



Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg

# Wandel im Kontext der digitalen Transformation: Wie das Veränderungsmanagement digitalisiert wird – am Beispiel von Lernplattformen

Dr. Katja Schönian [katja.schoenian@fau.de](mailto:katja.schoenian@fau.de)

Bastian Brechtelsbauer [bastian.bb.brechtelsbauer@fau.de](mailto:bastian.bb.brechtelsbauer@fau.de)

**bidt** Bayerisches Forschungsinstitut  
für Digitale Transformation

EIN INSTITUT DER BAYERISCHEN AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN

# Agenda

1. Einblick ins Forschungsprojekt

2. Vorstellung der Fallstudien & Fragestellungen

3. Analyse & Erkenntnisse

# Unser Forschungsgegenstand

- Veränderungen (z.B. im Kontext der digitalen Transformation) sind wichtig für Organisationen, aber oft schwierig zu realisieren
- Digitale Technologien versprechen Verbesserungen des Veränderungsprozesses, z.B.:
  - Change-Dashboards
  - Kommunikations-Tools
  - Lernplattformen
- **Inwieweit werden diese Anwendungen dem Versprechen der Veränderungsunterstützung gerecht?**

# Die betrachteten Lernplattformen

## „ILearn“

- Lernplattform mit vielfältigen Inhalten
- Insg. 60.000 Lernstunden
- Zentraler Teil der HR-Strategie
- Gemeinsames Ziel: Zukunftsfähigkeit durch technologisch unterstütztes und selbstständiges Lernen der Mitarbeitenden

## „DigiMind“

- Fokus auf „digitales Mindset“
- „Mindset Analyzer“ & „Mindset Developer“
- In ca. 80 Unternehmen eingesetzt

➤ **Lernplattformen sollen das Lernen *und* eine Kulturveränderung unterstützen**

*„Wir, in der Bank, treiben so diesen, bisschen einen Kulturwandel oder auch allgemein die Führungskultur, dahingehend voran, dass wir so dieses althergebrachte Bankertum ein bisschen an die aktuellen Zeiten anpassen wollen.“ – DigiMind Nutzer*

# Unsere Fallstudien & Interviews

<b>ILearn @ Mischkonzern</b>	<b>DigiMind</b>	
11 Wissensarbeiter:innen	3 Entwickler:innen	
2 Betriebsräte	Bank:	Lebensmittelhandel:
2 Führungskräfte	5 Nutzer:innen	4 Nutzer:innen
1 Assistenz	2 HR-Mitarbeiter:innen	3 HR-Mitarbeiter:innen
<i>Gesamt: 16 Interviews</i>	<i>Gesamt: 17 Interviews</i>	

- **Wie gehen die Mitarbeiter:innen in den jeweiligen Unternehmen mit diesen Lernplattformen um, das heißt wie nutzen sie die jeweilige Lernplattform?**
- **Und inwieweit können die Plattformen das proklamierte Veränderungsziel, zu lernenden und damit zukunftsfähigen Organisationen zu werden, unterstützen?**

*„Das Einzige ist dieses bigotte, sozusagen, dieses einerseits Lernen ist das hohe Ziel und man soll trotzdem produktiv sein. (...) Also, das Unternehmen hat es [die Lernplattform, Anm.] bereitgestellt, hat auch Geld investiert. Andererseits, wer da viel unterwegs ist, ist ja auch kein fleißiger Arbeiter.“ – Teilnehmerin 1 (ILearn)*

*„Dann hast du (zwar) die Diskrepanz, jemand investiert dann 20 Stunden in der Woche, um irgendwelche Learnings zu machen, dann kommt der Chef und sagt, Moment einmal, du hast doch noch einen anderen Job zu machen.“ – Betriebsrat (ILearn)*



*„Und da habe ich meine Führungskraft gefragt, wie das ist, ob man das anerkennen kann. Also ich kann es gerne ins Tool eintragen, aber als Arbeitszeit wird das nicht gerechnet, obwohl das halt Baubesprechungen sind, also wirklich technische Themen auch, (...) also mit meinem Chef (...), er möchte mich auch fördern in die Richtung Projektmanagement und genau dafür mache ich das auch. Und daher finde ich schon, dass es eigentlich Arbeitszeit wäre.“ - Teilnehmerin 1 (ILearn)*

*„Und je nachdem, wie es halt reinpasst, kann man das mal nach der Mittagspause machen, um aus dem Mittagspausenloch zu kommen oder morgen fällt ein Meeting aus, dann mache ich halt ein 20-minütiges Training.“ – Teilnehmer 5 (ILearn)*

*„Also wenn die Zahl [der Lernstunden, Anm.] zu hoch ist, dann wird doch immer unterstellt, dass man halt nur irgendwie rumdallert mit solchen, weiß ich, Anti-Stress-Seminaren und so. Also das ist so eine ganz zweideutige Botschaft.“ - Teilnehmerin 1 (ILearn)*

*„Und natürlich Online Learning wird dann total nach hinten verschoben. Und da passiert das oft, das heißt, dass auch quasi die obligatorischen Kurse bis geht nicht mehr aufgeschoben werden.“ – Teilnehmerin 2 (ILearn)*

*„Immer abends, immer nur in der Freizeit. Also meine naive Vorstellung war ... auch mal joggen zu gehen und Podcasts oder sowas anzuhören. Das habe ich kein einziges Mal geschafft. Es war wirklich immer dann abendfüllend, eher abends oder nachts.“ - DigiMind Nutzerin*

*„Ich mach das, also wie gesagt, nach der Arbeitszeit in der Regel. Also wenn es was ist, was ich für meinen Job unbedingt brauch, dann schieb ich das vielleicht auch mal nachmittags, wenn ich dann im Homeoffice arbeite, mit rein. Also hier im Büro mach ich es eher nicht, weil ich da zu abgelenkt bin. Es ist nicht effektiv. Aber in der Regel, wenn mich eben privat irgendwo was interessiert, dann mach ich das nach Feierabend. Dann bleib ich einfach sitzen und mach mir dann eben noch irgendein Kapitel von irgendeinem Thema, was mich interessiert.“ – Teilnehmerin 3 (ILearn)*

*„Ich glaube, ganz sicher, dass die Lösung nicht ist, ein neues Learning Tool. Und dann glaub ich, dass es eine sehr individuelle Basis ist, auf der geguckt werden muss, wie ... und das wäre dann wiederum eine Führungsaufgabe, wie lernen meine Mitarbeiter am besten. Was ist das ... manche lernen gut in einem Mentor-Mentee-Verhältnis. Manche lernen gut über Virtual Trainings. Manche lernen gut über Präsenztrainings. Und da muss ich als Führungskraft wissen, was für meine Leute das Richtige ist und was meine Leute brauchen.“ – Teilnehmerin 4 (ILearn)*

# Fazit

- Integration von Lernen in den Arbeitsalltag ist voraussetzungsvoll
- Rolle und Stellenwert von Lernen sollten verhandelt werden
- Im Fall von ILearn und DigiMind wird Lernen nicht in den Alltag integriert, sondern in die Verantwortung und Freizeit der Mitarbeiter:innen ausgelagert

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!