

DGFP HR-ZUKUNFTSSTUDIE

WHITEPAPER



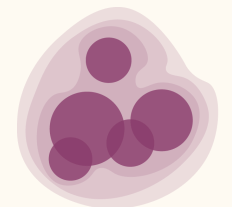
TREND: WEITERBILDUNG NEXT LEVEL

Whitepaper: Weiterbildung Next Level

Die Arbeitswelt verändert sich rasant – und mit ihr die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeitende. Weiterbildung wird zum zentralen Erfolgsfaktor, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. „Weiterbildung Next Level“ beschreibt die Entwicklung einer Lernkultur, die integrativ, divers und kontinuierlich ist.

Im Fokus stehen innovative Lernformate, individuelle Entwicklungspfade und die Anpassung an die Anforderungen eines dynamischen Arbeitsmarktes. Ebenso zentral sind der Aufbau einer skillbasierten Organisation, die Förderung von Diversität und Inklusion sowie die Entwicklung und Verankerung einer ganzheitlichen Lernstrategie. Lernen muss strategisch priorisiert und fest in der Unternehmenskultur verankert werden, um langfristigen Erfolg zu sichern.

Dieses Whitepaper gibt einen Überblick über den Trend „Weiterbildung Next Level“, liefert praxisnahe Handlungsempfehlungen und stellt inspirierende Beispiele aus unseren Konferenzen vor.



Überblick

- Trend-Definition
- Handlungsempfehlungen
- Praxisbeispiele



**Weiterbildung
Next Level**

Die 12 Trends im Überblick

01



Transformative
HR-Arbeit

02



Humanzentrierte
Organisationen

03



Übergreifende
Synergieeffekte

04



Weiterbildung
Next Level

05



Maßgeschneiderte
Lösungen

06



Globales Talent
Ökosystem

07



Gestaltung der
hybriden
Arbeitswelt

08



Überwindung
der Daten-Kluft

09



Einflüsse von
außen

10



HR-Effizienz
Treiber

11



Regulatorik in der
digitalen Welt

12



Human-Tech
Balancing

Weiterbildung Next Level

Definition



Der Trend umfasst die Entwicklung einer integrativen, diversen und kontinuierlichen Lernkultur in Unternehmen. Durch innovative Lernformate und die Anpassung an den sich wandelnden Arbeitsmarkt sollen Mitarbeitende optimal auf zukünftige Anforderungen vorbereitet werden.

Dieser Trend beinhaltet die Förderung von Diversität und Inklusion, die Bewältigung der Herausforderungen der internationalen Rekrutierung, die Stärkung der Führungskräfteverantwortung sowie die betriebliche Weiterbildung als Motor für Zukunftsfähigkeit.

- **Priorisierung von Diversität und Inklusion**
- **Fokus auf Talentakquise und -bindung**
- **Förderung einer kontinuierlichen Lernkultur**



HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN



Von zentraler Steuerung hin zu individuellem & selbstgesteuertem Lernen

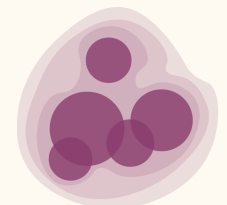
„Lernen ist ein menschliches Grundbedürfnis – die meisten Menschen möchten sich weiterentwickeln und Neues entdecken. Damit ist Lernen unmittelbar ans Leben gebunden.“

(Prof. Dr. Gerald Hüther, Neurowissenschaftler)

Um diesen Ansatz wirksam in die Weiterbildungsstrategie zu integrieren, müssen wir uns von starren Vorgaben und Pflichtprogrammen lösen. Stattdessen rücken individuelle und aufgabenorientierte Lernbedürfnisse in den Fokus. Es geht darum, Potenziale gezielt zu entfalten, Stärken zu fördern und Lernen als strategischen Erfolgsfaktor zu verankern.

Hinzu kommt, dass Lernen heute örtlich und zeitlich flexibel ist und Lernquellen frei verfügbar sind. Dieser potenzielle Wissenszuwachs muss im Unternehmen sichtbar gemacht und aktiv in die Lernstrategie integriert werden. Ein transparenter Überblick über die sich entwickelnden Kompetenzen ermöglicht es, Wissen gezielt zu nutzen, Potenziale optimal zu fördern und so den Unternehmenserfolg nachhaltig zu stärken.

Eine moderne Personalentwicklung muss deshalb individueller werden – sie sollte die Interessen und Potenziale der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen. Dabei geht es um zielgerichtetes Lernen, das nicht nur den aktuellen, sondern auch den zukünftigen Anforderungen des Marktes gerecht wird und die Eigenverantwortung des Lernenden in den Fokus rückt. Es gilt, die richtigen Leitplanken zu setzen und den Lernprozess gezielt zu begleiten – als Coach, Mentor, Führungskraft und Kollege*in.



Von Personalentwicklung hin zur Mitarbeitendenentwicklung

AKTUELL



KÜNFTIG

Menschenbild: „Menschen müssen entwickelt werden“

Menschenbild: „Menschen wollen sich entwickeln“

Personalentwicklung orientiert an Budget und KPIs

PE-Strategie ausgerichtet an Business, Lernenden und Unternehmenszielen, lernende Organisation

Kompetenzfokussierung auf Fachlichkeit

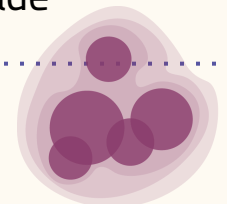
Fachliche Tiefe plus überfachliche Meta-Kompetenzen

Vordefinierte Mono-Jobprofile

Job-Stretching, unternehmensweite Kooperationen, bspw. über Projektmitarbeit in anderen Bereichen

Standardisierte Programme

Individuelle Lern- und Entwicklungspfade



Leitplanken für die Entwicklung einer nachhaltigen und kontinuierlichen Lernkultur

Vision und Strategie

- Entwicklung einer Lernvision und -Strategie für das gesamte Unternehmen
- Ableitung von zielgruppenspezifischen Lernzielen anhand der Unternehmensziele
- Definition von Gegenwarts- und Zukunftsfähigkeiten
- Kenntnis über individuelle Entwicklungsziele der Mitarbeitenden
- Auswahl passender Methoden, Tools und Formate nach didaktischen Kriterien

Lernkultur

- Unternehmensweite Anerkennung der Bedeutung und Priorität von Lernen
- Förderung von selbstgesteuertem Lernen
- Etablierung von Feedback und Reflexionsschleifen im Team sowie zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften
- Führungskräfte als Inspirationsquelle durch ein vorbildliches Lernverständnis

Strukturen und Prozesse

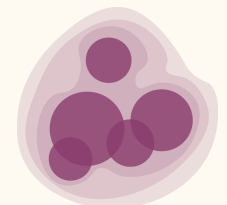
- Gezielte Einführung von Lernzeit im Unternehmen als Startpunkt
- Schaffen von Lernorten, physisch und digital
- Stärkung der psychologischen Sicherheit, durch offene Kommunikationskultur für neue Ideen, konstruktive Kritik und gemeinsame Lösungen

Soziales Lernen

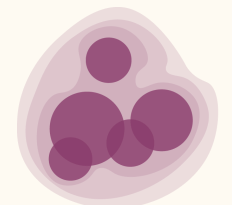
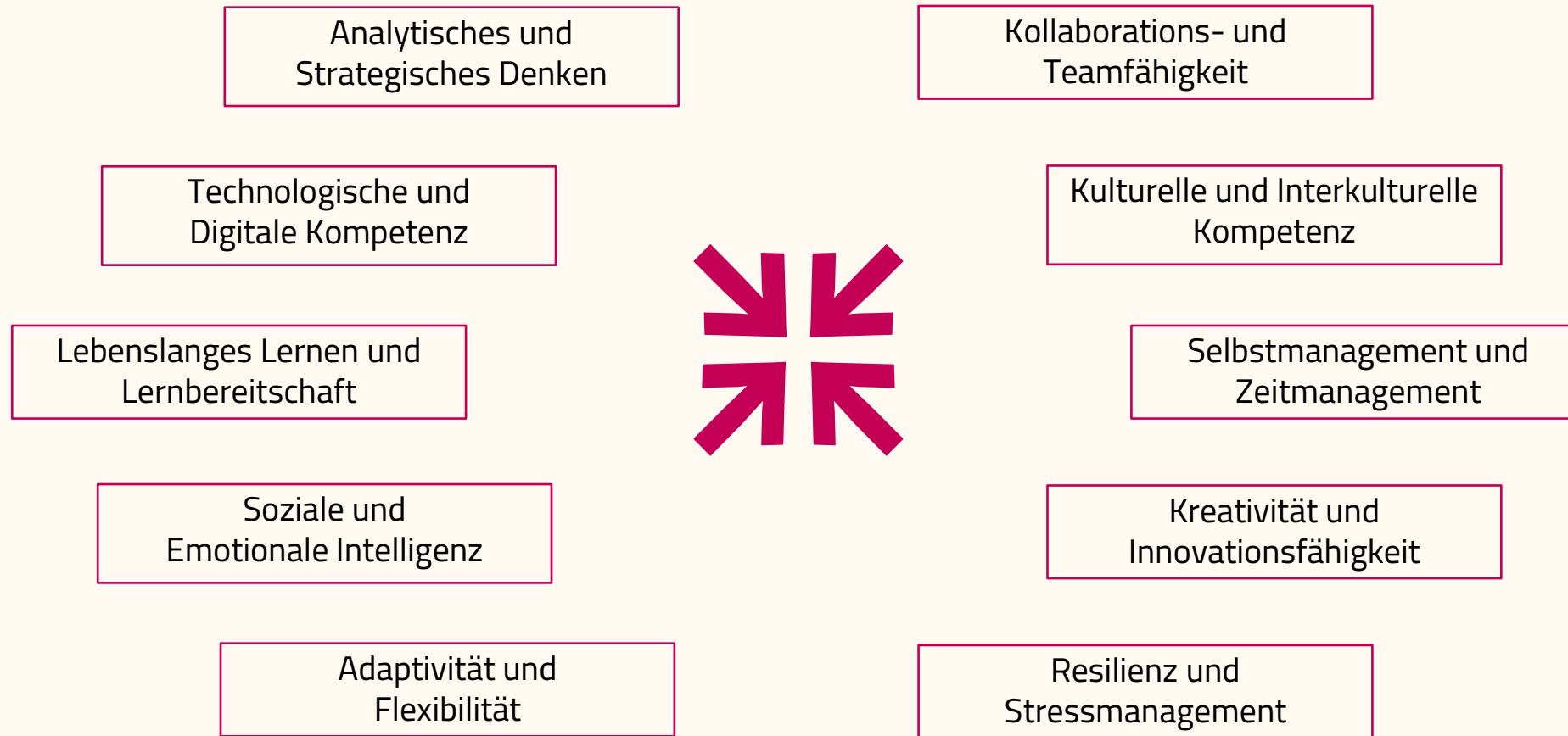
- Einführung und Evaluation von Coaching und Mentoringprogrammen
- Schaffen von Rahmenbedingungen und Strukturen für Lernteams und Communities of Practice

Technologie

- Einführung von kollaborativen, digitalen und analogen Tools, wie Plattformen, Foren, Communitys
- Einführung von Learning-Management-Systemen, um orts- und zeitunabhängiges Lernen zu ermöglichen



Diese zehn Zukunftskompetenzen sind in den kommenden Jahren erfolgsentscheidend



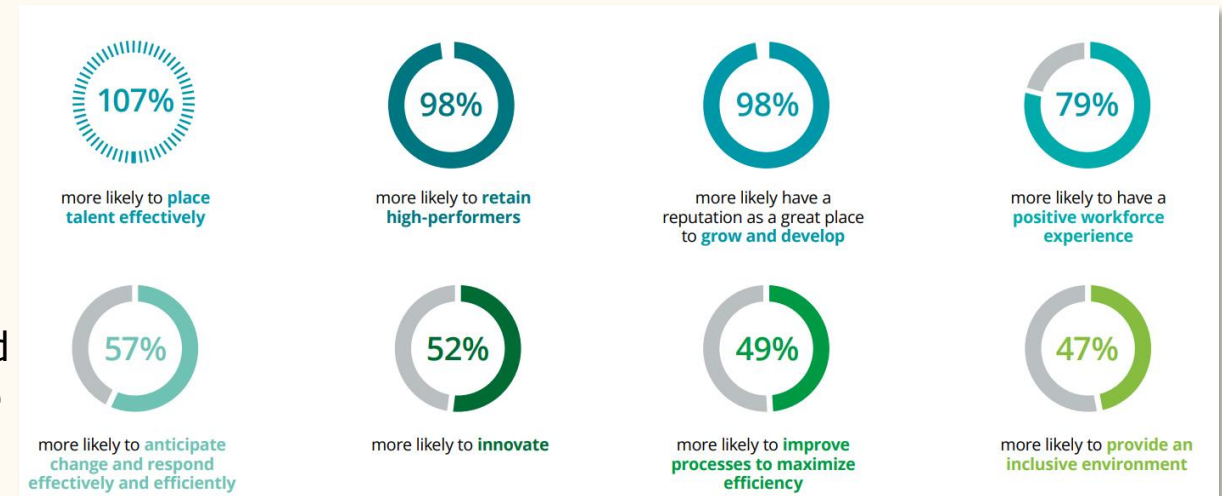
Von Kompetenzmodellen hin zu einer skillbasierten Organisation

Klassische Jobarchitekturen basieren auf Kompetenzmodellen, die jedoch oft unzureichend auf dynamische Veränderungen reagieren können.

Eine skillbasierte Organisation setzt dagegen auf individuelle Fähigkeiten der Mitarbeitenden, um Flexibilität, Wachstum und ein positives Arbeitsumfeld zu fördern. Sie nutzt datenbasierte Einblicke, um Talente gezielt zu fördern, interne Mobilität zu erleichtern und durch Automatisierung effektive Personalentscheidungen zu treffen.

Vorteile einer skillbasierten Organisation

Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer skillbasierten Struktur bessere Geschäftsergebnisse erzielen. Sie profitieren von höherer Anpassungsfähigkeit, effizienterem Talentmanagement und einer besseren Ausrichtung auf Geschäftsanforderungen sowie Mitarbeitendenerwartungen. Dennoch setzen bisher weniger als 20 % der Unternehmen diesen Ansatz konsequent um.



Auswirkungen von skillbasierten Organisationen, Deloitte Skill-based Organization Survey



Erfolgskriterien zur Implementierung einer skillbasierten Organisation

- **Strategische Planung & Vision**
 - > Erst durch die Kenntnis von Unternehmensvision und –zielen sowie durch die Arbeit mit Zukunftsszenarien lassen sich konsistente fachliche und überfachliche Kompetenzen ableiten.
- **Technologieeinsatz**
 - > KI kann unterstützen, aber keine Strategie ersetzen. Datenbasierte Erkenntnisse müssen aktiv genutzt werden.
- **Veränderungsbegleitung und -steuerung**
 - > Die Transformation erfordert eine Veränderung der Unternehmenskultur, kontinuierliches Lernen und die Berücksichtigung ethischer sowie datenschutzrechtlicher Aspekte sind entscheidend.
- **Pilotprojekte & Skalierung**
 - > Erste Schritte können in kleineren Geschäftsbereichen getestet und anschließend skaliert werden.
- **Funktionsübergreifende Zusammenarbeit**
 - > Insbesondere die Bereiche HR, IT und Operations müssen eng kooperieren, um ein kohärentes Skillset sicherzustellen.



Diese neun innovativen Lernformate prägen eine moderne Mitarbeitendenentwicklung

1

Microlearning

Lerninhalte werden in kleinen, leicht verdaulichen Einheiten vermittelt. Dies ist besonders effektiv für das Lernen „on-the-go“ und passt zu den kürzeren Aufmerksamkeitsspannen im digitalen Zeitalter.

2

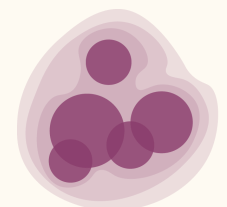
Gamification

Der Einsatz spielerischer Elemente wie Punkte, Abzeichen und Ranglisten in Lernumgebungen motiviert und erhöht die Lernbereitschaft. Gamification macht das Lernen interaktiver und spannender.

3

Adaptive Lernsysteme

passen sich an das individuelle Lernverhalten an und bieten Lernenden maßgeschneiderte Inhalte. Algorithmen analysieren, wie Lernende Fortschritte machen und passen den Schwierigkeitsgrad oder die Art der Inhalte entsprechend an.



Diese neun innovativen Lernformate prägen eine moderne Mitarbeitendenentwicklung

4

Social Learning

Kollaboratives Lernen über soziale Plattformen. Lernende tauschen sich in Netzwerken aus, diskutieren und teilen Wissen, ähnlich wie in sozialen Medien. Dies fördert die Peer-to-Peer-Interaktion.

5

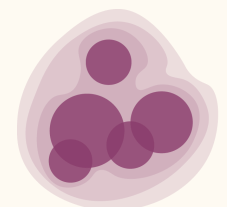
Virtual und Augmented Reality

Mit VR/AR können immersive Lernumgebungen geschaffen werden, in denen Lernende realitätsnahe Szenarien erleben.

6

Massive Open Online Courses

Diese Online-Kurse sind für eine große Anzahl von Lernenden zugänglich und bieten oft Inhalte von Universitäten oder Expert*innen. Sie sind flexibel und meist kostenfrei.



Diese neun innovativen Lernformate prägen eine moderne Mitarbeitendenentwicklung

7

Project-based Learning

Lernende arbeiten an realen Projekten und entwickeln praktische Lösungen. Dies fördert die Problemlösungsfähigkeit und das kritische Denken.

8

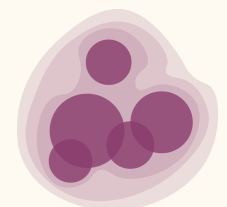
Learning Communitys (LC)

Lernende Teams in langfristiger Zusammenarbeit: Durch gemeinsames Wissensmanagement und projektbasiertes Arbeiten wird das kollektive Lernen gestärkt.

9

KI-gestützte Lernplattformen

KI ermöglicht personalisierte Lernpfade, eine Evaluierung des Lernfortschritts sowie individuelles und neutrales Feedback.



Sechs Maßnahmen zur Stärkung von Diversity & Inklusion im Unternehmen

1. Weiterbildung und Sensibilisierung

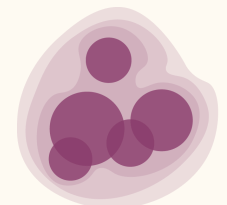
- Diversity-Training im Hinblick auf „unconscious bias“, kulturellere Sensibilität und Zusammenarbeit
- Inklusiv Kommunikation: interkulturelle Kommunikation und Sensibilisierung für unterschiedliche Ausdrucksformen
- Ausrichtung von Leadership-Programmen nach D&I-Komponenten
- Förderung von Dialogen und Austausch zum Thema Gleichberechtigung und Zusammenarbeit

2. Zugängliche und maßgeschneiderte Lernangebote

- Individuelle Lernwege: Weiterbildungsmöglichkeiten sollten auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lernstile der Mitarbeitenden zugeschnitten werden
- Barrierefreie Schulungsmaterialien: z.B. Verwendung von Untertiteln, Audiodeskriptionen oder barrierefreier Software

3. Mentoring-Programme

- Diverse & Reverse Mentoring: erfahrene Mitarbeitende coachen unerfahrene Mitarbeitende in Themen der Diversität, Inklusion oder Technologieeinsatz



Sechs Maßnahmen zur Stärkung von Diversity & Inklusion im Unternehmen

4. Vielfältige Lerninhalte und Perspektiven

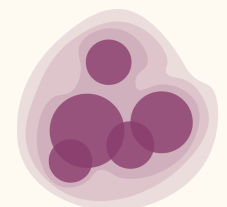
- Inklusives Lernmaterial: Weiterbildungsmaterialien mit diversen Perspektiven einführen
- Globale Perspektiven: In Unternehmen mit globaler Präsenz kann es wertvoll sein, Lerninhalte zu entwickeln, die internationale Unterschiede, kulturelle Nuancen und globale Trends berücksichtigen, um Mitarbeitende weltweit einzubinden.

5. Förderung von Netzwerken und ERGs (Employee Resource Groups)

- Aufbau von Netzwerkgruppen: Inklusionsfreundliche Netzwerke oder ERGs innerhalb des Unternehmens bieten eine Plattform für den Austausch von Wissen und Unterstützung zwischen Mitarbeitenden.

6. Einbeziehung von Diversitätskriterien in die Weiterbildungsplanung

- Diversität bei Referierenden beachten
- Diversitätskriterien in der Weiterbildung etablieren



PRAXISBEISPIELE



Auf dem Weg zur kontinuierlichen und nachhaltigen Lernkultur

Beispiele aus unseren DGFP-Konferenzen 2024



Fraport etabliert mit der Zukunftswerkstatt eine kontinuierliche Lernplattform, in der Wissen ausgetauscht wird und Mitarbeitende neue Ideen entwickeln und testen können.

Eine Vielzahl an thematischen und selbstorganisierten Communitys of Practice sind entstanden und entwickeln sich stetig fort.



„Nachhaltige Personalentwicklung wird zunehmend als Schlüsselthema betrachtet. Unternehmen setzen darauf, Mitarbeitende durch Programme für eigenverantwortliches Lernen und Selbstorganisation auf die Herausforderungen der nachhaltigen Transformation vorzubereiten.“

(Prof. Dr. Ulrich Müller, PH Ludwigsburg, DGFP-Skillmanagement Konferenz 2023)

Auf dem Weg zur kontinuierlichen und nachhaltigen Lernkultur

Beispiele aus unseren DGFP-Konferenzen 2024



Shopware und SAP setzen auf umfassende Skill-Management-Strategien, die personalisierte Lernpfade, Up- und Reskilling sowie digitale Lernplattformen umfassen.

Diese Ansätze ermöglichen es, Lerninhalte flexibel anzupassen und Lernwege individuell zu gestalten, was die Effizienz bei der Einarbeitung und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden verbessert.

Atruvia und Otto Group fördern eine Lernkultur, die auf selbstgesteuertem Lernen basiert.

Programme wie „#myway“ und „TechUcation“ bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Lernziele selbst festzulegen, Lernressourcen zu nutzen und Lerninhalte an individuelle Bedürfnisse anzupassen.

Umsetzung von Diversität und Inklusion

Beispiele aus unseren DGFP-Konferenzen 2024



BNP Paribas integrieren Diversity-Strategien in ihre Personalentwicklung, um eine Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen.

Maßnahmen zur Anpassung von Beurteilungskriterien und die Förderung von Inclusion Allies tragen dazu bei, faire Personalentscheidungen zu gewährleisten und Stereotypen zu vermeiden.



Bayer fördert Diversität und Inklusion durch gezielte Initiativen wie Employee Resource Groups (LGBTQ+, Frauennetzwerke etc.), Schulungen zu unbewussten Vorurteilen und flexible Arbeitsmodelle, um ein wertschätzendes, inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Führungskräfte und regelmäßiges Monitoring sorgen dafür, dass D&I als zentrale Werte in der Unternehmenskultur verankert und aktiv gelebt werden.

Entwicklung von Zukunftskompetenzen mit der Mindset Navigator Plattform

Überblick

- Branche: Čâñĭ wěšěņ
- Mitarbeitendenzahl: 8, 77
- Nutzung Plattform seit: 9797
- Zielgruppe: ÑĭțârčěițęnděĂndĂ
Ĝui řûņęśĭ řağĕ

Herausforderung

Wie können die Mitarbeiter*innen in der Transformation hin zu digitalem Mindset, selbstorganisiertem Lernen und Wissenswertum bewegt werden?

Interne Erhebungen der Sparkasse, das eigene Bildungsprogramm für Mitarbeiter*innen und weitere externe Kooperationen schufen bisher bereits eine große Bandbreite der Qualifizierung.

Doch dabei waren zwei kritische Erfolgsfaktoren noch nicht im Fokus:

- 1) Individualität, persönlicher Wissensbedarf und maßgeschneiderte Angebote
- 2) Digitales Mindset – die innere Überzeugung, Fortschritt zu wollen & zu leben

Umsetzung

Mit der Mindset Navigator Plattform haben wir eine Learning Experience Plattform entwickelt, die auf Basis einer wissenschaftlich validen Diagnostik individualisierte Mindset-Lernpfade für die Nutzer*innen generiert. Die Lernpfade mit einer Mischung aus Videos, Podcasts, Texten und online Reflexions-Sessions begleiten Nutzer*innen für jeweils 1 Jahr und führen so zu einer nachhaltigen Entwicklung des digitalen Mindsets.

Für die Sparkasse Nürnberg wurde die Plattform nicht nur vom Look & Feel, sondern auch inhaltlich angepasst. So wurde für die Zielgruppe der Führungskräfte ein spezieller zusätzlicher Workspace mit Lerninhalten rund um die Sparkassen Führungsleitlinien entwickelt.

Zudem wurden spezifische Lerninhalte für die Sparkasse entwickelt und produziert (z.B. Videos über Selbstlernkompetenz).

Nach einer erfolgreichen Pilotphase mit Führungskräften wurde dann ein größerer Rollout vorgenommen und die Plattform wurde in das reguläre Bildungsprogramm für alle Mitarbeitenden aufgenommen.

Ergebnis

Mit angepassten Mindset Navigator Plattform für die Sparkasse Nürnberg wurde ein einzigartiges, maßgeschneidertes Lernprogramm geschaffen, welches eine nachhaltige Entwicklung des digitalen Mindsets der Mitarbeiter*innen möglich macht. Durch die Individualisierung der Lerninhalte mit wissenschaftlicher Diagnostik ist es nicht eine x-beliebige Lernplattform, sondern ein individueller Lernbegleiter. Die Entwicklung des digitalen Mindsets der Mitarbeitenden ist das Fundament für eine erfolgreiche langfristige Transformation.

Erfolge

- Maßgeschneiderte Entwicklung des digitalen Mindsets für die Zielgruppe
- Standortanalyse der Organisation für die digitale Transformation
- Passgenaue Befähigung der Zielgruppe für die Zukunft
- Positive Veränderung der Lernkultur zu mehr Offenheit und Wissensteilung



KONTAKT

Susanne Blüml

Projektleitung HRM der Zukunft
bluemi@dgfp.de
+49 171 900 84 75



World Economic Forum – „The Future of Jobs Report“

In dieser regelmäßig veröffentlichten Studie werden die wichtigsten Trends auf dem Arbeitsmarkt sowie die gefragtesten Kompetenzen identifiziert. Die neuesten Ausgaben betonen zunehmend die Bedeutung von digitalen Fähigkeiten, kritischem Denken, Problemlösungsfähigkeiten, emotionaler Intelligenz und Flexibilität.

McKinsey & Company – „Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce“ (2018)

Diese Studie untersucht, wie sich durch Automatisierung und künstliche Intelligenz die Anforderungen an Arbeitskräfte verändern. Sie hebt hervor, dass kognitive, technologische und soziale Kompetenzen immer wichtiger werden, während Routineaufgaben an Bedeutung verlieren.

OECD – „Skills Outlook“

Die OECD analysiert regelmäßig die zukünftigen Kompetenzanforderungen in verschiedenen Sektoren. Der Bericht betont den zunehmenden Bedarf an lebenslangem Lernen, um den Anforderungen der digitalisierten Wirtschaft gerecht zu werden.

RAND Europe – „Future Skills for the World of Work“ (2020)

Diese Studie identifiziert durch Interviews und Umfragen zukünftige Schlüsselkompetenzen, darunter Kreativität, Problemlösung, digitale und technologische Kompetenz sowie die Fähigkeit, in unsicheren und dynamischen Umgebungen erfolgreich zu arbeiten.

Deloitte – „Global Human Capital Trends“

In dieser Studie geht es um die wichtigsten Trends im Bereich Human Capital, darunter die Entwicklung von Soft Skills wie Führung, Teamarbeit, emotionale Intelligenz und kulturelles Verständnis.

Institute for the Future (ITF) – „Future Work Skills 2020“

Diese Studie beschreibt zehn Schlüsselkompetenzen, die in der Arbeitswelt von morgen entscheidend sein werden. Zu den identifizierten Kompetenzen gehören adaptive Denkfähigkeiten, transdisziplinäres Arbeiten, interkulturelle Kompetenz und Design Thinking.

LinkedIn – „Global Talent Trends“

Diese jährliche Studie von LinkedIn untersucht Trends bei Fähigkeiten und Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt. Sie betont die wachsende Bedeutung von Fähigkeiten wie Kreativität, Kollaboration und das Arbeiten in virtuellen Teams.

Haufe: Personalentwicklung heißt Menschen befähigen

[Impulse und Ideen für eine Personalentwicklung der Zukunft | Personal | Haufe](#)

Groß, M.; Staff, J. (Hrsg.): KI-Revolution in der Arbeitswelt – Perspektiven für Management, Organisation und HR, 2024