

troodi 

L&D Trend Report 2025





Hallo & herzlich willkommen zum troodi L&D Trend Report 2025!

Im troodi Trend Report 2025 erwartet dich eine umfangreiche Analyse der aktuellen und zukünftigen Entwicklungen im Bereich Learning & Development (L&D). Aufbauend auf den Erkenntnissen unserer Befragung von über 100 L&D Expert*innen beleuchten wir die wichtigsten Trends, Herausforderungen und Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Weiterentwicklung von L&D entscheidend sind.

Auf den kommenden Seiten werfen wir einen Blick auf die zentrale Rolle von Künstlicher Intelligenz (KI) im L&D Bereich und zeigen auf, wie selbstgesteuertes Lernen effektiv gefördert werden kann. Außerdem analysieren wir die Herausforderungen, die bei der Etablierung einer Selbstlernkultur und beim Nachweis der Wirksamkeit von L&D Maßnahmen entstehen, und diskutieren Lösungsansätze, um diese zu meistern. Zusätzlich betrachten wir die wichtigsten inhaltlichen Themen für 2025 und die zentralen Future Skills, die L&D Professionals benötigen.

Wir hoffen, dass unser diesjähriger Bericht dir Inspiration, strategische Impulse und praktische Ansätze für die wichtige L&D Arbeit liefert.

Bei Fragen oder Feedback zu den Inhalten freuen wir uns auf deine Rückmeldung. Jetzt wünschen wir dir viel Spaß beim Lesen!

Herzliche Grüße,

A handwritten signature in black ink that reads "Julian Wonner".

Julian Wonner
L&D Experte bei troodi und Autor des L&D Trend Reports





Inhalte

L&D Trends 2025	4
Inhaltliche Fokusthemen	13
L&D Herausforderungen 2025	19
Future Skills für L&D Professionals	29
Zusammenfassung	35
Über troodi	38





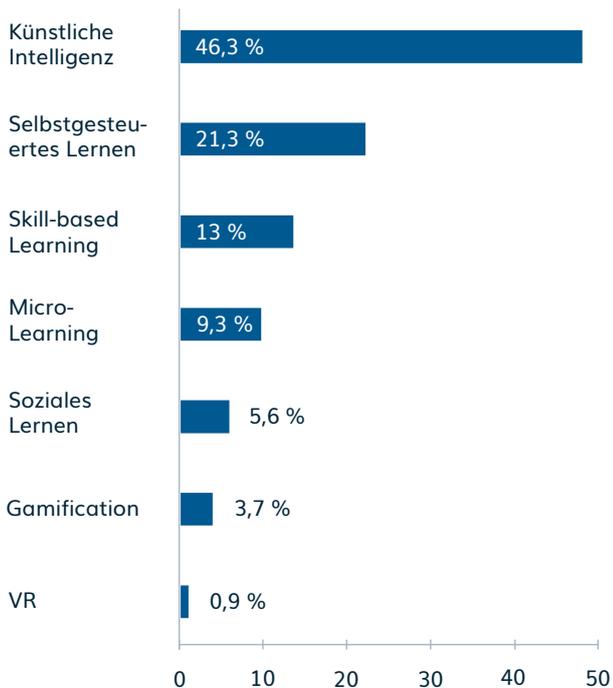
troodi 

L&D
Trends
2025



L&D Trends 2025

Was ist aus deiner Sicht der wichtigste L&D Trend im Jahr 2025?



KI als wichtigster L&D Trend im Jahr 2025

Knapp die Hälfte der befragten L&D Expert*innen sehen in **Künstlicher Intelligenz** den bedeutendsten Trend im L&D Bereich für das Jahr 2025. Schon 2024 wurde die Relevanz von KI für die Weiterentwicklung von Learning & Development als äußerst hoch eingeschätzt, und diese Einschätzung setzt sich auch in diesem Jahr fort.

Eine weitere Entwicklung ist die verstärkte Ausrichtung von Organisationen auf **eigenverantwortliches und skill-basiertes Lernen**. Auch **Micro-Learning** – das bedarfsorientierte, in kleinen Einheiten organisierte Lernen – wird als wichtiger Ansatz angesehen, um flexibles und effizientes Lernen zu ermöglichen.

Diese Trends verdeutlichen, dass L&D stärker auf **innovative Technologien und individuell zugeschnittene Lernformate** setzt, um den Anforderungen einer dynamischen Arbeitswelt gerecht zu werden.

Auf den folgenden Seiten nehmen wir diese Trends und praktische Umsetzungen genauer unter die Lupe.



Top Trend 1

Künstliche Intelligenz

Obwohl die Relevanz von Künstlicher Intelligenz für Learning & Development zunehmend anerkannt wird, zeigt sich, dass **viele Organisationen noch am Anfang der Integration stehen**. Für knapp ein Drittel der befragten Organisationen spielt KI derzeit (noch) keine Rolle in der L&D Strategie.

Der Großteil der befragten Organisationen schreibt KI eine hohe Bedeutung zu und hat erste Schritte, beispielsweise in Form von Pilotprojekten, eingeleitet, jedoch ist die Implementierung bisher kaum über diese initialen Ansätze hinausgegangen. Nur etwa ein Viertel der Organisationen hat Künstliche Intelligenz teilweise oder vollständig in ihre L&D Strategie integriert.

Dieser deutliche **Gap zwischen der wahrgenommenen Bedeutung und der tatsächlichen Umsetzung** unterstreicht den Handlungsbedarf: Die Integration von KI in die L&D Strategie wird zu einem zentralen Aufgabenfeld für Personalentwickler*innen im Jahr 2025.

KI ist für viele Organisationen noch nicht Teil der L&D Strategie

KI in der L&D Strategie

Inwieweit ist Künstliche Intelligenz derzeit in eure L&D Strategie integriert?

KI spielt keine Rolle in unserer L&D Strategie

30,6 %

Die Bedeutung von KI im L&D Bereich ist erkannt und erste Diskussionen oder kleine Pilotprojekte existieren.

44,4 %

KI wird in einigen L&D Prozessen oder Kursangeboten genutzt, ist aber nicht flächendeckend verankert.

21,3 %

Unsere L&D Strategie setzt umfassend auf KI und eine weitreichende Nutzung von KI in L&D-spezifischen Prozessen und Inhalten.

3,7 %





Dimensionen von Künstlicher Intelligenz in L&D

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeit in der Personalentwicklung grundlegend und wirkt auf drei zentralen Ebenen:

KI-Wissensvermittlung

L&D trägt die Verantwortung für den **Aufbau relevanter KI-Kompetenzen bei Mitarbeitenden**. Dazu gehören beispielsweise grundlegende Kurse zum Prompt-Writing, die Vermittlung rollenspezifischer KI-Kompetenzen sowie rechtliche Schulungen wie z.B. zum EU AI Act. Ziel ist es, Mitarbeitende auf den kompetenten und verantwortungsvollen Einsatz von KI vorzubereiten.

KI-Empowerment

L&D hat darüber hinaus die Aufgabe, die Menschen in ihrer Organisation **aktiv in der KI-Transformation zu begleiten**. Dazu gehören die Sensibilisierung von Führungskräften, die Förderung eines proaktiven Umgangs mit KI-bedingten Veränderungen und die Begleitung der Mitarbeitenden im Umgang mit den emotionalen Herausforderungen dieser tiefgreifenden Veränderungen. Mehr zum Thema erfährst du im [troodi Whitepaper KI-Empowerment](#).

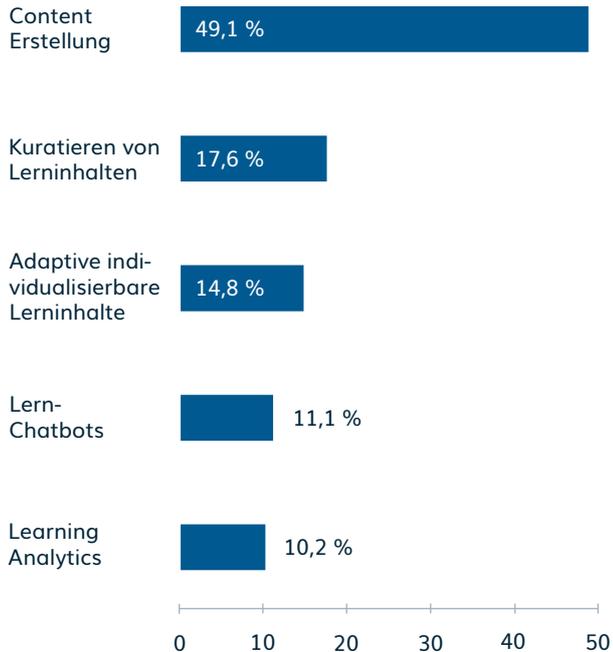
KI-gestützte Lernangebote

Die dritte Ebene umfasst die Unterstützung durch KI-Tools im operativen L&D Alltag. So kann KI bei der Entwicklung von Lernangeboten als Sparringspartner fungieren. Auch in der Entwicklung personalisierter Lernpfade gewinnt KI verstärkt an Bedeutung. Insgesamt kann durch die Automatisierung von Routineaufgaben die Effizienz deutlich gesteigert werden.



Einsatz von KI in L&D

Wo in eurem L&D Bereich setzt ihr KI bereits ein?
(Mehrfachauswahl möglich)



Content Erstellung und Kuratierung

Ein Blick auf den aktuellen Status Quo hinsichtlich des Einsatzes von KI zeigt, dass KI im L&D Bereich häufig für die **Erstellung und Kuratierung von Lerninhalten** genutzt wird.

Vor allem bei der Content-Erstellung sind die Möglichkeiten vielfältig: **KI kann als Unterstützung bei der Erstellung von Online-Kursen** genutzt werden, z.B. bei Texten und Bildern sowie teilweise auch für Videos und Interaktionen. Damit eröffnet KI die Möglichkeit, Inhalte schneller und skalierbarer zu entwickeln.

Trotzdem bleibt bei komplexen Themen, bei denen **Nuancen** entscheidend sind – wie beispielsweise bei der Vermittlung von **Soft Skills** – die **KI-unterstützte Content-Produktion** in vielen Fällen (noch) die bessere Wahl im Vergleich zu einer vollständigen Automatisierung. Hier kann KI gezielt Teilschritte übernehmen:

- Brainstorming und Ideenfindung,
- Zusammenfassung von Zielgruppen-Befragungen,
- Recherche und Aufbereitung potenziell relevanter Inhalte,
- Optimierung von Texten auf Lesbarkeit und Verständlichkeit,
- Erstellung von Quizfragen oder interaktiven Übungen,
- Übersetzung der Inhalte in verschiedene Sprachen.

Dieser Ansatz kombiniert die **Effizienz und Geschwindigkeit** von KI mit der **kreativen und kontextbezogenen Expertise** des Menschen. Das Ergebnis sind **hochwertige und zielgruppenspezifische Inhalte**, die den Anforderungen moderner L&D Angebote gerecht werden.



Individualisierte Lernangebote

Künstliche Intelligenz erleichtert die Bereitstellung von **individualisierten und adaptiven Lernangeboten**, die dynamisch und datenbasiert auf die Bedürfnisse der Lernenden zugeschnitten sind. Inhalte, Lernpfade und Geschwindigkeit werden individuell angepasst, um eine optimale Lernerfahrung zu gewährleisten. KI kann dabei in unterschiedlichen Arbeitsschritten eingesetzt werden:

- **Skill-Gap-Analysen:** Durch KI-gestützte Tests oder Fragebögen können Wissens- oder Kompetenzlücken identifiziert und darauf abgestimmte Inhalte bereitgestellt werden, um Entwicklungsbedarfe zu adressieren.
- **Personalisierte Empfehlungen:** Auf Basis des individuellen Lernverhaltens kann KI neue Inhalte vorschlagen, die den Interessen, Zielen und dem Wissensstand der Lernenden entsprechen.
- **Dynamische Anpassung:** Lerninhalte und die Schwierigkeit von Aufgaben werden an den Lernfortschritt angepasst, um Über- oder Unterforderung zu vermeiden und so die Motivation zu erhöhen.

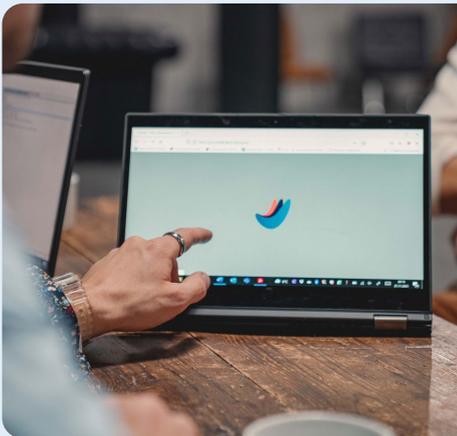
Durch diese Ansätze kann KI dazu beitragen, sowohl die Effizienz als auch die **Wirksamkeit von Lernangeboten zu steigern**. Sie ermöglicht ein flexibles und motivierendes Lernerlebnis, das auf die individuellen Bedürfnisse der lernenden Person angepasst ist.



Chatbots zur Lernunterstützung

Einige Anbieter integrieren inzwischen KI-Chatbots in ihre Lernplattformen. Diese Chatbots agieren als **individuelle Lerncoaches**, die rund um die Uhr verfügbar sind. Sie können Verständnisfragen beantworten, Feedback geben und die Lernmotivation der Teilnehmenden positiv beeinflussen.

Aktuell setzen jedoch nur etwa 10 % der Organisationen solche Chatbots ein. Dies liegt unter anderem daran, dass diese trotz ihrer Vorteile **auch mit Risiken verbunden** sind. Da KI-Chatbots auf Modellen wie Natural Language Processing (NLP) basieren, fehlt ihnen ein echtes Verständnis der Inhalte. Stattdessen arbeiten sie probabilistisch, was zu Fehlern und inkorrekten Antworten führen kann und (noch) eine Herausforderung darstellt.



Learning Analytics

Auch im Bereich Learning Analytics setzt etwa jede zehnte Organisation auf KI. Hier eröffnet die Technologie bedeutende Chancen, insbesondere durch die **effiziente Analyse großer Datenmengen** – beispielsweise aus Learning-Management-Systemen (LMS), Tests, Umfragen und Interaktionen auf digitalen Plattformen.

Daraus lassen sich Erkenntnisse über das Lernverhalten gewinnen und **spezifische Handlungsempfehlungen ableiten**, beispielsweise zur Optimierung von Lernangeboten oder zur Identifikation von Hindernissen.

Trotz existierender Herausforderungen birgt Künstliche Intelligenz enormes Potenzial, um die Wirksamkeit und Effizienz zu steigern.



Top Trend 2

Selbstgesteuertes Lernen

Selbstgesteuertes Lernen (Self-Directed Learning, SDL) beschreibt einen Ansatz, bei dem Mitarbeitende die Verantwortung für ihren Lernprozess aktiv übernehmen. Dazu gehören unter anderem die Identifikation von Lernzielen, die Auswahl passender Lernmethoden und Ressourcen sowie die selbstständige Reflexion und Bewertung des eigenen Lernerfolgs.

Dieses hohe Maß an Ownership über den eigenen Lernprozess bietet mehrere Vorteile:

- **Passgenauigkeit der Inhalte:** Lernende können gezielt Themen wählen, die für sie und ihre Rolle relevant sind.
- **Steigerung der Motivation:** Die Eigenverantwortung fördert die intrinsische Motivation und kann so das Commitment erhöhen.
- **Entlastung von HR:** Es ist weniger administrative Steuerung durch die Personalabteilung notwendig.

Gleichzeitig stellt selbstgesteuertes Lernen höhere Anforderungen an die Lernenden. **SDL erfordert Selbstlernfähigkeiten, die oft erst systematisch aufgebaut werden müssen**, z. B. durch gezielte Schulungen oder begleitendes Coaching.





Top Trend 3

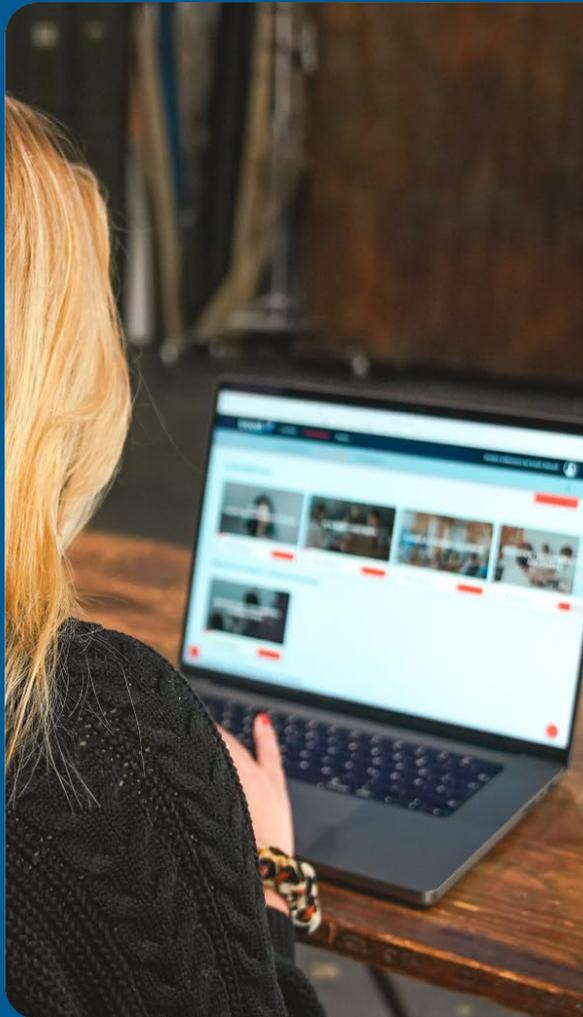
Skill-based Learning

Skill-basiertes Lernen (Skill-Based Learning) hingegen fokussiert sich auf den gezielten **Aufbau von spezifischen, messbaren Fähigkeiten für bestimmte Aufgaben oder Rollen**. Im Gegensatz zu breit angelegten Kompetenzmodellen steht hier die Entwicklung klar abgegrenzter praktischer Fähigkeiten im Vordergrund.

Dieser Ansatz bietet Organisationen mehrere Vorteile:

- **Klarheit über vorhandene Skills:** Skill-Mapping schafft Transparenz über bestehende Fähigkeiten der Mitarbeitenden.
- **Definition von Future Skills:** Organisationen können identifizieren, welche Fähigkeiten in der Zukunft benötigt werden.
- **Gezieltes Schließen von Skill-Gaps:** Durch individuell ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen können Kompetenzlücken effektiv adressiert werden, im besten Fall sogar noch bevor sie entstehen.

Die Kombination von selbstgesteuertem und skill-basiertem Lernen schafft einen strategischen Lernansatz, der Mitarbeitende dabei unterstützt, ihre Potenziale eigenständig zu entfalten, und Organisationen dabei hilft, zukunftsfähig zu bleiben. So entsteht ein Lernsystem, das sowohl die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden als auch die langfristigen Unternehmensziele effektiv voranbringt.



troodi 

Inhaltliche Fokusthemen 2025



Führung bleibt das wichtigste inhaltliche Thema

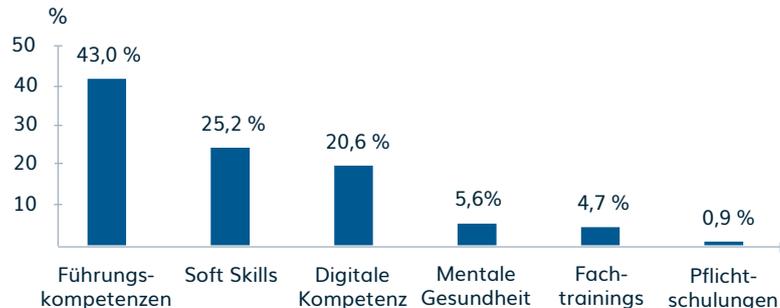
Knapp die Hälfte der befragten L&D Expert*innen nennt Führungskompetenzen als wichtigstes inhaltliches Thema für 2025. Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der gesamten Organisation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Die Anforderungen an Führungskräfte steigen kontinuierlich, insbesondere im Kontext von multiplen Krisen sowie Veränderungen in der Art der Zusammenarbeit. Daher wird bei den befragten Organisationen die **Entwicklung von Führungskompetenzen als das zentrale inhaltliche L&D Thema** angesehen.

Neben Leadership stehen Soft Skills wie Kommunikation und produktive Zusammenarbeit sowie digitale Kompetenzen im Fokus, um Mitarbeitende umfassend auf die Anforderungen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt vorzubereiten. Die Bedeutsamkeit von Weiterbildungen im Bereich Mentale Gesundheit ist dagegen im Vergleich zum Vorjahr leicht zurück gegangen.

Fokusthemen 2025

Welches inhaltliche Thema hat in eurer Organisation in 2025 die höchste Priorität?





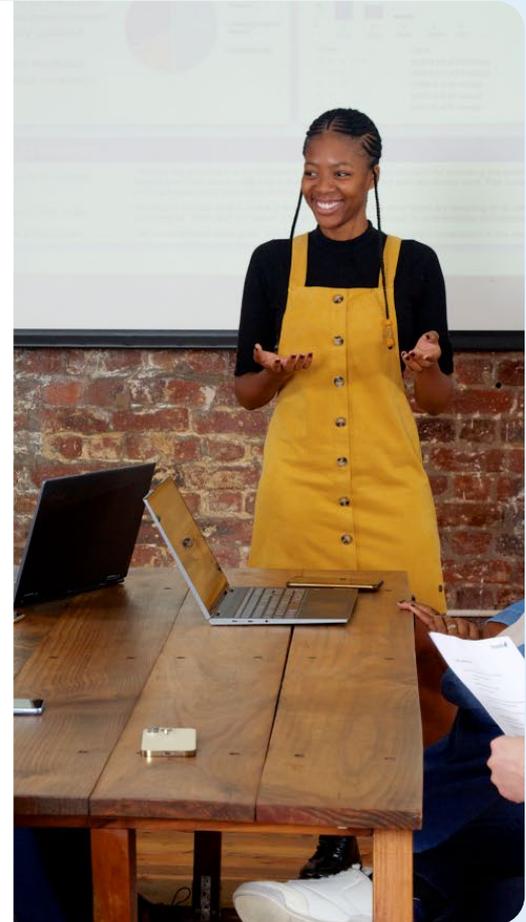
Führung war 2024 das am häufigsten angefragte Thema bei troodi

Die zentrale Bedeutung von Führung spiegelt sich auch in den am häufigsten eingesetzten Lernprogrammen von troodi wider. Im Jahr 2024 waren Programme im Bereich Führung die am stärksten nachgefragten, gefolgt von Angeboten zu den Themen Kommunikation, Zusammenarbeit, Diversität und Gesundheit.

Viele Kundenorganisationen von troodi setzen in ihren Weiterbildungen für Führungskräfte auf eine Kombination aus bewährten Führungstools wie situatives Führen und Gesprächsführung sowie auf die Vermittlung von neuen Führungskompetenzen. Dazu zählen beispielsweise Lernprogramme zu **digitaler, agiler und inklusiver Führung**, die auf die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt eingehen.

Ein weiterer Trend ist der wachsende Bedarf an **Weiterbildungsangeboten für Personen ohne klassische hierarchische Führungsrollen**, wie Agile People Leads oder laterale Führungskräfte. Diese Zielgruppen benötigen spezifische Kompetenzen, um effektiv zu führen und Zusammenarbeit zu fördern, ohne eine direkte Weisungsbefugnis innezuhaben.

Das im Jahr 2024 am häufigsten eingesetzte Führungsprogramm im troodi Portfolio war „Führen in Veränderung“. Dies verdeutlicht, dass Organisationen ihre Führungskräfte gezielt darauf vorbereiten, Mitarbeitenden in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten Orientierung zu geben und die richtigen Entscheidungen zu treffen.





Fokusthemen bei troodi

Die im Jahr 2024 am häufigsten eingesetzten troodi Lernprogramme

1

Bewusst & wirkungsvoll kommunizieren

Grundlegende Kommunikationsmodelle, Transaktionsanalyse, Reflektion der eigenen Kommunikationsmuster

Kategorie:
Kommunikation

↑ 1

2

Führen in Veränderung

Steuerung von Veränderungsprozessen, Verständnis von emotionalen Reaktionsmustern, Umgang mit Widerstand, Veränderungsresilienz

Kategorie:
Führung

↑ 7

3

Führungsgespräche – Souverän und erfolgreich im 1:1

Wichtige Schlüsselfaktoren, Strukturierung und Steuerung von Gesprächen, aktives Zuhören, herausfordernde Gesprächssituationen

Kategorie:
Führung

↑ 4

4

Good Boss – Menschen souverän und erfolgreich führen

Führungsstile und ihre Vor- und Nachteile, Analyse des eigenen Führungsverhaltens, Chancen und Grenzen von situativer Führung

Kategorie:
Führung

*neu**

5

Winning Teams – Teams verstehen und entwickeln

Entwicklungsphasen von Teams, systemische Prinzipien und systemische Team-Aufstellung, praktische Interventionsmöglichkeiten

Kategorie:
Zusammenarbeit

↓ 1



6

Erfolgreich Feedback geben und nehmen

Grundlegende Feedback-Regeln, Führen von Feedback-Gesprächen, Etablierung einer positiven Feedback- und Fehlerkultur

Kategorie:
Kommunikation

↓ 5

7

Digital Leadership

Führung im remote/hybriden Setting, Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen, Führungskommunikation remote und hybrid

Kategorie:
Führung

*neu**

8

Unconscious Bias – Unbewusste Voreingenommenheiten reduzieren

Sensibilisierung für eigene Vorurteile, Maßnahmen zur Etablierung struktureller Veränderungen, Reduzierung von Unconscious Bias

Kategorie:
Diversität

↓ 2

9

Resilienz – Widerstandsfähigkeit stärken

Selbsteinschätzung zu den sieben Säulen der Resilienz, praktische Handlungsempfehlungen für alle Säulen

Kategorie:
Gesundheit

↓ 6

10

Inklusive Führung

Mindset und Fähigkeiten einer inklusiven Führungskraft, Selbstreflektion, diskriminierende Faktoren, Förderung von psychologischer Sicherheit

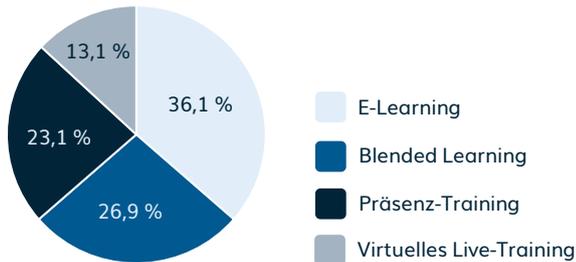
Kategorie:
Führung

*neu**



Lernformate

Welches Lernformat wird in eurer Organisation 2025 voraussichtlich am häufigsten eingesetzt?



Im Jahr 2025 bleibt E-Learning in den meisten Organisationen das am häufigsten eingesetzte Lernformat, gefolgt von Blended Learning und Präsenz-Trainings. **Digitales Lernen bietet eine ideale Grundlage zur Umsetzung der wichtigsten Trends**, wie KI-unterstützte und selbstgesteuerte Lernformate, die den Erwerb konkreter und praxisrelevanter Skills fördern. **Blended Learning kombiniert die Stärken von digitalem Lernen und Live-Trainings**, indem es selbstgesteuertes Lernen mit sozialem Lernen in Gruppen verbindet. Dieses hybride Format ermöglicht es, individuelle Flexibilität mit den Vorteilen kollaborativer und interaktiver Lernmethoden zu vereinen.

Eine holistische Personalentwicklungsstrategie berücksichtigt eine Vielfalt an Lernformaten, da jedes Format spezifische Vor- und Nachteile mit sich bringt. Die Wahl der geeigneten Formate sollte sorgfältig auf die jeweiligen Lernziele, Zielgruppen und organisatorischen Rahmenbedingungen abgestimmt werden, um eine optimale Lernwirkung zu erzielen. Mehr dazu in unserem [Whitepaper „Hacking Digital Learning“](#).





troodi 

L&D Herausforderungen 2025



Herausforderungen

Was ist aus deiner Perspektive die größte Herausforderung für den L&D Bereich im Jahr 2025?



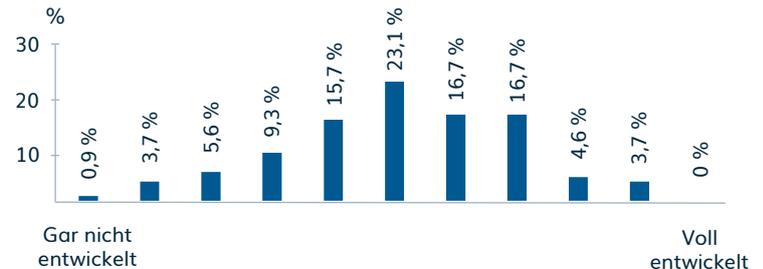
Die Selbstlernkultur ist in der Mehrheit der befragten Organisationen mittelstark entwickelt, mit einem Durchschnittswert von 5,1 auf einer Skala von 0 bis 10.

Etablierung einer Selbstlernkultur

Selbstgesteuertes Lernen rangiert nach KI als zweitwichtigster Trend im Bereich Learning & Development für 2025. Gleichzeitig sehen die von uns befragten L&D Expert*innen die **Etablierung einer aktiv gelebten Selbstlernkultur als die aktuell größte Herausforderung** in ihrem Bereich an.

Die Befragung zeigt, dass die Lernkultur in den befragten Organisationen durchschnittlich als mittelstark entwickelt bewertet wird, mit einem Durchschnittswert von 5,1 von 10 möglichen Punkten. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass noch **erheblicher Handlungsbedarf** besteht, um selbstgesteuertes Lernen nachhaltig in den Arbeitsalltag und die Unternehmenskultur zu integrieren.

Wie entwickelt schätzt du die Selbstlernkultur in deiner Organisation ein?





Herausforderung 1

Lernkultur

Ganzheitliche Förderung der Selbstlernkultur: Eine zentrale Aufgabe für L&D Professionals

Die Ergebnisse des Trend Surveys zeigen, dass mehr als die Hälfte der befragten Organisationen ihre interne Lernkultur derzeit vor allem durch Einzelmaßnahmen fördern. Weniger als ein Drittel hat bereits regelmäßige und gezielte Strategien zur Entwicklung der Lernkultur implementiert. Besonders auffällig ist, dass lediglich knapp 5% der Organisationen ihre Ansätze als ganzheitlich bewerten.

Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass die **Förderung einer umfassenden und nachhaltigen Lernkultur ein zentrales Handlungsfeld** für L&D Professionals im Jahr 2025 darstellt.

Weniger als **5 %** der Befragten haben in ihrer Organisation eine ganzheitliche Strategie zur Förderung der Lernkultur etabliert.

Förderung der Lernkultur

Wie unterstützt ihr als L&D Bereich die Lernkultur in eurer Organisation?

Gar nicht: Es gibt wenig bis keine Strukturen, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Lernkultur fördern

7,4 %

Einzelmaßnahmen: Erste Maßnahmen und Prozesse zur Förderung der Lernkultur sind vorhanden.

56,5 %

Strukturierte Förderung: Mitarbeitende werden regelmäßig durch gezielte Maßnahmen motiviert, eigenständig zu lernen. Führungskräfte und andere relevante Personen-gruppen werden als Multiplikator*innen genutzt.

31,5 %

Ganzheitlich: Lernen ist tief in der Unternehmenskultur verankert, Mitarbeitende lernen selbstmotiviert und eigenverantwortlich. L&D fungiert als Partner*in für das Business.

4,6 %





Förderung der Selbstlernkultur

Wie unterstützt ihr als L&D Bereich die Lernkultur in eurer Organisation? (Mehrfachauswahl möglich)

Eine Kombination verschiedener Ansätze ist notwendig, um eine ganzheitliche Förderung der internen Lernkultur zu erreichen. In den befragten Organisationen stehen insbesondere Führungskräfte-Weiterbildungen, Trainings zur Entwicklung von Selbstlernkompetenzen sowie die Bereitstellung einer passenden Lerninfrastruktur im Fokus.

Sensibilisierung von Führungskräften 51,9 %

Führungskräfte sollten die Bedeutung von Lernen für den Unternehmenserfolg erkennen und ihre Vorbildfunktion nutzen, um Teammitglieder in ihren Lernzielen zu fördern.

Zielgruppenspezifische Kuratierung von Lerninhalten 32,4 %

Entwicklung und Bereitstellung relevanter und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen abgestimmter Inhalte, um Lernende gezielt zu unterstützen.

Trainings zur Vermittlung von Selbstlernkompetenzen 49,1 %

Durch gezielte E-Learnings, Trainings und Workshops werden Mitarbeitende befähigt, eigenständig und effektiv zu lernen.

Gestaltung von sozialen Lernräumen 21,3 %

Nutzung von Lerntandems, Peergroup-Sessions und Communities of Practice sowie Bereitstellung von sozialen Lernorten.

Adäquate Lerninfrastruktur und Lerntools 46,3 %

Bereitstellung passender Technologie wie einer modernen Lernplattform, User-Generated Content-Software und anderer Tools, die selbstgesteuertes Lernen erleichtern.

Interne Vorbilder für selbstgesteuertes Lernen 19,4 %

Förderung von Mitarbeitenden, die selbstgesteuertes Lernen vorleben, um andere zu inspirieren und die Lernkultur aktiv zu stärken (interne „Lernfluencer“).



Ergänzende Initiativen

Zusätzlich zu den in der Befragung genannten Maßnahmen bieten sich folgende Initiativen an, um die organisationale Lernkultur nachhaltig zu stärken:

Interne Kommunikation und Events

Regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen und Events rund um das Thema berufliche Weiterentwicklung erhöhen das Standing von Lernen innerhalb der Organisation und machen es zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Einführung unterstützender Prozesse und Strukturen

Definition von Lernzeit als Teil der Arbeitszeit, Einführung eines individuellen Lernbudgets und Etablierung von regelmäßigen Entwicklungsgesprächen zwischen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften.

Unterstützung durch Mentoring und Coaching

Etablierung von Lerncoaches, die Mitarbeitende beim selbstgesteuerten Lernen begleiten und individuelle Entwicklung fördern.



Nachhaltige Wirksamkeit von L&D Maßnahmen sicherstellen

Wie bereits im Vorjahr bleibt die Sicherstellung der Nachhaltigkeit von L&D Maßnahmen eine zentrale Herausforderung für die befragte Zielgruppe. Eine langfristig ausgelegte L&D Strategie sollte nicht nur auf die kurzfristige Vermittlung von Wissen abzielen, sondern vor allem die **nachhaltige Verankerung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen** fördern, die einen echten Mehrwert für die Organisation und ihre Mitarbeitenden schaffen.

Der Nachweis von Nachhaltigkeit und Wirksamkeit von L&D Maßnahmen ist jedoch anspruchsvoll. Die gewünschten Effekte sind oft schwer zu operationalisieren. Zudem ist es herausfordernd, einen klaren Kausalitätsnachweis zwischen L&D Maßnahmen und organisationalen Ergebnissen zu erbringen, da diese in der Praxis von zahlreichen Faktoren beeinflusst werden.

Die Kombination von verschiedenen Methoden ermöglicht einen belastbareren Wirksamkeitsnachweis von L&D Maßnahmen.



Wirksamkeit von L&D

Wie messt ihr aktuell die Wirksamkeit eurer L&D Maßnahmen? (Mehrfachauswahl möglich)



Viele Organisationen beschränken sich bei der Wirksamkeits-Messung auf unmittelbares Teilnehmenden-Feedback.

Die Mehrheit der befragten Organisationen misst die Wirksamkeit ihrer L&D Maßnahmen primär durch **qualitative und quantitative Selbstbericht-Fragebögen** der Teilnehmenden, die direkt im Anschluss an die Weiterbildungsmaßnahmen ausgefüllt werden. Diese Methode liefert zwar wertvolle Einblicke in die Zufriedenheit der Teilnehmenden, die Aussagekraft über die Wirksamkeit der Maßnahmen in Bezug auf die langfristig zu erzielenden Effekte ist jedoch begrenzt.

Weniger als ein Drittel der Organisationen setzt Follow-up-Befragungen ein, um die langfristige Wirkung der Maßnahmen zu überprüfen, oder bezieht die Einschätzung von Verhaltensänderungen durch Peers mit ein. Nur etwa 13 % nutzen Unternehmenskennzahlen wie Produktivitätssteigerungen, Fehlerraten oder Mitarbeitendenzufriedenheit als Grundlage für ihre Evaluation.

Diese Ergebnisse verdeutlichen ein drittes Handlungsfeld für L&D im Jahr 2025: Die **Evaluation der Wirksamkeit von L&D Maßnahmen sollte über einfache Selbstberichte hinausgehen**. Ein ganzheitlicher Ansatz, der unterschiedliche Perspektiven und Datenquellen einbezieht, ermöglicht es, den tatsächlichen Impact von Weiterbildungsmaßnahmen besser nachzuweisen und deren langfristige Wirkung auf die Organisation und die Mitarbeitenden sichtbar zu machen.



Ganzheitlicher Ansatz zur Sicherstellung von Nachhaltigkeit und Wirksamkeit

Mehrdimensionale Evaluationsmodelle als ganzheitlicher Ansatz

Mehrdimensionale Evaluationsmodelle wie das **Kirkpatrick-Modell** (Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. ATD Press.) bieten eine **systematische Methode zur Bewertung von L&D Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen**. Das Kirkpatrick-Modell umfasst vier Ebenen:

I. Reaktion

Die erste Ebene erfasst, ob die Lernenden die Weiterbildung als relevant, ansprechend und nützlich empfunden haben. Selbstberichte der Teilnehmenden sind wichtig, sollten jedoch nicht die einzige Datenquelle sein.

II. Lernen

Diese Ebene erfasst, ob das Wissen tatsächlich von der Zielgruppe erworben wurde. Tests, Simulationen und Praxisaufgaben können genutzt werden, um den Lernstand zu überprüfen.

III. Verhalten

Ob die Lernenden eine nachhaltige Verhaltensänderung im Arbeitsalltag zeigen, wird auf der dritten Ebene überprüft. Hier ist die Einschätzung durch Peers oder Vorgesetzte hilfreich, z.B. durch 360°-Feedback.

IV. Ergebnisse

Die vierte Ebene misst Veränderungen in relevanten Kennzahlen. Die Auswertung unternehmensweiter Kennzahlen (z. B. Umsatz oder Krankheitstage) sind der mächtigste Wirksamkeitsnachweis, Veränderungen lassen sich jedoch schwer einer singulären Maßnahme zuzuordnen.

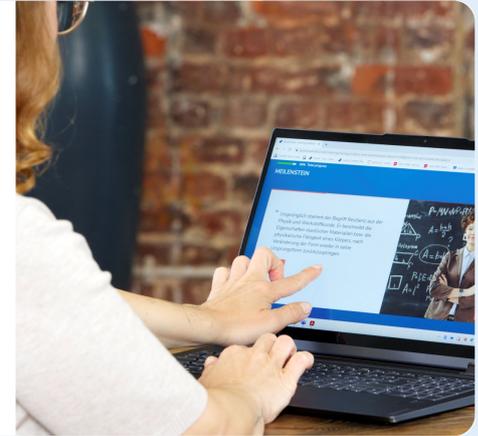
Learning Analytics

Learning Analytics ist insbesondere im digitalen Lernen ein vielversprechender Ansatz, um **Lernverhalten zu verstehen und die Effektivität von Maßnahmen zu bewerten**. Dabei werden unter anderem folgende quantitative Daten herangezogen:

- Abschlussquoten
- Lernzeit und aktive Stunden

- Häufigkeit der Interaktionen mit Lerninhalten
- Inhaltliche Schwerpunkte und Präferenzen

Diese Daten ermöglichen eine präzisere Analyse und Optimierung von Maßnahmen. Zum Beispiel kann der Effekt einer Kommunikationskampagne auf den Anstieg der Abschlussquoten nachvollzogen werden.



Return on Learning Investment

Der Return on Learning Investment (ROLI) bewertet den **monetären Nutzen von L&D Maßnahmen im Verhältnis zu den Kosten**. Dabei werden Investitionen, wie die für E-Learning-Kurse, Trainer, Materialien oder Ausfallzeiten, den messbaren Ergebnissen gegenübergestellt, beispielsweise:

- Umsatzsteigerungen
- Produktivitätsgewinne
- Zeitersparnisse
- Krankheitstage

Dieser Ansatz quantifiziert den finanziellen Mehrwert und rechtfertigt die Investitionen in L&D Programme gegenüber Stakeholdern. Da diese KPI häufig von vielen Faktoren beeinflusst werden, ist ein Vergleich der Trainingsgruppe mit einer Kontrollgruppe besonders aussagekräftig.



Ein valider Wirksamkeitsnachweis als Schlüssel für Stakeholder-Überzeugung und Ressourcensicherung

Eine ganzheitlicher Wirksamkeitsnachweis kombiniert qualitative Ansätze wie Teilnehmenden-Feedback und 360-Grad-Analysen mit quantitativen Daten aus Learning Analytics und unternehmensweiten Kennzahlen. diese Kombination mehrerer Evaluationsmethode hilft dabei, den Mehrwert von Weiterbildungsmaßnahmen sowohl für die Gesamtorganisation als auch für die einzelnen Mitarbeitenden aufzuzeigen.

Ein solcher Nachweis wirkt sich direkt auf zwei weitere zentrale Herausforderungen für L&D Professionals aus:

- 1. Überzeugung von Stakeholdern:** Ein schlüssiger Nachweis über den Einfluss von L&D Maßnahmen auf relevante Unternehmenskennzahlen bietet ein starkes Argument für die Bedeutung und strategische Relevanz von L&D.
- 2. Ressourcensicherung:** Ein überzeugender Wirksamkeitsnachweis erleichtert die Akquirierung zusätzlicher Ressourcen, indem er Investitionen in die Personalentwicklung rechtfertigt.

Eine ganzheitliche Evaluation trägt also nicht nur zur Optimierung der umgesetzten Maßnahmen bei, sondern **stärkt auch das Standing von L&D** innerhalb der Organisation. Indem L&D seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachweisbar macht, positioniert es sich als strategischer Partner und wichtiger Einflussfaktor für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg der Organisation.



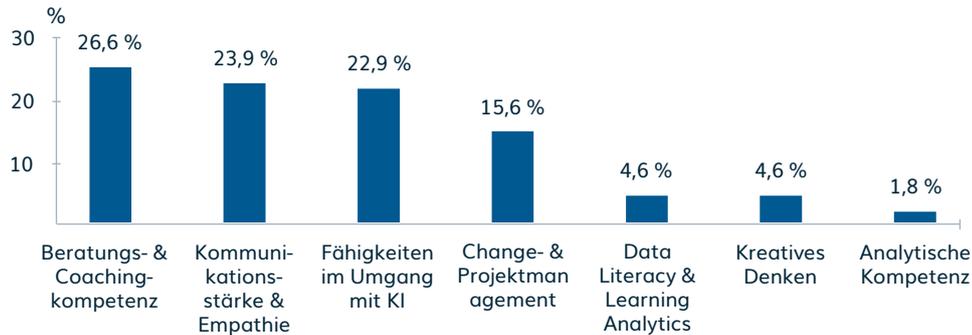
troodi 

**Future Skills
für L&D
Professionals**



Future Skills für L&D Professionals

Was ist aus deiner Sicht der wichtigste Future Skill für L&D Professionals?



Beratungskompetenz, Kommunikation, der Umgang mit KI sowie Change- & Projektmanagement-Fähigkeiten werden als wichtigste Future Skills eingestuft.

Vier zentrale Kompetenzen für die Zukunft von L&D

In der durchgeführten Befragung wurden vier zentrale Future Skills für L&D Professionals identifiziert. Der gezielte Aufbau dieser Kompetenzen ist ein wichtiger Faktor, um die Wirksamkeit und das interne Standing von L&D zu erhöhen und bildet die Grundlage für den Wandel des L&D Bereichs vom Cost-Center zum strategischen Mitgestalter der Organisation.

Beratungs- und Coachingkompetenz

Ein zentraler Future Skill für L&D Professionals ist die Fähigkeit, Business-Units kompetent bei der Planung und Umsetzung von Weiterbildungsinitiativen zu beraten und Führungskräfte beim Aufbau einer nachhaltigen Lernkultur zu coachen.

- **Strategische Partnerschaft mit dem Business:** L&D Professionals sollten ihre Rolle zukünftig noch stärker als strategische Partner*innen wahrnehmen. Dabei geht es nicht mehr nur darum, 1:1 die Wünsche aus dem Business umzusetzen. Stattdessen sollten sie

Anfragen kritisch hinterfragen, die zugrundeliegenden Bedürfnisse analysieren und gemeinsam mit den Business-Units maßgeschneiderte Lösungsoptionen entwickeln.

- **Proaktives Handeln:** Dieser Rollenwandel erfordert eine stärker ausgeprägte proaktive Haltung. L&D Teams sollten Lernbedarfe in den Business-Units erkennen, noch bevor sie explizit formuliert werden. Gleichzeitig gilt es, Führungskräfte aktiv bei der Implementierung von Lern- und Entwicklungsmaßnahmen zu unterstützen und dadurch einen nachhaltigen Beitrag zur Organisationsentwicklung zu leisten.





Kommunikationsstärke und Empathie

Die Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer zu verstehen und darauf aufbauend **überzeugend und zielgruppengerecht zu kommunizieren** ist eine zweite wichtige Fähigkeit für L&D Professionals.

- **Empathie und Bedürfnisorientierung**: L&D Professionals arbeiten mit vielfältigen Zielgruppen zusammen, u.a. mit der Unternehmensführung, mit Führungskräften und mit Teams. Empathie bildet die Grundlage, um L&D Angebote an den Erwartungen und Anforderungen der Zielgruppen auszurichten und so die Akzeptanz und Wirkung zu maximieren.
- **Kommunikation als Schlüsselkompetenz**: Kommunikationsstärke ist essenziell, um nicht nur hochwertige L&D Lösungen zu entwickeln, sondern ihren Mehrwert auch erfolgreich an die Zielgruppe zu kommunizieren.
- **Stakeholder-Management**: Eine effektive Kommunikation mit Stakeholdern ist entscheidend, um die Bedeutung von Weiterbildungs-Maßnahmen zu vermitteln und das Standing von L&D innerhalb der Organisation zu erhöhen.



Fähigkeiten im Umgang mit KI

Künstliche Intelligenz ist einer der wichtigsten Trends in L&D und bietet zahlreiche Chancen, um effizientere und wirksamere Learning-Solutions zu entwickeln. Die **Beherrschung dieser Technologie** ist daher zwangsläufig ein wichtiger Future Skill für L&D Expert*innen.

- **Nutzung von KI in L&D Prozessen und Produkten:** L&D Professionals können KI unter anderem für Learning Analytics, personalisierte Lernangebote oder automatisierte Content-Erstellung nutzen, um die Effizienz und Skalierbarkeit ihrer Maßnahmen zu verbessern.
- **Wissensvermittlung und KI-Empowerment von Mitarbeitenden:** Neben der eigenen Anwendung müssen L&D Professionals Mitarbeitende auf den Umgang mit KI vorbereiten und gleichzeitig auch die emotionalen Aspekte des Veränderungsprozesses adressieren.
- **Reflektierter Umgang:** Für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI ist es essenziell, dass L&D Professionals nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken und Limitationen der Technologie kennen, um deren Einsatz ethisch und nachhaltig zu gestalten.



Change- und Projektmanagement

In einer Arbeitswelt, die sich durch technologische Innovationen und globale Veränderungen ständig wandelt, spielen L&D Professionals eine zentrale Rolle bei der **Begleitung von organisationsweiten Change-Prozessen**.

- **Begleitung des organisationalen Wandels** : Mit Fähigkeiten im Changemanagement unterstützt L&D organisationale Veränderungsprozesse beispielsweise in Form von Up- und Reskilling Kampagnen.
- **Empowerment in Veränderungsprozessen** : L&D Professionals unterstützen Mitarbeitende, sich aktiv mit Veränderungen wie der KI-Transformation auseinanderzusetzen und diese proaktiv zu gestalten.
- **Lernkulturtransformation**: L&D Professionals sind verantwortlich für die Weiterentwicklung der organisationalen Lernkultur, insbesondere durch die Etablierung von Selbstlernkompetenzen und die Schaffung von sozialen Lernräumen.

Diese vier Future Skills machen L&D Professionals zu strategischen Akteuren, die nicht nur neue Lernangebote für verschiedene Zielgruppen entwickeln, sondern ihre Organisation **strategisch bei Transformationsprozessen begleiten**. Sie verbinden technologische Expertise mit menschlicher Interaktion sowie strategischem Denken und Veränderungskompetenz und bilden somit die Grundlage für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Ausgestaltung des L&D Bereichs.



troodi 

Zusammenfassung



Der L&D Trend Report 2025 analysiert die zentralen Trends, Herausforderungen und Future Skills im Learning & Development Bereich. Aus den Ergebnissen ergeben sich **vier zentrale Handlungsfelder für L&D in 2025**:

Integration von KI in die L&D Strategie

KI wird von knapp der Hälfte der Befragten als wichtigster L&D Trend 2025 gesehen, jedoch stehen die meisten Organisationen noch am Anfang, KI in ihre L&D Strategie zu integrieren. Eine zentrale Aufgabe für L&D im Jahr 2025 ist es, diese Lücke zu schließen und KI strategisch und nachhaltig in Lernprozesse und -angebote zu implementieren.

Ganzheitliche Förderung der Selbstlernkultur

Viele Organisationen setzen bei der Förderung der Selbstlernkultur bisher auf Einzelmaßnahmen. Ein strategischer und ganzheitlicher Ansatz, der verschiedene Maßnahmen bündelt, ist notwendig, um diesen Kulturwandel erfolgreich zu gestalten.

Datenbasierter Wirksamkeitsnachweis

Um die Wirksamkeit von L&D Maßnahmen nachzuweisen ist eine vollumfängliche Datenerfassung notwendig, die über reine Selbstberichte der Teilnehmenden hinausgeht. Learning Analytics und Unternehmenskennzahlen sollten stärker genutzt werden, um datenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen und valide Aussagen über die Wirksamkeit zu treffen.

Aufbau von L&D Future Skills

Die vier zentralen Future Skills Beratungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, KI-Expertise und Change-Management Skills sollten im internen L&D Team gezielt gefördert werden, um optimal für die Zukunft aufgestellt zu sein.

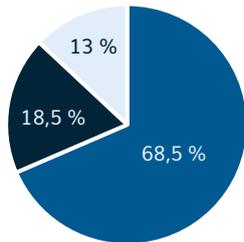
Eine Weiterentwicklung in diesen Handlungsfeldern ist notwendig, um zukünftig eine zentrale Rolle in der Transformation von Organisationen einzunehmen und für L&D einen Platz am Entscheidertisch zu sichern. Der **Wandel vom Cost-Center zum strategischen Mitgestalter der Organisation** erfordert eine klare Ausrichtung auf die wichtigsten Zukunftstrends, eine lösungsorientierte Auseinandersetzung mit den identifizierten Herausforderungen und einen gezielten Aufbau der für die Umsetzung benötigten Future Skills.



Stichprobe

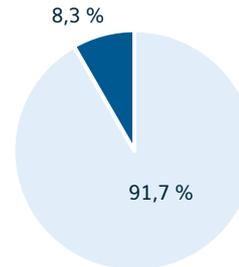
Insgesamt haben 108 Personen im November und Dezember 2024 an der troodi L&D Trend Umfrage 2025 teilgenommen. Den Großteil der Befragungsgruppe bildeten interne Personalentwickler*innen und L&D Verantwortliche in Deutschland.

Was ist deine Rolle?



- Internes HRD / L&D Team
- Andere Rolle
- Externe Trainer*in / Coach / Berater*in

In welcher Region arbeitest du?



- Deutschland
- International



troodi 

Über
troodi



Über troodi

Troodi unterstützt Organisationen bei der Umsetzung von **nachhaltig wirksamen Personalentwicklungsmaßnahmen**, um eine bestmögliche Potenzialentfaltung ihrer Mitarbeitenden zu erreichen. Mit **digitalen Lernprogrammen, Blended Learning Journeys** und **Live-Formaten** entwickeln wir bei Mitarbeitenden und Führungskräften **die wichtigsten Zukunftskompetenzen**. Dabei legen wir Wert auf eine hohe Praxisorientierung und nutzen dafür wirkungsvolle, interaktive Trainingsmaßnahmen mit erfahrenen Expert*innen. Mit mehrjähriger Erfahrung beraten wir Organisationen bei der **Entwicklung einer Lernkultur** und der Erhöhung der Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Unsere **digitale Lernplattform troodi grow** umfasst mehr als 100 Lernprogramme auf Deutsch und Englisch. Die Inhalte sind über unsere Plattform abrufbar oder via SCORM oder xAPI einfach in das unternehmenseigene LMS integrierbar. Unsere praxisorientierten und abwechslungsreich gestalteten Lernprogramme erzielen regelmäßige Abschlussquoten von über 90 %.

Blended Learning Journeys kombinieren selbstgesteuertes digitales Lernen mit interaktiven Live-Sessions, moderiert durch erfahrene Trainer*innen. Durch kleine Gruppengrößen, begleitende Kommunikationsmaßnahmen und Social-Learning-Aktivitäten stellen wir eine hohe Motivation der Teilnehmenden sicher.

Für den Bedarf an Live-Formaten entwickeln unsere erfahrenen Expert*innen **maßgeschneiderte Trainings**, moderieren **Workshops** und begleiten **Teamentwicklungsmaßnahmen**. Darüber hinaus bieten wir 1:1 Coachings virtuell und in Präsenz.



Kontakt

troodi L&D Consulting & Training Team

✉ hello@troodi.de

📅 Direkt zur Terminbuchung

🌐 www.troodi.de

📍 troodi GmbH
Lichtstr. 25
50825 Köln



Samuel Lopez
Head of L&D Consulting & Training



Franziska Iwan
L&D Consultant & Trainerin



Meike Ohm
L&D Consultant & Trainerin



Erfahre mehr auf

www.troodi.de

Abonniere unseren

[Newsletter](#)

Folge uns auf

