

FUTURE SKILLS - FUTURE LEARN- ING

Eine Kooperationsstudie von:



Kienbaum



Institut **Kienbaum@ISM**
Leadership & Transformation

Vorwort	3
Executive Summary	4
01 Einleitung	7
02 Stichprobenbeschreibung	13
03 Future Skills	18
Strategisches Kompetenzmanagement	19
Kompetenzen und Entwicklungspotenzial	23
04 Future Learning	27
Corporate Learning	28
Lernformate	30
Lernmethoden	32
Lerninhalte	33
Lernerleben	36
Lernerwartungen	40
05 Strategie, Performance und Produktivität	43
Skill-Gap	44
Definition	45
Strategie	46
Personalmaßnahmen	49
Zufriedenheit	50
06 Lernerleben seit Corona	52
07 Fazit und Implikationen	55
Quellen	60
Glossar	61
Appendix	63



DR. SEBASTIAN DETTMERS
CEO STEPSTONE GMBH



PROF. DR. WALTER JOCHMANN
MANAGING DIRECTOR UND PARTNER
KIENBAUM CONSULTANTS INTERNATIONAL GMBH

Der Arbeitsmarkt erlebt eine Zeitenwende. Nach fast einem Jahrhundert des Wachstums wird die Arbeitsbevölkerung in Deutschland schrumpfen. In den nächsten zehn Jahren werden fünf Millionen Menschen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Das ist eine ernste Gefahr für das Wirtschaftswachstum hierzulande. Gleichzeitig beschleunigt sich die digitale Revolution von Geschäftsmodellen, Jobs und Arbeitsformen immer weiter – durch die Pandemie zusätzlich angeheizt. Automatisierung und Digitalisierung versprechen die Produktivitätssprünge, die das Problem knapper Talente lösen können. Aber hierfür braucht es umso dringender die richtigen Köpfe. Für den Erfolg von Unternehmen wird eine entscheidende Frage deshalb immer wichtiger: Habe ich die richtigen Mitarbeiter*innen mit den richtigen Kompetenzen?

Noch haben viele Menschen einen Job, in dem sie ihre Fähigkeiten nicht optimal einbringen können. Deutschland braucht deshalb eine Disruption des Arbeitsmarktes. Entscheidend dafür sind Flexibilität, mehr Durchlässigkeit und: Weiterbildung, Corporate Learning. Die richtigen Kompetenzen zu identifizieren und zu entwickeln, stellt eine zentrale strategische Aufgabe von Unternehmen dar, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Doch auch Arbeitnehmer*innen müssen sich anpassen. Der permanente Wandel verlangt kontinuierliche Weiterentwicklung, um am Arbeitsmarkt der Zukunft konkurrenzfähig zu sein. Es entstehen stetig neue Möglichkeiten und Anforderungen. Kompetenzen im Umgang mit Daten, digitalen Technologien und Zusammenarbeit bzw. Führung gehören zur Grundvoraussetzung, um diese zu bewältigen.

Viele Unternehmen stehen allerdings mit der Definition und der Entwicklung der erfolgskritischen Kompetenzen der Zukunft noch am Anfang. Grund genug für die Jobplattform StepStone, zusammen mit der Personal- und Managementberatung Kienbaum und ihrem hauseigenem Kienbaum Institut @ ISM der Frage auf den Grund zu gehen, welche Kompetenzen zukünftig entscheidend sind und wie das Corporate Learning der Zukunft schon bald zum Erfolgsgaranten wird.

In der vorliegenden Studie haben wir über 3.000 Fach- und Führungskräfte in Deutschland zu Zukunftskompetenzen und Corporate Learning befragt.

Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Zentrale Erkenntnisse und Methodik

FUTURE SKILLS

Zukunftskompetenzen sind relevant, aber nicht klar definiert

Die Mehrheit der Befragten in Deutschland ist sich der Relevanz von Zukunftskompetenzen bewusst, aber nur 20% geben an, dass es in ihrem Unternehmen eine klare Definition dieser Kompetenzen gibt.

Digitalisierung treibt den Skill-Gap

Mehr als die Hälfte (59%) der Befragten sieht ihr Unternehmen mit einem Skill-Gap konfrontiert und sogar 64% der Führungskräfte und Personaler*innen erwarten, dass dieser sich weiter vergrößert. Talente fehlen den Organisationen insbesondere im Bereich IT & Datenanalyse. Die Gründe des Skill-Gap sehen die Befragten im War for Talent, in der Digitalisierung und digitalen Technologien.

Recruiting, Re- und Upskilling sind die Personalmaßnahmen der Wahl, um den Skill-Gap zu schließen

Konzerne favorisieren **Recruiting und Upskilling**, während mittelgroße und kleine Unternehmen stärker auf Weiterbildung in Form von Up- und Reskilling setzen.

Top 10 Zukunftskompetenzen ergeben sich primär aus digitalen Kompetenzen sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft

Die Top 10 Zukunftskompetenzen sind digitale Kommunikation, lebenslanges Lernen/Lernagilität, Veränderungsbereitschaft/Anpassungsfähigkeit, digitale Anwendungskompetenz, Kundenzentriertheit, Digitalstrategie, Problemlösekompetenz, virtuelles Arbeiten, interpersonelle Zusammenarbeit und technisches Grundverständnis.

Entwicklungsbedarf insbesondere in Kompetenzen mit Digitalbezug

Individueller Entwicklungsbedarf zeigt sich überwiegend in Zukunftskompetenzen mit Digitalbezug – unterscheidet sich jedoch teilweise zwischen Fach- und Führungskräften.

Klare Definition der Zukunftskompetenzen begünstigt insbesondere Innovationsleistung und Unternehmensperformance

Die Unternehmensperformance ist signifikant höher in Unternehmen, die ihre erfolgskritischen Zukunftskompetenzen klar definiert haben. Das betrifft im Besonderen die Innovationsleistung sowie die Gesamtperformance des Unternehmens.

FUTURE LEARNING

Corporate Learning ist formal, generalisiert und nur bedingt strategisch

Die Mehrheit der Befragten (79%) beschreibt das Lernen als eher **formal** und weitere 70% erleben das Lernen als eher **generalisiert**. Knapp 37% geben an, dass das Lernen nicht an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist.

Lernformate: mehr persönliche Entwicklung und virtuelle Formate gewünscht

Knapp jede zweite Fach- und Führungskraft wünscht sich Coaching in Präsenz und mehr als jede dritte Mentoring. In Bezug auf Gruppen- und Vernetzungsformate wünschen sich die Befragten mehr virtuelle Formate.

Lernmethoden: kaum digitale und individualisierte Lernmethoden

Entgegen dem Wunsch der Befragten werden in kaum mehr als jedem vierten Unternehmen digitale und individualisierte Lernmethoden eingesetzt.

Lerninhalte adressieren den Skill-Gap

Die Lerninhalte der nächsten 5 Jahre scheinen auf die Schließung des Skill-Gap ausgerichtet zu sein. (Digitale) Führung, Digitalthemen und klassisches Management stehen auf den Prioritätenlisten von Top-Management, mittlerem Management sowie Fachkräften und Spezialist*innen.

Generelle Unzufriedenheit mit dem Lern- und Entwicklungsangebot

Mehr als die Hälfte der befragten Arbeitnehmer*innen ist eher unzufrieden mit der Qualität (58%) und Vielfalt (65%) der Lern- und Entwicklungsangebote sowie dem Angebot an digitalen (62%) und nicht-digitalen (58%) Lernformaten. Diese Unzufriedenheit ist signifikant geringer, wenn es Angebote zum eigenverantwortlichen Lernen gibt.

Covid-19 hat das Lern- und Entwicklungsangebot ausgebremst

Die Lern- und Entwicklungsformate sind pandemiebedingt zwar digitaler geworden, ihre Qualität und das Angebot haben jedoch abgenommen. Der negative Pandemie-Effekt ist weniger stark, wenn es Angebote zum **eigenverantwortlichen Lernen** gibt.

Arbeitnehmer*innen fokussieren eigenverantwortliches Lernen

Mehr als die Hälfte der Befragten sieht sich selbst in der Verantwortung für ihren Kompetenzerwerb. Die Teilnehmer*innen wünschen sich außerdem mehr Unterstützung, Transparenz und Eigenständigkeit in der Gestaltung der Lern- und Entwicklungsangebote.

Strategische Ausrichtung des Corporate Learning begünstigt insbesondere Innovationsleistung, Gesamtperformance und digitale Transformation

Ist das Corporate Learning stark an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, wird die Unternehmensperformance signifikant höher eingeschätzt. Das gilt insbesondere für die Innovationsleistung, Gesamtperformance und digitale Transformation des Unternehmens. Auch die Zufriedenheit mit dem Lern- & Entwicklungsangebot geht mit erhöhter Unternehmensperformance einher.



Über die Studie

Die Online-Jobplattform StepStone und das Kienbaum Institut @ ISM, die Forschungseinrichtung des Beratungsunternehmens Kienbaum, haben in einer gemeinsamen Studie im März 2021 untersucht, wie es um die Zukunftskompetenzen und das Corporate Learning in Deutschland steht. An der Befragung nahmen insgesamt ca. 8.000 Menschen teil. In der der Analyse zugrunde liegenden Stichprobe wurden die Antworten von 3.000 Fach- und Führungskräften aus Unternehmen in Deutschland ausgewertet. Die Stichprobe ist repräsentativ für die Erwerbsbevölkerung in Deutschland.

Der deutschsprachige Fragebogen umfasste sowohl Items zur Selbsteinschätzung der Teilnehmer*innen als auch Items zur Fremdbewertung ihres*r Arbeitgebers*in. Der Großteil der Fragen wurde mittels Einfach- bzw. Mehrfachauswahlformaten, mehrstufiger Likert-Skalen oder visueller Analogskalen abgefragt.

EINLEITUNG

Future Skills & Future Learning

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Digitale Technologien wie künstliche Intelligenz oder Robotik, Megatrends wie der demografische Wandel, New Work oder unvorhersehbare Entwicklungen wie die Pandemie gestalten die Zukunft der Arbeit¹. In der Folge wird die Arbeitswelt komplexer und unvorhersehbarer und stellt Organisationen und ihre Manager*innen vor anspruchsvolle Herausforderungen.

Bereits Ende des 20. Jahrhunderts stellten Chambers et al.² in ihrem berühmten Artikel „The War for Talent“ fest, dass eine rasante Technologisierung und eine zunehmende Angleichung der Märkte einen War for Talent entfachte, da Unternehmen vermehrt auf dieselben Mitarbeiter*innen und deren (Experten-)Wissen angewiesen waren, um wettbewerbsfähig zu sein.

Aktuelle Studien legen nahe, dass sich der War for Talent weiter verschärft. Diese Intensivierung ist in erster Linie auf technologische Entwicklungen auf dem Gebiet der Datentechnologie, künstlichen Intelligenz und Robotik zurückzuführen, die insbesondere physische Arbeit und Routinetätigkeiten zunehmend automatisieren können³.

Für die Zukunft der Arbeit bedeutet diese Entwicklung, dass Job-Profile ganz oder teilweise von Technologien abgelöst werden sowie dass insgesamt eine zunehmende Verschmelzung von Menschen, Technologie und Algorithmen die Zukunft der Arbeit bestimmen wird. Menschen werden zukünftig stärker wertschöpfend arbeiten und der Anteil an Wissensarbeiter*innen wird weiter steigen⁵. Daten und Talente sind die neuen Erfolgsfaktoren moderner Unternehmen⁶.

Zu einem ähnlichen Schluss kommt das Economist Intelligence Unit⁷: Technologien und Skills sind demnach die größten Treiber für eine Workforce Transformation, das heißt eine tiefgreifende Transformation der Job- und Kompetenzlandschaft im Unternehmen. Organisationen stellen sich deshalb die Frage, wie die Workforce der Zukunft aussieht. Neben der generellen Frage, welche Job-Profile automatisierungsbedingt wegfallen und welche Job-Profile für die Zukunft erfolgskritisch sind, geht es insbesondere darum, welche Zukunftskompetenzen (engl. Future Skills) an diese Job-Profile gekoppelt sind.

- > **Welche Kompetenzen machen Arbeitnehmer*innen und Organisationen zukünftig erfolgreich?**
- > **Wie können Organisationen diese Kompetenzen sicherstellen?**

Antworten auf diesen Fragen bieten Erkenntnisse verschiedener Studien.

Kienbaum und das Institut für Beschäftigung und Employability⁵ haben in Fallstudien mit 20 hochrangigen (Personal-)Entscheider*innen unter anderem herausgearbeitet, dass überfachliche Kompetenzen (cross-funktionale und Verhaltenskompetenzen) und **Mindset** stärker an Bedeutung gewinnen, während **funktionale Kompetenzen** dagegen an Bedeutung verlieren werden.

In Kooperation mit StepStone⁸ konnte das Kienbaum Institut @ ISM bereits im vergangenen Jahr in einer Befragung von 8.500 Fach- und Führungskräften zeigen, dass unter anderem Lernbereitschaft, Flexibilität und Problemlösekompetenz zu den wichtigsten Zukunftskompetenzen zählen. Ein Trend, der in Studien des World Economic Forum⁴ bestätigt werden kann.

Zukunftskompetenzen

In dieser Studie adressieren wir insbesondere Kompetenzen, die vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Digitalisierung und den daraus resultierenden Anforderungen entscheidend sind. Diese verstehen wir allgemein als Zukunftskompetenzen (engl. Future Skills).

Skill-Gap

Unter einem Skill-Gap verstehen wir, dass die derzeit im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen nicht oder nicht vollständig die Kompetenzanforderungen für den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit in den kommenden 5-10 Jahren abdecken.

Darüber hinaus gewinnen aber auch insbesondere digitale Kompetenzen verstärkt an Bedeutung⁹. So schätzen der Stifterverband und McKinsey¹⁰, dass bis 2023 700.000 Personen mit vertieften technologischen Fähigkeiten benötigt werden. Die von Kienbaum und StepStone Befragten bestätigen diesen Trend, da 90% von ihnen sicher sind, zukünftig auf digitale Kompetenzen angewiesen zu sein.

Die Studie von Kienbaum und dem Institut für Beschäftigung und Employability⁵ arbeitet zusätzlich die enorme Relevanz der Mitarbeiter*innenqualifizierung heraus, um die notwendigen Zukunftskompetenzen aufzubauen. Reskilling und Upskilling werden zum Imperativ anstehender Workforce Transformation¹¹. Der digitale Lernanbieter Udemy¹² berichtet von einem Anstieg des Upskilling im Jahr 2020 von +24% gegenüber dem Vorjahr. Udemy führt weiter aus, dass 62% der Lern- und Entwicklungsmaßnahmen das Ziel haben, den Skill-Gap zu schließen.

Future Skills & Future Learning

Das Institut der deutschen Wirtschaft¹³ betont, dass 79% der Unternehmen erwarten, dass Mitarbeiter*innen in den kommenden fünf Jahren neue Kompetenzen durch veränderte Tätigkeiten benötigen. Die Qualifizierung der Mitarbeiter*innen über Lernen und Entwicklung im Unternehmen ist deshalb von zentraler Bedeutung und geht Hand in Hand mit einem zukunftsgerichteten und strategischen Kompetenzmanagement, um potenzielle Skill-Gaps im Unternehmen zu schließen.

Doch auch das Lernen in Organisationen erfährt einen Wandel. Moderne Ansätze zu Corporate Learning stellen digitales und personalisiertes Lernen in den Vordergrund¹⁴. Lernen soll nicht mehr nur top-down durch Arbeitgeber*innen stattfinden, sondern auch Mitarbeiter*innen in die Verantwortung ziehen, sich eigenverantwortlich weiterzubilden. Digitale Technologien wie e-Learning, Learning on Demand oder Lernökosysteme ermöglichen diese neue Form des Lernens.

Außerdem soll Lernen ein immanenter Bestandteil des Arbeitsalltags werden und nicht nur auf formale Wissensvermittlung begrenzt sein¹⁵. Der Trend geht weg vom Präsenzlernen hin zu kleineren Wissensblöcken, sogenannten Learning Nuggets, und Inhalten, die von den Mitarbeiter*innen selbst produziert werden (User-generated Content)¹⁴. Informelles Lernen gewinnt so zunehmend an Relevanz.

Der Stellenwert des Corporate Learning entwickelt sich somit positiv von der originären Wahrnehmung als Kostenfaktor hin zu steigender strategischer Relevanz¹⁶.

Begründen lässt sich diese Entwicklung mit dem War for Talent. Unternehmen suchen nach ähnlichen Profilen in den Bereichen IT und Datenanalyse sowie im Bereich agiler und digitaler Kompetenzen. Die Knappheit dieser Talente führt dazu, dass nicht alle Talente und ihre Kompetenzen über Recruiting gewonnen werden können. Qualifizierung durch Up- und Reskilling ist deshalb unvermeidbar, um die erfolgskritischen Kompetenzen zu entwickeln.

Lernen und Entwicklung spielen allerdings nicht nur im Aufbau von Zukunftskompetenzen eine wichtige Rolle, sondern auch im Erhalt dieser. Zum einen müssen Wissen und Kompetenzen in einer volatilen Arbeitswelt permanent aktualisiert werden, zum anderen sind Lern- und Entwicklungsangebote auch ein zunehmend wichtiger Faktor einer wettbewerbsfähigen Employer Brand. Denn die Bedeutung von lebenslangem Lernen ist auch den dringend benötigten Mitarbeiter*innen bewusst. Arbeitnehmer*innen legen vermehrt Wert auf Lernen, wollen sich stetig weiterentwickeln und beziehen das unternehmerische Angebot deshalb als wichtigen Bestandteil in ihre Jobentscheidungen mit ein.

Covid-19 spielt eine moderierende Rolle im Hinblick auf Zukunftskompetenzen und Corporate Learning. Die zunehmende Bedeutung digitaler, flexibler Zusammenarbeit verlangt insbesondere nach digitalen Kompetenzen, die die Produktivität von Arbeitnehmer*innen in mobiler Arbeit positiv beeinflussen¹⁷. Gleichzeitig bedeutet dieses Verlangen auch einen erhöhten Qualifizierungsbedarf, dessen Umsetzung auf digitale Lernformate

Eigenverantwortliches Lernen

Der Begriff des eigenverantwortlichen Lernens stammt aus der Schulpädagogik und bezeichnet ein handlungsorientiertes Lernen mit Fokus auf Problemlösen, Selbsttätigkeit und Eigenverantwortung. Entscheidungskompetenzen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation sollen so gesteigert werden²¹.

Informelles Lernen

Dieser Begriff bezeichnet Lernen ohne ein definiertes Ziel. Das Lernen entsteht als Nebeneffekt anderer Aktivitäten, wie es beispielsweise bei der eigentlichen beruflichen Tätigkeit (on-the-job learning) oder bei Kommunikation der Fall ist. Im weiteren Sinne umfasst informelles Lernen auch soziales Lernen und kollaboratives Lernen²⁰.

und -methoden angewiesen ist¹³. Unternehmen, die bis zum Beginn der Pandemie weder über ausreichend digitale Kompetenzen noch über digitale Lern- und Entwicklungsangebote verfügten, könnten in doppelter Hinsicht negativ von der Pandemie betroffen sein.

Um Organisationen zukunftsfähig auszurichten, bedarf es eines strategischen Kompetenzmanagements. Dieses sollte neben einer unternehmensspezifischen Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen gezielte Maßnahmen zur Entwicklung dieser umfassen.

Ausgehend von den bisherigen Erkenntnissen beabsichtigt die vorliegende Studie, die folgenden Fragen zu untersuchen:

- > **Welche Rolle spielen Zukunftskompetenzen und welche Kompetenzen gewinnen in den nächsten 5–10 Jahren an Bedeutung?**
- > **Wie gestaltet sich das Corporate Learning in Unternehmen in Deutschland?**
- > **Wie hängen Zukunftskompetenzen und Corporate Learning mit Strategie, Performance und Produktivität zusammen?**



Wir werden die demografischen Herausforderungen nur mit mehr Flexibilität bewältigen. Der Jobmarkt wird und muss durchlässiger werden. Wir müssen deshalb mehr in Weiterbildung investieren und eine Weiterentwicklung von Arbeitnehmern außerhalb tradierter Karrierepfade ermöglichen.

Dr. Sebastian Dettmers, CEO StepStone

STICHPROBEN- BESCHREIBUNG

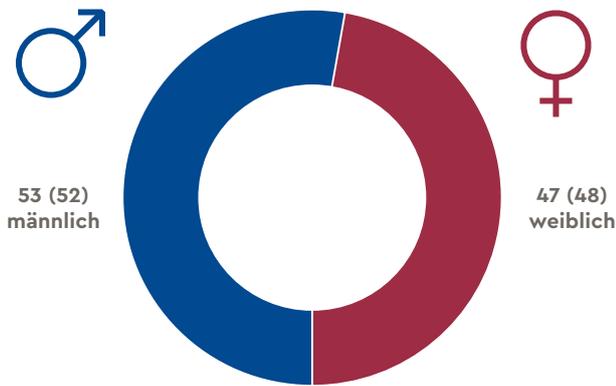
Angaben zur Person

Repräsentativität

Im Zuge der Datenaufbereitung wurden alle unvollständigen Fragebögen exkludiert. Anschließend wurden die Daten mittels der Verteilungen des Mikrozensus von Destatis¹⁸ nach den Merkmalen Geschlecht, Alter und Bildungsgrad quotiert, damit die Daten als repräsentativ für die Erwerbsbevölkerung in Deutschland angesehen werden können.

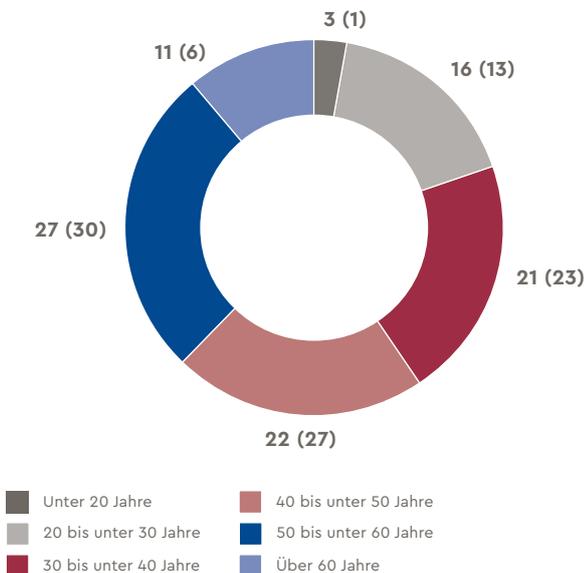
Durch die Quotierung werden insbesondere unter- und überrepräsentierte Merkmale unterschiedlich stark gewichtet. Beispielsweise werden ältere Arbeitnehmer*innen ohne abgeschlossene Berufsausbildung etwas stärker in den Analysen gewichtet als sie in der tatsächlichen Stichprobe vorhanden sind.

ABB. 1 – GESCHLECHT



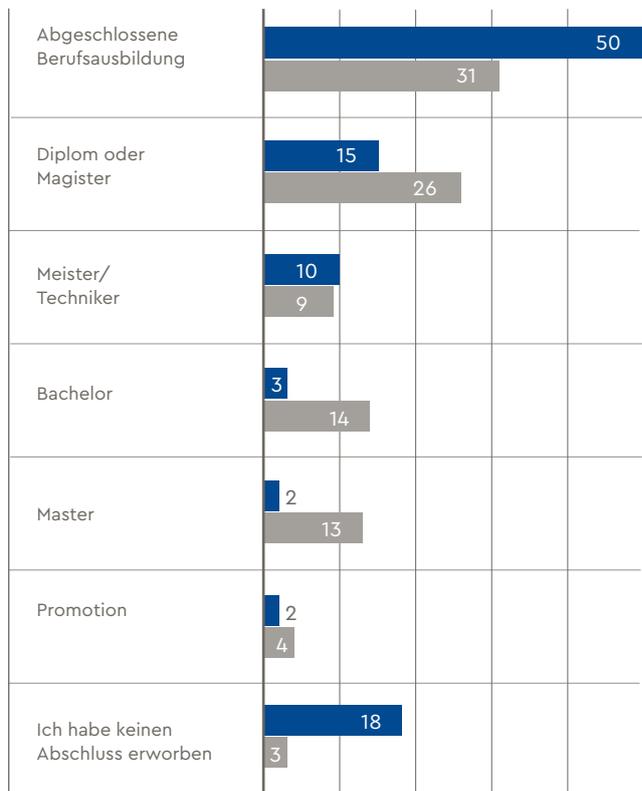
Angaben in Prozent. Unquotierte Werte in Klammern.

ABB. 2 – ALTER



Angaben in Prozent. Unquotierte Werte in Klammern.

ABB. 3 – BILDUNGSGRAD

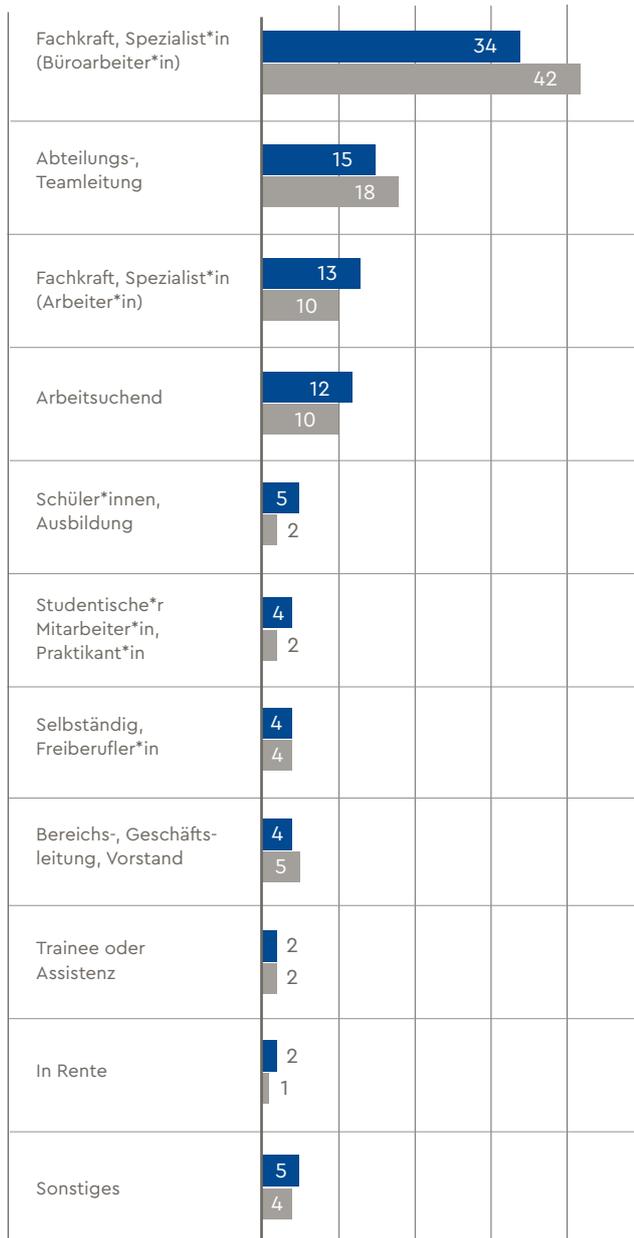


Angaben in Prozent.

■ Quotiert ■ Unquotiert

Angaben zur Position

ABB. 4 – POSITION



Angaben in Prozent.

■ Quotiert ■ Unquotiert

ABB. 5 – ENTSCHEIDER*INNEN*

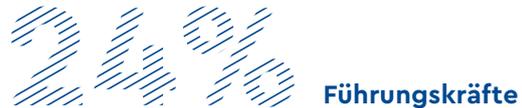
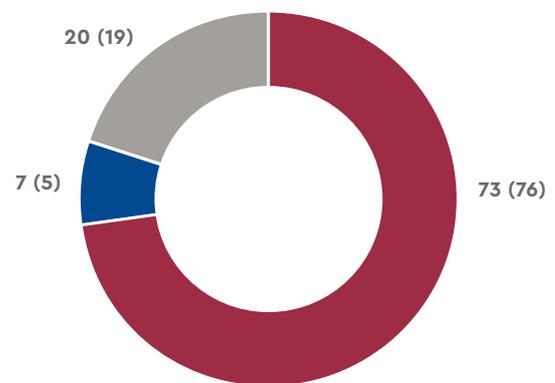


ABB. 6 – BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISS



- Vollzeit (40 Arbeitsstunden pro Woche und mehr)
- Teilzeit (Über 20, aber weniger als 40 Arbeitsstunden pro Woche)
- Teilzeit (Weniger als 20 Arbeitsstunden pro Woche)

Angaben in Prozent. Unquotierte Werte in Klammern.

Bereinigung der Daten

Ferner hat auch ein beachtlicher Teil Arbeitssuchende an der Befragung teilgenommen. Da wir im Folgenden Future Skills und Future Learning in Unternehmen untersuchen, wurden die Kategorien Arbeitssuchende, Selbständige, Freiberufler*innen, In Rente und Sonstiges von der Analyse ausgeschlossen. Nach diesem Ausschluss bestand die Stichprobe aus N = 3.025 Teilnehmer*innen. Davon waren 24% Führungskräfte und 76% Fachkräfte ohne Führungsverantwortung. Rund 14% der Teilnehmer*innen gaben an, in die Personalbeschaffung sowie 25% in das Learning & Development in ihren Unternehmen involviert zu sein.

*Anmerkung: Angaben beziehen sich auf die bereinigte Stichprobe.

Angaben zum Unternehmen

Im Hinblick auf die Unternehmen, in denen die Teilnehmer*innen beschäftigt sind, arbeitet mehr als die Hälfte in Kleinunternehmen, rund ein Viertel in mittelgroßen Unternehmen und 17% in Konzernen.

Die Unternehmen entstammen überwiegend den Branchen Gesundheit & soziale Dienste, Groß- & Einzelhandel, IT & Internet, Maschinen- & Anlagenbau sowie Öffentlicher Dienst & Verbände.

ABB. 7 – BRANCHE (TOP 5)

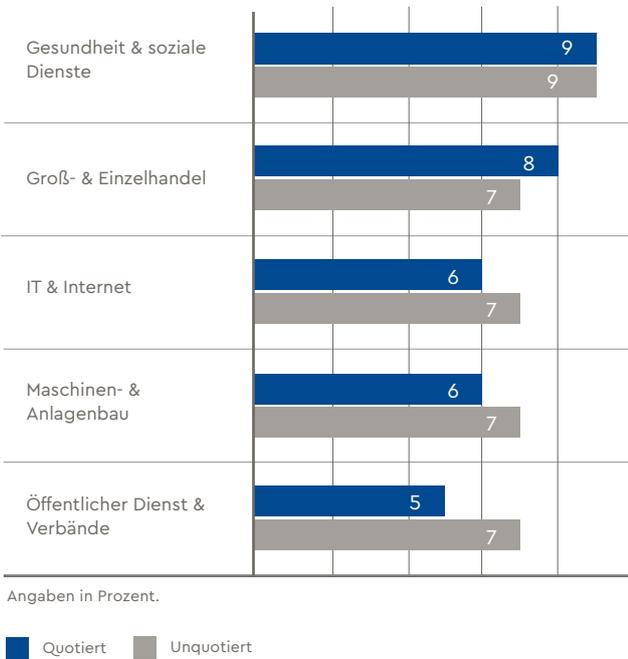
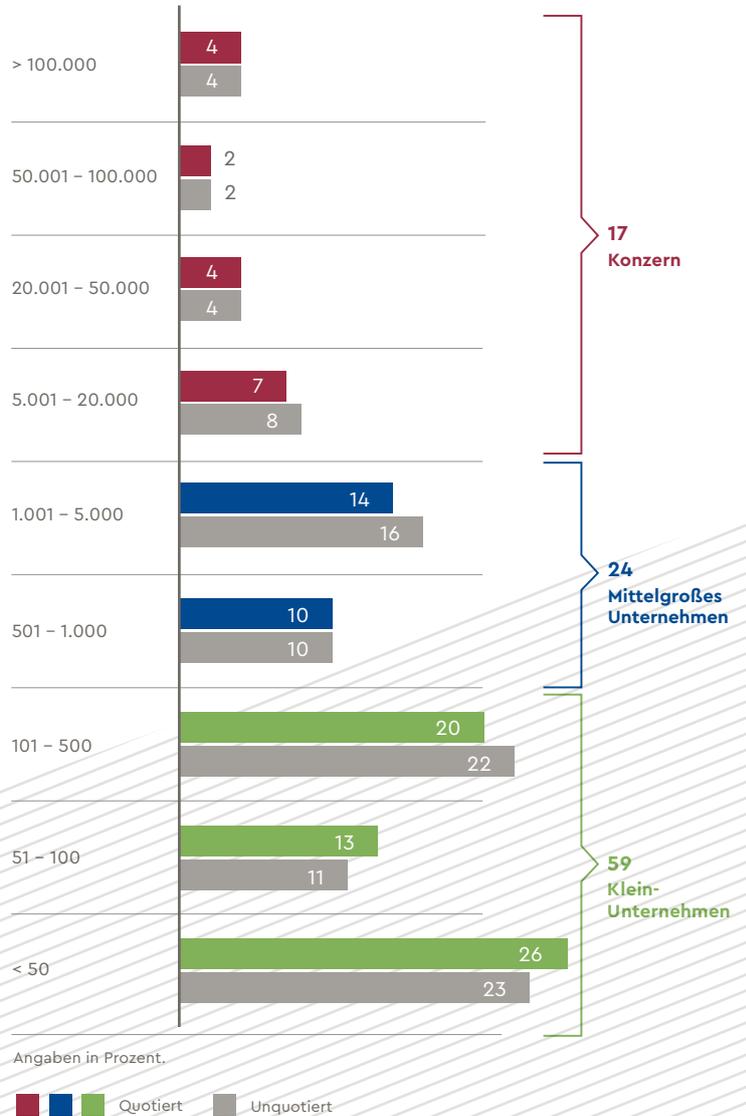


ABB. 8 – MITARBEITER*INNENZAHL





Unsere Kooperationsstudie zeigt uns, dass Talente mit relevanten Zukunftskompetenzen ein Unternehmen erfolgreich machen. Der Aufbau dieses Know-hows wird damit zum strategischen Imperativ für uns alle.

Fabian Kienbaum, CEO Kienbaum

FUTURE SKILLS

Aufbau von Zukunftskompetenzen und Schließung des Skill-Gap als aktuelle Herausforderungen

ABB. 9 – ZUKUNFTSKOMPETENZEN*

63%

Relevanz

halten Zukunftskompetenzen für überaus wichtig für den Unternehmenserfolg.

20%

Definition

berichten von einer klaren Definition der Zukunftskompetenzen in ihrem Unternehmen.

73%

Kommunikation

berichten, dass diese Definition der Zukunftskompetenzen auch kommuniziert wurde.

Zukunftskompetenzen sind wichtig, aber nur wenige Unternehmen haben diese definiert

Unter den Fach- und Führungskräften herrscht Einigkeit, dass Zukunftskompetenzen für den Unternehmenserfolg in den nächsten 5–10 Jahren überaus wichtig sind.

Nur jede*r fünfte Teilnehmer*in berichtet von einer klaren Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen

Allerdings berichten nur 20% der Fach- und Führungskräfte, dass in ihrem Unternehmen eine klare Definition, beispielsweise in Form eines Kompetenzmodells oder einer Roadmap, der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen existiert, und weitere 20% geben an, dass die Entwicklung einer solchen Definition in Arbeit ist.

Wenn es eine klare Definition der Zukunftskompetenzen im Unternehmen gibt, wird diese auch kommuniziert; danach gefragt antworten drei von vier Teilnehmer*innen mit Ja.

Über die Hälfte der Teilnehmer*innen sieht ihr Unternehmen mit einem Skill-Gap konfrontiert

Einhergehend mit der Relevanz von Zukunftskompetenzen sieht über die Hälfte (59%) der Teilnehmer*innen ihre Organisation mit einem Skill-Gap konfrontiert. Das bedeutet, dass das Unternehmen nicht über die erfolgskritischen Zukunftskompetenzen verfügt.

Die Mehrheit der Führungskräfte und Personaler*innen erwartet einen Anstieg des Skill-Gap

Die Mehrheit der Führungskräfte und Personaler*innen erwartet zudem, dass sich der Skill-Gap vergrößern und die Knappheit an erfolgskritischen Zukunftskompetenzen zunehmen wird. Der Aufbau von Zukunftskompetenzen kann deshalb als eine entscheidende Herausforderung für Unternehmen in den kommenden 5–10 Jahren gesehen werden.

ABB. 10 – SKILL-GAP*

59%

Existenz

sehen ihr Unternehmen mit einem Skill-Gap konfrontiert.

64%

Vergrößerung

der Führungskräfte und Personaler*innen erwarten, dass der Skill-Gap noch größer wird.

*Anmerkung: Es zeigten sich insgesamt keine relevanten Unterschiede zwischen Fach- und Führungskräften.

Skill-Gap: Betroffene Unternehmensbereiche

IT & Datenanalyse zeichnen den Skill-Gap prioritär aus

Die Führungskräfte und Personaler*innen, die angeben, dass sich ihr Unternehmen mit einem Skill-Gap konfrontiert sieht, sehen diesen Gap insbesondere in den Bereichen IT & Datenanalyse, Unternehmenskommunikation, HR/Personal sowie agiles Projektmanagement. Dieser Befund deckt sich mit den qualitativen Ergebnissen aus der Kienbaum-Studie zu Workforce Ambidexterity⁵. Die Bereiche Recht und Controlling sind weniger betroffen.

Unterschiedliche Wahrnehmung nach Unternehmensgröße

Eine tiefere Analyse zeigt allerdings auch, dass der Skill-Gap in Kleinunternehmen, mittelgroßen Unternehmen und Konzernen unterschiedlich wahrgenommen wird. Während jede zweite Führungskraft bzw. jede*r zweite Personaler*in im Konzern IT & Datenanalyse angibt, sind es in Kleinunternehmen nur 37%. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant. Im Bereich HR/Personal fällt

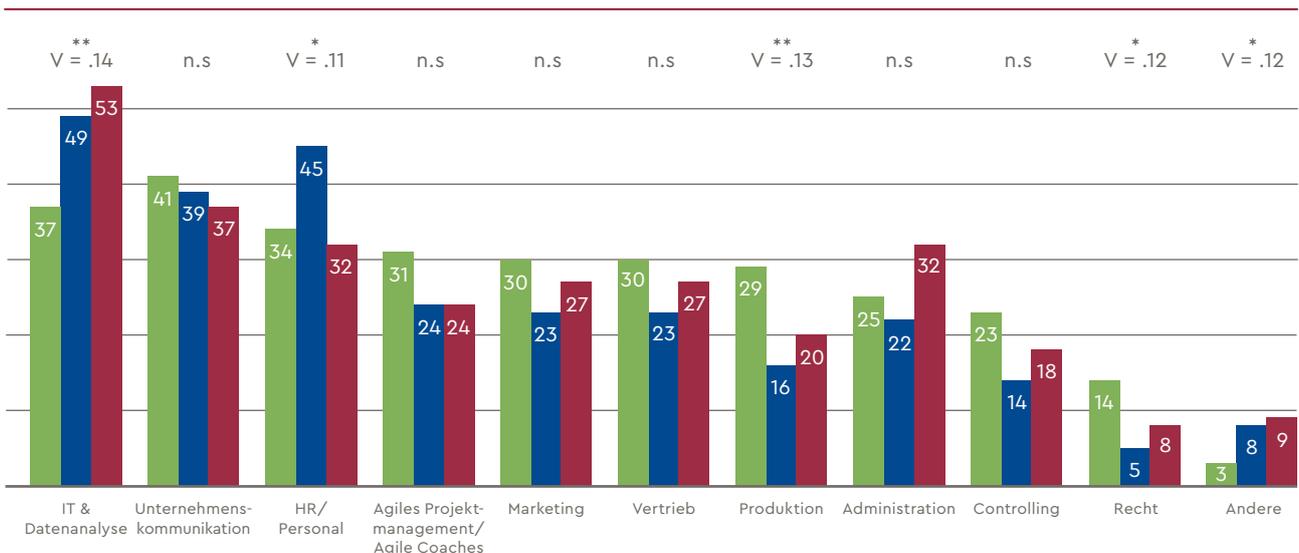
auf, dass hier insbesondere in mittelgroßen Unternehmen signifikant häufiger ein Skill-Gap ausgemacht wird.

Dagegen zeigen sich in Kleinunternehmen signifikant häufiger Engpässe in der Produktion. Eventuell sind IT- und Datenthemen noch nicht hinreichend in den Kleinunternehmen angekommen, was bedeuten könnte, dass sich der Skill-Gap in Kleinunternehmen erst noch abzeichnen wird.

Konzerne vermissen insbesondere Daten und agile Kompetenzen

Auffällig, aber nicht statistisch signifikant ist, dass im Konzern mehr als 40% einen Skill-Gap im Bereich agiles Projektmanagement/agile Coaches sehen, während dies nur ein Drittel der Kleinunternehmen und ein Viertel der mittelgroßen Unternehmen angibt.

ABB. 11 – IN WELCHEN BEREICHEN SEHEN SIE DIESEN SKILL-GAP?



Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. χ^2 -Test signifikant bei *p < .05, **p < .01, ***p < .001. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Kleinunternehmen ■ Mittelstand ■ Konzern

Skill-Gap: Verschärft durch Fachkräftemangel und Digitalisierung

War for Talent, Digitalisierung und neue digitale Technologien treiben den Skill-Gap

Die drei von Führungskräften und Personaler*innen meistgenannten Gründe für den Skill-Gap sind Personalmangel/War for Talent, die Digitalisierung allgemein sowie neue digitale Technologien. Fast jede zweite Führungskraft/jede*r zweite Personaler*in aus Konzernen, mittelgroßen Unternehmen und Kleinunternehmen sieht die Gründe des Skill-Gap im War for Talent. Es lässt sich auch der Trend feststellen, dass Konzerne von nahezu allen Gründen ähnlich stark betroffen sind, ausgenommen neue Strategie & neues Geschäftsmodell. Mittelgroße Unternehmen sind signifikant häufiger von Digitalisierung allgemein betroffen, während Konzerne vor allem neue digitale Technologien als Hauptgrund für den Skill-Gap ausmachen.

Künstliche Intelligenz und Robotik treiben den Skill-Gap von Konzernen und reflektieren die Nachfrage in IT & Datenanalyse

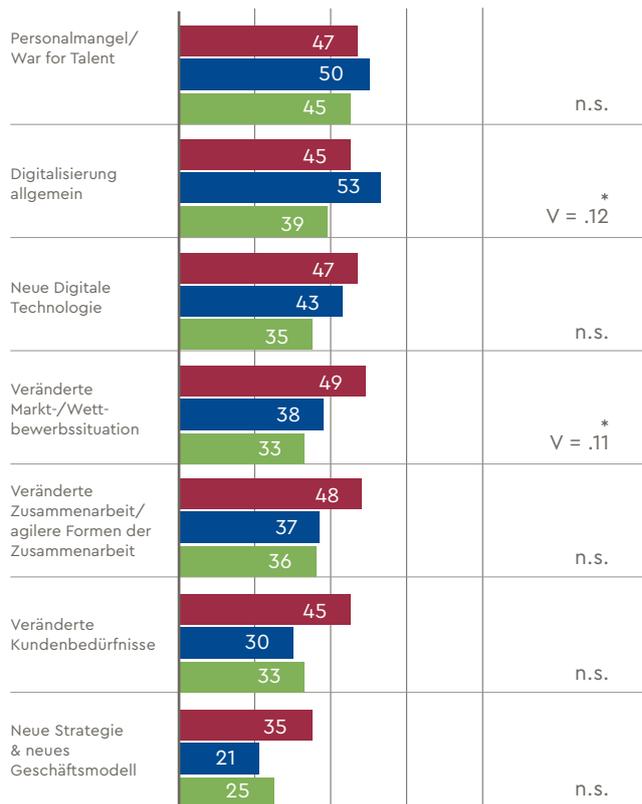
Bezüglich der Treiber-technologien zeigen die Ergebnisse, dass der Skill-Gap in Konzernen häufiger durch künstliche Intelligenz und Robotik beeinflusst wird. Annähernd 70% der Führungskräfte und Personaler*innen im Konzern nennen künstliche Intelligenz als Treiber-technologie, die den Skill-Gap bedingt. Mittelgroße Unternehmen scheinen dagegen häufiger von fehlenden Skills in Verbindung mit Cloud Computing betroffen zu sein. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte/Personaler*innen in mittelgroßen Unternehmen identifiziert Cloud Computing als eine den Skill-Gap treibende Technologie.

Mittelgroße Unternehmen scheinen dagegen häufiger von fehlenden Skills in Verbindung mit Cloud Computing betroffen zu sein. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte/Personaler*innen in mittelgroßen Unternehmen identifiziert Cloud Computing als eine den Skill-Gap treibende Technologie.

Digitale Technologien verändern die Skill-Landschaft bis in Kleinunternehmen

Die Analyse zeigt auch, dass nicht nur Konzerne und mittelgroße Unternehmen von Treiber-technologien betroffen sind, sondern auch Kleinunternehmen. Rund 40% der Kleinunternehmen betrachten künstliche Intelligenz und Cloud Computing als für den Skill-Gap verantwortlich. Robotik wird in Kleinunternehmen allerdings selten angeführt.

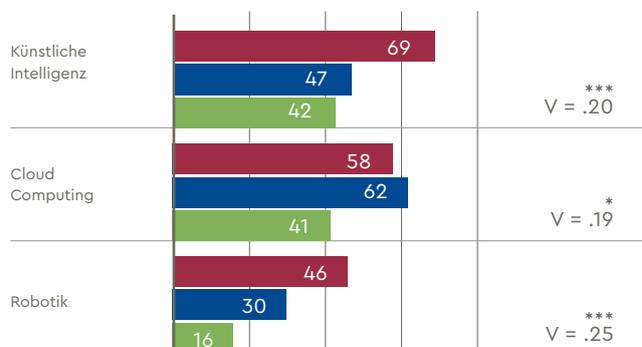
ABB. 12 – HAUPTGRÜNDE FÜR DEN SKILL-GAP



Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. χ^2 -Test signifikant bei *p < .05, ***p < .001. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Konzern ■ Mittelgroß ■ Kleinunternehmen

ABB. 13 – TOP 3 TREIBERTECHNOLOGIEN*



Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. χ^2 -Test signifikant bei *p < .05, ***p < .001. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Konzern ■ Mittelgroß ■ Kleinunternehmen

*Anmerkung: vollständige Tabelle im Appendix

Skill-Gap: Personalmaßnahmen

Konzerne favorisieren Recruiting, während mittelgroße Unternehmen auf Up- und Reskilling setzen

Das Recruiting von Schlüsselkompetenzen sowie Upskilling sind die häufigsten ausgewählten Personalmaßnahmen, um auf das Delta zwischen den vorhandenen und den notwendigen erfolgskritischen Kompetenzen zu reagieren.

Allerdings ergeben sich auch hier Unterschiede in der Unternehmensgröße. In Konzernen wird signifikant häufiger Recruiting eingesetzt als in Kleinunternehmen und mittelgroßen Unternehmen. Führungskräfte und Personaler*innen in Konzernen geben sogar doppelt so häufig wie Kleinunternehmen an, dass der Skill-Gap in ihrem Unternehmen über das Recruiting von Schlüsselkompetenzen geschlossen werden soll. Außerdem sagt jede dritte Führungskraft/jede*r dritte Personaler*in, dass in ihrem Unternehmen Personal abgebaut wird (hier sind die Unterschiede allerdings nicht signifikant).

Der Qualifizierungsbedarf ist insbesondere in kleinen und mittelgroßen Unternehmen hoch

Im Bereich der mittelgroßen Unternehmen wird in mehr als der Hälfte der Unternehmen Upskilling eingesetzt, um den Skill-Gap zu schließen. Upskilling wird in mittelgroßen Unternehmen und in Kleinunternehmen sogar häufiger angewandt als Recruiting. Reskilling wird ungefähr in jedem dritten Unternehmen eingesetzt, unabhängig von der Unternehmensgröße.

Welche Kompetenzen sind die Schlüsselkompetenzen und wie hoch ist das Entwicklungspotenzial in diesen?

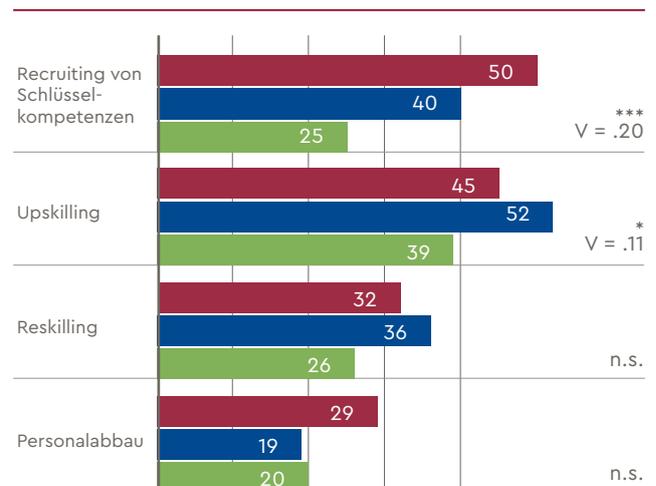
Die Ergebnisse zum strategischen Kompetenzmanagement zeigen deutlich: Fach- und Führungskräfte sind sich der Relevanz von Zukunftskompetenzen bewusst und der Skill-Gap ist in den meisten Unternehmen entsprechend vorhanden. Der Skill-Gap ergibt sich vornehmlich aus der Digitalisierung und ihren Technologien. Die betroffenen Bereiche, Technologien und Gründe konvergieren deutlich und zeigen einen erheblichen Bedarf und Entwicklungspotenzial an Schlüssel-

kompetenzen. Definiert haben diese Kompetenzen bislang allerdings nur wenige Unternehmen. Offen bleibt deshalb, welche Kompetenzen konkret diese Zukunftskompetenzen ausmachen.

Zukunftskompetenzmodell

In einer vorangegangenen Studie⁵ haben wir in Fallstudien mit Personalvorständen und CEOs aus Konzernen und mittelständischen Unternehmen die für eine erfolgreiche Transformation der Workforce relevanten Zukunftskompetenzen herausgearbeitet und in einem Zukunftskompetenzmodell festgehalten. Dieses Modell haben wir als Grundlage genommen, um den Bedarf und das Entwicklungspotenzial wichtiger Zukunftskompetenzen zu quantifizieren. Wir haben die Teilnehmer*innen gefragt, inwieweit die dem Modell zu Grunde liegenden Kompetenzen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden sowie bei welchen dieser Kompetenzen Fach- und Führungskräfte persönlich Entwicklungspotenzial sehen. Die Kompetenzen wurden in einem kurzen Statement erklärt. Abbildung 15 stellt die Kompetenzen sortiert nach der Ausprägung ihrer Bedeutung (blauer Balken) dar.

ABB. 14 – PERSONALMAßNAHMEN



Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. χ^2 -Test signifikant bei *p < .05, **p < .01, ***p < .001. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Konzern ■ Mittelgroß ■ Kleinunternehmen

KOMPETENZEN UND ENTWICKLUNGSPOTENZIAL

ABB. 15 – KOMPETENZEN SORTIERT NACH BEDEUTUNG IN DEN NÄCHSTEN 5-10 JAHREN

KOMPETENZ Inwieweit wird die folgende Kompetenz in Ihrem Unternehmen in den nächsten 5-10 Jahren an Bedeutung gewinnen?	KOMPETENZ				ENTWICKLUNGSBEDARF			Kann ich nicht beantworten Kaum Weder noch Stark	Verhaltenskompetenz Mindset Cross-funktionale Kompetenz Funktionale Kompetenz
	5	12	20	63	Führungskräfte		Fachkräfte		
Digitale Kommunikation	5	12	20	63	21%	n.s	22%		
Lebenslanges Lernen/Lernagilität	5	14	19	62	16%	V = .09	25%		
Veränderungsbereitschaft/Anpassungsfähigkeit	5	11	22	62	9%	V = .09	16%		
Digitale Anwendungskompetenz	5	11	23	61	28%	V = .06	22%		
Kundenzentriertheit	5	11	25	59	10%	n.s	10%		
Digitalstrategie	6	13	23	58	29%	V = .08	21%		
Problemlösekompetenz	5	13	24	58	15%	V = .07	21%		
Virtuelles Arbeiten	6	14	22	58	18%	n.s	20%		
Interpersonelle Zusammenarbeit	5	13	27	55	8%	V = .08	15%		
Technisches Grundverständnis	6	12	27	55	11%	V = .08	18%		
(Kognitive) Flexibilität	6	12	27	55	9%	n.s	9%		
Teamorientierung	4	14	27	55	14%	V = .07	20%		
Digitale Geschäftsmodelle	7	15	24	54	24%	V = .04	20%		
Agilität	7	13	27	53	13%	V = .04	10%		
Kooperationsfähigkeit	5	16	26	53	7%	V = .07	13%		
Umgang mit Komplexität/Ambiguitätstoleranz	8	12	28	52	12%	n.s	14%		
Entscheidungsfähigkeit	5	14	29	52	13%	V = .06	19%		
Resilienz	7	17	24	52	15%	n.s	15%		
Sozialkompetenz	5	16	27	52	15%	V = .07	22%		
Begeisterungs-/Motivationsfähigkeit	6	16	27	51	14%	V = .09	22%		
Networking	6	14	29	51	17%	n.s	20%		
Systemisches Denken	8	13	29	50	14%	n.s	16%		
Zuhören	5	19	26	50	13%	V = .09	22%		
Virtuelle Führung	7	19	25	49	27%	V = .10	17%		
Datenbasiertes Denken	8	14	29	49	15%	n.s	18%		
Empathie	5	20	27	48	14%	V = .05	18%		
Führungsfähigkeit	7	18	28	47	27%				
Konfliktfähigkeit	5	17	31	47	20%	n.s	24%		
Perspektivwechsel	6	18	30	46	11%	V = .09	19%		
Beziehungsmanagement	6	19	31	44	12%	V = .06	18%		
Frustrationstoleranz	9	17	31	43	26%	n.s	28%		
Einsatz agiler Methoden	14	18	29	39	21%	V = .06	16%		
Risikobereitschaft	9	22	37	32	9%	V = .10	18%		

Angaben in Prozent. χ^2 -Test signifikant bei *p < .05, **p < .01, ***p < .001. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

Kompetenzen sortiert nach Bedeutung in den nächsten 5–10 Jahren

Bedeutsamkeit der Kompetenzen reflektiert Nachfrage nach digitalen Profilen

Die Teilnehmer*innen unterstützen das Zukunftskompetenzmodell, indem der Mehrzahl der vorgelegten Kompetenzen eine starke Bedeutung für den Unternehmenserfolg der nächsten 5–10 Jahre attestiert wird (Abbildung 15).

Eine genaue Betrachtung der Kompetenzen zeigt, dass insbesondere Kompetenzen mit Bezug zu Digitalisierung und Technologie wie z.B. digitale Kommunikation, digitale Anwendungskompetenz, Digitalstrategie, virtuelles Arbeiten und technologisches Grundverständnis unter den zehn bedeutendsten Kompetenzen verortet sind. Die Kompetenzen reflektieren so den Skill-Gap und die damit verbundene Nachfrage nach Profilen im Bereich IT & Datenanalyse (siehe Abbildung 11, Seite 20). Digitale Kommunikation (63%) wird zudem am bedeutendsten eingeschätzt und könnte in Kombination mit virtuellem Arbeiten (58%, Rang 8) und interpersoneller Zusammenarbeit (58%, Rang 9) auf die pandemiebedingten Folgen für die Zusammenarbeit zurückzuführen sein, die nun vermehrt mobil und digital stattfindet.

Lebenslanges Lernen/Lernagilität und Veränderungsbereitschaft auf dem zweiten und dritten Rang

Allerdings spielen auch Kompetenzen aus dem Bereich Mindset eine bedeutende Rolle. Insbesondere lebenslanges Lernen/Lernagilität (62%) bewerten die Teilnehmer*innen als bedeutsam. Dieses Erkenntnis verdeutlicht noch einmal den Stellenwert des Lernens für die Befragten sowie für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Neben lebenslangem Lernen/Lernagilität gewinnt aber auch die Veränderungsbereitschaft bzw. Anpassungsfähigkeit (62%) an Bedeutung. Dieser Befund reflektiert vorangegangene qualitative Ergebnisse und betont, dass nicht nur Personalentscheider*innen und CEOs um die Wichtigkeit von Lernen und Veränderungsbereitschaft für den gegenwärtigen und bevorstehenden Wandel wissen, sondern dass diese Erkenntnis auch in der breiten Arbeitnehmer*innenschaft angekommen ist.

Digitale Kompetenzen, Führungs- und Sozialkompetenzen zeigen den größten Entwicklungsbedarf

Nicht nur die Bedeutung der einzelnen Kompetenzen für die Zukunft ist entscheidend, sondern auch, bei welchen Kompetenzen der größte Entwicklungsbedarf besteht. Die Ergebnisse zeigen, dass das Entwicklungspotenzial von Führungs- und Fachkräften nicht zwangsweise mit der Bedeutung korreliert. Die Analyse offenbart, dass die Teilnehmer*innen Entwicklungspotenzial insbesondere in digitalen Kompetenzen, Führungs- und Sozialkompetenzen sehen, sowie, dass sich die Entwicklungsbedarfe zwischen Führungs- und Fachkräften teilweise unterscheiden.

Jede dritte Führungskraft sieht Entwicklungspotenzial in digitaler Anwendungskompetenz

Beispielsweise sieht jede dritte Führungskraft Entwicklungspotenzial in digitaler Anwendungskompetenz (28%) und Digitalstrategie (29%), während diesen Entwicklungsbedarf nur jede fünfte Fachkraft (22% und 21%) für sich bestätigen kann. Des Weiteren sieht jede vierte Führungskraft (24%) Entwicklungsbedarf in digitalen Geschäftsmodellen, wobei dies nur jede fünfte Fachkraft (20%) von sich behaupten kann. Bei virtuellem Arbeiten sind sich Fach- und Führungskräfte einig: rund ein

Fünftel (18% und 20%) ist der Meinung, ihre Kompetenzen im virtuellen Arbeiten weiterentwickeln zu müssen. Einigkeit zeigt sich ebenfalls bei der Frustrationstoleranz, in der jede vierte Führungs- und Fachkraft (26% und 28%) Potenzial sieht, sich weiterzuentwickeln. Im Hinblick auf lebenslanges Lernen/Lernagilität sehen sich Fachkräfte (25%) entwicklungsbedürftiger, während nur rund 16% der Führungskräfte bei lebenslangem Lernen/Lernagilität Entwicklungsbedarf sehen. Erstaunlich ist, dass jede vierte Führungskraft (27%) Entwicklungspotenzial in ihrer Führungsfähigkeit ausmacht. Weitere Entwicklungspotenziale zeichnen sich für Sozialkompetenz, Begeisterungsfähigkeit/Motivation und Konfliktfähigkeit ab. Insgesamt zeigt sich erhebliches Entwicklungspotenzial für digitale Kompetenzen, die den cross-funktionalen Kompetenzen zugeordnet werden.



Zukunftskompetenzen zu definieren und uns mit passenden Lernangeboten ständig weiterzuentwickeln – das ist eine der wichtigsten Aufgaben für HR des 21. Jahrhunderts.

Stefanie Müller,
Senior Director HR StepStone

FUTURE LEARNING

Ausgestaltung des Lernens in den Unternehmen

ABB. 16 – GESTALTUNG DES LERNENS*

Eher vorgeschrieben
beschreiben das Lernen als eher **vorgeschrieben** denn eigenverantwortlich.

Eher formal
beschreiben das Lernen als eher **formal** denn informell.

Eher generalisiert
beschreiben das Lernen als eher **generalisiert** denn individualisiert.

ABB. 17 – STRATEGIE*

Ohne Lernstrategie
der Learning & Development-Verantwortlichen berichten von keiner Ausrichtung des Lernens an der Unternehmensstrategie.

*Anmerkung: Es zeigten sich insgesamt keine relevanten Unterschiede zwischen Fach- und Führungskräften.

Corporate Learning in Deutschland

Der offensichtliche Skill-Gap kann als Menetekel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gesehen werden. Digitalisierung, Umweltdynamik und Pandemie verändern die Kompetenzlandschaft von Organisationen und verlangen kontinuierliche Entwicklung. Corporate Learning ist für dieses Entwicklungsbedürfnis zentral und stellt in Form von Re- und Upskilling einen wesentlichen strategischen Hebel dar, um die notwendigen erfolgskritischen Kompetenzen im Unternehmen sicherzustellen. Im folgenden Kapitel stellen wir dar, wie Arbeitnehmer*innen in Deutschland Corporate Learning erleben.

Corporate Learning und strategische Relevanz

Corporate Learning wird noch nicht ganzheitlich und strategisch umgesetzt. So geben 37% der befragten Learning & Development-Verantwortlichen an, dass das Lernen in ihrem Unternehmen

noch nicht an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist. Ein erstaunlich hoher Wert, da Learning & Development-Verantwortliche in die direkte Ausgestaltung des Lernens involviert sind. Die Gestaltung des Lernens ist noch überwiegend formal und generalisiert ausgerichtet und wird nur bedingt als eigenverantwortlich beschrieben (siehe Abbildung 16). Ferner hängen strategische Relevanz und vorgeschriebenes Lernen signifikant zusammen: je strategischer das Lernen ausgerichtet ist, desto vorgeschriebener die Lernmaßnahmen ($\rho = .27, p < .001$).

Mit steigender Unternehmensgröße wird das Lernen weniger individualisiert und eigenverantwortlich

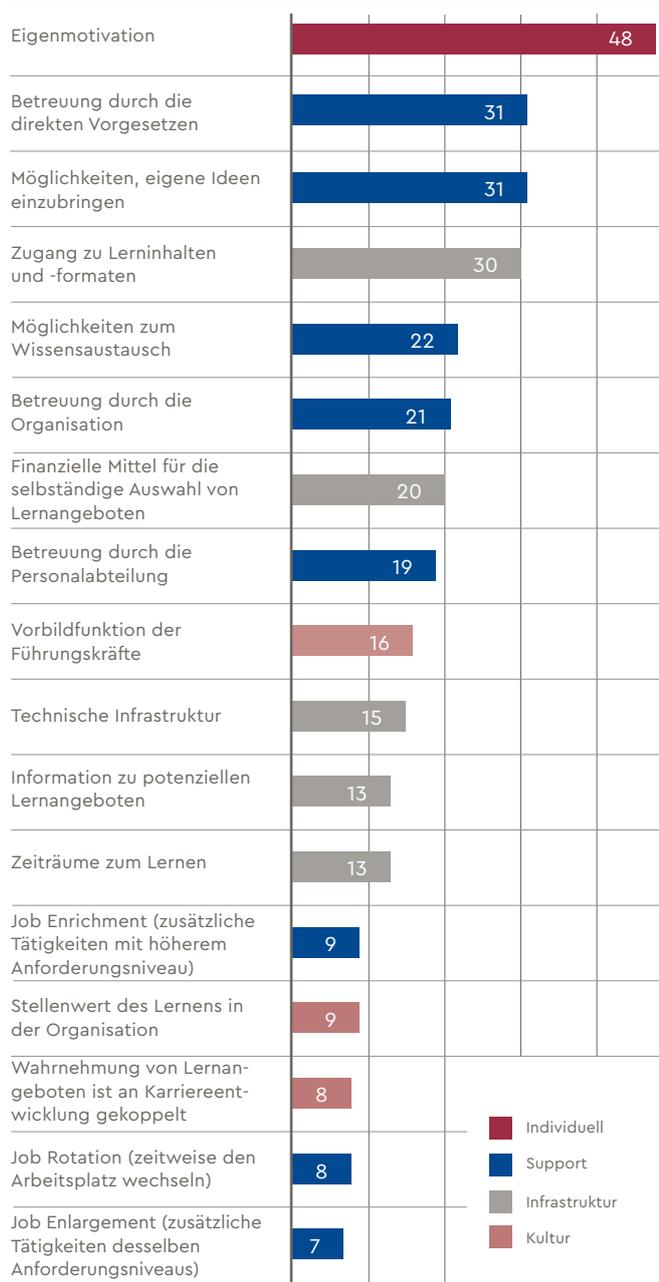
Ebenfalls hängt die Unternehmensgröße – wenn auch schwach – mit der erlebten Lerngestaltung zusammen: je größer die Organisation, desto generalisierter ($\rho = .14, p < .001$) und vorgeschriebener ($\rho = .12, p < .001$) wird die Lerngestaltung erlebt.

Corporate Learning

Unter Corporate Learning verstehen wir in dieser Studie Lernsysteme, die innerhalb einer Organisation angewendet werden und formale, informelle und soziale Lerninhalte vereinbaren²⁰.

Erfolgsfaktoren des Lernens

ABB. 18 – ERFOLGSFAKTOREN DES LERNENS



Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich.

Eigenmotivation ist vorhanden, aber andere Erfolgsfaktoren des Lernens kaum ausgeprägt

Bezüglich der Erfolgsfaktoren des Lernens deuten die Ergebnisse an, dass zwar jede*r zweite Teilnehmer*in über ausreichend Eigenmotivation (48%) verfügt, die anderen Faktoren jedoch von weniger als jedem*r dritten Teilnehmer*in wahrgenommen werden. Lernfaktoren aus der Kategorie Support, wie z.B. die Betreuung durch den/die direkte*n Vorgesetzte*n oder die Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen, werden hier noch vergleichsweise häufig genannt. Ähnliches gilt auch für den Zugang zu Lerninhalten und -formaten, den fast jede*r dritte (30%) Befragte als existent beschreibt.

Stellenwert gering und keine Verknüpfung mit Karriereentwicklung

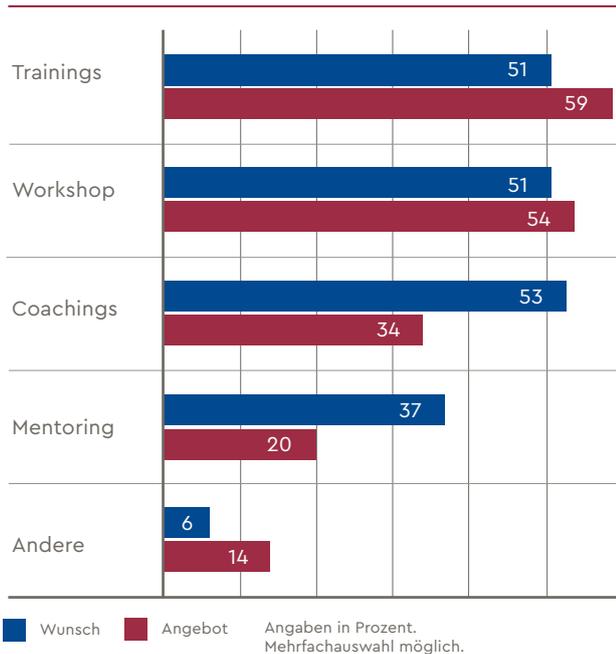
Dennoch ergibt sich erhebliches Verbesserungspotenzial für die Unternehmen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren. Das betrifft insbesondere Faktoren aus dem Bereich Kultur. Der Stellenwert des Lernens (9%) scheint in den meisten Unternehmen gering ausgeprägt zu sein und entsprechend selten ist das Lernen an die Karriereentwicklung gekoppelt (8%). Die Lerninfrastruktur scheint ebenfalls nur bedingt gegeben zu sein. So berichtet nur annähernd eine*r von zehn Teilnehmer*innen, ausreichend Zeiträume (13%) für das Lernen zu erhalten und sogar nur 15% geben an, die notwendige technische Infrastruktur sowie die Informationen zu Lernangeboten (13%) zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Lernformate und Lernmethoden

Lernformate beschreiben die Gestaltung der Weiterbildung insgesamt, während in einem bestimmten Lernformat verschiedene Lernmethoden zum Einsatz kommen können.

Präsenzformate und virtuelle Formate

ABB. 19 – PRÄSENZFORMATE



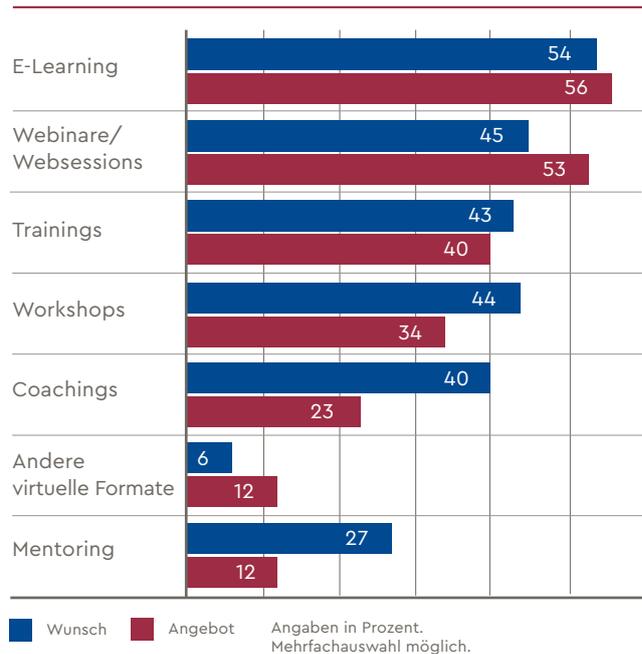
Mehr individuelle Formate wie Coaching und Mentoring gewünscht

Die Frage nach den Lernformaten, die derzeit in den Unternehmen angeboten werden, zeigt bei den Präsenzformaten, dass Trainings (59%) und Workshops (54%) in mehr als jedem zweiten Unternehmen angeboten werden. Coaching (34%) dagegen wird nur in jedem dritten und Mentoring (20%) in jedem fünften Unternehmen angeboten.

Trainings in Präsenz weniger erwünscht

Hier gehen Wunsch und Wirklichkeit auseinander, da sich die Teilnehmer*innen deutlich mehr Coaching (53%) und Mentoring (37%) wünschen und weniger Trainings und Workshops.

ABB. 20 – VIRTUELLE FORMATE

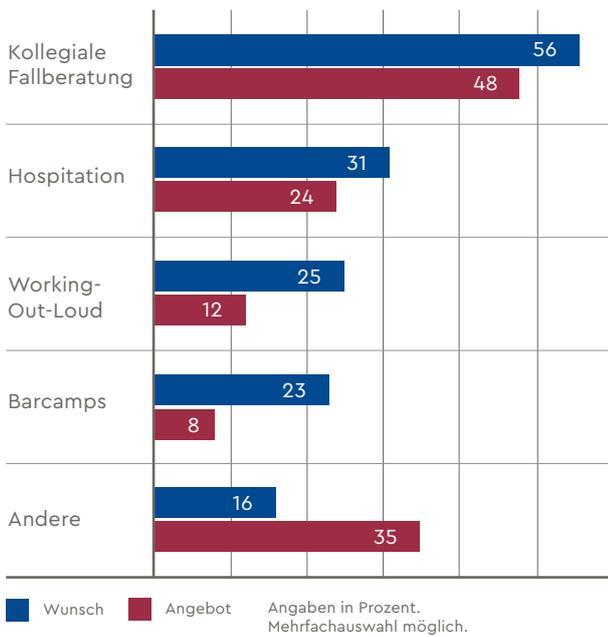


Virtuell ähnlich, aber auch mehr Workshops und weniger Webinare

Dieser Trend setzt sich für die virtuellen Formate fort. Hier wünschen sich die Teilnehmer*innen generell zwar weniger Webinare/Websessions und mehr virtuelle Workshops, Coachings und Mentoring. Dennoch sind Webinare/Websessions die am zweithäufigsten genannten virtuellen Formate.

Gruppen und Vernetzungsformate

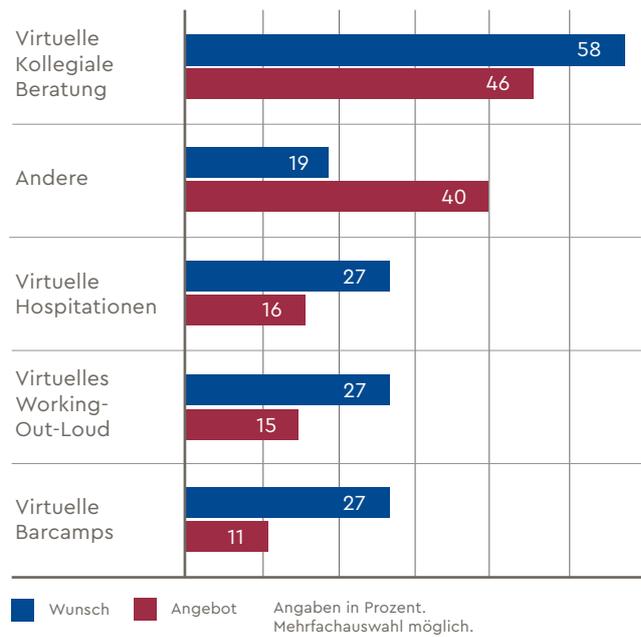
ABB. 21 – GRUPPEN- VERNETZUNGSFORMATE IN PRÄSENZ



Gruppen- und Vernetzungsformate generell weniger angeboten, aber mehr gewünscht

Gruppen- und Vernetzungsformate dagegen scheinen generell weniger angeboten zu werden. Zwar bieten einige Unternehmen kollegiale Fallberatungen in Präsenz und im virtuellen Raum an, dennoch werden andere Formate wie **Working-Out-Loud** (12% in Präsenz und 15% virtuell) und **Barcamps** (8% in Präsenz und 11% virtuell) nur selten eingesetzt.

ABB. 22 – VIRTUELLE GRUPPEN- UND VERNETZUNGSFORMATE



Es ergeben sich ebenfalls erhebliche Unterschiede zwischen Wunsch und vorhandenem Angebot: rund ein Viertel der Teilnehmer*innen wünscht sich virtuelle **Hospitationen** (27%), virtuelle Barcamps (27%) oder virtuelles Working-Out-Loud (27%). Auch für Barcamps (23%) und Working-Out-Loud (25%) stellt sich ein ähnliches Muster dar. Jede*r dritte Teilnehmer*in wünscht sich zusätzlich Hospitationen in Präsenz.

Anwendung und Wunsch

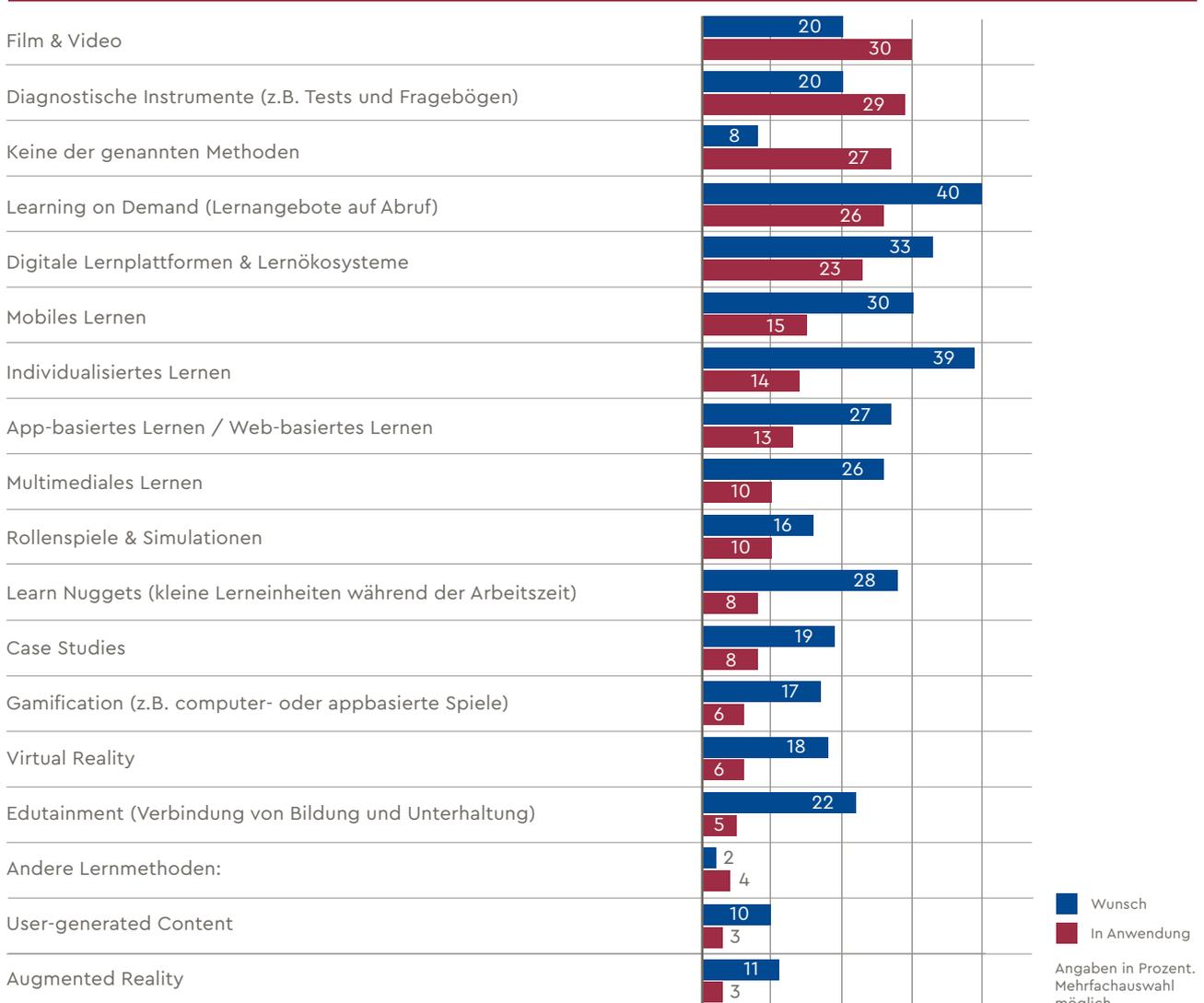
Generell werden die meisten Lernmethoden kaum eingesetzt

Die in den Unternehmen angewandten Lernmethoden zeigen ein auffälliges Muster: keine der Lernmethoden wird in mehr als jedem dritten Unternehmen eingesetzt. Am vergleichsweise häufigsten werden Film & Video (30%), diagnostische Instrumente (29%), Learning on Demand (26%), **digitale Lernplattformen & Lernökosysteme** (23%) und mobiles Lernen (15%) eingesetzt. Dagegen bilden Virtual Reality (6%), Edutainment (5%), User-generated Content (3%) und Augmented Reality (3%) die Schlusslichter.

Die Lernmethoden in Anwendung kontrastieren stark mit dem Wunsch nach digitalen und individualisierten Lernmethoden

Die Kluft der in Anwendung befindlichen Lernmethoden zu den von den Teilnehmer*innen gewünschten ist immens. Die Teilnehmer*innen wünschen sich vor allem mehr digitale und individuelle Lernmethoden. Das betrifft insbesondere mehr Learning on Demand (40%), Individualisiertes Lernen (39%), digitale Lernplattformen & Lernökosysteme (33%) und mobiles Lernen (30%).

ABB. 23 – LERNMETHODEN



Lerninhalte im vergangenen Jahr: Die Top 10 nach Ebene

ABB. 24 – FÜHRUNGSKRÄFTE

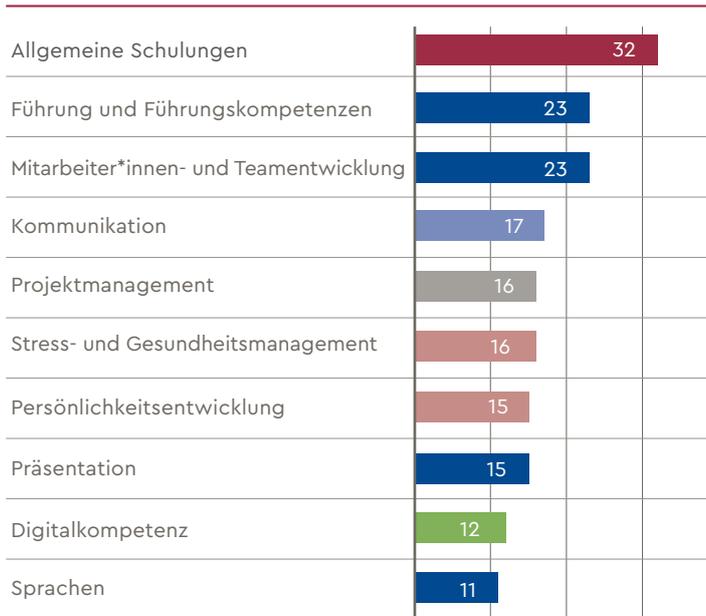
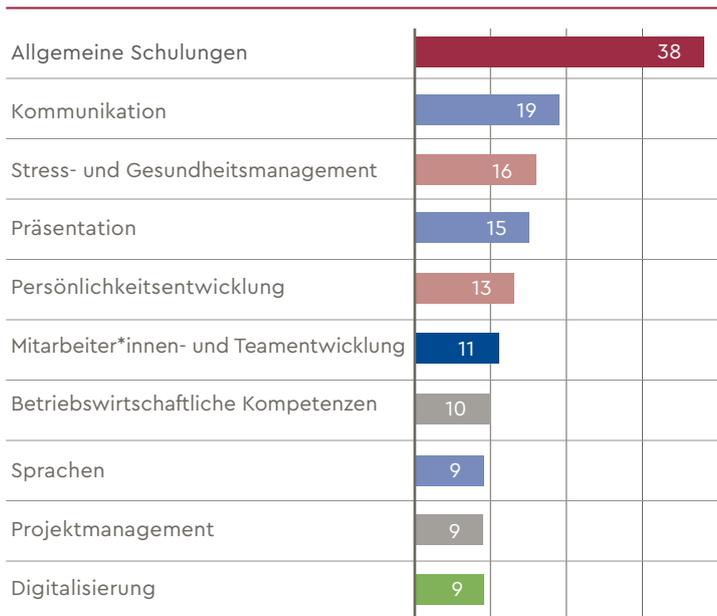


ABB. 25 – FACHKRÄFTE



N = 713 Führungskräfte und 2.295 Fachkräfte. Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. Vollständige Liste im Appendix.

- Führung
- Kommunikation
- Klassisches Management
- Projektmanagement
- Digital
- Digitalisierung
- Sonstige Themen
- Allgemeine Schulungen

Allgemeine Schulungen stellen die häufigsten Lerninhalte unter Fach- und Führungskräften dar

Neben Formaten und Methoden wurden die Teilnehmer*innen auch nach den Lerninhalten der Formate, die sie im vergangenen Jahr wahrgenommen haben, gefragt. Sowohl für Führungs- (32%) als auch für Fachkräfte (38%) stehen allgemeine Schulungen an erster Stelle.

Generell zeigt sich eine große Varianz in den wahrgenommenen Lerninhalten des vergangenen Jahres

Die weiteren Inhalte beziehen sich bei Führungskräften insbesondere auf Führungskompetenzen (23%) und Mitarbeiter*innen- bzw. Teamentwicklung (23%), die allerdings auch nur von ungefähr jedem

fünften Befragten wahrgenommen wurden. Bei den Fachkräften standen dagegen überwiegend Inhalte aus den Kategorien Kommunikation und klassisches Management auf der Agenda. Allerdings waren auch Inhalte wie Persönlichkeitsentwicklung oder Stress- und Gesundheitsmanagement relevant.

Durchschnittlich wurden Lernangebote zu zwei unterschiedlichen Inhalten im vergangenen Jahr besucht

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Varianz zwischen den unterschiedlichen Inhalten groß ist. Dies bestätigt auch eine Analyse der Anzahl wahrgenommener Angebote pro Teilnehmer*in, die sich auf durchschnittlich zwei beläuft.

Agenda für die nächsten 5 Jahre: Top 10 Lerninhalte nach Ebene

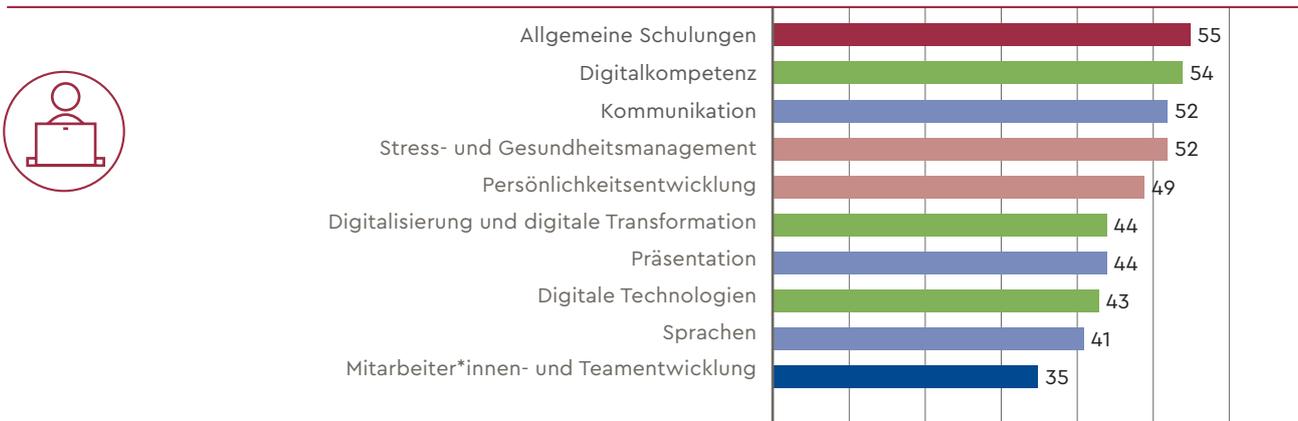
ABB. 26 – TOP-MANAGEMENT



ABB. 27 – MITTLERES MANAGEMENT



ABB. 28 – FACHKRÄFTE/SPEZIALIST*INNEN



■ Führung
■ Klassisches Management
■ Kommunikation
■ Digital
■ Sonstige Themen
■ Allgemeine Schulungen

N = 688 Learning & Development-Verantwortliche. Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. Vollständige Liste im Appendix.

Agenda für die nächsten 5 Jahre

Die Lernagenda für die nächsten fünf Jahre reflektiert die Nachfrage nach Zukunftskompetenzen

Gemäß der Learning & Development-Verantwortlichen stehen Digitalkompetenz und Kommunikation unabhängig von der Ebene für alle Mitarbeiter*innen auf dem Lehrplan für die nächsten fünf Jahre. Die Priorität für Digitalkompetenz scheint allerdings für Fachkräfte/Spezialist*innen sowie das mittlere Management höher zu sein als für das Top-Management. Kommunikation hingegen ist für über die Hälfte der Learning & Development-Verantwortlichen auf allen Ebenen ähnlich relevant.

Führung, Digitalthemen und klassisches Management für Top-Manager*innen

Im Top-Management stehen vorwiegend Führungskompetenzen (insbesondere digitale und virtuelle Führung), Digitalthemen wie Digitalkompetenzen und Digitalisierung und digitale Transformation sowie Themen des klassischen Managements auf der Agenda. Im Bereich klassisches Management stehen im Besonderen strategisches Management, BWL und Change bzw. Transformationsmanagement im Vordergrund.

Werte, Unternehmensethik und Corporate Purpose gewinnen an Bedeutung

Positiv hervorzuheben ist, dass mehr als die Hälfte (53%) der Learning & Development-Verantwortlichen angibt, dass Werte, Unternehmensethik und Corporate Purpose auf der Agenda des Top-Managements stehen und so dem Trend zu Purpose im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung¹⁹ von Unternehmen Sorge tragen.

Führung, Projektmanagement und Entwicklung für mittleres Management

Im mittleren Management werden ebenfalls Führungsthemen, aber auch Mitarbeiter*innen- und Teamentwicklung avisiert. In Bezug auf Führung zeichnet sich ähnlich dem Top-Management ein Fokus auf digitale und virtuelle Führung ab. Neben

der Entwicklung der Mitarbeiter*innen wird aber auch Persönlichkeitsentwicklung für die mittleren Manager*innen eingeplant. Zusätzlich spielt Projektmanagement eine entscheidende Rolle für den stärker operativen Alltag der mittleren Manager*innen. Sowohl klassisches als auch agiles Projektmanagement werden hier auf dem Lehrplan stehen. Insgesamt sind die Lerninhalte für das mittlere Management etwas weniger strategisch und stärker operativ ausgestaltet als im Top-Management.

Schulungen, Digitalthemen und Kommunikation für Fachkräfte und Spezialist*innen

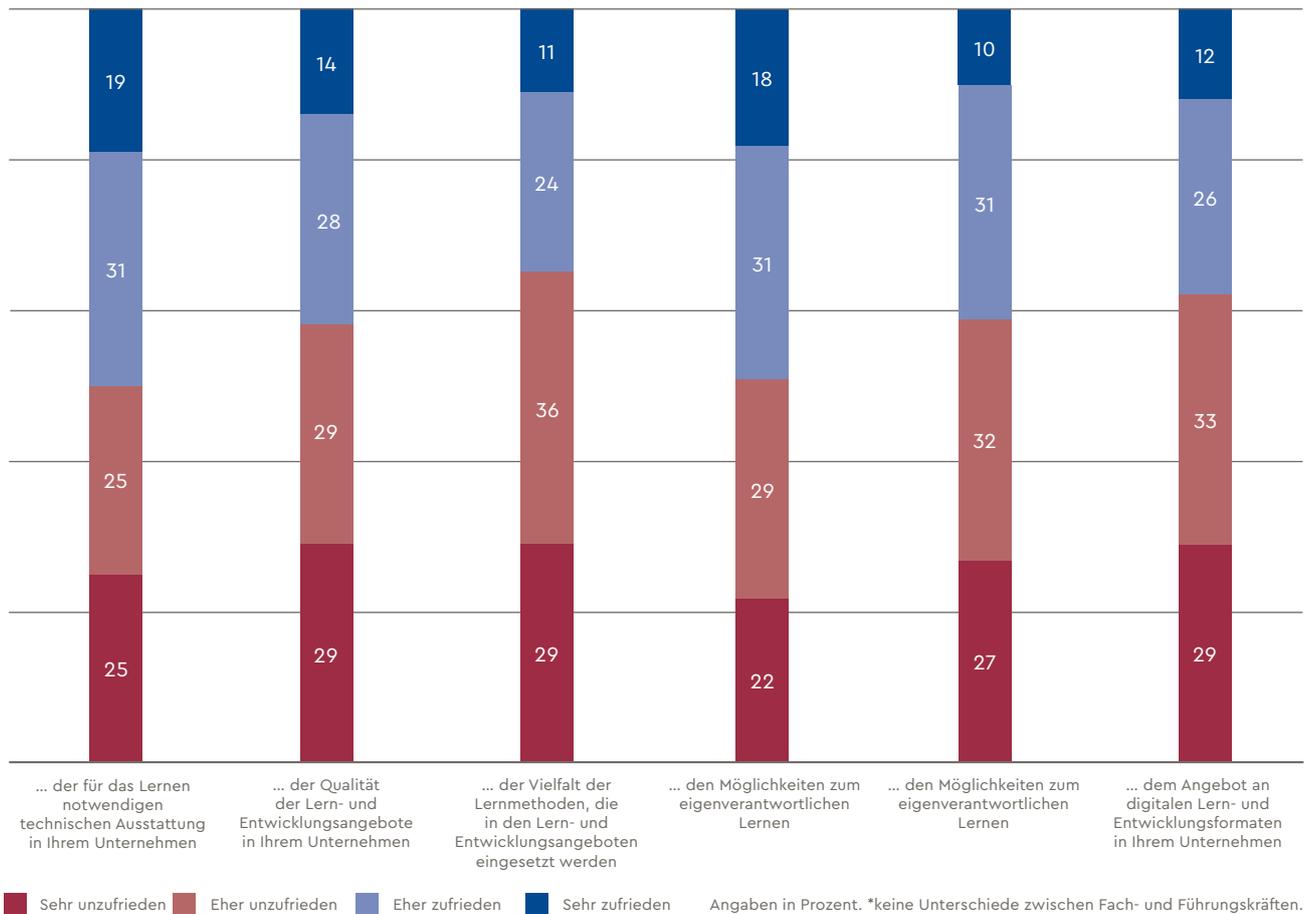
Fachkräfte und Spezialist*innen werden überwiegend allgemeine Schulungen, Digitalthemen und Kommunikation vorfinden. Im Bereich der Digitalthemen stehen hier sowohl Digitalkompetenz, Digitalisierung und digitale Transformation als auch digitale Technologien im Fokus. Die Themen im Bereich Kommunikation umfassen Kommunikation allgemein, aber auch Präsentation und Sprachen. Führungskompetenzen und klassische Management-Themen scheinen für Fachkräfte und Spezialist*innen eine untergeordnete bis gar keine Relevanz zu erfahren.

Corporate Learning scheint inhaltlich auf die Schließung des Skill-Gap ausgerichtet zu sein

Die Lerninhalte auf den unterschiedlichen Ebenen für die nächsten 5 Jahre lassen darauf schließen, dass viele Learning & Development-Verantwortliche Inhalte planen, um dem Skill-Gap entgegen zu wirken. Digitale Führung und Digitalkompetenz sind auf dem Vormarsch, was sicherlich auch durch die Pandemie beeinflusst ist. Dennoch stehen auch klassische Themen, wie z.B. BWL, Projektmanagement oder Schulungen auf der Agenda. Allerdings steht für das mittlere Management sowie die Fachkräfte und Spezialist*innen auch Persönlichkeitsentwicklung auf dem Lehrplan und bedient so den Wunsch nach persönlichem und individuellem Lernen in Form von Coaching und Mentoring (siehe Seite 30).

Spezifizierung gefragt: Angebot und Qualität der Lernangebote nicht zufriedenstellend

ABB. 29 – WIE ZUFRIEDEN SIND SIE MIT...*



Fach- und Führungskräfte sind eher unzufrieden mit dem Lern- und Entwicklungsangebot in ihrem Unternehmen

Die Mehrheit der Befragten zeigt sich unzufrieden mit dem Lern- und Entwicklungsangebot in ihrem Unternehmen. Diese Unzufriedenheit betrifft insbesondere die Vielfalt der Lernmethoden (65%) sowie das Angebot an digitalen (62%) und auch nicht-digitalen Lern- und Entwicklungsformaten (58%). Dieser Befund spiegelt einerseits den mäßigen Einsatz der Lernmethoden sowie den Unter-

schied zwischen Wunsch und Angebot bei den Lernmethoden und -formaten wieder (siehe Seite 32 und 39).

Nachbesserungsbedarf bei der Qualität

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer*innen ist ebenfalls mit der Qualität der Lern- und Entwicklungsangebote (58%) unzufrieden. Bei der technischen Ausstattung sowie den Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Lernen teilt sich die Zufriedenheit in ein eher unzufriedenes und ein eher zufriedenes Lager.

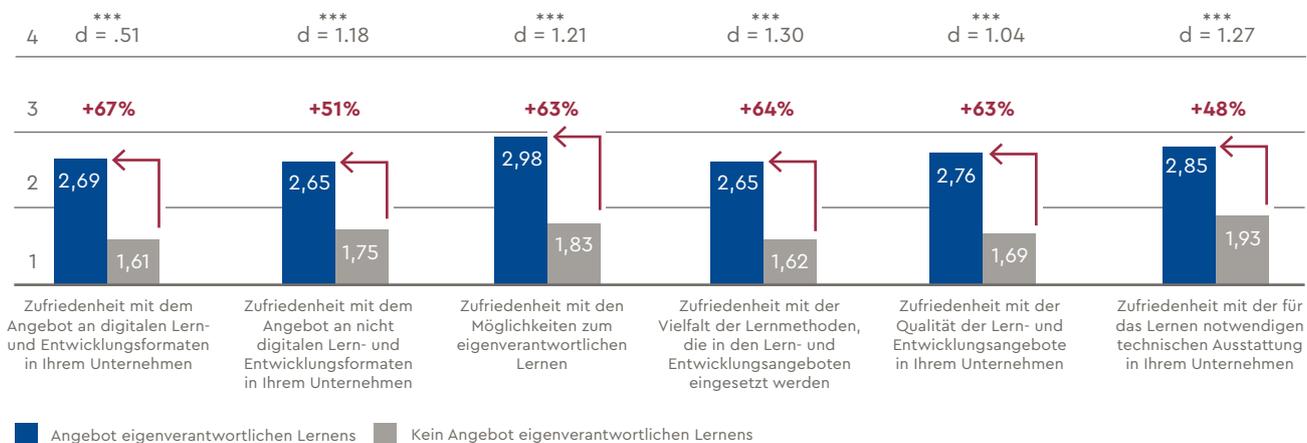
Zufriedenheit und eigenverantwortliches Lernen

Die Zufriedenheit mit dem Lernangebot hängt mit dem Angebot zum eigenverantwortlichen Lernen zusammen

Eine genaue Untersuchung der Zufriedenheit zeigt starke Unterschiede zwischen den Teilnehmer*innen, die angeben, dass es Angebote zum eigenverantwortlichem Lernen in ihrem Unternehmen gibt und denen, die dieses Angebot verneinen. Die Effektstärken der Unterschiedstests sind als stark zu bewerten.

Teilnehmer*innen, die Angebote zum eigenverantwortlichen Lernen in ihrem Unternehmen berichten, beschreiben sich deutlich zufriedener mit dem Lernangebot als jene, die berichten, dieses Angebot nicht wahrnehmen zu können.

ABB. 30 – ZUFRIEDENHEIT MIT DEM LERNEN UND ANGEBOTE ZUM EIGENVERANTWORTLICHEN LERNEN



N = 2.416 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (Sehr unzufrieden) bis 4 (Sehr zufrieden). T-Tests signifikant bei ***p < .001. Cohen's d: .20 = kleiner Effekt, .50 = mittlerer Effekt, .80 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

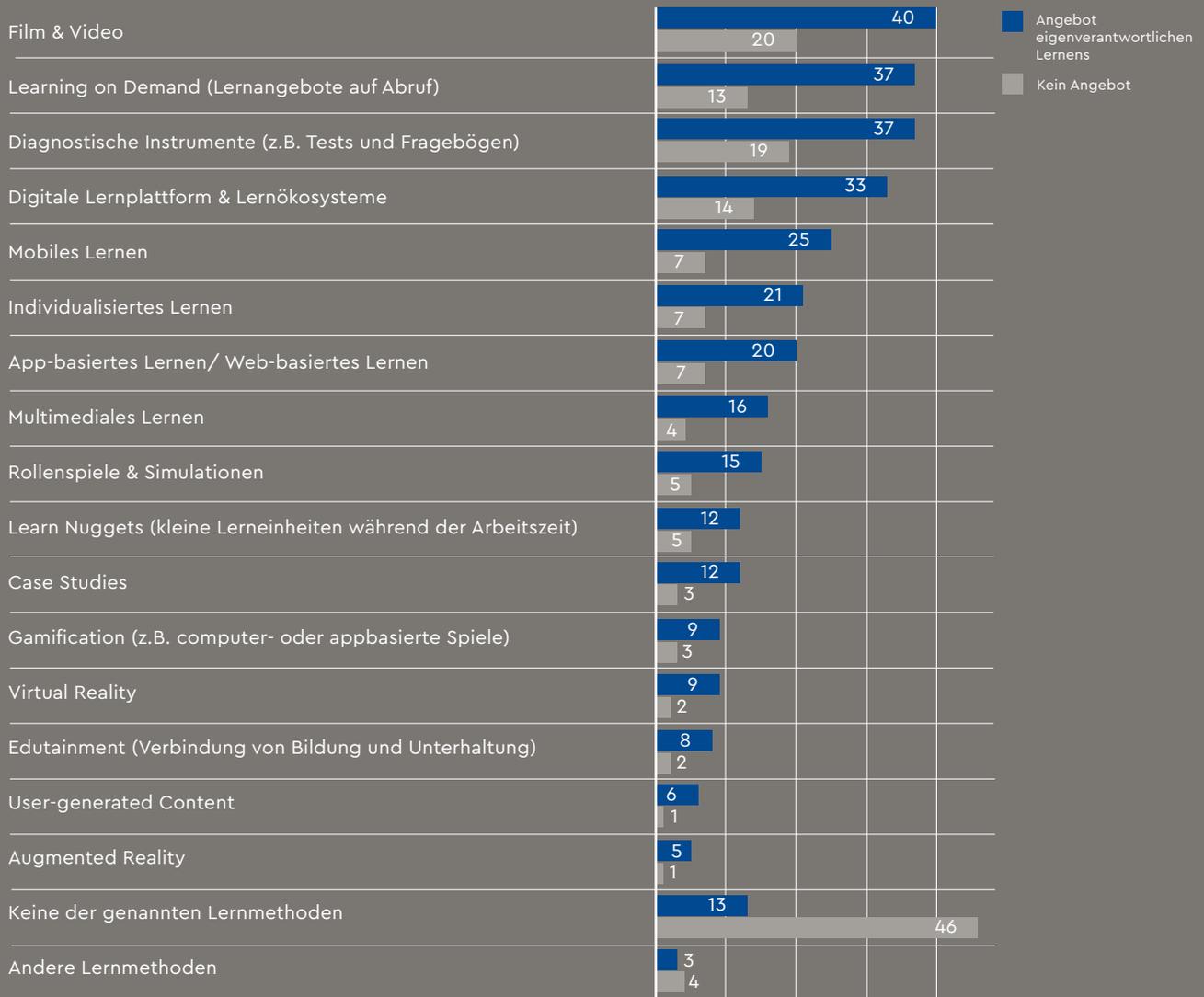


Wer sich darüber im Klaren ist, welche zukunftsweisenden Kompetenzen entscheidend sind und wie sie durch die Bindung von Top-Talenten sichergestellt werden können, wird das digitale Zeitalter prägen und langfristig innovativ mitgestalten.

Prof. Dr. Walter Jochmann,
Managing Director & Partner Kienbaum

Exkurs

ABB. 31 – LERNMETHODEN UND EIGENVERANTWORTLICHES LERNEN



N = 2.416 Fach- und Führungskräfte. Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich.

In Unternehmen mit Angeboten zu eigenverantwortlichem Lernen werden generell mehr Lernmethoden eingesetzt

Die Unterschiede in der Zufriedenheit nach Angeboten eigenverantwortlichen Lernens legen eine genauere Betrachtung der in diesen Unternehmen eingesetzten Lernmethoden nahe.

Die Aufteilung zeigt deutlich, dass die abgefragten Lernmethoden häufiger in denjenigen Unternehmen eingesetzt werden, die eigenverantwortliches Lernen anbieten und weniger in Unter-

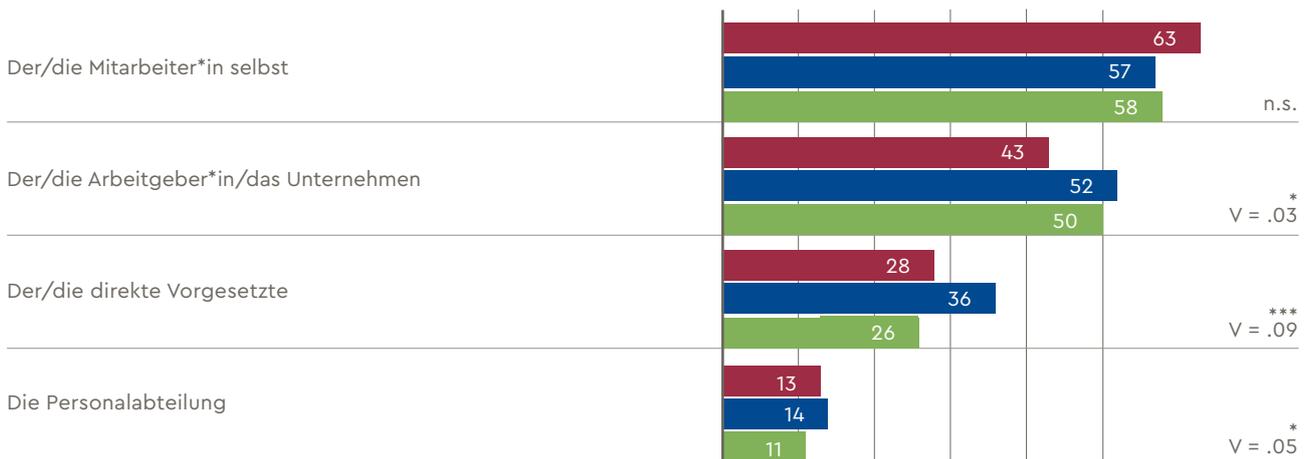
nehmen, die kein eigenverantwortliches Lernen anbieten. In letzteren Unternehmen berichtet sogar fast die Hälfte (46%), dass keine der genannten Methoden zum Einsatz kommt.

Digitale Lernmethoden und eigenverantwortliches Lernen

Viele der abgefragten Methoden adressieren digitale, technologiebasierte Methoden. Diese scheinen sich insbesondere zur Ausgestaltung von eigenverantwortlichem Lernen zu eignen.

Erwartungen

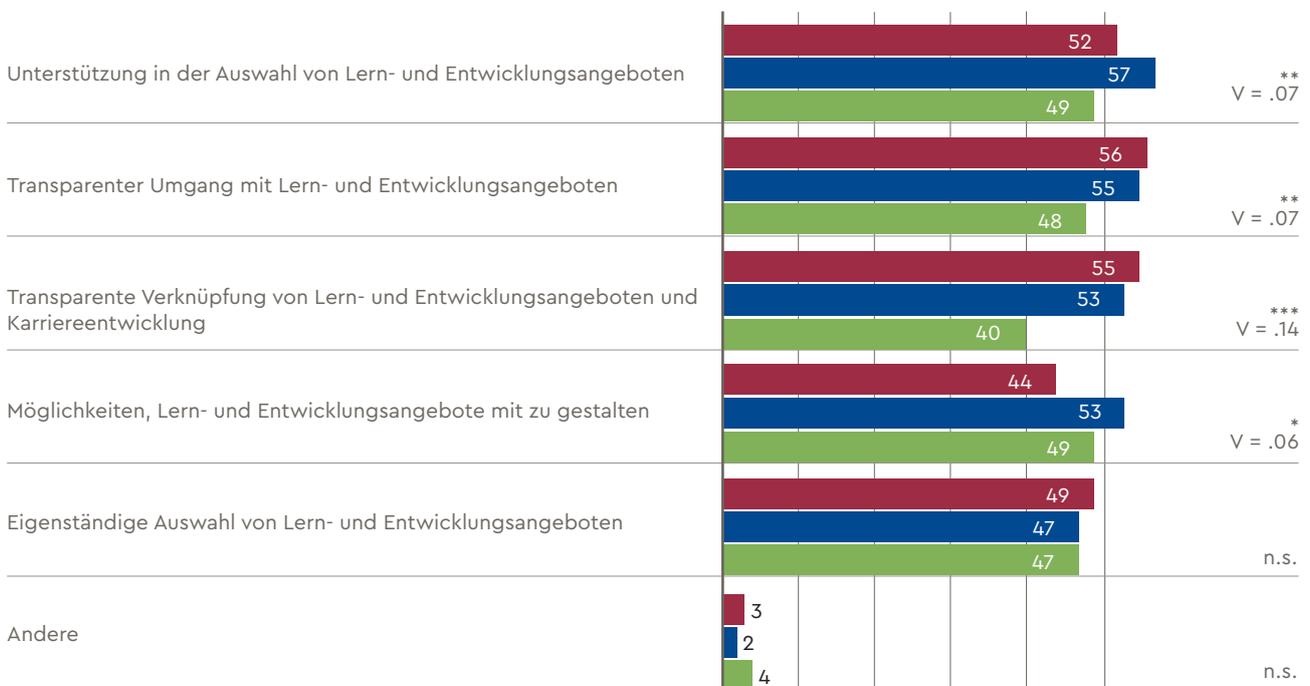
ABB. 32 – VERANTWORTLICHKEIT



N = 2.295 Fachkräfte. Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. χ^2 -Test signifikant bei *p < .05, **p < .01, ***p < .001. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Konzern ■ Mittelgroß ■ Kleinunternehmen

ABB. 33 – ERWARTUNGEN



N = 2.295 Fachkräfte. Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich. χ^2 -Test signifikant bei *p < .05, **p < .01, ***p < .001. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Konzern ■ Mittelgroß ■ Kleinunternehmen

Erwartungen

Die Mitarbeiter*innen und der/die Arbeitgeber*in bzw. das Unternehmen sollen für den Kompetenzerwerb verantwortlich sein

Mehr als die Hälfte der Fachkräfte sind sich einig, dass der/die Mitarbeiter*in selbst federführend für den Kompetenzerwerb verantwortlich ist. Diese Einschätzung wird zwar häufiger von Fachkräften, die in Konzernen beschäftigt sind, angegeben, allerdings ist dieser Unterschied nicht statistisch signifikant. Fast die Hälfte der Fachkräfte sieht ebenfalls den/die Arbeitgeber*in bzw. das Unternehmen in Bezug auf den Kompetenzerwerb in der Verantwortung. Fachkräfte aus Konzernen teilen diese Einschätzung weniger häufig als Fachkräfte in mittelgroßen oder kleinen Unternehmen.

Der/die direkte Vorgesetzte und die Personalabteilung sollen weniger für den Kompetenzerwerb verantwortlich sein

Dass der/die direkte Vorgesetzte für den Kompetenzerwerb verantwortlich ist, teilt nur rund jede*r dritte Befragte in mittelgroßen Unternehmen und jede*r vierte in kleinen Unternehmen und Konzernen. Darüber hinaus sieht gerade einmal jede*r zehnte Befragte die Personalabteilung in der Verantwortung für den Kompetenzerwerb.

Fachkräfte erwarten Unterstützung und Transparenz für zukünftiges Lernen und Entwicklung

Für die Zukunft von Lernen und Entwicklung erwartet ungefähr jede*r zweite Befragte Unterstützung in der Auswahl von Lern- und Entwicklungsangeboten, Transparenz sowohl im Umgang mit den Lern- und Entwicklungsangeboten als auch in der Verknüpfung von Lern- und Entwicklungsangeboten mit der Karriereentwicklung sowie Möglichkeiten zur Mitgestaltung und die eigenständige Auswahl von Lern- und Entwicklungsangeboten. Es zeigen sich nur marginale Unterschiede nach der Unternehmensgröße. So geben Fachkräfte in Konzernen und mittelgroßen Unternehmen häufiger an, eine transparente Verknüpfung zwischen Karriereangeboten sowie den Lern- und Entwicklungsangeboten zu erwarten.



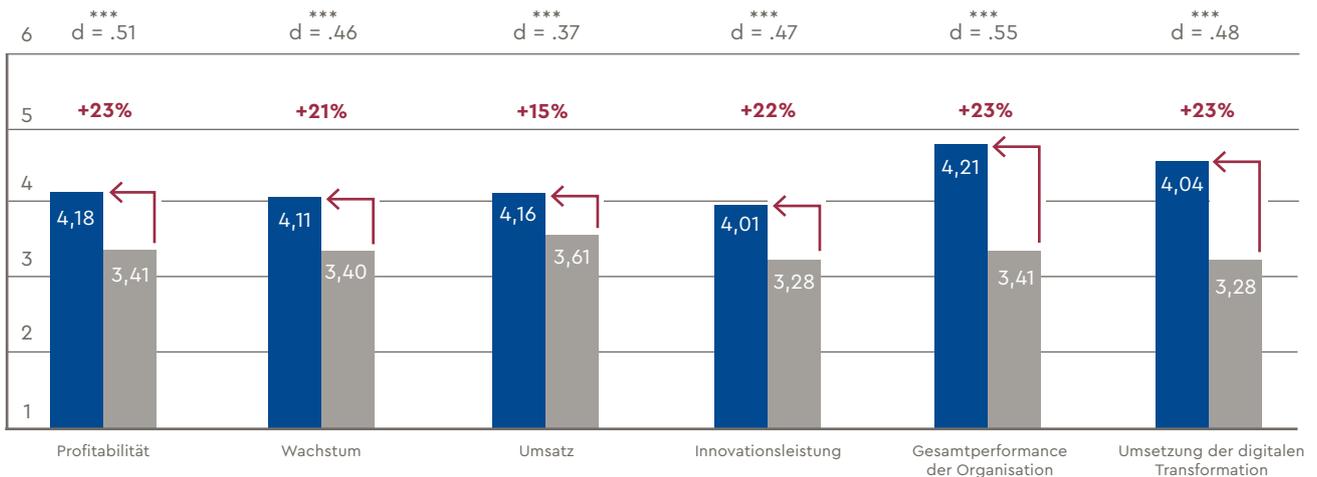
Die Unternehmen, die eine klare Weiterbildungsstrategie verfolgen, die lebenslanges Lernen ihrer Mitarbeiter*innen erfolgreich systematisieren, tätigen ein gewinnträchtiges Investment in ihre Wettbewerbsfähigkeit und in ihre Attraktivität als Arbeitgeber*in.

Dr. Tobias Zimmermann,
Evangelist & Arbeitsmarktexperte StepStone

STRATEGIE, PERFORMANCE UND PRODUKTIVITÄT

Klaffende Skill-Gaps gefährden die Unternehmensleistung

ABB. 34 – PERFORMANCE UND EXISTENZ EINES SKILL-GAP



N = 682 Führungskräfte und Personaler*innen. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter) bis 6 (deutlich besser). T-Tests signifikant bei ***p < .001. Cohen's d: .20 = kleiner Effekt, .50 = mittlerer Effekt, .80 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Klare Definition ■ Keine klare Definition

Die Existenz eines Skill-Gap hängt mit der Performance zusammen

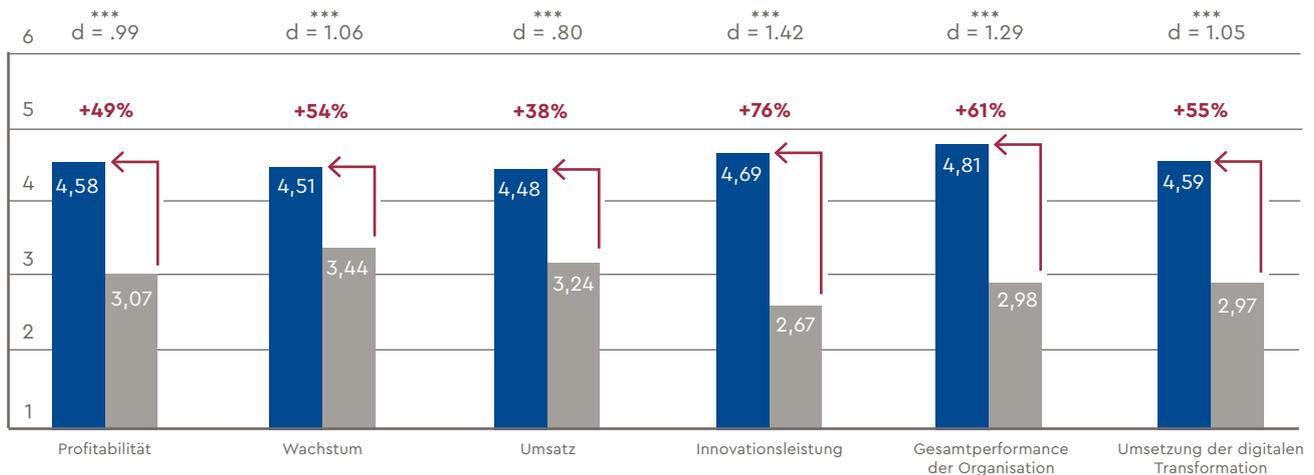
Führungskräfte und Personaler*innen, die berichten, dass sich ihr Unternehmen mit einem Skill-Gap konfrontiert sieht, erleben alle abgefragten Performance-Indikatoren als signifikant niedriger im Vergleich zu Unternehmen, in denen kein Skill-Gap wahrgenommen wird.

Die Effekte sind überwiegend als moderat zu bewerten und zeigen sich ausgenommen für den Umsatz, dessen Effekt etwas weniger stark ausgeprägt ist, konsistent.

Aus diesem Befund lässt sich schlussfolgern, dass die Schließung des Skill-Gap zentrale Aufgabe des Managements ist, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Klare Definition der Kompetenzen als Erfolgsfaktor

ABB. 35 – PERFORMANCE UND DEFINITION ERFOLGSKRITISCHER KOMPETENZEN



N = 682 Führungskräfte und Personaler*innen. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter) bis 6 (deutlich besser). T-Tests signifikant bei ***p < .001. Cohen's d: .20 = kleiner Effekt, .50 = mittlerer Effekt, .80 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

■ Klare Definition ■ Keine klare Definition

Eine klare Definition erfolgskritischer Kompetenzen hängt noch stärker mit der Performance zusammen

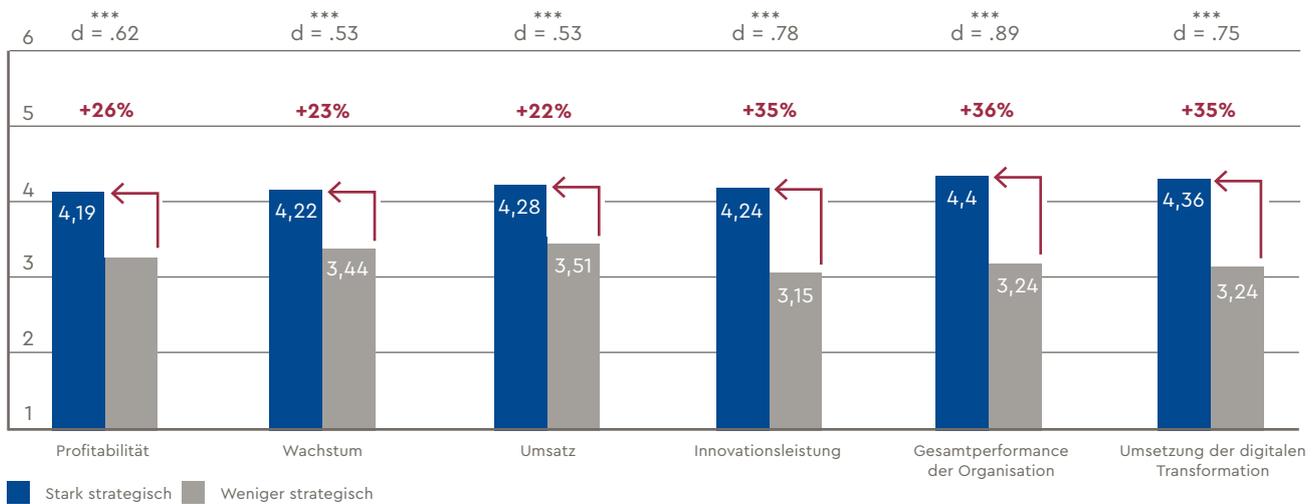
Ähnlich wie die Analysen in Bezug auf den Skill-Gap bewerten Führungskräfte und Personaler*innen ihr Unternehmen deutlich performanter im Vergleich zum Wettbewerb, wenn die benötigten erfolgskritischen Zukunftskompetenzen definiert sind. Diese Effekte sind deutlich stärker als für den Skill-Gap.

Die Innovationsleistung profitiert am stärksten von einer klaren Definition erfolgskritischer Kompetenzen

Eine detaillierte Betrachtung verdeutlicht, dass der Effekt am stärksten für die Innovationsleistung ist, dicht gefolgt von der Gesamtperformance der Organisation sowie der Umsetzung der digitalen Transformation. Unternehmen, die ihre Zukunftskompetenzen klar definiert haben, verfügen über die notwendige Innovationsfähigkeit, um den Wandel zu gestalten.

Strategisches Corporate Learning zahlt sich aus

ABB. 36 – PERFORMANCE UND STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES CORPORATE LEARNING



N = 632 Learning & Development-Verantwortliche. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter) bis 6 (deutlich besser). T-Tests signifikant bei ***p < .001. Cohen's d: .20 = kleiner Effekt, .50 = mittlerer Effekt, .80 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

Unternehmen werden performanter wahrgenommen, wenn das Lernen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist

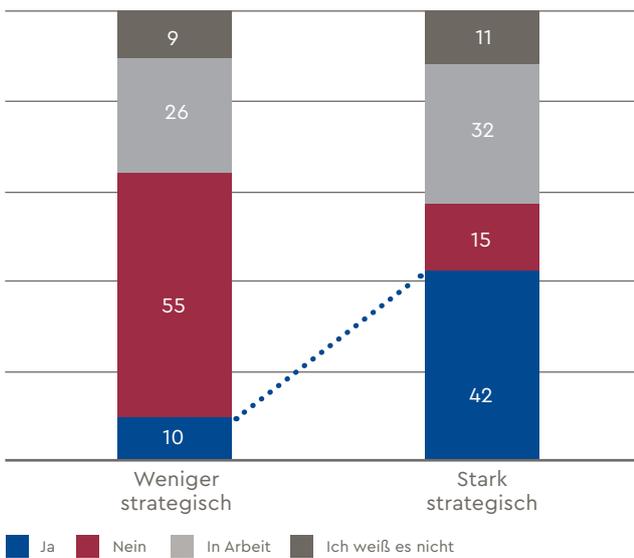
Diejenigen Learning & Development-Verantwortlichen, die das Corporate Learning in ihrem Unternehmen als stärker an der Unternehmensstrategie ausgerichtet erleben, beschreiben ihre Organisation auch als performanter im Vergleich zum Wettbewerb.

Gesamtperformance (36%), Innovationsleistung (35%) und Umsetzung der digitalen Transformation (35%) profitieren von der strategischen Ausrichtung des Lernens

Die Effekte zeigen sich am stärksten für die Gesamtperformance der Organisation, Profitabilität und die Innovationsleistung. Strategisches Lernen und Kompetenzmanagement scheinen ein klarer Treiber für Innovation, eine erfolgreiche digitale Transformation und damit auch die Gesamtperformance zu sein.

Definierte Zukunftskompetenzen sind Voraussetzung für Lernstrategie

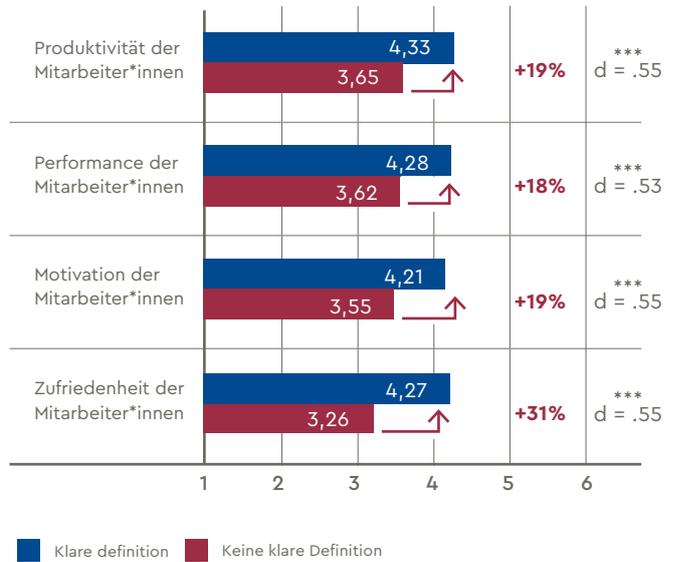
ABB. 37 + 38 – KLARE DEFINITION DER ERFOLGSKRITISCHEN ZUKUNFTSKOMPETENZEN



N = 670 Learning & Development-Verantwortliche. Angaben in Prozent. χ^2 -Test signifikant bei *** $p < .001$. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt.

Klare Definition der Zukunftskompetenzen ist entscheidend für ein strategisches Corporate Learning

Eine Analyse der strategischen Ausrichtung des Corporate Learning offenbart, dass diese mit einem klaren Verständnis der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen assoziiert ist. Insgesamt haben 42% der Learning & Development-Verantwortlichen, die das Lernen in ihrer Organisation als an der Unternehmensstrategie ausgerichtet beschreiben, eine klare Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen bejaht. Dagegen haben nur 10% der Learning & Development-Verantwortlichen eine klare Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen berichtet, wenn sie das Corporate Learning als weniger an der Unternehmensstrategie ausgerichtet beschrieben haben.



N = 403 Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter) bis 6 (deutlich besser). T-Tests signifikant bei *** $p < .001$. Cohen's d: .20 = kleiner Effekt, .50 = mittlerer Effekt, .80 = starker Effekt.

Herausforderung für Unternehmen

Die Ergebnisse legen nahe, dass Organisationen eine klare Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen benötigen, um ein strategisches Kompetenzmanagement zu initiieren, das sich an der Unternehmensstrategie orientiert. Klare Kompetenzmodelle oder eine Roadmap sind unumgänglich. Die Definition der Zukunftskompetenzen ist eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. Die Herausforderung liegt hier allerdings weniger in der Erkenntnis, dass die erfolgskritischen Zukunftskompetenzen definiert werden müssen, sondern viel mehr in der konkreten Definition, d. h. der Ausgestaltung dieser Definition.

Untätigkeit und Personalabbau unterminieren Performance

Eine klare Definition erfolgskritischer Zukunftskompetenzen hängt mit Produktivität und Performance der Mitarbeiter*innen zusammen

Die klare Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen hängt nicht nur mit der Strategie zusammen, sondern auch unmittelbar mit der Performance der Mitarbeiter*innen. Führungskräfte schätzen die Produktivität und Performance ihrer Mitarbeiter*innen signifikant höher ein, wenn es eine klare Definition im Unternehmen gibt (Abbildung 38).

Die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen ist höher, wenn es eine klare Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen gibt

Auch die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter*innen wird von den Führungskräften höher eingeschätzt, wenn es eine klare Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen im Unternehmen gibt (Abbildung 38).

Welche Personalmaßnahme(n) sind am effektivsten?

Die Wahl der Personalmaßnahmen hängt ebenfalls mit der Performance zusammen. Abbildung 39 zeigt, wie Führungskräfte und Personaler*innen, die angeben, keine der vorgegeben Personalmaßnahmen, nur eine (d.h. entweder Recruiting, Abbau, Reskilling oder Upskilling) oder die Kombination von Recruiting, Reskilling und Upskilling als Maßnahmen zur Schließung des Skill-Gap zu verfolgen, die Unternehmensperformance im Vergleich zum Wettbewerb bewerten.

Die Kombination aus Recruiting, Reskilling und Upskilling geht mit höherem Wachstum, Umsatz sowie einer gesteigerten Innovationsleistung und Gesamtpformance einher

Wachstum, Umsatz, Innovationsleistung und Gesamtpformance sind bei der Anwendung der Kombination aus Recruiting, Reskilling und Upskilling signifikant höher ausgeprägt als keine Maßnahme oder der Abbau von Personal (ausgenommen Innovationsleistung).

Upskilling scheint die effektivste Einzelmaßnahme zu sein

Führungskräfte und Personaler*innen, deren Unternehmen Upskilling präferiert, schätzen das Wachstum, die Gesamtpformance und den Umsatz signifikant höher ein als Unternehmen, die keine Maßnahme oder Personalabbau favorisieren. Des Weiteren wird die Innovationsleistung bei Upskilling signifikant höher eingeschätzt als bei keiner Maßnahme. Die Gesamtpformance wird darüber hinaus bei Upskilling signifikant höher bewertet als bei Reskilling.

Untätigkeit und Personalabbau können die Performance hemmen

Die Analyse zeigt deutlich, dass das Ergreifen keiner Maßnahme oder der Personalabbau als Antwort auf den Skill-Gap die Performance des Unternehmens hemmen können. Im Hinblick auf die generelle Performance ist die Kombination aus Recruiting, Reskilling und Upskilling zu empfehlen. In Bezug auf die Profitabilität ist Reskilling zu empfehlen.

Recruiting, Reskilling und Upskilling als Erfolgsfaktoren

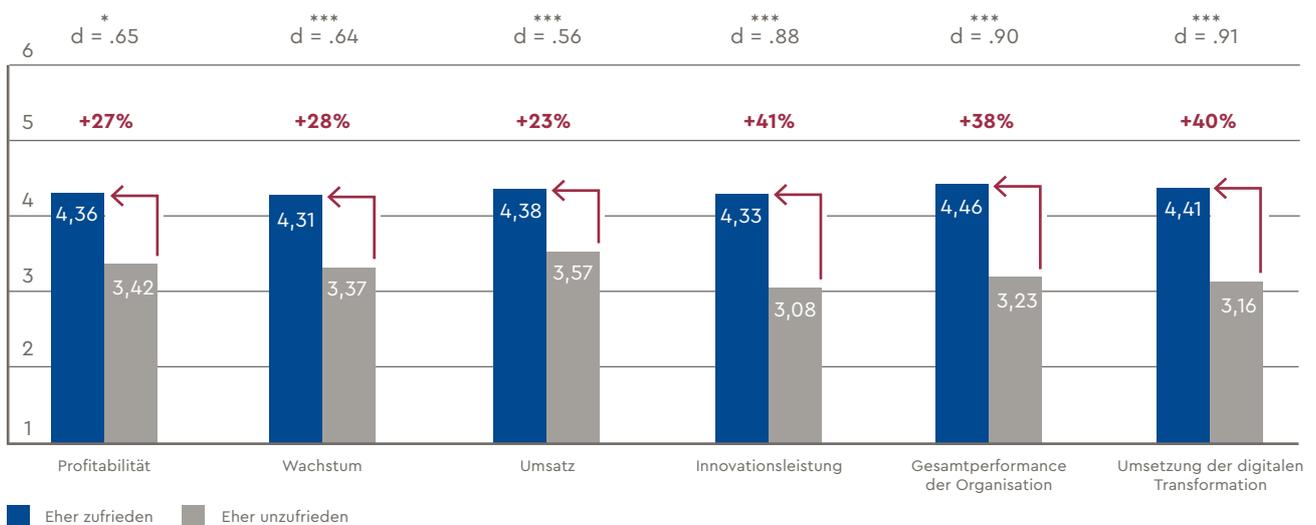
ABB. 39 – PERFORMANCE UND PERSONALMAßNAHMEN



N = 321 Führungskräfte und Personalere*innen. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter) bis 6 (deutlich besser). ANOVA signifikant bei ***p < .001. Partielles η: < .03 = kleiner Effekt, .03-.05 = mittlerer Effekt, > .05 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

Zufriedenstellendes Lernangebot als Wettbewerbsfaktor

ABB. 40 – PERFORMANCE UND ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ANGEBOT AN DIGITALEN LERN- UND ENTWICKLUNGSFORMATEN



Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter) bis 6 (deutlich besser). T-Tests signifikant bei ***p < .001. Cohen's d: .20 = kleiner Effekt, .50 = mittlerer Effekt, .80 = starker Effekt.

Die Befragten nehmen das Unternehmen performanter wahr, wenn sie mit den digitalen Lern- und Entwicklungsformaten zufrieden sind

Schließlich offenbart unsere Analyse, dass die Zufriedenheit mit den Lernangeboten ebenfalls in einem positiven Zusammenhang mit der Unternehmensperformance steht.

Die Effekte sind als moderat bis stark zu bewerten. Auch setzt sich der Trend fort, dass die Effekte für Innovationsleistung, Gesamtperformance und Umsetzung der digitalen Transformation am stärksten ausgeprägt sind.



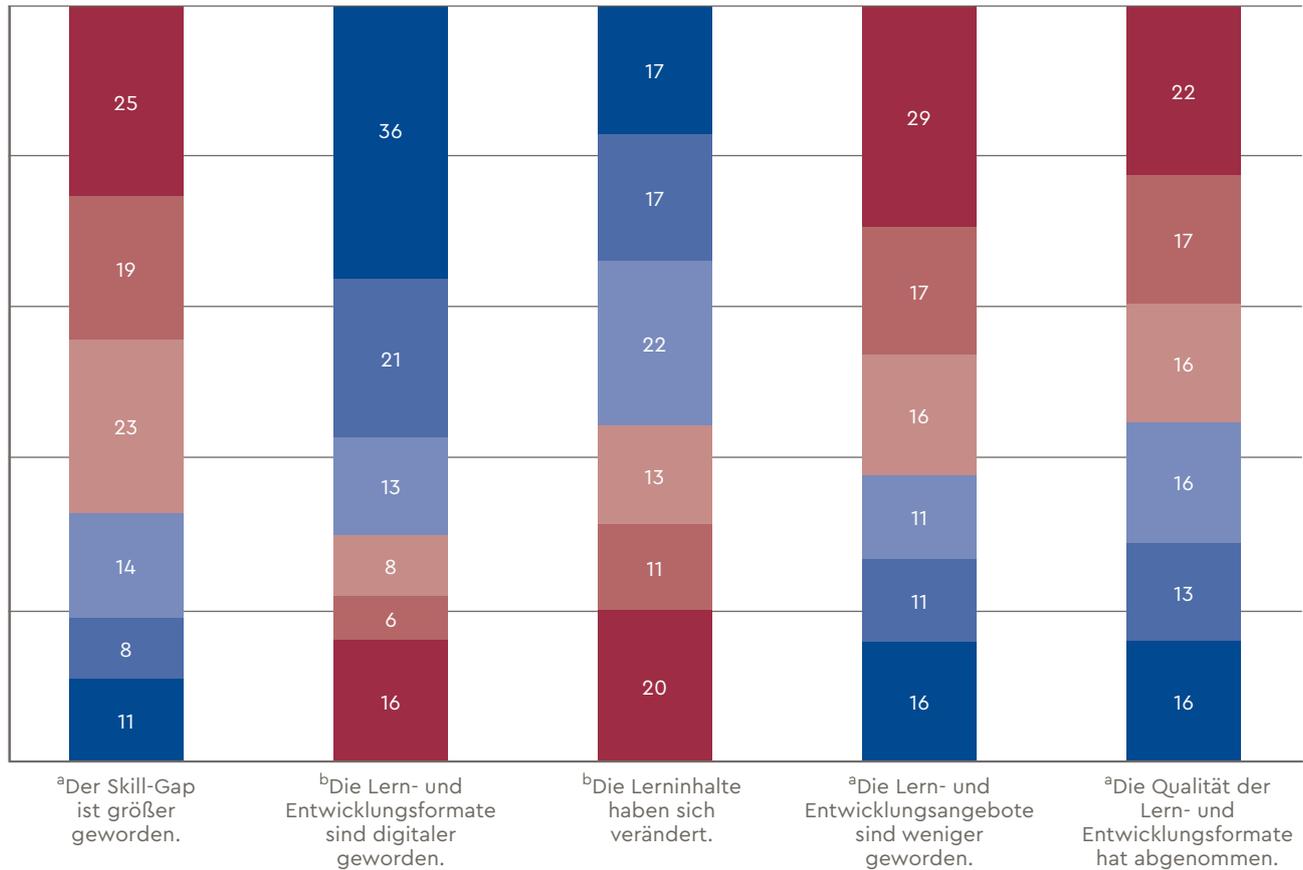
Eigenverantwortliches und digitales Lernen sind nicht nur für das Corporate Learning während der Pandemie erfolgskritisch, sondern auch für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen.

Dr. Michael Knapstein,
Akademischer Leiter Kienbaum Institut @ ISM

LERNERLEBEN SEIT CORONA

Covid-19 und eigenverantwortliches Lernen

ABB. 41 – DER EINFLUSS VON COVID-19 AUF DAS LERNEN*



^a 1 Trifft überhaupt nicht zu 2 3 4 5 Trifft voll und ganz zu
^b 1 Trifft überhaupt nicht zu 2 3 4 5 Trifft voll und ganz zu

Angaben in Prozent. *keine Unterschiede zwischen Fach- und Führungskräften.

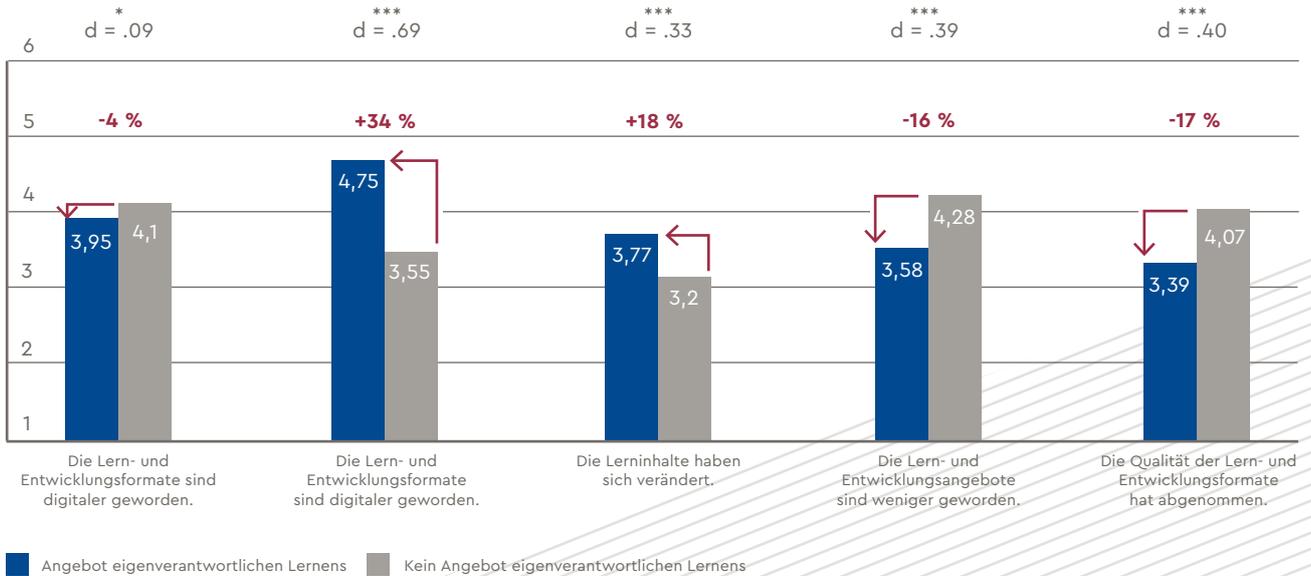
Covid-19 bremst das Corporate Learning aus

Die derzeitige Pandemie hat das Arbeiten massiv verändert. Die großflächige Umstellung auf mobiles Arbeiten bedeutete für Corporate Learning eine enorme Anpassung der Angebote auf überwiegend individuelle Formate bei zusätzlichem

Qualifizierungsbedarf im Bereich mobilen Arbeitens und das häufig unter einer ungewissen und angespannten finanziellen Situation. Wir haben deshalb gefragt, inwieweit Covid-19 das Lernen beeinflusst hat.

Covid-19 und eigenverantwortliches Lernen

ABB. 42 – COVID-19 UND ANGEBOTE ZUM EIGENVERANTWORTLICHEN LERNEN



N = 2.338 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (Trifft voll und ganz zu). T-Tests signifikant bei *p < .05; ***p < .001. Cohen's d: .20 = kleiner Effekt, .50 = mittlerer Effekt, .80 = starker Effekt.

Digitaleres Lernen, aber weniger Angebot und geringere Qualität

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass die Lern- und Entwicklungsformate zwar digitaler geworden sind, aber auch, dass die Lerninhalte weniger geworden sind und die Qualität

abgenommen hat. Diese Entwicklung ist ernüchternd, da sie zeigt, dass Covid-19 das Corporate Learning zurückgeworfen hat, und das, obwohl der Qualifizierung derzeit eine wichtige Rolle zukommt.

FAZIT UND IMPLIKATIONEN

Zukunftskompetenzen und Corporate Learning bilden Grundstein für die Wettbewerbsfähigkeit

Unternehmen in Deutschland wissen um die Brisanz von Zukunftskompetenzen

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich die Menschen in Deutschland der Bedeutung von Zukunftskompetenzen bewusst sind. Sie macht allerdings auch deutlich, dass die derzeit in den Unternehmen vorhandenen Kompetenzen ganz überwiegend nicht ausreichen, um die Wettbewerbsfähigkeit in den kommenden fünf bis zehn Jahren abzudecken. Die Studienergebnisse legen sogar nahe, dass sich dieser Skill-Gap weiter verschärfen wird. Bislang hat nur gut jedes fünfte Unternehmen mit der Definition der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen den Grundstein für ein strategisches Kompetenzmanagement gelegt, um dieser Entwicklung aktiv gegenzusteuern. Zu oft noch orientiert sich Corporate Learning nicht an der Unternehmensstrategie.

Recruiting und Weiterbildung sind personelle Hebel, um den Skill-Gap zu schließen

Einig sind sich die Führungskräfte und Personaler*innen, dass Recruiting und Weiterbildung die zentralen Personalmaßnahmen darstellen, um den Skill-Gap zu schließen. Die Kombination aus Recruiting, Re- und Upskilling ist erfolgskritisch.

Überfachliche Kompetenzen mit Digitalbezug und Mindset sind gefragt

Die Hauptgründe für den Skill-Gap sowie die primär betroffenen Bereiche ergeben sich unmittelbar aus den Anforderungen und technologischen Entwicklungen der Digitalisierung.

Die abgefragten Zukunftskompetenzen reflektieren diese Nachfrage. Überfachliche Kompetenzen mit Digitalbezug, wie digitale Anwendungskompetenz, virtuelles Arbeiten, digitale Kommunikation und Digitalstrategie, gehören zu den relevantesten Zukunftskompetenzen. Daneben gewinnt aber auch das Mindset an Bedeutung. Insbesondere

lebenslanges Lernen/Lernagilität sowie Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit werden als bedeutsam bewertet.

Entwicklungsbedarf in Zukunftskompetenzen ist moderat ausgeprägt und unterscheidet sich nach Fach- und Führungskräften

Individuellen Entwicklungsbedarf sehen Führungskräfte vor allem im digitalen Bereich (Anwendungskompetenz, Strategie oder Geschäftsmodelle), während die Mitarbeiter*innen vor allem bei lebenslangem Lernen Bedarf sehen. Wenig Entwicklungsbedarf gibt es demnach bei Kundenzentriertheit und Kooperationsfähigkeit.

Mehr Anstrengungen in Sachen Corporate Learning notwendig

Das Lernen findet in den Unternehmen bislang nur bedingt eigenverantwortlich und wenig individualisiert statt. Die Unternehmen unterstützen das lebenslange Lernen ihrer Mitarbeiter*innen infrastrukturell und kulturell bislang kaum. Wichtigster Erfolgsfaktor des Lernens ist deshalb die Eigenmotivation der Angestellten. Corporate Learning kommt damit noch nicht der Stellenwert zu, den es zur dringend notwendigen Schließung des Skill-Gap benötigt. Besonders hervorzuheben ist hier der fehlende Stellenwert des Lernens innerhalb der Organisation, der erheblich mit der Notwendigkeit von Weiterbildung zur Schließung des Skill-Gap kontrastiert. Führungskräfte und Personaler*innen wissen zwar um die Notwendigkeit von Weiterbildung, bei den Arbeitnehmer*innen insgesamt scheint dies aber nicht anzukommen.

Wunsch nach virtuellen Lernformaten und persönlicher Entwicklung

Die Befragten wünschen sich mehr Lernformate, wie beispielweise Coaching oder Mentoring, die ihre persönliche Entwicklung fördern.

Dieser Wunsch betrifft Coaching ebenso wie Mentoring; und zwar in Präsenz wie virtuell. Der Wunsch nach Präsenzformaten ist sogar noch stärker ausgeprägt. Diese sehr individuellen Lernformate möchten die Teilnehmer*innen scheinbar vorzugsweise Face-to-Face durchführen. Insgesamt ist die Nachfrage nach digitalen Lernformaten hoch. E-Learning und Webinare sind besonders gefragt und werden auch in hohem Maße angeboten. Anders ist das bei Gruppen- und Vernetzungsformaten, die stärker nachgefragt als angeboten werden – sowohl digital als auch analog.

Digitale Lernmethoden für eigenverantwortliches Lernen werden kaum eingesetzt

Die abgefragten Lernmethoden scheinen bisweilen nur punktuell eingesetzt zu werden. Auch hier driften Wunsch und Angebot auseinander. Die Teilnehmer*innen wünschen sich weniger klassische Methoden und mehr digitale und individualisierte Methoden wie Learning on Demand, digitale Lernplattformen oder Lernökosysteme.

Führung, Digitalthemen und klassisches Management formieren die Lernagenda der nächsten 5 Jahre

Die Lerninhalte des vergangenen Jahres zeigen einen Fokus auf Schulungen, Kommunikation und klassische Managementkompetenzen. Die Lernagenden für die nächsten 5 Jahre scheinen dagegen stärker auf die Schließung des Skill-Gap ausgerichtet zu sein, indem (digitale) Führung und Digitalthemen, aber auch klassische Managementinhalte adressiert werden.

Unzufriedenheit mit dem Lernangebot

Insgesamt ist die Mehrheit der Befragten mit der Qualität und Vielfalt der Lern- und Entwicklungsangebote sowie dem Angebot an digitalen und nicht-digitalen Lern- und Entwicklungsformaten unzufrieden. Eine wichtige Rolle kommt dem Angebot eigenverantwortlich zu lernen zu: je weniger eigenverantwortlich das Lernen, desto größer ist die Unzufriedenheit. Für die Unternehmen bietet sich hier eine große Chance: die Ergebnisse legen nahe, dass diejenigen, die mit dem Lernangebot zufrieden sind, auch erfolgreicher arbeiten.

Corporate Learning, strategisches Kompetenzmanagement und Performance

In der Untersuchung haben Führungskräfte und HR-Expert*innen die Performance ihrer Organisation anhand von Aspekten wie Profitabilität, Umsatz oder Innovationsleistung bewertet, ebenso die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. Das Ergebnis ist deutlich. Unternehmen ohne Skill-Gap werden signifikant besser eingeschätzt. Und nicht nur das: setzt sich ein Unternehmen mit dem Thema aktiv auseinander, deutet dies bereits auf eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit hin. Gibt es eine klare Definition der benötigten Zukunftskompetenzen im Unternehmen, sind demnach auch Produktivität, Performance, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen höher. Richtet sich das Lernangebot an der Unternehmensstrategie aus, werden vor allem Innovationsleistung, Gesamtpformance und die Umsetzung der digitalen Transformation besser bewertet.

Corporate Learning und Covid-19

Die derzeitige Pandemie hat das Lernen in den Unternehmen ausgebremst. Zwar sind die Inhalte digitaler geworden, das Angebot und die Qualität jedoch scheinen negativ beeinflusst zu werden. Unternehmen, die stärker auf eigenverantwortliches Lernen setzen, scheinen von diesem Effekt weniger betroffen zu sein.

Handlungsbedarf von Unternehmen: klare Definition und strategische Verankerung von Zukunftskompetenzen

Die vorliegende Studie verdeutlicht, dass Unternehmen ihren Skill-Gap aktiv und insbesondere strategisch angehen sollten. Dazu gehört eine klare Definition und Kommunikation der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen als Basis für Recruiting und die Ausgestaltung des Corporate Learning.

Im Recruiting sollten die Unternehmen auf eine fundierte Diagnostik setzen, um insbesondere cross-funktionale Kompetenzen und Mindset zu bewerten. Ein erfolgreiches Matching zwischen Kompetenzen der Kandidat*innen und den kon-

kreten Anforderungen des Unternehmens wird angesichts des sich verschärfenden War for Talent genauso zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wie ein erfolgreiches Corporate Learning Angebot. Letzteres wird auch für die Ausbildung einer überzeugenden Employer Brand an Bedeutung gewinnen.

Eigenverantwortliches Lernen als Erfolgsfaktor

Unternehmen sollten den Wunsch nach digitalen, individualisierten und eigenverantwortlichen Lernprogrammen oder Lernangeboten berücksichtigen. Diese Berücksichtigung ist aus drei Gründen erstrebenswert: erstens können so relevante Kompetenzen qualifiziert sowie Zeit und Kosten für Recruiting eingespart werden, zweitens sind die Unternehmen resistenter gegenüber Krisenauswirkungen wie die der aktuellen Pandemie und drittens gehen die Unternehmen so positiver auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen ein, könnten so ihre Employer Brand optimieren und Talente an das Unternehmen binden.

Corporate Learning ist erfolgskritisch

Die Zusammenhangsanalyse zur Bewertung der Unternehmensperformance belegt die enorme Bedeutung von Corporate Learning für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Corporate Learning ist kein reiner Kostenfaktor, sondern strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die Kunst für Unternehmen wird darin bestehen, den Spagat zwischen der Eigenverantwortlichkeit des Lernens einerseits und der strategischen Gestaltung organisationaler Leitplanken andererseits zu meistern.

KONTAKT

Kontaktieren Sie Kienbaum:

Fragen zur Studie:

lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Presseanfragen:

presse@kienbaum.de

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director & Partner

Kienbaum

Dr. Michael Knapstein

Akademischer Leiter

Kienbaum Institut @ ISM

Lukas M. Fastenroth

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Consultant

Kienbaum Institut @ ISM

Kerstin Wandt

Senior Expert Communications

Pressekontakt Kienbaum

Kontaktieren Sie StepStone:

Fragen zur Studie:

studien@stepstone.de

Presseanfragen:

presse@stepstone.de

Dr. Sebastian Dettmers

CEO

StepStone GmbH

Dr. Tobias Zimmermann

Evangelist und Research Manager

StepStone GmbH

Jan Heming

Research Manager

StepStone GmbH

André Schäfer

Manager Communications

StepStone GmbH

- ¹Fuller, J., Wallenstein, J. K., Raman, M., & Chalendar, A. (2019). Your Workforce is More Adaptable Than You Think. Harvard Business Review, May-June, 2019. Online abgerufen: <https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>
- ²Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. McKinsey Quarterly, 3, 44–57. Online abgerufen: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- ³Dengler, K., & Matthes, B. (2018). Substituierbarkeitspotenziale von Berufen: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht, 04/2018. Online abgerufen: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf>
- ⁴World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report. October 2020. Online abgerufen: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- ⁵Kienbaum & Institut für Beschäftigung und Employability (2021). Workforce Ambidexterity. Beschäftigungseffekte und Implikationen für die Workforce Transformation in der Automatisierungsära. Online abgerufen: https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/05/Workforce_Ambidexterity_Studie.pdf
- ⁶Kienbaum & SAP (2020). Daten und Talente. Online abgerufen: <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/daten-und-talente/>
- ⁷The Economist Intelligence Unit (2019). Work in Progress. Aligning Workforce Transformation to Business Strategy. Online abgerufen: <https://eiperspectives.economist.com/sites/default/files/eiu-fujitsu-citrix-work-in-progress.pdf>
- ⁸Kienbaum Institut @ ISM & StepStone (2020): Future Skills: Auf diese Fähigkeiten kommt es an, www.stepstone.de/wissen/future-skills/
- ⁹Jochmann, W., Böckenholt, I., & Fastenroth, L. M. (2021). Digital Mythbusters. Vier Thesen zu Digitalkompetenz. Personalführung, 4, 52–57.
- ¹⁰Stifterverband, & McKinsey (2018). Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen. Online abgerufen: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen>
- ¹¹Mercer (2021). Win with empathy. Global Talent Trends 2020–2021. Online abgerufen: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends/2021/gl-2021-gtt-global-eng-mercer.pdf>
- ¹²Udemy (2021). The 2021 Workplace Learning Trends Report. Online abgerufen: <https://business.udemy.com/resources/2021-workplace-learning-trends-report/thanks/>
- ¹³Institut der deutschen Wirtschaft (2021). Digitale Lernmedien beflügeln die betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der zehnten IW-Weiterbildungserhebung. IW-Trends, 1/2021. Online abgerufen: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2021/IW-Trends_2021-01-05_Seyda.pdf
- ¹⁴Maurer, (2020). Digitale Kompetenzen für die Mitarbeiter. Online abgerufen: <https://m.com-magazin.de/artikel/digitale-kompetenzen-mitarbeiter-2628940.html>
- ¹⁵Bersin, J., & Zao-Sanders, M. (2019). Making Learning a Part of Everyday Work. Harvard Business Review, February, 2019. Online abgerufen: <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>
- ¹⁶Coulsen-Thomas, T. (2000). Developing a corporate learning strategy. Industrial and Commercial Training, 32(3), 84–88.
- ¹⁷Barmer (2020). Social Health @ Work. Online abgerufen: <https://www.barmer.de/blob/276178/ea66685b839e7ade-d009101aa7ba7641/data/dl-studie-social-health-work.pdf>
- ¹⁸Destatis (2019). Ausgewählte Ergebnisse der Haushalts- und Familienstatistik aus der 1%-Befragung des Mikrozensus im Jahr 2018 sowie Lange Reihen nach ausgewählten Merkmalen. Online abgerufen: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Publikationen/Downloads-Haushalte/haushalte-familien-2010300187004.html>
- ¹⁹Kienbaum (2020). Purpose. Die große Unbekannte. Online abgerufen: https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2020/10/Kienbaum_Purpose_Studie2020.pdf
- ²⁰Klippert, H. (2000) Neue Wege des Lehrens und Lernens. In: Böttcher, W., & Phillip, E. Mit Schülern Unterricht und Schule entwickeln. 39–51.
- ²¹Mayer, R. E. (2009) Multimedia Learning (2nd ed.). Cambridge University Press.

GLOSSAR

Barcamps

Ein Barcamp ist ein offenes Veranstaltungsformat, bei welchem sowohl die Inhalte als auch der Ablauf zu Beginn offen gestaltet sind und erst vor Ort durch die Teilnehmer*innen festgelegt werden. Dieses Tagungsformat dient dem offenen Austausch und der Diskussion zwischen den Teilnehmer*innen.

Digitale Lernplattformen

Unter Digitalen Lernplattformen oder auch Learning Management Systems verstehen wir in dieser Studie interaktive Systeme, die Lerninhalte bereitstellen und die Organisation von Lernvorgängen ermöglichen. Dabei werden Lerninhalt und Interaktionen an individuelle Bedürfnisse und Präferenzen angepasst.

Formales versus informelles Lernen

- > **Formales Lernen** findet im Rahmen einer beruflichen Aus- oder Weiterbildung statt, die auch entsprechend zertifiziert wird.
 - > **Informelles Lernen** findet im Arbeitsalltag mit Kollegen, Kunden und anderen Personen ohne Strukturierung oder Zertifizierung statt.
-

Generalisiertes versus individualisiertes Lernen

- > **Generalisiert:** Die Lern- und Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen gelten für alle Mitarbeiter*innen, unabhängig von individuellen Bedürfnissen.
 - > **Individualisiert:** Die Lern- und Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen werden auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter*innen abgestimmt.
-

Hospitation

Unter einer Hospitation ist der Besuch oder das Kennenlernen einer Tätigkeit oder eines Geschäftsmodells von Außenstehenden zu verstehen. Im Gegensatz zum Praktikum umfasst die Hospitation nur eine kurze Zeitspanne von einigen Stunden bis zu wenigen Tagen und beinhaltet keine aktive Mitarbeit.

Kompetenzdimensionen

-  **Mindset**
(Persönlichkeits-)Eigenschaften und Einstellungen
-  **Verhaltenskompetenzen**
Kognitive und zwischenmenschliche Fähigkeiten
-  **Cross-funktionale Kompetenzen**
Positions- und funktionsübergreifende (Methoden-) kompetenzen
-  **Funktionale Kompetenzen**
Positionsrelevante Fach- und Methoden-kompetenzen
(Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen)

GLOSSAR

Multimediales Lernen

Die Kombination von visuellen und akustischen Lernmaterialien bzw. von Text und Bild wird als multimediales Lernen verstanden. Als Grundannahme dient, dass Menschen bei einer Kombination verschiedener kognitiver Reize besser und nachhaltiger lernen²¹.

Reskilling versus Upskilling

- > **Reskilling** bedeutet, völlig neue Fähigkeiten zu erlernen, die zu einer neuen beruflichen Position führen.
 - > **Upskilling** bedeutet, neue Fähigkeiten zu erlernen, die zur Verbesserung der aktuellen Position beitragen.
-

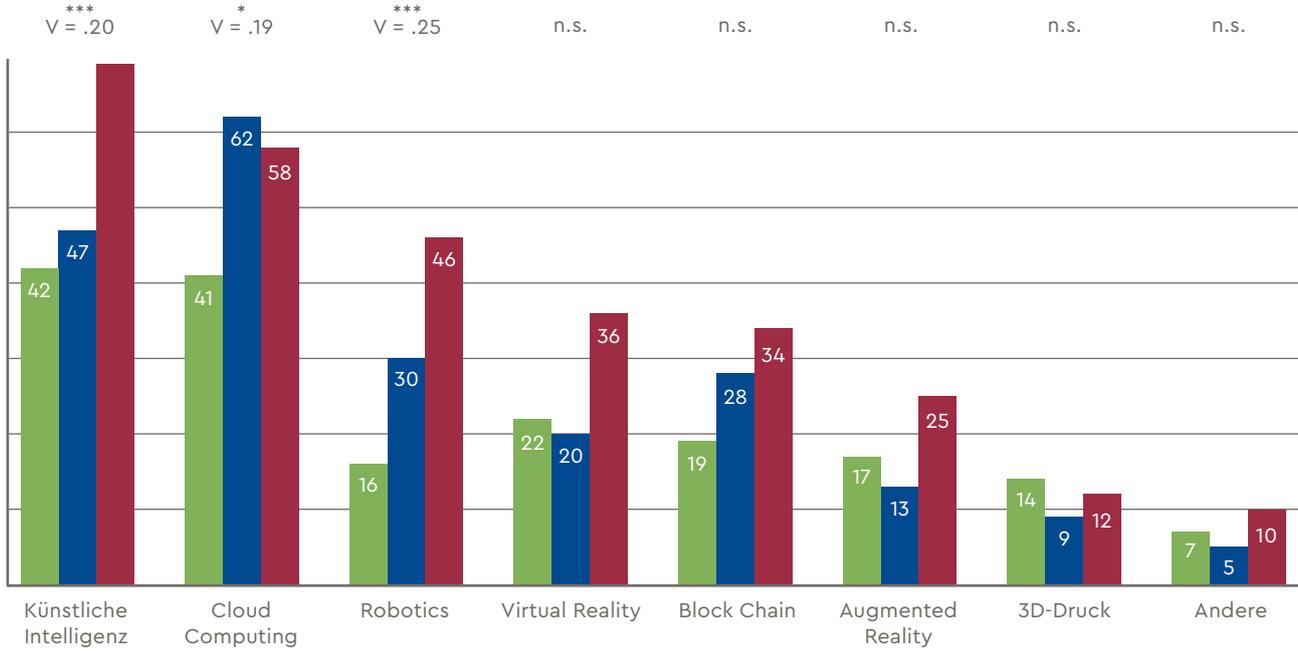
Vorgeschriebenes versus individuelles Lernen

- > **Vorgeschrieben:** die Lern- & Entwicklungsangebote werden durch das Unternehmen vorgegeben und Mitarbeiter*innen haben kaum Handlungs- und Entscheidungsspielraum, was die persönliche Entwicklung und Auswahl von Angeboten betrifft.
 - > **Eigenverantwortlich:** Mitarbeiter*innen sind selbst für ihre Entwicklung verantwortlich und können sich selbstständig Lern- & Entwicklungsangebote suchen und auswählen.
-

Working Out Loud

Working Out Loud beschreibt eine Lernmethode, die durch kommunikative und kollaborative Elemente eine effizientere Zusammenarbeit schaffen soll. Das Konzept basiert auf selbstorganisiertem Lernen und hat zum Ziel, Wissen transparenter zu machen und aktiv zu teilen.

Treibertechnologien

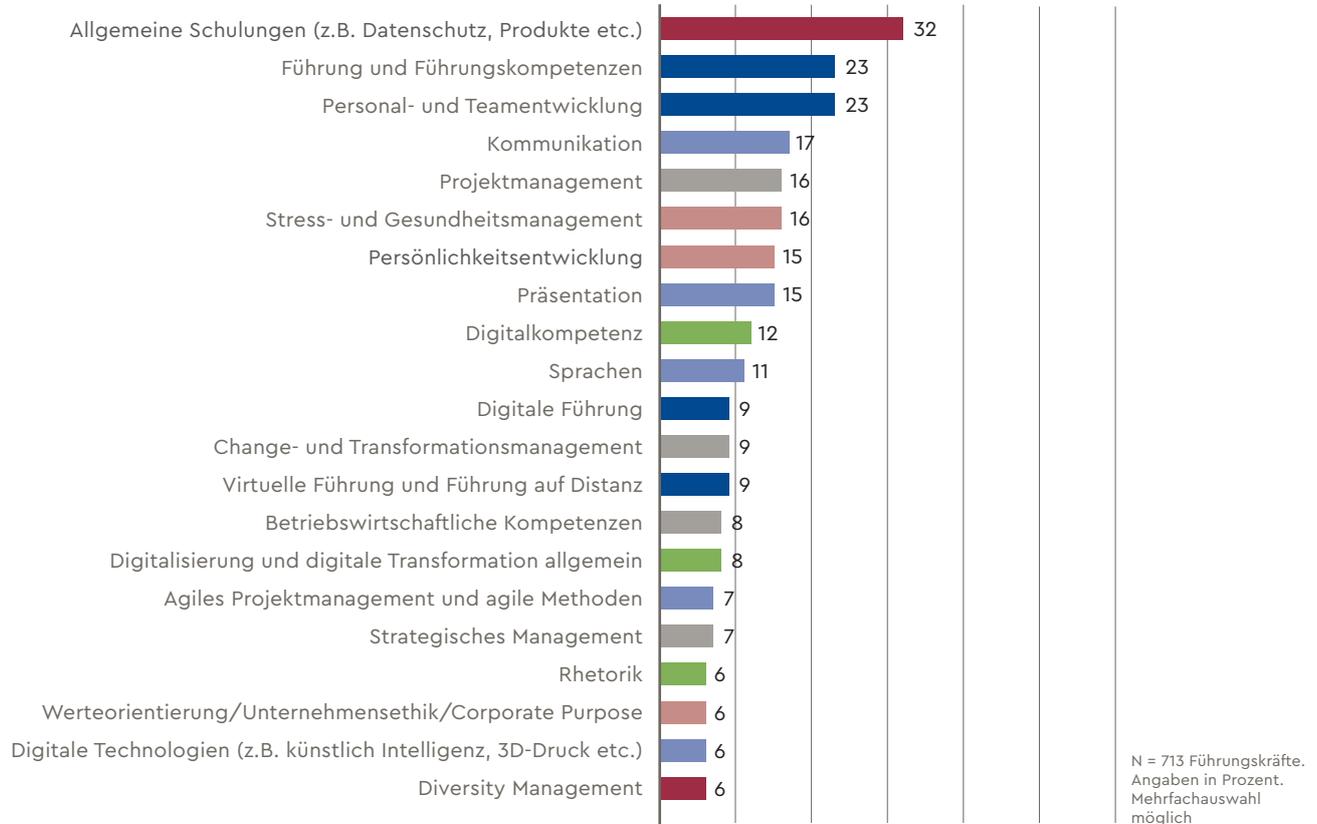


Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich.
 χ^2 -Test signifikant bei * $p < .05$, *** $p < .001$. Cramer's V: .10 = kleiner Effekt, .30 = mittlerer Effekt, .50 = starker Effekt. n.s. = nicht signifikant.

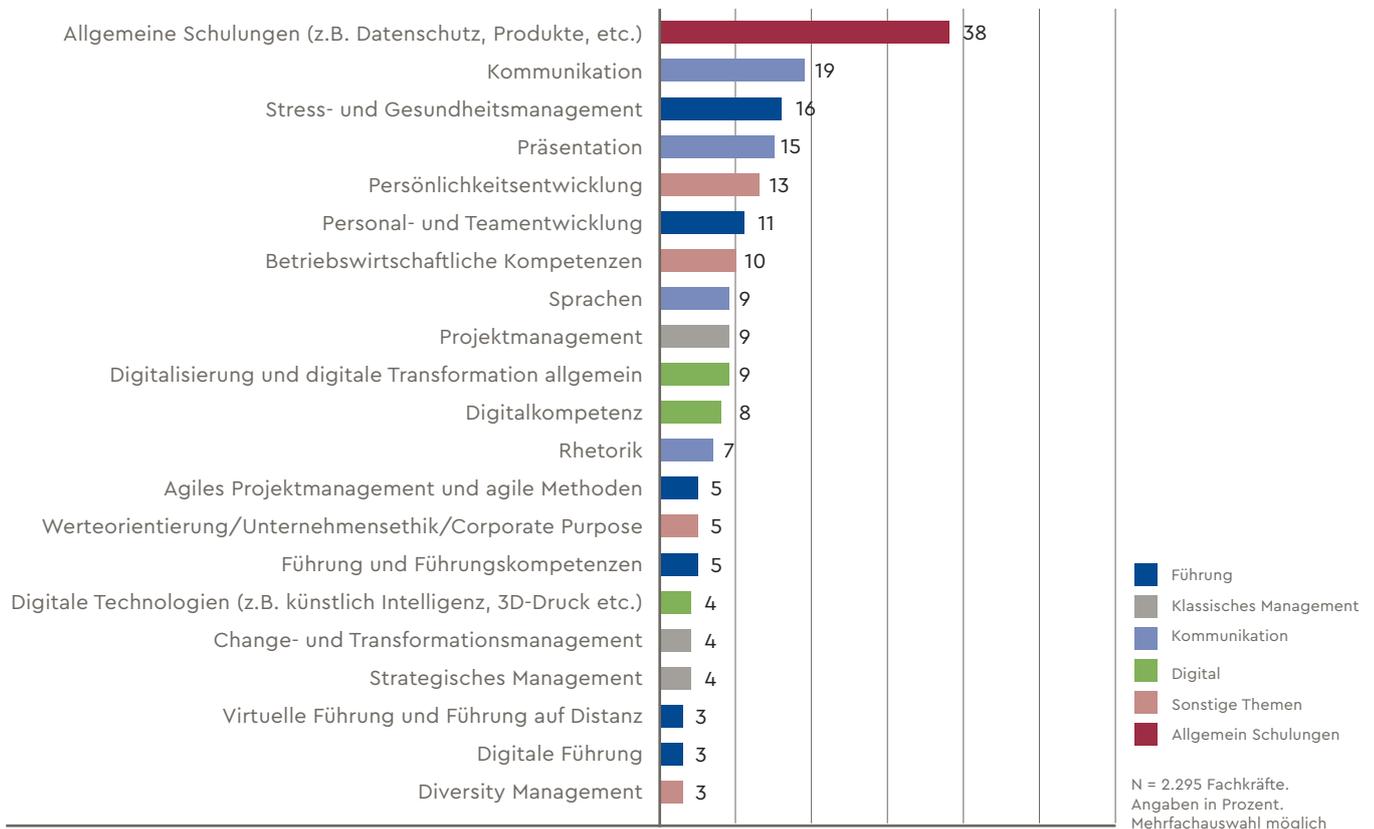
■ Kleinunternehmen
 ■ Mittelstand
 ■ Konzern

APPENDIX

LERNINHALTE IM VERGANGENEN JAHR: FÜHRUNGSKRÄFTE



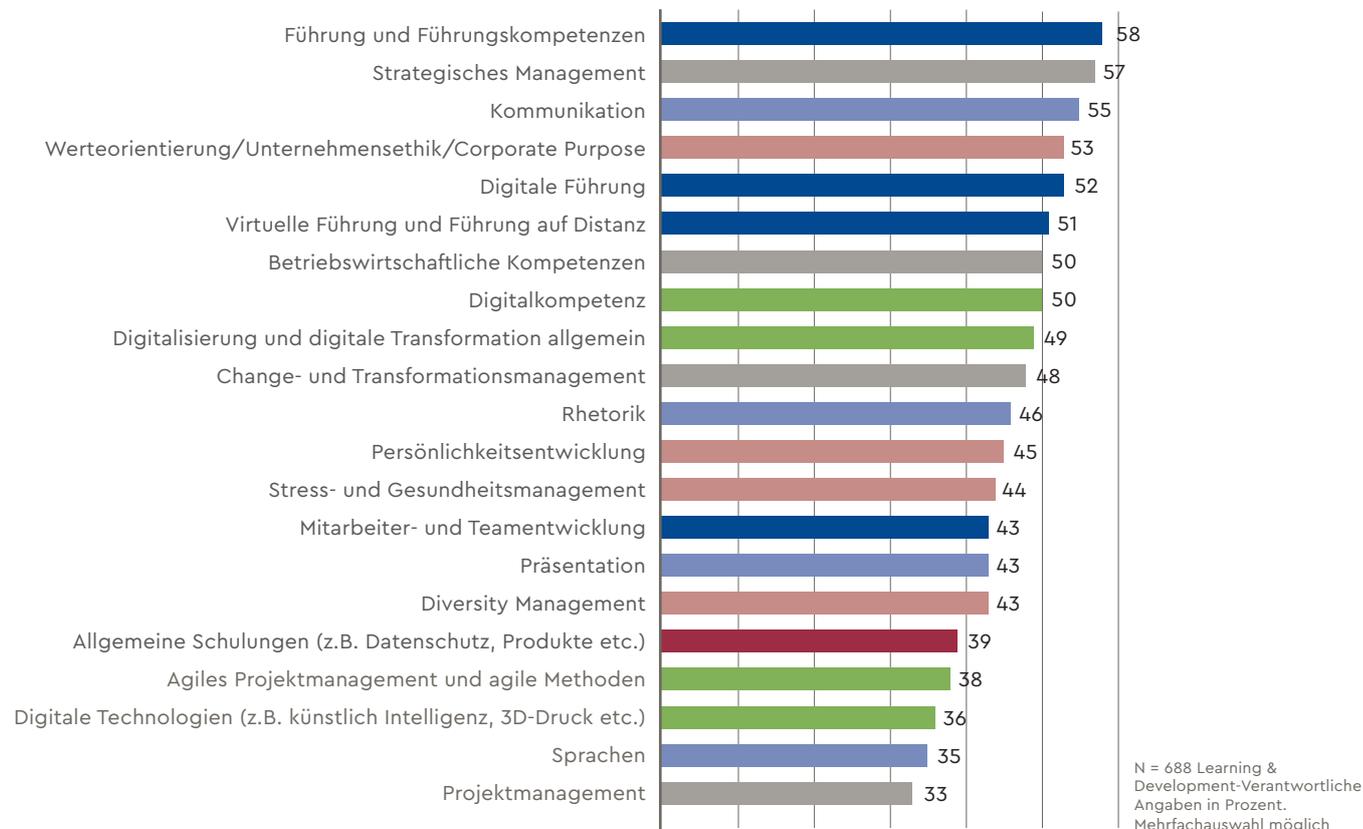
LERNINHALTE IM VERGANGENEN JAHR: FACHKRÄFTE



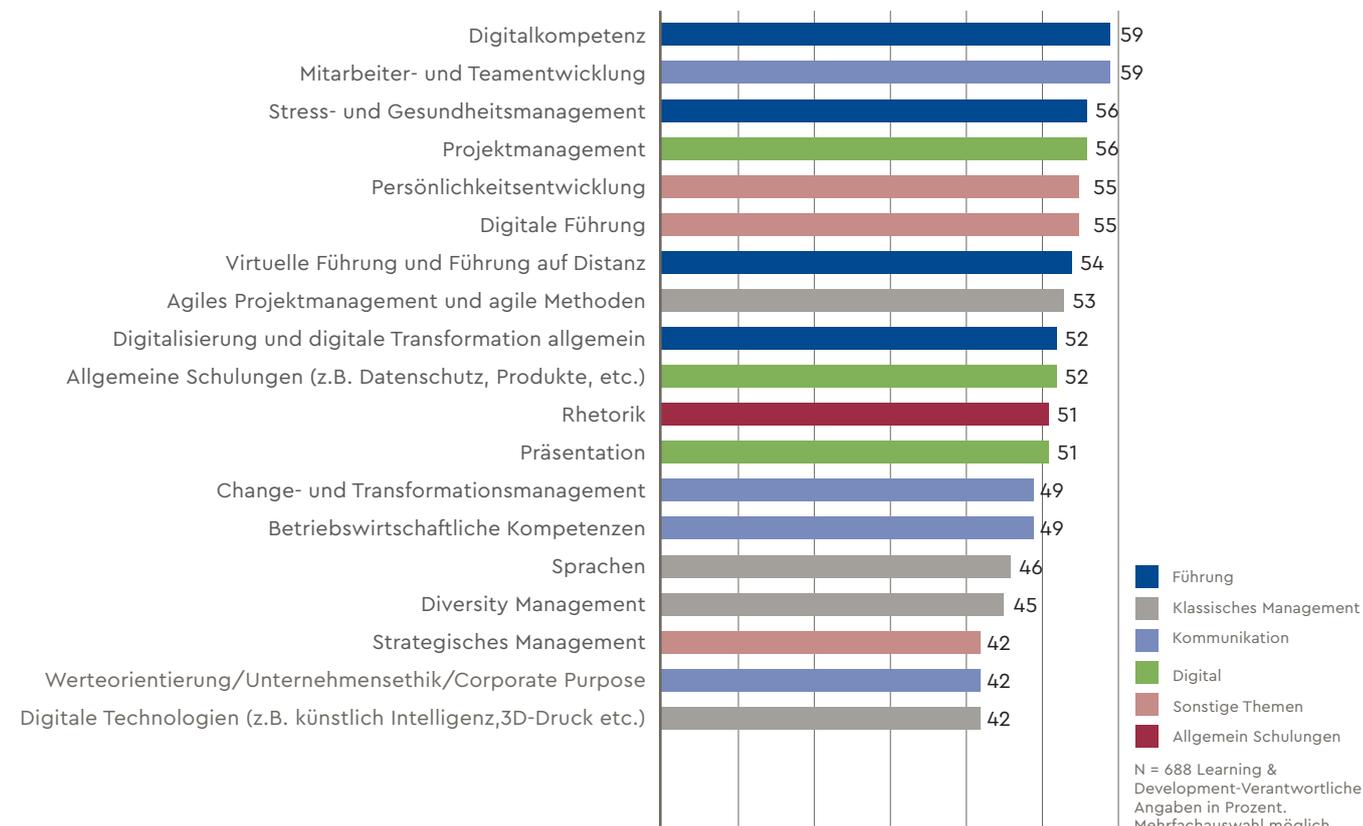
Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich.

APPENDIX

LERNINHALTE IN DEN NÄCHSTEN 5 JAHREN: TOP-MANAGEMENT

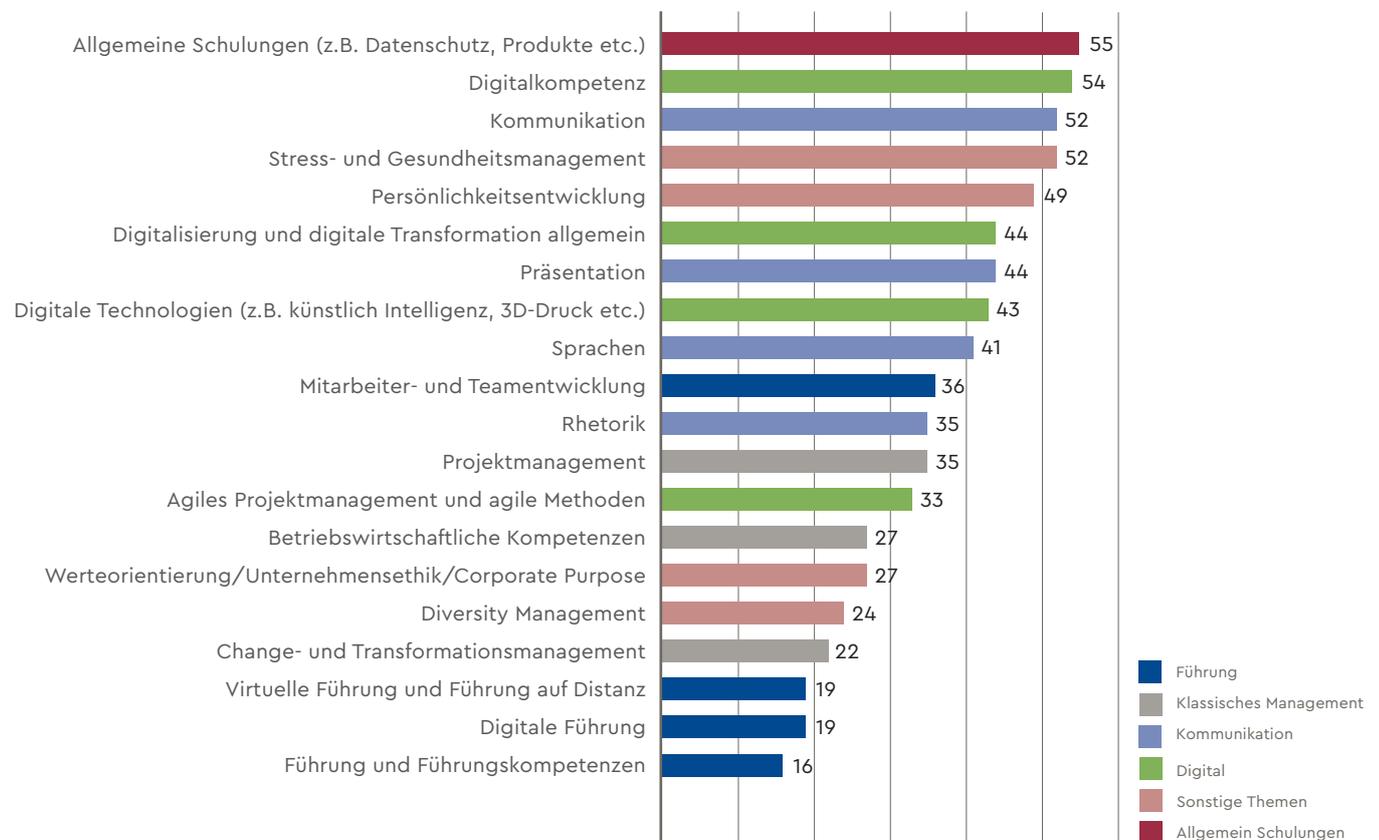


LERNINHALTE IM VERGANGENEN JAHR: MITTLERES MANAGEMENT



Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich.

LERNINHALTE IN DEN NÄCHSTEN 5 JAHREN: FACHKRÄFTE/SPEZIALISTEN



Angaben in Prozent. Mehrfachauswahl möglich.
N = 688 Learning & Development-Verantwortliche

FUTURE SKILLS – FUTURE LEARNING

Herausgegeben von der StepStone GmbH und der Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH von Dr. Sebastian Dettmers, Prof. Dr. Walter Jochmann, Dr. Tobias Zimmermann, Dr. Michael Knappstein, Lukas M. Fastenroth und Jan Heming

In der vorliegenden Studie untersuchen die Managementberatung Kienbaum und die Online-Jobplattform StepStone die Zukunftskompetenzen und das Corporate Learning in Deutschland.

Für die Studie haben StepStone und Kienbaum im März 2021 eine Online-Befragung durchgeführt, an der rund 3.000 Fach- und Führungskräfte teilgenommen haben.

Juni 2021

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

StepStone GmbH

Völklinger Straße 1
40219 Düsseldorf
info@stepstone.de

Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH

Otto-Hahn-Straße 19
44227 Dortmund
info@kienbauminstitut-ism.de

