohlbefinden und dessen Bedeutung für die Vorbeugung von Burn-out und die Steigerung der allgemeinen Lebensqualität. Eine internationale Studie von Glint zeigt, dass Beschäftigte, deren Arbeitgebern ihr persönliches Wohlbefinden wichtig ist, 3,2-mal zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz sind und ihr Unternehmen 3,7-mal häufiger weiterempfehlen.⁸

Wichtigster Faktor sind dabei die direkten Vorgesetzten, weshalb sich 40 % der Personalentwickler:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im vergangenen Jahr verstärkt auf Schulungen und die Unterstützung von Führungskräften konzentriert haben.⁴ Doch es gibt noch Luft nach oben: Nur 18 % geben an, dass in ihrem Unternehmen Schulungen zum Thema Work-Life-Balance und Wohlbefinden priorisiert werden.⁴



83 % der Personalentwickler:innen in der DACH-Region haben dazu beigetragen, die Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens zu verbessern⁴



Entscheidender Faktor: Führungskräfte

Die Wahrscheinlichkeit, dass sich Beschäftigte nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen, liegt um 50 % höher, wenn sich ihre Vorgesetzten nicht ausreichend um ihr Wohlbefinden bemühen.⁹ Wer heute Top-Talente gewinnen und binden möchte, braucht starke **Soft Skills**.



Wenig Zeit für die eigene Weiterbildung

Zeit ist ein knappes Gut – das ist ein altbekanntes Problem. Was sich allerdings geändert hat, ist die Dringlichkeit, mit der sich Personalentwickler:innen aktuell weiterbilden sollten. Denn neue Herausforderungen erfordern innovative Ansätze. Und während Personalentwickler:innen in den vergangenen Monaten zweifelsohne viel dazugelernt haben, sind wir längst nicht am Ziel angelangt. Verglichen mit anderen Ländern verwenden Personalentwickler:innen in der DACH-Region weniger Zeit auf ihre eigene Weiterbildung.¹⁰

-22 %

Verglichen mit anderen aktiven LinkedIn Learning-User:innen haben Personalentwicklungsprofis in der DACH-Region 2021 22 % weniger Zeit auf ihre eigene Weiterbildung verwendet.

+17 %

Verglichen mit HR-Profis haben Personalentwickler:innen in der DACH-Region letztes Jahr dagegen 17 % mehr Zeit in ihre Weiterbildung investiert.

Strategischere Ansätze bedürfen neuer Messmethoden

Neue Herausforderungen erfordern neue Strategien und während sich in der Personalentwicklung sicherlich schon einiges getan hat, ist immer noch Luft nach oben. Viele Personalentwickler:innen messen den Erfolg ihrer Programme beispielsweise seit 2020 (vor der Pandemie) unverändert nach denselben Methoden – ungeachtet dessen, dass sie heute viel strategischer vorgehen und zusätzliche Tätigkeitsbereiche abdecken. Die Ergebnisse dieses Reports zeigen, dass Personalentwicklungsprofis weltweit den Erfolg von potenziell sehr effektiven Weiterbildungs- und Umschulungsprogrammen nach denselben Methoden messen, die sie in Zeiten vor der Coronapandemie auf weniger spezifische E-Learning-Angebote angewandt hatten.⁴

Messmethoden stagnieren

Umfrage aus dem Jahr 2021

Wie messen Sie den Erfolg von E-Learning-Angeboten in Ihrem Unternehmen?

- #1 Qualitatives Feedback von Beschäftigten, die Onlinekurse absolviert haben
- #2 Zufriedenheit von Beschäftigten, die Onlinekurse absolviert haben
- #3 Ergebnisse von Umfragen zur Motivation von Beschäftigten

Umfrage aus dem Jahr 2022

Wie messen Sie den Erfolg der Weiterbildungsprogramme Ihres Unternehmens?

- #1 Qualitatives Feedback von Beschäftigten, die Onlinekurse absolviert haben
- #2 Ergebnisse von Umfragen zur Motivation von Beschäftigten
- #3 Feedback von Führungskräften

„Gängige Kennzahlen, etwa zur User-Freundlichkeit des Lernerlebnisses oder die Anzahl der vollständig absolvierten Kurse, wurden zur Unterstützung der Lernenden eingeführt. Das sollte selbstverständlich sein. Jetzt gilt es, dazu überzugehen, die persönliche – und individuelle – Weiterentwicklung ihrer Beschäftigten zu fördern. Anders ausgedrückt sollten Führungskräfte nach der Devise vorgehen: ‚Solange unsere Beschäftigten Erfolg haben, wird unser Unternehmen florieren‘.“



Linda Cai
Vice President Talent Development,
LinkedIn

Aktuelle Weiterbildungsschwerpunkte

Was die Art von konsumierten Lerninhalten angeht, lassen sich verschiedene Trends beobachten. Weiterbildung – also das Interesse an Fortbildung und/oder Umschulungen – führt die Liste der Skills an, die am häufigsten in den LinkedIn Profilen von Personalentwickler:innen angeführt werden. Darüber hinaus sind Lernen, Training und Weiterentwicklung, Personalentwicklung sowie E-Learning gefragt, was auf einen verstärkten Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen hinweist – auch in Zeiten von Remote-Arbeit. Gleichzeitig zeigt vermehrtes Interesse an agilen Methoden und Scrum, dass sich Personalentwickler:innen zunehmend auf planerische Aspekte und die Auswirkungen ihrer Maßnahmen auf das Geschäftsergebnis konzentrieren.

10 Kompetenzen, die Personalentwickler:innen in der DACH-Region 2021 ihren LinkedIn Profilen hinzugefügt haben¹¹

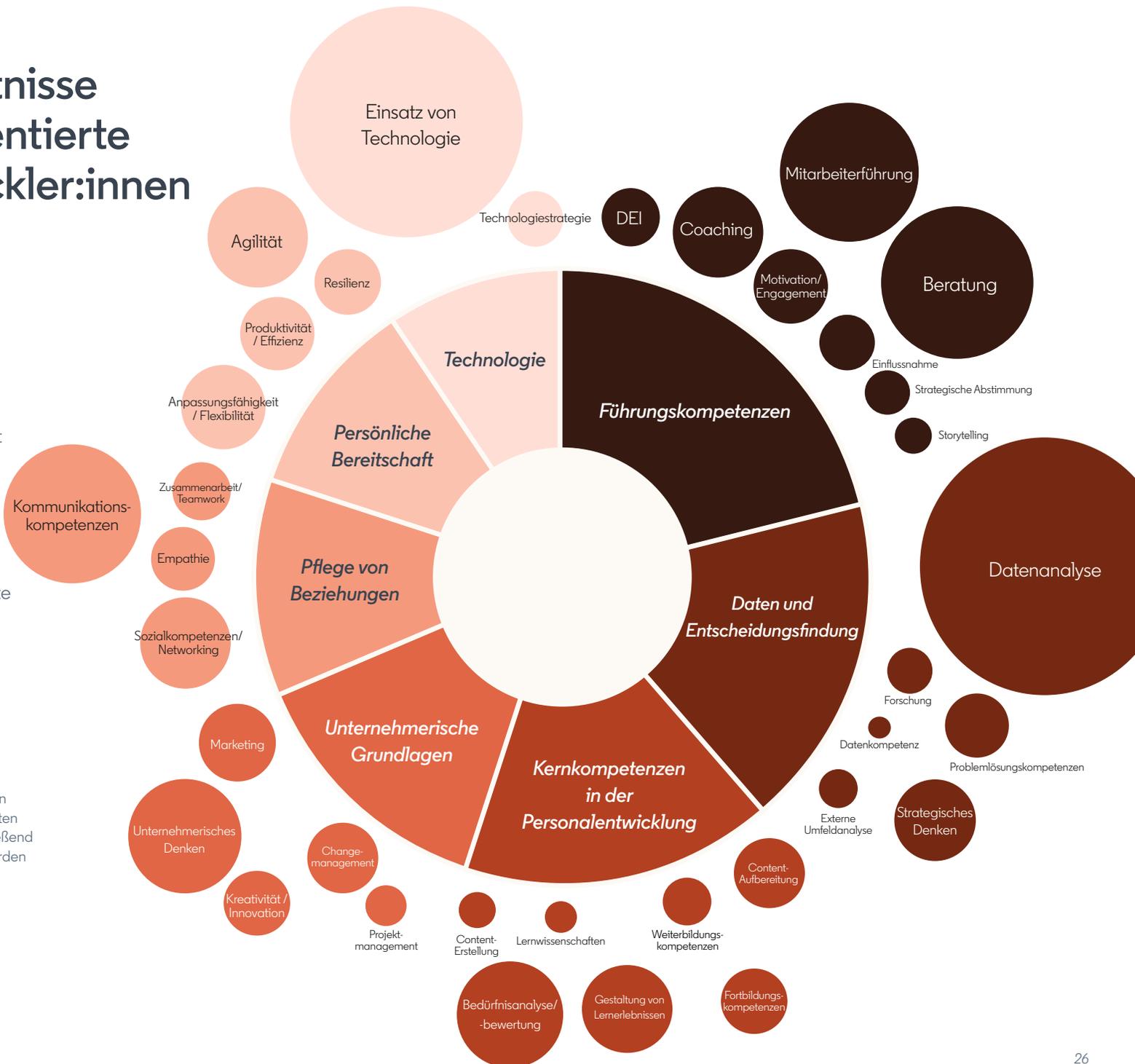
Prozentualer Zuwachs im Vorjahresvergleich



Wichtige Kenntnisse für zukunftsorientierte Personalentwickler:innen

Basierend auf einer aktuellen Umfrage unter mehr als 300 Personalentwickler:innen identifizierte RedThread Research sieben Kategorien und 39 Kenntnisse, die in der Personalentwicklung künftig unverzichtbar sein dürften.* Bedenkt man, dass Personalentwickler:innen eine zunehmend strategische Rolle einnehmen, überrascht es nicht, dass neben den typischen Tätigkeitsbereichen auch verschiedene neue Aufgabengebiete genannt werden.

* Dieses Modell basiert auf den Antworten von Personalentwickler:innen auf folgende offene Frage: Welche drei Kenntnisse werden Personalentwickler:innen Ihrer Meinung nach in Zukunft brauchen? Basierend auf allen Antworten wurden 39 Kenntnisse identifiziert, die anschließend in übergeordnete Kategorien untergliedert wurden (siehe Grafik).



Wichtige Kompetenzen für Personalentwickler:innen in performancestarken Unternehmen

Interessanterweise stufen Personalentwicklungsprofis in leistungsstarken* Unternehmen weltweit Führungskompetenzen als die künftig wichtigste Kenntnis ein (18 %). Personalentwicklungsteams werden heute schließlich mit der Leitung verschiedener wichtiger unternehmensweiter Initiativen wie Weiterbildungs- und internen Mobilitätsprogrammen betraut. Für eine Berufsgruppe, die bisher häufig gegen das Klischee anzukämpfen hatte, lediglich die ausführende Hand zu sein, ist das eine bedeutende Entwicklung.

Des Weiteren messen sie unternehmerischen Grundlagen dieselbe Bedeutung zu wie Kernkompetenzen in der Personalentwicklung (16 %), was daher rührt, dass sie ihre Personalentwicklungskompetenzen künftig auch auf strategische Entscheidungen anwenden werden müssen.

* Voraussetzung für die Einstufung als „leistungsstark“ war die Erfüllung folgender vier Kriterien: Das Unternehmen hat seine Ziele in den vergangenen drei Jahren erreicht oder übertroffen; das Unternehmen reagiert schnell auf Marktveränderungen; das Unternehmen geht innovativer vor als seine Wettbewerber; die Kund:innen des Unternehmens sind zufriedener als die der Konkurrenz. Die oberen 25 % der Unternehmen wurden als leistungsstark eingestuft.

Personalentwicklungsprofis in leistungsstarken Unternehmen konzentrieren sich auf Führungskompetenzen und unternehmerische Grundlagen.

Führungskompetenzen



Kernkompetenzen in der Personalentwicklung



Unternehmerische Grundlagen



Daten und Entscheidungsfindung



Pflege von Beziehungen



Persönliche Bereitschaft



Technologie



Quelle: RedThread Research, 2022

„Unter Personalentwickler:innen macht sich Nervosität breit. Von ihnen wird erwartet, dass sie die Verantwortung für verschiedene wichtige Initiativen wie Weiterbildungs- und Mobilitätsprogramme übernehmen. Unsere Daten legen nahe, dass sie sich darauf unter Umständen nicht ausreichend vorbereitet fühlen, weshalb sie sich nun aktiv um den Erwerb zusätzlicher Kenntnisse in den Bereichen Mitarbeiterführung, unternehmerische Grundlagen und Datenanalyse bemühen – wahrscheinlich sogar aktiver als um den Ausbau ihrer bisherigen Kernkompetenzen.“



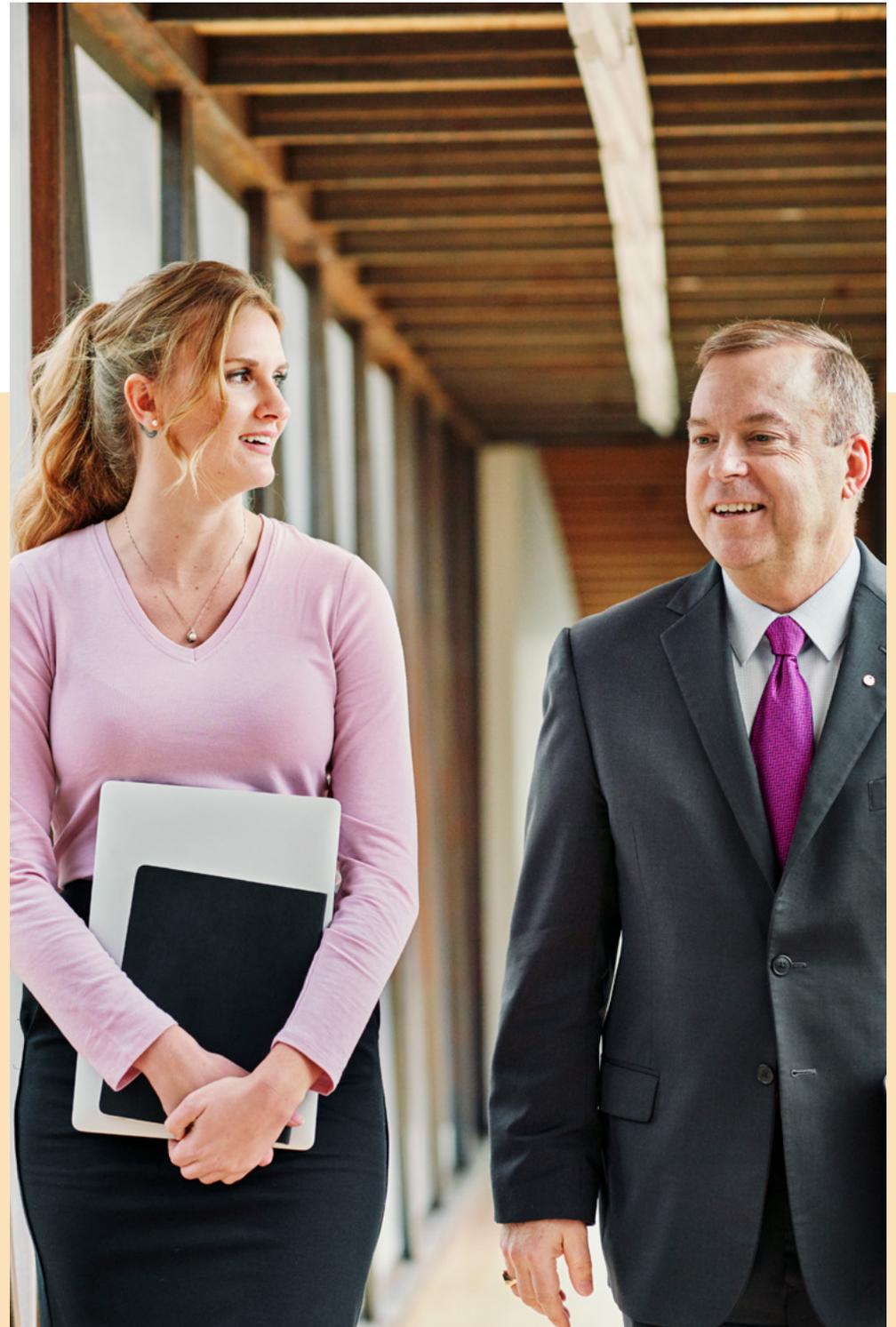
Dani Johnson

Mitgründerin und Principal Analyst, RedThread Research

Kapitel 3

Synergieeffekte in der Personalentwicklung

*Weiterbildung,
interne Mobilität und
Mitarbeiterbindung bieten
Synergiepotenziale, die
nicht zu unterschätzen sind.*



„Wenn Sie in der Welt eine führende Rolle spielen wollen, müssen Sie sich ständig weiterbilden.“



David Perring
Director of Research,
Fosway Group

Die Kompetenzkrise als Chance

Von all den wichtigen Aufgaben, die die Personalentwicklung 2022 erwarten, werden sich mit Weiterbildung und kompetenzbasierter Planung wohl am effektivsten Fortschritte erzielen lassen. **Lediglich 10 % der HR- und Top-Manager:innen weltweit geben an, dass ihr Unternehmen über eine Datenbank mit Kompetenzprofilen für alle ihre Beschäftigten verfügt** – eine Statistik, die Anlass zur Sorge gibt. Doch wir sehen auch Grund zur Hoffnung: Unternehmen, die jetzt auf kompetenzbasierte Planung umstellen, bietet sich eine einmalige Gelegenheit, eine Kultur des Lernens zu schaffen und von den aktuellen Trends zu profitieren. Das gilt insbesondere für interdisziplinäres Lernen, die Personalgewinnung, Personalentwicklung sowie den aktuellen Megatrend zur Förderung der internen Mobilität.



10 x

Beschäftigte weltweit, die das Gefühl haben, ihre Kompetenzen nicht sinnvoll einsetzen zu können, sehen sich 10-mal häufiger nach einer neuen Stelle um.¹²

* Verglichen mit Beschäftigten, die ihre Kompetenzen als sinnvoll eingesetzt betrachten

63 %

der Personalentwickler:innen in der DACH-Region sind sich einig, dass die Umschulung von Beschäftigten kostengünstiger ist als die Einstellung neuer Mitarbeiter:innen.⁴

48 %

der Personalentwickler:innen in der DACH-Region geben an, dass in ihrem Unternehmen interner Mobilität seit der Coronapandemie eine höhere Priorität eingeräumt wird.⁴



Viele Programme in der DACH-Region noch in den Kinderschuhen

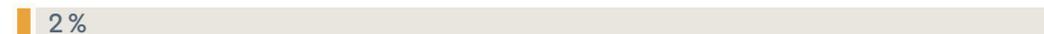
Mit vielen Weiterbildungs- und Umschulungsprogrammen werden direkt gute Ergebnisse erzielt – das heißt, sofern erst einmal der Anfang gemacht ist. Nur 22 % der Personalentwickler:innen in der DACH-Region geben an, dass in ihren Unternehmen derzeit Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme laufen, und lediglich 14 % sind schon so weit, dass sie Ergebnisse messen und auswerten können.⁴

Aktueller Fortschritt bei Weiterbildungs- und Umschulungsprogrammen

Ideenfindung/Brainstorming



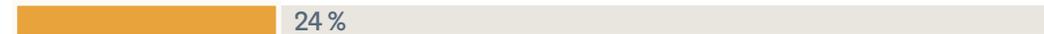
Pitch/Präsentation gegenüber wichtigen Stakeholder:innen



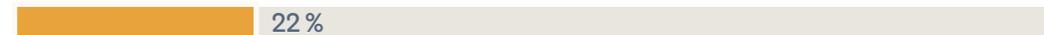
Aufbau/Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe



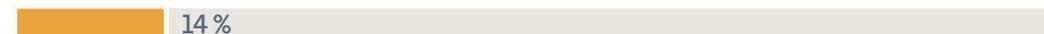
Programmentwicklung (Kenntnislücken und Kompetenzen bestimmen)



Aktivierung (Pilotprogramm mit einem Team)



Auswertung/Einschätzung nach der Aktivierung



Noch nicht mit der Entwicklung begonnen



Interne Mobilität fördert die Weiterentwicklung und Mitarbeiterbindung

Auch wenn es in der aktuellen wirtschaftlichen Lage nicht ganz einfach sein mag, präzise Prognosen zu treffen, zeichnet sich ein Trend doch sehr deutlich ab: Immer mehr Unternehmen verschreiben sich der Förderung der internen Mobilität.

Eine Kultur der internen Mobilität zu schaffen, bedeutet, Ihren Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich an ihrem Arbeitsplatz weiterzubilden – sei es im Rahmen eines Mentorenprogramms, einzelner Spezialaufträge, persönlichen Coachings oder der Zuweisung neuer Aufgaben. Die Vorteile eines solchen Programms liegen immer klarer auf der Hand: Es fördert die Mitarbeiterbindung, Motivation und Agilität, während gleichzeitig weniger Aufwand und Kosten für die Mitarbeitersuche anfallen.

**2-mal stärkere
Mitarbeiterbindung**

Im weltweiten Vergleich zeigt sich, dass Beschäftigte von Unternehmen mit hervorragenden internen Mobilitätsprogrammen durchschnittlich 5,4 Jahre beim Unternehmen bleiben. Bei Unternehmen, die das nicht bieten können, sind es dagegen nur 2,9 Jahre.¹³





Profi-Tipp

Offene Kommunikation ist der erste Schritt zu interner Mobilität

„Wir sind aktuell dabei, unser Arbeitgebersprechen zu modernisieren, insbesondere im Hinblick auf Aufstiegschancen. Wir möchten all unseren Beschäftigten, unabhängig von ihrer Betriebszugehörigkeit, interessante Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten.

Dazu gehört auch, dass wir bewusst das Gespräch mit unseren Mitarbeiter:innen suchen und offen besprechen, wo sie derzeit stehen, welche Schritte sich als Nächstes anbieten und wie wir sie dabei unterstützen können, den für sie optimalen Weg zu gehen. Das kann darin bestehen, dass wir Beschäftigte basierend auf ihren persönlichen Interessen bestimmten langfristigen Projekten zuweisen oder ihnen die Möglichkeit bieten, mit Kund:innen aus verschiedenen Branchen zusammenzuarbeiten. Wir können zwar nicht immer zeitnahe Veränderungen versprechen, wir können unsere Beschäftigten aber effektiv darin unterstützen, sich langfristig in die gewünschte Richtung zu entwickeln.“

Amanda Kowal Kenyon
Chief Employee Experience Officer,
Ketchum

Weiterbildung, Mobilität und Mitarbeiterbindung – ein untrennbares Trio

Um die Auswirkungen von Weiterbildungsprogrammen auf das Unternehmensergebnis präzise bestimmen zu können, müssen Personalentwickler:innen ihre gewohnten Strukturen aufbrechen. In Zeiten der großen Umstrukturierung lassen sich Kompetenzen in den meisten Unternehmen am effektivsten zum Zweck der persönlichen Weiterentwicklung einsetzen. Indem Sie Ihre Weiterbildungsprogramme nun mit Aufstiegschancen, interner Mobilität und Mitarbeiterbindung verknüpfen, stärken Sie nicht nur Ihre Programme, Sie helfen Ihren Personalentwickler:innen außerdem auch dabei, die Auswirkungen ihrer Maßnahmen auf das Unternehmensergebnis zu belegen. Der Schlüssel zu einer nachhaltigen und effektiven Weiterbildungsstrategie liegt nicht in einer Reihe isolierter Lernangebote, sondern in langfristigen, ganzheitlichen Weiterentwicklungsprogrammen.

Dieser Zusammenhang scheint vielen Personalentwickler:innen allerdings noch nicht bewusst zu sein. Während 36 % der Personalentwickler:innen in der DACH-Region zwar angeben, dass Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme für sie dieses Jahr Priorität hätten, werden Themen wie die interne Mobilität, Karriereplanung und Mitarbeiterbindung dagegen stark vernachlässigt.⁴

Schwerpunkte der für 2022 geplanten Personalentwicklungsprogramme

1. Führungskompetenzen
2. Weiterbildung oder Umschulung von Beschäftigten
3. Digitale Kenntnisse und Transformation
4. Diversity, Equity und Inclusion
5. Steigerung der Mitarbeiterleistung
6. Implementierung von E-Learning-Tools und Analytics
7. Führung in Zeiten des Wandels
8. Wohlbefinden der Beschäftigten
9. Mitarbeiterbindung
10. Förderung der internen Mobilität



Beschäftigte möchten sich weiterbilden

Wie heißt es so schön? „Was uns nicht interessiert, merken wir uns nicht, und was wir uns nicht merken, können wir auch nicht anwenden.“ – eine Weisheit, die sich Personalentwickler:innen stets vor Augen halten sollten. Initiativen zur Förderung der internen Mobilität, Karriereplanung und Mitarbeiterbindung sind wichtige Programme, die Beschäftigten kontinuierlich gute Gründe dafür liefern, sich weiterzubilden und ihre neu erworbenen Kenntnisse anzuwenden.

Die drei wichtigsten Gründe, die Beschäftigte zur Weiterbildung motivieren, hängen alle mit der persönlichen Weiterentwicklung zusammen.⁴

1. Der Wunsch, sich über aktuelle Branchenentwicklungen auf dem Laufenden zu halten
2. Personalisierte Schulungen, die auf die jeweiligen persönlichen Interessen und beruflichen Ziele zugeschnitten sind
3. Der Wunsch, intern zu wechseln, befördert zu werden oder den eigenen beruflichen Zielen näher zu kommen

Führungskräfte und Personalentwickler:innen: ein effektives Team

Führungskräfte empfehlen ihren Teammitgliedern vorwiegend aus einem Grund, sich weiterzubilden: „um beruflich voranzukommen“.¹⁴ Hinzu kommt, dass Mitarbeiter:innen von Unternehmen ohne Personalentwicklungsteam eher dazu neigen, einen internen Wechsel als schwieriger zu empfinden als den Wechsel zu einem anderen Unternehmen.¹⁵

Unterschiedliche Generationen lernen aus unterschiedlichen Gründen

Was würde Sie am meisten dazu motivieren, Ihrer Weiterbildung im Jahr 2022 mehr Zeit zu widmen?

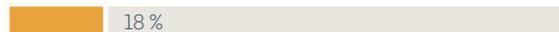
Während Beschäftigten unter 35 Jahren die eigene Weiterentwicklung am wichtigsten ist, liegt der Fokus ab 35 darauf, sich über die aktuellen Entwicklungen in der eigenen Branche auf dem Laufenden zu halten. Gleichzeitig zeigen weltweit erhobene Daten, dass Beschäftigte aller Altersgruppen personalisierte Lernangebote schätzen und gerne mehr Zeit in die eigene Weiterbildung investieren würden.⁴ (Die Umfrageteilnehmer:innen mussten sich für eine Option entscheiden.)

Alle Altersgruppen

Der Wunsch, sich über aktuelle Branchenentwicklungen auf dem Laufenden zu halten



Personalisierte Schulungen, die auf die jeweiligen persönlichen Interessen und beruflichen Ziele zugeschnitten sind



Der Wunsch, intern zu wechseln, befördert zu werden oder den eigenen beruflichen Zielen näher zu kommen



35 bis 49 Jahre

Der Wunsch, sich über aktuelle Branchenentwicklungen auf dem Laufenden zu halten



Personalisierte Schulungen, die auf die jeweiligen persönlichen Interessen und beruflichen Ziele zugeschnitten sind

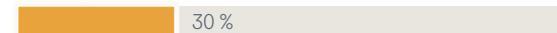


Mehr Zeit

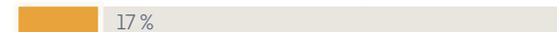


18 bis 34 Jahre

Der Wunsch, intern zu wechseln, befördert zu werden oder den eigenen beruflichen Zielen näher zu kommen



Personalisierte Schulungen, die auf die jeweiligen persönlichen Interessen und beruflichen Ziele zugeschnitten sind

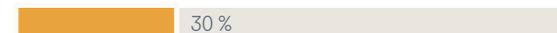


Mehr Zeit

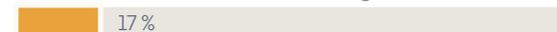


50 Jahre und älter

Der Wunsch, sich über aktuelle Branchenentwicklungen auf dem Laufenden zu halten



Personalisierte Schulungen, die auf die jeweiligen persönlichen Interessen und beruflichen Ziele zugeschnitten sind



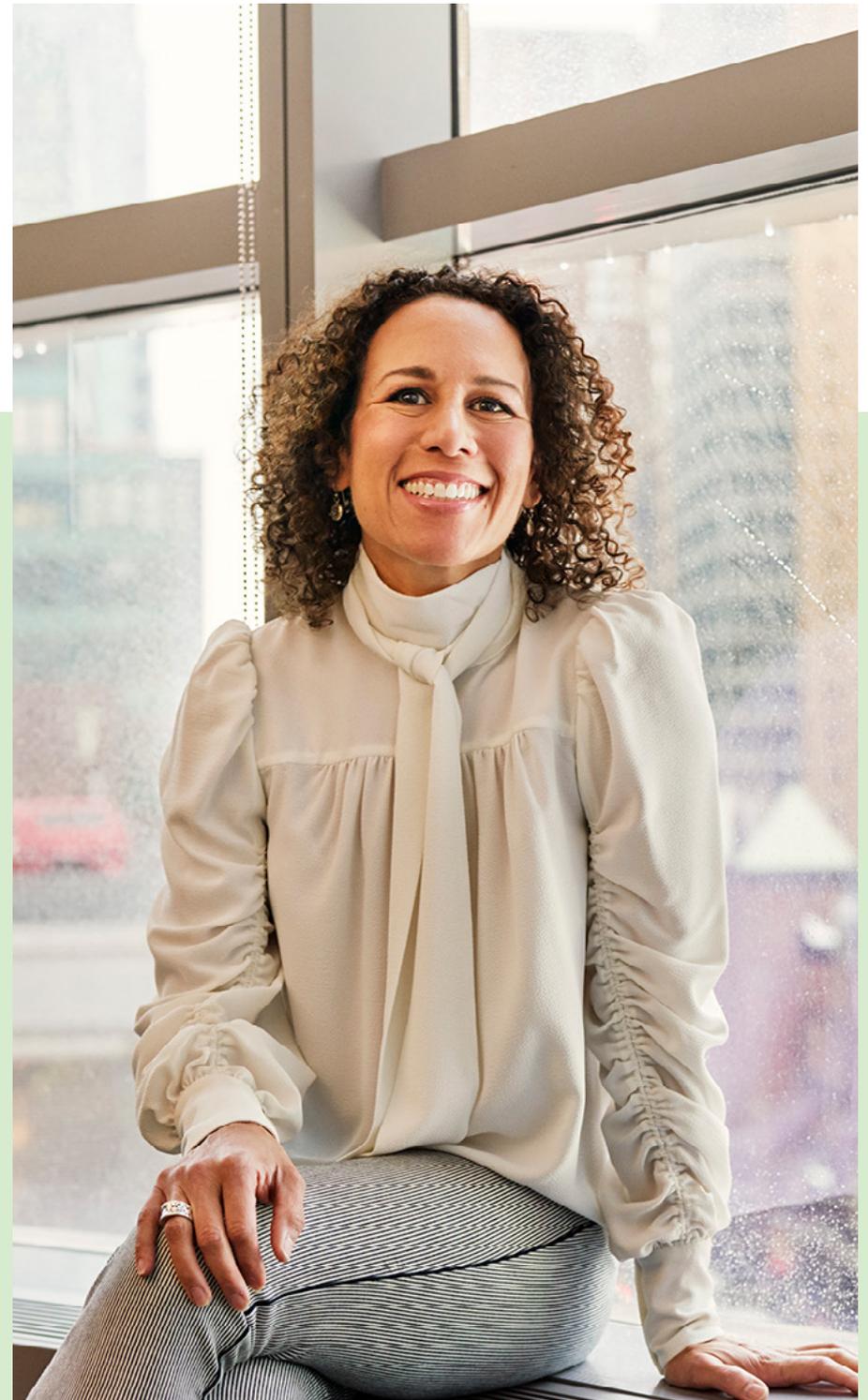
Mehr Zeit



Kapitel 4

Zukunftsorientierte Personalentwicklung

Der Schlüssel zur erfolgreichen Personalentwicklung liegt in der Pflege wichtiger Beziehungen, einem Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen und der Investition in die richtigen Ressourcen – sowie in sich selbst.



„Für uns heißt es nun, die Effektivität unseres Ansatzes zu belegen und sicherzugehen, dass das gesamte Unternehmen profitiert. So können wir mit Weiterbildungsmaßnahmen die richtigen Weichen für die Zukunft stellen.“



Sean Hudson

Vice President, Digital and Global Head of Learning and Development,
Pfizer



Der Wandel ist bereits im Gange

Der althergebrachte, vertikale Personalentwicklungsansatz hat ausgedient. Die Zukunft liegt in einer horizontalen, unternehmensweiten Weiterbildungsstrategie, die eine enge Zusammenarbeit zwischen HR, der Unternehmensführung und den Abteilungsleitungen vorsieht. Bis dahin mag es zwar noch ein weiter Weg sein, aber viele Personalentwickler:innen sind den ersten, wichtigen Schritt bereits gegangen.

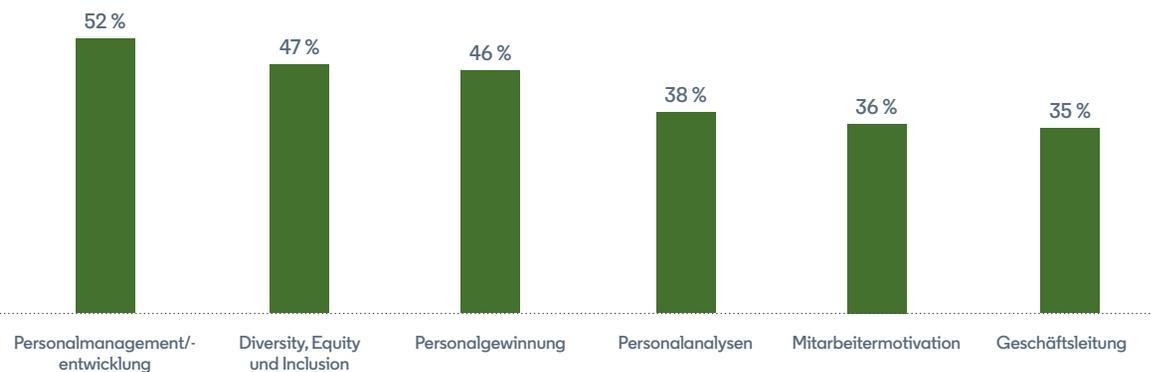
Nachstehend folgen weitere Statistiken und Tipps zu zukunftsorientierten Personalentwicklungsansätzen.

Teamübergreifende Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Viele Personalentwickler:innen in der DACH-Region berichten, dass ihre Rolle seit dem vergangenen Jahr zusätzliche Tätigkeitsbereiche umfasst.⁴ Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit HR-Teams besteht allerdings noch Luft nach oben. So werden sich aufgrund der zunehmenden Bedeutung der kompetenzbasierten Mitarbeitersuche dieses Jahr zum Beispiel einige Möglichkeiten zur Zusammenarbeit im Bereich der Personalgewinnung ergeben. Außerdem bietet sich eine enge Kollaboration mit Personalanalyst:innen an, um den Effekt von Weiterbildungsprogrammen auf das Unternehmensergebnis besser messen zu können.

Zusammenarbeit mit dem HR-Team wird immer wichtiger

Anteil der Personalentwicklungsteams in der DACH-Region, die heute enger mit wichtigen Partnern zusammenarbeiten als vor einem Jahr.⁴



„In besonderen Zeiten, die Unternehmen die Möglichkeit bieten, verschiedene Aspekte ihrer HR-Strategie zu überdenken, führt die Zusammenarbeit zwischen Personalentwickler:innen und Personalanalyst:innen zu effektiveren und fundierteren Lernangeboten.“



Nigel Dias
Managing Director,
3n Strategy

Tipps für eine effektivere Zusammenarbeit – von Serena Huang, Head of People Analytics bei PayPal

„Ich erlebe allzu häufig, dass Personalanalyst:innen zu spät hinzugezogen werden. Dadurch entgeht uns die Chance, unser Wissen von Anfang an einzubringen und zur Gestaltung effektiver Tests beizutragen.“



Serena Huang, PhD
Head of People Analytics, Paypal

1.

Beginnen Sie frühzeitig mit der Vorbereitung.

Unterschätzen Sie nicht, wie viel Vorarbeit erforderlich ist, um den Erfolg von Personalentwicklungsprogrammen messen zu können.

2.

Führen Sie Tests durch.

Entwickeln Sie Testansätze, ähnlich wie in klinischen Studien. Erstellen Sie beispielsweise zwei separate Lernangebote in unterschiedlichen Formaten (etwa einen Onlinekurs und eine Präsenzschiung) und testen Sie anschließend nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums den jeweiligen Kenntnisstand der Lernenden.

3.

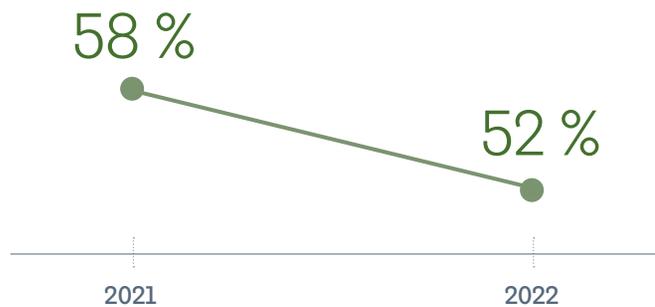
Nutzen Sie Anreize.

Betriebspsycholog:innen können Ihnen dabei helfen, Anreize zu schaffen, die Ihre Beschäftigten zur Weiterbildung motivieren. Auch hier bieten sich Tests an, um herauszufinden, welche Anreize am effektivsten sind.

Enge Kontakte zu Führungskräften pflegen

Personalentwickler:innen weltweit werden heute stärker in Entscheidungen der Unternehmensführung eingebunden. In der DACH-Region wurde hier im letzten Jahr allerdings ein Rückgang verzeichnet.⁴ Personalentwickler:innen, die sich dieses Mitspracherecht sichern möchten, müssen ihre Weiterbildungsprogramme zu wichtigen Unternehmenszielen, wie der internen Mobilität, in Beziehung setzen und ihren Effekt auf das Unternehmensergebnis belegen.

Anteil der Personalentwicklungsprofis, die in Entscheidungen der Unternehmensführung eingebunden werden:⁴



49 % der Personalentwickler:innen in der DACH-Region geben an, ihre CEO setze sich aktiv für Weiterbildung ein. Damit bleiben immer noch 51 % der CEOs, die ihre Möglichkeiten noch nicht voll ausschöpfen.



Wie Sie sich Gehör verschaffen

- 1. Lernen Sie Ihre Zielgruppe kennen**

Richten Sie Ihre Weiterbildungsprogramme an Ihrer übergeordneten Unternehmensstrategie aus. Berücksichtigen Sie aber auch die persönlichen Prioritäten und Herzensprojekte Ihrer/Ihres CEOs und zeigen Sie, welchen Beitrag Ihre Initiativen dazu leisten können.
- 2. Sprechen Sie die richtige Sprache**

Topmanager:innen haben erfahrungsgemäß wenig Zeit. Deshalb bewerten sie Ideen nicht unbedingt anhand der Fülle der zur Verfügung gestellten Informationen, sondern eher daran, wie schnell sie sie erfassen können. Beschränken Sie sich daher auf das Wesentliche, halten Sie Ihre Präsentationen kurz und gliedern Sie nach Prioritäten, Performance und Rendite.
- 3. Vergessen Sie Ihre:n CFO nicht**

Nutzen Sie jede Gelegenheit, um zu belegen, wie sich Ihre Weiterbildungsprogramme direkt auf das Geschäftsergebnis auswirken.
- 4. Knüpfen Sie Kontakte ins Management**

Mit jeder Kompetenzlücke, die Sie zu schließen helfen, erhöhen sich Ihre Chancen, weitere einflussreiche Fürsprecher:innen für Ihre Initiativen zu gewinnen. Sammeln Sie Erfolgsgeschichten und binden Sie die betroffenen Führungskräfte ein, wenn Sie diese im Unternehmen kommunizieren.
- 5. Machen Sie Weiterbildung zum Aushängeschild der Unternehmensstrategie**

Für Beschäftigte ist Weiterbildung häufig die greifbarste Komponente der Unternehmensstrategie, was CEOs dazu motiviert, sich aktiv für Weiterbildungsprogramme einzusetzen. Nehmen Sie sich also immer die Zeit, Ihre:n CEO in wichtige Weiterbildungsinitiativen einzubinden.

Budgets sorgfältig planen

Wie bereits zu Beginn des Reports erwähnt rechnen dieses Jahr mehr Personalentwickler:innen in der DACH-Region mit einer Erhöhung ihres Budgets. Noch besser: Nur 12 % erwarten Kürzungen ihrer finanziellen Mittel.⁴ Bedenkt man die Fülle an Herausforderungen, die Personalentwickler:innen dieses Jahr erwarten, sind das äußerst gute Neuigkeiten. Nun gilt es, diese Budgets klug einzusetzen – zum Beispiel, indem Personalentwickler:innen manuelle und administrative Aufgaben auslagern, um mehr Zeit für Initiativen zu haben, die sich direkt auf das Unternehmensergebnis auswirken.



„Die besten Personalentwickler:innen sind sorgfältige Planer:innen: Sie halten sich über andere Teams und Standorte auf dem Laufenden, suchen nach Möglichkeiten, wie sie größer angelegte lokale Initiativen unterstützen können, belegen, wie sie mit ihren Programmen zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen können, und sichern sich so weitere finanzielle Mittel.“

[Auszug aus dem LinkedIn Learning-Ratgeber „Visionär:innen der Personalentwicklung“ \(bearbeitet\)](#)

Manager:innen ins Boot holen

Schon letztes Jahr kamen wir zu dem Schluss, dass Vorgesetzte bei der Lernmotivation eine unverzichtbare Rolle spielen. Heute trifft dies mehr zu denn je – vor allem in Unternehmen mit Remote- oder hybriden Arbeitsmodellen, in denen Mitarbeiter:innen seltener die Gelegenheit haben, Kontakte zu knüpfen und die Unternehmenskultur besser kennenzulernen.

„Die Verantwortung für die Zufriedenheit unserer Beschäftigten liegt heute mehr denn je bei unseren Manager:innen“, so **Danny Guillory**, Vice President und Chief Diversity Officer bei **Dropbox**. Aus diesem Grund hat das Unternehmen zur besseren Unterstützung seiner Manager:innen vierteljährliche Summits eingeführt. Statistiken legen nahe, dass viele Personalentwickler:innen verstärkt die Unterstützung seitens ihrer Vorgesetzten suchen – ein Trend, der ein Wort der Warnung erforderlich macht: Verglichen mit anderen Mitarbeiter:innen liegt die Burn-out-Rate bei Manager:innen aktuell höher. Achten Sie also darauf, ihren Vorgesetzten nicht zu viel abzuverlangen.

Personalentwickler:innen binden vermehrt ihre Vorgesetzten ein

Wir haben Personalentwickler:innen in der DACH-Region gefragt, wie sie dazu beitragen, die Anpassungsfähigkeit und Resilienz ihres Unternehmens zu stärken.⁴

Mit Lernprogrammen für Manager:innen zu den Themen Führung in Zeiten des Wandels bzw. Changemanagement

32 %

Durch zusätzliche Schulungen und Unterstützung für unsere Manager:innen

32 %

Durch den gezielten Ausbau der Coachingkompetenzen unserer Manager:innen

28 %

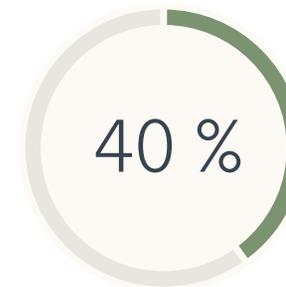




Auf die Bedürfnisse der Lernenden eingehen

Wenn wir wissen möchten, woran es unseren Beschäftigten fehlt, fragen wir sie am besten selbst – das haben uns die jüngsten Entwicklungen wohl eindeutig gezeigt. Im letzten Jahr ließ sich beobachten, dass mehr Unternehmen Mitarbeiterumfragen durchführten und sich aktiv um die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten bemühten. Auch Personalentwickler:innen setzten verstärkt auf Umfragen zur Mitarbeitermotivation, um den Erfolg ihrer Programme zu messen.

Im Zuge unserer diesjährigen Recherche trat aber auch eine unbequeme Wahrheit zutage: Nur 20 % aller Lernenden weltweit sind der Ansicht, dass „ihre Unternehmensführung heute mehr Wert auf Weiterbildung legt als in der Vergangenheit“.⁴ Das zeigt, wie wichtig es ist, Weiterbildung am Arbeitsplatz aktiv in den Mittelpunkt zu stellen.



der Personalentwickler:innen in der DACH-Region nutzen Umfragen zur Mitarbeitermotivation, um den Erfolg von Weiterbildungsprogrammen zu messen.⁴

Die eigene Weiterbildung nicht vernachlässigen

Personalentwickler:innen sind Tag für Tag damit beschäftigt, andere zum Lernen anzuhalten – worüber sie häufig ihre eigene Weiterbildung vergessen. Dabei ist es für sie heute wichtiger denn je, auch ihre eigenen Kompetenzen auszubauen.

Aktuell interessieren sich Personalentwickler:innen in der DACH-Region vorwiegend für die folgenden fünf LinkedIn Learning-Kurse.¹⁶



In der Videokonferenz souverän auftreten

von Yvonne de Bark



Unbewusste Voreingenommenheit

von Jan-Christoph Daniel



Microsoft Teams Grundkurs

von Nicole Domino & Benedikt Bruns



Microsoft Teams: Tipps, Tricks, Techniken

von Benedikt Bruns & Monika Arnold



Schlagfertigkeit: Nie wieder sprachlos

von Wladislaw Jachtchenko

Weitere empfohlene Kurse

Zusätzlich dazu können wir nachstehende Kurse empfehlen, die wir basierend auf Daten von LinkedIn und RedThread Research und mit Blick auf die Kompetenzen ausgewählt haben, die für Personalentwickler:innen künftig entscheidend sein werden.

Führungskompetenzen



Andere beeinflussen und überzeugen
von Jan-Christoph Daniel

Persönliche Bereitschaft



Freude am Lernen entwickeln
von Sigi Lieb

Unternehmerische Grundlagen



Changemanagement – Grundlagen
von Olaf Hinz

Daten und Entscheidungsfindung



Sicher entscheiden
von Dr. Johanna Dahm

Beziehungen pflegen



Mit schwierigen Menschen zusammenarbeiten
von Dagmar Gerigk



Weitere Tipps, Taktiken und inspirierende Worte

Treten Sie als proaktive:r Partner:in auf.

Warten Sie nicht ab, bis andere mit ihren Bedürfnissen an Sie herantreten. Gehen Sie proaktiv vor und behalten Sie externe Entwicklungen und deren Einfluss auf Ihr Unternehmen und Ihre Beschäftigten stets im Auge. Die Personalentwicklung sollte sich vorwiegend damit befassen, künftig wichtige Kompetenzen zu identifizieren, Weiterbildungstools zu empfehlen und die Unternehmensführung von der Bedeutung kontinuierlichen Lernens zu überzeugen.

Nikhil Shahane

Vice President, Talent and Engagement, TechnipFMC

Unterschätzen Sie nicht, wie wichtig die Qualität des Lernerlebnisses ist.

In der heutigen hochdigitalisierten Arbeitswelt mit ihren hybriden Arbeitsmodellen zählt das Lernerlebnis mehr denn je. Ist dieses nicht intuitiv und interessant, werden sich Lernende nicht motivieren lassen.

Andrew Saidy

Vice President, Global Talent, Ubisoft International

Machen Sie Lernen zum gemeinsamen Erlebnis.

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter:innen dazu, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und ihre neu gewonnenen Kenntnisse mit anderen zu teilen. Bilden Sie „Lernkreise“, um Ihre Mitarbeiter:innen dazu anzuregen, ihren Blickwinkel zu weiten und innovative Ideen zu entwickeln.

Jodi Atkinson

Senior Director, Global Learning, Deltek

Stützen Sie sich auf People Analytics

Personalentwicklungsteams verlassen sich seit jeher stark auf Daten und ziehen zum Beispiel HR-Daten zurate, um operative Fragen zu Anwesenheit und Leistung zu beantworten. In den vergangenen zwölf Monaten haben viele Personalentwickler:innen nun damit begonnen, Personalanalyst:innen hinzuzuziehen und mit der Klärung von spezifischeren Fragen wie den folgenden zu beauftragen: „Profitieren alle Beschäftigten gleichermaßen von unseren Weiterbildungsprogrammen?“, „Werden in unseren Programmen Kenntnisse vermittelt, die wir in Zukunft brauchen werden?“ oder „Wirken sich unsere Weiterbildungsprogramme positiv auf die Mitarbeiterbindung aus?“



Nigel Dias
Managing Director, 3n Strategy

Belegen Sie die Auswirkungen von Weiterbildungsprogrammen auf das Unternehmensergebnis.

Ihre Lernangebote sollten auf die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens abgestimmt sein. Konzentrieren Sie sich nicht zu sehr auf Abschlussraten oder die auf Lerninhalte verwendete Zeit. Befassen Sie sich stattdessen damit, etwaige Kompetenzlücken in Ihrem Unternehmen zu identifizieren, zu definieren und Ihre Programme anschließend entsprechend auszurichten. Denn so entwickeln Sie ein Weiterbildungsprogramm, das ideal auf Ihre Unternehmensstrategie abgestimmt ist.

Lori Niles-Hofmann
Senior EdTech Transformation Strategist, NilesNolen

Setzen Sie Daten und Technologie klug ein.

Der aktuelle Wandel wird großteils von digitalen Technologien getragen. Wir setzen erweiterte und prädiktive Analysen sowie digitale Tools ein, um den Effekt kontinuierlichen Lernens zu messen, Lernerlebnisse ansprechender zu gestalten und die Personalentwicklung grundlegend zu optimieren.

Sean Hudson
Vice President, Digital and Global Head of Learning and Development, Pfizer

Implementieren Sie digitale Mentorenprogramme, um gemeinsames Lernen zu fördern.

Was früher ein Telefongespräch oder ein Meeting im Café um die Ecke war, findet bei uns mittlerweile digital statt. Um unseren Beschäftigten auch in der heutigen hybriden Arbeitswelt die Vorteile eines Mentorenprogramms bieten zu können, haben wir uns für eine digitale Lösung entschieden. Unsere Beschäftigten suchen sich ihre Mentor:innen selbst aus, und zwar basierend auf Empfehlungen des Plattform-Algorithmus. Viele haben sich dabei für eine:n Mentor:in aus einer anderen Abteilung oder sogar Region entschieden. Wir freuen uns sehr, dass unsere Beschäftigten so großes Interesse daran zeigen, Kontakte zu Kolleg:innen weltweit zu pflegen.

Jeff Hahn
Senior Director of Global Talent Development, LexisNexis Risk Solutions

Betrachten Sie das große Ganze.

Personalentwickler:innen können einiges von ihren Kolleg:innen im Marketing lernen – von ihrem systematischen Ansatz zur Problembhebung über die Entwicklung von Stakeholder-Personas bis hin zur Festlegung klarer Ziele. Definieren Sie stets zuerst Kennzahlen und KPIs, bevor Sie Maßnahmen ergreifen, sodass Sie ihre Effektivität nachverfolgen, dokumentieren und analysieren können. Gehen Sie strategisch an die Gestaltung von Lernerlebnissen heran: Berücksichtigen Sie, wie häufig Sie mit Lernenden kommunizieren möchten, wie Sie sie dazu motivieren können, relevante Lernmodule zu absolvieren, und wie Sie schließlich das erforderliche Feedback einholen können, um Ihre Weiterbildungsstrategie zu optimieren.



David Perring
Director of Research, Fosway Group

Der Sport hält viele gute Analogien bereit.

Vergleiche mit dem Sport liefern häufig überzeugende Argumente – etwa Aussagen wie: „Zeigen Sie mir ein Team, das nicht kontinuierlich an sich arbeitet, dann zeige ich Ihnen ein Team, das verliert.“

Torrance L. Ford
Vice President, Talent Management, Shaw Industries Inc.

Weiterbildungsprogramme müssen beide Seiten berücksichtigen – Mitarbeiter:innen und Arbeitgeber.

Ein effektives Weiterbildungs- und Umschulungsprogramm ist mitarbeiterorientiert, kontextbezogen und personalisiert. Es verbindet die individuellen beruflichen Ziele der Lernenden mit den Bedürfnissen des Arbeitgebers.

Stella Lee, PhD
Director, Paradox Learning

Nutzen Sie die Chance, alle Puzzleteile zusammenzufügen.

Die Personalentwicklung ist dafür gerüstet, die zentrale Schnittstelle zwischen den Personen, Ressourcen und Erlebnissen zu werden, die es Beschäftigten ermöglichen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie wird die Bedürfnisse des Unternehmens mit denen der Beschäftigten vereinen und letztere dabei unterstützen, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen und an ihnen zu wachsen – vom Onboarding über die persönliche Weiterentwicklung bis hin zum Unternehmensaustritt.

Alyson DeMaso
Founder and CEO, Raising Beauty

Fazit

Blick in die Zukunft

Damit Personalentwickler:innen ihrer neuen, strategischeren Rolle gerecht werden können, müssen sie in Entscheidungen der Unternehmensführung eingebunden werden.

Sie müssen sich von ihrem bislang isolierten, vertikalen Personalentwicklungsansatz lösen und stattdessen eine horizontale Weiterbildungsstrategie implementieren, die auf einer engen Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung und weiteren Teams basiert. Programme zur Personalentwicklung und -weiterbildung müssen die jeweiligen individuellen Kompetenzen berücksichtigen und auf übergeordnete Ziele abgestimmt sein.

Strategisch denkende Personalentwickler:innen unterstützen Beschäftigte darin, ihre Weiterbildung selbst in die Hand zu nehmen. Sie stellen sicher, dass alle erforderlichen Tools zur Verfügung stehen, und motivieren Beschäftigte dazu, sich kontinuierlich weiterzubilden.

Die Zukunft beginnt heute.

Danksagungen

Personalentwickler:innen und Führungskräfte aus der ganzen Welt haben wertvolle Beiträge zu diesem Report geleistet. Unser besonderer Dank gilt:

[Jodi Atkinson, Deltek](#)

[Rabah Bu Hamdan, National Aviation Services](#)

[Alyson DeMaso, Raising Beauty](#)

[Nigel Dias, 3n Strategy](#)

[Torrance L. Ford, Shaw Industries, Inc.](#)

[Danny Guillory, Dropbox](#)

[Jeff Hahn, LexisNexis Risk Solutions](#)

[Serena Huang, Paypal](#)

[Sean Hudson, Pfizer](#)

[Dani Johnson, RedThread Research](#)

[Amanda Kowal Kenyon, Ketchum](#)

[Stella Lee, PhD. Paradox Learning](#)

[Crystal Lim-Lange, Forest Wolf](#)

[Lori Niles-Hofmann, NilesNolen](#)

[David Perring, Fosway Group](#)

[Andrew Saidy, Ubisoft International](#)

[Nikhil Shahane, TechnipFMC](#)

[Stacia Sherman Garr, RedThread Research](#)

LinkedIn

Mitarbeiter:innen

[Gogi Anand](#)

[Melissa Barry](#)

[Linda Cai](#)

[Kenji Matsumoto](#)

[Ryan Roslansky](#)

**Marktforschung und
Datenanalysen**

[Colleen Dye](#)

[Eric Knudsen](#)

[Gopika Maya Santhosh](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Kai Stritter](#)

Mitarbeit

[Andrew DeBenedictis](#)

[David Dodge](#)

Kreativabteilung

[Andrew DeBenedictis](#)

[David Dodge](#)

[Tim Dolen](#)

[Kevin Frank](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Rachel Mui](#)

[Chase Stevens](#)

Editorial und Thought Leadership

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Ellen Gomes](#)

[Kris Kitto](#)

[Anthony Santa Maria](#)

Details zur Methodik

1. <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-great-reshuffle-ryan-roslansky>
2. <https://linkedin.github.io/future-of-skills/>
3. <https://www.linkedin.com/pulse/job-transitions-across-globe-up-25-great-reshuffle-labor-kimbrough/>
4. Workplace Learning Report-Umfrage: Für diesen Bericht haben wir im November 2021 1.444 Personalentwickler:innen und **610 Beschäftigte, die an Weiterbildungsprogrammen ihres Unternehmens teilnehmen**, befragt. Die Auswahl wurde basierend auf internen Kriterien getroffen und die Gespräche fanden auf Englisch, Französisch, Deutsch und Portugiesisch statt. Befragt wurden Personen aus den Ländern USA, Kanada, Brasilien, Vereinigtes Königreich, Irland, Belgien, Niederlande, Luxemburg, Frankreich, Deutschland, Österreich, Schweiz, Norwegen, Finnland, Schweden, Island, Dänemark, Australien, Neuseeland, Indien, Kambodscha, Indonesien, Singapur, Philippinen, Malaysia, Myanmar, Thailand und Hongkong.
5. Für den Vergleich der Beförderungsquoten von Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsprofis mit den Quoten anderer HR-Expert:innen zogen wir den Anteil der Jobwechsel aus diesen Rollen heran, der im Zeitraum zwischen Dezember 2020 und November 2021 auf Beförderungen entfiel.
6. Die Nachfrage nach bestimmten Rollen wurde basierend auf der Anzahl der Jobinserate auf LinkedIn für die jeweilige Rolle bestimmt.
7. <https://www.glintinc.com/wp-content/uploads/2021/05/Glint-May-2021-Employee-Well-Being-Report.pdf>
8. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/glint/pdf/Employee-Well-Being-Report-LinkedIn-Glint.pdf>
9. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/stressed-employees-browse-unsupported-employee-apply>
10. Für die Erhebung der in Lernangebote investierten Zeit betrachteten wir, wie viel Zeit aktive Personalentwickler:innen verglichen mit sämtlichen HR-Mitarbeiter:innen und allen aktiven Lernenden im Zeitraum zwischen Dezember 2020 und November 2021 durchschnittlich auf LinkedIn Learning-Kurse verwendeten.
11. Als Kenntnisse, die Personalentwickler:innen am häufigsten zu ihren LinkedIn Profilen hinzugefügt haben, wurden die gewertet, die im Vorjahresvergleich den größten Zuwachs verzeichneten und 2021 von mindestens 7.000 Personalentwickler:innen hinzugefügt wurden.
12. Alle Einblicke wurden aus von LinkedIn Mitgliedern übermittelten Daten abgeleitet. Die Daten wurden im September 2021 erhoben und stammen von 2.036 Mitgliedern, die nach internen Kriterien ausgewählt wurden.
13. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/where-internal-mobility-is-most-common>
14. Für die Erhebung der in Lernangebote investierten Zeit betrachteten wir, wie viel Zeit aktive Personalentwickler:innen verglichen mit sämtlichen HR-Mitarbeiter:innen und allen aktiven Lernenden im Zeitraum zwischen Dezember 2020 und November 2021 durchschnittlich auf LinkedIn Learning-Kurse verwendeten.
15. Als Kenntnisse, die Personalentwickler:innen am häufigsten zu ihren LinkedIn Profilen hinzugefügt haben, wurden die gewertet, die im Vorjahresvergleich den größten Zuwachs verzeichneten und 2021 von mindestens 7.000 Personalentwickler:innen hinzugefügt wurden.
16. Alle Einblicke wurden aus von LinkedIn Mitgliedern übermittelten Daten abgeleitet. Die Daten wurden im September 2021 erhoben und stammen von 2.036 Mitgliedern, die nach internen Kriterien ausgewählt wurden.

Sie möchten wissen, wie Sie Ihr Team mit LinkedIn Learning für die Zukunft erfolgreich aufstellen können?

Kontaktieren Sie uns und vereinbaren Sie einen Termin für eine **kostenlose Demo**. Wir zeigen Ihnen gerne, wie sich Ihre Beschäftigten mit LinkedIn Learning weiterbilden können, um beruflich voranzukommen und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

[Demo anfordern](#)



LinkedIn Learning