

LinkedIn Learning Workplace Learning Report 2020

Neues Jahrzehnt.
Neue Anforderungen.
Neue Einblicke.

Jetzt neu:
Deutschland Zusammenfassung



Wie messen
Personalentwickler
den Erfolg von
Weiterbildung und
die Lernmotivation?

Wie werden aus
Führungskräften
Weiterbildungs-
botschafter?

Wie bereiten Personalentwickler Mitarbeiter auf die Herausforderungen von morgen vor?

Wir wollten von Personalentwicklern, Personalmanagern und Lernenden in Deutschland wissen, wo ihre Prioritäten liegen, vor welchen Herausforderungen sie stehen und was sie zum Lernen motiviert. Die Ergebnisse halten einige Überraschungen bereit.

Nach Jahren der Mittelknappheit scheint sich der Trend steigender Budgets für Personalentwicklung fortzusetzen. Unternehmen verabschieden sich von Präsenzs Schulungen und setzen zunehmend auf E-Learning. Außerdem können Personalentwickler auf zunehmende Unterstützung der Führungsebene zählen.

Dadurch verändert sich ihre Rolle. Sie werden zu strategischen Partnern und damit zu einem Schlüssel für Wachstum und Innovation. 2020 suchen Personaler nach neuen Wegen, noch mehr Mitarbeiter für ihre Angebote zu gewinnen, Führungskräfte stärker einzubinden und den wirtschaftlichen Erfolg der Weiterbildung zu messen. Digitalisierung und Automatisierung fordern eine Umschulung und Weiterbildung der Belegschaft. Für Personaler gilt es, die Mitarbeiter in den nächsten 3 bis 5 Jahren fit für die Zukunft machen.

Eines ist sicher: Noch nie waren die Herausforderungen und Chancen so groß.

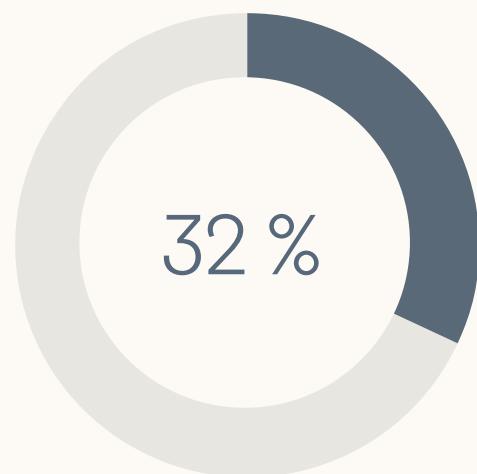


Personalentwicklung heute und morgen

Auch 2020 stehen Personalentwicklern zusätzliche Mittel für die Skalierung ihrer Lernprogramme zur Verfügung. Fast ein Drittel von ihnen rechnet damit, dass sie mehr Budget zur Verfügung haben werden, und 61 % wollen stärker in E-Learning investieren. Obwohl 87 % angeben, dass sie auf die Unterstützung der Führungsebene setzen können, sind nur 25 % der CEOs tatsächlich als Weiterbildungsbotschafter aktiv. Sie gilt es umfassender einzubinden.



Fast ein Drittel der Budgets für die Personalentwicklung wird 2020 ansteigen.



Mehr Geld für E-Learning

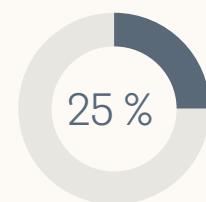
unterstützt Personalentwickler bei der Skalierung des Angebots.

↓ Budgets für Präsenzs Schulungen	↑ Budgets für E-Learning
35% Geringere Ausgaben	9% Geringere Ausgaben
30% Gleichbleibende Ausgaben	15% Gleichbleibende Ausgaben
18% Höhere Ausgaben	61% Höhere Ausgaben

Personalentwickler glauben, dass ihren Führungskräften der Stellenwert von Weiterbildung bewusst ist. Jetzt gilt es, auch die CEOs stärker einzubinden.



der Führungskräfte wissen zwar, dass ihr Unternehmen von Weiterbildung profitieren kann, aber ...



nur 25 % der CEOs setzen sich aktiv für Weiterbildung ein. Sie möchten das ändern? Dann zeigen Sie ihnen den wirtschaftlichen Nutzen des Lernangebots.

Nutzen und Lernmotivation messen

Eine der wichtigsten strategischen Aufgaben der Personalentwicklung wird in diesem Jahr die Messung des wirtschaftlichen Erfolgs der Weiterbildung sein. Allerdings gibt es hierfür noch keine etablierten Standards. Personalentwickler sind deshalb auf quantitative Daten von E-Learning-Lösungen sowie auf das Feedback der Mitarbeiter angewiesen, um den Nutzen von Weiterbildung zu belegen. In Zukunft gilt es, den wirtschaftlichen Erfolg des Angebots stärker abzubilden, etwa den Kompetenzzuwachs und die steigende Mitarbeiterbindung.



So messen Personalentwickler derzeit den Nutzen von E-Learning:

- 1 Qualitatives Feedback der Mitarbeiter
- 2 Anzahl der Kursabschlüsse
- 3 Zufriedenheit der Mitarbeiter
- 4 Anzahl der Mitarbeiter, die regelmäßig online lernen
- 5 Änderung der Geschäftskennzahlen vor und nach Schulungen, z. B. erzielte Geschäftsabschlüsse



Der wirtschaftliche Erfolg von Weiterbildung lässt sich nur schwer bestimmen. Er wird jedoch immer wichtiger, vor allem wenn Sie sich Unterstützung von der Führungsebene sichern möchten. Verwenden Sie neben Lernmotivation und qualitativem Feedback deshalb Kennzahlen, die den Geschäftserfolg abbilden.

Die Lernmotivation zu steigern, ist weiterhin eine Herausforderung für Personalentwickler. Ähnlich wie bei der Messung des Nutzens gibt es hierfür bislang keine einheitliche Kenngröße, wie die Verteilung der Ergebnisse zeigt.

Wie Personalentwickler derzeit die Lernmotivation messen:



Manager zu Motivatoren machen

Die Branche weiß, dass die Unterstützung der Führungsebene der Schlüssel für mehr Engagement und für eine echte Kultur des Lernens ist. Doch in der Praxis erweist es sich für Personalentwickler als schwierig, Führungskräfte auch aktiv dafür zu gewinnen. Dies zeigt sich auch darin, dass nur 33% der befragten Lernenden sagen, dass ihr Manager sie ermutigt mehr Zeit in Lernen zu investieren. Besonders jedoch für jüngere Mitarbeiter ist es wichtig, dass die Manager ihre Lernleistungen wertschätzen.

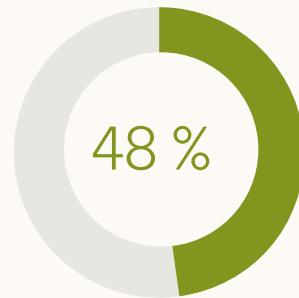


1. Lernen bedeutet berufliche Entwicklung – dieses Argument motiviert Führungskräfte und Mitarbeiter.



Warum empfehlen Führungskräfte ihren Mitarbeitern, sich weiterzubilden?

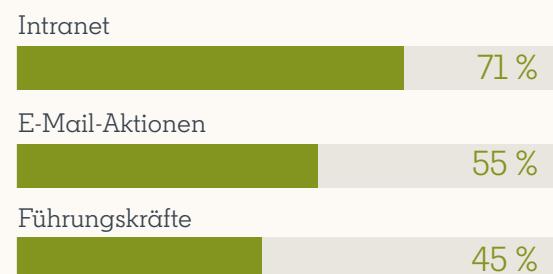
- 56% | berufliche Entwicklung
- 34% | mehr Erfolg in aktueller Position
- 5% | neue Kompetenz erwerben
- 5% | Problem lösen



der Mitarbeiter würden das Angebot stärker nutzen, wenn sie auf ihre beruflichen Ziele abgestimmte Kursempfehlungen erhielten.

2. Manager sollen aktiviert werden und über die Lernangebote informiert werden.

Wie Manager von Lernangeboten erfahren



Personalentwickler verwenden nur

13% ihrer Zeit darauf, bei Führungskräften für ihre E-Learning-Angebote zu werben.

2020 sollten Sie Manager stärker einbeziehen und sie zu Weiterbildungsbotschaftern zu machen.

Kompetenzlücken schließen

Die Digitalisierung schreitet immer schneller voran. Deshalb müssen Personalentwickler langfristig denken. 2020 geht es darum, Soft Skills auszubauen und sich auf das zu konzentrieren, was Menschen besser können als Maschinen. Weniger wichtig sind hingegen technologische Kompetenzen. Diese landeten auf der Liste der Prioritäten ganz unten, was darauf hindeutet, dass es für diese Lücken vermutlich bereits bestehende Programme gibt.



Diese Kompetenzlücken wollen Personalentwickler 2020 schließen:

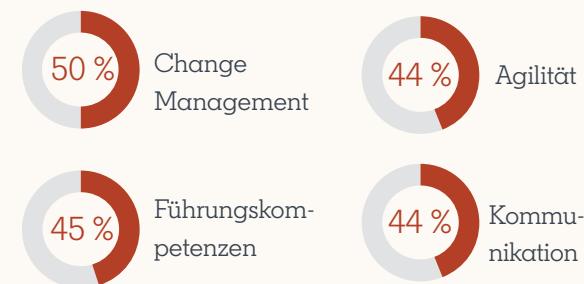
Höchste Priorität

- 53% Führungskompetenzen & Management
- 39% Kommunikation
- 33% Problemlösung und Design Thinking

Geringste Priorität

- 9% Geschäftsanwendungen (z. B. Office 365)
- 9% Cloud-Computing
- 6% Mobile Computernutzung/Entwicklung

Diese Kompetenzen brauchen Mitarbeiter nach Einschätzung von Personalentwicklern für den digitalen Wandel am meisten:



Um Kompetenzlücken zu ermitteln, müssen Personalentwickler wissen, welche Fähigkeiten in den nächsten 3 bis 5 Jahren besonders gefragt sein werden. Fast alle Experten sind sich einig: Gelingt es nicht, die Lücken innerhalb dieses Zeitraums zu schließen, kann sich das negativ auf das Unternehmenswachstum und die Kundenzufriedenheit auswirken. 2020 gilt es deshalb, Programme zur Weiterbildung und Umschulung zu entwickeln, um für die kommenden Herausforderungen gerüstet zu sein.

Wie unterscheiden sich Weiterbildung und Umschulung?

Von Weiterbildung spricht man, wenn Mitarbeiter neue Kompetenzen erwerben, um in ihrem aktuellen Tätigkeitsbereich erfolgreich zu sein. Umschulung bedeutet, dass sich ein Mitarbeiter weiterbildet, um in einem neuen Tätigkeitsbereich zu arbeiten.



54% der Personalentwickler planen in Zukunft Programme zur Weiterbildung.

34% der Personalentwickler planen in Zukunft Programme zur Umschulung.

Sie möchten mehr erfahren?



Diese Zusammenfassung gibt nur einen groben Überblick. Wenn Sie mehr wissen möchten, steht Ihnen auf den weiteren Seiten der vollständige weltweite Bericht zur Verfügung.

Darin erfahren Sie:

- wie Mitarbeiter von Weiterbildungsangeboten erfahren und was sie motiviert, sie zu nutzen
- welche Kompetenzen weltweit am gefragtesten sind
- was Manager wirklich über Weiterbildung denken
- welche Best Practices erfolgreiche Weiterbildungsexperten bei Kraft Heinz, Verizon, MGM Resorts International, Kellogg's, LinkedIn, Novartis, ServiceTitan und Josh Bersin empfehlen

http://lnkd.in/learning-report_de >

Über LinkedIn Learning LinkedIn Learning ist die führende E-Learning-Plattform für Fach- und Führungskräfte, die sie bei ihrer beruflichen Weiterbildung unterstützt. Die Plattform umfasst über 15.500 Kurse, die von erfahrenen, lokalen Trainern aus der Praxis geleitet werden, darunter mehr als 2.500 Kurse auf Deutsch, sowie Kurse in weiteren Sprachen. Mitarbeiter erwartet eine motivierende, intuitive und personalisierte Lernumgebung. Personalentwickler können mithilfe von Echtzeiteinblicken zu gefragten Kompetenzen gezielt erkennen, wo Kompetenzlücken liegen und was die Mitarbeiter brauchen. Im vergangenen Jahr nutzten 93 Millionen Menschen Inhalte auf LinkedIn Learning. Weitere Informationen: <https://learning.linkedin.com/de-de>

LinkedIn Learning



4. Ausgabe

LinkedIn Learning Workplace Learning Report 2020

Neues Jahrzehnt.
Neue Anforderungen.
Neue Einblicke.



LinkedIn Learning

Inhalt

Einleitung	2
Der positive Trend hält an: Mehr Unterstützung für die Personalentwicklung	3
Fehlende Standards zur Messung des Erfolgs von Lernangeboten	13
Lernmotivation und Lernkultur: Manager aktiv einbinden	20
Umschulung und Weiterbildung im Zuge des digitalen Wandels	29
Fazit	41
Methodik	42
Danksagungen	43
Über LinkedIn Learning	44

Einleitung

Wir wollten von Personalentwicklern, Personalmanagern und Lernenden weltweit wissen, wo 2020 ihre Prioritäten liegen, vor welchen Herausforderungen sie stehen und was sie zum Lernen motiviert. Die Ergebnisse halten einige Überraschungen bereit.

Nach Jahren der Mittelknappheit scheint sich der Trend steigender Budgets für Personalentwicklung fortzusetzen. Unternehmen verabschieden sich von Präsenzs Schulungen und setzen verstärkt auf E-Learning. Außerdem können Personalentwickler auf zunehmende Unterstützung der Führungsebene zählen.

Dadurch verändert sich ihre Rolle. Sie werden zu strategischen Partnern und damit zu einem Schlüssel für Wachstum und Innovation. 2020 suchen Personalentwickler nach neuen Wegen, noch mehr Mitarbeiter für ihre Angebote zu gewinnen, Führungskräfte stärker einzubinden und den wirtschaftlichen Nutzen von Weiterbildung zu messen. Digitalisierung und Automatisierung fordern eine Umschulung und Weiterbildung der Belegschaft. Für Personalentwickler gilt es, die Mitarbeiter in den nächsten 3 bis 5 Jahren fit für die Zukunft machen.

Noch nie waren die Herausforderungen und Chancen so groß.

In der 4. Ausgabe unseres Workplace Learning Reports erfahren Sie, wie Sie

1. Ihr Weiterbildungsangebot skalieren und Führungskräfte stärker einbinden, um eine Kultur des Lernens zu schaffen.
2. den wirtschaftlichen Nutzen von Weiterbildung und die Lernmotivation messen.
3. Führungskräfte zu Weiterbildungsbotschaftern machen.
4. die Belegschaft durch Umschulung und Weiterbildung für die Zukunft aufstellen.

Zudem zeigen wir Ihnen, wie Personalentwickler bei Kraft Heinz, Verizon, MGM Resorts International, Kellogg's, LinkedIn und Novartis diese Entwicklungen nutzen, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und ihre Belegschaft auf die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten.

Der positive Trend
hält an: Mehr
Unterstützung für die
Personalentwicklung



Weiter steigende Budgets und Fokus auf E-Learning

Es ist noch nicht lange her, da sahen Personalentwickler ihre Hauptaufgabe darin, Compliance-Schulungen anzubieten. Das war und ist wichtig. In den letzten zehn Jahren hat die Personalentwicklung jedoch stark an Bedeutung gewonnen. Sie ist zu einem Motor für die Führungskräfteentwicklung und zu einem Experten für Onboarding und Präsenzs Schulungen geworden. Gleichzeitig hat E-Learning Personalentwickler in die Lage versetzt, Weiterbildung im gesamten Unternehmen zu skalieren. Vor allem aber ist die Personalentwicklung heute ein Wachstumsmotor für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter und trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei.

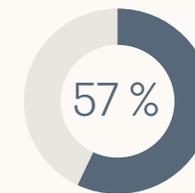
Das hat auch das Topmanagement erkannt. Entsprechend verfügen Personalentwickler mittlerweile über mehr finanzielle Mittel und Ressourcen. Laut dem [Workplace Learning Report 2019 von LinkedIn Learning](#) nannten nur 27 % von ihnen begrenzte finanzielle Mittel als größte Herausforderung. 2017 waren es noch 49 %.

Dieses Jahr sieht es diesbezüglich noch besser aus. Personalentwickler haben 2020 noch mehr finanzielle Mittel zur Verfügung und investieren zunehmend in E-Learning. So geht weltweit mehr als ein Drittel der Befragten davon aus, dass ihr Budget im Vergleich zum Vorjahr weiter steigen wird (am stärksten ist dieser Trend in Indien). 57 % planen, mehr Geld für E-Learning auszugeben, und 38 % wollen weniger in Präsenzs Schulungen investieren.

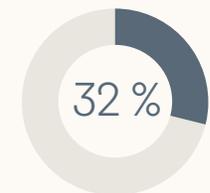
Anteil der Personalentwickler, die mit steigenden Budgets rechnen



% der Personalentwickler erwarten höhere Ausgaben für E-Learning.



% der Personalentwickler in **Deutschland** rechnen mit steigenden Budgets.



Mittel für Präsenzs Schulungen werden häufiger für E-Learning eingesetzt, was zu einer Skalierung der Weiterbildung beiträgt.

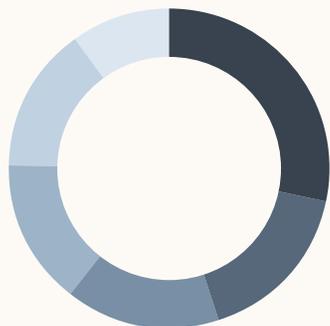
↓ Weniger Mittel für Präsenzs Schulungen		↑ Mehr Mittel für E-Learning	
Geringere Ausgaben:	38%	Geringere Ausgaben:	9%
Gleichbleibende Ausgaben:	27%	Gleichbleibende Ausgaben:	18%
Höhere Ausgaben:	21%	Höhere Ausgaben:	57%

Die zeitintensivste Aufgabe: Lernangebote entwickeln und bereitstellen

Ein Sprichwort besagt, dass wir sind, was wir tun. Das gilt auch für Personalentwickler. Den Umfrageergebnissen zufolge haben Weiterbildungsverantwortliche viele Aufgaben – kurzfristige wie langfristige. Die meiste Zeit verwenden sie auf das Entwickeln und Bereitstellen von Lernangeboten. Doch auch strategische Tätigkeiten wie die Zusammenarbeit mit Führungskräften zählen zu ihren Aufgaben. Da Personalentwickler mittlerweile aus einem großen Repertoire an Inhalten schöpfen können, die sich einfach zusammenstellen und personalisieren lassen, werden sie in Zukunft vermutlich weniger Zeit mit der Bereitstellung von Content verbringen.

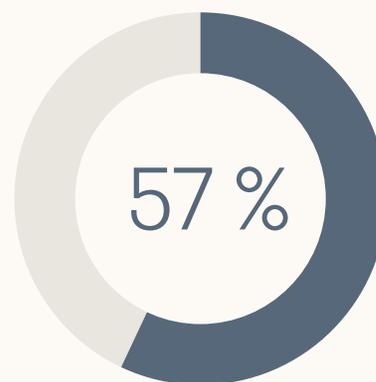
Zeit in Prozent, die Personalentwickler für die folgenden Tätigkeiten aufwenden

- 29 % Lernprogramme und -inhalte entwickeln und beschaffen
- 17 % Compliance-Schulungen entwickeln und bereitstellen
- 16 % Mitarbeiter für das Weiterbildungsangebot gewinnen
- 15 % Kompetenzlücken ermitteln
- 14 % Gemeinsam mit Führungskräften Lernbedarfe ermitteln
- 9 % Lernprogramme bei Führungskräften bewerben

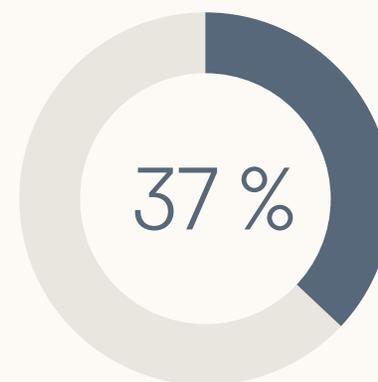


Viele Weiterbildungsprogramme setzen auf Blended Learning, also eine Mischung aus Präsenzs Schulungen und E-Learning. Doch wie viel Zeit verwenden Personalentwickler auf die jeweilige Vermittlungsform? Wie die Daten der vergangenen drei Jahre zeigen, investieren sie mehr Zeit in E-Learning als in Präsenztrainings. E-Learning scheint also eine immer wichtigere Rolle in Blended-Learning-Programmen zu spielen.

57 % der Personalentwickler investieren mehr Zeit in E-Learning als noch vor 3 Jahren.



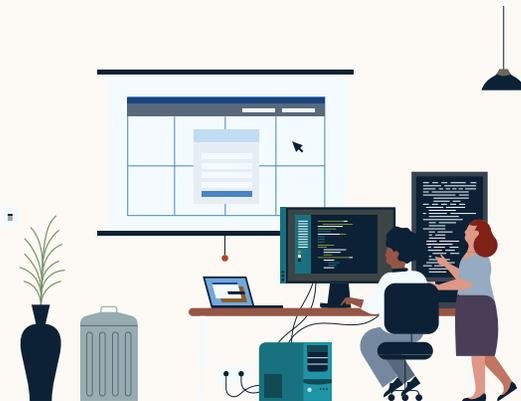
37 % der Personalentwickler investieren weniger Zeit in Präsenzs Schulungen als noch vor 3 Jahren.



Führungskräfte zu Weiterbildungsbotschaftern machen

Laut der **2019 PWC CEO Survey** „zeigen sich 79 % der CEOs weltweit besorgt, dass fehlende Kompetenzen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Unternehmenswachstum gefährden könnten. 2014 hatten nur 63 % diese Befürchtung. Das zeigt, wie sehr das Thema Kompetenzerweiterung nicht zuletzt aufgrund des technologischen Wandels in den vergangenen 5 Jahren an Bedeutung gewonnen hat.“

Auch unsere Ergebnisse belegen dies. Für 83 % der Personalentwickler ist die Unterstützung von der Führungsebene nicht das drängende Thema. Aber es macht einen Unterschied, ob Führungskräfte lediglich an eine Strategie glauben oder ob sie sich aktiv dafür einsetzen. Nur 27 % der Befragten sagen, dass CEOs das Weiterbildungsangebot ihres Unternehmens aktiv bei den Mitarbeitern bewerben. Hier sollten Personalentwickler ansetzen.



*mehr als der durchschnittliche Lernende LinkedIn Daten zufolge

Lassen Sie das Management Inhalte entwickeln

Bitten Sie Führungskräfte, selbst Lernpfade zu entwickeln.

Denn sie wissen am besten, was ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen, und können ihnen gezielt Inhalte empfehlen. So sind Angestellte eher bereit, das Angebot zu nutzen, nicht zuletzt weil sie hoffen, dadurch beruflich voranzukommen.



Rhetorik: Mit guten Argumenten überzeugen

Dieser LinkedIn Learning-Kurs könnte Sie interessieren

Wladislaw Jachtchenko zeigt Ihnen ein effektives Argumentationsmodell für den Berufsalltag, mit dem Sie Ihre Überzeugungskraft steigern und Ihre Mitmenschen mit guten Begründungen auf Ihre Seite bringen.

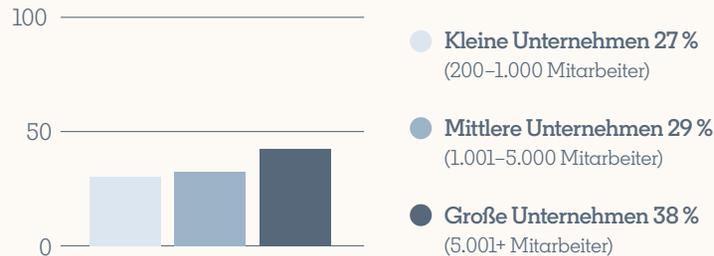


[Kurs ansehen >](#)

Große Unternehmen setzen auf Weiterbildung

Große Unternehmen bekommen die Folgen von wirtschaftlichen Umwälzungen, Digitalisierung und Automatisierung häufig deutlicher zu spüren. Insofern überrascht es nicht, dass Topmanager dieser Unternehmen verstärkt auf Weiterbildung setzen. Diese Unterstützung nutzen Personalentwickler, um auf neuartige Weise für ihre Lernangebote zu werben. Gerade Führungsverantwortliche großer Unternehmen sind der Ansicht, dass die Schließung von Kompetenzlücken zwingende Unternehmenspriorität ist. Aber auch kleine und mittlere Unternehmen binden das Management zunehmend ein, um eine Kultur des Lernens zu etablieren.

Anteil der Personalentwickler, in deren Unternehmen das Topmanagement das Schließen von Kompetenzlücken für dringend erachtet



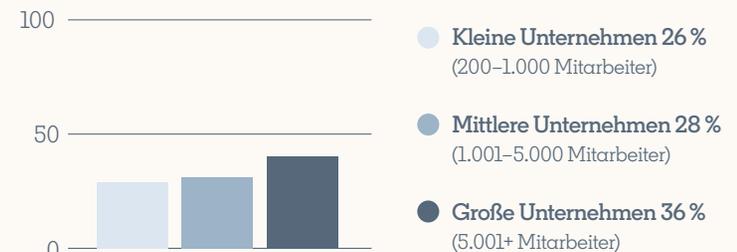
Personalentwickler in großen Unternehmen wissen um den positiven Effekt, der entsteht, wenn das Topmanagement die Belegschaft zur Weiterbildung animiert. Angesichts des großen Bedarfs an Umschulungen und Weiterbildung überrascht es deshalb, wie wenige von ihnen die Führungsetage bislang aktiv einbinden.

Anteil der Personalentwickler, die das Topmanagement aktiv einbinden, um für ihre Angebote zu werben



Um die Nutzung des Weiterbildungsangebots zu steigern, setzen Topmanager in großen Unternehmen häufiger auf verbindliche Maßnahmen als ihre Kollegen in kleinen und mittleren Unternehmen.

Anteil der Personalentwickler, die Unternehmensinitiativen oder verbindliche Programme entwickeln, um mehr Mitarbeiter zur Nutzung des Angebots zu motivieren



Motivation durch kollegialen Wettbewerb: die „LinkedIn Learning Challenge“

Unser Weiterbildungsteam probiert gerne Neues aus, zum Beispiel wenn es darum geht, die Lernmotivation der LinkedIn Mitarbeiter zu steigern. Letztes Jahr haben wir deshalb die [LinkedIn Learning Challenge](#) veranstaltet, einen unternehmensweiten Wettbewerb, bei dem verschiedene Abteilungen gegeneinander antreten. Dem Team, das das Weiterbildungsangebot am stärksten nutzt, winkte ein Preis.



Dabei hat sich gezeigt:

1. Wählen Sie einen physischen Preis aus

Wichtig ist ein physischer Preis, der ins Auge fällt. Bei uns war das ein riesiger, silberglänzender Pokal, den wir in unserer Marketingkampagne bewerben konnten. Zudem haben wir digitale und interaktive Medieninhalte genutzt und mit Videos geworben, in denen Führungskräfte ihre Teams zur Nutzung des Lernangebots animierten. Es gab sogar ein Video, das den Pokal auf unserem Campus in Kalifornien zeigte und sich rasend schnell im Netz verbreitete.

2. Kursempfehlungen durch Führungskräfte steigern die Lernmotivation

Den stärksten Effekt auf die Intensität, mit der die Mitarbeiter das Angebot nutzten, hatte die Tatsache, dass ihr Vorgesetzter ihnen ganz bestimmte Online-Kurse empfahl. So riet unser CEO Jeff Weiner zum Beispiel dazu, sich Kurse über Führung und Management anzusehen – unter anderem einen Kurs, den er selbst konzipiert hatte.

3. Schaffen Sie mit Daten eine motivierende Wettbewerbsumgebung

Während der Challenge wollten die Teilnehmer immer wieder wissen, wo ihr Team gerade steht und ob sie bereits zu den Besten gehören. Das motivierte Mitarbeiter auf allen Ebenen, das Angebot noch stärker zu nutzen.

Zahlen und Fakten zur Challenge

(verglichen mit der LinkedIn Learning Challenge 2018)

Jeder Mitarbeiter konnte sein Lernziel verdoppeln — von 15 auf 30 Minuten. Damit übertrafen wir die Ergebnisse aus dem vergangenen Jahr deutlich. Den ersten Platz belegte diesmal unsere Global Talent Organization mit unglaublichen 76 % Beteiligung in der gesamten Abteilung. Aber auch insgesamt stieg die Nutzung des Angebots, und zwar in allen Bereichen. Die besten drei Abteilungen erreichten eine Mitarbeiterbeteiligung von über 50 % – ein neuer Rekord.

44 %

mehr aktive Nutzer

53 %

mehr Lernstunden

50 %

mehr angesehene Kurse

365 %

mehr angesehene eigene Inhalte



Was der Experte sagt:

KEVIN DELANEY

Vice President, Learning & Development
LinkedIn

„Wenn ich versuche, Führungskräfte als Weiterbildungsbotschafter zu gewinnen, behandle ich sie nicht wie Führungskräfte. Ich frage sie einfach, worin sie sich gerade weiterbilden, und bitte sie, über ihre Erfahrungen zu sprechen. Das tun sie dann meistens sehr begeistert, sodass der Funke überspringt und auch andere motiviert werden, das Angebot zu nutzen.“

„Wir wissen, dass wir die Lernmotivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich steigern können, wenn wir Manager aktiv einbinden. So waren die Kurse, die unsere Führungskräfte selbst hielten, in der LinkedIn Learning Challenge die mit Abstand am häufigsten besuchten.“



KEVIN DELANEY

*Vice President, Learning & Development
LinkedIn*

Fehlende Standards zur Messung des Erfolgs von Lernangeboten



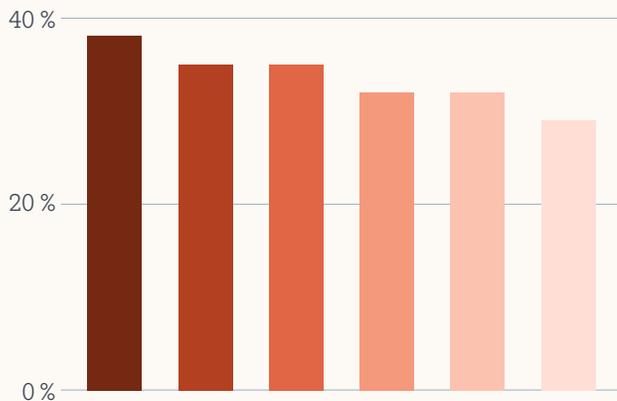
Schwerpunkt 2020: den wirtschaftlichen Erfolg von Weiterbildung messen

Auf die Frage, welches 2020 die größte strategische Herausforderung für Personalentwickler weltweit ist, nannten die meisten die Messung der Wirksamkeit des Lernangebots. Das ist eine interessante Verschiebung gegenüber 2019. Im vergangenen Jahr sahen Personalentwickler ihren strategischen Fokus noch darin, Kompetenzlücken zu erkennen und zu bewerten (dieser Aspekt landete 2020 auf Platz 4). Insgesamt liegt die Spanne zwischen den sechs am häufigsten genannten

strategischen Schwerpunkten bei nur 10 Prozentpunkten, was zeigt, dass Personalentwickler 2020 eine Vielzahl von Themen angehen müssen. Dabei gibt es leichte regionale Unterschiede. So messen Weiterbildungsverantwortliche in den USA der Steigerung der Lernmotivation die größte Bedeutung bei, während in Deutschland, Indien und Australien die Bereitstellung von Angeboten zum selbstgesteuerten Lernen im Vordergrund steht.

Strategische Schwerpunkte weltweit

Anteil der Personalentwickler, bei denen das jeweilige Strategiefeld zu den wichtigsten drei zählt



- 38 % Messung des wirtschaftlichen Erfolgs der Weiterbildung
- 35 % Stärkere Nutzung des Lernangebots
- 35 % Bereitstellung von selbstgesteuertem Lernen mithilfe von Online-Lösungen
- 32 % Messung von Kompetenzlücken und Kompetenzentwicklung
- 32 % Mobilisierung von Führungskräften, um Mitarbeiter zur Weiterbildung zu ermutigen
- 29 % Einbindung des Weiterbildungsangebots in andere Mitarbeiterprogramme

Strategische Schwerpunkte nach Ländern



Auf der Suche nach einer Kennzahl zur Messung der Lernmotivation

Einer der wichtigsten strategischen Aufgabenbereiche der Personalentwicklung wird in diesem Jahr die Messung des wirtschaftlichen Erfolgs der Weiterbildung sein. Allerdings gibt es hierfür noch keine etablierten Standards. Personalentwickler sind deshalb auf quantitative Daten von E-Learning-Lösungen sowie auf das Feedback der Mitarbeiter angewiesen, um den Nutzen von Weiterbildung zu belegen.

Probieren Sie verschiedene Kennzahlen aus

Die Lernmotivation wird bislang vor allem anhand der abgeschlossenen Kurse gemessen. Doch es lohnt sich, mit anderen Kennzahlen zu experimentieren, etwa wiederholte Nutzung, Häufigkeit der Nutzung oder die Zeit, die Mitarbeiter online lernen.

94 % der Mitarbeiter sagen, sie würden länger in einem Unternehmen bleiben, wenn dieses in ihre berufliche Entwicklung investiert.

(Quelle: Workplace Learning Report 2019)

So messen Personalentwickler Nutzen und Erfolg von E-Learning

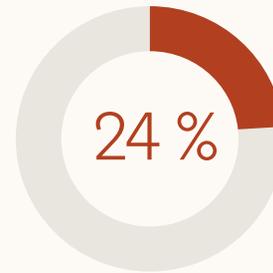


Messung der Lernmotivation: noch fehlt ein Branchenstandard

Die Steigerung der Lernmotivation stellt weiterhin eine Herausforderung für Personalentwickler dar. Doch wie bei der Messung des wirtschaftlichen Nutzens gibt es hierfür bislang keine einheitlichen Standards. Interessant ist, dass fast ein Viertel der Personalentwickler weltweit nicht erfasst, wie stark die Mitarbeiter das E-Learning-Angebot des Unternehmens nutzen. Das zeigt erneut, wie schwierig es ist, die Lernmotivation zu messen.

So messen Personalentwickler derzeit die Lernmotivation

1. Abgeschlossene Kurse
2. Umfragen zur Zufriedenheit der Nutzer
3. Monatliche Nutzung in Minuten
4. Wiederholte Nutzung (2x) pro Monat



Weltweiter Anteil der Personalentwickler, die die Lernmotivation nicht anhand der Online-Nutzung messen

Agile Lernformate in Organisationen

Dieser LinkedIn Learning-Kurs könnte Sie interessieren

Prof. Dr. Nele Graf stellt in diesem Kurs agile Lernformate vor. Sie erfahren, wie und wann Sie diese Formate am besten einsetzen können und welche praktischen Tipps es für die Durchführung gibt.



[Kurs ansehen >](#)

Wie Sie eine passende Kennzahl für Ihr Unternehmen finden



Da es bislang keine **Branchenstandards** zur Messung der Lernmotivation gibt, möchten wir Ihnen anhand von drei Fragen zeigen, wie Sie die beste Kenngröße für Ihr Unternehmen ermitteln.

1. Lässt sich anhand der abgeschlossenen Kurse wirklich die Lernmotivation messen?

Die Anzahl der abgeschlossenen Kurse ist laut den befragten Personalentwicklern die häufigste quantitative Methode zur Messung der Lernmotivation. Nicht berücksichtigt wird dabei jedoch, dass Mitarbeiter auch in kleinen Einheiten lernen. Wenn eine Mitarbeiterin zum Beispiel in 10 Minuten lernt, eine Pivot-Tabelle in Excel zu erstellen, dazu aber keinen ganzen Kurs absolviert, hat sie das Angebot trotzdem genutzt. Sie würde ihre Lernerfahrung wahrscheinlich als positiv bewerten, weil sie erfahren hat, was sie wissen wollte, ohne sich den 30-minütigen Kurs ansehen zu müssen. Personalentwickler könnten deshalb alternativ die Anzahl der angesehenen Videos als Kennzahl heranziehen.

2. Wie hilfreich ist die Kennzahl der monatlichen Nutzung in Minuten?

Das kommt darauf an.

Wichtigster Faktor ist hier das Lernziel des Mitarbeiters. Wenn er eine völlig neue Kompetenz erlernen will, etwa das Programmieren in Python, sagt die Zeit, die er in die entsprechenden Kurse investiert, viel aus. Wenn er dagegen nur seine Rhetorikfähigkeiten auffrischen will, weil er demnächst eine Präsentation halten muss, ist die dafür aufgewendete Zeit weniger aussagekräftig. Es kommt also auf das Lernziel an und die Frage, wie Mitarbeiter das Neugelernte in ihrem aktuellen Job oder für ihre berufliche Entwicklung nutzen können.

3. Warum spielt die wiederholte Nutzung als Kennzahl keine größere Rolle bzw. sollte sie das?

Die wiederholte Nutzung ist die am wenigsten gebräuchliche Kennzahl. Dabei kann sie sehr aussagekräftig sein. Im Online-Marketing sind wiederkehrende Besucher ein wichtiger Indikator für Markenaffinität. Kunden, die eine Website immer wieder besuchen, lassen darauf schließen, dass die Seite ihnen bislang den erwarteten Nutzen bietet. Im Marketing spricht man dann von „Stickiness“ (Klebrigkeit), also der Verweildauer eines Besuchers auf einer Website. Warum sollte das im E-Learning anders sein? Die Zahl der wiederkehrenden Nutzer und die Zeit, die sie auf der Plattform verbringen, sind ein aussagekräftiger Indikator für Lernmotivation und Lernverhalten.

Was die Expertin sagt:

LOU TEDRICK

*Vice President, Learning & Development Global
Verizon*



„Bei Verizon messen wir den Erfolg und Nutzen unseres Weiterbildungsangebots sehr genau. Dabei sehen wir uns immer den konkreten Fall an und versuchen, das Problem, das wir lösen, oder die Verhaltensänderung, die wir erreichen wollen, genau zu verstehen. Wenn die Ziele von vornherein klar definiert sind, ist es im Nachhinein leichter, die Wirkung eines Lernprogramms zu beurteilen.“

„Dabei sind Beziehungen wichtig – sowohl zu unseren Geschäftspartnern, die uns Performancedaten liefern, als auch zum Rechnungswesen, das uns hilft, die Kennzahlen in monetären Erfolg umzuwandeln. Mit diesen Daten sind wir in der Lage, den Nutzen der Weiterbildung und den Return on Investment zu bestimmen.“

„Um die Lernmotivation zu messen, erfassen wir die NPS-Scores der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also die Wahrscheinlichkeit, mit der sie einen Kurs weiterempfehlen. Außerdem messen wir, wie die Beschäftigten die Online-Kurse nutzen. Wenn wir ein neues Produkt oder einen neuen Service auf den Markt bringen, reicht das jedoch nicht. Für uns ist eine Weiterbildung erst dann abgeschlossen, wenn der Mitarbeiter einen Kurs absolviert, einen Test gemacht und sein neues Wissen in einer Produktdemo unter Beweis gestellt hat.“



LOU TENDRICK

Vice President, Learning & Development Global
Verizon

Lernmotivation und Lernkultur: Manager aktiv einbinden



Die größten Herausforderungen 2020

Wir haben Personalentwickler gefragt, was für sie die drei größten Herausforderungen im Jahr 2020 sind. Am häufigsten nannten sie das Ziel, Manager dazu zu motivieren, Weiterbildung zur Priorität in ihren Teams zu machen, gefolgt von der Notwendigkeit, eine Lernkultur zu etablieren und die Lernmotivation zu steigern. Interessant dabei: Die drei Herausforderungen sind eng miteinander verknüpft. Personalentwickler wissen, dass der Schlüssel zur Steigerung der Lernmotivation und zur Etablierung einer Lernkultur darin liegt, Führungskräfte zu Weiterbildungsbotschaftern zu machen.

2020 sehen Weiterbildungsverantwortliche ihre größten Herausforderungen in folgenden Bereichen:

49 %

Führungskräfte dazu motivieren, Weiterbildung zur Priorität in ihren Teams zu machen

22 %

Kompetenzbedarfe kennen und relevante Kurse anbieten

42 %

Lernkultur etablieren

22 %

Gewährleisten, dass Lernende wissen, wo sie Weiterbildungsressourcen finden

36 %

Mitarbeitermotivation für die Weiterbildung erhöhen

21 %

Nutzen von Weiterbildung demonstrieren

31 %

Mitarbeiter in der effektiven Nutzung technischer Tools schulen

21 %

Kompetenzlücken ermitteln

26 %

Weiterbildung im gesamten Unternehmen skalieren

17 %

Unterstützung des Topmanagements erhalten

Weiterbildung in der Unternehmens-DNA verankern

Personalentwickler haben erkannt, dass sie Manager zu Weiterbildungsbotschaftern machen müssen. Doch wie können sie sie aktivieren und einbinden? Dazu haben wir sie gefragt, wie sie Führungskräfte über Lernangebote informieren. Umgekehrt wollten wir von Managern wissen, wie sie von diesen Angeboten erfahren. Das Ergebnis: Neben klassischen E-Mails erfahren Führungskräfte vor allem im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Onboarding-Programmen von den

Weiterbildungsmöglichkeiten ihres Unternehmens. Überraschenderweise erhalten nur 11 % der Manager in Führungskräftebildungen Informationen dazu. Hierin liegt eine große Chance: Wenn Personalentwickler Manager auf diesem Weg über neue Lernangebote informieren, können diese bereits zu Beginn ihrer Laufbahn als Führungsverantwortliche ein entsprechendes Mindset entwickeln.

Wie Personalentwickler Manager über Lernangebote informieren

43 %	Integration von Weiterbildung in den Onboarding-Prozess
42 %	Flexibilität von E-Learning-Programmen
38 %	Integration von Weiterbildung in Mitarbeitergespräche
31 %	E-Mail-Aktionen
31 %	Unternehmensinitiativen/verbindliche Programme
24 %	„Lunch and Learn“ (Vorträge in der Mittagspause)
22 %	Trainingsgruppen für Führungskräfte (virtuelle Chatkanäle oder Meetings)
13 %	Lernwettbewerbe
7 %	Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen
15 %	Wir verfügen über keine geeignete Methode, Führungskräfte in die Weiterbildung einzubinden.

Wie Manager von Lernangeboten erfahren

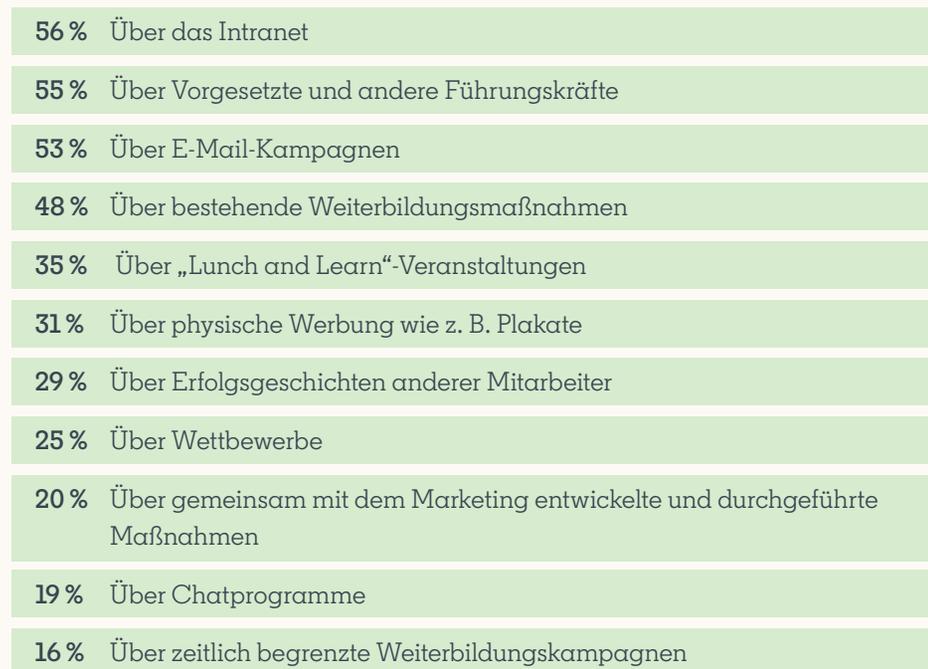
32 %	E-Mail-Aktionen
31 %	Wenn Lernangebote Bestandteil der Mitarbeitergespräche sind
25 %	Wenn Lernangebote Bestandteil des Onboardings sind
25 %	Mundpropaganda
24 %	Wenn mein Vorgesetzter mich über das Lernangebot informiert
24 %	Wenn Führungskräfte mich über das Lernangebot informieren
20 %	„Lunch and Learn“ (Vorträge in der Mittagspause)
17 %	Trainingsgruppen für Führungskräfte
11 %	Führungskräftebildungen
8 %	Lernwettbewerbe

Wie Personalentwickler ihre Lernangebote erfolgreich bewerben

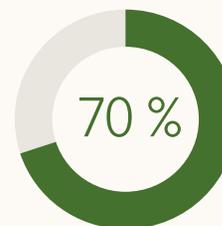
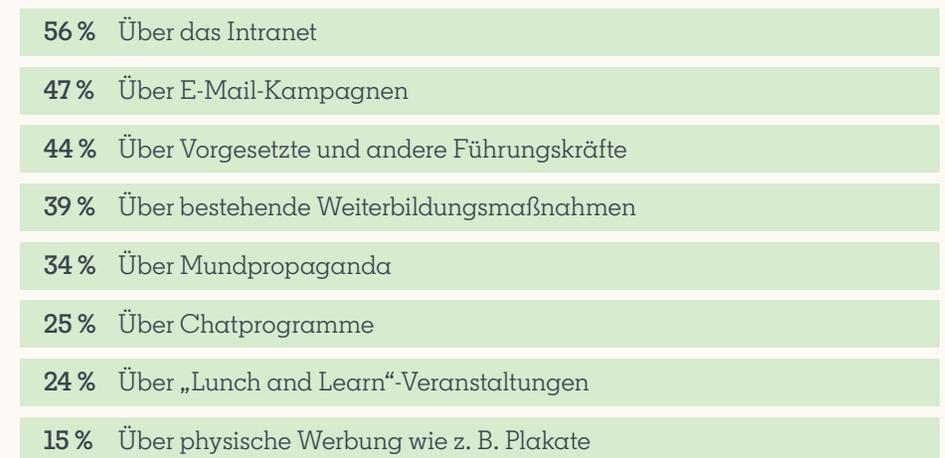
Mehr Mitarbeiter zur Nutzung des Weiterbildungsangebots zu motivieren, ist nach wie vor eine Herausforderung für Personalentwickler. Laut einer Umfrage von LinkedIn Learning wird dieser Faktor die Ausgestaltung von Lernprogrammen 2020 am meisten beeinflussen. Personalentwickler verwenden jedoch nur 15 % ihrer Zeit für die unternehmensweite Bewerbung der Lernangebote. Wie können sie diese Zeit möglichst effektiv nutzen?

Wir haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt. Das Ergebnis: Die große Mehrheit informiert sich im Intranet über das Weiterbildungsangebot, dicht gefolgt von E-Mails. Chatprogramme wie Microsoft Teams und Slack funktionieren besser als erwartet, während „Lunch and Learn“-Veranstaltungen und physische Werbung weniger effektiv sind.

Wie Personalentwickler Mitarbeiter über Lernangebote informieren



Wie Mitarbeiter von Lernangeboten erfahren



Anteil der Beschäftigten in Deutschland, die sich im Intranet über das Weiterbildungsangebot ihres Unternehmens informieren

Führungskräften die richtigen Argumente liefern

Wir wollten wissen, was Manager und ihre Mitarbeiter motiviert und welche Argumente für sie für Weiterbildung sprechen. Die gute Nachricht: Sowohl Manager als auch ihre Teams bilden sich weiter, um beruflich voranzukommen. Deshalb sollten Personalentwickler Führungskräfte dazu animieren, den Mitarbeitern spezielle Lernangebote und Kurse zu empfehlen. Denn mehr als 50 % der Beschäftigten würden sich stärker weiterbilden, wenn sie individuelle Kursempfehlungen erhielten.

**Lernen bedeutet berufliche Entwicklung –
dieses Argument motiviert Führungskräfte und Mitarbeiter**

Warum empfehlen
Führungskräfte ihren
Mitarbeitern, sich weiterzubilden?

Berufliche Entwicklung:	54 %
Mehr Erfolg in aktueller Position:	32 %
Neue Kompetenz erwerben:	6 %
Ein konkretes Problem lösen:	3 %
Sonstiges:	5 %



der Mitarbeiter würden das Angebot stärker nutzen, wenn sie auf ihre beruflichen Ziele abgestimmte Kursempfehlungen erhielten.

Daten von LinkedIn Learning zufolge investieren Führungskräfte 30 % mehr Zeit in den Ausbau ihrer Soft Skills als der durchschnittliche Mitarbeiter.

Als Führungskraft das agile Lernen im Team unterstützen

Dieser LinkedIn Learning-Kurs könnte Sie interessieren
Dr. Thomas Tillmann erklärt, was eigenverantwortliches Lernen bedeutet und wie man die Lernkultur im Team gestalten kann.

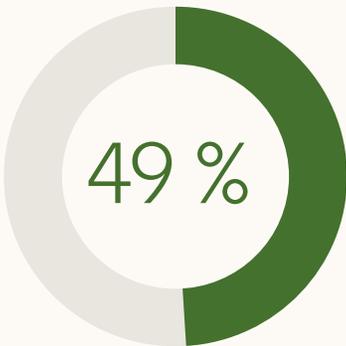


[Kurs ansehen >](#)

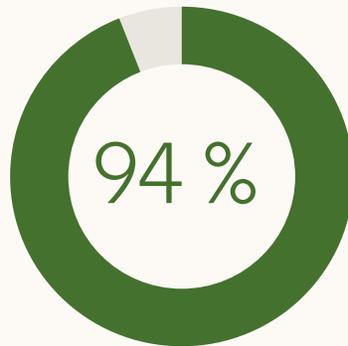
Mitarbeiter wünschen sich individuelle Lernerlebnisse

Es überrascht nicht, dass fehlende Zeit der Hauptgrund ist, aus dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Weiterbildungsangebot nicht stärker nutzen. Und wenn sie sich weiterbilden, tun sie dies vor allem unter der Woche, wie Daten von LinkedIn Learning zeigen.

Weil Zeit der entscheidende Faktor ist, wünschen sich die Mitarbeiter ein stark personalisiertes Angebot, bei dem sie im passenden Moment auf für sie relevante Inhalte zugreifen können, ohne lange suchen zu müssen. Darüber hinaus möchten Mitarbeiter aller Altersgruppen gemeinsam mit ihren Kollegen lernen, um sich auszutauschen und Fragen stellen zu können.



der Beschäftigten sagen, ihnen fehle die Zeit, sich während der Arbeit weiterzubilden.

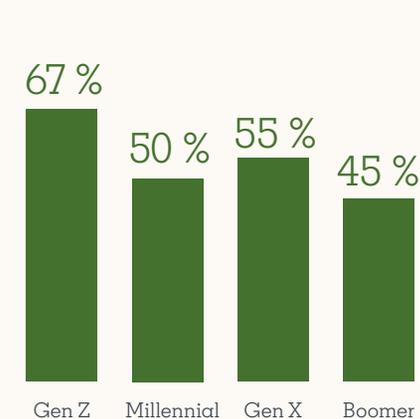


der Beschäftigten sind der Meinung, dass Weiterbildung ihnen berufliche Vorteile bringt.

Für die Mehrzahl der Beschäftigten müssen moderne Lernangebote ...

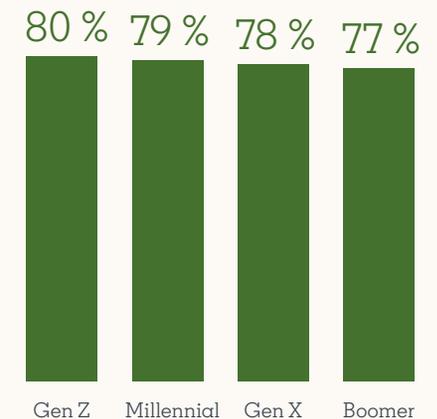
Sozial und interaktiv sein

Nutzer aller Altersgruppen lernen in einem sozialen Umfeld, also gemeinsam mit Kollegen, motivierter.



Personalisiert sein

Mehr als drei Viertel aller Altersstufen schätzen individuelle, auf ihre Karriereziele und Kompetenzlücken abgestimmte Kursempfehlungen.



Daten von LinkedIn Learning zufolge nutzen Mitarbeiter E-Learning-Angebote zu 83 % unter der Woche.

Wie Kellogg's eine neue Kultur des Lernens schafft

Die Chance:

Der Global Learning Director von Kellogg's, Thor Flosason, hat es sich zum Ziel gesetzt, eine ambitionierte Kultur des Lernens zu schaffen.

Als Flosason ins Unternehmen kam, fand er eine eher altmodische Lernkultur vor, bestehend aus Präsenzs Schulungen, die ressourcenintensiv waren und nur bei konkretem Bedarf angeboten wurden. Flexible, individuelle Angebote gab es nicht.

Er erkannte, dass es nicht reichen würde, nur das Kursprogramm zu ändern oder andere Workshops anzubieten. Was Kellogg's brauchte, war eine Lernkultur, die jedem Mitarbeiter ein individuelles, maßgeschneidertes Angebot machte, nicht eine Standardlösung für alle.

Das Vorgehen:

Um die Lernkultur zu verändern, verfolgte Kellogg's verschiedene Ansätze:

- Manager als Weiterbildungsbotschafter einspannen
- Entwicklung einer internen Marketingkampagne: #IGotThis
- Lernen als gemeinsames Erlebnis gestalten: kollegialer Wettbewerb, bei dem die Mitarbeiter Preise und Anerkennung erhalten

Das Ergebnis:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Kellogg's sahen sich sage und schreibe 450.000 LinkedIn Learning-Videos an und nutzten die Plattform insgesamt 6.403 Stunden.



Erfahren Sie, wie Kellogg's die interne Lernkultur entwickelt hat.

[Video anschauen >](#)

„Wir haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt, über ihre Erfahrungen und Erfolge zu berichten, nachdem sie einen Kurs absolviert hatten. Dadurch ist eine Kultur des Austauschs entstanden. Mit dieser einfachen, aber wirkungsvollen Maßnahme haben wir eine beeindruckende Reichweite erzielt.“

THOR FLOSASON

Director of Learning, Kellogg's
Battle Creek, Michigan



Was die Expertein sagt:

PAMAY BASSEY
Chief Learning Officer,
The Kraft-Heinz Company

„Ich glaube, Weiterbildung nimmt auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Pflicht und verlangt von ihnen drei Dinge: Erstens die Lernangebote zu finden, die für sie relevant sind. Zweitens sich auf eine Lernmethode einzulassen. Und drittens andere zu animieren, sich ebenfalls weiterzubilden. Wenn sich Führungskräfte täglich diese drei Dinge vornehmen, können sie zu Vorbildern für ihre Teams und das gesamte Unternehmen werden. Dadurch entsteht eine neue Lernkultur.“

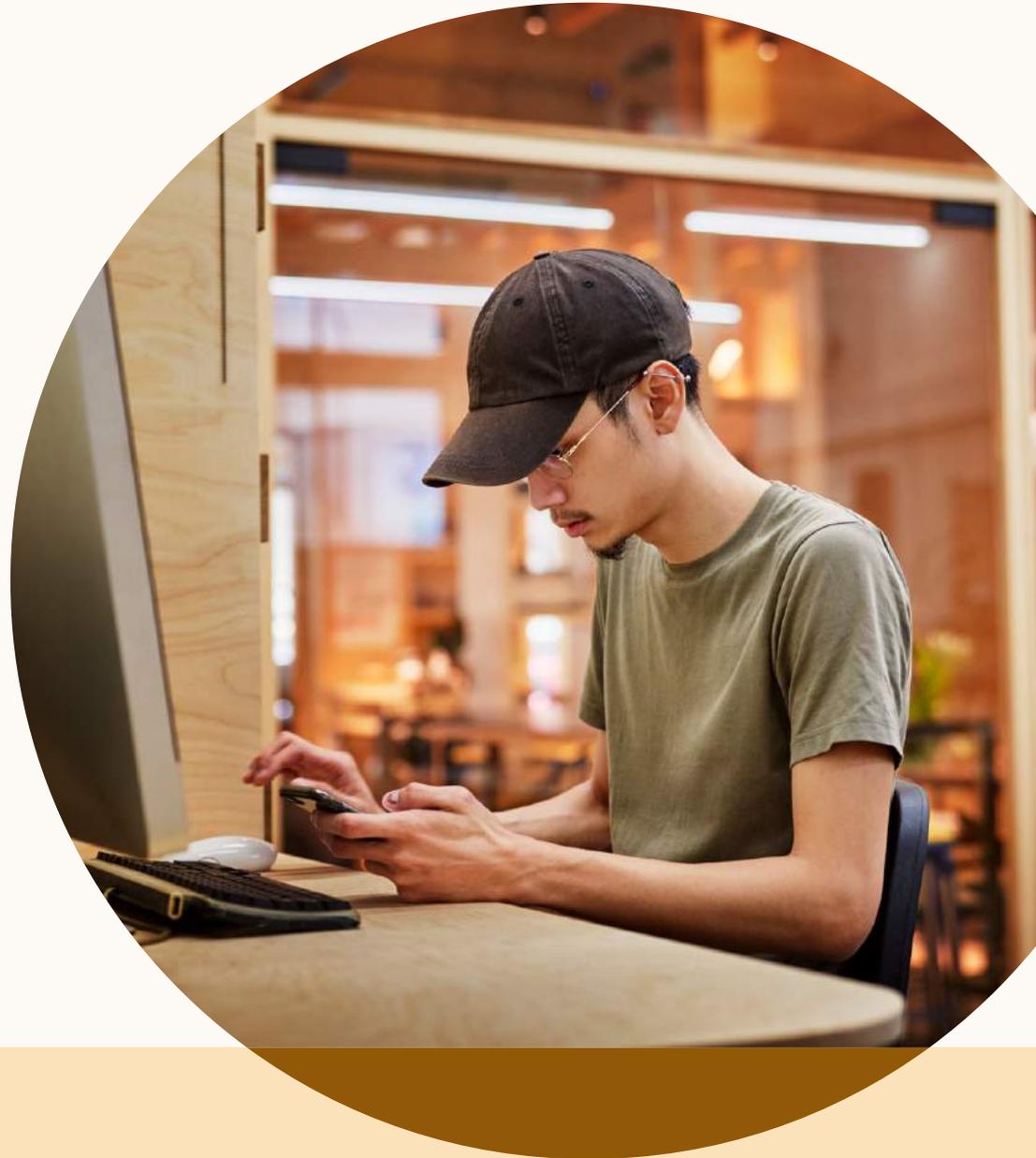
„Engagement ist dabei das Entscheidende. Es geht darum, unterschiedliche Lernmöglichkeiten auszuprobieren und jeden Tag etwas Interessantes für sich zu entdecken. Das kann ein Podcast, ein Artikel oder ein Kurs auf LinkedIn Learning sein. Manchmal ist es schwer, die Zeit dafür zu finden. Ich habe mir vorgenommen, mich 365 Tage im Jahr weiterzubilden, und ich ermutige andere dazu, sich dasselbe für eine Woche, einen Monat oder ein Jahr vorzunehmen. Für mich und andere Führungskräfte ist es wichtig, eine Kultur des Lernens vorzuleben.“

„In diesem Jahr setzen wir zum Beispiel unternehmensweit eine Maßnahme um, die wir **‘Manager Excellence’** nennen. Dabei lernen angehende Manager, wie sie ihren Wirkungskreis erweitern und zu echten Führungspersönlichkeiten werden. Zudem erinnern wir sie daran, dass sie neben der Ergebnisreichung für die Entwicklung ihrer Teams verantwortlich sind, und geben ihnen die nötigen Tools an die Hand.“

**PAMAY BASSEY***Chief Learning Officer*

The Kraft-Heinz Company

Umschulung und Weiterbildung im Zuge des digitalen Wandels



Mitarbeiter umschulen und weiterbilden ist ein Muss

Beim Thema Kompetenzentwicklung denken Personalentwickler langfristig. Mehr als die Hälfte der Befragten (51 %) sagt, um Kompetenzlücken zu ermitteln, müssen sie wissen, welche Fähigkeiten in den nächsten 3 bis 5 Jahren besonders gefragt sind. Fast alle Experten sind sich einig: Gelingt es nicht, die Lücken innerhalb dieses Zeitraums zu schließen, kann sich das negativ auf das Unternehmenswachstum und die Kundenzufriedenheit auswirken. Zudem glaubt fast die Hälfte (42 %), dass der weltweite Fachkräftemangel Folgen für die Weiterbildung hat. Insofern wird die Umschulung und Weiterbildung der Belegschaft zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Wie unterscheiden sich Weiterbildung und Umschulung?

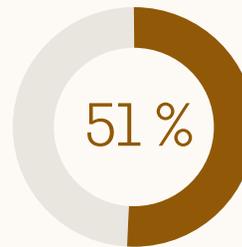
Weiterbildung

bedeutet, dass sich ein Mitarbeiter neue Kompetenzen aneignet, um im aktuellen Tätigkeitsbereich erfolgreich zu sein.

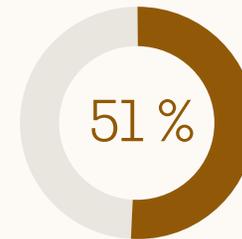
Umschulung

bedeutet, dass sich ein Mitarbeiter weiterbildet, um in einem neuen Tätigkeitsbereich zu arbeiten.

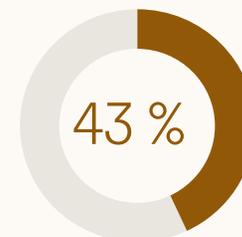
Angesichts des fortschreitenden technologischen Wandels werden Umschulungen und Weiterbildung immer wichtiger



51 % der Personalentwickler sagen, um Kompetenzlücken zu ermitteln, müssen sie wissen, welche Fähigkeiten in den nächsten 3 bis 5 Jahren besonders gefragt sind.



51 % der Personalentwickler planen 2020 Maßnahmen zur **Weiterbildung**.



43 % der Personalentwickler planen 2020 Maßnahmen zur **Umschulung**.

Auch im Robotik-Zeitalter sind Soft Skills unverzichtbar

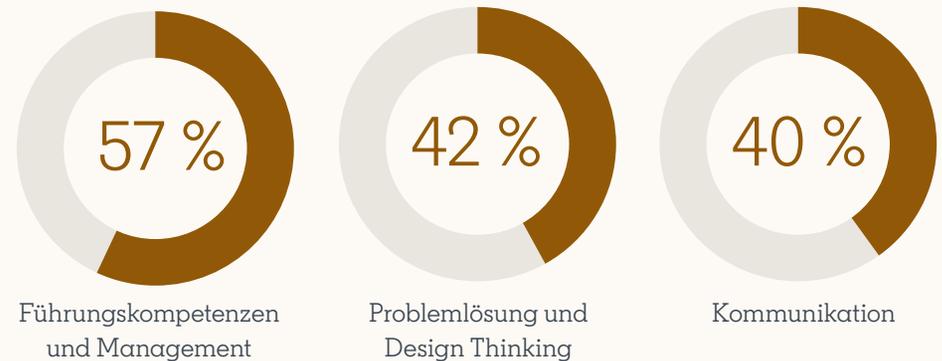
Dieses Jahr geht es darum, **Soft Skills auszubauen**, denn in seinen sozialen Kompetenzen ist der Mensch der Maschine klar überlegen. Zwischenmenschliche Fähigkeiten spielen in allen Positionen eine wichtige Rolle und gewinnen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung weiter an Bedeutung. Das haben Personalentwickler in allen Branchen und Regionen erkannt. In Zukunft braucht es Mitarbeiter, die nicht nur digitale Expertise besitzen, sondern auch sozial kompetent sind. Interessant ist, dass technische Fähigkeiten auf der Liste der Kompetenzen, die in Zukunft am wichtigsten sein werden, ganz unten landeten. Das legt die Vermutung nahe, dass es zur Schließung dieser Lücken bereits geeignete Programme gibt.

Unter digitaler Transformation versteht man die Nutzung digitaler Technologien, um neue Betriebsprozesse, eine neue Kultur und neue Kundenerfahrungen zu schaffen oder bestehende zu verändern, mit dem Ziel, die sich wandelnden Geschäfts- und Marktbedingungen optimal zu nutzen.

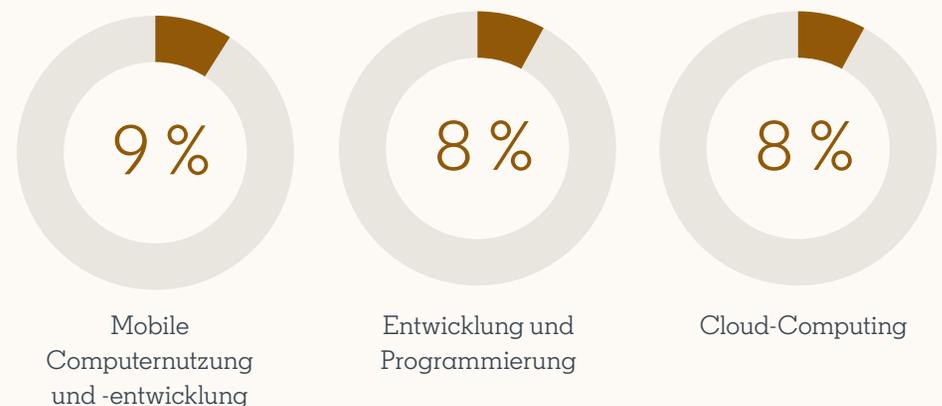


Anteil der Personalentwickler, die die folgenden Kompetenzen für besonders wichtig erachten

Unverzichtbare Kompetenzen



Weniger wichtige Kompetenzen



Personalentwickler blicken optimistisch in die Zukunft

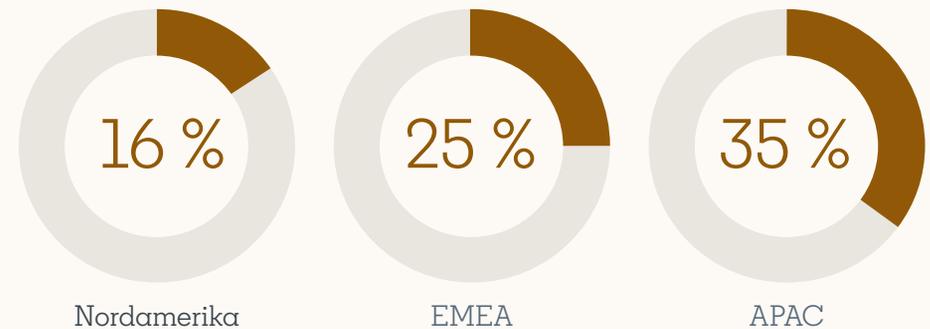
Trotz Befürchtungen, dass die Automatisierung Jobs vernichten und sich die Konjunktur eintrüben könnte, blicken Personalentwickler optimistisch in die Zukunft. Nur 15 % rechnen mit Folgen für die Weiterbildung aufgrund eines wirtschaftlichen Abschwungs. Die Branche konzentriert sich lieber auf Maßnahmen zur Umschulung und Weiterbildung.



In der Vergangenheit hat der technologische Fortschritt mehr neue Jobs geschaffen als vernichtet. Das Weltwirtschaftsforum schätzt, dass durch KI und Robotik etwa 60 Millionen mehr neue Arbeitsplätze entstehen als wegfallen. Fast ein Viertel der Personalentwickler geht davon aus, dass die Automatisierung Folgen für ihre Arbeit haben wird. Im asiatisch-pazifischen Raum, wo viele Jobs im produzierenden Gewerbe der Automatisierung zum Opfer fallen könnten, steigt diese Zahl auf ein Drittel.



Anteil der Personalentwickler nach Region, die damit rechnen, dass die Automatisierung Folgen für ihre Arbeit haben wird.



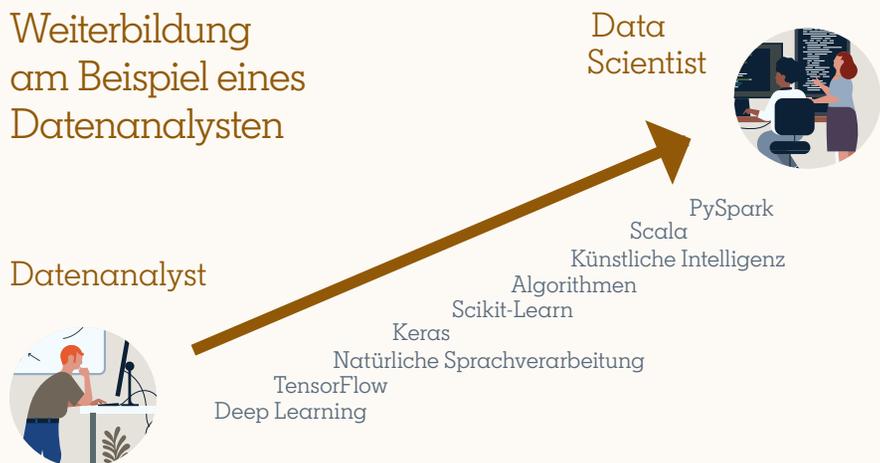
Kompetenzlücken sind ein Risiko für Unternehmen

Praktisch alle Befragten sind sich einig: Gelingt es nicht, die Kompetenzlücken innerhalb der nächsten Jahre zu schließen, hat das weitreichende Folgen für Unternehmen, etwa in Bezug auf das Geschäftswachstum und die Kundenzufriedenheit.

Mit keinen negativen Folgen für das Unternehmen rechnet lediglich 1 %.

Eine hervorragende Möglichkeit, Schlüsselpositionen im Unternehmen zu besetzen, ist die Weiterbildung bestehender Mitarbeiter. Datenanalysten verfügen beispielsweise bereits über wichtige Grundlagenkenntnisse, um sich zu Datenwissenschaftlern weiterzubilden. Die Grafik zeigt, welche zusätzlichen Kompetenzen sie für die neue Tätigkeit erwerben müssten.

Weiterbildung am Beispiel eines Datenanalysten



Bereiche, in denen Personalentwickler mit negativen Folgen rechnen, wenn es nicht gelingt, die Kompetenzlücken innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre zu schließen:

1. Zukünftiges Wachstum
2. Kundenerfahrung und -zufriedenheit
3. Produkt- oder Servicequalität und -bereitstellung
4. Innovationsfähigkeit

Führen im Zeitalter der Digitalen Transformation

Dieser LinkedIn Learning-Kurs könnte Sie interessieren

In diesem Learning Path erfahren Sie, was digitaler Wandel konkret bedeutet und wie Sie die damit verbundenen Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen managen.



[Learning Path ansehen >](#)

Welche Kompetenzen sind 2020 besonders gefragt?

Jedes Jahr ermitteln wir die Kompetenzen, über die Unternehmen unbedingt verfügen sollten. So können Personalentwickler ihr Weiterbildungsangebot danach ausrichten und LinkedIn Mitglieder wissen, welche Fähigkeiten am Markt gefragt sind. Auch wir stimmen unsere Lernangebote auf den Bedarf ab.

Im Folgenden sehen Sie die 2020 am meisten gefragten Kompetenzen und wie sich diese im Vergleich zu 2019 verändert haben

Top 5 Soft Skills

1. Kreativität	-
2. Überzeugungskraft	-
3. Teamfähigkeit	-
4. Anpassungsfähigkeit	-
5. Emotionale Intelligenz	neu

Top 10 Hard Skills

1. Blockchain	neu
2. Cloud-Computing	-1
3. Analytisches Denken	-
4. Künstliche Intelligenz	-1
5. UX-Design	-
6. Business-Analysis	+10
7. Affiliate-Marketing	neu
8. Vertrieb	-
9. Scientific Computing	+3
10. Videoproduktion	-3

„-“ bedeutet, dass der Skill gleich rangiert wie im letzten Jahr.

Soft Skills: der Mensch im Mittelpunkt

Soft Skills sind in allen Bereichen unverzichtbar und sie entscheiden über unseren beruflichen Erfolg.

In diesem Jahr ganz oben auf der Liste: Kreativität, Teamfähigkeit, Überzeugungskraft und emotionale Intelligenz. All diese Fähigkeiten beeinflussen, wie Menschen mit anderen zusammenarbeiten und neue Ideen entwickeln. Aufgabenorientierte Fähigkeiten wie Zeitmanagement, die letztes Jahr noch in der Liste auftauchten, fehlen dieses Jahr interessanterweise. Obwohl sie nach wie vor entscheidend für den beruflichen Erfolg sind, sprechen die in diesem Jahr am meisten gefragten Soft Skills dafür, dass Unternehmen den Fokus auf soziale Kompetenzen legen.

Ebenfalls gefragt: analytische und datenzentrierte Fähigkeiten

Die wichtigsten Soft Skills beziehen sich darauf, wie Mitarbeiter miteinander arbeiten. Die wichtigsten Hard Skills bestimmen, was oder woran sie tagtäglich arbeiten.

Diese Fähigkeiten werden angesichts des technologischen Wandels auch künftig stark gefragt sein. Zum Beispiel schaffte es Blockchain in diesem Jahr nicht nur das erste Mal in die Liste, sondern holte sich gleich den Spitzenplatz.

Die Daten unterstreichen überdies, dass die Fähigkeit, datengetriebene Entscheidungen zu treffen, in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger wird. Analytisches Denken (Nr. 3) hat sich im Jahresvergleich um einen Platz verbessert, Business-Analytics (Nr. 6) sogar um zehn Plätze. Weil Unternehmen mehr Daten sammeln und analysieren als jemals zuvor, benötigen sie verstärkt Mitarbeiter, die diese Informationen auswerten und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse zielstrebig handeln können.

Mitarbeiter wollen je nach Alter etwas anderes lernen

In der Regel unterscheiden sich die Kenntnisse und Fähigkeiten, die Menschen zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn erwerben möchten, stark von denen, die sie 20 Jahre später für wichtig erachten. Dennoch überrascht es, wie deutlich die Generationenunterschiede sind. So ist die Generation Z mehr als alle anderen Altersgruppen bestrebt, ihre kreativen und technischen Fähigkeiten auszubauen. Millennials und Angehörige der Generation X wollen dagegen ihre Führungskompetenzen erweitern, was daran liegt, dass viele in dieser Altersgruppe Führungspositionen anstreben. Grundsätzlich möchten jedoch alle Altersgruppen ihre Führungskompetenzen weiter ausbauen.

Alle Altersgruppen wollen sich weiterbilden – mit unterschiedlichen Schwerpunkten, wie eine Umfrage unter Beschäftigten zeigt:

	Gen Z	Millennials	Gen X	Boomers
Management und Leadership	49 %	59 %	60 %	44 %
Neue Software für meine Tätigkeit	51 %	38 %	32 %	36 %
Engineering/ Programmierung	48 %	35 %	25 %	18 %
Kreativität	35 %	24 %	24 %	18 %



Künstliche Intelligenz als nächste technologische Herausforderung

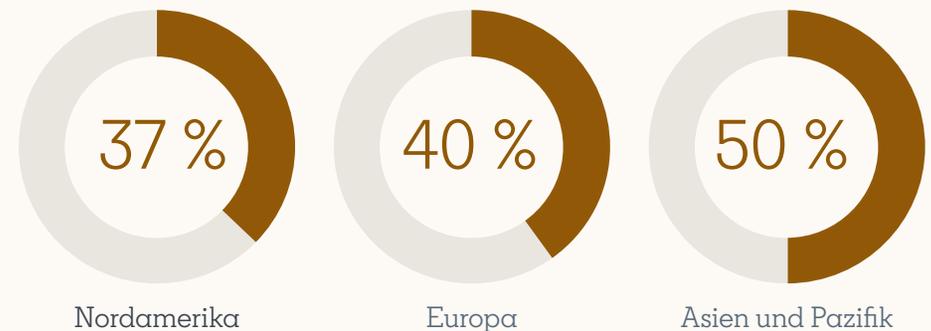
Neben der Automatisierung, die verlangt, neue Kompetenzen in den Blick zu nehmen, sehen Personalentwickler Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen als nächste große Herausforderung. Für das aktuelle Jahr rechnen zwar nur 24 % damit, dass KI ihre Arbeit beeinflussen wird. Mit Blick auf die nächsten 5 Jahre ändert sich diese Einschätzung jedoch.

Personalentwickler gehen davon aus, dass Lernplattformen in Zukunft noch intelligenter werden und Mitarbeitern durch KI und maschinelles Lernen noch passgenauere Lernangebote machen können. Weiterbildungsverantwortliche in der Region Asien-Pazifik sind besonders optimistisch, was die Möglichkeiten von KI betrifft.

Technologien, die nach Ansicht der Personalentwickler das E-Learning in den nächsten 5 Jahren stark beeinflussen werden

41 %	KI/maschinelles Lernen zur Unterstützung von präziserer Personalisierung
39 %	Virtual/Augmented Reality
36 %	Soziales Lernen
34 %	Bessere Unternehmensdaten zu Lerngewohnheiten und -präferenzen der Mitarbeiter
33 %	Gamification
30 %	Live-Streaming/Live-Video
26 %	In Geschäftsanwendungen integriertes Lernen (z. B. MS Office)
24 %	Bessere Branchendaten zu zentralen Kompetenzen
11 %	Chatbots

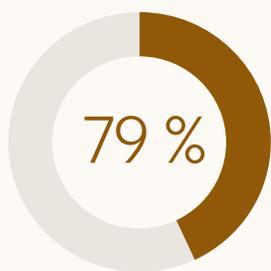
Anteil der Personalentwickler, die davon ausgehen, dass KI und maschinelles Lernen zu einer noch präziseren Personalisierung des Lernangebots führen



Drei gute Gründe für KI

Je besser die KI-Technologien werden, desto relevantere und zeitlich passendere Lernempfehlungen können die Plattformen machen. Davon profitieren Personalentwickler und Beschäftigte gleichermaßen. LinkedIn Learning wertet Daten von 675 Millionen Mitgliedern, über 50 Millionen Unternehmen und 20 Millionen Stellenanzeigen aus, um Nutzern die Lerninhalte zu empfehlen, die sie gerade brauchen. Doch was sind die konkreten Vorteile von KI?

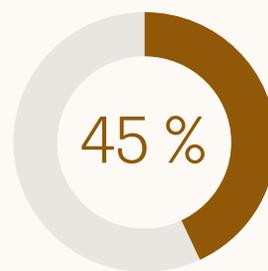
1. Mitarbeiter werden das Angebot stärker nutzen



79 % der Mitarbeiter sagen, sie würden individuellen Kursempfehlungen folgen, die auf ihre beruflichen Ziele und ihren Weiterbildungsbedarf abgestimmt sind.

Wenn Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt individuelle Lernempfehlungen erhalten, nutzen sie das Angebot stärker und müssen nicht erst nach passenden Inhalten suchen. Auch die Gefahr, dass sie sich gar nicht weiterbilden, sinkt.

2. Personalentwickler müssen sich weniger um die Inhalte kümmern

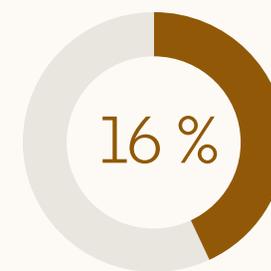


45 % der Personalentwickler verwenden fast die Hälfte ihrer Arbeitszeit auf die Entwicklung und Bereitstellung von Lerninhalten und Compliance-Schulungen.

Das Kuratieren und Entwickeln von Inhalten ist aufwendig, denn es kostet Zeit, die richtigen Themen auszuwählen.

In Zukunft übernehmen zunehmend KI-Technologien das Pflegen der Inhalte, wodurch Personalentwickler mehr Zeit für andere Dinge haben.

3. Personalentwickler haben mehr Zeit, um die Lernmotivation zu steigern



Nur 16 % ihrer Zeit verwenden Personaler aktuell auf die Bewerbung des Angebots, obwohl die Steigerung der Lernmotivation ihre oberste Priorität ist.

Indem KI und maschinelles Lernen die Generierung von individuellen Empfehlungen übernehmen, gewinnen Personalentwickler 10 % mehr Zeit. Diese können sie in strategische Maßnahmen investieren – etwa in die stärkere Bewerbung des Angebots mit dem Ziel, die Lernmotivation zu steigern.

Wie MGM seine 82.000 Mitarbeiter weiterqualifiziert

Der Arbeitskräftemarkt in Las Vegas ist hart umkämpft. Deshalb hat sich MGM zum Ziel gesetzt, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzubilden – vom Topmanagement bis zu den Reinigungskräften, Croupiers und dem Personal in den Hotelrestaurants.

Das Ergebnis nennt sich LEAD (Learning Experiences Accelerate Development) – ein auf LinkedIn Learning basierendes Lernprogramm, bei dem sich alle Mitarbeiter standortunabhängig weiterbilden können. Bei mehr als 15.000 hochwertigen Kursen findet jeder Mitarbeiter etwas, das ihn interessiert.

Und obwohl das Angebot noch relativ neu ist, haben bereits einige Mitarbeiter das Programm absolviert und berichten von beruflichen Erfolgen.



„In einer Stadt wie Las Vegas können sich die Beschäftigten ihren Arbeitgeber praktisch aussuchen. Doch sie bleiben, wenn das Unternehmen in ihre Zukunft investiert.“

LISA ZWEBER-SMITH

VP of Diversity and Inclusion, MGM Resorts International

[Erfahren Sie, wie MGM Resorts seine Mitarbeiter weiterbildet >](#)

[Mehr erfahren >](#)



„Ich bin überzeugt, dass LinkedIn Learning maßgeblich zu meinem beruflichen Erfolg beigetragen hat. Ohne das Angebot wäre ich heute nicht da, wo ich bin.“

QUAY EADY

Table Games Analytics, MGM Resorts International

[Erfahren Sie, wie MGM Resorts seine Mitarbeiter weiterbildet >](#)

[Mehr erfahren >](#)



Was der Experte sagt:

SIMON BROWN

Chief Learning Officer

Novartis

„Maßnahmen zur Umschulung und Weiterbildung sollten sich immer an den Prioritäten des Unternehmens orientieren. Bei uns sind das zwei: Erstens, die besten Mitarbeiter finden und halten und zweitens, die Fähigkeiten entwickeln, mit denen wir unsere Strategie umsetzen können. Deshalb umfassen unseren Strategieteams mittlerweile jeweils einen Lernexperten. So sind wir in der Lage, die Kompetenzen zu ermitteln, die in Zukunft benötigt werden, und können einen Plan entwickeln, wie wir sie aufbauen.“

„Eine wichtige Priorität für Novartis ist, unsere digitalen Fähigkeiten zu erweitern. Dazu haben wir unsere Lernprogramme so ausdifferenziert, dass wir drei Zielgruppen ansprechen können: Die erste Gruppe sind unsere Führungskräfte, die wir im Rahmen einer ‚digitalen Immersion‘ dazu befähigen, in ihren Teams eine digitale Kultur zu etablieren. Dabei denken wir in Produkten statt in Projekten. Die zweite Gruppe umfasst unsere technischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die direkt im Projekt arbeiten und das Team mit ihrem digitalen Know-how unterstützen, etwa in den Bereichen Datenwissenschaft, Künstliche Intelligenz und Product Ownership. Und die dritte Zielgruppe sind unsere restlichen 108.000 Beschäftigten, denen wir die technischen Grundlagen und die Bedeutung der Digitalisierung näherbringen wollen. **Jeder soll verstehen, was sie oder er zur digitalen Transformation des Unternehmens beitragen kann.** In einem nächsten Schritt ermuntern wir die Mitarbeiter dann, ihre Kompetenzen zu erweitern.“



SIMON BROWN

Chief Learning Officer
Novartis

Fazit

In den letzten zehn Jahren hat sich die **Weiterbildungsbranche grundlegend verändert**. Aus einem Anbieter von Compliance-Schulungen ist ein strategischer Geschäftspartner geworden. 2020 gilt es, neue Wege zu finden, die Lernmotivation der Mitarbeiter zu steigern, Führungskräfte als Weiterbildungsbotschafter zu gewinnen und den wirtschaftlichen Erfolg der Lernangebote abzubilden. Gleichzeitig richten Personalentwickler den Blick in die Zukunft und ermitteln die Kompetenzen, die angesichts der fortschreitenden Digitalisierung und Automatisierung in den nächsten Jahren gefragt sein werden. Um das Lernangebot weiter zu skalieren, machen sie sich die Möglichkeiten KI-gesteuerter Technologien zunutze.

Nie waren die Herausforderungen größer. Deshalb ist es erfreulich, dass Personalentwickler optimistisch in die Zukunft blicken und sich für die anstehenden technologischen und betrieblichen Veränderungen gut gewappnet fühlen.



Methodik

Weltweite Umfrage

Für den Workplace Learning Report 2020 von LinkedIn Learning haben wir folgende Zielgruppen befragt:

1.675 Personalentwickler

Personalentwickler und Personaler, die mit Weiterbildungsaufgaben betraut sind und an Budgetentscheidungen mitwirken, in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten.

2.000 Nutzer

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach eigenen Angaben für Unternehmen arbeiten, in denen sich die Beschäftigten im Rahmen von E-Learning weiterbilden.

2.932 Führungskräfte

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach eigenen Angaben als Personalmanager in Unternehmen tätig sind, die E-Learning anbieten.

Zu den untersuchten Ländern und Regionen zählen:

Nordamerika

USA
Kanada

Asien und Pazifik

Indien
Singapur
Australien
Neuseeland
Hongkong

Europa

Großbritannien
Irland
Deutschland
Frankreich
Belgien
Niederlande
Luxemburg
Österreich
Schweden
Norwegen
Finnland
Dänemark
Island

LinkedIn Learning-Daten zu Nutzerverhalten und Arbeitsmarkt

Die erhobenen Daten für diesen Bericht wurden aus Milliarden Datenpunkten der mehr als 675 Millionen LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert.

Daten zu den 2020 am stärksten gefragten Kompetenzen

Um die Hard und Soft Skills zu ermitteln, die 2020 besonders gefragt sind, haben wir Daten von mehr als 675 Millionen LinkedIn Mitgliedern und über 20 Millionen Jobs ausgewertet. Dabei haben wir die Kompetenzen, die am stärksten nachgefragt werden, im Verhältnis zur Zahl der Beschäftigten, die über diese Kompetenzen verfügen und am häufigsten eingestellt werden, betrachtet. In die globale Statistik sind nur Städte eingeflossen, in denen mindestens 100.000 LinkedIn Mitglieder leben.

Danksagungen

Die Kraft des Teams Wir danken allen, die mit ihrer Expertise, ihrem Wissen und ihrer Zeit zur Erstellung dieses LinkedIn Learning Workplace Learning Reports 2020 beigetragen haben.

Chefredakteurin

[Amanda Van Nuys](#)

Redaktionelle Unterstützung

[Tara Kusumoto](#)

[Liz Maples](#)

[Blake Buisson](#)

Marktforschung und

Datenanalysen

[Colleen Dye](#)

[Victor Too](#)

[Chelsea Cook](#)

[Sophie Smith](#)

[Jacqueline Barrett](#)

Kompetenzen 2020

[Rachel Lefkowitz](#)

Produktmarketing

[Sascha Noll](#)

[Grace Chen](#)

Online- und Wachstumsmarketing

[Emi Agg](#)

[Kristine Webb](#)

[Colleen Rombach](#)

[Christine Hoang](#)

[Nikhil Kanade](#)

[R.J. Fox](#)

Design

[Bob Dinetz](#)

[Robert Tait](#)

[Andrew DeBenedictis](#)

[Jared Freeden](#)

[Dan Southwick](#)

[Olawale Oladunni](#)

[Amp Digital Agency](#)

Internationales Marketing

[Christina O'Connor](#)

[Alexandra Huber](#)

[Laura Schwalberg](#)

[Namrata Murlindhar](#)

Übersetzung

[Shih-Chi Chang](#)

[Wendy Savin](#)

[Elisabeth Wohofsky](#)

[Elena De Vicente Orcajo](#)

LinkedIn Learning-Kunden

[Simon Brown](#)

Chief Learning Officer, Novartis

[Lou Tendrick](#)

VP, Global Learning & Development, Verizon

[Pamay Bassey](#)

Chief Learning Officer, Kraft-Heinz

[Lisa Zweber-Smith](#)

VP, Diversity and Inclusion, MGM Resorts, International

[Thor Flosason](#)

Director, Global Learning, Kellogg Company

Weiterbildung

[Kevin Delaney](#)

VP, Learning & Development, LinkedIn

Öffentlichkeitsarbeit/PR

[Andrea Roberts](#)

Customer Marketing

[Mary Healy](#)

Sales Enablement

[Krystal Thomas](#)

[Ira Amilhussin](#)



Über LinkedIn Learning

LinkedIn Learning ist die führende E-Learning-Plattform für Fach- und Führungskräfte, auf der über 15.500 Kurse (darunter mehr als 2.500 Kurse auf Deutsch sowie Kurse in weiteren Sprachen) in einer intuitiven und personalisierten Lernumgebung angeboten werden. Personalentwickler können mithilfe von Echtzeiteinblicken zu gefragten Kompetenzen gezielt erkennen, wo Kompetenzlücken liegen. Weitere Informationen: <https://learning.linkedin.com/de-de>

Sie möchten wissen, wie Sie Ihr Unternehmen mit LinkedIn Learning für die Zukunft aufstellen?

Kontaktieren Sie uns und vereinbaren Sie eine kostenlose Live-Demo. Wir zeigen Ihnen, wie sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit LinkedIn Learning weiterbilden können, um beruflich voranzukommen und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Sie möchten mehr erfahren?

Fordern Sie hier eine kostenlose [Demo](#) an.