



# LEARNING & DEVELOPMENT TREND REPORT 2024



## Hi & herzlich willkommen zum troodi L&D Trend Report 2024!

Im Jahr 2024 stehen wir an der Schwelle zu grundlegenden Veränderungen im Learning & Development Bereich, die unsere Arbeit als Personalentwickler\*innen entscheidend beeinflussen werden.

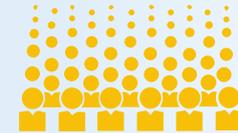
Für diesen Trend Report haben wir 139 Expert\*innen zu Trend-Themen und Herausforderungen im L&D Bereich befragt. Auf den nächsten Seiten finden Sie einen Überblick über die Themen, die uns im Jahr 2024 beschäftigen werden: Von AI-gestützten Lernprogrammen bis hin zu innovativen Ansätzen in der Führungskräfteentwicklung.

Wir starten mit einer Bestandsaufnahme des Status Quo und geben eine Zusammenfassung über die im Jahr 2023 am häufigsten eingesetzten troodi Lernprogramme.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julian Wonner'.

Julian Wonner  
Head of Content



**Für diesen Report  
haben wir 139  
L&D Professionals  
nach ihrer Meinung  
befragt.**



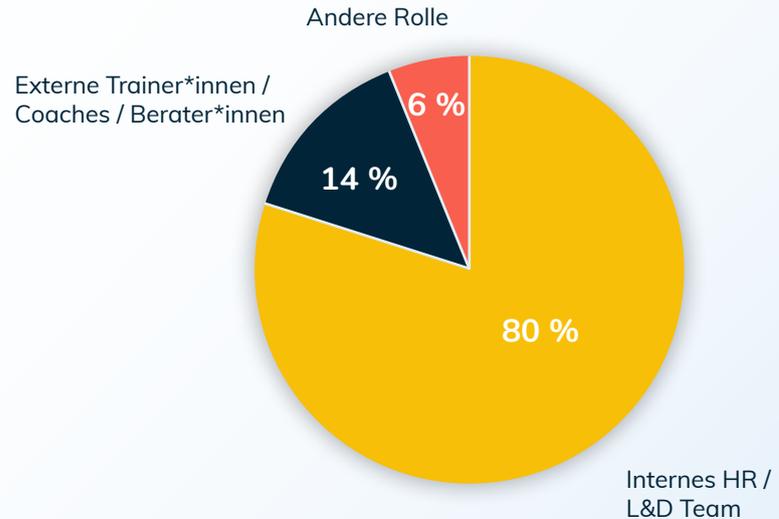
## Inhalte

Rückblick: Top Themen 2023	5
L&D Trends 2024	15
Die größten L&D Herausforderungen	20
Top L&D Themen 2024	24
Die meistgenutzten Trainingsformate	27
Zusammenfassung	29
Über troodi	30



## STICHPROBE

Für diesen Report wurden 139 Expert\*innen aus dem L&D Bereich befragt. Den Großteil der Befragungsgruppe bildeten interne Personalentwickler\*innen und L&D Verantwortliche.





# RÜCKBLICK: DIE TOP THEMEN 2023





2023 haben sich über 10.000 Personen aus mehr als 100 Organisationen mit troodi Lernprogrammen weitergebildet. Hier ein Überblick über die am häufigsten genutzten Lernprogramme und ihre Entwicklung zum Vorjahr.

1	Erfolgreich Feedback geben und nehmen	↑ 1
2	Bewusst und wirkungsvoll kommunizieren	↓ 1
3	Resilienz – Widerstandsfähigkeit stärken	↑ 4
4	Winning Teams – Teams verstehen und entwickeln	neu*
5	Self Care – Gelingender Umgang mit Stress und Burnout-Prävention	neu*
6	Unconscious Bias – Unbewusste Voreingenommenheiten erkennen und reduzieren	neu*
7	Führungsgespräche – Souverän und erfolgreich im 1:1	↓ 1
8	Führen im Coaching Modus	neu*
9	Führen in Veränderung	neu*
10	Caring & Daring Leadership – Mitarbeitende fördern und fordern	neu*

\*2023 neu in den Top 10 vertreten

**Kommunikation  
bleibt wichtigstes  
Thema.  
Gesundheit  
und Diversity  
gewinnen an  
Bedeutung.**



## KOMMUNIKATION

---

Wie schon im Vorjahr kommen im Jahr 2023 die beiden am häufigsten eingesetzten Lernprogramme aus dem Themencluster Kommunikation.

Als übergreifende Meta-Kompetenz bleibt Kommunikation sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden unserer Kundenorganisationen der **wichtigste Future Skill**. In einer zunehmend vernetzten und digitalisierten Welt sind eine klare Ausdrucksweise, empathisches Zuhören und digitale Kommunikationsfähigkeiten **von entscheidender Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit**.





### Erfolgreich Feedback geben und nehmen

★★★★☆ 4,46 Sterne

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



### Bewusst und wirkungsvoll kommunizieren

★★★★☆ 4,57 Sterne

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



### Führungsgespräche – Souverän und erfolgreich im 1:1

★★★★☆ 4,58 Sterne

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

**Feedback und Bewusste Kommunikation sind die beiden am häufigsten eingesetzten Lernprogramme.**

In den troodi Lernprogrammen liegt der Fokus auf der Reflexion des eigenen Kommunikationsstils und der Entwicklung einer empathischen, zugewandten und transparenten Kommunikation auf Augenhöhe.

## FÜHRUNG

---

Mit vier Lernprogrammen ist das Thema Führung das am häufigsten in den Top 10 vertretene Cluster. Besonders spannend: Drei dieser Führungsprogramme sind **neu in den Top 10** vertreten.

Hier zeigt sich eine Veränderung in den Führungsthemen hin zu den Themen Psychological Safety (Caring & Daring Leadership) und dem passenden Führungsverhalten **in Zeiten von Unsicherheit und disruptiven Veränderungen** (Führen in Veränderungen).

Im Kontext von großen Herausforderungen wie der wirtschaftlichen Rezession in Deutschland, unsicheren Lieferketten im Kontext von Pandemie und geopolitischen Spannungen sowie globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel setzen Organisationen darauf, ihre Führungskräfte für den Umgang mit diesen multiplen Krisen fit zu machen.<sup>1</sup>





★★★★☆ 4,55 Sterne

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



★★★★☆ 4,64 Sterne

Lerninhalte: Veränderungsdynamiken, Vorbereitung von Veränderungsprozessen, Identifizierung von Stolpersteinen, Umgang mit Widerständen, Veränderungsresilienz



★★★★☆ 4,45 Sterne

Lerninhalte: Tipps, Tools und Methoden für den Coaching-Prozess, Integration in den Führungsalltag, Verbesserung von Zuhören und Empathiefähigkeit



★★★★☆ 4,55 Sterne

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

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

## GESUNDHEIT

---

Deutlich an Bedeutung gewonnen hat bei unseren Kundenorganisationen im Jahr 2023 das Thema Gesundheit, welches mit zwei Lernprogrammen in den Top 10 vertreten ist.

Das Jahr 2023 verzeichnet voraussichtlich die höchste Anzahl an krankheitsbedingten Fehltagen seit einem Vierteljahrhundert.<sup>2</sup> Unternehmen erkennen zunehmend die **Wichtigkeit von Präventionsmaßnahmen** und setzen verstärkt auf Personalentwicklungsinitiativen zur **Förderung individueller und organisationaler Resilienz**.





### **Resilienz – Widerstandsfähigkeit stärken**

★★★★☆ 4,43 Sterne

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



### **Self Care – Gelingender Umgang mit Stress und Burnout-Prävention**

★★★★☆ 4,44 Sterne

Lerninhalte: Sensibilisierung für Stress, Burnout und Präventionsmöglichkeiten, Reduktion von Stressquellen, Entwicklung von mentalen Stressbewältigungskompetenzen

## **Resilienz und Self Care gewinnen an Bedeutung.**

Unsere troodi Lernprogramme setzen auf mehreren Ebenen an und konzentrieren sich auf die Reduzierung von Stressoren, die Entwicklung von Bewältigungsstrategien sowie auf Techniken zur Förderung des Ausgleichs und aktiver Regeneration.



Immer mehr Organisationen erkennen das **Potenzial**, welches in der **Förderung einer diversen und inklusiven Unternehmenskultur** liegt. Unconscious Bias Trainings und andere DEIB-Maßnahmen helfen dabei, Vorurteile und unbewusste Voreingenommenheiten zu erkennen und zu reduzieren. Dadurch kann Diskriminierung verhindert und Innovation und Kreativität gefördert werden.<sup>3</sup>



★★★★☆ 4,67 Sterne

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

Unser in Zusammenarbeit mit Rea Eldem von IN-VISIBLE entwickeltes Lernprogramm bietet praktische Übungen zur Selbstreflexion sowie konkrete Maßnahmen zur Reduzierung von Unconscious Bias und zur Implementierung struktureller Veränderungen.

**Neu in den Top 10 vertreten ist unser Lernprogramm zu Unconscious Bias.**



Neue Formen der Arbeit stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen in der Leitung von Teams. Sie müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder integrieren sowie den Teamzusammenhalt und die persönliche Identifikation fördern – **trotz räumlicher Distanz**. Das Lernprogramm „Digital-Leadership“ vermittelt Tools und Techniken, um die Motivation von Mitarbeitenden zu steigern, Vertrauen aufzubauen und Sicherheit im eigenen Führungsverhalten im remote und hybriden Setting zu erlangen.



★★★★☆ 4,86 Sterne

Lerninhalte: Situative Führung und Führungskommunikation remote und hybrid, Bedürfnisse, Motivation und Vertrauen, Analyse von Strukturen, Prozessen und Abläufen

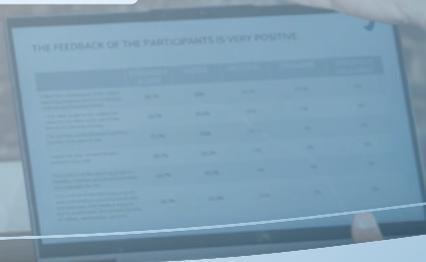
**„Im hybriden und virtuellen Führungskontext muss ich als Führungskraft mein Führungsverhalten noch bewusster steuern, um trotz größerer Distanz zu verstehen, was meine einzelnen Teammitglieder gerade brauchen.“**

Philip Schwidetzki, Führungskräfte-Coach & Geschäftsführer troodi

**Von über 100 Lernprogrammen hat Digital Leadership im Jahr 2023 die beste Bewertung erhalten.**



# L&D TRENDS 2024





In unserer Befragung von 139 L&D Professionals lassen sich fünf Top Trends identifizieren. Am stärksten an Bedeutung gewonnen hat das Thema Künstliche Intelligenz.

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

---

2023 war das Jahr, in dem mit ChatGPT Künstliche Intelligenz (KI) Einzug in die meisten Büros in Deutschland hielt. Für das Jahr 2024 sehen unsere Studienteilnehmenden KI als den wichtigsten Trend im Bereich der Personalentwicklung an. Die **Einsatzmöglichkeiten sind denkbar breit**. Von Datenauswertung zur Identifizierung von Lernbedarfen über die KI-gestützte Entwicklung von Lernkursen bis hin zu digitalen KI-Lerncoaches. Im gesamten Zyklus der Personalentwicklung finden sich Anwendungsmöglichkeiten.

Gleichzeitig bleibt Personalentwicklung ein „**People Business**“. In 2024 wird sich zeigen, wie in der Praxis eine Balance zwischen der Nutzung Künstlicher Intelligenz und der Berücksichtigung von menschlichen Bedürfnissen nach sozialem Austausch und persönlichem Kontakt erreicht werden kann.



## INDIVIDUALISIERTE LERNANGEBOTE

---

Auch die Bedeutsamkeit von individualisierten Lernangeboten ist im Vergleich zu 2023 gestiegen. Sie berücksichtigen die **spezifischen Lernbedürfnisse** jedes einzelnen Mitarbeitenden und erhöhen so die Wirksamkeit und Effizienz der Maßnahmen. Durch die Steigerung der **persönlichen Relevanz** der Inhalte wird auch die Lernmotivation der Zielgruppe erhöht. Künstliche Intelligenz kann bei der Erstellung individueller Lernpfade unterstützen und somit trotz hoher Spezifität den Aufwand für die Personalentwicklung gering halten.

## SKILL-BASIERTES LERNEN

---

Individualisierte Lernangebote sind dann besonders effektiv, wenn sie konkrete Lücken identifizieren und Lernende beim Erwerb praxisrelevanter Fähigkeiten unterstützen. Breit aufgestellte, statische Kompetenzmodelle können mit den Anforderungen der dynamischen Arbeitswelt häufig nicht mithalten. Als Alternative empfiehlt sich ein **Fokus auf rollenspezifische Skills**, die sich kontinuierlich verändern und weiterentwickeln können. Eine holistische Lernstrategie fördert sowohl **langfristige Kernkompetenzen** (z. B. Entscheidungsfähigkeit oder Eigenverantwortung), als auch **dynamische anwendungsorientierte Skills** (z. B. Führen von Feedbackgesprächen).

## SELBSTGESTEUERTES LERNEN

---

Selbstgesteuertes Lernen bleibt ein wichtiger L&D Top Trend. Es zeigt sich ein klarer Trend weg von einer steuernden und kontrollierenden Personalentwicklung hin zu einer **empowernden und unterstützenden** „Hilfe zur Selbsthilfe“. Anstatt Mitarbeitenden zu sagen, was sie lernen müssen und den Lernerfolg zu messen, sehen sich Personalentwickler\*innen in der Rolle, Mitarbeitende darin zu unterstützen, die eigenen Lernbedarfe zu identifizieren und **eigenverantwortlich** ihren individuellen Lernprozess zu gestalten. Zentral dabei sind die Entwicklung einer organisationalen Lernkultur und die aktive Förderung von individuellen Lernkompetenzen.

## MICRO LEARNING

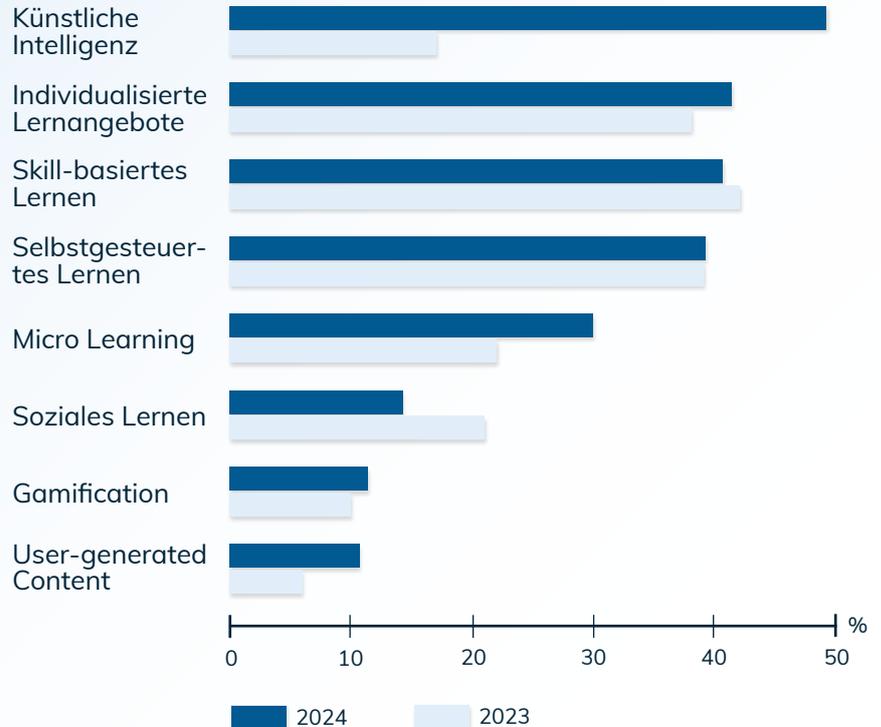
---

Ein weiterer häufig genannter Trend ist Micro Learning – die Nutzung von **kurzen, bedarfsorientierten Lernelementen**. Beispielhaft dafür sind kurze Videos, Infografiken, Quizfragen, Textblöcke oder interaktive Module. Diese kurzen Lernformate können leicht in den Alltag integriert werden und ermöglichen eine **hohe Flexibilität**. Eine ganzheitliche Lernstrategie umfasst sowohl Micro Learning (schnelles, flexibles und fokussiertes Lernen in kleinen Einheiten) als auch Makro Learning (umfassendes, tiefes Lernen und die Entwicklung komplexer Fähigkeiten).





## Die wichtigsten Trends im L&D Bereich im Jahr 2023 und 2024 im Vergleich.



Ebenfalls genannt wurden Erlebnisorientiertes Lernen (Serious Games), Lern-Chatbots, Virtual/Augmented Reality, Lernökosysteme, Learning Analytics und Metaverse.



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



## NACHHALTIGE WIRKSAMKEIT

---

Als Herausforderung im Jahr 2024 wird am häufigsten die Nachhaltigkeit der eingesetzten L&D Maßnahmen genannt. Wenn ich als Personalentwicklung mehr Verantwortung an die Lernenden abgebe (Stichwort selbstgesteuertes Lernen), wie kann ich gleichzeitig sicherstellen, dass

1. überhaupt gelernt wird?
2. das Richtige gelernt wird?
3. das Gelernte auch praktisch angewendet wird?

Diese **Verschiebung der Verantwortung** über das Lernen hin zu den Lernenden führt zu neuen Herausforderungen für Personalentwickler\*innen. Zentrale Elemente zur Sicherung der Nachhaltigkeit von selbstgesteuertem Lernen sind die Förderung einer **intrinsischen Lernmotivation** sowie die Entwicklung einer **aktiven Lernkultur** in der Organisation.





## LERNMOTIVATION UND LERNKULTUR

---

L&D Maßnahmen sind dann wirksam, wenn sie auf fruchtbaren Boden fallen – also wenn Lernende intrinsisch motiviert sind und durch ihr organisationales Umfeld **in ihrer Lernentwicklung bestärkt** werden. Notwendige Bedingung für eine nachhaltige Wirksamkeit sind also die Förderung der **individuellen Lernkompetenz und Motivation**, sowie die Förderung einer aktiv gelebten **organisationalen Lernkultur**.

## INTERNES ANSEHEN VON L&D

---

Im Trend Report 2023 war das Überzeugen von Stakeholdern mit 28 % noch Spitzenreiter bei den Herausforderungen. In der aktuellen Befragung landete es mit 14 % im Mittelfeld. Das kann als Hinweis auf eine **gestiegene Reputation von L&D** in der Organisation gewertet werden.





## Die größten L&D Herausforderungen 2024



Was ist die größte L&D Herausforderung im Jahr 2024?



# DIE TOP L&D THEMEN 2024





## Die Top Themen im Jahr 2024.

### **Führung, Kommunikation, Veränderungskompetenz, Digitale Kompetenz & Mentale Gesundheit**

Mehr als 2/3 der Befragten nennen Leadership als eines ihrer drei Top Themen 2024. Führungskräfte haben eine **Hebelwirkung** auf die gesamte Organisation und ihre Mitarbeitenden. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von multiplen Krisen und virtueller bzw. hybrider Zusammenarbeit weiter an. Demzufolge wird die **Vermittlung von Führungskompetenzen** als wichtigstes L&D-Thema angesehen.

Neben Führung werden Kommunikation und Mentale Gesundheit als wichtige inhaltliche Themen benannt. Dies waren bereits im Jahr 2023 die drei am häufigsten bei troodi angefragten Themenbereiche. Ergänzt wird dies durch Veränderungskompetenz und die Entwicklung eines digitalen Mind- und Skillsets.



## Die Top 5 L&D Themen in 2024

	<b>Führungskompetenzen</b>	66,91 %
	<b>Kommunikation</b>	29,50 %
	<b>Veränderungskompetenzen</b>	28,78 %
	<b>Digitales Mindset &amp; Kompetenzen</b>	23,02 %
	<b>Mentale Gesundheit</b>	20,86 %

Bei dieser Frage waren drei Nennungen pro Person möglich.



# **DIE MEISTGENUTZTEN TRAININGSFORMATE**

## Die meistgenutzten Trainingsformate

Die von uns befragten Organisationen arbeiten am häufigsten mit digitalen Lernformaten. Digitales Lernen ermöglicht die Umsetzung der wichtigsten Trends im Jahr 2024: KI-unterstützte, personalisierte und selbstgesteuerte Lernformate, die auf den Erwerb von konkreten und praxisrelevanten Skills abzielen. Blended, Präsenz und virtuelle Formate liegen in etwa gleichauf. Alle drei Lernformate spielen eine wichtige Rolle im organisationalen Lernen und bieten jeweils spezifische Vor- und Nachteile, die gegeneinander abgewogen werden müssen.



**Digitales Lernen**

1,97



**Blended Learning**

2,64



**Präsenz Training**

2,67



**Virtuelles Training**

2,72

Bei dieser Frage haben die Teilnehmenden der Umfrage die Trainingsformate auf Platz 1 bis 4 eingeordnet.





## Zusammenfassung

139 Personalentwickler\*innen haben sich an der L&D Trend Survey 2024 beteiligt. Aus ihren Antworten lassen sich vier zentrale Erkenntnisse zusammenfassen:

- 1 Künstliche Intelligenz als wichtigster Trend:**  
KI steht an der Spitze der L&D Trends für das Jahr 2024. KI treibt die Entwicklung innovativer Lernstrategien voran und besitzt das Potenzial, die Art wie wir Wissen vermitteln und aufnehmen zu revolutionieren.
- 2 Nachhaltigkeit als zentrale Herausforderung:**  
Die Langfristigkeit und Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen rückt ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Es geht darum, nachhaltige und wirkungsvolle Lernwege zu schaffen, die langfristigen Erfolg sichern.
- 3 Führungskräfte als kritische Einflussgröße:**  
Führungskräfte werden als entscheidender Faktor für erfolgreiche L&D Initiativen gesehen. Ihre Rolle bei der Förderung einer Lernkultur und der Umsetzung von Lernstrategien sowie dem Umgang mit wichtigen Themen wie Mental Health und DEIB ist unerlässlich.
- 4 Digitales Lernen als Standard:**  
Digitale Lernformate sind aus einer ganzheitlich aufgestellten Personalentwicklungsstrategie nicht mehr wegzudenken. Sie bieten flexible, vielseitige und zugängliche Möglichkeiten für kontinuierliche Weiterbildung.



## ÜBER TROODI

Troodi wurde Anfang 2020 gegründet, mit dem Ziel, die Chancen der Digitalisierung für die Personal- und Organisationsentwicklung zu nutzen. Troodi entwickelt hochwertige Personalentwicklungslösungen, die Organisationen bei der Potenzialentfaltung ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

Mit digitalen Lernprogrammen und Blended Learning Journeys vermitteln wir Fach- und Führungskräften die wichtigsten Zukunftskompetenzen. Dabei legen wir Wert auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und wirkungsvolle, interaktive Trainings mit Expert\*innen.

Wir streben danach, digitale und blended Lern-erfahrungen 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



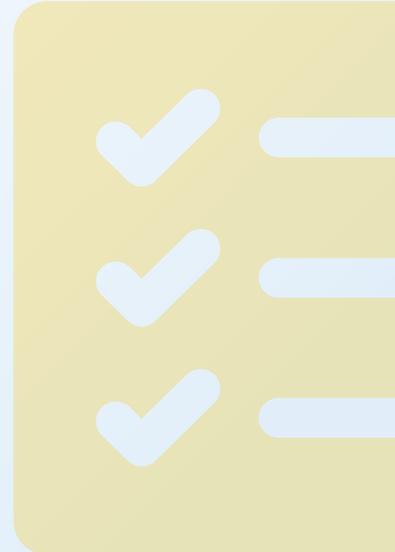
## QUELLEN

---

<sup>1</sup> World Economic Forum (2024). Global Risks Report 2024.

<sup>2</sup> DAK Gesundheit (2023). Krankenstand: Erneuter Anstieg der Psych-Fehltage.

<sup>3</sup> International Labour Organization (2022). Transforming enterprises through diversity and inclusion. International Labour Office.





## KONTAKT

---

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



-  L&D Consulting Team
-  [hello@troodi.de](mailto:hello@troodi.de)
-  +49 221 56095669
-  Zur Terminbuchung
-  troodi GmbH  
Lichtstr. 25  
50825 Köln



Mehr Informationen auf

[www.troodi.de](http://www.troodi.de)

Abonniere unseren

[Newsletter](#)

Folge uns auf

