



troodi

LEARNING & DEVELOPMENT TREND REPORT 2023





Hi & herzlich willkommen zum **troodi L&D Trend Report 2023!**

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung bleiben das **Up- und Reskilling** Ihrer Mitarbeitenden eine der wichtigsten Herausforderungen von Organisationen und die Bedeutsamkeit von **passgenauen Learning & Development Angeboten** wächst. Auf den nächsten Seiten erhalten Sie einen Überblick darüber, welche Inhalte und Formate von L&D Professionals als besonders wichtig erachtet werden.

Wir beginnen mit einem **Rückblick auf das Jahr 2022**: Welche Inhalte wurden auf der troodi Lernplattform am häufigsten abgerufen? Danach wagen wir einen **Blick in Richtung Zukunft**: Welche Trends werden uns als Personalentwickler*innen im Jahr 2023 am meisten beschäftigen, und welche überfachlichen Themen sind besonders relevant?

Bei Fragen oder Rückmeldungen zu den Inhalten freue ich mich von Ihnen zu hören. Nun aber erstmal **viel Spaß beim Lesen!**

Julian Wonner
Head of Content



Für diesen Report wurden über 100 Personalentwickler*innen nach ihrer Meinung befragt.



Inhalte

| | |
|--|-----------|
| <u>Rückblick: Top Themen 2022</u> | <u>4</u> |
| <u>L&D Trends 2023</u> | <u>12</u> |
| <u>Die größten L&D Herausforderungen</u> | <u>16</u> |
| <u>Top L&D Themen 2023</u> | <u>20</u> |
| <u>Die meistgenutzten Trainingsformate</u> | <u>25</u> |
| <u>Zusammenfassung</u> | <u>30</u> |
| <u>Über troodi</u> | <u>31</u> |

**RÜCKBLICK:
DIE TOP THEMEN
2022**

troodi 



Troodi hat **im Jahr 2022 über 50 Lernprojekte** in unterschiedlichen Organisationen durchgeführt und dabei **über 100 digitale Lernprogramme** zu unterschiedlichen Themenbereichen eingesetzt. Im folgenden finden Sie einen Überblick über die am häufigsten gebuchten Lernprogramme.

- 1 Bewusst und wirkungsvoll kommunizieren
- 2 Erfolgreich Feedback geben und nehmen
- 3 Motivation – Mich und andere motivieren
- 4 Winning Teams – Teams verstehen und entwickeln
- 5 Good Boss – Menschen erfolgreich und souverän führen
- 6 Führungsgespräche – Souverän und erfolgreich im 1:1
- 7 Resilienz – Widerstandsfähigkeit stärken
- 8 Unternehmerisches Denken und Handeln
- 9 Caring & Daring Leadership – Mitarbeitende fördern und fordern
- 10 Storytelling

**Kommunikations-
und Führungs-
kompetenzen
waren die Top
Themen im Jahr
2022**



KOMMUNIKATION

Es zeigt sich ein eindeutiges Bild: **Kommunikation war das am stärksten nachgefragte Thema** unserer Kundenorganisationen. Gleich vier Kommunikations-Lernprogramme haben es in unsere Top-10 der am meisten angefragten Lernprogramme geschafft. Und das aus gutem Grund: Kommunikationsfähigkeiten zählen zu den wichtigsten Future Skills.¹

Während immer mehr Aufgaben durch KI-gestützte Anwendungen automatisiert werden können, gewinnt **Kommunikation als Meta-Kompetenz** an Bedeutung bei der Planung, Steuerung und Abstimmung von Arbeitsprozessen. In den troodi Lernprogrammen liegt der Fokus auf der Reflexion des eigenen Kommunikationsstils und der Entwicklung einer **empathischen, zugewandten und transparenten Kommunikation auf Augenhöhe**.





★★★★★ 4,56 Sterne

Lerninhalte: Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens, Funktionsmodell der Transaktionsanalyse, Strategien zur Steigerung der Qualität von Gesprächen



★★★★★ 4,37 Sterne

Lerninhalte: Führungsstile und ihre Vor- und Nachteile, Analyse des eigenen Führungsverhaltens, Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten



★★★★★ 4,49 Sterne

Lerninhalte: Techniken empathischer Gesprächsführung, Strukturierung und Steuerung von Gesprächen, Umgang mit herausfordernden Gesprächssituationen



★★★★★ 4,06 Sterne

Lerninhalte: Methoden des Storytellings, Aufbau von Dramaturgie, Aktivierung von Zuhörenden

Vier Lernprogramme aus dem Themenfeld Kommunikation sind in den Top-10 vertreten



FÜHRUNG

Mit ebenfalls vier Lernprogrammen in den Top-10 lag ein zweiter Schwerpunkt unserer Kund*innen auf der **Entwicklung von Führungskompetenzen**. Dabei wurden sowohl Lernprogramme zum **Führen von Individuen** als auch zur **Leitung und Entwicklung von Teams** häufig nachgefragt. Die troodi Lernprogramme im Bereich Führung fokussieren auf die Entwicklung einer **empowernden Grundhaltung**, sowie auf praktisch anwendbare Führungs-Tools. Dabei nutzen wir bewährte Modelle wie zum Beispiel Situative Führung aber auch neuere Konzepte zu Psychological Safety oder zu **Inklusiver Führung**.





Winning Teams – Teams verstehen und entwickeln

★★★★☆ 4,31 Sterne

Lerninhalte: Entwicklungsphasen von Teams, systemische Team-Aufstellung, Interventionsmöglichkeiten



Good Boss – Menschen erfolgreich und souverän führen

★★★★☆ 4,42 Sterne

Lerninhalte: Führungsstile und ihre Vor- und Nachteile, Analyse des eigenen Führungsverhaltens, Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten



Motivation – Mich und andere motivieren

★★★★☆ 4,42 Sterne

Lerninhalte: Verständnis von Motivation und psychologischen Grundbedürfnissen, Quellen von Motivation, Strategien zur Aktivierung der Motivation anderer



Caring and Daring Leadership – Mitarbeitende fördern und fordern

★★★★☆ 4,52 Sterne

Lerninhalte: Secure Base Leadership, Stärkung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit, Stärkung der eigenen Führungsqualitäten

**Vier
Lernprogramme
aus dem
Themenfeld
Führung sind in
den Top-10
vertreten**



Resilienz – Widerstandsfähigkeit stärken

★★★★☆ 4,43 Sterne

Lerninhalte: Sieben Säulen der Resilienz, Förderung von Optimismus und lösungsorientiertem Denken, Stärkung der Selbstwirksamkeit und der Widerstandsfähigkeit



Unternehmerisches Denken und Handeln

★★★★☆ 4,38 Sterne

Lerninhalte: Merkmale einer unternehmerischen Denkweise, Unternehmertum im System der eigenen Organisation, Toolset für die praktische Umsetzung

Gesundheit und **der nachhaltige Umgang mit den eigenen Ressourcen** sind in einer Welt, die sich immer schneller dreht und in der die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte stetig wachsen, ebenfalls sehr wichtige Future Skills.

Die Entwicklung einer unternehmerischen Haltung ist eng verknüpft mit **Verantwortungsübernahme** und dem Streben nach **stetiger Verbesserung und Innovation**.

Lernprogramme
zum Thema
Resilienz und zur
Förderung von
unternehmerischem
Denken und
Handeln
komplettieren
unsere Top-10



Von den über 100 Lernprogrammen, die im Jahr 2022 eingesetzt wurden, erhielt das Lernprogramm **Unconscious Bias** die besten Bewertungen der Nutzer*innen. Die Sensibilisierung für die eigene – oft unbewusste – Voreingenommenheit ist ein wichtiger Baustein bei der Entwicklung einer inklusiven Organisationskultur. Ein hohes Maß an Diversity, Equity & Inclusion (DEI) führt zu mehr Produktivität und einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden.²

„Diverse Teams erzielen im Durchschnitt bessere Leistungen und haben kreativere Ideen.“

Rea Eldem, Gründerin IN-VISIBLE Berlin

**Unconscious Bias
ist das troodi
Lernprogramm
mit der besten
Bewertung 2022**

**Unconscious Bias –
Unbewusste
Voreingenommenheiten
erkennen und reduzieren**

 4,68 Sterne

Lerninhalte: Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile, Methoden zur Reduktion der eigenen Biases, Reduzierung von struktureller Diskriminierung am Arbeitsplatz

A woman with brown hair tied back, wearing a headset and a light pink top, is smiling while working on a laptop. The background is a blurred office environment with vertical wooden slats. A large, light blue diagonal graphic element is overlaid on the left side of the image.

L&D TRENDS 2023



L&D Trend 2023: Individuelles, skill-basiertes und selbstgesteuertes Lernen

In unserer Befragung von mehr als 100 Personalentwickler*innen wird deutlich: **Individuelles, skillbasiertes und selbstgesteuertes Lernen** ist der **Top-Trend** im Learning & Development Bereich. Digitale Lernangebote aber auch Blended Learning Formate ermöglichen eine viel stärkere **Individualisierung des Lernens**. Im Gegensatz zum gruppenbasierten traditionellen Lernen können Lernende ihre konkreten Lernbedarfe selbst bestimmen und sich in **personalisierten Lernpfaden** nur mit den für sie relevanten Themen beschäftigen.

Es zeigt sich jedoch, dass der Erfolg von selbstgesteuertem Lernen im hohen Maße von den **individuellen Lernkompetenzen** und der **Lernkultur in der Organisation** abhängig ist. Je geringer diese ausgeprägt sind, desto wichtiger ist es, die **Lernenden auf ihrer Lernreise zu unterstützen**. Als besonders effektive Maßnahmen zur Erhöhung des Commitments der Lernenden eignen sich der **Einsatz von Lerngruppen** und Lerntandems zur Reflexion der Inhalte, die **Arbeit mit festen Deadlines** sowie die **kontinuierliche Motivation** durch E-Mail Reminder oder Push-Notifications.



Was sind die wichtigsten Trends im L&D Bereich im Jahr 2023?

| | | |
|---|--|---------|
|  | Skill-basiertes Lernen | 16,67 % |
|  | Selbstgesteuertes Lernen | 15,48 % |
|  | Individualisierte Lernangebote | 15,08 % |
|  | Micro Learning | 8,73 % |
|  | Soziales Lernen | 8,33 % |
|  | Künstliche Intelligenz (KI) | 6,75 % |
|  | Learning Analytics | 5,56 % |
|  | Virtual Reality / Augmented Reality | 4,76 % |
|  | Lern-Ökosysteme | 4,76 % |
|  | Gamification | 3,94 % |
|  | Metaverse | 2,78 % |
|  | Lern-Chatbots | 2,78 % |
|  | User generated Content | 2,38 % |



SELBSTGESTEUERT VS. KURATIERT

Selbstgesteuert ja – aber bitte zielgruppengerecht. Je mehr Selbststeuerung im Lernen, desto besser. Aber **nicht jede*r Lernende verfügt bereits über die notwendigen Lernkompetenzen** hinsichtlich Motivation, Volition und Organisation. In Lernprojekten ist es wichtig, das Maß an Selbststeuerung vom **Reifegrad der Lernenden** abhängig zu machen. Getreu dem Motto: So viel Selbststeuerung wie möglich, so viel äußere Struktur und Orientierung wie nötig.

Unterschiedliche Formen des Lernens (**Micro Learning, Social Learning, Gamification**) sind laut den Ergebnissen der Studie zwar relevant, aber nicht entscheidend, wenn es um die Weiterentwicklung von L&D Angeboten geht. Trotz des aktuellen Hypes um Chat-GPT spielen **Lern-Chatbots** in den Überlegungen von Personalentwickler*innen keine relevante Rolle. Auch die Bedeutung des **Metaverse** wird für das Jahr 2023 von der Stichprobe als gering eingeschätzt.





**DIE GRÖSSTEN
HERAUSFORDERUNGEN
FÜR L&D PROFESSIONALS**



Die größte Herausforderung für Personalentwickler*innen im Jahr 2023 ist die **Überzeugung ihrer Stakeholder von der Bedeutung der L&D Maßnahmen**. Eng damit verknüpft ist das **Fehlen von notwendigen Ressourcen**, deren Bereitstellung im hohen Maße von einer erfolgreichen Nutzenargumentation abhängig ist. Das **Erheben und Interpretieren von lernbezogenen Daten** ist ein wichtiges Element, um die Wirksamkeit und Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen nachweisen zu können.

L&D ERFOLGE MESSBAR MACHEN

Verbesserung der Mitarbeitenden-Retention, Erhöhung der Zufriedenheit mit Führungskräften oder Verringerung der durchschnittlichen Krankheitstage – die Bedeutsamkeit von L&D Maßnahmen lässt sich am besten durch konkrete business-kritische Ergebnisse belegen.





| | | |
|---|---|---------|
|  | Stakeholder von der Bedeutung der L&D Maßnahmen überzeugen | 27,78 % |
|  | Nachhaltigkeit von L&D Maßnahmen sicherstellen | 24,44 % |
|  | Zu geringe Ressourcen | 15,56 % |
|  | Lernende motivieren | 12,22 % |
|  | (Weiter-)Entwicklung einer gelebten Lernkultur | 11,11 % |
|  | Positive Effekte von L&D Maßnahmen messen | 8,89 % |

Erfolgreiche Nutzenargumentation ist die größte Herausforderung für L&D Professionals.

Was ist die größte L&D Herausforderung im Jahr 2023?

Unsicherheit bezüglich der **Nachhaltigkeit der umgesetzten L&D Maßnahmen** ist eine weitere Herausforderung. Eine mögliche Lösung liegt im Einsatz von **flexiblen, mehrmoduligen Learning Journeys**, die sich optimal in den Arbeitsalltag der Lernenden integrieren lassen und durch eine **hohe Anzahl von Touchpoints** die Lerninhalte verstetigen und den Transfer in die Praxis erleichtern. Darüber hinaus ist der Einsatz von **erfahrungsbasierten und anwendungsbezogenen Lerninhalten** ein wichtiger Faktor für die nachhaltige Wirksamkeit der Maßnahmen.

L&D ALS PARTNER AUF AUGENHÖHE

Um die Stakeholder von der Relevanz von Personalentwicklung zu überzeugen, sollte L&D sich nicht lediglich als interner Dienstleister verstehen, der die Bestellungen der Fachbereiche („3x Feedbacktraining, 2 Tage in Präsenz, bitte“) bedient. Stattdessen sollten Personalentwickler*innen ihre Rolle als Partner*in auf Augenhöhe verstehen, die durch kluges Nachfragen die wahren Bedarfe ermitteln und darauf basierend gemeinsam mit dem Business nachhaltig wirksame Lösungen entwickelt.



DIE TOP L&D THEMEN 2023





| | | |
|---|--|--------|
|  | Leadership | 18,4 % |
|  | Digitales Mindset & Kompetenzen | 14,1 % |
|  | Kommunikation | 11,1 % |

Führung und Kommunikation bleiben Top Themen im Jahr 2023

Auch für das Jahr 2023 werden **Führungs- und Kommunikationskompetenzen** von Personalentwickler*innen als Top-3 Inhalte genannt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen anderer Studien.³ Je geringer ausgeprägt hierarchische Führungsstrukturen sind, desto bedeutsamer sind die Fähigkeiten der Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden zu **motivieren**, zu **empowern** und in ihrer Entwicklung zu begleiten. Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende ist eine **transparente, klare und wertschätzende Kommunikation** eine Kernkompetenz für den beruflichen Erfolg.



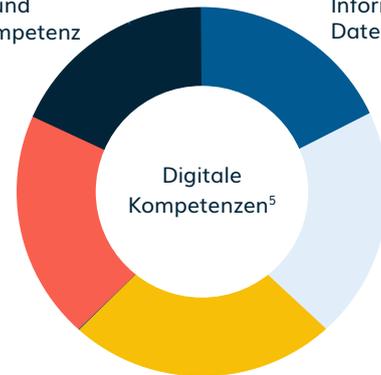
Darüber hinaus wird die **Entwicklung eines digitalen Mindsets** und der Ausbau von digitalen Kompetenzen als wichtige Aufgabe der Personalentwicklung angesehen. Bis zum Jahr 2025 werden sich ca. 50% aller Berufsbilder signifikant verändern.⁴ Der **Umgang mit digitalen Tools** und eine „**digital first**“ Mentalität sind wichtige übergreifende Bausteine, um die Mitarbeitenden auf diese Veränderungen vorzubereiten.

Entwicklungs- und
Gestaltungskompetenz

Informations- und
Datenkompetenz

Sicherheits-
kompetenz

Problemlöse-
kompetenz



Kommunikations- und
Kooperationskompetenz



ENTWICKLUNG EINES DIGITALEN MINDSETS

Digitale Kompetenz A-Z: Von Artificial-Intelligence bis Zoom-Call-Tutorial, Digitale Kompetenzen lassen sich unglaublich breit definieren. Aus unserer Sicht ist die Grundlage von digitaler Kompetenz die Entwicklung einer neugierig-offenen und dennoch kritisch-reflektierten Grundhaltung gegenüber technischen Entwicklungen. In Trainings lässt sich daher mit einer einfachen Frage arbeiten: Was für eine Herausforderung beschäftigt dich aktuell, und gibt es eine technische Lösung, die dich bei der Lösung unterstützen könnte? So werden spielerisch und praxisorientiert neue Erfahrungen gesammelt und die Neugierde gesteigert.





Weitere wichtige Elemente einer ganzheitlichen L&D Strategie sind die Themen Mental Health, hybride Zusammenarbeit sowie der Ausbau von Selbstorganisations- und Lernkompetenzen

| | | |
|---|-----------------------------------|-------|
|  | Mental Health | 8,9 % |
|  | Hybride Zusammenarbeit | 8,6 % |
|  | Selbstorganisation | 8,1 % |
|  | Lernkompetenzen | 6,4 % |
|  | Innovation und Kreativität | 5,7 % |
|  | Management | 5,1 % |
|  | Agilität | 4,9 % |
|  | Diversität und Inklusion | 4,8 % |



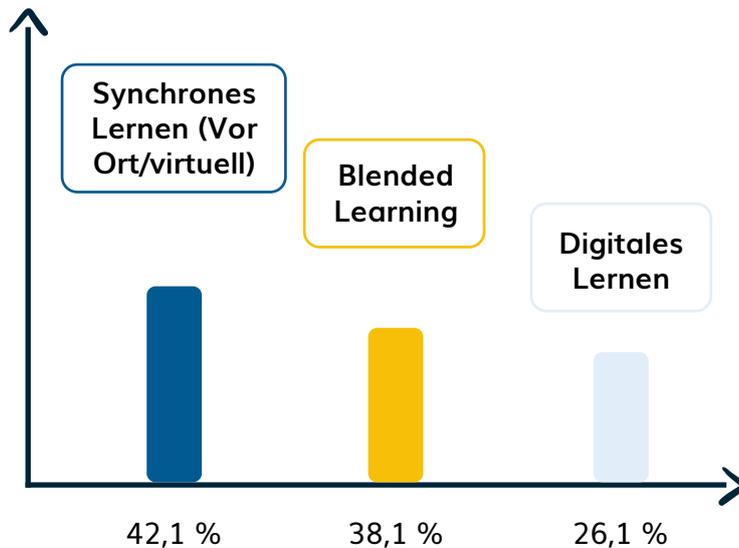
DIE MEISTGENUTZTEN TRAININGSFORMATE

| | A | B | C | D |
|----------|---|---|---|---|
| Option 1 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Option 2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Option 3 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |



Die meistgenutzten Trainingsformate

Traditionelles **synchrones Lernen** wird von den befragten Organisationen 2023 am häufigsten eingesetzt, allerdings dicht gefolgt von **Blended Learning** und **digitalen Lernangeboten**. Alle drei Lernformate spielen eine wichtige Rolle im organisationalen Lernen und bieten jeweils **spezifische Vor- und Nachteile**, die gegeneinander abgewogen werden müssen.



Traditionelles, digitales und Blended Learning nahezu gleichauf

TRADITIONELLES LERNEN

- ✓ Hohe Kontrolle über den Lernprozess
- ✓ Soziale Kontakte fördern die Motivation und Verbindlichkeit
- ✓ Kollaboratives Lernen und Co-Creation
- ✓ Von Lernenden allgemein akzeptiertes Trainingsformat

- ✗ Hoher Zeitaufwand
- ✗ Individualisierung ist schwer möglich
- ✗ Hohe zusätzliche Kosten
- ✗ Nicht skalierbar

Traditionelle Lernformate eignen sich vor allem für Zielsetzungen, in denen ein co-kreativer Prozess oder Teambuilding-Elemente von Bedeutung sind.

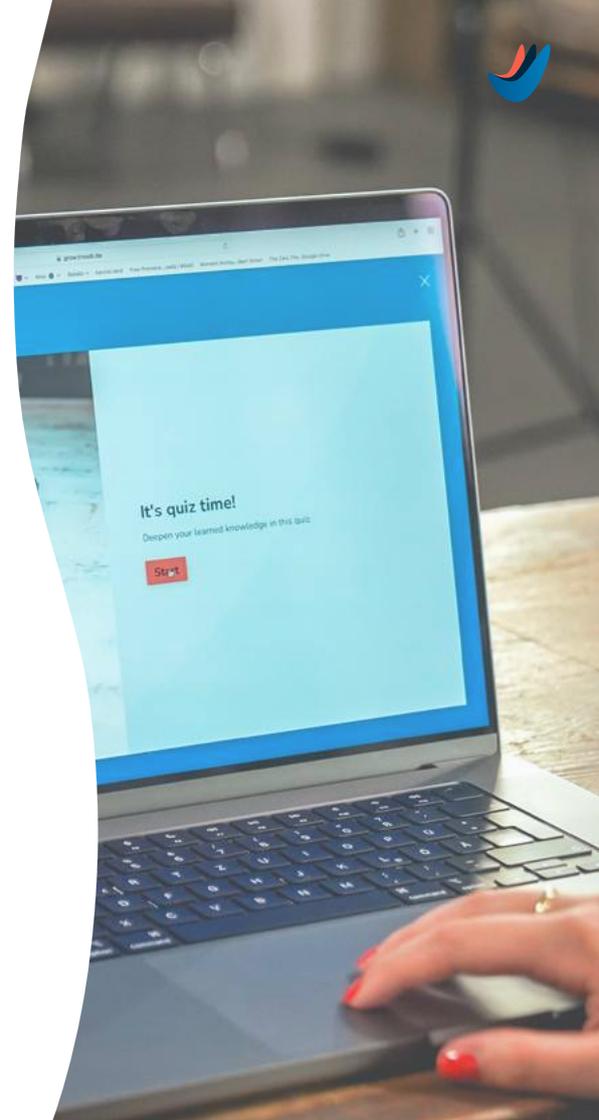




DIGITALES LERNEN

- ✓ Skalierbarkeit
- ✓ Flexibilität
- ✓ Individualisierung
- ✓ Zuverlässige Daten zur Auswertung und Maßnahmenableitung
- ✗ Reifegrad der Lernenden muss höher sein
- ✗ Risiko für geringes Engagement
- ✗ Angebotsüberfluss und Überforderung
- ✗ Fehlender sozialer Austausch

Digitale Lernformate bieten viel Flexibilität, brauchen jedoch eine Rahmung und müssen an die jeweilige Zielgruppe angepasst werden.





Die meistgenutzten Trainingsformate

BLENDED LEARNING

- ✓ Verbindet selbstgesteuertes Lernen mit Lernen in der Gruppe
- ✓ Flexibilität und Verbindlichkeit
- ✓ Individualisierung und Co-Creation
- ✓ Skalierbar und kosteneffizient
- ✗ Bedarf für kuratiertes Lernangebot
- ✗ Engagement für digitales Lernen muss gefördert werden
- ✗ Weniger kosteneffizient als digitale Lösungen
- ✗ Lernende bevorzugen ggf. Vor-Ort-Veranstaltungen

Blended Learning eignet sich hervorragend für den Aufbau von Kompetenzen, bei denen sowohl Wissenserwerb, Reflexion als auch praktische Anwendung nötig sind.





Zusammenfassung

Über 100 Personalentwickler*innen haben sich an der L&D Trend Survey 2023 beteiligt. Aus ihren Antworten lassen sich vier zentrale Erkenntnisse zusammenfassen.

- 1** Die Zukunft des organisationalen Lernens ist **individuell zugeschnitten, skill-basiert und selbstgesteuert**. Dabei hängt das mögliche Maß an Selbststeuerung im Wesentlichen von den individuellen Lernkompetenzen und der organisationalen Lernkultur ab.
- 2** **Kommunikation, Digitale Kompetenzen und Führungsfähigkeiten** sind die wichtigsten überfachlichen Inhalte. Die proaktive Förderung der Entwicklung dieser Kompetenzen ist eine zentrale Aufgabe von L&D Verantwortlichen.
- 3** Die **Überzeugung von Stakeholdern** im Business ist die größte Herausforderung im L&D Bereich. Als Grundlage für eine erfolgreiche Nutzenargumentation dient die Erhebung und Auswertung von businessrelevanten Daten.
- 4** Eine holistische L&D Strategie bietet einen **Mix aus face-to-face, digitalen und Blended Learning Angeboten**. Eine wichtige Verantwortung von L&D liegt in der Unterstützung des Business bei der Auswahl und dem Design von passenden Lernformaten.



ÜBER TROODI

Wir haben troodi Anfang 2020 gegründet, mit dem Ziel, die Chancen der Digitalisierung für die Personal- und Organisationsentwicklung zu nutzen. Wir entwickeln digitale und Blended-Learning-Lösungen, um Menschen und Organisationen dabei zu helfen, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Mit einem crossfunktionalen Team aus Trainer*innen, Berater*innen, Entwickler*innen, Autor*innen und Lern-Expert*innen streben wir danach, digitale Lernerfahrungen zu schaffen, die eine hohe Wirksamkeit erzielen – für unsere Nutzer*innen und unsere Kundenorganisationen.



Abschlussquote
unserer
Lernprogramme



4,2/5 Sterne
Nutzer*innen-
bewertung
für unsere
Lernprogramme



Empfehlungsrate
für unsere Blended
Learning Pfade



QUELLEN

¹ McKinsey & Comany (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work.

² International Labour Organization (2022). Transforming enterprises through diversity and inclusion. International Labour Office.

³ Dewar, J. (2023). The Most In-Demand Skills for 2023. LinkedIn Learning.

⁴ World Economic Forum (2020). The future of jobs report 2020. World Economic Forum.

⁵ Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes. Publications Office of the European Union.

Autor: Julian Wonner, Design: Jacqueline Soldan, Fotos: Timo Brings





KONTAKT

Wenden Sie sich gerne an uns, wenn Sie Fragen haben oder weitere Informationen benötigen!



-  Julian Wonner
Head of Content & Marketing
-  info@troodi.de
-  +49 221 56095669
-  Zur Terminbuchung
-  troodi GmbH
Lichtstr. 25
50825 Köln



Mehr Informationen auf

www.troodi.de

Regelmäßige Updates im

Newsletter

troodi folgen bei

