

Symbiose des Wissens

Wie Sie formales und informelles Lernen im modernen Corporate Learning erfolgreich vereinen

Dr. Walter Lieberei

11.03.2026

Die Arbeitswelt befindet sich in einem beispiellosen Wandel. Technologische Innovationen, die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und eine zunehmende Marktdynamik zwingen Unternehmen dazu, sich kontinuierlich neu zu erfinden. In diesem Umfeld reicht das traditionelle Verständnis von Personalentwicklung, das sich primär auf formal organisierte Seminare und Kurse stützt, längst nicht mehr aus. Das Lerntempo der Organisation muss mindestens so hoch sein wie das Veränderungstempo der Märkte. Um diese Herausforderung zu meistern, bedarf es einer grundlegenden Neuausrichtung im Corporate Learning. Zukünftig ist ein kombinierter Ansatz zwingend erforderlich, der das klassische formale Lernen mit dem dynamischen, arbeitsintegrierten informellen Lernen verzahnt. Nur durch diese unternehmerische Beidhändigkeit – die sogenannte Ambidextrie – können Organisationen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden sowohl systematisch auf bekannte zukünftige Aufgaben vorbereitet werden, als auch die Agilität besitzen, unvorhergesehene Herausforderungen direkt im Arbeitsprozess zu bewältigen. Dieser Artikel beleuchtet tiefgreifend, wie Sie diese beiden Lernwelten in einer modernen Lernkultur verankern, welche Hürden Sie dabei überwinden müssen und wie sich die Rollen aller Beteiligten unweigerlich verschieben.

Die Konturen der Lernlandschaft: Informelles und formales Lernen trennscharf definiert

Um eine wirksame Lernstrategie zu entwerfen, bedarf es zunächst einer klaren konzeptionellen Abgrenzung der verschiedenen Lernformen, die in der betrieblichen Praxis allzu oft synonym verwendet werden. Das formale Lernen bildet das traditionelle Rückgrat der Personalentwicklung. Es zeichnet sich durch einen hohen Grad an Strukturierung hinsichtlich des Lernkontexts, der Lernunterstützung, der aufgewendeten Zeit und der definierten Lernziele aus. Hierzu zählen klassische Weiterbildungen, E-Learning-Pflichtkurse oder Zertifikatslehrgänge, die von der Organisation geplant, pädagogisch begleitet und meist abseits der direkten Arbeitsaufgabe durchgeführt werden.

Demgegenüber steht das informelle Lernen am Arbeitsplatz, welches als die am weitesten verbreitete arbeitsbezogene Lernform gilt. Informelles Lernen ist ein intentionaler, von der lernenden Person selbst gesteuerter und auf Problemlösung ausgerichteter Prozess aus behavioralen und kognitiven Aktivitäten in konkreten Arbeitssituationen. Es wird weder institutionell organisiert noch pädagogisch begleitet. Vielmehr wird es durch arbeitsbezogene Herausforderungen oder Irritationen ausgelöst – es geschieht unmittelbar "on the job". Die Forschung operationalisiert dieses Phänomen unter anderem durch das Oktagon-Modell, welches den Prozess in acht Facetten unterteilt. Dazu gehören das eigene Ausprobieren von Lösungswegen, das Lernen am Modell durch Beobachtung von Kolleginnen und Kollegen, das proaktive Einholen von direktem oder stellvertretendem

Feedback sowie die vorausschauende und nachträgliche Reflexion des eigenen Handelns. Getrieben wird dieser Prozess durch intrinsische oder extrinsische Lernintentionen der Mitarbeitenden.

Wichtig ist zudem die Unterscheidung zum sogenannten selbstregulierten Lernen. Während das informelle Lernen stark handlungsorientiert ist und primär die Bewältigung einer akuten Arbeitsaufgabe zum Ziel hat, verfolgt die lernende Person beim selbstregulierten Lernen ein von der unmittelbaren Aufgabe losgelöstes, dezidiertes Lernziel. Sie nimmt sich bewusst Zeit, blendet Störreize aus und durchläuft geplante Phasen der Vorausschau, Leistungserbringung und Selbstreflexion. Das informelle Lernen hingegen ist flüchtig, in den Alltag integriert und oft ein fast unbewusster Nebeneffekt der eigentlichen Problemlösung.

Der steinige Weg zur Integration: Haupthindernisse und Widerstände

Trotz des enormen Potenzials des informellen Lernens scheitern viele Organisationen bei dem Versuch, es nachhaltig in ihre Lernkultur zu integrieren. Ein massives Hindernis ist der irrige Glaube an das in der Praxis weit verbreitete 70-20-10-Modell. Dieses Modell postuliert, dass 70 Prozent des Lernens informell on-the-job, 20 Prozent durch soziales Umfeld und nur 10 Prozent durch formale Trainings stattfinden. Wie die wissenschaftliche Literatur schonungslos offenlegt, entbehrt diese starre Prozentregel jeglicher soliden empirischen Grundlage und basiert auf methodisch fragwürdigen, oftmals jahrzehntealten und nicht repräsentativen Datensätzen. Die unkritische Übernahme dieser Regel führt in Unternehmen häufig zu der fatalen Fehlannahme, man könne Budgets für formale Trainings radikal kürzen, da das informelle Lernen ohnehin von selbst passiert. Informelles Lernen geschieht jedoch nicht im luftleeren Raum und ist kein Selbstläufer, der mangelnde Weiterbildungsbudgets kompensieren kann.

Ein weiteres tiefgreifendes Hindernis ist das Paradoxon der Formalisierung. Sobald Personalabteilungen den hohen Wert des informellen Austauschs erkennen, neigen sie dazu, diesen institutionalisieren zu wollen. Der Versuch, informelles Lernen durch verpflichtende Kaffeerunden oder starre Vorgaben zu erzwingen, zerstört jedoch meist dessen spontane, bedarfsorientierte Natur. Wenn formale Vorgaben die intrinsische Lernintention untergraben, wird das informelle Lernen gehemmt statt gefördert.

Darüber hinaus scheitert informelles Lernen oft an den strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeitsumgebung. Ein Arbeitszeitsystem, das so eng getaktet ist, dass es den Mitarbeitenden gerade so ermöglicht, ihre zugewiesenen Aufgaben abzuarbeiten, eliminiert jeglichen Raum für exploratives Verhalten. Dieser Mangel an zeitlichem "Slack" signalisiert der Belegschaft unmissverständlich, dass Nachdenken, Ausprobieren und der Austausch mit anderen als unproduktive Zeitverschwendung angesehen werden. Hinzu kommt oftmals ein Mangel an psychologischer Sicherheit. Wenn eine Unternehmenskultur durch Null-Fehler-Toleranz geprägt ist, werden Mitarbeitende davor zurückschrecken, neue Lösungswege zu testen oder Fragen zu stellen, um sich nicht angreifbar zu machen. In solchen Umgebungen entfaltet sich schnell die "dunkle Seite" des informellen Lernens, bei der aus Angst vor Repressalien ineffiziente Workarounds oder gar sicherheitsgefährdende Praktiken im Verborgenen weitergegeben werden.

Das Fundament des Erfolgs: Notwendige Strukturen und Prozesse

Um informelles Lernen nachhaltig und erfolgreich im Corporate Learning zu verankern, bedarf es einer bewussten Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen, die das Lernen indirekt fördern. Das theoretische CAM-OS-Framework (Tannenbaum & Wolfson, 2022) liefert hierfür eine exzellente Grundlage, indem es aufzeigt, dass konstruktives informelles Lernen durch persönliche Bereitschaft (Capability, Awareness, Motivation) und situative Bereitschaft (Opportunity, Support) bedingt wird.

Auf struktureller Ebene bedeutet dies zunächst die Schaffung integrierter „Lernlandschaften“ oder „Lernökosysteme“. Die Personalentwicklung muss ihr Leistungsportfolio über den Standard-Seminarkatalog hinaus erweitern. Es bedarf digitaler Ökosysteme, wie beispielsweise moderner Learning Experience Platforms (LXP), die formale Kursinhalte nahtlos mit „On Demand“-Ressourcen, nutzergenerierten Inhalten und Social-Learning-Funktionen verbinden. Solche Plattformen ermöglichen es den Beschäftigten, im Moment des akuten Bedarfs genau das Wissen abzurufen, das sie zur Problemlösung benötigen.

Prozessual müssen Formate etabliert werden, die einen sicheren Rahmen für informelle Lernaktivitäten bieten, ohne sie zu ersticken. Dies gelingt durch die bewusste Kombination von Handlung und strukturierter Reflexion. Formate wie Action Learning, bei denen Teams reale Geschäftsprobleme bearbeiten und dabei durch Fazilitatoren begleitet werden, oder agile Retrospektiven am Ende von Projektphasen sind hierbei essenziell. Sie zwingen die Organisation dazu, innezuhalten und das beiläufig erworbene Erfahrungswissen auf einer Metaebene bewusst zu explizieren. Auch die Förderung selbstorganisierter Communities of Practice, denen man zeitliche Budgets und digitale Räume zur Verfügung stellt, unterstützt den informellen Wissensaustausch massiv. Entscheidend ist bei all diesen Prozessen, dass die Organisation Aufgaben bewusst so zuschneidet, dass sie eine moderate Herausforderung darstellen und den Mitarbeitenden ausreichend Autonomie bei der Bewältigung einräumen.

Die Metamorphose der Verantwortung: Rollen im erweiterten Lernparadigma

Die Abkehr vom reinen Fokus auf formales Lernen und die Hinwendung zu einem ganzheitlichen Lernökosystem erzwingt eine fundamentale Verschiebung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben aller beteiligten Akteure. Das traditionelle Gefüge bricht auf und weicht einer verteilten Lernverantwortung.

Die **Personalentwicklung (Corporate Learning)** muss ihre Rolle als alleiniger Trainingsanbieter und Organisator von Bildungsmaßnahmen ablegen. Sie wandelt sich stattdessen zum Architekten lernförderlicher Rahmenbedingungen und zum Kurator von Inhalten. Die Aufgabe besteht nicht mehr primär darin, Lehrpläne zu schreiben, sondern digitale Lernökosysteme bereitzustellen, Communities zu moderieren und Führungskräfte dahingehend zu beraten, wie diese Arbeitsplätze lernförderlich gestalten können. Die Personalentwicklung wird zum Befähiger, der methodische Kompetenzen zum „Lernen lernen“ im Unternehmen verankert.

Die **Führungskräfte** erleben den wohl anspruchsvollsten Rollenwechsel. Waren sie im alten Paradigma lediglich die Auftraggeber, die Weiterbildungsbedarfe an die HR-Abteilung meldeten und Budgets freigaben, werden sie nun zu den entscheidenden Lernbegleitern und Coaches vor Ort. Da informelles Lernen direkt in die Arbeitsprozesse eingebettet ist, haben Führungskräfte durch die Art der Aufgabenzuteilung, ihre Feedback-Praktiken und die von ihnen geprägte Teamkultur den größten Einfluss auf die Kompetenzentwicklung. Sie müssen Spannungsfelder moderieren, psychologische Sicherheit garantieren und als Vorbild für lebenslanges Lernen fungieren, indem sie eigene Fehler transparent reflektieren und Freiräume zum Experimentieren gewähren.

Die **Mitarbeitenden** wiederum transformieren sich von passiven Konsumenten vorgefertigter Schulungskataloge zu selbstgesteuerten Akteuren ihrer eigenen Entwicklung. Es wird von ihnen erwartet, dass sie Eigeninitiative zeigen, Kompetenzlücken selbstständig im Arbeitsprozess identifizieren und aktiv das Gespräch sowie Feedback suchen. Sie sind nicht mehr nur Empfänger von Wissen, sondern gleichzeitig auch Produzenten und Teilen ihr Erfahrungswissen proaktiv mit dem Kollegium.

Zusammenfassende Gegenüberstellung der Rollenverschiebung

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht diese grundlegende Transformation der Verantwortlichkeiten und verdeutlicht den Kontrast zwischen dem traditionellen und dem modernen, erweiterten Verständnis von Corporate Learning.

Dimension	Akteur	Klassisches Paradigma (Fokus: Formales Lernen)	Erweitertes Paradigma (Integration: Informelles Lernen)
Grundlegendes Rollenverständnis	Corporate Learning / PE	Trainingsanbieter und -organisator; Verwalter des Bildungsbudgets.	Lernarchitekt, Kurator von Inhalten und Befähiger; Gestalter lernförderlicher Ökosysteme.
	Führungskräfte	Genehmiger von Schulungen; delegiert die Personalentwicklung an die HR-Abteilung.	Aktiver Lernbegleiter und Coach; gestaltet lernförderliche Arbeitsbedingungen unmittelbar.
	Mitarbeitende	Passiver Empfänger und Teilnehmer vorgegebener und standardisierter Lernangebote.	Selbstgesteuerter Lernender; Wissensteilender und aktiver Mitgestalter der eigenen Entwicklung.
Bedarfsermittlung & Planung	Corporate Learning / PE	Führt formelle Soll-Ist-Abgleiche durch; plant Seminare und Curricula top-down.	Analysiert Rahmenbedingungen; kuratiert Ressourcen; berät bei der Integration von Lernen in die Arbeit.
	Führungskräfte	Meldet Schulungsbedarfe im Jahresgespräch; stellt Mitarbeitende für externe Kurse frei.	Erkennt Lerngelegenheiten situativ im Alltag; plant gezielt herausfordernde Aufgaben (Stretch Assignments).

Dimension	Akteur	Klassisches Paradigma (Fokus: Formales Lernen)	Erweitertes Paradigma (Integration: Informelles Lernen)
	Mitarbeitende	Wählt aus einem statischen Kurskatalog aus oder wartet auf Zuweisung.	Identifiziert Lücken im Prozess; plant eigene Lernroutinen und sucht gezielt nach Ressourcen.
Durchführung & Transfer	Corporate Learning / PE	Führt Trainings selbst durch oder steuert externe Dienstleister.	Betreut Plattformen; moderiert Communities; befähigt die Organisation methodisch.
	Führungskräfte	Erwartet Umsetzung nach der Rückkehr aus dem Seminar.	Gibt kontinuierlich Feedback; moderiert Teamreflexionen; toleriert gut gemeinte Fehler als Lernchance.
	Mitarbeitende	Absolviert das Training und versucht Gelerntes isoliert anzuwenden.	Experimentiert on-the-job; holt aktiv Feedback ein; teilt neues Wissen sofort im Netzwerk.
Evaluation & Steuerung	Corporate Learning / PE	Misst Zufriedenheit (Happy Sheets) und Teilnehmerquoten; nutzt Kurskataloge.	Bewertet Transfererfolg; nutzt Learning Analytics; etabliert Indikatoren für eine gesunde Lernkultur.
	Führungskräfte	Prüft Teilnahmebescheinigungen.	Begleitet den Transfer aktiv; belohnt Lernengagement und Wissensaustausch im Team.
	Mitarbeitende	Erhält ein Zertifikat für die Personalakte.	Reflektiert den eigenen Lernprozess kritisch; passt Lernstrategien an die berufliche Entwicklung an.

Die effiziente Implementierung der neuen Lernsymbiose

Die erfolgreiche Implementierung dieser neuen Symbiose aus formalem und informellem Lernen erfordert ein behutsames und systematisches Vorgehen. Eine bloße Proklamation neuer Werte wird verpuffen. Stattdessen sollte der Implementierungsprozess mit einer sogenannten "Field Learning Needs Analysis" beginnen. Ähnlich einer klassischen Bedarfsanalyse wird hierbei jedoch nicht nach Lücken gesucht, die durch Seminare gefüllt werden müssen. Vielmehr wird analysiert, welche spezifischen Gelegenheiten das Arbeitsumfeld bereits bietet, um "on the job" zu lernen, und wie Mitarbeitende diese Gelegenheiten besser nutzen können.

In der Praxis hat es sich bewährt, formale Maßnahmen als Katalysatoren für informelles Lernen zu nutzen. Ein "Extended Training"-Ansatz verzahnt beispielsweise einen kurzen formalen Impulsworkshop direkt mit anschließenden Praxisprojekten, in denen die Teilnehmenden das neue Wissen in der Realität testen, Fehler machen dürfen und sich anschließend in moderierten Peer-Groups austauschen. Die formale Komponente liefert das Rüstzeug und die theoretische Fundierung, während die informelle Komponente den

eigentlichen Kompetenzaufbau und den Transfer durch Reflexion und Feedback sichert. Es ist essenziell, die Mitarbeitenden auf dieses selbstgesteuerte Vorgehen vorzubereiten. Sie benötigen Handwerkszeug: Wie beobachte ich Experten effektiv? Wie formuliere ich präzise Fragen, um hilfreiches Feedback zu generieren? Wie strukturiere ich meine persönliche Reflexion? Die Personalentwicklung muss Trainings zum "Lernen lernen" anbieten, um die methodische Lernkompetenz der Belegschaft zu heben.

Verstetigung als lebendige Lernkultur

Nach der initialen Implementierung muss diese Kombination tief in der DNA des Unternehmens verankert werden, um als lebendige Lernkultur zu überdauern. Der wichtigste Hebel hierfür ist die unermüdliche Förderung der psychologischen Sicherheit durch das Management. Führungskräfte müssen vorleben, dass Nichtwissen kein Makel ist, sondern der logische Startpunkt für einen Lernprozess. Wenn ein Vorgesetzter in einer Teamsitzung offen zugibt, an einer Herausforderung gescheitert zu sein und das Team um Lösungsansätze bittet, sendet dies ein machtvolleres Signal.

Zudem helfen einfache, aber wirkungsvolle Werkzeuge im Alltag. Ein Beispiel ist die Einführung von Rot-Gelb-Grün-Karten für Arbeitsaufgaben: Aufgaben im roten Bereich bergen hohe Risiken und erlauben kein informelles Ausprobieren (z. B. sicherheitskritische Maschinenbedienung). Im gelben Bereich ist das Experimentieren unter Anleitung eines Mentors erlaubt, während der grüne Bereich explizit zum autonomen "Trial and Error" freigegeben ist. Solche Leitplanken minimieren die Risiken des informellen Lernens und geben den Mitarbeitenden die nötige Sicherheit, explorativ tätig zu werden. Langfristig werden auch technologische Entwicklungen, insbesondere die Integration von generativer Künstlicher Intelligenz, als starke Katalysatoren wirken. KI-gestützte Assistenten im Workflow können personalisierte Hilfestellungen genau in dem Moment bieten, in dem das Problem auftritt, und somit das informelle Lernen am Arbeitsplatz auf ein völlig neues Effizienzniveau heben.

Fazit

Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) birgt die systematische Verzahnung von formalem und informellem Lernen enorme strategische Vorteile. Oftmals fehlen im Mittelstand die finanziellen und personellen Ressourcen, um flächendeckend teure, monatelange formale Qualifizierungsprogramme oder aufwendige E-Learning-Bibliotheken von Grund auf neu zu entwickeln. Gleichzeitig zwingen volatile Märkte auch KMU zu maximaler Agilität.

Genau hier spielt das informelle Lernen seine größte Stärke aus: Es ist ressourcenschonend, hochgradig praxisrelevant und unmittelbar wertschöpfend. Wenn mittelständische Unternehmen aufhören, informelles Lernen als Zufallsprodukt zu betrachten, und beginnen, es durch smarte Rahmenbedingungen, eine exzellente Fehlerkultur und geschulte Führungskräfte gezielt zu orchestrieren, schaffen sie einen unschlagbaren Wettbewerbsvorteil. Die Personalentwicklung im Mittelstand muss nicht zwingend teurer werden, sie muss intelligenter werden. Wer die tägliche Arbeit als das größte und wichtigste Klassenzimmer des Unternehmens begreift und die Führungskräfte zu den wichtigsten

Lernbegleitern macht, rüstet seine Organisation optimal für die unvorhersehbaren Herausforderungen der Zukunft.

Quellenverzeichnis

Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 33*(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>

Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. *Human Resource Development Review, 17*(2), 153–178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>

Decius, J. (2024). Das Potenzial des informellen Lernens am Arbeitsplatz. Ein Überblick zum Status Quo und eine Forschungsagenda. *Psychologische Rundschau, 75*(1). <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000686>

Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly, 30*(4), 495–535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>

Meier, C., Bäcker, D., & Seufert, S. (2018). Corporate (E-)Learning in Zeiten der digitalen Transformation: Ausgangspunkte und Handlungsfelder einer Transformationsstrategie. In K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning* (74. Erg.-Lfg.).

Seufert, S., Fandel-Meyer, T., Meier, C., Diesner, I., Faekeler, S., & Raatz, S. (2013). *Informelles Lernen als Führungsaufgabe: Problemstellung, explorative Fallstudien und Rahmenkonzept* (scil Arbeitsbericht 24). Universität St. Gallen.

Tannenbaum, S. I., & Wolfson, M. A. (2022). Informal (field-based) learning. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*, 391–414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083050>