



**MERCURI**  
international

ERGEBNISSE BLITZUMFRAGE

# Trends Learning & Development 2021

Online-Erhebung Januar/Februar 2021

## INHALT

Ausgangssituation	3
Die wichtigsten Ergebnisse	5
Die Ergebnisse im Detail	7
Charakteristika der Blitzumfrage	15
Lösungsansätze	16
Mercuri International	18

## AUSGANGSSITUATION: DIGITALE FORMATE SIND ÜBERLEBENSWICHTIG

COVID-19 hat in 2020 zu radikalen Umbrüchen in unserer Arbeitswelt geführt.

Viele Unternehmen haben in dem letzten Jahr - gezwungenermaßen - gelernt, neu zu denken: Home-Office-Strukturen und neue Kommunikation-Tools wurden eingeführt, um überhaupt Kontakte zu Mitarbeitern und Kunden weiter pflegen zu können.

Digitale Formate wurden von jetzt auf gleich überlebenswichtig.

Allerdings schafft die Krise keine wirklich neue Situation, sondern beschleunigt den Wandel.

### Was passiert nun im Jahr 2021?

Werden die zur Jahreswende ausgesprochenen Wünsche wahr? Eher nicht. Alles bleibt anders:

- Gefühl der Isolation bei vielen Mitarbeitern
- Fließende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben belasten
- Doppelbelastung in den Familien
- Ängste vor Arbeitsplatzverlust
- Unsicherheiten bei Prioritäten/ Rollen
- Weniger Teamgefühl und Teamgeist
- Sinkende Motivation und Produktivität

### Hinzu kommt der digitale Stress:

- Einsatz neuer Technologien
- Reizüberflutung
- Mehr Transparenz durch Technik- Einsatz
- Unzuverlässigkeit der technischen Systeme
- Angst vor dem Verlust der Privatsphäre
- Ständige Erreichbarkeit
- Eingeschränkte Konzentration



## ANPASSEN, LERNEN UND WEITERENTWICKELN



Wir werden nicht in die alten Routinen zurückkehren können. Auch in der neuen Normalität wird vieles von dem übernommen werden, was in der Krise bereits praktiziert wurde. Die Mitarbeiter müssen sich anpassen, lernen und weiterentwickeln.

Damit werden HR-Verantwortliche und ebenso die L&D-Experten immer stärker als Krisen- und Veränderungsmanager gefragt.

Vor diesem Hintergrund wurden HR-Experten befragt, mit welchen Herausforderungen sie rechnen und welche Programme sie für 2021 anbieten werden.

## DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

Die Art und Weise des Lernens hat sich verändert. Klassische Präsenztrainings sind abrupt als Option für die Weiterbildung ausgefallen. Neue Formate müssen nun den Beweis der Wirksamkeit antreten.



**69%** der Befragten sehen die Motivation der Mitarbeiter zum selbstgesteuerten, asynchronen Lernen als wichtigste Herausforderung



**58%** der Befragten sehen den Nachweis der Wirksamkeit als wichtigste Herausforderung

Andere Studien zeigen, dass der Bedarf für neue Kompetenzen sich beschleunigt. Rund 60% sind der Meinung, dass sie durch COVID-19 und die damit verbundene Wirtschaftskrise schneller neue Fertigkeiten erlernen müssen. Unsere Blitzumfrage unterstreicht diesen Punkt, da die „Remote“-Kompetenzen bei den wichtigsten Themen für die Weiterbildung dominieren. Im Folgenden die Angaben, wie viel Prozent der Befragten welche Trainings für 2021 konkret planen.

**66%**

Verkaufen am Telefon

**55%**

Remote Selling (via Web)

**60%**

Remote Leadership

**64%**

Verhandlungstrainings

### **Herausforderungen**

*Die Wirksamkeit von Weiterbildung zu belegen, stellt weiterhin eine große Herausforderung für Learning und Development dar.*

### **Themen für die Weiterbildung**

*„Remote“ dominiert die wichtigsten Themen für die Weiterbildung.*

## DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

Welches Format wird das Lernen und die Weiterbildung in 2021 bestimmen? Zwei Trends kristallisieren sich heraus. Für das Erwerben von neuen Skills („Macro-Learning“) werden E-Learning Module alleine nicht ausreichen. Hier sprechen sich die Befragten deutlich für hybride Lernpfade („Blended-Learning“) aus.

# 87%

Blended Learning

# 82%

Learning on Demand  
(„Micro-Learning“)

Learning-on-Demand wird deutlich wichtiger. Die schnelle Hilfe und damit der ad-hoc Zugang zu Lerneinheiten („Micro-Learning“) ist einer der Trends für 2021.

Die wichtigste Informationsquelle ist immer noch das eigene Netzwerk. Erfahrungen und Hinweise von Kolleginnen und Kollegen sind auch 2021 bedeutend. Google und Online-Plattformen folgen mit leichtem Abstand, doch auf einem hohen Niveau.



**91%** sehen Kolleginnen und Kollegen im eigenen Unternehmen, als wichtige Quelle, um sich über Trainingsanbieter und –formate zu informieren

**82%** bewerten die Suchmaschine als wichtig, um sich über Trainingsanbieter und –formate zu informieren

**67%** nutzen die Business-Netzwerke, um sich über Trainingsanbieter und –formate zu informieren

### **Formate für die Weiterbildung**

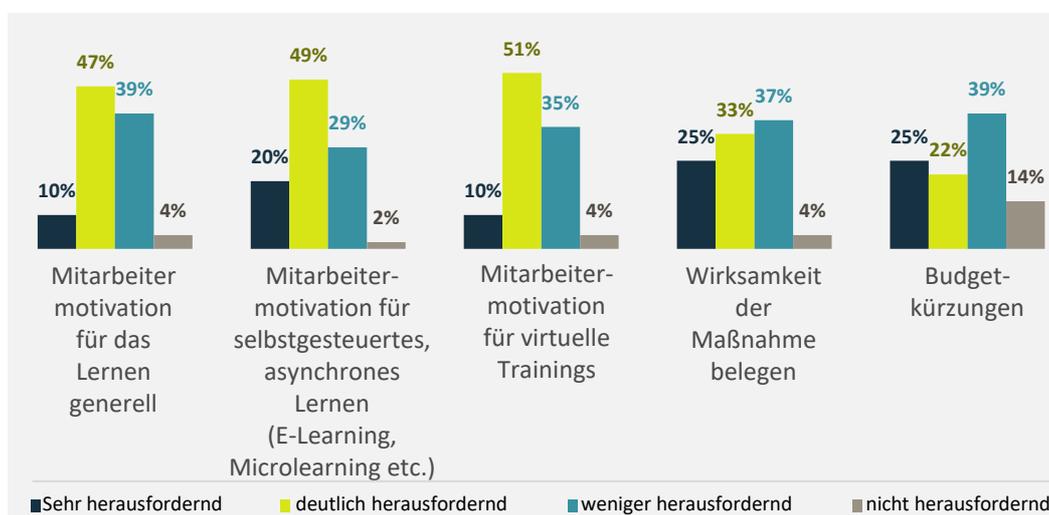
*Blended oder Hybrid Learning ist wichtiger als reines E-Learning.*

### **Informationsquellen**

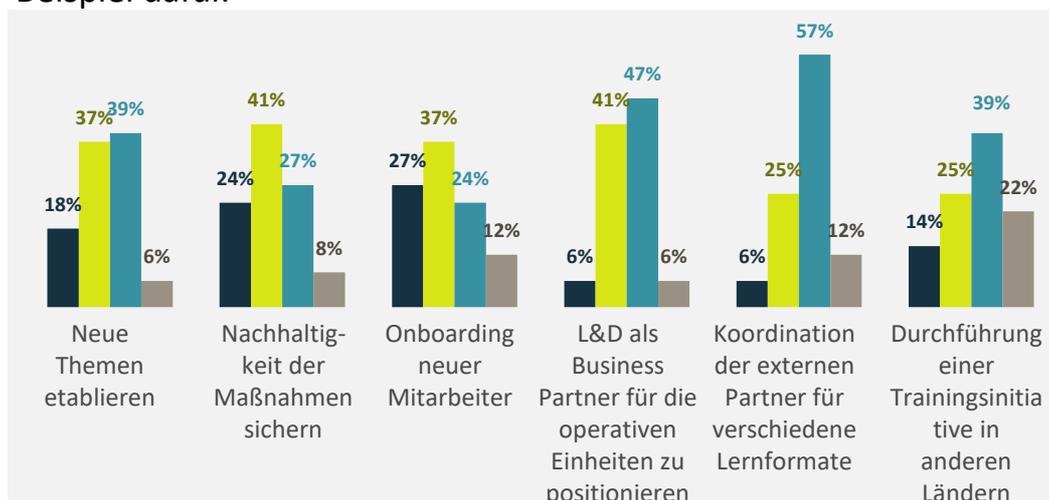
*Das Wort der Kollegin, des Kollegen zählt!*

## DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Die COVID-19 Pandemie verändert und beschleunigt die Neuausrichtung der Unternehmen. Kaum ein Bereich kann für sich Normalität in Anspruch nehmen. Insbesondere Learning und Development hatte 2020 mit enormen Herausforderungen zu kämpfen. Vor allem die Motivation bei den Lernenden zu sichern, um die neuen Lernformate (asynchrones Lernen und virtuelle Trainings) zu etablieren, wird auch 2021 dominieren.



Einige Themen sind offenbar schon bei den Learning- und Development-Verantwortlichen gut gelöst. In der Blitzumfrage zeichnet sich allerdings auch eine Polarisierung und damit ein Unterschied zwischen einzelnen Unternehmen ab. Die stärkere Positionierung als Business-Partner, für 47% herausfordernd, ist ein Beispiel dafür.



**Herausforderungen 2021 für Learning und Development**

*Budgetkürzungen stellen für 47% eine Herausforderung dar*

*Ist L&D schon als Business Partner positioniert?*

## WEITERE HERAUSFORDERUNGEN

Die Digitalisierung im HR-Bereich wurde ebenso als Herausforderung genannt, wie die Anpassung interner Prozesse für die Durchführung virtueller Trainingsformate. Dazu passen die folgenden Punkte, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmer genannt wurden:

- Verschiedene Lerninhalte (intern, extern, verschiedene LMS) zu individuellen und adaptiven Lernpfaden für die Lernenden zusammenzufügen.
- Schnelle Konzeption, um individuellen Anforderungen gerecht werden zu können.
- KPI festlegen, Erfolgsmessung.
- Nachhaltigkeit.
- Inhalte für digitale Lernformate in geeigneter Qualität zu finden.

Neben diesen – auf das Lernangebot fokussierten Herausforderungen – wurden noch die neuen Formen und die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in der Post-Covid-Zeit genannt.

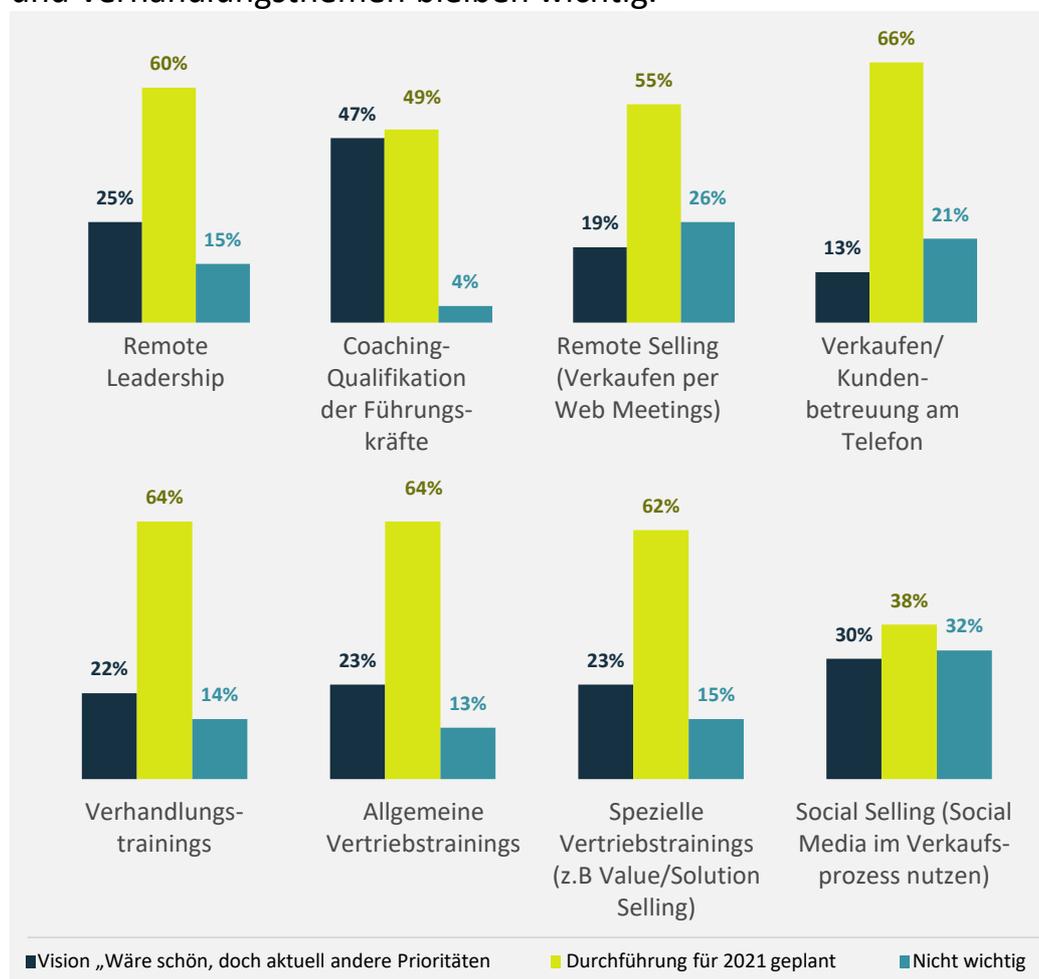
Das gilt insbesondere für die Verzahnung von flexiblen mobilen Formen der Tätigkeitserbringung (Home-Office, Mobiles Arbeiten) und der Flexibilisierung von stationären Arbeitsplätzen am jeweiligen Unternehmensstandort.

*Herausforderungen bei der Erstellung von digitalen Lernangeboten*

*Arbeitsorganisation in der Post-COVID-Zeit*

## DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Bei vielen Unternehmen sind schon konkrete Maßnahmen geplant. Insbesondere die Themen, die sich auf neue Arbeitsweisen im Vertrieb auswirken, stehen auf der Agenda der L&D Abteilungen. Von der telefonischen Kundenbetreuung über Remote Selling bis hin zu Remote Leadership. Doch auch die „klassischen“ Verkaufs- und Verhandlungsthemen bleiben wichtig.



Es fällt auf, dass bei der Coaching-Qualifikation der Führungskräfte ein Defizit erkannt worden ist. Doch scheinbar wird die Priorität für entsprechende Maßnahmen unterschiedlich bewertet. Dabei stellt gerade das Coaching einen entscheidenden Stellhebel dar, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Trainingsmaßnahmen zu sichern. Noch diverser ist das Bild beim Social Selling. Hier liegen somit noch enorme Potenziale beim Vertrieb die Business Plattformen in die Selling Journey zu integrieren und so dem Wettbewerb voraus zu sein.

### **Weiterbildungsthemen für 2021**

*Remote, also aus der Distanz verkaufen und führen, sind Top-Trainingsthemen in 2021.*

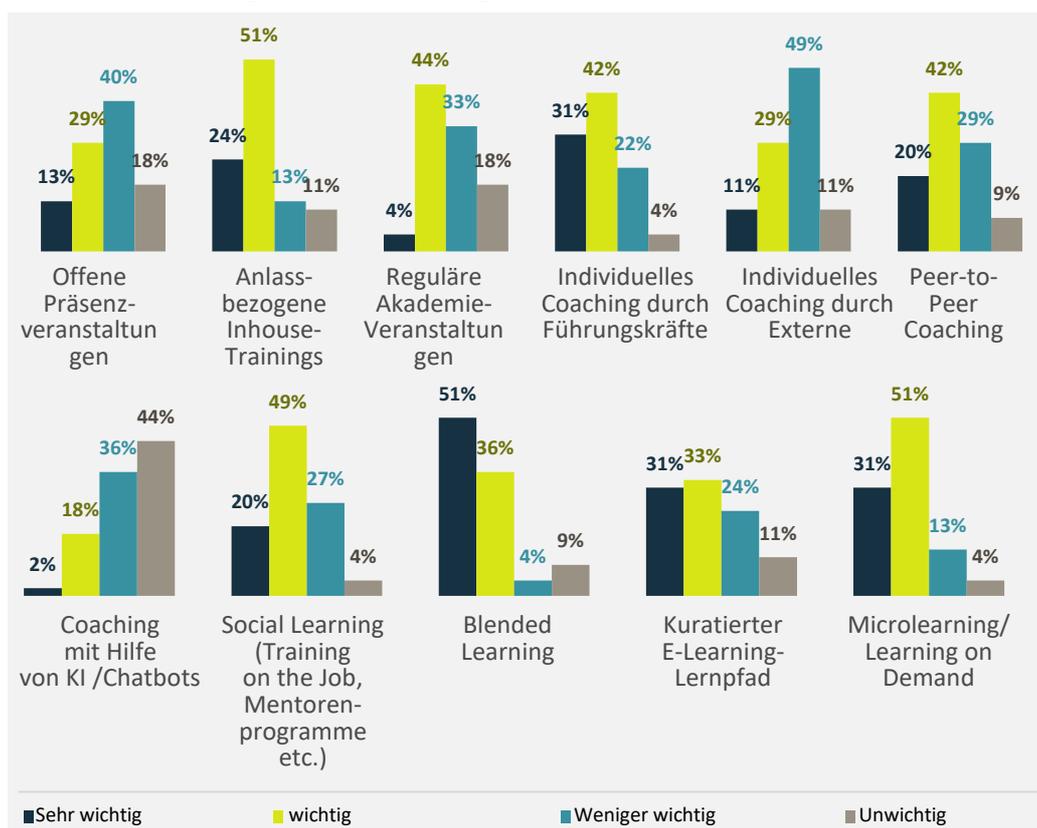
*„Klassische“ Verkaufsthemen bleiben weiter wichtig, ebenso Verhandlungs-trainings.*

*Potenzial beim Social Selling*

## DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Blended Learning ist als Trainingsformat nicht mehr wegzudenken. Das hybride Format mit dem digitale (asynchrone) Lerneinheiten mit (virtuellen) Präsenzveranstaltungen kombiniert wird, „gewinnt“ deutlich vor den anderen Formaten.

Das individuelle Coaching durch die Führungskräfte wird von vielen als sehr wichtig beurteilt (31%). Umso erstaunlicher, dass es die Priorität für die Sicherstellung der dafür erforderlichen Kompetenzen nicht so hoch ausfällt (siehe Seite vorher). Vielleicht sind die Führungskräfte schon gute Coaches?



**Bedeutung von Trainingsformaten für 2021**

*Dominanz von Blended Learning Formaten*

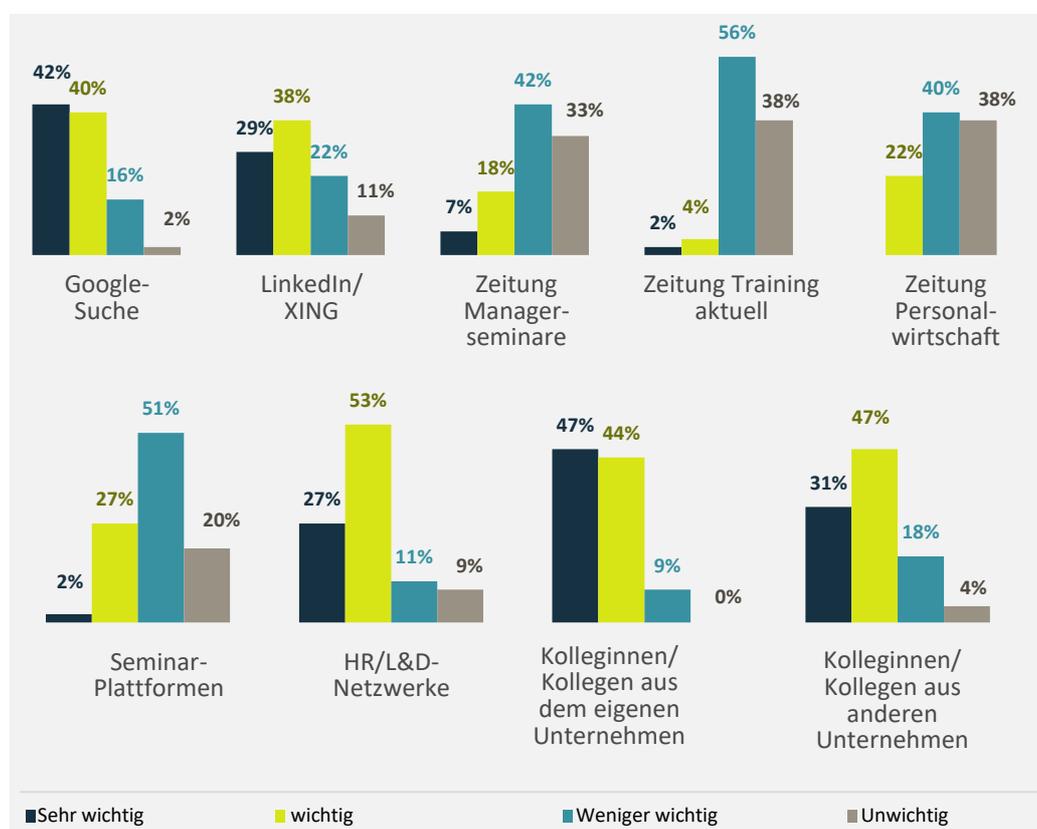
*Lernpfade sollten kuratiert sein*

Damit Selbstlerneinheiten ihre volle Kraft entfalten, sollten sie idealerweise in Lernpfaden kuratiert werden, um eine Lernstruktur und Reflektion zu ermöglichen. Das sehen auch 64% der Befragten so. Angebote fürs Micro-Learning werden immer wichtiger. Die Lernenden wollen ad-hoc ein Problem lösen, benötigen somit schnelle Unterstützung, damit sie dann das Gelernte auch sofort anwenden können. 31% sehen das als sehr wichtig an und weitere 51% als wichtig.

*Microlearning in „Lauerstellung“*

## DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Wie informieren sich die Verantwortlichen im Learning und Development über potenzielle Trainingsanbieter und halten sich über neue Trainingsformate auf dem Laufenden? Das eigene Netzwerk im Unternehmen genießt weiterhin das höchste Vertrauen. Dicht gefolgt von den Online-Quellen wie Google und den Business-Plattformen wie LinkedIn bzw. XING.



### Informationsquellen

*Dem eigenen Netzwerk wird am stärksten vertraut*

## DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Technische Hürden durch das Endgerät werden nicht akzeptiert. Der Zugang zu digitalen Lernformaten muss mit allen Endgeräten möglich sein. Nur so lässt sich auch der Applaus der Lernenden sichern, die dann auch ihre Lernzeit optimieren bzw. schnell auf Micro-Learning Einheiten zugreifen können.



Bei den Anforderungen an digitalen Formaten wird deutlich, dass E-Learning Module alleine nicht ausreichen. Das Kuratieren der Lernpfade bzw. die Moderation durch einen Experten werden als wichtig angesehen. Für die Verantwortlichen in L&D heißt es auch, dass sich ihre Rolle ändern könnte bzw. neue Anforderungen entstehen, um das Kuratieren von Lernpfaden zu sichern. Konkret: den Einsatz von Reflektions-Fragen, Wissensüberprüfung und aktuellen Unterlagen, wie Studien, Artikel, Best-Practices etc.

52% der Befragten erwarten, dass die Programme – neben Deutsch und Englisch – in weiteren Sprachen verfügbar sind. Insbesondere bei internationalen Programmen wichtig, um die lokale Akzeptanz zu sichern.

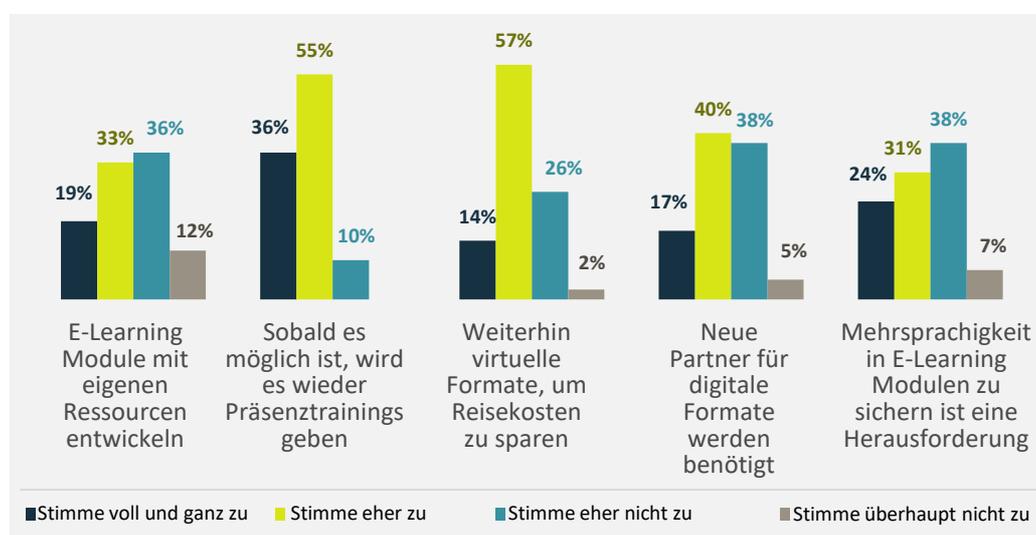
**Anforderungen an digitale Trainingsformate**

*E-Learning alleine reicht nicht aus, Kuratieren & Moderation durch Experten sind wichtig*

*Neue Anforderungen für L & D*

## DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Präsenztrainings haben in den Augen der L&D Verantwortlichen weiterhin ihre Berechtigung. Dieses Format wird auch wieder genutzt, sobald es möglich ist. 91% stimmen diese Aussage voll bzw. eher zu. Gleichzeitig sehen auch 71% die Vorteile von virtuellen Formaten.



Eine mögliche Interpretation ist es, dass die Antworten bei den Fragen nach der Entwicklung von E-Learning Modulen, externen Partnern und die Sprachen bei den digitalen Formaten von den Ressourcen im eigenen Unternehmen abhängen.

Sicher ist auch die Definition der Rolle von L&D in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Gerade in mittelständischen Unternehmen agieren HR-Verantwortliche oft als eine Art „Schweizer Taschenmesser“ und müssen ein großes Spektrum von Aufgaben und damit auch die L&D Themen bewältigen. In größeren Unternehmen sind dann eher Ressourcen für eine weitere Spezialisierung vorhanden. So gibt es dort eigene Teams für die Entwicklung von E-Learning Modulen und damit sinkt auch der Bedarf nach weiteren Partnern.

**Präsenztrainings oder virtuelle Formate**

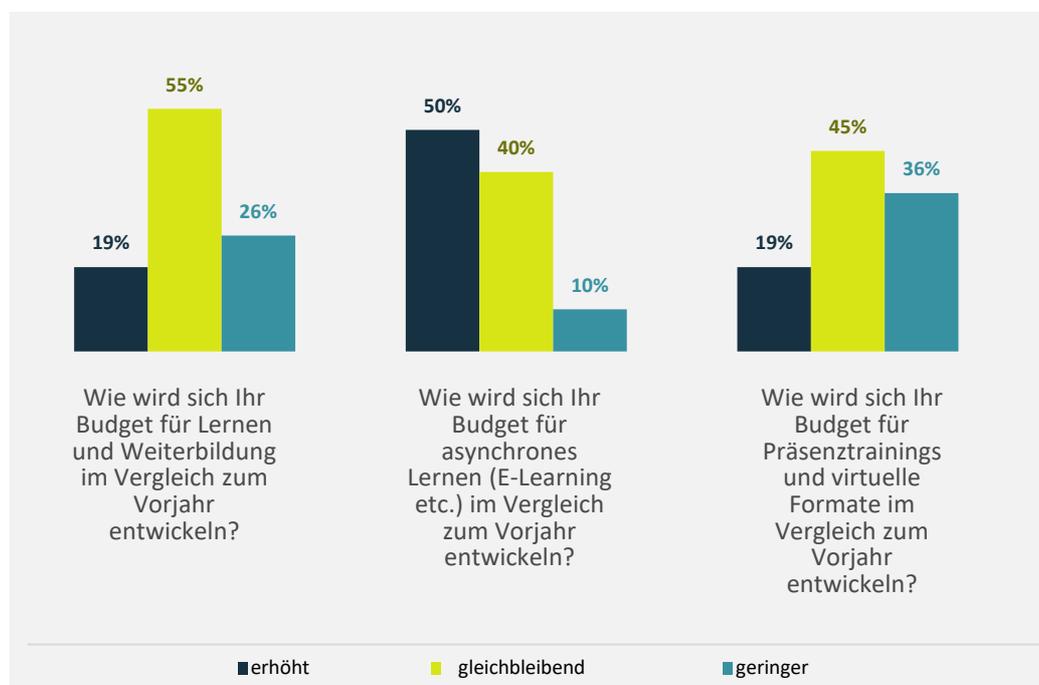
*Präsenztrainings bleiben weiterhin wichtig*

*HR als Schweizer Taschenmesser?*

## DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Rund ein Viertel der Unternehmen wird sich in 2021 mit Kürzungen im Budget für Lernen und Weiterbildung auseinandersetzen müssen. Diese Reduzierung scheint vor allem durch weniger Ausgaben für Präsenztrainings zu kommen.

Deutlich geht das Budget für asynchrone Lernformate wie beispielsweise E-Learning etc. in die Höhe. 50% der Befragten gehen von höheren Investitionen in diesem Bereich aus.



### **Budget für Lernen und Weiterbildung**

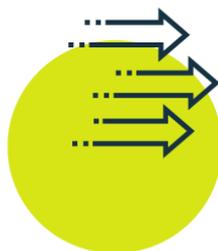
*Das Budget entwickelt sich im Vergleich zum Vorjahr positiv.*

*Investition in E-Learning nimmt zu*

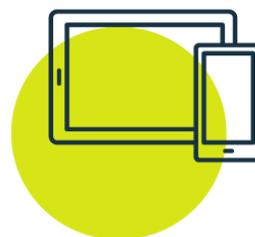
## CHARAKTERISTIKA DER BLITZUMFRAGE



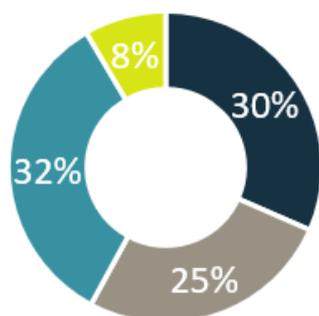
63 Teilnehmer



Erhebungs-  
zeitraum.  
22. – 29.01.2021



Online-  
Befragung



Profil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- HR Management
- Personalentwicklung
- Learning & Development
- Andere



***Herzlichen Dank für  
Ihre Teilnahme und die  
wichtigen, sowie  
spannenden Einsichten  
bei dieser Blitzumfrage***

*Dr. Matthias  
Huckemann  
Geschäftsführer  
Mercuri International  
Deutschland GmbH*

## LÖSUNGSANSÄTZE

Fragt man Mitarbeiter, wann sie etwas gelernt haben, so ist die Antwort oftmals: „Innerhalb der letzten Stunden.“ In den meisten Fällen sind es Fertigkeiten bzw. Wissen für ein akute Herausforderung oder eine spezielle Aufgabenstellung gewesen. Insofern kann dann der Lernerfolg auch unmittelbar eintreten.

Unternehmen sollten für das sogenannte „Micro-Learning“ („Ich muss jetzt etwas wissen“) entsprechende Plattformen und Inhalte zur Verfügung stellen. Das können kurze „How-to“-Videos, Checklisten oder interaktive Lerneinheiten sein. Für den Vertrieb oder Customer Service bieten sich beispielsweise digitale Elemente zu aktuellen Kundeneinwänden oder die Erfolgsfaktoren für die Preisnennung und –verteidigung an. Bei diesen Aufgabenstellungen weiß der Lerner auch konkret, nach welchen Themen er suchen muss, um eine Hilfestellung zu bekommen.

Micro-Learning alleine wird allerdings nicht ausreichen, um die job-spezifischen Aufgabenstellungen und Herausforderungen zu meistern. Kompetenzen für Value-/Solution Selling oder Remote Selling kann man sich nicht in einem 3-minütigen Video aneignen. Zudem weiß der Lerner im Zweifel noch gar nicht, nach welchen Inhalten er suchen muss, um die relevanten Fertigkeiten zu lernen.

Im sogenannten Marco-Learning kommen deshalb kuratierte Lernpfade zum Einsatz, die dem Lerner eine Struktur und die benötigten Inhalte vorgeben. Angereichert werden diese Macro-Learning Lernpfade mit Reflektionsfragen oder Wissens-Checks. Oft werden sie mit virtuellen oder Präsenztrainings kombiniert, um das Üben und beispielsweise den Transfer auf den eigenen Kunden zu sichern.

### MICRO-LEARNING

„Ich benötige JETZT Hilfe“

Lerner weiß, wonach er suchen muss

### MACRO-LEARNING

„Ich möchte etwas NEUES lernen“

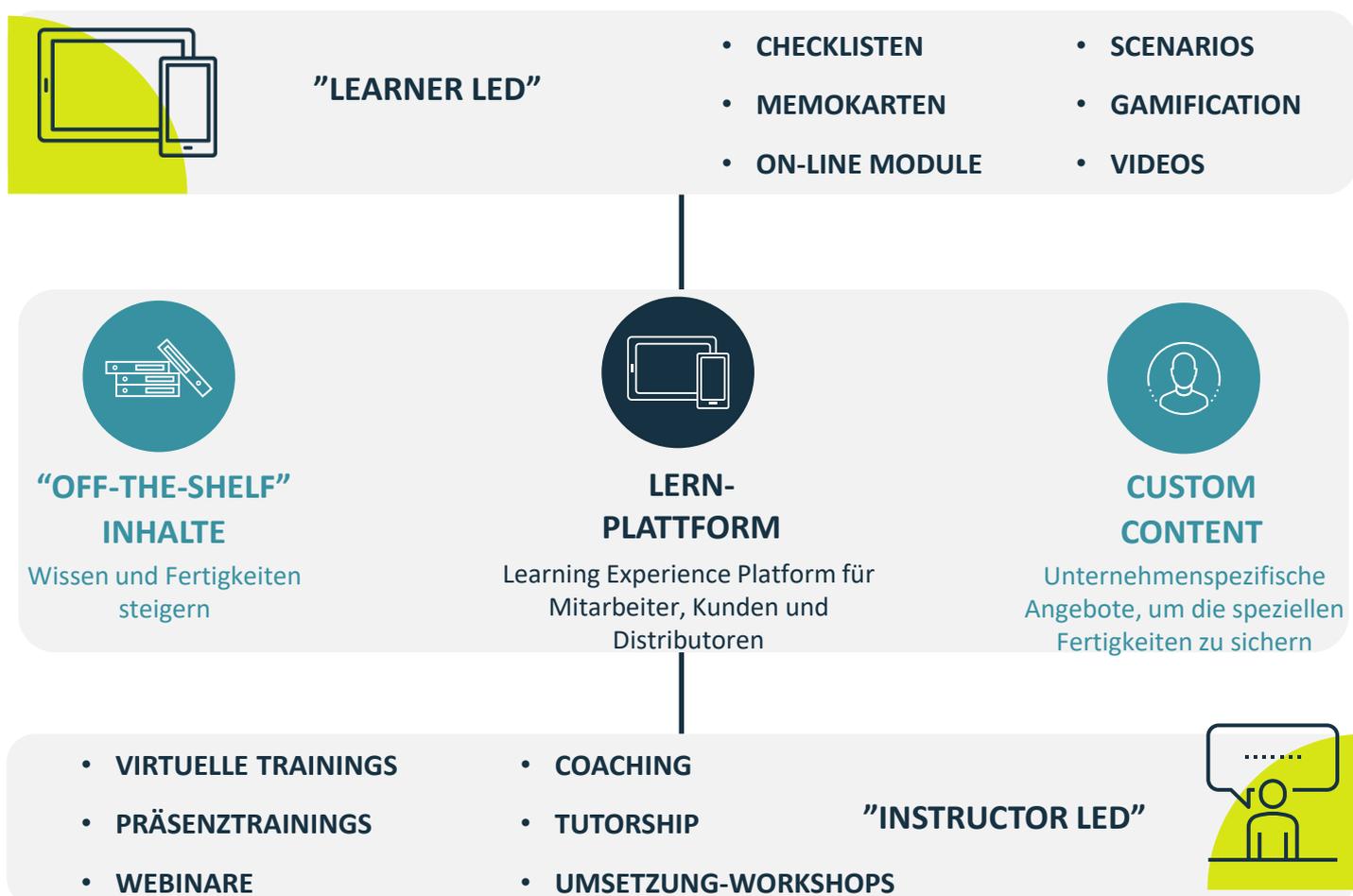
Lerner benötigt ein Struktur, da er nicht weiß, welche Themen relevant sein könnten

## LEARNING EXPERIENCE PLATFORM

Eine zukunftsfähige Learning Experience Platform sollte ein zentrales System sein, dass neben den Mitarbeitern auch Kunden und Distributoren Zugang zu den relevanten Lerneinheiten ermöglicht.

Eine „Off-the-Shelf“-Bibliothek deckt dabei die nötigen Kenntnisse für die verschiedenen Disziplinen ab. Dazu gehören Wissen und Fertigkeiten u.a. für Buchhaltung, Vertrieb, Einkauf, Marketing, Qualitätsmanagement, Führung, Management. Dazu benötigt man noch individuelle Module, um die unternehmensspezifischen Aspekte abzubilden. Beispiele für diese speziellen Themen sind die Werte des Unternehmens oder Lösungsverkauf mit den eigenen Leistungen, sowie Schulungen für Kunden und Wiederverkäufer.

Die einzelnen Einheiten können sowohl vom Lerner individuell „getrieben“ („Learner led“) werden oder von einem Trainer bzw. Experten („Instructor led“) moderiert und begleitet werden.



## MERCURI INTERNATIONAL – GROW YOUR PEOPLE, GROW YOUR BUSINESS



### Wer wir sind

Vertriebsexperten für Sales Excellence.

Wir entwickeln Organisationen, Strukturen und Instrumente und befähigen Mitarbeiter, ihre Potentiale optimal auszuschöpfen.

### Eigentümer

Mercuri International gehört zu Bure und ist an der Schwedischen Börse gelistet

Mercuri.de

Bure.se

### Zahlen und Fakten

- Gegründet: 1960
- Anzahl der Mitarbeiter und Partner: 500+
- Standorte: 37 Länder
- Projekte: in 50+ Ländern und 30+ Sprachen

### Partner für

- Hybride Lernpfade
- Virtuelle Trainings
- Face-to-Face Classroom
- E-Learning: Standard und kundenspezifisch
- Coaching & Mentoring
- Peer-to-Peer Lösungen
- Umsetzung



#### TRAINING INDUSTRY TOP 20

Mercuri International has been listed as one of the TOP 20 Sales Training Companies by Training Industry.



#### BRANDON HALL GROUP SILVER EXCELLENCE

Mercuri International won this award for Best Program for Sales Training and Performance category in 2018 and 2019.



#### SELLING POWER SALES TRAINING TOP 20

Mercuri International has been listed as one of the TOP 20 Sales Training Companies by Selling Power.



#### SELLING POWER ONLINE SALES TRAINING TOP 20

Mercuri International named to Selling Power Magazine's Top 20 Online Sales Training Companies 2020 List

## SIE WOLLEN MEHR ERFAHREN – IHR KONTAKT ZU MERCURI

Nutzen Sie Chance für ein honorarfreies Expertengespräch mit den Mercuri-Beratern, um Ihre individuelle Situation zu reflektieren.

Einfach eine E-Mail an [info@mercuri.de](mailto:info@mercuri.de) mit Ihrem Thema und Terminwunsch schreiben und wir melden uns bei Ihnen.



### Die Autoren der Blitzumfrage:

#### **Dr. Matthias Huckemann**

Geschäftsführer

Mercuri International Deutschland GmbH

[matthias.huckemann@mercuri.de](mailto:matthias.huckemann@mercuri.de)

#### **Marcus Redemann**

Management Partner

Mercuri International Deutschland GmbH

[marcus.redemann@mercuri.de](mailto:marcus.redemann@mercuri.de)

### FOLGEN SIE UNS

Folgen Sie unserem LinkedIn-Channel und Sie bekommen in Ihrem Feed wertvolle Themen zu Learning & Development für Vertrieb, Key Account Management, Customer Service, Sales Management, und Leadership

<https://www.linkedin.com/showcase/mercuri-international-%E2%80%93-learning-&-development-excellence>

### PODCAST

Die wichtigsten Themen im Vertrieb und Sales Excellence nun regelmäßig als Podcast.

<https://mercuri.de/insight-category/podcast/>

### NEWS

Keine Studie mehr verpassen? Spannende Interviews und Best-Practices kennenlernen? Dann schauen Sie einfach in unseren Bereich News & Insight:

<https://mercuri.de/insights/>

### SIE HABEN FRAGEN?

Gerne helfen wir Ihnen weiter

**David Kirchmann**  
Head of Market Development

Telefon: +49 2132 9306 38

[david.kirchmann@mercuri.de](mailto:david.kirchmann@mercuri.de)

