

Lernökosysteme in Wirtschaftsunternehmen: Status-quo und Trends

Vom administrativen Kursmanagement zur intelligenten Kompetenz-Orchestrierung: Warum ein „Learning Ecosystem“ die unverzichtbare strategische Infrastruktur für die agile Transformation darstellt.

Dr. Walter Lieberei

07.02.2026

1. Der „Perfect Storm“ in der Corporate World

Wir befinden uns im Jahr 2026 in einer Phase, die man als den „Perfect Storm“ der betrieblichen Bildung bezeichnen könnte. Die technologische Entwicklung, neuerdings getrieben durch die rasante Evolution der generativen Künstlichen Intelligenz, hat eine Dynamik entfacht, die klassische Weiterbildungsmodelle an ihre Belastungsgrenze führt. Während das weltweit verfügbare Wissen laut Analysen des Weltwirtschaftsforums in immer kürzeren Zyklen von weniger als acht Jahren expandiert, sinkt die Halbwertszeit von spezifischem Fachwissen in technologischen und digitalen Disziplinen dramatisch.

Gudrun Porath (2026) beschreibt diese Situation als einen Zustand permanenter Spannung zwischen Stabilität und Agilität. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass Lernangebote zwar vielfältiger und zugänglicher sind als je zuvor, aber die Geschwindigkeit der organisationalen Veränderung oft schneller ist als die Fähigkeit der Personalentwicklung und der Mitarbeitenden, Schritt zu halten. In dieser „BANI-Welt“ (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) (Cascio, 2020) erweisen sich monolithische Lernstrukturen, die primär auf die zentrale Verwaltung von Kursen ausgerichtet sind, als zu träge. Sie können die situativen Bedarfe, die direkt im Arbeitsprozess entstehen, nicht mehr zeitnah decken.

Die zentrale These dieses Beitrags lautet: Das digitale Lernökosystem ist im Jahr 2026 längst kein optionales „Nice-to-have“ mehr, sondern die notwendige infrastrukturelle Antwort, um die Handlungsfähigkeit und Innovationskraft von Organisationen dauerhaft zu sichern. Wie das Beispiel der Siemens AG mit ihrem Leitbild „One Tech Company“ zeigt (vgl. Porath, 2026), wird Lernen nicht mehr als isolierte Unterstützungsfunktion verstanden, sondern als strategische Infrastruktur, die vergleichbar mit der IT-Architektur oder den Datenmodellen eines Unternehmens ist.

2. Was ist ein Lernökosystem in Wirtschaftsunternehmen?

Um den strategischen Wert eines Lernökosystems zu verstehen, ist eine präzise Definition unumgänglich. Der Begriff ist eine Metapher, die Anleihen bei biologischen Systemen nimmt, um die hochgradige Vernetzung und Interdependenz moderner Lernumgebungen zu beschreiben.

Das sozio-technische Verständnis

Ein **Lernökosystem** (oder Learning Ecosystem) in einem Wirtschaftsunternehmen ist ein komplexes, sozio-technisches Gesamtsystem. Es beschreibt die Gesamtheit aller Akteure (Lernende, Experten, Führungskräfte), Technologien (LMS, LXP, KI-Assistenten), Inhalte, Prozesse und kulturellen Rahmenbedingungen, die das Lernen innerhalb und über die Grenzen einer Organisation hinaus ermöglichen und fördern.

Nach der zusammenfassenden Synthese von Lutz Goertz (2022) handelt es sich bei einem Lernökosystem um ein System, in dem unabhängige Partner und Subsysteme so kooperieren, dass durch ihre Interaktion ein Mehrwert generiert wird, den kein Einzelsystem allein erbringen könnte. Im Gegensatz zu einer isolierten Lernplattform zeichnet sich ein Ökosystem durch folgende Merkmale aus:

1. **Interoperabilität:** Die verschiedenen technologischen Komponenten sind über Standards (wie xAPI oder APIs) so miteinander verbunden, dass Daten und Lernstände nahtlos fließen können.
2. **Nutzerzentrierung:** Das System ist um den Lernenden herum aufgebaut. Es bietet personalisierte Lernreisen („Learning Journeys“), die sich an den individuellen Skills, Rollen und aktuellen Aufgaben orientieren.
3. **Ganzheitlichkeit:** Es umfasst sowohl formale Trainings (E-Learnings, Seminare) als auch informelle Lernmomente (Austausch in Communities, Performance Support im Arbeitsfluss).
4. **Evolutionäre Dynamik:** Ein Ökosystem ist nie „fertig“. Es entwickelt sich ständig weiter, integriert neue Technologien (wie generative KI) und passt sich an wechselnde Marktbedingungen an.

Abgrenzung zum klassischen Learning Management System (LMS)

Während ein LMS historisch gesehen ein Verwaltungswerkzeug ist – eine Art „digitales Klassenzimmer“ zur Dokumentation von Teilnahmen und Compliance – fungiert das Lernökosystem eher als „digitaler Lernraum“ oder sogar als „Lernmarkt“. Es stellt nicht nur Inhalte bereit, sondern fördert die Vernetzung von Menschen. Professorin Anja Schmitz (2026) betont, dass ein echtes Ökosystem genau an den Schnittstellen zwischen Mensch, Organisation und Technologie entsteht. Es verbindet formale Strukturen mit informellen Lernpraktiken und individueller Entwicklung mit strategischen Unternehmenszielen.

Kurz gesagt: Ein LMS verwaltet das Lernen; ein Lernökosystem orchestriert die Kompetenzentwicklung im gesamten Unternehmen.

3. Status-quo: Wo stehen Unternehmen heute?

Trotz der klaren Vorteile befinden sich viele Unternehmen im Jahr 2026 noch in einer Phase der Konsolidierung. Die aktuelle Landschaft ist oft geprägt von einer starken **Fragmentierung**. Viele Organisationen verfügen zwar über leistungsfähige Einzelsysteme und hochwertige Inhalte, scheitern jedoch daran, diese sinnvoll zu orchestrieren.

Die Realität des 70-20-10 Modells

Untersuchungen bestätigen immer wieder, dass der Großteil der Kompetenzentwicklung (etwa 70 %) informell „on the job“ geschieht, während nur 10 % auf formale Trainings entfallen. Dennoch fließen in vielen Unternehmen immer noch überproportional viele Ressourcen in die Verwaltung dieser 10 %. Ein modernes Lernökosystem zielt darauf ab, die restlichen 90 % (informelles und soziales Lernen) sichtbar und nutzbar zu machen. Laut dem L&D Report der Haufe Akademie (2023) wünschen sich Mitarbeitende explizit mehr „Learning on Demand“ (40 %) und individualisiertes Lernen (39 %), was durch klassische Strukturen allein nicht abgebildet werden kann.

Debunking der Mythen

Ein wesentlicher Aspekt des Status-quo ist das Aufbrechen alter Mythen. Ein hartnäckiges Vorurteil besagt etwa, dass Mitarbeitende sich nur weiterbilden, um ihren Marktwert zu steigern und dann das Unternehmen zu verlassen. Aktuelle Studien der Haufe Akademie zeigen das Gegenteil: Über 70 % der Befragten geben an, dass ihre primäre Motivation für Weiterbildung darin besteht, ihre Fähigkeiten für die **aktuelle Position** zu verbessern (Haufe Akademie, 2023). Lernen ist somit ein zentraler Treiber für Mitarbeiterbindung und interne Mobilität.

Wirtschaftliche Evidenz

Unternehmen, die Lernen als strategischen Wettbewerbsvorteil begreifen, zeigen eine deutlich höhere Performance. McKinsey (2023) belegt in der Studie „Performance through People“, dass Organisationen mit einer integrierten Lernstrategie eine bis zu 30 % bessere Performance aufweisen. Diese Unternehmen haben verstanden, dass Personalentwicklung nicht nur Geld kostet, sondern durch gezielte Vernetzung den Unternehmenserfolg direkt beeinflusst.

4. Die technologische Architektur: Vom Monolithen zur modularen Landschaft

Die technologische Architektur eines Lernökosystems im Jahr 2026 folgt keiner monolithischen Logik mehr. Die Zeit der „Eierlegenden Wollmilchsau“-Plattform ist vorbei. Stattdessen setzen Unternehmen auf eine modulare Architektur der „konsequenten Offenheit“, wie Sven Becker (Scheer Imc) es beschreibt (vgl. Porath, 2026).

Das Schichtenmodell der Architektur

1. **Experience Layer (The Front Door):** Im Zentrum steht oft eine Learning Experience Plattform (LXP) oder ein zentrales Lernportal. Dies ist der „Single Point of Entry“, der Usability-Vorbilder wie Amazon oder Netflix nutzt. Hier finden Mitarbeitende personalisierte Empfehlungen, kuratierte Lernpfade und den Zugang zu Communities.
2. **Service Layer:** Hier siedeln sich spezialisierte Systeme an. Das LMS übernimmt weiterhin die Administration von Pflichtschulungen und Zertifikaten. Content-

Bibliotheken liefern externes Fachwissen, während Authoring-Tools es internen Experten ermöglichen, schnell Micro-Content zu erstellen.

- 3. Data Layer (Der strategische Kern):** Der entscheidende Unterschied zu früheren Modellen ist die Nutzung von Daten. Durch den **IEEE-Standard xAPI** (2023) können Lernaktivitäten systemübergreifend erfasst werden. Ob jemand ein Video schaut, ein PDF liest oder eine Simulation in VR absolviert – alle Daten fließen in einen **Learning Record Store (LRS)**. Dies ermöglicht eine integrierte Auswertung von Lernaktivitäten und Arbeitskontexten.

Architektur statt Plattform

Entscheidend ist nicht die Anzahl der Tools, sondern ihre Integrationsfähigkeit. APIs und Schnittstellenmanagement werden zu strategischen Technologiefragen. Diese modulare Architektur ermöglicht es, Lernen dort stattfinden zu lassen, wo die Arbeit passiert – beispielsweise integriert in Microsoft Teams, Slack oder direkt in fachspezifischen Software-Anwendungen.

5. Skills als das neue „Betriebssystem“ des Lernens

In einer fluider werdenden Arbeitswelt erodieren klassische Stellenprofile. Skills (Fertigkeiten) treten an deren Stelle als zentrale Steuerungsgröße. Das Lernökosystem übernimmt hierbei eine Ordnungsfunktion: Es verbindet individuelle Fähigkeiten mit konkreten Lerngelegenheiten und organisationalen Prioritäten.

Skill-basierte Organisation

Laut dem BCG-Whitepaper (2025) „The Future of Corporate Learning and Skills“ werden Skills erst dann wirklich wirksam, wenn sie systematisch mit Lernangeboten und Entwicklungslogiken verknüpft werden. Ein modernes Ökosystem nutzt hierfür standardisierte Skill-Taxonomien (wie die des WEF (vgl. World Economic Forum (WEF), 2025) oder ESCO (European Skills, Competences and Occupations)), um eine einheitliche „Skill-Sprache“ im gesamten Unternehmen zu etablieren.

Dynamisches Mapping

Die Herausforderung für das Ökosystem besteht darin, Inhalte und Aufgaben automatisiert mit Skill-Bedarfen zu mappen. Dies ermöglicht eine Hyper-Personalisierung: Mitarbeitende erhalten genau die Lernangebote, die sie für ihre aktuelle Rolle, ihr nächstes Projekt oder ihren angestrebten Karrierepfad benötigen. Lernen wird somit von einer punktuellen Maßnahme zu einem kontinuierlichen Prozess der Kompetenzerweiterung.

6. Die Rolle der Führung & Kultur: „From Ego to Eco“

Ein Lernökosystem funktioniert nicht automatisch durch die Einführung von Technologie. Es verlangt eine fundamentale Transformation der Lernkultur. Dagmar Riehle (Siemens AG) beschreibt diesen Wandel als Weg „From Ego to Eco“ (s. Porath, 2026).

Governance als Orchestrierung

Governance im Ökosystem bedeutet nicht Kontrolle, sondern die Festlegung von Leitplanken. Es geht darum, das Zusammenspiel von Rollen, Verantwortlichkeiten und Beiträgen zu orchestrieren. Die Personalentwicklung (L&D) wandelt sich dabei vom reinen Anbieter von Trainings zum Architekten und Gestalter von Lerninfrastrukturen. Sie stellt sicher, dass Inhalte hochwertig, relevant und strategisch sinnvoll sind, lässt aber gleichzeitig Raum für User-Generated Content und Peer-Learning.

Führungskräfte als Schlüssel zum Erfolg

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung eines Lernökosystems. Sie fungieren als: * **Vorbilder:** Indem sie ihr eigenes aktives und lebenslanges Lernen vorleben. * **Unterstützer:** Indem sie Zeit und Raum für Lernaktivitäten im stressigen Arbeitsalltag schaffen. * **Ermöglicher:** Indem sie Hindernisse beseitigen und Anreize für die Nutzung des Ökosystems setzen.

Die Ergebnisse der Blanchard HR/L&D Trends Survey (2024) unterstreichen die zentrale Rolle von Führungskräften bei der Förderung von Lernen, Entwicklung und Engagement. Insbesondere Coaching-, Kommunikations- und Entwicklungsverhalten von Führungskräften wird als kritischer Erfolgsfaktor für wirksame Lern- und Entwicklungsinitiativen hervorgehoben.

7. Megatrend: Künstliche Intelligenz als Co-Kognitions-Partner

Der aktuell tiefgreifendste technologische Treiber im Jahr 2026 ist der Einsatz von generativer Künstlicher Intelligenz. Dabei geht es weniger um einzelne Funktionen, sondern um einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise, wie Lernen erlebt wird.

Agentische Systeme und Co-Cognition

Anja Schmitz (s. Porath, 2026) spricht von der Entstehung eines gemeinsamen Kognitionssystems aus Mensch und KI. KI-Assistenten fungieren im Ökosystem als intelligente Begleiter, die: * Inhalte in Echtzeit finden, zusammenfassen und auf den Punkt bringen. * Lernpfade dynamisch an den Fortschritt und den Kontext des Nutzers anpassen. * Als „Learning Copilots“ direkt bei der Lösung von Problemen am Arbeitsplatz unterstützen.

Die technologische Logik verschiebt sich von reinen Funktionsschichten hin zu konkreten „Cases“. KI entscheidet zunehmend mit, wann, wie und warum gelernt wird. Dies beschleunigt den Kompetenzerwerb massiv, erhöht aber gleichzeitig die Komplexität der Steuerung.

8. Implementierung: Der Weg zum „Mature Ecosystem“

Der Aufbau eines Lernökosystems markiert keinen Endpunkt, sondern einen Übergangsprozess. Organisationen können ihren Reifegrad anhand verschiedener Stufen bestimmen:

- **Level 0 bis 1:** Fragmentierte Tool-Landschaften, Fokus auf formale Compliance-Schulungen.

- **Level 2:** Etablierung einer zentralen „Front Door“ (Portal) und erste Integration von informellen Lernangeboten.
- **Level 3:** Strategisches Skill-Management und systemübergreifende Datenauswertung (xAPI).
- **Level 4 (Adaptive Ecosystem):** Vollständige Integration von KI-Begleitern, Lernen im Arbeitsfluss und evidenzbasierte Steuerung.

Die strategische Roadmap

Eine erfolgreiche Implementierung beginnt nicht bei der Technologie, sondern bei der strategischen Frage nach Skalierbarkeit und Employability. Unternehmen müssen zunächst klare Ziele definieren: Welche Kompetenzen werden morgen benötigt? Erst danach sollte die technologische Architektur so gestaltet werden, dass sie diese Ziele unterstützt. Ein nutzerzentriertes Design, das intuitiv und relevant für die Arbeitsrealität der Mitarbeitenden ist, bildet das Fundament für die Akzeptanz.

9. Outcome-Messung: ROI vs. Value of Investment (VOI)

Im Jahr 2026 hat sich die Erfolgsmessung von betrieblicher Bildung grundlegend gewandelt. Klassische Kennzahlen wie Teilnehmertage oder Klickzahlen reichen nicht mehr aus, um den Wert eines Lernökosystems zu beschreiben.

Daten als Orchestrierungselement

Erst durch die systemübergreifende Verknüpfung von Lern-, Nutzungs- und Kompetenzdaten entsteht steuerungsrelevantes Wissen. Unternehmen analysieren heute integriert, wer was lernt, in welcher Rolle dies geschieht und welchen messbaren Effekt dies auf die Performance hat. Sven Becker (s. Porath, 2026) bezeichnet Daten als das zentrale Orchestrierungselement des Ökosystems.

Der Value of Investment (VOI)

Statt eines reinen Return on Investment (ROI) wird zunehmend der „Value of Investment“ betrachtet. Dieser umfasst auch weiche Faktoren wie die Steigerung der Innovationsrate, die Reduktion der Fluktuation und die Erhöhung der organisationalen Anpassungsfähigkeit. Ein reifes Lernökosystem ermöglicht es, diese Effekte datenbasiert nachzuweisen und die Lernstrategie kontinuierlich an den Unternehmenserfolg anzupassen.

10. Fazit & Ausblick: Die Zukunft des Corporate Learning

Lernökosysteme bilden die neuen Leitplanken des Lernens in Unternehmen und Organisationen. Sie ermöglichen Entwicklungen und Innovationen in einer Arbeitswelt, in der Stabilität nicht mehr aus festen Strukturen, sondern aus der Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung entsteht. Für Wirtschaftsunternehmen bedeutet dies, Lernen nicht länger als begleitende „Schulungsmaßnahme“ zu verstehen, sondern als strategische Infrastruktur – vergleichbar mit Datenarchitekturen oder Plattformmodellen.

Der Ausblick zeigt eine weitere Verschmelzung von Arbeit und Lernen. Wir bewegen uns auf ein Zeitalter zu, in dem intelligente Systeme uns nicht mehr nur „lehren“, sondern uns in

Echtzeit befähigen. Der eigentliche Engpass liegt dabei weniger in der Technologie als in der organisationalen Anschlussfähigkeit. Unternehmen, die es schaffen, Verantwortlichkeiten zu klären, Lernen strategisch zu verankern und eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz aufzubauen, werden die Gewinner dieser Transformation sein.

Quellenverzeichnis

- **Blanchard.** (2024). 2025 HR/L&D trends survey (MK1389). <https://facthum.com/wp-content/uploads/2025/01/Blanchard-2025-Trends-Survey-MK1389.pdf>
- **Boston Consulting Group (BCG).** (2025). *The Future of Corporate Learning and Skills*. White Paper. <https://media-publications.bcg.com/The-Future-of-Corporate-Learning-and-Skills-BCG-Whitepaper.pdf>
- **Cascio, J.** (2020). *Facing the Age of Chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- **Goertz, L.** (2022). Digitales Lernökosystem – Ein One-Pager für den Innovationswettbewerb INVITE. Essen. https://www.invite-toolcheck.de/assets/dokumente/03_Lern%c3%b6kosystem%20One-Pager_220511.pdf
- **Haufe Akademie.** (2023). *L&D Report 2025*. White Paper.
- **Porath, G.** (2026). *Lernen im Ökosystem - Learning Ecosystems*. Haufe Fachmagazin „neues lernen“. https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/learning-ecosystems-steuerung-von-lernoekosystemen_589614_671864.html
- **IEEE Standards Association.** (2023). *IEEE Standard for Learning Experience Data (xAPI)* (IEEE 9274.1.1-2023). <https://standards.ieee.org/ieee/9274.1.1/7321/>
- **McKinsey & Company.** (2023). *Performance through People: Transforming human capital into competitive advantage*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/de/publikationen/2023-02-03-performance-through-people>
- **Schmitz, A. P., & Foelsing, J.** (2021). Learning Ecosystems gestalten. *Personalmagazin*, 49(6), 32–35.
- **World Economic Forum (WEF).** (2025). *Global Skills Taxonomy Adoption Toolkit*. https://www.edalex.com/wp-content/uploads/2025/01/WEF_Global_Skills_Taxonomy_Adoption_Toolkit_2025.pdf