



PerspektiveArbeit
Lausitz

Lernlotsen als Schlüsselpersonen des digitalen Lernökosystems

Leitfaden IV: Ein praxisorientiertes Befähigungskonzept



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

Das zugrundeliegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt unter den Förderkennzeichen 02L19C300-02L19C333 gefördert. Projektlaufzeit: 01.11.2021 – 31.10.2026

Inhalt



Ihr Mehrwert	3
Unsere Praxisfälle	5
Gestaltungsrolle Lernlotse	6
Stakeholdermanagement.....	8
Contenterstellung	10
Literaturverzeichnis.....	11



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

Das zugrundeliegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums
für Forschung, Technologie und Raumfahrt unter den Förderkennzeichen
02L19C300-02L19C333 gefördert. Projektlaufzeit: 01.11.2021-31.10.2026



Ihr Mehrwert

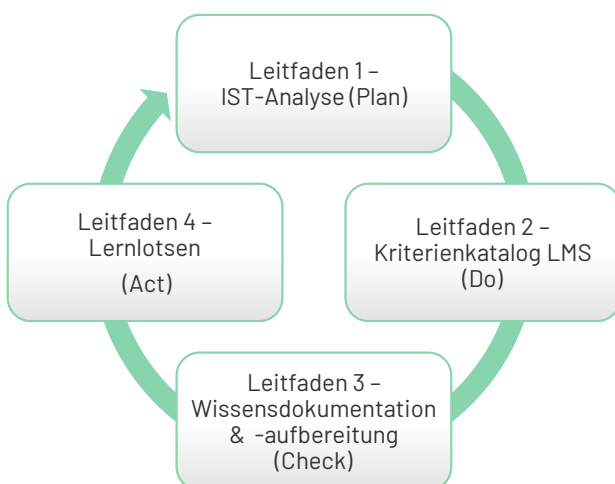


Liebe Personalverantwortliche und Führungskräfte,

Sie gestalten digitalisierte Personalentwicklung nicht am Rand, sondern **mitten im Betrieb** – und genau dort entscheidet sich, ob datenbasierte Assistenzsysteme wirklich wirken. Wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen, geht oft mehr verloren als eine Stelle: Es verschwinden Erfahrungswissen, Routinen und kleine Handgriffe, die Prozesse stabil und Qualität verlässlich machen.

In diesem Leitfaden erfahren Sie, wie Sie Ihre Rolle als Personalverantwortliche oder Führungskraft nutzen können, um die Einführung und Pflege datenbasierter Assistenzsysteme am Arbeitsplatz zu unterstützen, z.B. adaptive Lernmanagementsysteme. Einblicke in die Betriebspraxis zeigen beispielhaft, wie unvorhergesehene Abstimmungsaufwände sowie die Übersicht über Verantwortlichkeiten rund um komplexe neue Technologien aufrecht erhalten werden können.

Dieser Leitfaden beleuchtet einen Teil des Einführungsprozesses eines datenbasierten Assistenzsystems in der Betriebspraxis. Rufen Sie auch die **weiteren Leitfäden der Reihe** ab, um eine kontinuierliche Verbesserung Ihrer Personalprozesse zu sichern!



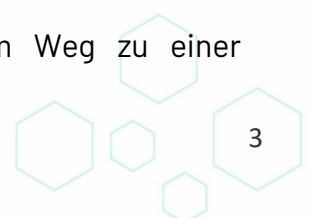
Leitfaden 1 – IST-Analyse (Plan): Wo stehen Sie aktuell? Analysieren Sie systematisch den Stand Ihrer Personalentwicklung und erkennen Sie Bedarfe und Potenziale.

Leitfaden 2 – Kriterienkatalog LMS (Do): Welches digitale Assistenzsystem passt zu Ihnen? Definieren Sie klare Kriterien zur Zielerreichung.

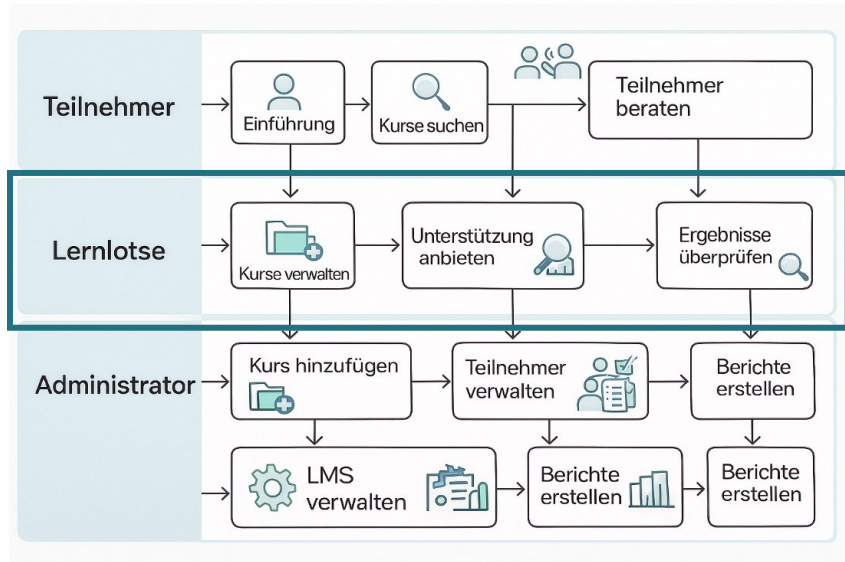
Leitfaden 3 – Wissensdokumentation und -aufbereitung (Check): Wie sichern Sie Erfahrungswissen? Erfahren Sie, wie Wissen Ihrer Mitarbeitenden strukturiert dokumentiert und aufbereitet werden kann.

Leitfaden 4 – Lernlotsen (Act): Lernen Sie die Koordinierungsaufgaben und -Herausforderungen kennen, um digitale Lösungen nachhaltig im Betrieb zu verankern.

Nutzen Sie diese Leitfäden als praxisnahe Unterstützung auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen und erfolgreichen Personalentwicklung.



Ihr Mehrwert



Beim Einführungsprozess des LMS unterstützen Sie Lernlotsen und Lernlotsinnen, die Chancen und Hürden auf dem Hallenboden kennen (Bild: Dall-E).

Lernlotsen und Lernlotsinnen befähigen Mitarbeitende, Lernprozesse im Arbeits-alltag zu erkennen, zu initiieren und zu gestalten – nicht als Trainer, sondern als Ermöglicher.

Problemstellung & Relevanz:

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen vor der Herausforderung, Lernen im laufenden Tagesgeschäft zu ermöglichen. Damit die Einführung eines LMS eine Struktur für nachhaltiges Lernen bildet, müssen technische und organisatorische Bedingungen erfüllt werden. Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei, anfallende Aufgaben zu identifizieren, zu erfüllen und an Fachkundige zu delegieren.

Zielgruppe:

Der Leitfaden richtet sich an Personalverantwortliche, Führungskräfte und weitere Personen, die im Unternehmen an der Organisation von Lernprozessen beteiligt sind.

Das erwartet Sie:

Ein Überblick über die zu erfüllenden und zu koordinierenden Aufgaben sogenannter **Lernlotsen und Lernlotsinnen**, die das organisationale Lernen mit LMS begleiten, koordinieren und verbessern.

Unsere Praxisfälle



Vereinfachter Zugang zu Prozesswissen: Das Anwendungsbeispiel bei Packwell



Die Herstellung der Wellpappe ist bei Packwell der Testfall des Lern- und Assistenzsystems. Daher findet die Analyse in diesem Arbeitsbereich statt.

Packwell GmbH & Co. KG

Branche: Verpackungsindustrie (Wellpappe)

Standort: Schwepnitz, Sachsen

Beschäftigte: ca. 220

PAL-Ziel: Die Lernlotsen und Lernlotsinnen unterstützen die Erfassung von Erfahrungswissen langjähriger Maschinenführer an einer Beispielanlage systematisch und zeigen auf, wie diese in praxisnahe, lernförderliche Lernmaterialien übersetzt werden können. Das vereinfacht die Einarbeitung neuer Beschäftigter und entlastet das Kollegium.

Vereinfachte Sicherung der Schulungsqualität: Das Anwendungsbeispiel bei TUA

Team Umweltanalytik GmbH (TUA)

Branche: Labordienstleistungen rund um Wasseranalytik und Wasserhygiene

Standort: Ebersbach-Neugersdorf, Sachsen

Beschäftigte: 18

PAL-Ziel: Die Lernlotsen und Lernlotsinnen entwickeln bestehende Instrumente der Personalentwicklung so weiter, dass vorhandene Kompetenzen und aktueller Weiterbildungsbedarf intelligent abgeglichen werden – und zwar unter konsequenter Einhaltung der Akkreditierungsrichtlinien bei der Übertragung von Lehrmaterialien ins LMS. Das soll Lernzeiten für Mitarbeitende verkürzen.



Bildquelle: Team Umweltanalytik GmbH

Als Arbeitsschwerpunkt wählte Team Umweltanalytik die Schwermetallanalytik aus. Hierauf bezog sich die Situationsanalyse vorwiegend.

Gestaltungsrolle Lernlotse



Lernlotsen verbinden Technik, Arbeit, Lernen

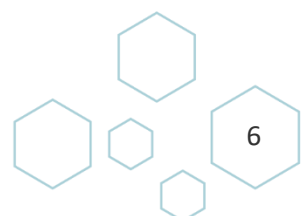
Im Betrieb entsteht Kompetenz vor allem im Tun: Bis zu 80 Prozent der Handlungskompetenzen beruhen auf informellen Lernprozessen [1, 2]. Lernlotsen sorgen dafür, dass **Assistenzsysteme dieses Lernen unterstützen**, statt es im Alltag mit doppelter Datenhaltung auszubremsten.

Gelingensfaktoren im Einführungsprozess:

- **Binden** Sie IT, Führung, Betriebsrat und Anwender früh ein und klären Sie Erwartungen transparent [3, 4].
- **Prüfen** Sie Bedienbarkeit an einem Probearbeitsplatz, mit Tests, Tutorials und verlässlichem Support [5, 6].
- Nutzen Sie Peer-Vorbilder (**Superuser**), rollenbezogene Kommunikation und machen Sie Nutzung sichtbar [6, 7].
- **Definieren** Sie für Schichtteams konkret Lernziele sowie Micro- und Blended-Learning-Bausteine im Arbeitsalltag [8].
- **Messen** Sie Nutzung, Zufriedenheit und Lernfortschritt mit wenigen KPIs und verankern Sie Feedback und Reviews [9].
- **Planen** Sie Updates wie Produktpflege: Versionen, Verantwortliche, Onboarding, Rollenrechte und Prozessregeln sichern [4].

Die Rolle der Lernlotsen und Lernlotsinnen: Sie moderieren Interessen, übersetzen Anforderungen in Inhalte, organisieren Tests und sorgen für kontinuierliche Verbesserung – bevor Frust zum Flurfunk wird. So wird ein Assistenzsystem **Teil der Wertschöpfung** und der Qualifizierung zugleich, statt eine weitere Anwendung im Tool-Dschungel. Das **reduziert Wissensverlust**, beschleunigt Einarbeitung und erhöht Akzeptanz in Ihrer Organisation nachhaltig [3, 10].

Tipp: Für Geschäftsführung und Führung heißt das: Benennen Sie Lernlotsen nicht als „Trainer nebenbei“, sondern als koordinierende **Gestaltungsrolle mit Entscheidungsspielraum** [11].



Aus der Unternehmenspraxis



Je nach Betriebsgröße und Personalstrukturen kommen verschiedene Personen als Lernlotsen für das LMS infrage.

TUA – Anne & Max



Foto von Anne/Max beim Testen Dashboard/LMS mit MA

(Antwort Collin abwarten)

Wichtigste Aufgaben:

- Einhaltung Akkreditierungsrichtlinien bei Übertragung Lehrmaterialien ins LMS
- Vorteile des neuen Systems im Team aufzeigen
- Ansprechperson für Useability-Probleme, Sicherung Erfahrungswissen, insb. bei Personen mit Scheu vor dem LMS

Grenzen der Lernlotsen:

- die Einbindung von Personen mit spezifischem Fachwissen muss sichergestellt werden

Packwell – Sascha & Kristina



Prozessschritte strukturieren: welche Methode der Prozessaufnahme ist am konkreten Arbeitsplatz geeignet

Wichtigste Aufgaben:

- Empfehlungen für praxisnahe Lernmaterialien
- Ansprechperson für didaktische Fragen
- Koordination zwischen IT, Produktionsleitung und Personalabteilung
- Superuser moderieren schnelle Erfolgserlebnisse (im langwierigen Umsetzungsprozess)

Grenzen der Lernlotsen:

- LMS-Entscheidung wird konzernweit getroffen
- Festlegung Lerninhalte je Maschine wird direkt im Arbeitsteam getroffen

Stakeholdermanagement



Die Stakeholdermap

Die Stakeholdermap ist eine Interessengruppenübersicht, welches Sie bei der Planung und Umsetzung von Veränderungs- oder Implementierungsprozessen in Ihrem Unternehmen unterstützt.

Folgende Fragen können damit insbesondere im Hinblick auf die Einführung von Lernmanagementsystemen (LMS) beantwortet werden:

- Wer sollte künftig in den Prozess eingebunden werden?
- Welche Aufgaben sind für den Betrieb und die Weiterentwicklung eines LMS relevant?
- Welche bislang unentdeckten Dynamiken könnten einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg haben?

Welche Ebenen werden dabei genauer unter die Lupe genommen?



Entscheidungs- und Planungsebene: Strategische Akteure, die über die Einführung des LMS entscheiden und Rahmenbedingungen für Zugang, Nutzung und Lernformate festlegen.



Implementierungsebene: Verantwortliche für die technische und organisatorische Umsetzung, die Integration in die IT- und Lernlandschaft sowie die Sicherstellung der Zugänglichkeit für Mitarbeitende.

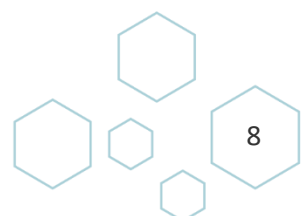


Anwendungsebene: Akteure, die Lerninhalte konzipieren, erstellen, pflegen und redaktionell verantworten; Fokus liegt auf Inhalt und didaktischer Qualität.



Endnutzerebene: Mitarbeitende als Lernende, die das LMS aktiv nutzen; Lernfortschritte werden begleitet und ausgewertet, z. B. durch die Personalabteilung.

Tipp: Erfahren Sie mehr im ausführlichen Factsheet!



Aus der Unternehmenspraxis

So verschafften sich die Lernlotsen in PAL einen Überblick über Beteiligte und Prozesse im laufenden Betrieb.



Labordienstleister TUA



Lösungsvorschläge für Herausforderungen werden gleich an die betriebsspezifischen Prozesse angedockt.

Erkenntnisse aus der Stakeholdermap auf einen Blick:

- Kleinere, agile Struktur: Mit nur 18 Mitarbeiter:innen, daher gibt es keine starren Hierarchien oder festgelegte Prozesse.
- Iterativer Ansatz: Einführung erfolgt in Schleifen („Learning by Doing“)
- Labor-Mitarbeiter:innen sind Schlüsselpersonen – ihr Wissen muss systematisch erfasst werden.

Wellpappenhersteller Packwell



Sascha bei der Markierung wichtiger Kommunikationspfade bei Packwell

Erkenntnisse aus der Stakeholdermap auf einen Blick:

- Kein fester „Top-down“-Weg: Kommunikation läuft nicht hierarchisch, sondern netzwerkartig
- Ziel: Feedbackschleifen nutzen, um das System kontinuierlich zu verbessern.
- Vermeidung von „Aufgezwungen“-Gefühl: Durch aktive Mitgestaltung und transparente Kommunikation.

Superuser als unterschätzte Potentiale:

- Motivierte, technikaffine Person, die das LMS aktiv nutzt und Feedback gibt.
- Methode des lauten Denkens: Superuser äußern ihre Gedanken während der Nutzung, um Stärken, Schwächen und Optimierungspotenziale sichtbar zu machen.
- Sie sollten als eine der ersten Personen eingebunden werden, um Akzeptanz und Praxistauglichkeit zu sichern.

Aus der Unternehmenspraxis



Aufbauend auf diesem Überblick wurde die entwickelte Rollen- und Prozesseinteilung anschließend in einer Schulung zum Thema „Lerncontent erstellen“ praktisch umgesetzt und erprobt. Die Teilnehmenden lernten dabei, wie Bildungsinhalte produziert werden.

Labordienstleister TUA



Sascha Seidel koordiniert die LMS-Auswahl gemeinsam mit Vertretern anderer Standorte
Bild: ATB

Erkenntnisse :

Aufgrund der überschaubaren Organisationsstruktur wurde die gesamte Lerncontent-Erstellung zentral bei den Lernlotsinnen verortet, auch, da diese in die relevanten fachlichen Themen eingebunden sind.

- Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Lernlotsen und -Rolle.
- Positionierung der Lernlotsen und Lernlotsinnen als zentrale Ansprechpersonen für Planung, Erstellung und Umsetzung von Lerncontent.

Wellpappenhersteller Packwell



Bildunterschrift

Nutzen Sie gerne den Blick zur Contenterstellung in Leitfaden 3



Erkenntnisse:

Auf Basis der Stakeholdermap wurde klar, dass die Produktion von Bildungsinhalten nicht zentral und allein durch die Lernlotsin erfolgen kann, da diese nicht in allen fachlichen Themen eingebunden ist.

- Beteiligung mehrerer relevanter Stakeholder in den Lernprozess (Lernlotsin, Produktionsleitung, Geschäftsführung, IT)
- Aufbau eines einheitlichen Wissensstands und eines gemeinsamen Verständnisses zur Lerncontent-Erstellung
- Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zwischen den Beteiligten
- Positionierung der Lernlotsin als koordinierende und unterstützende Instanz im Prozess

Literaturverzeichnis



- [1] Dehnbostel, Peter (2018): Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt. Arbeit Vol. 27(4).
- [2] J. Decius, "Das Potenzial des informellen Lernens am Arbeitsplatz: Ein Überblick zum Status Quo und eine Forschungsagenda," Psychologische Rundschau, vol. 76, no. 4, pp. 247–265, Oct. 2025, doi: 10.1026/0033-3042/a000686.
- [3] Ekuase-Anwansedo, A., Craig, S. F., & Noguera, J. (2018). How to Survive a Learning Management System (LMS) Implementation?: A Stakeholder Analysis Approach. Proceedings of the 2018 ACM SIGUCCS Annual Conference, 165–168.
- [4] Keller, A., Weber, S.M., Rentzsch, M. et al. (2021) Lern- und Assistenzsysteme partizipativ integrieren – Entwicklung einer Systematik zur Prozessgestaltung auf Basis eines organisationspädagogischen Ansatzes. Z. Arb. Wiss. 75, 455–469. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00279-2>
- [5] Sabharwal, R., Chugh, R., Hossain, M. R., & Wells, M. (2018). Learning Management Systems in the Workplace: A Literature Review. 2018 IEEE International Conference on Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE), 387–393.
- [6] Powers, F. Eamonn and Moore, Robert L., "Organizational Analysis in Preparation for LMS Change: A Narrative Case Study" (2022). STEMPS Faculty Publications. 213.
- [7] Vaag JR, Sætren GB, Halvorsen TH and Sørgård SD (2022) A Psychological Investigation of Selection Criteria for Learning Agents (Super Users) and Allocation of Responsibilities in the Implementation of Technological Change. Front. Psychol. 13:928217. doi: 10.3389/fpsyg.2022.928217
- [8] Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2022). Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. Information Systems Frontiers, 24(2), 619–635.
- [9] Monib, W. K., Qazi, A., & Apong, R. A. (2025). Microlearning beyond boundaries: A systematic review and a novel framework for improving learning outcomes. Heliyon, 11(2), e41413. doi:10.1016/j.heliyon.2024.e41413
- [10] Ngulube, P., & Ncube, M. M. (2025). Leveraging Learning Analytics to Improve the User Experience of Learning Management Systems in Higher Education Institutions. Information, 16(5), 419. doi:10.3390/info16050419
- [11] Jetzi Mae Sisno, Romulo Sisno, (2025). Competencies Portfolio of Public-School Learning Resource Management System Coordinators, Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal, 47(9): 1160–1165

Impressum



Dieser Leitfaden entstand im Rahmen eines Forschungsprojekts, das in Zusammenarbeit mit den Unternehmen [Team Umweltanalytik](#) und [Packwell GmbH & Co. KG](#) durchgeführt wurde. Beteiligt waren ein kollaboratives Team der [Westfälischen Hochschule Zwickau](#), dem [Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft](#) und dem [Fachkräftenetzwerk Oberlausitz](#), der [ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH](#) und der [Technischen Universität Dresden](#), im **Kompetenzzentrum der Arbeitsforschung** [PerspektiveArbeit Lausitz](#).

Gesamte Reihe der Leitfäden 1 - 4



*Broschüre Lernformen am
Produktionsarbeitsplatz:*



Herausgeber:

ATB Arbeit, Bildung, Technik gGmbH,
Fachkräftenetzwerk OL gGmbH,
Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH,
Westfälische Hochschule Zwickau

Autoren:

Sarah Kelschebach, Claudia Graf-Pfohl, Tobias Sanders, Jasmin Hallaschk, Tina Wundke, Collin Hampe

1. Auflage 2026



PerspektiveArbeit
Lausitz

Informiert bleiben über



PAL-Angebote



PAL-Newsletter



www

PAL-Website



YouTube-Kanal



LinkedIn-Kanal



Gefördert durch:



**Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt**

Das zugrundeliegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt unter den Förderkennzeichen 02L19C300 - 02L19C333 gefördert. Projektlaufzeit: 01.11.2021 - 31.10.2026