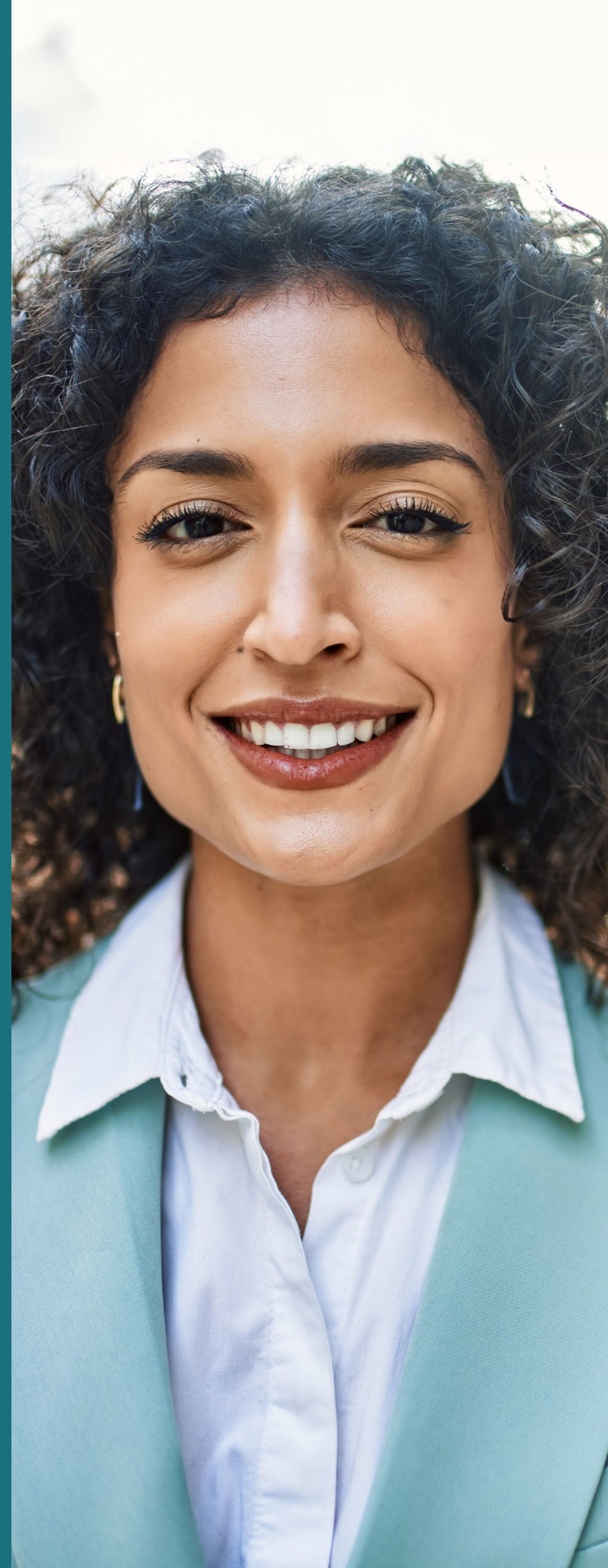


Workplace Learning Report

2024

LinkedIn Learning



Einleitung

Personalentwicklung als treibende Kraft für Innovation in Unternehmen

Künstliche Intelligenz (KI) entwickelt sich zu einem festen Bestandteil unseres Arbeitslebens, womit Personalentwickler:innen eine neue Aufgabe zukommt: Sie müssen Mitarbeiter:innen und Unternehmen zügig in die Lage versetzen, das Potenzial dieser neuen Technologie zu nutzen.

Da KI verändert, wie Menschen sich weiterbilden, arbeiten und ihre Karriereziele erreichen, fällt der Personalentwicklung als agile Funktion im Unternehmen bei der Entwicklung von Geschäftsinnovationen und kritischen Kompetenzen eine zentrale Rolle zu.

Dieser Report analysiert Umfrageergebnisse, Verhaltensdaten von LinkedIn und Erfahrungen von Personalentwickler:innen weltweit, und unterstützt Sie dabei, Ihr Unternehmen für die Zukunft aufzustellen.

Im Folgenden finden Sie wichtige Informationen, Tipps und mutige Ideen für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung.



Inhalt

Kapitel 1	Personalentwicklung heute	4
Kapitel 2	Kompetenzagilität	12
Kapitel 3	Zukunftsorientierte Personalentwicklung	24
Bonus	Diese LinkedIn Learning-Kurse könnten Sie interessieren	34
Fazit	Gemeinsam die Zukunft gestalten	35
	Methodik	36
	Danksagungen	38



Kapitel 1

Personalentwicklung heute

Weiterbildung und
Geschäftserfolg gehen
Hand in Hand



Die 5 wichtigsten Prioritäten 2024

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von KI am Arbeitsplatz ist Weiterbildung nicht länger ein Nice-to-have, sondern eine Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Insofern überrascht es nicht, dass die Ausrichtung von Weiterbildungsprogrammen an Unternehmenszielen 2024 das zweite Jahr in Folge die wichtigste Priorität für Personalentwickler:innen darstellt.

Gleichzeitig gewinnt ein neuer Aspekt an Bedeutung: Innerhalb eines Jahres ist das Ziel, **Mitarbeiter:innen bei der Umsetzung ihrer Karriereziele zu unterstützen**, in der Prioritätenliste von Platz 9 auf Platz 4 gestiegen.

In diesem Report sehen wir uns genauer an, welchen Einfluss Weiterbildung auf Geschäftserfolge hat.

1. Weiterbildungsprogramme an Unternehmenszielen ausrichten

2. Mitarbeiter:innen gezielt weiterbilden

3. Eine Lernkultur etablieren

4. Beschäftigte bei der Karriereplanung unterstützen

... im vergangenen Jahr noch auf Platz 9

5. Die Mitarbeiterbindung stärken

4 von 5

Menschen möchten mehr darüber erfahren, wie sie KI beruflich nutzen können.

4x

Mitarbeiter:innen, die sich berufliche Ziele setzen, lernen **4-mal** mehr als jene, die sich keine Ziele setzen.*

90 %

der Unternehmen möchten die Personalbindung erhöhen. Dabei sind **Weiterbildungsangebote von zentraler strategischer Bedeutung.**

KI für die Karriereplanung – ein Erfolgsrezept

Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen Wachstum als einen positiven Kreislauf verstehen: Mitarbeiter:innen durch Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer beruflichen Laufbahn zu unterstützen, fördert Unternehmenserfolge. Durch Innovationen gefördertes Wachstum motiviert Mitarbeiter:innen, länger im Unternehmen zu bleiben und sich weiterzuentwickeln.

Das zeigen auch die Angaben links:

- Beschäftigte möchten sich KI-Kompetenzen aneignen.
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten wirken motivierend.
- Um Mitarbeiter:innen zu binden, müssen Unternehmen KI-Kompetenzen fördern und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten.

Was Personaler:innen zu KI sagen

„Als Personaler:innen können wir den Erfolg von morgen mitgestalten: Passen wir uns lediglich an oder **führen wir unser Unternehmen in die Zukunft?**“



Dr. Terri Horton

Work Futurist & Global Advisor
bei FuturePath, LLC

„Die größten Erfolge in der Geschichte der Menschheit wurden durch Disruption erzielt. Ich bin gespannt, wie KI uns **strategischer, kreativer und innovativer** macht.“



Naphtali Bryant

Chief People & Culture Officer bei Lucas
Museum of Narrative Art

„In Zeiten von KI muss die Personalentwicklung mehr an strategischen Entscheidungen beteiligt werden – **die Personal- und Unternehmensstrategie müssen Hand in Hand gehen.**“



Jennifer Shappley

VP Talent bei LinkedIn

„Unternehmen, die heute in Weiterbildung investieren, werden **motiviertere und erfolgreichere Mitarbeiter:innen** haben, die die Probleme von morgen anpacken.“



Sara Dionne

VP, Learning & Development
bei Comcast

„KI führt zu einem **Paradigmenwechsel** in der Arbeitswelt. Sie wird Weiterbildung demokratischer und individueller machen und Arbeitnehmer:innen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen.“



Guillaume Delacour

Global Head of People Development bei ABB

„KI wird die Kompetenzen beeinflussen, die Mitarbeiter:innen in Zukunft im Beruf brauchen. Es ist unsere Aufgabe, ein offenes Umfeld zu schaffen und Beschäftigte zu ermutigen, **ihre Aufgaben mit Agilität und einem Growth Mindset anzugehen.**“



Ekpedeme „Pamay“ Bassey

Chief Technology Officer
bei Kraft Heinz

„Durch KI wird Weiterbildung **intelligenter, persönlicher und flexibler.**“



Li Juan Cheng

Human Resources Director bei Chint New Energy

„Die Zukunft gehört denen, die **Veränderungen begrüßen.** Wir müssen Mitarbeiter:innen zu lebenslangem Lernen ermutigen, insbesondere im Hinblick auf KI-Kompetenzen, und ihnen die Angst vor Neuem nehmen.“



Sophie Wade

Gründerin, Workforce Innovation
Specialist bei Flexcel Network

„Da KI die berufliche Weiterbildung neu definiert, müssen wir ein Gleichgewicht schaffen zwischen technischer Effizienz und **auf Menschen ausgerichteten Kompetenzen.**“



Donna Alexander

Talent Centre of Excellence (TCoE) Leader
for Global Internal Talent Acquisition bei Randstad

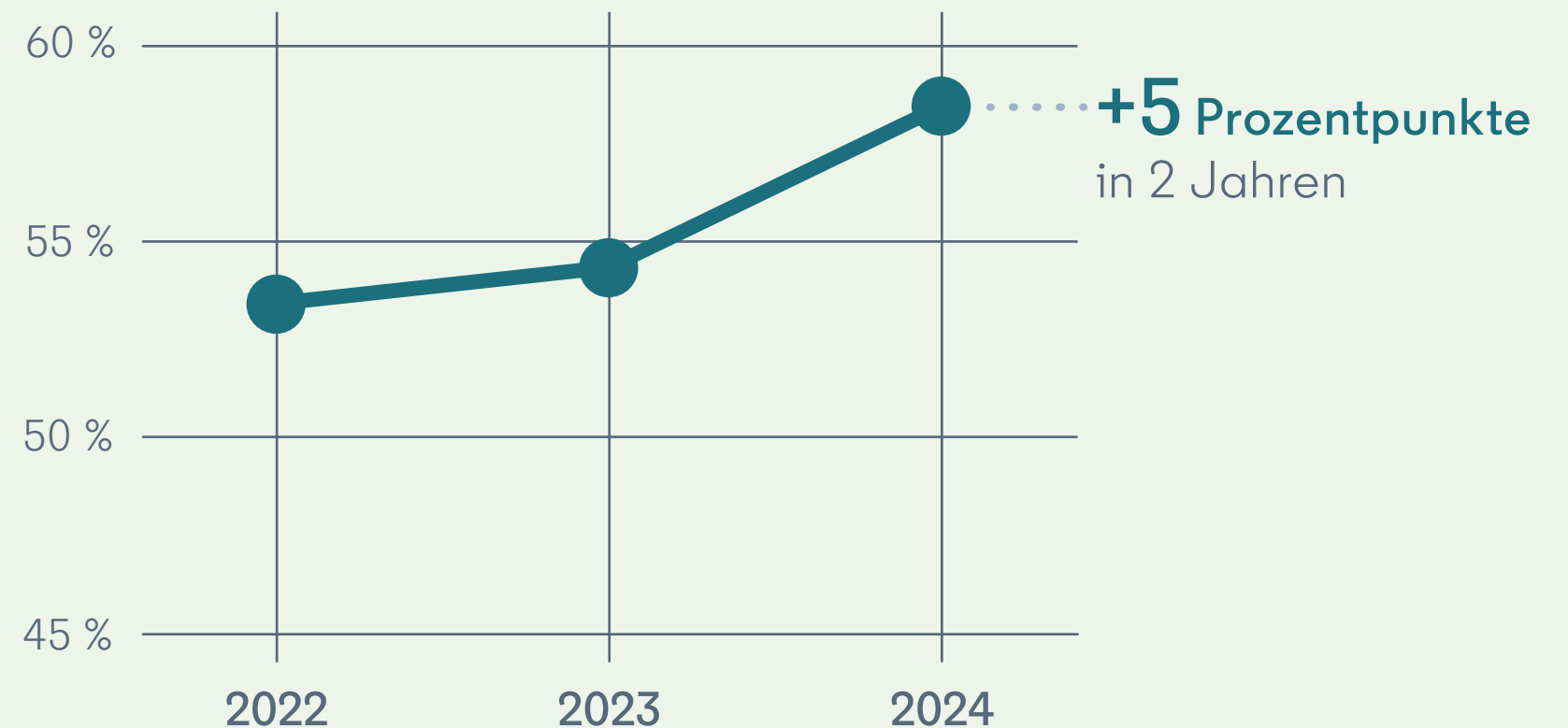
Eine wichtige Stimme

Personalentwickler:innen müssen heute mit weniger Ressourcen mehr erreichen. Die Zahl derjenigen, die damit rechnen, künftig mehr Ressourcen zur Verfügung zu haben, ist gegenüber 2022 um 10 Prozentpunkte gesunken. 38 % erwarten 2024 ein größeres Budget. Vor zwei Jahren waren es noch 48 %.

Es gibt jedoch auch Grund zum Optimismus: Personalentwickler:innen werden künftig stärker in strategische Entscheidungen einbezogen, denn die Unternehmensspitze hat erkannt, dass Weiterbildung im Zeitalter von KI unverzichtbar ist – und den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflusst.

Mehr Mitspracherecht bei strategischen Entscheidungen

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



Gute Argumente für Weiterbildung

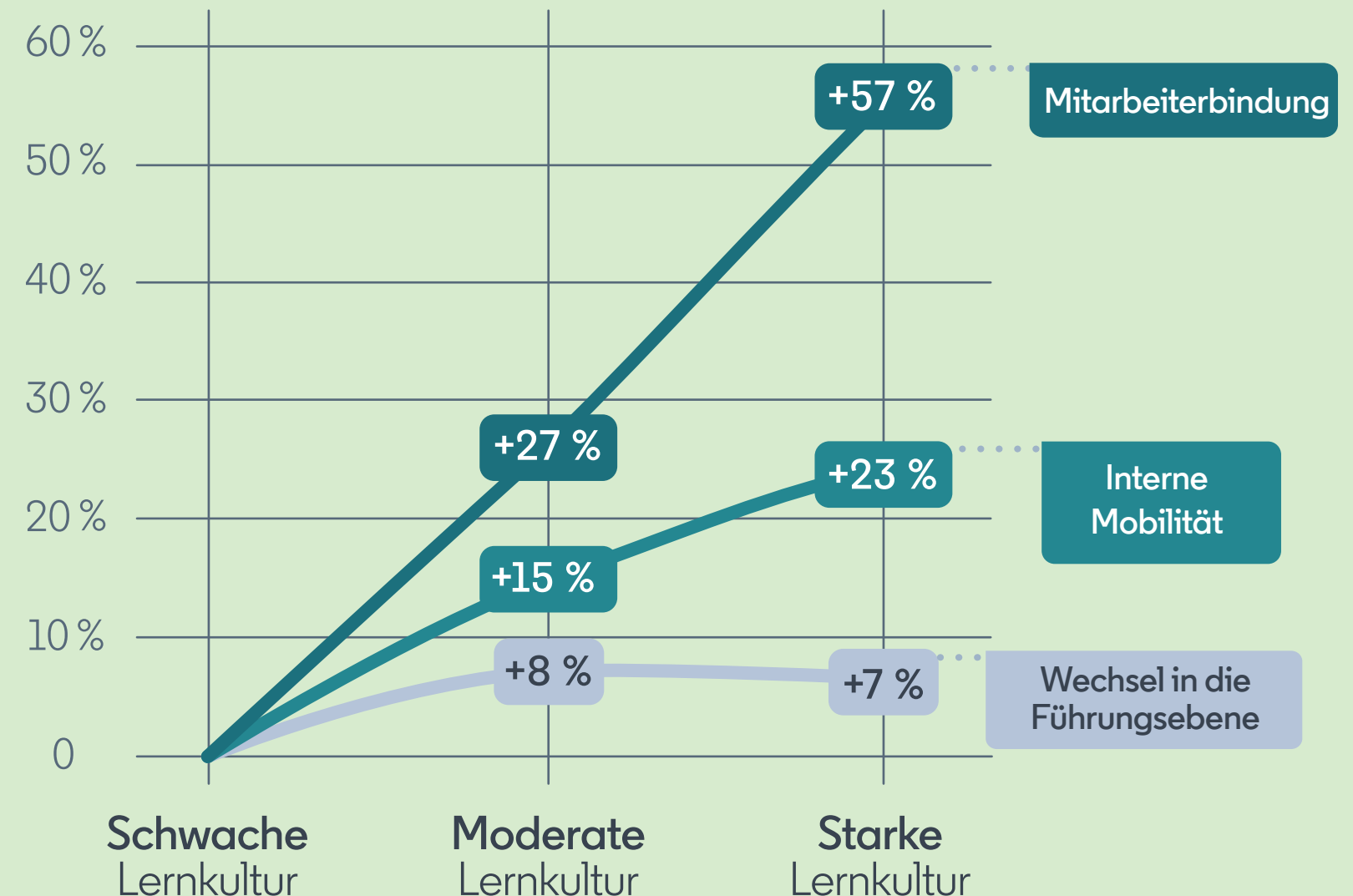
In Gesprächen mit der Unternehmensführung können sich Personalentwickler:innen jetzt auf aussagekräftige neue Daten stützen: LinkedIn Recherchen zeigen, wie Weiterbildung Unternehmensergebnisse positiv beeinflusst. Diese Analyse beruht auf Daten der LinkedIn Plattform und erfasst Unternehmen in einem **Lernkultur-Index**, abhängig von:

- der Größe des Personalentwicklungsteams
- Fortschritten beim Kompetenzaufbau
- der Anzahl der auf LinkedIn veröffentlichten Beiträge zum Thema Weiterbildung

Anschließend wird die Unternehmensperformance anhand zentraler Personalkennzahlen bewertet. Die Ergebnisse sprechen für sich: Unternehmen mit einer ausgesprägten Lernkultur verzeichnen eine höhere Mitarbeiterbindung und interne Mobilität und weisen mehr Wechsel in die Führungsebene auf als solche, die weniger in Weiterbildung investieren.

Wie eine Lernkultur Unternehmenserfolge beeinflusst

Unternehmen werden in einem Lernkultur-Index erfasst und hinsichtlich Mitarbeiterbindung, interner Mobilität und Wechsel in die Führungsebene bewertet.



Weiterbildung fördert Sinn und Zugehörigkeit

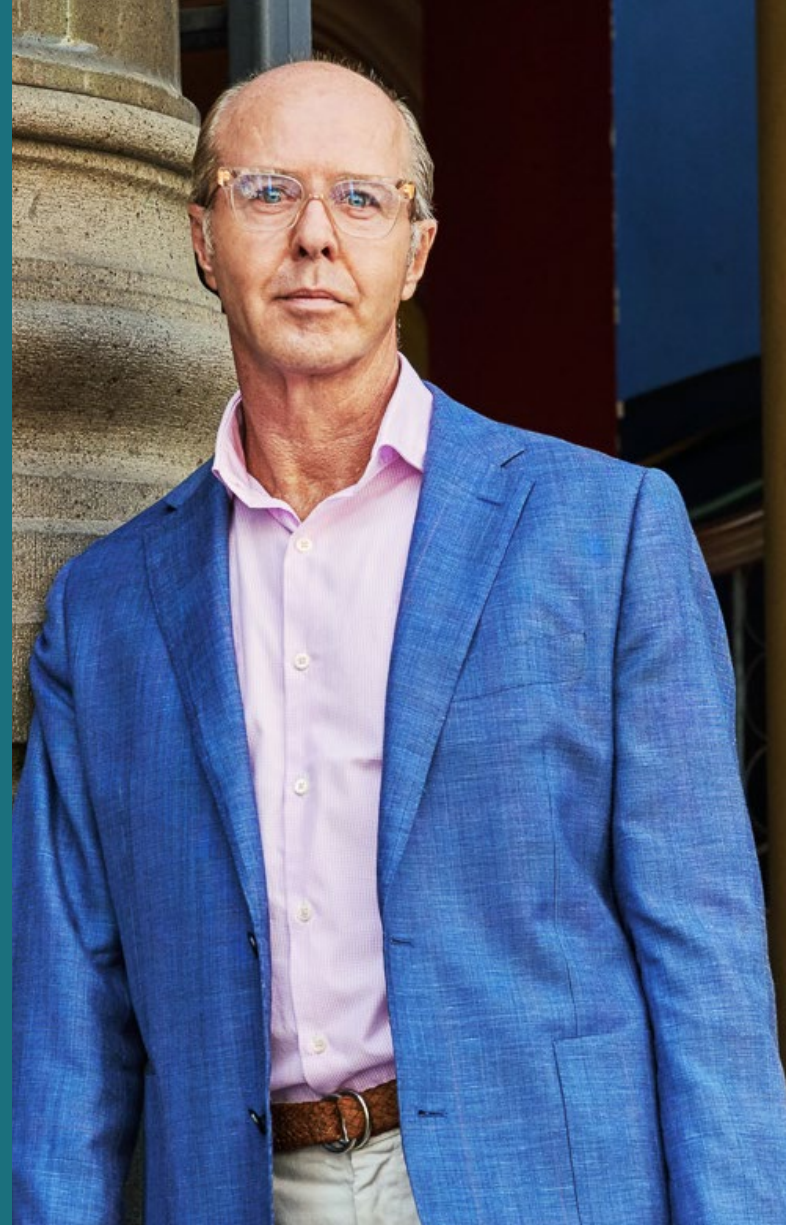
Eine Lernkultur stärkt den Teamgeist und stiftet Sinn. Während Unternehmen sich nach wie vor mit der Herausforderung konfrontiert sehen, dezentrale und diverse Teams effektiver zu managen, zeigt sich: Weiterbildung stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und wirkt sinnstiftend.

Mitarbeiter:innen, die in ihrer Kompetenzentwicklung gefördert werden, engagieren sich also stärker für den Unternehmenserfolg.

7 von 10 Beschäftigten fühlen sich durch Weiterbildung **stärker mit ihrem Unternehmen verbunden.**

8 von 10 Beschäftigten sind der Meinung, dass Weiterbildung **ihrer Arbeit Sinn verleiht.**





Kapitel 2

Kompetenzagilität

Im Zeitalter von KI ist kontinuierliche Entwicklung ein Muss

In Zukunft wird der Erfolg von Unternehmen von ihrer *Kompetenzagilität* abhängen, also der Fähigkeit, zur richtigen Zeit die richtigen Kompetenzen aufzubauen.

Um diese zu entwickeln, müssen sich Personalentwickler:innen von zeitaufwändigen Tätigkeiten wie der manuellen Erstellung personalisierter Inhalte oder langwierigen Schulungen verabschieden. Die umfangreichen KI-Optionen zur Personalisierung ermöglichen zunehmend mehr Mitarbeiter:innen, ihre berufliche Entwicklung in die eigene Hand zu nehmen.

Gleichzeitig müssen Programme für berufliche Entwicklung und interne Mobilität individuelle Ziele der Beschäftigten mit den Prioritäten des Unternehmens in Einklang bringen.

Auf den nächsten Seiten sehen wir uns an, wie Unternehmen flexible, anpassbare Kompetenzen in einem großen Umfang entwickeln können.

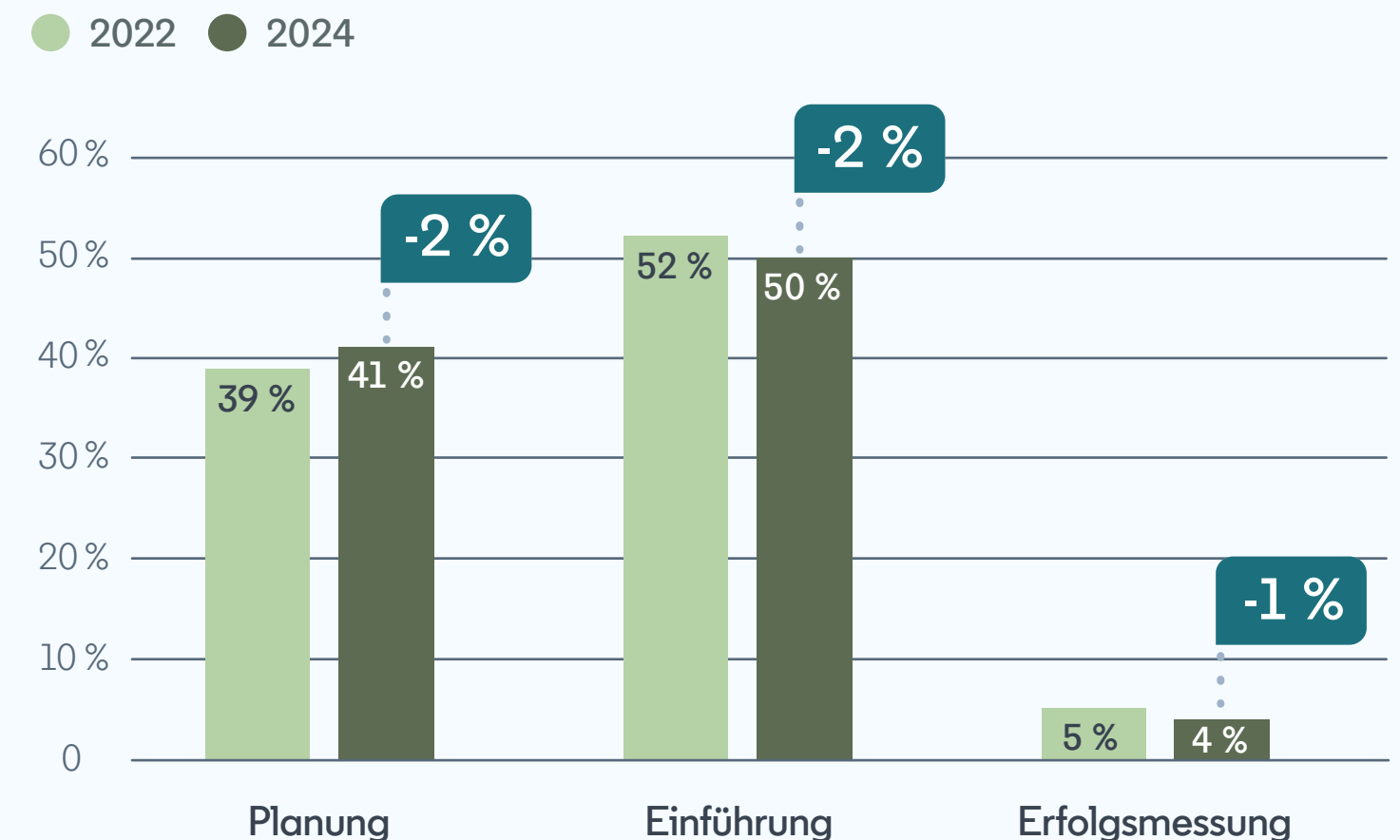
Umfangreiche Programme laufen nur langsam an

Bevor wir uns genauer damit beschäftigen, wie Unternehmen im Hinblick auf Kompetenzen flexibel bleiben können, sehen wir uns zunächst an, was dem im Wege stehen könnte. Das dritte Jahr in Folge befinden sich teure, groß angelegte Weiterbildungsprogramme, die Hunderttausende von Mitarbeiter:innen gleichzeitig erreichen sollen, noch immer in der Planungs- oder Einführungsphase. Pro Jahr sind weniger als 5 % der Initiativen weit genug fortgeschritten, dass sich ihr Erfolg messen lässt.

Das Magazin *Harvard Business Review* bringt es auf den Punkt: „Von den Unternehmen, die sich in Sachen Weiterbildung viel vorgenommen haben, hat nur eine Handvoll effektive Programme entwickelt – und selbst diese sind weniger umfangreich als erwartet und haben bislang nicht viel erreicht.“

Nur wenige Initiativen befinden sich bereits in der Erfolgsmessung

Anteil der Unternehmen, die sich in einzelnen Phasen der Einführung umfangreicher Weiterbildungsprogramme befinden – Zeitraum: 2022 und 2024:



Pro Jahr haben 4 % bis 5 % der Unternehmen ihre Projekte noch nicht begonnen.

Berufliche Ziele motivieren Weiterbildung

Es zeigt sich, dass Mitarbeiter:innen eher bereit sind, sich neue Kompetenzen anzueignen, wenn Weiterbildungsangebote dynamisch und effizient – und an ihren beruflichen Zielen ausgerichtet – sind. Insofern überrascht es nicht, dass die Karriereentwicklung der Beschäftigten für Personalentwickler:innen eine immer größere Priorität einnimmt.

Unternehmen, die Wert darauf legen, dass geschäftliche und individuelle Ziele übereinstimmen, sind besser aufgestellt, Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sie auch in Zukunft Veränderungen standhalten können.

Top-Gründe, 2024 mehr Zeit in Weiterbildung zu investieren

1. Wenn Weiterbildung mich meinen **beruflichen Zielen** näherbringt
2. Wenn ich damit **über Branchenentwicklungen auf dem Laufenden** bleiben kann
3. Wenn Angebote auf **persönliche Interessen und berufliche Ziele** zugeschnitten sind
4. Wenn Zeit keine Rolle spielt
5. Wenn ich damit mehr Balance in meinem Leben finde
6. Wenn mein Arbeitsplatz dadurch gesichert wird
7. Wenn damit ein interner Stellenwechsel erzielt wird
8. Wenn Stress reduziert wird



„Jeder Mensch hat individuelle Ziele, Erfahrungen und Stärken. KI wird zunehmend mehr Mitarbeiter:innen in die Lage versetzen, ihre Weiterbildung individuell zu gestalten und ihre berufliche Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen.“

Shruti Bharadwaj

Head, Talent, Learning & Culture bei Airtel

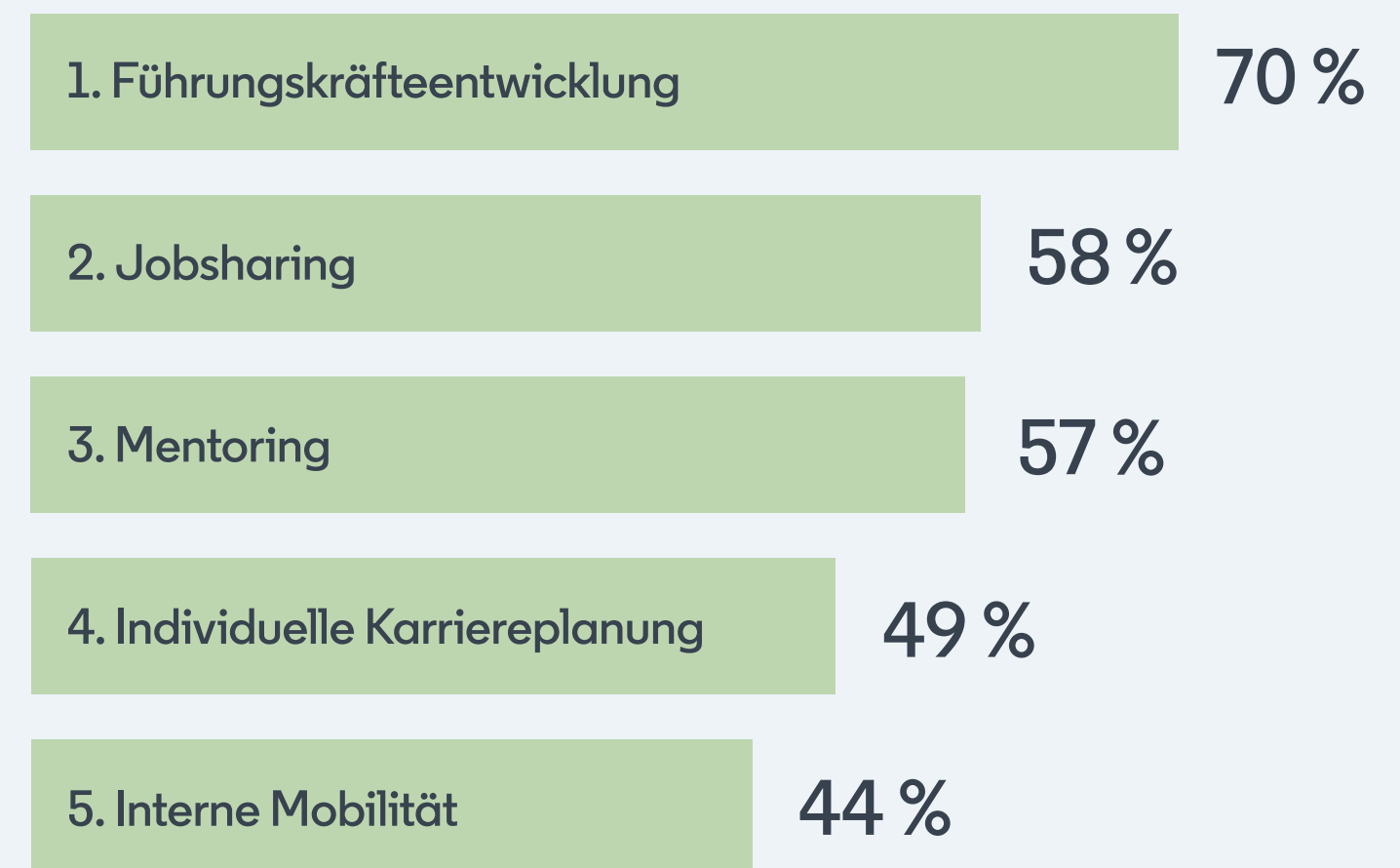
Die richtige Unterstützung ist entscheidend

Dieses Jahr haben wir genauer untersucht, wie Unternehmen weltweit ihre Mitarbeiter:innen in ihrer beruflichen Entwicklung fördern. Das Ergebnis: Etwa 40 % der Arbeitgeber verfügen über ausgereifte Programme zu diesem Thema. Das heißt, sie investieren in Initiativen, die **das Unternehmensergebnis positiv beeinflussen**.

Diese Unternehmen betrachten Weiterbildung als eine Top-Priorität: 68 % von ihnen bieten E-Learning-Programme an. Außerdem berücksichtigen sie verstärkt die individuellen Ziele ihrer Mitarbeiter:innen, etwa durch Führungskräfteentwicklung, Job-Sharing, Mentoring, individuelle Karriereplanung und interne Mobilität.

5 Strategien für die Karriereentwicklung

Anteil der Unternehmen mit ausgereiften Programmen zur beruflichen Weiterentwicklung:





Der Gen Z ist Weiterbildung besonders wichtig

Berufseinsteiger:innen sind in der Regel besonders lernwillig und motiviert, beruflich voranzukommen. Unternehmen, die die Gen Z, also Menschen, die nach 1996 geboren wurden und derzeit auf den Arbeitsmarkt strömen, als Mitarbeiter:innen gewinnen möchten, sollten jungen Talenten deshalb attraktive Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Auch die Zahlen belegen, dass sich die Gen Z fortlaufend beruflich weiterentwickeln will.

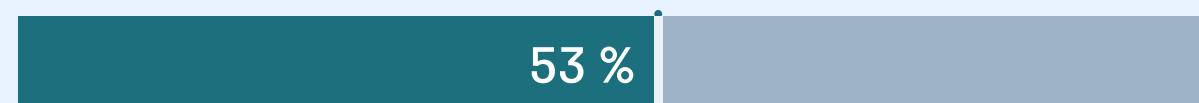
Die Gen Z lernt, um beruflich voranzukommen

Anteil der Gen Z, die der Aussage „Weiterbildung hilft mir, mögliche Karrierewege in meinem Unternehmen auszuloten“ zustimmen, im Vergleich zu anderen Generationen

Millennials, Gen X, Babyboomer (vor 1996 geboren)



Gen Z (nach 1996 geboren)



+ 16 Prozentpunkte für Gen Z



„Was der Gen Z wichtig ist, ist auch für alle anderen Altersgruppen von Bedeutung. Mitarbeiter:innen wollen, dass sich Weiterbildung für sie persönlich auszahlt.“

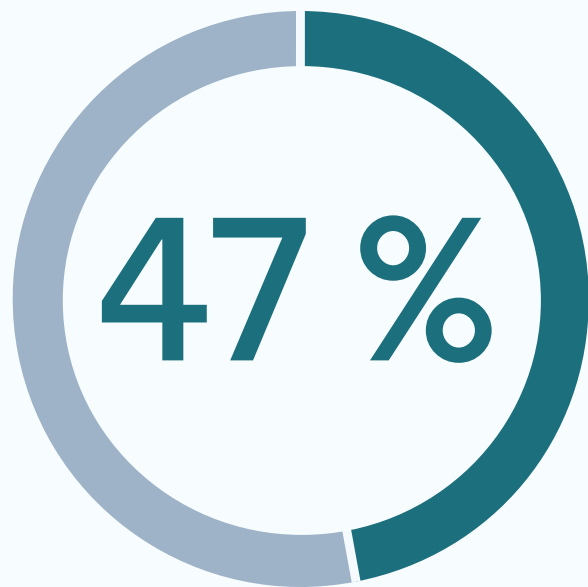
Christopher Lind, ChenMed

VP, Chief Learning Officer bei ChenMed

Mehr Coaching dank KI

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter:innen motivieren möchten, Kompetenzen aufzubauen und sich beruflich weiterzuentwickeln, sollten Sie Ihnen diesen Grundsatz vermitteln: Ihre Zukunft liegt in Ihrer Hand.

Auch hier kommt KI ins Spiel. In den kommenden Jahren wird diese Technologie zunehmend Coaching- und Beratungsaufgaben übernehmen und Beschäftigten helfen, Probleme zu lösen. KI-gestütztes Coaching ist zwar nicht die einzige Option, die Unternehmen haben, doch könnte es die Antwort auf eine Frage sein, die Personalentwickler:innen schon länger beschäftigt: Wie können Mitarbeiter:innen individuell und gleichzeitig in großem Umfang gefördert werden?



47 % der Unternehmen investieren in berufliches Mentoring und Coaching, um die Mitarbeiterbindung zu verbessern.



Interne Mobilität noch stärker fördern

Die meisten Personalentwickler:innen wissen um das zunehmende Potenzial von interner Mobilität. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter:innen dazu ermutigen, intern neue Aufgaben zu übernehmen, verzeichnen nicht nur eine höhere Mitarbeiterbindung, sondern verfügen auch über einen breiteren Pool an Kompetenzen und Talenten mit fundierterem bereichsübergreifendem Know-how.

Dennoch gibt es in Bezug auf interne Mobilität noch viel Verbesserungsbedarf: Unternehmen müssen bekannte Problembereiche lösen, wie etwa die Bevorzugung externer Fachkräfte und die Tatsache, dass Führungskräfte ihre besten Mitarbeiter:innen nur ungerne gehen lassen.

Unser Tipp: Es ist nicht notwendig, dass Sie ein ausgefeiltes internes Mobilitätsprogramm entwickeln. Auch kleine, direkt umsetzbare Maßnahmen können viel bewirken.

33 % der Unternehmen haben Programme für interne Mobilität.

Nur 1 von 5 

Beschäftigten glaubt daran, intern die Stelle wechseln zu können.



Interne Mobilität ist oft Teamarbeit

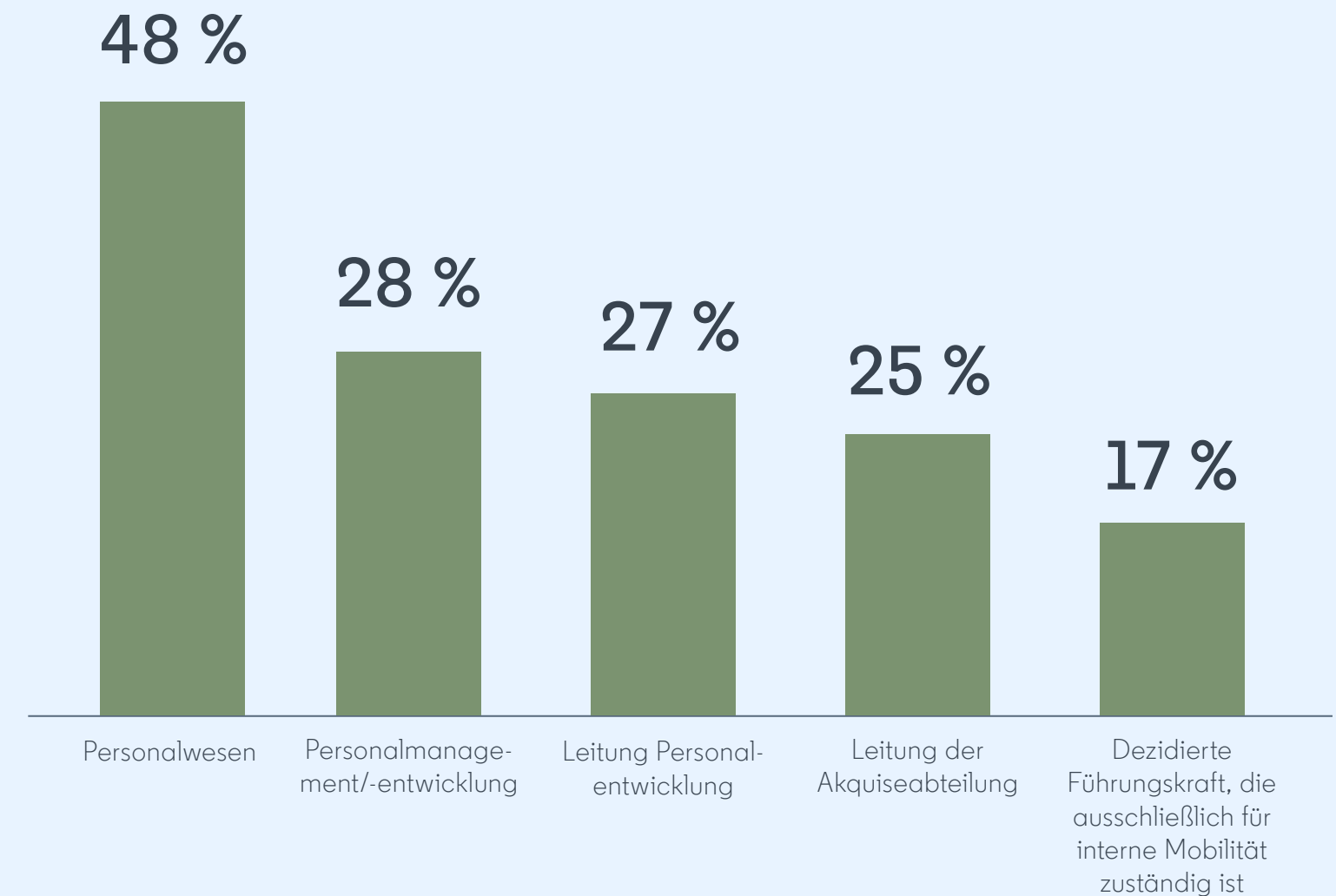
Interne Mobilität ist für viele Unternehmen noch ein relativ neues Konzept. Deshalb ist oft nicht eindeutig klar, wer zuständig ist: die Personalgewinnung, die Personalentwicklung oder eine andere Abteilung?

So viel steht aber bereits fest:

- 1.** Häufig sind mehrere Funktionen zuständig. In mehr als einem Drittel der Unternehmen teilen sich zwei oder mehr Bereiche die Verantwortung, wobei die Personalabteilung häufig involviert ist.
- 2.** Die Verantwortung liegt meistens bei der Personalleitung. In knapp der Hälfte (48 %) der Unternehmen ist die Personalleitung für interne Mobilität (mit)verantwortlich.

Wer ist für interne Mobilität im Unternehmen verantwortlich?

Die Befragten konnten mehr als eine Funktion auswählen.

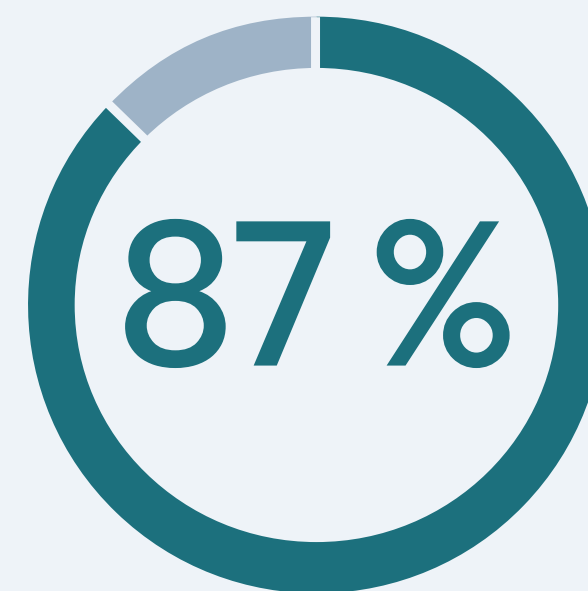




Orientierung geben

Kommen wir noch einmal auf zwei wichtige Prioritäten der Personalentwicklung zurück. Für Unternehmen, die ihr Weiterbildungsangebot an ihren Geschäftszielen ausrichten *und* Mitarbeiter:innen in ihrer beruflichen Entwicklung fördern wollen, stellt interne Mobilität eine effektive Lösung dar.

Dabei kommt Personalentwickler:innen eine zentrale Rolle zu: Sie können einerseits ermitteln, welche Kompetenzen das Unternehmen in Zukunft benötigt. Andererseits können sie Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, intern zu wechseln und sich in der neuen Position weiterzubilden – natürlich immer im Einklang mit den Unternehmenszielen.



Laut der Personalentwickler:innen steigert interne Mobilität den Unternehmenserfolg.



„Personalentwickler:innen müssen Beschäftigten dabei helfen, drei Punkte zu priorisieren: Kompetenzen, die sie heute brauchen, Kompetenzen, die in Zukunft relevant sein werden und Kompetenzen, die ihnen ein Leben lang zugutekommen.“

Geraldine Murphy

Global Learning Experience Manager bei The Heineken Company



Kapitel 3

Zukunftsorientierte Personalentwicklung

Hilfreiche Tipps und mutige Ideen für die Zukunft

Die Erwartungen an Personalentwickler:innen sind hoch. Deshalb gilt es, eine sinnstiftende Zukunftsvision zu entwickeln. Mit Veränderungen Schritt zu halten und Kompetenzen entsprechend aufzubauen und anzupassen, ist eine zentrale Erfolgskomponente für Mitarbeiter:innen, Unternehmen und Personalentwickler:innen.

Auf den nächsten Seiten finden Sie hilfreiche Tipps zu diesem Thema.



Priorität Nr. 1

Analysen nutzen

Auch in diesem Jahr hat das Ausrichten der Weiterbildungsprogramme an Unternehmenszielen für Personalentwickler:innen oberste Priorität. Insofern überrascht es nicht, dass diese ihre Datenkompetenzen ausbauen.

54 %

mehr Personalentwickler:innen geben **analytische Kompetenzen** auf ihrem LinkedIn Profil an als noch vor einem Jahr.

Priorität Nr. 2

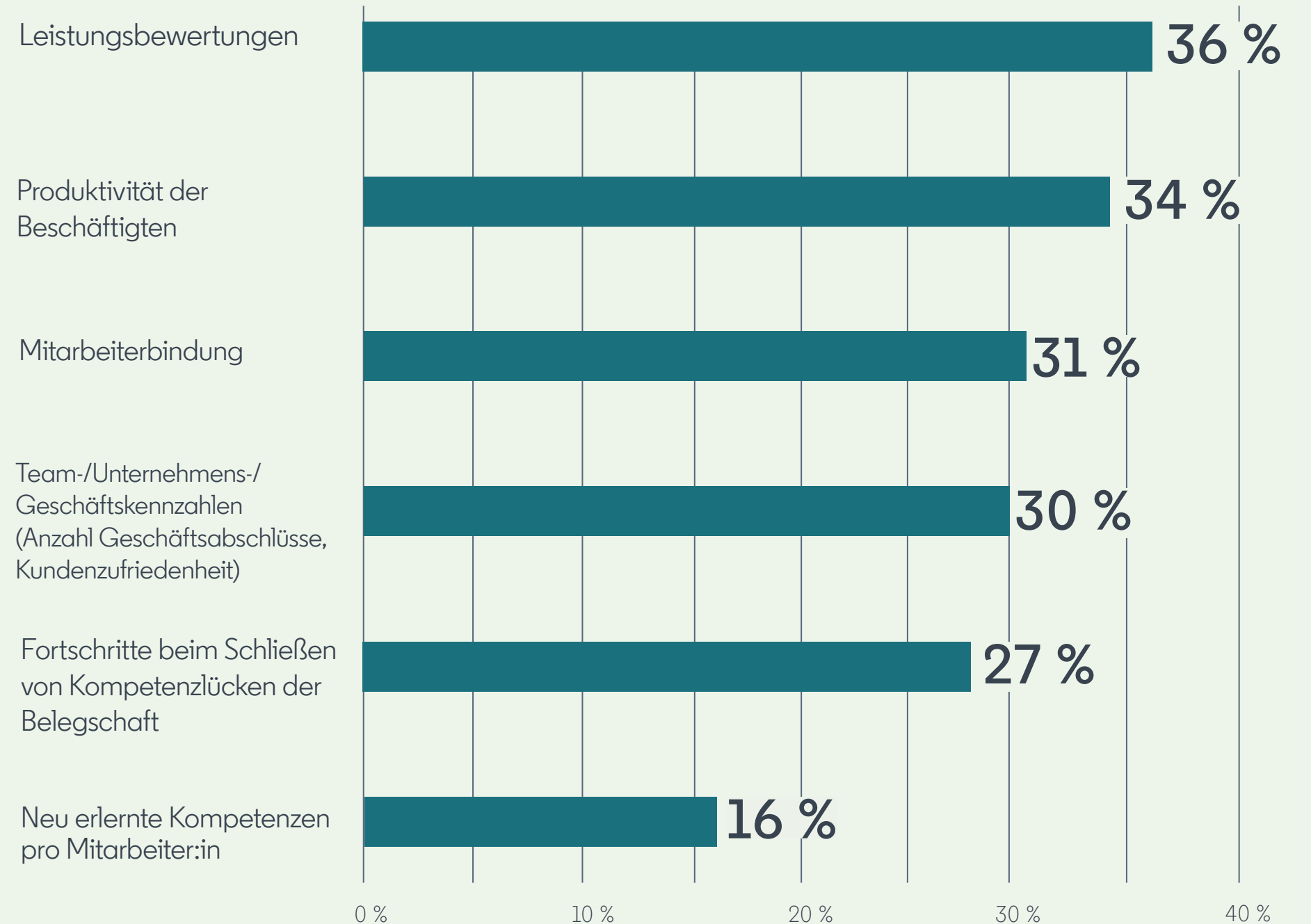
Die richtigen Kennzahlen festlegen

Weiterbildungsprogramme an Unternehmenszielen auszurichten, ist für viele Personalentwickler:innen Neuland. Viele stützen sich immer noch auf „Fassadenmetriken“ wie Personalzufriedenheit oder die Zahl angebotener Schulungen (unabhängig davon, wie effizient diese sind).

Um jedoch wirklich beurteilen zu können, wie wirksam Weiterbildung ist, gilt es, relevante Erfolgskennzahlen zu messen, darunter die Produktivität und Leistung der Beschäftigten.

Erfolgskennzahlen in der Personalentwicklung

Anteil der Personalentwickler:innen, die bestimmte Erfolgskennzahlen in Verbindung mit Weiterbildung messen:



Priorität Nr. 3

Soft Skills verbessern

Aktuelle Trends weisen darauf hin, dass sich Personalentwickler:innen eine Reihe zusätzlicher menschlicher Kompetenzen (oder Soft Skills) aneignen, um auf die KI-gestützte neue Arbeitswelt vorbereitet zu sein.

Deshalb betonen wir es gerne noch einmal: Investieren Sie auch in Ihre eigene Weiterbildung.



91% der Personalentwicklungsprofis sind sich einig, dass **menschliche Kompetenzen**, oder Soft Skills, immer wichtiger werden.

Skills für erfolgreiche Personalentwickler:innen 2024

„Menschliche Kompetenzen“ mit dem größten Wachstum (Zeitraum: Oktober 2022 bis Oktober 2023) unter Personalentwickler:innen weltweit:

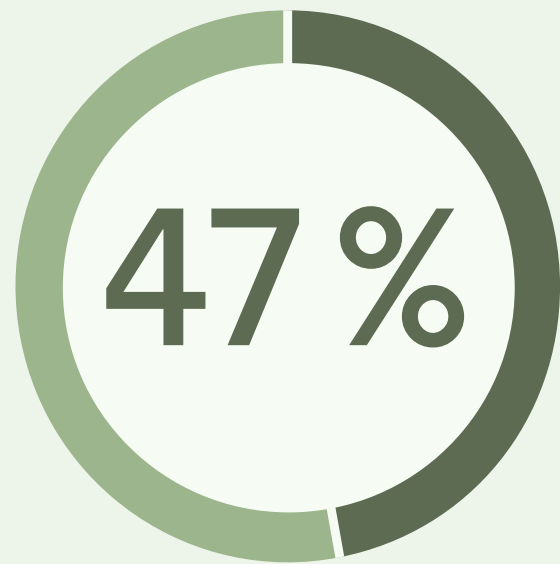
	Wachstum gegenüber dem Vorjahr
Soziale Kompetenz	+73 %
Präsentationskompetenz	+64 %
Problemlösungskompetenz	+57 %
Führung und Management	+57 %

Priorität Nr. 4

Kontinuierlich wachsen

Um das Potenzial künstlicher Intelligenz ausschöpfen zu können, müssen Arbeitnehmer:innen ihre Kompetenzen erweitern.

Unsere tägliche Arbeit wird zunehmend von Microlearning (oder sogar „Nanolearning“) gekennzeichnet sein – das heißt von kurzen Lerneinheiten, in denen wir uns inkrementell weiterbilden. Motiviertes, individuelles und flexibles Lernen am Arbeitsplatz hilft Beschäftigten, konkrete Probleme zu lösen und zukunftsfähige Kompetenzen aufzubauen.



der Personalentwicklungsteams
planen, 2024 Microlearning-
Programme einzuführen.



Mutige Ideen

Könnten CLOs als Chief Skills Officers eingesetzt werden?

„Die meisten C-Level-Führungskräfte interessieren sich nicht unbedingt für Weiterbildung. Ihnen geht es um Geschäftsstrategien und die Frage, wie man diese mithilfe einer gezielten Weiterbildung umsetzen kann. Selbst wenn wir uns als Chief Learning Officer bezeichnen, sind wir doch eigentlich eher Chief Skills Officer oder Chief Upskilling Officer, die dafür verantwortlich sind, strategisch Kompetenzen aufzubauen, die konkret zum Unternehmenserfolg beitragen.“



Amanda Nolen

Co-Founder von NilesNolen

Was könnte Führungskräfte überzeugen, Teammitglieder gehen zu lassen?

„LinkedIn Studien zufolge werden nur 19 % der Beschäftigten dazu ermutigt, intern die Stelle zu wechseln. Das liegt häufig daran, dass Führungskräfte befürchten, Top-Talente zu verlieren und diese nicht ersetzen zu können. Stellen Sie sich vor, Führungskräfte konzentrieren sich künftig auch auf das Entwickeln von Talenten – und würden dafür belohnt, Top-Performer:innen an andere Abteilungen weiterzuleiten. Es würden sich also nicht mehr nur direkte Vorgesetzte für interne Mobilität stark machen, sondern die Unternehmensspitze wäre direkt involviert. Indem wir unseren internen Talenten die Türen öffnen, sind der Innovation keine Grenzen gesetzt – sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Unternehmensebene.“



Stephanie Conway

Senior Director, Talent Development bei LinkedIn

Könnten wir Talente an andere Unternehmen ausleihen?

„Interne Mobilität wird bereits erfolgreich innerhalb einzelner Unternehmen angewandt, aber könnte dieses Konzept auch in einem größeren Rahmen funktionieren? Ein branchenübergreifendes Talente-Austauschprogramm, bei dem Unternehmen Mitarbeiter:innen temporär an andere ausleihen, würde uns allen erheblich beim Kompetenzaufbau helfen. Durch solche Initiativen, die sowohl Lieferanten-Auftraggeber-Beziehungen als auch branchenübergreifende Kooperationen umfassen, könnten Mitarbeiter:innen neue Perspektiven kennenlernen, Best Practices austauschen und ihre Kompetenzen erweitern. Zudem würden sie Einblicke in andere Geschäftsumgebungen gewinnen und dadurch flexibler und anpassungsfähiger werden.“



Chris Louie

Head of Future of Work and Talent Strategy bei Thomson Reuters

Könnten wir traditionelle Strukturen weiter hinterfragen?

„Wir müssen die künstlichen Silos, die zwischen Pipeline-Aufbau, Personalgewinnung, Weiterbildung und Personalplanung bestehen, auflösen. Wichtig ist eine marktorientierte Kommunikation, die die Menschen in den Mittelpunkt stellt und Kandidat:innen mit unterschiedlichen Ausbildungsgraden mit hochwertigen Jobs in Kontakt bringt. So wie die Fluggesellschaft United Airlines, die aufgrund eines Pilotenmangels die Trainingsakademie Aviate ins Leben gerufen hat, um durch Stipendien und praktische Schulungen jenseits von ihren bisher überwiegend weißen, männlichen Bewerbern eine größere Vielfalt an Nachwuchstalente zu gewinnen. Unternehmen können – und sollten – die Talente entwickeln, die sie brauchen. Wir können etwas Neues schaffen, wenn wir traditionelle Strukturen hinterfragen und durch neue ersetzen.“



Cat Ward

VP, Employer Mobilization bei Jobs for the Future

Könnte die Karriereplanung als eine erfolgsentscheidende Kompetenz gelten?

„Beziehungen nutzen, sich die eigenen Stärken und Interessen bewusst machen und die eigene Neugier kultivieren sind Kompetenzen, die Menschen beruflich voranbringen und länger an ein Unternehmen binden. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen beim Aufbau von Kompetenzen unterstützen, mit denen diese ihre berufliche Entwicklung – jenseits von formalen Weiterbildungsprogrammen – selbst in die Hand nehmen können, profitiert nicht nur Ihre Belegschaft, sondern Ihr gesamtes Unternehmen.“



Al Dea

Founder von Edge of Work

Könnten Kompetenzen zunehmend und Berufe weniger wichtig werden?

„Seit mehr als 100 Jahren organisieren wir Arbeit mithilfe von Organigrammen, also nach Tätigkeitsbereichen. Was wäre, wenn wir sie stattdessen nach den Menschen, die sie ausführen, organisieren würden? Wenn Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter:innen kennen, können sie diese gezielt als Berater:innen, Führungskräfte oder Spezialist:innen einsetzen – je nachdem, was für das jeweilige Projekt relevant ist. Mit einem kompetenzorientierten Mindset helfen Unternehmen ihren Beschäftigten, Skills aufzubauen, die für sie persönlich interessant und erfüllend sind, und gleichzeitig den Geschäftserfolg fördern. Somit werden interne Kandidatenpools flexibler, die interne Mobilität steigt und Mitarbeiter:innen sind intrinsisch motiviert, sich weiterzubilden.“



Dani Johnson

Co-Founder & Principal Analyst
bei RedThread Research

Könnten individuelle Weiterbildungsangebote zur Norm werden?

„Standardmäßige Weiterbildungsangebote werden zunehmend durch personalisiertes Lernen ersetzt – und klassische Kurse werden von dynamischen Lernressourcen abgelöst. Selbstgesteuertes Lernen gewinnt an Bedeutung. Hier geht es darum, sich selbst, die eigenen Interessen und Werte, kennenzulernen. Gleichzeitig werden die Vorteile persönlicher Beziehungen betont. KI wird Beratungen in Echtzeit ermöglichen und Unternehmen Einblicke für Entwicklungsgespräche, Strategieprozesse oder Marketingkampagnen liefern.“



Geraldine Murphy

Global Learning Experience Manager bei The Heineken Company

Könnten Emotionen den gleichen Stellenwert einnehmen wie kognitive Fähigkeiten?

„Emotionen sind für das Lernen *essenziell*. Wie wir auf Erlebnisse reagieren, entscheidet darüber, was wir im Gedächtnis behalten, und bildet die Grundlage, auf der wir Erinnerungen abrufen. Nur was uns bewegt, verändert uns auch. Emotionen sind für das Lernen ebenso wichtig wie kognitive Fähigkeiten. Um Mitarbeiter:innen für Neues zu gewinnen, sollten wir sie bei den Dingen unterstützen, die ihnen wichtig sind und die sie bewegen. So können wir sie wirklich fördern.“



Nick Shackleton-Jones

CEO und Founder von Shackleton Consulting

Könnte Weiterbildung zu einem festen Bestandteil aller Berufe werden?

„Die Programme, die Personalentwickler:innen anbieten – von Onboarding über Mentoring bis zu gezielter Weiterbildung – gehen über den reinen Kompetenzaufbau hinaus. Sie helfen Mitarbeiter:innen, ihre Weiterbildung auf ihre berufliche Entwicklung im Unternehmen abzustimmen. Bei Mars ermutigen wir unsere Beschäftigten, ihre Karriereplanung selbst in die Hand zu nehmen. Unsere Führungskräfte werden darin bestärkt, sich selbst und ihre Teams weiterzuentwickeln. Dies schafft eine wichtige Voraussetzung für interne Mobilität. Ich bin überzeugt, dass Weiterbildung für uns alle eine Priorität sein sollte, unabhängig von unserer Jobbezeichnung.“



Alex Halem

Head of Learning, Mars Global Services
bei Mars, Incorporated

Könnte KI-gestütztes immersives Lernen allen Arbeitnehmer:innen angeboten werden?

„KI-gestütztes immersives Lernen verwebt Theorie und Praxis, indem sich Mitarbeiter:innen zunächst Konzepte aneignen und diese anschließend in immersiven Simulationsumgebungen anwenden. Einige Unternehmen haben bereits erfahrungsbasierte Lernwelten wie digitale Krankenhäuser und Städte geschaffen, in denen Beschäftigte Branchen in simulierten Umgebungen erkunden können. Sie müssen KI-generierte Probleme lösen und erhalten KI-gestütztes Feedback. So erweitern sie ihre Kompetenzen, sammeln Erfahrungen und können sich sogar zertifizieren lassen. Dies wird die berufliche Weiterbildung revolutionieren, denn Mitarbeiter:innen können nun praktische Fertigkeiten ‚on the job‘ trainieren, bevor sie sie tatsächlich im Job einsetzen.“



Manpreet Singh Ahuja

Partner, Chief Digital Officer bei PwC Indien

Könnten wir die ersten 30 Tage im neuen Job auf die Mitarbeiter:innen ausrichten?

„Wir sollten das Onboarding zu einem kollaborativen Prozess machen, in dem Beschäftigte, Vorgesetzte und Personalentwickler:innen gemeinsam die Ziele der jeweiligen Stelle definieren. Selbst Mitarbeiter:innen mit gleicher Jobbezeichnung haben selten die exakt gleichen Verantwortlichkeiten. Personalentwickler:innen und Vorgesetzte sollten gemeinsam die Kompetenzen, Weiterbildungspräferenzen und Ziele der einzelnen Mitarbeiter:innen definieren. Während des Onboardings sollte die Personalentwicklung einzelne Mitarbeiter:innen und ihre Vorgesetzten konkret nach ihren individuellen Zielen fragen. Sie sollten in Erfahrung bringen, welche Kompetenzen neue Teammitglieder aufbauen möchten und ermitteln, wie diese dem Unternehmen nutzen. Auf Basis dieser Präferenzen können sie spezifische Weiterbildungsprogramme entwickeln. Ziele gemeinsam zu vereinbaren steigert die Mitarbeitermotivation und hilft, Kompetenzlücken zu schließen.“



Dorna Ericksson Shafiei

VP, Talent Management bei Atlas Copco

Könnten alle Beschäftigten eine KI-gestützte Karriereberatung erhalten?

„Künftig werden wir alle einen KI-gestützten, strategischen Beratungs-Bot an unserer Seite haben, der unseren beruflichen Fortschritt misst und uns jederzeit auf dem Laufenden hält – beispielsweise darüber, wie es um unsere Motivation steht, was unsere Stärken und Schwächen sind und wie wir zu den strategischen Prioritäten unseres Teams beitragen können. Dieser KI-Bot berät uns hinsichtlich der Kompetenzen und Erfahrungen, die wir benötigen, um beruflich voranzukommen, und analysiert Top-Performer:innen im Unternehmen, um auf dieser Grundlage allen Beschäftigten individuelle Vorschläge zu ihrer beruflichen Entwicklung zu machen.“



Crystal Lim-Lange

CEO und Co-Founder von Forest Wolf

Könnten wir innehalten, anstatt immer schneller zu werden?

„So paradox es uns in unserer schnelllebigen Welt erscheinen mag: Innehalten kann mehr bewirken als unaufhaltsam zu versuchen, mit technologischen Entwicklungen mitzuhalten. Es würde uns allen gut tun, diese tiefe Wahrheit anzuerkennen, denn es geht nicht darum, nichts zu tun, sondern einen mentalen Raum zu schaffen, in dem echte Klarheit entsteht und wir innovative Ideen entwickeln können. In der heutigen Welt, die niemals stillsteht, ist es wichtig, eine Ruhepause einzulegen – als leise Rebellion gegen den Mythos, dass wir ständig in Bewegung sein müssen. Fortschritt im KI-Zeitalter bedeutet, die Kraft im Innehalten zu erkennen.“



Christopher Lind, ChenMed

VP, Chief Learning Officer bei ChenMed

Mit diesen empfohlenen Kursen erreichen Sie 2024 Ihre Ziele

Analytische Kompetenz



Datenanalyse lernen Teil 1: Grundlagen

Sabine Lambrich, Robin Hunt

Soziale Kompetenz



Mit schwierigen Menschen zusammenarbeiten

Dagmar Gerigk

Präsentationskompetenz



Grundlagen der Datenvisualisierung und Datenpräsentation

Michael Schmidt

Problemlösungskompetenz



Kritisches Denken: Methoden und Techniken

Axel Rittershaus

Führung und Management



Transformationale Führung

Georg Kraus



Fazit

Gemeinsam die Zukunft gestalten

Weiterbildung am Arbeitsplatz ist nicht lediglich eine Aufgabe, die es zu bewältigen gilt, sondern sollte als dynamischer Prozess oder eine spannende Reise verstanden werden, die Mitarbeiter:innen und Unternehmen in die Lage versetzt, ungenutztes Potenzial zu entfalten. Ebenso ist das Gestalten der Zukunft eine Reise – eine, die Sie nicht alleine antreten müssen.

[Demo anfordern](#)



Methodik

Umfragedaten

Für den Workplace Learning Report 2024 von LinkedIn Learning haben wir 1.636 Personalentwickler:innen und Personaler:innen, die mit Weiterbildungsaufgaben betraut sind und Einfluss auf Budgetentscheidungen haben, sowie 1.063 Beschäftigte, die an Weiterbildungsprogrammen ihres Unternehmens teilnehmen, befragt. Befragt wurden Personen aus den Ländern USA, Kanada, Brasilien, Australien, Neuseeland, Indien, Japan, Kambodscha, Indonesien, Singapur, Malaysia, Myanmar, Philippinen, Thailand, Hongkong, Vereinigtes Königreich, Irland, Belgien, Niederlande, Luxemburg, Norwegen, Finnland, Schweden, Island, Dänemark, Frankreich, Deutschland und Österreich.

LinkedIn Learning – Produktrecherche

Die Erkenntnis „Mitarbeiter:innen, die sich berufliche Ziele setzen, lernen 4-mal mehr als jene, die sich keine Ziele setzen“ basiert auf der Analyse einer Gruppe von Nutzer:innen, die ihr LinkedIn Learning-Konto zwischen dem 6. und 10. Februar 2023 aktiviert haben. Wir haben das Engagement dieser Personen in den darauf folgenden drei Monaten verfolgt und ermittelt, wieviel Zeit Personen, die sich berufliche Ziele gesetzt haben, und jene, die sich keine Ziele gesetzt haben, im Vergleich mit Lernen verbracht haben.

Methodik

LinkedIn Plattform

Die für diesen Report erhobenen LinkedIn Daten wurden aus Milliarden von Datenpunkten der mehr als 1 Milliarde LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert. Spezifische Analysen:

Daten zu den wachstumsstärksten Kompetenzen

Für diese Analyse haben wir Daten zu den wachstumsstärksten Kompetenzen von Personalentwickler:innen (weltweit) im Zeitraum 6. Oktober 2022 bis 6. Oktober 2023 herangezogen. Als wachstumsstärkste Kompetenzen gelten all jene Kompetenzen, die im Vergleich zum Vorjahr den größten Zuwachs unter Personalentwickler:innen verzeichneten. Eine mögliche Interpretation der Daten besteht darin, wachstumsstärkste Kompetenzen als die Kompetenzen zu verstehen, die bereits heute wichtig sind, das heißt, die viele Angehörige einer bestimmten Bevölkerungsgruppe bereits aufbauen und ihrem LinkedIn Profil hinzufügen.

Positive Auswirkungen einer Lernkultur

Um zu ermitteln, ob Unternehmen eine starke oder weniger ausgeprägte Lernkultur haben, haben wir die entsprechenden Dezile berechnet, die in den einzelnen folgenden Kategorien auf sie zutreffen. Darauf basierend wurde ein einfacher Bewertungsindex erstellt, in dem Unternehmen, die diese Komponenten einer Lernkultur demonstrierten, mehr Punkte erhielten als diejenigen, die nur einige wenige dieser Komponenten aufwiesen:

- **Kompetenzaufbau:** Die durchschnittliche Anzahl der Kompetenzen, die Mitarbeiter:innen in den vergangenen 12 Monaten während ihrer Tätigkeit in einem Unternehmen ihrem Profil hinzugefügt haben.
- **Größe des Personalentwicklungsteams:** Identifiziert wurden mehr als 40 Jobbezeichnungen in der Personalentwicklung sowie die Zahl der Mitarbeiter:innen im jeweiligen Unternehmen in diesen Positionen
- **Unternehmensbeiträge zum Thema Weiterbildung:** Aufgrund der schieren Menge an Unternehmensbeiträgen haben wir mithilfe der Bernoulli-Methode beliebige Unternehmensbeiträge der vergangenen 12 Monate ausgewählt und die Anzahl der Beiträge ermittelt, in denen die englischen Begriffe „learning“, „upskilling“ und „skills“ vorkamen.

Die Ergebnisse sind wie folgt definiert:

- **Interne Mobilität:** Alle Daten spiegeln die Gesamtaktivität der LinkedIn Mitglieder ab August 2023 wider. Wir haben „interne Mobilität“ als den Zeitpunkt definiert, zu dem ein:e Mitarbeiter:in innerhalb der vergangenen 12 Monate bis einschließlich Ende August 2023 eine neue Stelle im selben Unternehmen angetreten hat. Zur Berechnung der internen Mobilitätsraten haben wir ausschließlich Unternehmen mit mehr als 100 Stellenwechseln berücksichtigt und die mittlere Rate ermittelt.
- **Wechsel in die Führungsebene:** Unter Berücksichtigung aller in den vergangenen 12 Monaten stattgefundenen internen Beförderungen haben wir den Prozentsatz der dabei erfolgten Wechsel in die Führungsebene (d. h. Beförderung ins Management oder höher) ermittelt.
- **Personalbindung:** Median der Zeit, die alle derzeitigen Mitarbeiter:innen in ihrem Unternehmen beschäftigt waren

Danksagungen

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

Umfragedaten

Alexander Foss

Stephanie Scalice

Meng Zhao

LinkedIn Plattform

Manas Mohapatra

Cesar Zulaica

Adriana Zurbano

Redaktion und Herstellung

Anne McSilver

Sonya Bessalel

Carl Brinker

Jenna Alexander bei Randstad

Ekpedeme „Pamay“ Bassey bei Kraft Heinz

Shruti Bharadwaj bei Airtel

Naphtali Bryant bei Lucas Museum of Narrative Art

Li Juan Cheng bei Chint New Energy

Stephanie Conway bei LinkedIn

Al Dea bei Edge of Work

Guillaume Delacour bei ABB

Sara Dionne bei Comcast

Dorna Eriksson Shafiei bei Atlas Copco

Stephanie Fitzpatrick bei UnitedHealth Group

Justin Foster bei Radian

Alexandra Halem bei Mars

Dr. Terri Horton bei FuturePath, LLC

Dani Johnson bei RedThread Research

Crystal Lim-Lange bei Forest Wolf

Christopher Lind bei ChenMed

Chris Louie bei Thomson Reuters

Geraldine Murphy bei The Heineken Company

Lori Niles-Hofmann bei NilesNolen

Amanda Nolen bei NilesNolen

Nick Shackleton bei Shackleton Consulting

Jennifer Shappley bei LinkedIn

Manpreet Singh Ahuja bei PwC Indien

Sophie Wade bei Flexcel Network

Cat Ward bei Jobs for the Future

LinkedIn  Learning