Masterlehrgang der FHWien der WKW

MSc Kommunikations- und Betriebspsychologie

Voraussetzungen für die Implementierung eines kompetenzorientierten Wissens- und Lernmanagementsystems in der Fitness-Branche

Angestrebter akademischer Grad:
Master of Science MSc

Verfasst von: Michael Kiel
Matrikelnummer: 51837308
Abschlussjahr: 2021
Betreut von: Prof. Dr. phil. Annegret Reski
Lehrgangsort: AIHE Academic Institute for Higher Education GmbH Lübeck
Lehrgangsstart: SS2017

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Marratxí, 13. November 2020

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich wiederrufen.

Marratxí, 13. November 2020

Inhaltsverzeichnis

Abstract 3
Abbildungsverzeichnis 4
Tabellenverzeichnis 5
Abkürzungsverzeichnis 6
1. Einleitung 7
1.1 Wissensmanagement als Herausforderung in der Fitnessbranche 7
1.2 Zielsetzung 10
1.3 Vorgehensweise 12
2. Theoretische Grundlagen 13
2.1 Arten von Wissen 13
2.2 Einstellung und Verhalten 16
2.3Technologie-Akzeptanz 23
2.4 Fitness als Dienstleistung 27
3. Empirische Untersuchung zum Wissenstransfer in Fitnessstudios 30
3.1 Kritischer Rationalismus als forschungsleitendes Paradigma 30
3.2 Qualitative Forschung 32
3.3 Quantitative Forschung 34
3.4 Experteninterviews 36
3.5 Aufbau der Experteninterviews 41
3.6 Ergebnisse 42
3.7 Synopse der Ergebnisse 71
4. Handlungsempfehlungen 73
4.1 Unternehmenskultur 73
4.2 Technisch-didaktische Voraussetzungen 74
5. Fazit 76
6. Literaturverzeichnis 79
Anhang 1: Leitfragen-Experteninterviews 83
Anhang 2: Kategorien Schema 88

Abstract

Wissen in der Fitnessbranche ist dynamisch und hat unterschiedliche Ausprägungen. Wissen wird somit zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn das Wissen adäquat eingesetzt wird. Inhaber und Franchise- bzw. Lizenzgeber auf der eine Seite und Franchise- und Lizenznehmer von Fitnesseinrichtungen auf der anderen Seite sollten daher der Ressource Wissen erhöhte Aufmerksamkeit schenken. Durch die konsequente Transformation und Anwendung von Wissen kann der zuvor genannte Wettbewerbsvorteil erzielt werden.

Wissen sollte dabei in unterschiedlichen Formen – Online- und Offline Formate – präsentiert werden, um einen maximalen Lernerfolg zu erzielen. Erst durch die Anwendung des erlernten Wissens kann eine Transfersicherung gewährleistet werden. Das in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte vorhandene implizite Wissen, dass sich über Jahre aufbaut und auf Erfahrungen beruht, ist entscheidend und maßgeblich für den Unternehmenserfolg. Wie sich herausgestellt hat, liegt jedoch ein Hauptproblem bei den Befragten darin, dass das implizite Wissen nicht ausreichend dokumentiert wird und/oder das Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst nicht geteilt wird. Es ist somit von entscheidender Wichtigkeit, dass Unternehmen gezielt in Wissens- und Lernmanagementsysteme investieren, um die Wissensdokumentation und den Wissenstransfer zu fördern. Durch ein Wissensmanagement- und Lernmanagementsystem können Wissensprozesse im Unternehmen beschleunigt werden und Wissen wird für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar gemacht. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird erhöht, indem schnell auf Veränderungen des Marktes reagiert werden kann.

Abschließend ist anzumerken, dass alle Interviews nach dem ersten Lockdown durchgeführt wurden, der durch die COVID-19 Situation ab März 2020 weltweit hervorgerufen wurde. Diese Ausnahmesituation hat zwangsweise dazu geführt, dass Lerner verstärkt auf online Lernangebote zurückgreifen *mussten*. In der Summe haben alle Befragten geäußert, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.Zt. eher auf Präsenzunterrichte zurückgreifen möchten, da offensichtlich eine Übersättigung von Online Trainings vorherrscht.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fitness-Typen 9
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Arten von Wissen..... 14
Abbildung 3: Wissenstreppe nach North 15
Abbildung 4: Einstellungsdimensionen 17
Abbildung 5: Elaboration-Likelihood-Modell 19
Abbildung 6: Einstellungsänderung nach dem Elaboration-Likelihood-Modell 21
Abbildung 7: Theorie des überlegten Handelns 23
Abbildung 8: Theorie des geplanten Verhaltens 24
Abbildung 9: Qualitative und quantitative Forschung 35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: VUCA-Welt 8
Tabelle 2: Aufbau des Interviewleitfadens 41
Tabelle 3: Überblick über die befragten Experten 42
Tabelle 4: Ergebnisse der Experteninterviews 70
Tabelle 5: Kernaussagen der Experteninterviews 72

Abkürzungsverzeichnis

BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
CRM	Client Relation Management
ELM	Elaboration Likelihood Model
EMS	Elektrische Muskelstimulation
FN	Franchisenehmer
MA	Mitarbeiterin / Mitarbeiter
QM	Qualitätsmanagement
SEO	Search Engine Optimization
TAM	Technik-Akzeptanz-Modell
UTAUT	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology
VUCA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguitä

1. Einleitung

Wissen gilt seit jeher als eines der höchsten Kulturgüter der Menschen. Bereits in der Renaissance hat der englische Philosoph Francis Bacon postuliert „Wissen ist Macht“. In der heutigen Zeit kann sich praktisch jeder Mensch, ob arm oder reich, Wissen aneignen und dadurch theoretisch mächtig sein. Das Internet ermöglicht seit einigen Jahren, dass sich jedes Individuum nicht nur in der Tiefe, sondern auch in der Breite Wissen aneignen kann. Wissen alleine reicht aber nicht aus. Viel wichtiger ist die praktische Anwendung von Wissen. Besonders in dieser schnelllebigen Zeit verkümmern viele Menschen immer mehr von Wissensriesen zu Umsetzungszwergen.

Die Fitnessbranche gehört zu einer der schlechtbezahltesten Branchen in Deutschland. Dabei sollte man doch meinen, dass jeder Mensch das Bestreben hat, fit und somit auch gesund zu sein. Daraus könnte man schlussfolgern, dass die Menschen, die in der Fitness-Branche arbeiten, nicht nur ein hohes Ansehen – für viele als Helfer in der Not – genießen, sondern auch überdurchschnittlich gut bezahlt werden. So sollte man es meinen, wenn Gesundheit als höchstes Gut angesehen wird. Fakt ist jedoch, dass mehr als der Durchschnitt der deutschen Fitnesstrainerinnen- und Trainer unterdurchschnittlich verdienen. Wer jedoch über eine tiefes und breites Anwendungswissen verfügt, kann sich von der Masse abheben. Die Frage stellt sich aber, sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bereit zu lernen und sind Arbeitgeber bereit Wissen in großem Maße zu vermitteln? Mit diesen Fragestellungen beschäftigt sich die vorliegende Masterthesis.

1.1 Wissensmanagement als Herausforderung in der Fitnessbranche

Wissen stellt in Unternehmen eine immaterielle Ressource dar. Wissen wird dabei in Unternehmen zunehmend zu einer Schlüsselressource, die einen Wettbewerbsvorteil sichern kann. Die Zeiten zunehmender Verunsicherung, z. B. schwindende Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schnellere Veraltung von Wissen und die zunehmende globale Vernetzung, führen dazu, dass keine sicheren Prognosen mehr erstellt werden können, wie das Wissensmanagement in der Zukunft aussehen wird.

Unternehmen agieren heute in einem Umfeld, dessen zukünftige Entwicklungen sich nur schwer prognostizieren lassen. Die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen wird auch unter dem Begriff VUCA zusammengefasst.

VUCA ist eine Abkürzung und steht für V = Volatilität, U = Unsicherheit, C = Komplexität und A = Ambiguität. Mit diesen Entwicklungen müssen sich Unternehmen in der heutigen Zeit auseinandersetzen, da es langfristige Trends setzt. Tabelle 1 zeigt die einzelnen Erscheinungsformen von VUCA im Überblick:

Dimension	Kurz-Definition	Beispiele	Strategische Stoßrichtung für Performance- Steigerung
Volatilität	Schwankungsintensität pro Zeiteinheit, wobei geringe bis keine Informationsunsicherheit vorliegt	Börsenindices, Strompreise, Temperaturverläufe, Marktanteilsveränderung bei disruptiven Innovationen	*Agilität* der Organisation verbessern; Flexibilisierung von Abläufen, Minimierung von Leerzeiten
Unsicher-heit	Aufgrund fehlender Informationen nicht oder nur teilweise bekannte Ergebnisauswirkungen einer potenziellen Handlung; wobei Ursache-Wirkungs-Beziehungen grundsätzlich bekannt sind	Ergebnisse von Tarifverhandlungen vor Beginn der Gespräche; Landung einer Sonde auf einem unbekannten Meteoriten; Handlungen zur Vermeidung von Terroranschlägen	*Informationsmana-gement*: Verfahren der Informationsge-winnung und – Auswertung verbessern, Erfahrungen auswerten um bessere Konfidenzschätzungen machen zu können
Komplexität	Anzahl und Art der Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Systemelementen und zwischen der System – Umwelt - Interaktion weder systemintern noch aus externer Beobachtungsperspektive überschaubar	Ökosystem, Organisation als soziales System, Interaktionen in einer Familie, Markteintritt im Ausland	Hypothesengeleitete *Restrukturierung* einzelner Systembeziehungen und Reflexion der Auswirkungen dieser Interventionen in das System
Ambiguität	Fehlendes Verständnis über Ursache-Wirkungsbezie-hungen sowie keine Erfahrungen über Eintritt und Ausprägung von Ergebnissen	Konsumentenverhalten bei Einführung eines online-Shops zusätzlich zu stationärem Geschäft	*Experimentieren* um herauszufinden, welche Strategieoptionen erfolgversprechend sind

Tabelle 1: VUCA-Welt (Bennett & Lemoine, 2014)

In einer Welt der Unsicherheiten nehmen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Subsystemen innerhalb eines Unternehmens zu. Die Prognose von Ursache-Wirkungsbeziehungen wird schwieriger, da kein linearer Verlauf mehr unterstellt werden kann. Zudem verändert sich das Wettbewerbsumfeld durch die Digitalisierung rasant, an dieser Stelle sei nur auf die sog. „Tech-Unternehmen verwiesen, die in vielen Branchen für rasante Umbrüche sorgen. Unternehmen müssen also vorhandenes Wissen kanalisieren und neues Wissen aufbauen, um innerhalb dieser veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich agieren

zu können. Wissen hat bereits heute bei 80 % der Unternehmen einen Wertschöpfungsanteil zwischen 60 und 100 % (Döbler, 2019).

Auch Unternehmen in der Fitnessbranche sehen sich diesen veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt. Die Bedürfnisse der Kunden verändern sich zunehmend dynamischer, es existieren immer mehr Lösungen und Produkte, die ein Spezialwissen erfordern. Wissen ist daher auch in der Fitnessbranche zunehmend liquide und muss den Umständen permanent angepasst werden. Zudem wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine stärkere Eigenmotivation verlangt, aufgrund der dynamischen Erwartungen der Kunden können nicht alle Problemlösungen in einem „Handbuch“ oder einer Arbeitsanweisung festgehalten werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, flexibel und individuell auf die Bedürfnisse des Kunden zu reagieren (Liebermeister, 2019).

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen Wissen über unterschiedliche Trainingsmethoden und -techniken akkumulieren, zudem müssen sie noch auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden eingehen. Die komplexen Bedürfnisse werden durch die unterschiedlichen Fitness-Typen verdeutlicht. Abbildung 1 zeigt unterschiedliche Fitness-Typen:

Abbildung 1: Fitness-Typen (GIM Relevance Counts, 2018)

Aus der Beschreibung der einzelnen Fitness-Typen wird deutlich, dass diese jeweils unterschiedliche Informationsbedürfnisse haben. Der Fit2Share-Typ ist bspw. an Bekleidung und Zubehör interessiert. Die Angestellten in einem Studio müssen auf diese Bedürfnisse eingehen und Auskunft zu diesen Themengebieten geben können.

Diese Diversität erfordert von den Angestellten umfangreiches Wissen in unterschiedlichen Themengebieten, daher ist es notwendig, in das Wissensmanagement zu investieren.

1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der oben genannten Problemstellung, ist das Ziel dieser Masterarbeit das Weiterbildungsverhalten in der Fitnessbranche genauer zu untersuchen: Welche Art des Wissensaustausches und des Wissenstransfers sind zu beobachten. Dabei werden klassische Fitnessstudios und die EMS-Studios betrachtet, wobei Letztere eine Art Sonderstellung einnehmen. EMS-Studios werden in der Form von Mikro-Fitnessstudios geführt. Im Vergleich zu den klassischen Fitnessstudios ist die Anzahl des Personals i. d. R. geringer, dadurch sind aber auch die Hierarchien flacher und die Trainerinnen und Trainer in der Ausbildung werden viel früher und stärker in die täglichen Arbeitsabläufe integriert und entsprechend mit Verantwortung ausgestattet.

EMS Training ist in Deutschland immer ein Personal Training. In der Regel kommen die Trainerinnen und Trainer in Ausbildung auf der praktischen Ebene somit schon sehr früh in Kundenkontakt. Viele Erfahrungen und Kompetenzen werden dabei gesammelt, um die Arbeit als Personal Trainer effektiv und effizient zu gestalten. Interessenten und Kunden, die ein EMS Studio aufsuchen, sind i. d. R. wie folgt zu kategorisieren: zwischen 30 und 59 Jahre alt, beruflich erfolgreich, haben wenig Zeit, möchten unter Anleitung den Körper straffen, Muskeln aufbauen, die Fitness verbessern, Rückenschmerzen lindern und abnehmen (EMS-Studie 2017, 2017).

Sehr oft haben die Personal Trainer (in Ausbildung) eigene, private Erfahrungen gemacht, Gewicht zu verlieren, den Körper zu formen, fitter zu werden, Trainingspläne zu entwickeln usw. Damit decken sie sehr genau die Wünsche und Ziele ihrer Kunden ab. Sie haben individuelle Kompetenzen erworben und entwickelt, die für Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vorgesetzte, insbesondere aber für Kunden von hohem Nutzen sind. Es stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten und Voraussetzungen geschaffen sein müssen, um diese Kompetenzen institutionalisiert

weitergeben zu können, damit persönliche Lernerfolge und Kompetenzen im Rahmen organisationalen Lernens zur Verfügung gestellt werden (Kluge & Schilling, 2006).

Daraus resultiert nun die Fragestellung, wie das fragmentierte Wissen und Kompetenzen systematisch erfasst, aufbewahrt und ausgewertet werden können. Im Rahmen der Master-Arbeit soll erforscht werden, wie die notwendigen Lerninhalte durch moderne Lerntechnologien vermittelt werden können. Ein entscheidender Faktor ist u. a. auch, dass Lernen und arbeitsbezogene Aktivitäten in der heutigen Zeit, durch Anwendung von modernen Technologien, immer mehr miteinander verschmelzen (Siemens, 2006). Die Einbindung von neuen Lerntechnologien stellt immer eine Veränderung für die Angestellten dar. Diese Veränderung muss von den Angestellten adaptiert und digitale Lerninhalte müssen regelmäßig genutzt werden, damit eine Verstetigung des erworbenen Wissens erfolgt. Hierzu können durch das Unternehmen gewisse Rahmenbedingungen gesetzt werden (Lauer, 2014).

Mithilfe der Masterthesis sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Theoretische Forschungsfragen
   - 1.1 Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Angestellte digitale Formate im Rahmen der Weiterbildung nutzen?
   - 1.2 Welche Veränderungen muss ein Unternehmen herbeiführen, um digitale Lerninhalte zu etablieren?
2. Empirische Forschungsfragen
   - 2.1 Welche Formen der Wissensvermittlung werden bei den befragten Fitnessstudios aktuell genutzt?
   - 2.2 Welche Barrieren sehen die Inhaber der Fitnessstudios im Rahmen des Wissenstransfers bei den Angestellten?
   - 2.3 Welche Kompetenzen müssen Angestellte heute haben, um die unterschiedlichen Kundentypen adäquat beraten zu können?
   - 2.4 Welchen Stellenwert haben digitale Lerninhalte im Rahmen der Weiterbildung?

1.3 Vorgehensweise

Zunächst werden das Wissensmanagement und der Bereich der Technologie-Akzeptanz näher betrachtet. Mit diesem Erkenntnisgewinn können die theoretischen Forschungsfragen beantwortet werden. Die empirischen Forschungsfragen werden mithilfe von Experteninterviews beantwortet. Insgesamt werden 10 Experteninterviews geführt. Die Expertengruppe soll wie folgt zusammengesetzt werden:

- 4 Betreiber (Franchise-Nehmer) von EMS-Fitnessstudios der „fitbox“ Franchise-Gruppe
- 2 Geschäftsführer von EMS-Franchise-Unternehmen: Bodyshape Fitness GmbH und fitbox GmbH
- 2 Geschäftsführer und 1 Leiter Personalentwicklung und Ausbildung konventioneller Fitnessstudios: Aventio Sports GmbH, Young-Unq Taekwondo GmbH, clever-fit GmbH
- 1 Personal-Trainer im Verband von privatestraining.de

Die stärkere Konzentration auf EMS- Fitnessstudios liegt darin begründet, dass Angestellte in EMS-Studios viel stärker in die gesamten Studioprozesse eingebunden sind. Somit ist nicht nur explizites Wissen über das Training notwendig, hinzu kommen logistische, administrative, gesundheitsspezifische, u. U. auch führungsspezifische Kompetenzen, die beherrscht werden müssen. Nach der Auswertung des Datenmaterials können dann die empirischen Forschungsfragen beantwortet werden.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen vorgestellt. Hierzu werden die beiden Themengebiete Wissens- und Changemanagement näher betrachtet, da diese beiden Bereiche zentral und tragend für die gesamte Arbeit sind. Die Aneignung von Wissen in neuen Lernformaten erfordert oft die Nutzung neuer Technologien. Aus diesem Grund soll auch der Bereich Technologie-Akzeptanz betrachtet werden. Da eine mentale Veränderung erfolgen muss, können aus der Einstellungsforschung Erkenntnisse über die Bildung einer Einstellung gewonnen werden.

2.1 Arten von Wissen

Wissen kann dabei unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Wissen kann zum einen als zweckorientierte Vernetzung von relevanten Informationen, zum einen auch als Rohstoff aus den Problemlösungen für aktuelle Fragestellungen abgeleitet werden. Wissen kann zudem anhand weiterer Merkmale abgegrenzt werden. *Davenport* definiert Wissen als Mischung aus Erfahrung, Kontextinformationen, Werten, Fachkenntnissen, die jeweils in der Gesamtheit eine Struktur aufweisen. Diese Struktur ermöglicht die Aufnahme neuer Elemente und kann somit angereichert werden. Wissen in Unternehmen ist nicht nur in den Köpfen der Angestellten verankert, sondern auch in Prozessen, Routinen, gelebten Praktiken oder Normen enthalten (Davenport & Prusack, 1998).

Die Definition von Davenport zeigt, dass Wissen nicht einfach zu erfassen ist und es verschiedene Bezugsgrößen gibt. Wissen ist auch nur zum Teil strukturiert und oft informell vorhanden, d. h. in den Köpfen der Wissensträger. Diese können mitunter das vorhandene Wissen schwer artikulieren, damit wird ein breiter Zugang nicht möglich. Es können daher drei Arten von Wissen unterschieden werden:

- *Physisches Wissen*
  Kann mit Fachwissen verglichen werden. Metaphysisch liegt eine Entkodierung eines physischen Systems in seine Einzelteile vor. Wissen liegt in der

genetischen Struktur eines jeden Individuums und entfaltet sich im Laufe der Zeit (McElroy & Firestone, 2003).

- *Mentales Wissen*
  Hierbei handelt es sich um spirituell angehauchtes Wissen in Form von Glauben, Vorstellungen und Überzeugungen über die Welt und gesellschaftliche Zusammenhänge. Dieses Wissen hat sich über Jahre als stabil erwiesen (McElroy & Firestone, 2003).

- *Kulturelles Wissen*
  Gemeinsames Wissen einer Organisation, einer Gruppe oder einer Gesellschaft. Auch dieses Wissen ist „getestet“ und hat sich bewährt. Kulturelle, kollektive Überzeugungen stehen im Mittelpunkt dieser Art des Wissens. (McElroy & Firestone, 2003).

Abbildung 2 zeigt die Zusammenhänge zwischen physischem, kulturellem und mentalem Wissen:

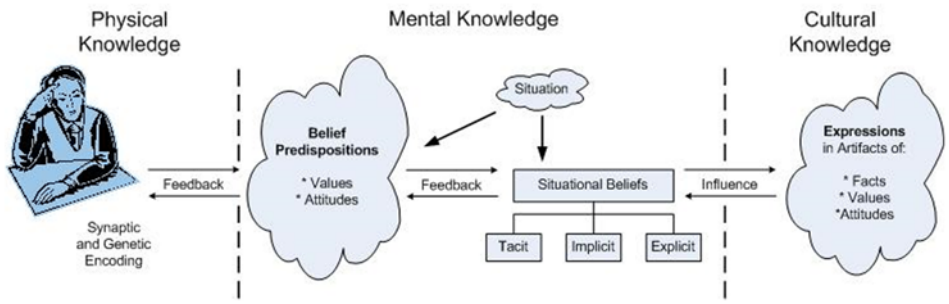

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Arten von Wissen (Firestone & McElroy, 2005)

Der Ursprung des physischen Wissens liegt in der genetischen Struktur eines jeden Individuums. Dieses wird im Laufe des Lebens entkodiert und um mentales Wissen angereichert, es entstehen Feedbackprozesse. Mentales Wissen wiederum hat Einfluss auf das Wissen einer ganzen Subgruppe, z. B. einer Gesellschaft. Mentales und kulturelles Wissen stehen ebenfalls in einer rekursiven Beziehung zueinander (Firestone & McElroy, 2005).

Wissen kann jedoch als Endpunkt eines sukzessiven Prozesses betrachtet werden, der verschiedene Entitäten beinhaltet. Nach *North* sind zu Beginn fragmentierte Zeichen, Daten und Informationen vorhanden. Diese werden zu Wissen verarbeitet. Nach *North* gehören jedoch auch Können und Handeln zu einem ganzheitlich ausgelegten Kompetenzverständnis (North, 2002). Der sukzessive Aufbau von Kompetenzen wird von North in der sog. Wissenstreppe symbolisiert:

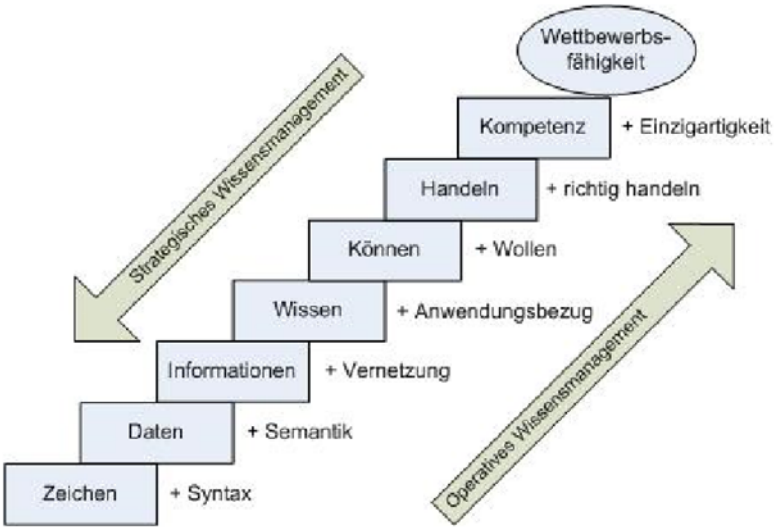

Abbildung 3: Wissenstreppe nach North (North, 2002)

In die Wissenstreppe können sich auch operative und strategische Wissensmanagement-Ansätze einordnen. Ausgehend von den benötigten Kompetenzen, kann dann abgleitet werden, welche Art von Wissen, Handeln, Können, Informationen und Daten benötigt wird. Das operative Wissensmanagement flankiert den Prozess Bottom-up. Bei der Wissenstreppe spielen Technologien auf der untersten Stufe eine entscheidende Rolle, um das Zusammenführen unterschiedlicher Informationseinheiten und Daten zu gewährleisten (North, 2002).

Es kann zudem zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden werden. Implizites Wissen ist persönlich, kontextbezogen und daher nur schwer kommunizierbar. Explizites Wissen ist kommunizierbar, es handelt sich um übertragbare Fähigkeiten, die an andere weitervermittelt werden können (Zucker & Schmitz, 2003). Explizites Wissen ist speicherbar, darstellbar und kann daher an andere weitergegeben werden. Implizites Wissen kann jedoch im Rahmen eines Wissenstransfers in explizites Wissen transformiert werden. Hierzu ist eine Form der

Externalisierung notwendig. Die Externalisierung von implizitem Wissen geschieht durch Artikulation, hierzu helfen Formen wie der Dialog oder das gemeinsame Nachdenken über ein Problem. Auch Instrumente wie das Storytelling können dazu beitragen, implizites Wissen in explizites Wissen zu verwandeln (Zucker & Schmitz, 2003).

In dieser Arbeit soll folgendes Wissensverständnis zugrunde gelegt werden: Wissen kann sich auf explizite und implizite Sachverhalte beziehen. Wissen umfasst dabei auch eine methodische Komponente in Form von Handeln und Können. Implizites Wissen kann durch Techniken wie das Storytelling sichtbar gemacht werden. Zudem entsteht Wissen in einem prozessorientierten Verfahren. Wissensmanagement hat die Aufgabe den Wissenstransfer in Unternehmen zu fördern.

2.2 Einstellung und Verhalten

Die Nutzung einer Technologie im Rahmen des Wissenstransfers wird maßgeblich von der Einstellung der Nutzer beeinflusst. Einstellungen sind Prädiktoren des tatsächlichen Verhaltens. Der potenzielle Nutzer einer technologischen Anwendung wird daher bei einer negativen Einstellung nicht bereit sein, diese auch zu nutzen. Einstellungen sind jedoch veränderbar und können beeinflusst werden. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel zunächst ein theoretischer Überblick über den Ablauf der Einstellungsbildung gegeben.

Einstellungen sind ein psychisches Konstrukt, das eine Wertung beinhaltet. Einstellungen beziehen sich dabei auf einen Gegenstand, eine Person, eine Marke oder auch ein Unternehmen. Einstellungen werden dabei aufgrund äußerer Reize gebildet. Eine der ersten Definitionen des Begriffes Einstellungen erfolgte durch *Allport*. Demzufolge sind Einstellungen mentale Zustände, die auf einer neuronalen Aktivierung beruhen. Einstellungen können durch Erfahrungen gebildet werden und haben einen lenkenden Einfluss auf die Handlungen und Reaktionen von Individuen (Allport, 1935).

Einstellungen können unterschiedliche Dimensionen beinhalten und anhand dieser Dimensionen klassifiziert werden:

- *kognitive Komponente:* Vorstellungen, Kenntnisse und Meinungen zu einem Objekt
- *affektive Komponente:* gefühlsmäßige, mit dem Objekt verbundene Haltung
- *konative Komponente:* charakterisiert die aktionsorientierte Handlungstendenz (Wichert o. J.)

Diese frühe Definition findet sich auch im später ausgearbeiteten „Drei-Komponenten-Modell“ nach *Rosenberg & Hovland (1960)* wieder, dass in der folgenden Abbildung dargestellt wird:

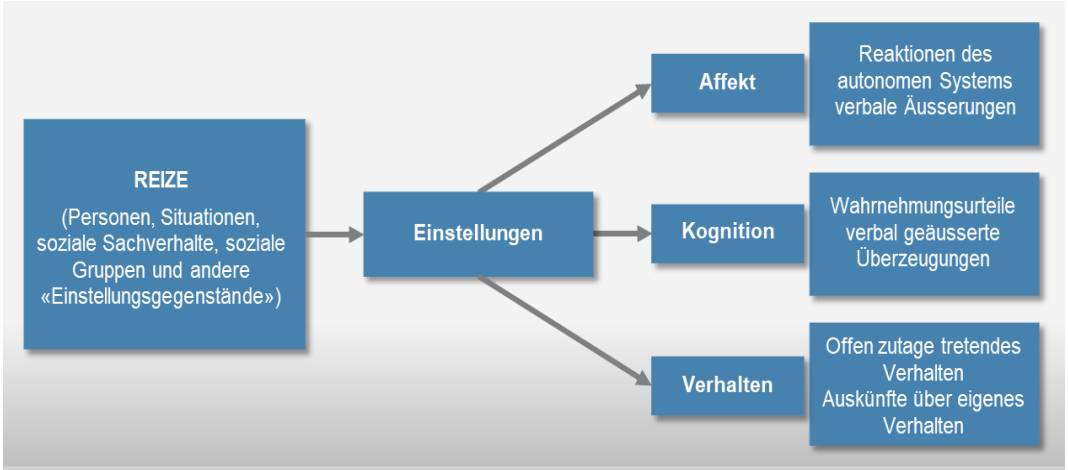

Abbildung 4: Einstellungsdimensionen (in Anlehnung an Rosenberg & Hovland, 1960).

Petty & Cacioppo (1986) bemerken, dass Einstellungen sich positiv oder negativ gegenüber einer Person, einem Gegenstand oder einem Thema auswirken können. Laut *Fischer und Wiswede (2009)* sind Einstellungen komplexe, intervenierende Variablen, die sich einerseits aus situativen Reizen (Personen, Sachen, Situationen etc.) und andererseits aus messbaren, abhängigen Variablen (affektiv, kognitiv und konativ) zusammensetzen. Kognitionen sind Wissen, Gedanken, Überzeugungen über einen Gegenstand. So kann eine Konsumentin oder ein Konsument wissen, dass Elektroautos im Vergleich zu herkömmlichen Autos praktisch geräuschlos fahren und unkompliziert sind, weil der Wartungsaufwand geringer ist, kein Öl nachgefüllt werden muss und das Elektroauto über ein einfaches Getriebe verfügt (einen Gang). Affektive Informationen sind Gefühle und Emotionen, die mit einem Einstellungsgegenstand

verbunden sind. Konsumentinnen und Konsumenten fühlen sich der Zeit voraus und bezeichnen sich als Early Adopter. Kundinnen und Kunden signalisieren ihre Kaufbereitschaft und kaufen schlussendlich ein Elektroauto. Die konative Komponente resultiert aus den beiden eng verknüpften kognitiven und affektiven Komponenten (Fischer & Wiswede, 2009).

Petty & Cacioppo (1986) erwähnen, dass affektive und kognitive Aspekte besonders durch erhobene verbale Äusserungen in noch höherem Maße miteinander korrespondieren als angenommen. Weiter zeigen die Forschungsergebnisse von *Petty & Cacioppo (1986)*, dass sich Personen situationsspezifischer verhalten als angenommen. Solche Erkenntnisse brachten verschiedene Einstellungsmodelle hervor.

Einstellungen sind jedoch nicht als starr zu betrachten, sondern dynamisch und volatil. Die nächste Abbildung zeigt das Zwei-Prozess-Modell der Einstellungsänderung, das sich Elaboration Likelihood Model (ELM) nennt. Es existieren zwei Routen zur Einstellungsänderung: die zentrale und die periphere Route. Es wird aufgezeigt, unter welchen Aspekten Menschen durch eine einstellungsändernde Botschaft die zentrale oder die periphere Route beschreiten. Ebenfalls erklärt die Abbildung, wie eine dauerhafte und nachhaltige Einstellungsänderung erzielt werden kann.

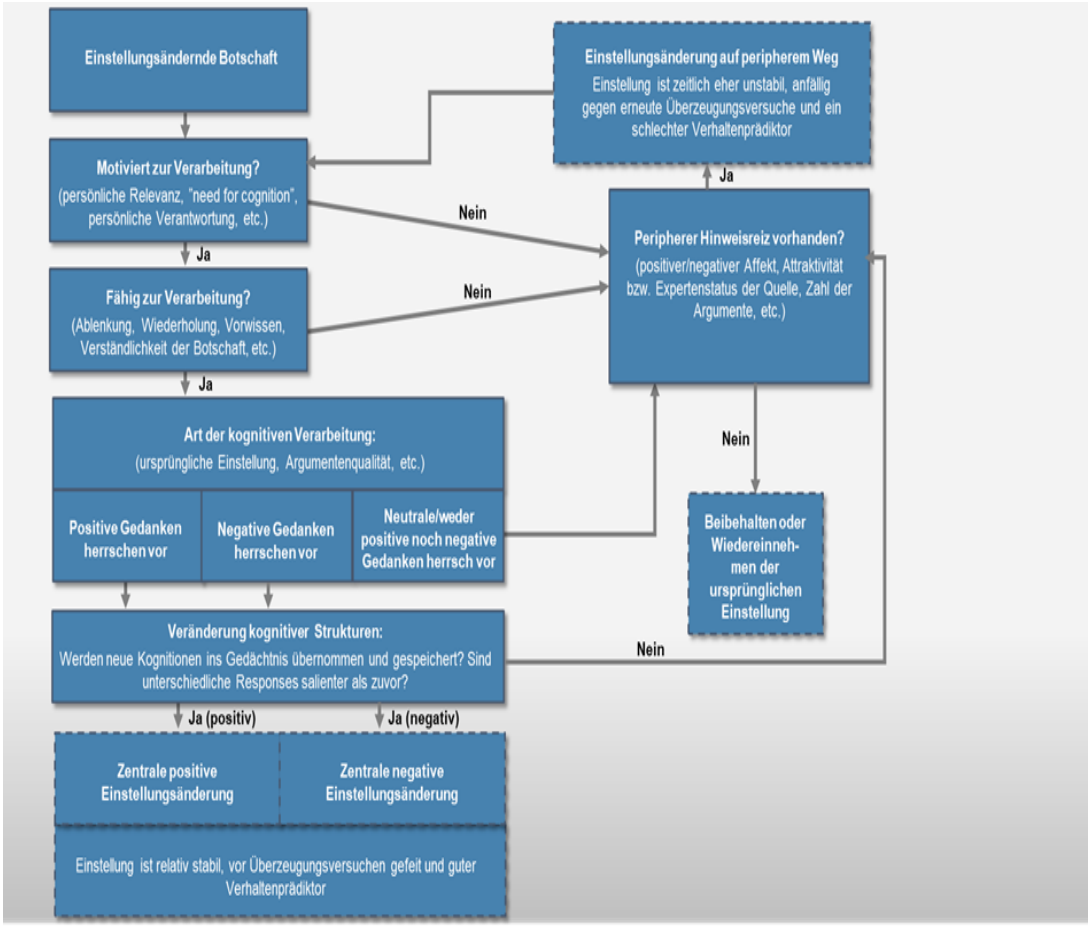

Abbildung 5: Elaboration-Likelihood-Modell (Petty & Cacioppo, 1986).

Petty & Cacioppo (1986) heben hervor, dass die zentrale Route eingeschlagen wird, wenn Informationen zu einem Thema vorliegen, über das eine Person fundierte Kenntnisse hat oder über das sie sich bewusst Gedanken macht. Die Einstellungsänderung beginnt mit einem Impuls, der einen kognitiven Prozess auslöst. Die zentrale Route setzt also eine bewusste Antizipation der Einstellungsänderung voraus (Petty & Cacioppo, 1986).

Die periphere Route wird eingeschlagen, wenn die Einstellungsänderung durch Impulse oder äußere Faktoren geprägt wird. Diese Route weist einen anderen Weg der Einstellungsänderung auf. Der periphere Weg der Einstellungsänderung wird durch Faktoren wie Belohnungen oder Bestrafungen, wertende Verzerrung, die bei der Wahrnehmung der Nachricht auftreten, oder von einfachen Beeinflussungen beim Vertreten einer Position beeinflusst. Resultiert die Einstellungsänderung aus der zentralen Route, wird diese Einstellung als dauerhaft eingestuft. Es zählt vor allem die Qualität der Argumente für die Einstellungsänderung. Dagegen ist die

Einstellungsänderung aus der peripheren Route allgemein nur von so langer Dauer, wie die Reize vorhanden sind. Der Hauptunterschied der zentralen und der peripheren Route liegt darin, in welchem Ausmaß die Einstellungsänderung entweder durch aktives Nachdenken über das Thema oder durch die enthaltenen Informationen entstanden ist. Die zentrale Route zeichnet sich durch die verarbeiteten, themenrelevanten Informationen aus, wie und in welcher Intensität eine Einstellungsänderung hervorgerufen wird. Im Gegensatz dazu lösen oberflächliche Reize auf der peripheren Route eine momentane Einstellungsänderung aus. Diese Faktoren oder Motive lösen eine erste Verhaltensänderung aus, ohne dass sich dabei eine Person bewusst mit den Argumenten eines Themas oder eines Ziels befasst (Petty & Cacioppo, 1986).

Das ELM von Petty & Cacioppo (1986) verdeutlicht, dass für eine nachhaltige Einstellungsänderung mehr notwendig ist als das bloße Adressieren von Personen mit Überzeugungsbotschaften. Die Empfängerinnen und Empfänger müssen motiviert sein und auch kognitiv in der Lage sein, die Informationen zu verarbeiten (Petty & Cacioppo, 1986). Zudem müssen die vermittelten Informationen bei den Konsumentinnen und Konsumenten positive Kognitionen hervorrufen, die in das Langzeitgedächtnis eingespielt und dort abgespeichert werden (Petty & Cacioppo, 1986). Der Kauf eines neuen Autos bspw. bedeutet für die meisten Menschen, dass sie sich mit dieser Investition auseinandersetzen und persönlich in den Kaufprozess involviert sind. Dies bedeutet für das Marketing und die Werbewirkung, dass qualitative Argumente entscheidend sind. Oberflächliche Reizeinflüsse wie beispielsweise Musik im Autohaus oder Gerüche sollen reduziert werden. Sucht die Kundin oder der Kunde beispielweise nach einem Elektroauto, dann sollten Nutzenargumente wie kurze Batterieladezeit, Reichweite oder auch der ökologische Fußabdruck Argumente und Botschaften sein. Kombiniert werden können die Argumente mit dazu passenden äusseren Reizen wie Farbe und Form eines Elektrofahrzeuges, das auf einer Küstenstraße der Abendsonne entgegenfährt. Mit den richtigen Inhalten und der richtigen Botschaft werden genau die Menschen erreicht, die erreicht werden sollen – nämlich ihre zukünftigen Elektrofahrzeugkundinnen und -kunden.

Im Falle des hier analysierten Wissenstransfers müssen bei den beteiligten Personen oft Einstellungsänderungen vorgenommen, d. h., eine gebildete Einstellung

muss verändert, angepasst oder sogar vollständig überdacht werden. Einstellungsänderungen sind weiteren Determinanten ausgesetzt, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen. Das Elaboration Likelihood Model (ELM, Modell der Elaborationswahrscheinlichkeit) entwarfen *Petty und Cacioppo (1986)*, um die Beeinflussung von Einstellungsänderungen durch die Kommunikation aufzuzeigen. Eine der zentralen Fragen an die beeinflussende Kommunikation ist, wie wahrscheinlich es ist, dass eine Person über Kommunikation nachdenkt, sodass sie Argumente verarbeitet, nämlich elaboriert (Felser, 2015). Das Elaboration Likelihood Model ist ein Zwei-Prozess-Modell, in dem zwei Routen für die Einstellungsänderung existieren: die zentrale und die periphere Route. Ebenfalls erklären Petty und Cacioppo, aufgrund welcher Argumente Menschen die zentrale oder die periphere Route einschlagen. *Petty und Cacioppo (1986)* führten Normierungsstudien durch, um die Versuchspersonen entscheiden zu lassen, welche Argumente als stark und welche als schwach eingestuft werden. Schlussendlich beschreibt das Elaboration Likelihood Model auch, wie eine dauerhafte und nachhaltige Einstellungsänderung erzielt werden kann:

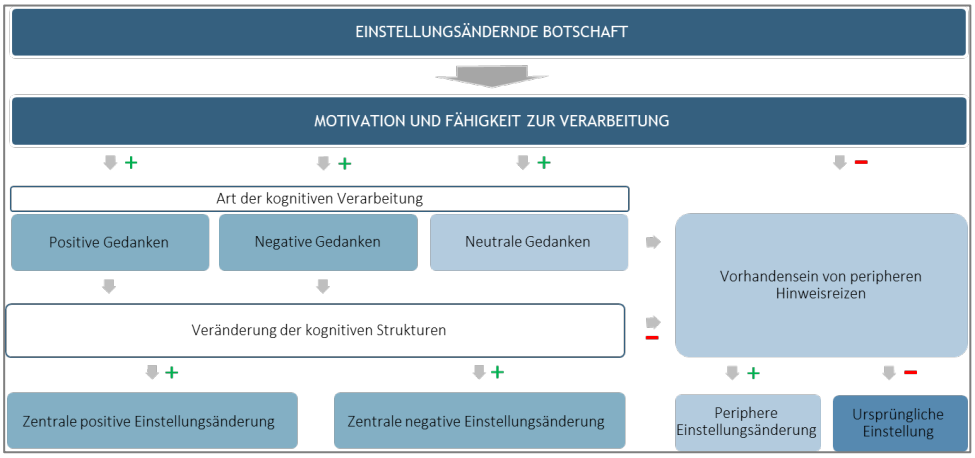

Abbildung 6: Einstellungsänderung nach dem Elaboration-Likelihood-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Petty und Cacioppo, 1986)

Die Einstellungsänderung beginnt mit einem Impuls, einer Botschaft, was einen kognitiven Prozess auslöst. *Petty und Cacioppo (1986*) bemerken, dass die zentrale Route eingeschlagen wird, wenn Informationen zu einem Thema vorliegen, über das eine Person fundierte Kenntnisse hat oder über das sie sich bewusst Gedanken macht. Die zentrale Route setzt also eine bewusste Antizipation der Einstellungsänderung voraus. Die periphere Route wird eingeschlagen, wenn die Einstellungsänderung

durch Impulse oder äußere Faktoren entsteht. Diese Route weist ein wesentlich unterschiedliches Bild des Überzeugungsprozesses auf. Der periphere Weg der Einstellungsänderung wird durch Faktoren wie Belohnungen oder Bestrafungen, wertende Verzerrungen, die bei der Wahrnehmung der Nachricht auftreten, oder von einfachen Beeinflussungen beim Vertreten einer Position beeinflusst. Resultiert die Einstellungsänderung aus der zentralen Route, wird diese Einstellung als dauerhaft eingestuft. Es zählt vor allem die Qualität der Argumente für die Einstellungsänderung. Dagegen ist die Einstellungsänderung aus der peripheren Route allgemein nur von so langer Dauer, wie die Reize vorhanden sind. Der Hauptunterschied der zentralen und der peripheren Route liegt darin, in welchem Ausmaß die Einstellungsänderung entweder durch aktives Nachdenken über das Thema oder durch die enthaltenen Informationen entstanden ist. Die zentrale Route zeichnet sich durch die verarbeiteten, themenrelevanten Informationen aus, wie und in welcher Intensität eine Einstellungsänderung hervorgerufen wird. Im Gegensatz dazu lösen oberflächliche Reize auf der peripheren Route eine momentane Einstellungsänderung aus. Diese Faktoren oder Motive lösen eine erste Verhaltensänderung aus, ohne dass sich dabei eine Person bewusst mit den Argumenten eines Themas oder eines Ziels befasst (Petty und Cacioppo, 1986). Das Elaboration Likelihood Model von *Petty und Cacioppo (1986)* verdeutlicht, dass für eine nachhaltige Einstellungsänderung mehr notwendig ist als das bloße Adressieren von Personen mit Überzeugungsbotschaften. Die Empfängerinnen und Empfänger müssen sowohl die Motivation als auch die Fähigkeit besitzen, die in der Botschaft enthaltenen Informationen zu verarbeiten. Zudem müssen die vermittelten Informationen bei den Empfängerinnen und Empfänger positive Kognitionen hervorrufen, die in das Langzeitgedächtnis eingespielt und abgespeichert werden. Die zentrale und periphere Route schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern eine Route kann von der anderen moderiert werden. Eine Person kann sich fundiert mit einem Fachartikel eines wissenschaftlichen Journals auseinandersetzen und die Informationen zentral verarbeiten. Die gleichen Informationen sind jedoch auch auf einer Tagung erhältlich, wo das Charisma, der Expertenstatus des Referenten und die Meinung anderer Kollegen einen dominierenden Einfluss haben können.

2.3 Technologie-Akzeptanz

Wissenstransfer bedeutet oft, dass die Anwender unterschiedliche Technologien nutzen. Diese Technologien können bspw. Wissensmanagementsysteme, Lernplattformen oder Kollaborationstools sein. Jede dieser Technologien hat eine andere Oberfläche und bedeutet, dass der Nutzer sich mit unterschiedlichen, technischen Gegebenheiten auseinandersetzen muss. Aus diesem Grund ist es für eine erfolgreiche Einstellung und -adaption erforderlich, dass diese Technologien akzeptiert werden.

Die wichtigste Theorie zu Technik-Akzeptanz-Modellen wurde von *Fishbein und Ajzen* im Jahr 1975 vorgestellt. Die Theorie des überlegten Handelns umfasst Vorhersagen von individuellem Verhalten. Das gezeigte Verhalten ist dabei von unterschiedlichen Einflüssen abhängig, wie bspw. den Folgen einer Handlung und gesellschaftlichen Normen. Somit sind die Verbindungen zwischen Einstellungen, subjektiver Norm, Intention des Verhaltens sowie realem Verhalten erkennbar:

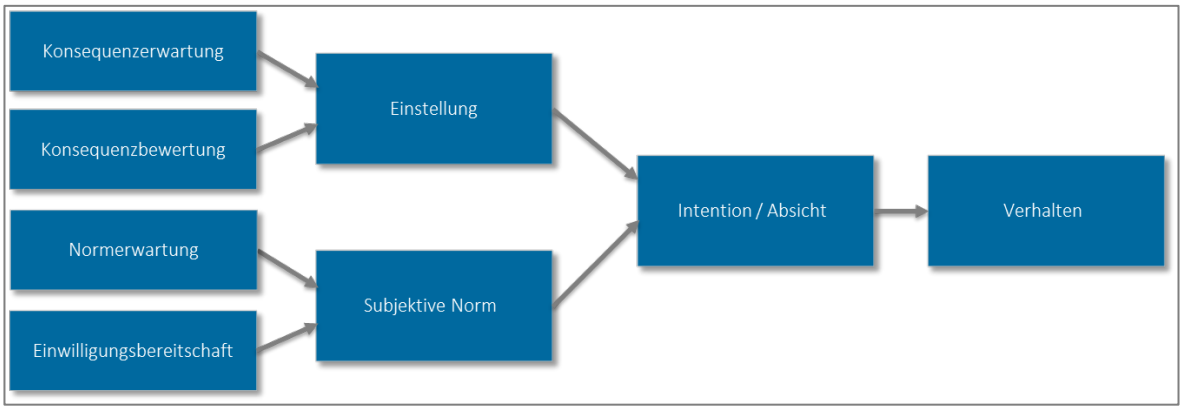

Abbildung 7: Theorie des überlegten Handelns (eigene Darstellung nach Fishbein und Ajzen, 1975*)*

Intention, nämlich Absicht, bedeutet einen vorangegangenen Einflussfaktor für nachfolgende Handlungen (Ausführen & Nicht-Ausführen). Laut *Fishbein und Ajzen (1975)* ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Handlung oder eine Verhaltensweise ausgeführt und gezeigt größer, je höher die zugrundliegende Intention ist. (Fishbein & Ajzen 1975). Die positive oder negative individuelle Haltung gegenüber Verhaltensweisen wird durch die Einstellungskomponente erfasst. Die subjektive Norm beinhaltet die Annahme relevanter Bezugspersonen hinsichtlich des jeweiligen

Handelns im sozialen Kontext. Personen bewerten Erwartungen hinsichtlich ihrer Verhaltenskonsequenz. Die Komponente Konsequenzerwartung wird durch die Konsequenzbewertung individuell gewichtet und durch einen Wert ausgedrückt, welcher der jeweiligen Verhaltenskonsequenz zugeordnet wird. Personen entwickeln eine positive Einstellung gegenüber spezifischen Handlungen, wenn positive Konsequenzen zu erwarten sind, oder wenn die Menschen davon überzeugt sind, dass Bezugspersonen aus dem näheren sozialen Umfeld genauso reagieren (Ajzen & Fishbein, 1975). Der Prozess verläuft gleich, wenn eine negative Einstellung vorherrscht mit demnach negativ zu erwartenden Konsequenzen. Die Einstellung hat höhere Auswirkungen auf die Verhaltensintention, wenn keine Bezugspersonen vorhanden sind. Liegt ein Abhängigkeitsverhältnis zu einer anderen Person vor, wird die subjektive Norm stärker gewichtet als die Einstellung (Fishbein & Ajzen, 1975). Ein ergänzendes Modell des überlegten Handelns stellt die Theorie des geplanten Handels von *Ajzen und Madden* aus dem Jahr 1986 dar:

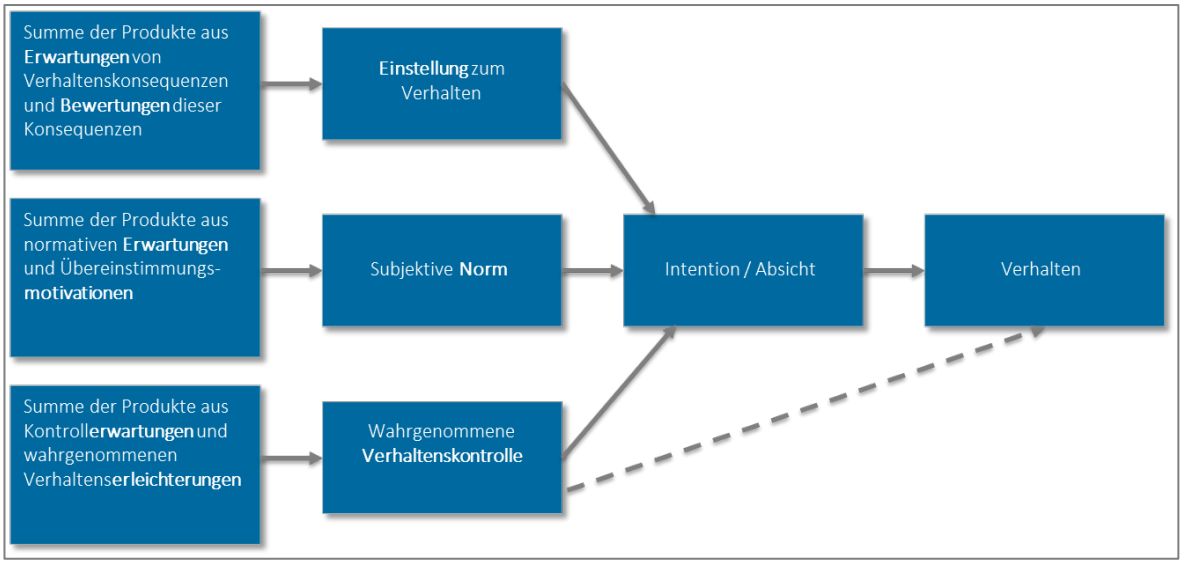

Abbildung 8: Theorie des geplanten Verhaltens (eigene Darstellung nach Ajzen und Madden, 1986)

Hier wird die individuell wahrgenommene Kontrolle von Verhalten als weitere Komponente implementiert. Die Intention ist nicht der bestimmende Parameter auf das Verhalten allein, vielmehr muss das Individuum auch das Gefühl haben, eine Handlung und das Verhalten kontrollieren zu können. Intentionen sagen demnach nur den Versuch einer Verhaltensausführung vorher und nicht unbedingt eine tatsächliche Ausführung wie noch bei der Theorie des überlegten Handelns (Ajzen & Madden,

1986). Es ist zwischen tatsächlicher und wahrgenommener Verhaltenskontrolle zu unterscheiden. Im Vergleich zur tatsächlichen Verhaltenskontrolle ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle leicht zu ermitteln. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist abhängig von der Einschätzung der Person, d. h., das Individuum bewertet für sich, ob es leicht oder schwierig sein wird, diese Handlung auszuüben (Ajzen & Madden, 1986). Die wahrgenommene Kontrolle steigt mit den kognitiven Fähigkeiten und Ressourcen. Zusammenfassend formuliert, beeinflussen die Faktoren Einstellung, subjektive Norm und die individuell wahrgenommene Verhaltenskontrolle die Verhaltensintention (Ajzen & Madden, 1986).

Die Theorie des überlegten Handelns und des geplanten Verhaltens geben einen grundlegenden Einblick in die Determinanten der Akzeptanz. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Komponenten die Akzeptanz von Technologien beeinflussen. Der Begriff der Akzeptanz wurde bereits im Jahr 1743 in Wolffs Werk „Jus naturae: methodo scientifica pertractatum“ erwähnt (Wolff, 2017). Der Begriff der Akzeptanz, welcher der Alltagssprache entstammt, ist nicht zu verwechseln mit dem Begriff der Technologie-Akzeptanz. *Lucke (1995)* führt aus, dass die fehlende einheitliche Definition und die breite Nutzung in diversen Kontexten dazu führen, dass Akzeptanz häufig mit anderen Begriffen wie beispielsweise Annahme, Duldung oder Toleranz verbunden wird. Akzeptanz entsteht immer dann, wenn es keine legitime Daseinsberechtigung durch eine andere Instanz oder Ordnung gibt. Zudem ist ein Nicht-Akzeptieren, eine Ablehnung, möglich. Akzeptanz kann demnach positive als auch negative Dimensionen haben. Akzeptanz bedeutet, dass eine mentale Zustimmung zu einer Meinung, einer Tatsache oder eine Entscheidung vorliegt, diese Zustimmung impliziert gleichzeitig, dass ein Einvernehmen gegeben ist (Lucke, 1995).

Das erste Technik-Akzeptanz-Modell (TAM) entwickelten die Autoren Davis et al. *(1989)*, um die Nutzer und Nutzerinnen-Akzeptanz von Informationstechnologien zu erheben. Die Autoren erläutern in ihrem Technik-Akzeptanz-Modell, dass menschliches Nutzer- und Nutzerinnenverhalten von mentalen Vorgängen und spezifischen Intentionen kontrolliert und gesteuert wird. Die Intentionen können gemäss *Davis et al. (1989)* nur dann entstehen, wenn Nutzer und Nutzerinnen eine positive Einstellung gegenüber Innovationen haben. Das Technik-Akzeptanz-Modell legt die Einstellung (A = attitude towards using) von potenziellen Nutzer und

Nutzerinnen zur Nutzung einer neuen Technologie bezüglich der wahrgenommenen Nützlichkeit einer Innovation (U = perceived usefulness) fest. Diese individuell wahrgenommene Nützlichkeit für die Ausführung von Aufgaben wird im Kontext mit der individuell empfundenen Bedienbarkeit (E = perceived ease of use) als Wert bezüglich der Erlernbarkeit und des konkreten Nutzens verwendet. Nutzer- und Nutzerinnenfreundlichkeit hat gemäss *Davis et al. (1989)* Einfluss auf die Nutzer- und Nutzerinnenzufriedenheit. Im Technik-Akzeptanz-Modell der Autoren *Davis et al. (1989*) fehlen jegliche sozialen Einflussfaktoren. Das UTAUT-Modell (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) der Autoren *Venkatesh et al. (2003)* ist eine Theorie zur Erklärung der Technikakzeptanz und resultiert aus einer Zusammenführung von vorhergegangenen Erkenntnissen zu diesem Thema. Eingeflossen in das UTAUT-Modell sind zudem Erkenntnisse von anderen Modellen und Theorien, z. B. Erkenntnisse aus der Akzeptanz von Informationssystemen und des menschlichen Verhaltens (Venkatesh et al., 2003). *Venkatesh et al. (2003)* konzentrieren sich auf die subjektive Einstellung und stellen mit dem UTAUT-Modell ein Mittel mit Allgemeinheitsanspruch zur Verfügung, das auf neue Techniken und Innovationen ausgerichtet ist. Das UTAUT-Modell beinhaltet mehrere Einflussfaktoren für die Nutzer- und Nutzerinnenakzeptanz. Die Autoren beschreiben dafür Anker- und Adjustierungseffekte. Die Ankereffekte bedeuten Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf die grundlegende Nutzer- und Nutzerinnenakzeptanz bezüglich moderner Technologien haben. Adjustierungseffekte sind gemäß *Venkatesh et al. (2003)* Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf die Nutzer- und Nutzerinnenakzeptanz bezüglich der Gestaltung der neuen Technologie haben. Laut *Venkatesh et al. (2003)* signalisiert der Begriff „Anker“ Stabilität, die sich auf das jeweilige Selbstvertrauen hinsichtlich der Nutzung von IT-Technologien, die Voreingenommenheit gegenüber neuen Technologien, externe Kontrolle sowie Verspieltheit bezieht. Die Autoren verstehen den Begriff „Adjustierung“ als Update bezüglich der individuellen Nutzer- und Nutzerinneneinstellung gegenüber Innovationen. Dazu zählen beispielsweise wahrgenommener Mehrwert und Vergnügen. Die Nutzer- und Nutzerinnen-freundlichkeit einer Innovation wird gemäß *Venkatesh et al. (2003)* höher bewertet, wenn moderne Technologien mit einem persönlichen Mehrwert für Nutzer und Nutzerinnen, Vergnügen oder mehr Selbstvertrauen verknüpft werden können. Liegt eine negative Einstellung seitens der Nutzer und Nutzerinnen gegenüber Innovationen vor, dann wirkt sich dies wiederum negativ auf die Nutzer- und Nutzerinnenakzeptanz

aus. Wie einleitend erwähnt, beinhaltet das UTAUT-Modell verschiedene Modelle, beispielsweise das in diesem Kapitel beschriebene Technik-Akzeptanz-Modell (TAM) oder die Theorien des überlegten und geplanten Verhaltens. Die Theorien von *Fishbein und Ajzen (1975*) sowie *Fishbein und Madden (1986)* umfassen Vorhersagen individuellen Verhaltens gegenüber Innovationen. Die Entscheidungen zur Ausführung oder Nicht-Ausführung von Handlungen werden aufgrund von systematischer Begutachtung möglicher Konsequenzen getroffen.

2.4 Fitness als Dienstleistung

Dienstleistungen, wie der Besuch in einem Fitnessstudio, unterscheiden sich von reinen Produkten durch einige wesentliche Charaktereigenschaften. Diese Besonderheiten werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

Die besonderen Eigenschaften einer Dienstleistung sind Immaterialität, Integration und Heterogenität. Dienstleistungen sind aufgrund ihrer fehlenden physischen Greifbarkeit immateriell, die Kundin bzw. der Kunde vertraut auf ein immaterielles Leistungsversprechen, das sich erst im Verlauf konkretisiert, zudem ist das Leistungsergebnis überwiegend immateriell (Hilke, 1989). Dienstleistungen enthalten jedoch keine reinen immateriellen Leistungsbestandteile, sondern können auch materielle Leistungsbestandteile beinhalten, die sich in einem Leistungsbündel ergänzen (Engelhardt et al., 1993).

Dienstleistungen können nicht ohne die Kundin und den Kunden erstellt werden (Bitner, 1997). Die Kundin oder der Kunde muss eigene Integrationsbeiträge leisten, z. B. muss die Mandantin und der Mandant eines Rechtsanwaltes steuernde Prozessinformationen liefern, sonst kann der Rechtsanwalt seine Beratungsleistung nicht erbringen. Steuernde Prozessinformationen bei einem Unterhaltsstreit können bspw. Belege über die aktuelle Einkommens-, Ausgaben- und Schuldensituation sein. Erst mithilfe dieser Informationen kann der Rechtsanwalt die Interessen seines Mandanten durchsetzen. Durch diesen Integrationsprozess ist die Kundin und der Kunde an der eigentlichen Leistungserstellung unmittelbar beteiligt und bestimmt

damit auch die Qualität des Leistungsergebnisses. Werden z. B. die Belege nicht rechtzeitig oder in unzureichender Art und Weise eingereicht, dann schwächt dies die Position der Mandantin und des Mandanten. Durch die Integration der Kundin und des Kunden ist es schwierig, die Dienstleistung vollständig zu standardisieren, daher sind Dienstleistungen heterogen (Kleinaltenkamp, 1998).

Neben den o. g. Eigenschaften zeichnen sich Dienstleistungen durch drei konstituierende Merkmale aus: Jeder Dienstleister muss ein Leistungspotenzial vorhalten. Das Leistungspotenzial umfasst alle Fähigkeiten, welche den Dienstleister in die Lage versetzen, seine Dienstleistung zu erbringen, z. B. technische Ausstattung, Personen etc. Dieses Leistungspotenzial wird erst durch die Kundin und den Kunden aktiviert. Dann beginnt der zuvor erwähnte Vorgang der Kundenintegration, denn erst durch die Informationen der Kundin und des Kunden beginnt der *Leistungserstellungsprozess***.** Am Ende des Leistungserstellungsprozesses erhält die Kundin und der Kunde ein *Leistungsergebnis*. Dieses Leistungsergebnis ist oft eine Kombination aus materiellen und immateriellen Komponenten (Meffert et al., 2015).

Ein Fitnessstudio erfüllt die vorgestellten Eigenschaften einer Dienstleistung. Das Leistungsergebnis ist überwiegend immateriell und stellt i. d. R. eine Problemlösung dar. Die Kundin oder der Kunde hat ein spezifisches Anliegen, z. B. die Reduzierung von Gewicht oder die Steigerung des individuellen Fitnesslevels. Das Leistungspotenzial wird durch die Kundin und den Kunden eines Fitnessstudios aktiviert. Die Kundin bzw. der Kunde „beauftragt“ das Fitnessstudio mit der Lösung eines individuellen Problems. Aufgrund dieser Beauftragung erarbeitet das Fitnessstudio mit der Kundin oder dem Kunden einen individuellen Trainingsplan und wird somit aktiv in den Prozess der Leistungserstellung integriert und liefert steuernde Prozessinformationen wie Ernährungsgewohnheiten, einen Überblick über die sportlichen Aktivitäten oder gesundheitliche Einschränkungen, ohne diese Informationen kann der Trainingsplan nicht erstellt werden. Im Laufe der Leistungserstellung bewertet die Kundin bzw. der Kunde das Verhalten der Trainingspartner, die Umgebung, in der trainiert wird, und das Serviceangebot des Studios.

Das Leistungsergebnis besteht aus der individuellen Bewertung der Leistungssteigerung, der Gewichtsreduktion oder der positiven, äußeren Veränderung

des eigenen Körpers. Die Kunden müssen sich im Rahmen dieser Dienstleistungsbeziehung auf die Ratschläge, Vorgaben und Empfehlungen des Fitnessstudios verlassen können, die Kunden müssen den Angestellten vertrauen, dass diese die richtige Entscheidung zum Wohle der Kunden treffen.

Vertrauen ist auch in ökonomischen Transaktionsbeziehungen wie in der Beziehung zwischen Kunden und Interessenten sowie Dienstleistern von Bedeutung, denn Vertrauen kann eine strukturierende Wirkung haben, da die Dienstleistungsbeziehung durch Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet ist. Vertrauen kann Unsicherheit und Komplexität verringern und somit zu einer Stabilisierung der Erwartungen beitragen, d. h., Interessenten und Kunden, welche dem Dienstleister vertrauen, haben positive Erwartungen und sehen überwiegend Vorteile in der Beziehung (Ripperger, 1998).

Vertrauen ist somit auch ein Indikator zur Bereitschaft, eine langfristige Beziehung einzugehen, wenn die Vorteile in einer Geschäftsbeziehung überwiegen. Im Rahmen von bestehenden Geschäftsbeziehungen erzeugt Vertrauen eine immaterielle Wechselbarriere. Kunden, die Vertrauen zu einem Anbieter aufgebaut haben, sind dem Anbieter verbunden, auch wenn Mitbewerber günstigere Konditionen offerieren (Neumaier, 2010). Dabei kann zwischen verschiedenen Kategorien unterschieden werden. Sind eigene Erfahrungen nicht vorhanden, dann greifen potenzielle Kunden auf die Reputation eines Anbieters zurück, um eine Bewertung vorzunehmen. Dabei werden oft Informationen genutzt, die von Dritten zur Verfügung gestellt werden, es handelt sich in diesem Fall um Reputationsvertrauen (Kenning, 2002). Vertrauen kann auch einen interpersonalen Charakter aufweisen. Dienstleistungen zeichnen sich durch einen hohen Grad der Immaterialität aus. Viele Dienstleistungen werden „face to face“ erbracht, dabei ist Vertrauen zwischen den beteiligten Personen wichtig, denn interpersonales Vertrauen suggeriert, dass sich Personen in einer Beziehung aufeinander verlassen können. Vertrauen kann aber auch gegenüber Institutionen und Organisationen aufgebaut werden, in diesem Fall handelt es sich um systemisches Vertrauen (Friese, 2017). Auch im Fitnessstudio spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle. Die Kunden verlassen sich auf die Ratschläge und Empfehlungen der Mitarbeiter, durch den regelmäßigen Kontakt wird ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Trainern aufgebaut.

3. Empirische Untersuchung zum Wissenstransfer in Fitnessstudios

In diesem Kapitel wird die empirische Untersuchung beschrieben und die Ergebnisse der Untersuchung werden vorgestellt. Hierzu wird zunächst das Forschungsparadigma des kritischen Rationalismus vorgestellt, bevor im nächsten Abschnitt die beiden grundlegenden empirischen Forschungsrichtungen vorgestellt werden. Da als empirischer Zugang die Erhebungsform des Experteninterviews gewählt wird, wird diese Erhebungsform im folgenden Abschnitt skizziert. Im Anschluss daran wird der Aufbau des Leitfadens und die wesentlichen Erkenntnisse, die aus den Interviews gewonnen werden können, zusammengefasst.

3.1 Kritischer Rationalismus als forschungsleitendes Paradigma

In diesem Kapitel wird der kritische Rationalismus[1] als forschungsleitendes Paradigma in der Betriebswirtschaftslehre vorgestellt. Hierzu werden die wesentlichen Aussagen und Inhalte kurz zusammengefasst.

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Positionierung im Rahmen der Erkenntnisgewinnung sind sog. Paradigmen. Paradigmen sind Leitbilder, die bestimmte Vorannahmen beinhalten (Helfrich, 2016). Das Paradigma bestimmt dabei die Art und die Methodik der Forschung. In unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen sind verschiedene Paradigmen bestimmend und forschungsleitend. Die Wahl des eigenen Paradigmas bestimmt dabei auch die Wahl der Methoden, die im Rahmen des Forschungsprozesses eingesetzt werden. Der kritische Rationalismus ist im Wesentlichen auf *Karl Raimund Popper (1902–1994)* zurückzuführen.

Die Wissenschaft soll einen Beitrag zur Lösung eines Problems leisten. Durch die Lösung eines Problems kann die Welt besser verstanden werden. Theorien haben im Kontext dieses Forschungsparadigmas den Anspruch, die Welt zu erklären bzw. sie zu beherrschen (Popper, 1966). Leitend ist dabei nicht die Frage nach einzelnen

[1] Da diese Arbeit nur eine begrenzte Seitenzahl hat, werden andere Forschungsparadigmen wie der Konstruktivismus oder der Positivismus nicht thematisiert.

Tatsachen, sondern die Frage, ob eine Aussage begründet werden kann. Diese Begründung stützt sich dabei auf eine Überprüfbarkeit und eine sachlogische, widerspruchsfreie Abgrenzung zu anderen Sätzen. Sätze sind dabei Aussagen über die Wirklichkeit, die mit anderen Sätzen in eine Beziehung gebracht werden können. Mehrere Sätze können dabei ein theoretisches System bilden. Besondere Sätze beschreiben einen spezifischen Sachverhalt, dieser Sachverhalt gilt unter bestimmten Randbedingungen. Allgemeine Sätze sind mit Hypothesen gleichzusetzen, die naturwissenschaftlichen Charakter haben. Axiome sind grundlegende Annahmen, die zur Rekonstruktion der Wirklichkeit angenommen werden (Riesenhuber, 2009).

Die Überprüfung von Sätzen im Rahmen von Theorien erfolgt dabei deduktiv. Zunächst werden die einzelnen Sätze innerhalb der Theorie auf Widerspruchsfreiheit überprüft. Im nächsten Schritt wird die logische Form des Systems überprüft, um festzustellen, ob es den Anforderungen an eine empirische Theorie genügt. Eine Theorie ist empirisch, wenn überprüfbare Prognosen zu Vorgängen in der Wirklichkeit abgeleitet werden können. Der empirische Gehalt wird durch den Grad der Konkretisierung der Folgerungen der Theorie bestimmt. Je konkreter die theoretischen Formulierungen, desto besser gelingt eine empirische Überprüfung. Im nächsten Schritt wird die Theorie mit bestehenden Theorien verglichen. Wird ein Mehrwert erzeugt, dann ist ein wissenschaftlicher Fortschritt erzielt. Die zuvor postulierten deduktiven Zusammenhänge werden dann einem empirischen Test unterzogen. Hier können sich die zuvor postulierten Behauptungen beweisen (Popper, 1966).

Zur Durchführung des empirischen Tests werden aus den Axiomen und dem Kontext der Untersuchung allgemeine Hypothesen hergeleitet. Aus diesen Hypothesen werden dann die Basissätze formuliert. Diese Basissätze werden dabei auch mithilfe der Randbedingungen abgleitet. Bei den Basissätzen handelt es sich um überprüfbare Aussagen bzw. Prognosen. Fällt die Prüfung positiv aus, dann gelten die zuvor aufgestellten Hypothesen als verifiziert. Ein Theoriensystem hat sich im Fall einer positiven Prüfung vorerst bewährt. Lassen sich aufgestellte Basissätze nicht bestätigen, dann gelten sowohl die Hypothese als auch das übergeordnete theoretische System, aus dem sie abgleitet worden sind, als falsifiziert (Popper, 1966).

Die Falsifikationslogik vollzieht sich dabei von „unten“ nach „oben“. Wird ein besonderer Satz falsifiziert, dann wird damit auch die zugrunde liegende Hypothese verworfen bzw. nicht bestätigt. Aus der Nicht-Bestätigung der Hypothese kann auf die zugrunde liegenden Axiome der Theorie geschlossen werden. Axiome werden unabhängig voneinander aufgestellt, die Falsifikation kann sich also auf einzelne Axiome einer Theorie beziehen und damit auch nur auf einzelne Hypothesen (Popper, 1966).

Unterschiedliche Theorien befinden sich im Sinne des kritischen Rationalismus im Wettbewerb zueinander. Der Erklärungsgehalt verschiedener Theorien wird miteinander verglichen. Es wird sich jene Theorie durchsetzen, die besser überprüfbar ist und auf bewährte Theorien, die schon verifiziert worden sind, zurückgreift. Popper geht davon aus, dass die Suche nach dem Erkenntnisgewinn nie endet. Die deduktive Konstruktion von Theorien, die empirische Überprüfung und die Annahme oder Ablehnung bilden einen stetigen Kreislauf. Durch diesen Kreislauf werden immer allgemeingültigere Theorien erzeugt, die einen hohen Erklärungsgehalt aufweisen (Popper, 1966).

3.2 Qualitative Forschung

Das wissenschaftstheoretische Paradigma des kritischen Rationalismus sieht also einen konsequenten empirischen Falsifikationskreislauf vor. Empirische Forschung ist fester Bestandteil dieses Paradigmas. Ein empirisches Forschungsprojekt beginnt dabei mit der Definition des Problemfeldes und der Zieldefinition. Die Formulierung des Forschungsziels wird dann in geeignete Forschungsfragen überführt. Ausgehend von den Forschungsfragen wird im nächsten Schritt eine adäquate Forschungsmethode gewählt (Riesenhuber 2009). Hier kann zwischen einem qualitativen und quantitativen Ansatz unterschieden werden. In diesem Kapitel soll zunächst der qualitative Forschungsansatz vorgestellt werden.

Der qualitative Forschungsansatz versucht, die Ausprägungen und Erscheinungsformen eines Untersuchungsobjektes mit allen Facetten zu erfassen. Dabei basiert die qualitative Forschung auf einzelnen Betrachtungen. Qualitative

Erhebungen werden durchgeführt, wenn in einem Forschungsgebiet ein geringer Kenntnisstand vorliegt. Das Ziel der qualitativen Forschung ist es, ein tiefgründiges Verständnis für ein bestimmtes Problem oder ein beobachtbares Phänomen zu erlangen. Ein real existierendes Phänomen soll dabei näher beschrieben werden. Qualitative Forschungsansätze arbeiten dabei oft verbal beschreibend, um das tiefere Verständnis für ein real existierendes Phänomen zu erhalten (Riesenhuber, 2009).

Der Zugang zur qualitativen Forschung kann über zwei Wege erfolgen. Der Forschende stellt fest, dass bei der Beobachtung sozialer und realer Phänomene eine gewisse Form der Verwunderung bzw. Erstaunen eintritt. Der Forschende stellt fest, dass sich Zusammenhänge und Ausprägungen von beobachtbaren Phänomenen anders darstellen als erwartet. Findet der Forschende zudem eine unklare und diffuse Theorienlage vor, dann werden oft qualitative Ansätze genutzt, um das Phänomen weiter zu erkunden (Goldenstein et al., 2018). Weiterhin bieten sich qualitative Forschungsansätze an, wenn die Untersuchung einen beschreibenden oder verstehenden Charakter besitzt. Dieses elementare Merkmal unterscheidet die qualitative von der quantitativen Forschung. Ein beobachtbares Phänomen soll in dem Kontext untersucht werden, in dem es stattfindet; die Wahrnehmung des Forschers in der konkreten Situation durch Beobachtung, Befragung oder Textanalyse steht im Mittelpunkt. Der forschungsleitende Impuls im Rahmen einer qualitativen Erhebung ist die Frage nach dem „Warum“ (Denzin & Lincoln, 2018)

Qualitative Forschung versteht sich als offener Prozess, die oft individuellen Beobachtungen und Erhebungen werden systematisiert und strukturiert. Im Rahmen eines qualitativen Forschungsprozesses werden verschiedene Methoden oft miteinander kombiniert, die Zielsetzung verändert sich, da während eines laufenden Forschungsprojektes oft neue Phänomene hinzukommen. Dieser offene Prozess verlangt daher einen Mindeststandard an Gütekriterien, um sich nicht dem Vorwurf der Willkür und Beliebigkeit auszusetzen. Diese Gütekriterien beziehen sich dabei auf die Dokumentation des Erhebungs- und Analyseinstrumentariums, Nachvollziehbarkeit, Verständlichkeit des Forschungsprozesses und den wissenschaftlichen Diskurs mit anderen Forschern (Mayring, 2015).

Qualitative Forschung kann in einem frühen Stadium des gesamten Forschungsprozesses eingesetzt werden, um theoretische Konstrukte[2] zu konzeptualisieren und weiterzuentwickeln, damit diese dann in Theorien überführt werden können. Qualitative Forschung dient auch dazu, bereits bestehende Theorien zu ergänzen und zu erweitern, falls bestimmte Aspekte bislang nur unzureichend analysiert worden sind (Goldenstein et al., 2018). Damit ordnet sich dieser Zugang zur Empirie in das Paradigma des kritischen Rationalismus ein.

3.3 Quantitative Forschung

Auch der Begriff der quantitativen Forschung subsumiert eine Vielzahl unterschiedlicher Erhebungsmethoden. Die hier angewendeten Techniken und Verfahren dienen der statistischen Überprüfung eines zuvor postulierten theoretischen Modells. Dieses Modell wird i. d. R. über Hypothesen hergeleitet. Anders als der qualitative Forschungsansatz wird deduktiv gearbeitet, d. h., im Vorfeld werden theoretische Wirkungszusammenhänge abgeleitet, die dann mithilfe eines Untersuchungsdesigns auf Gültigkeit und Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit geprüft werden (Goldenstein et al., 2018).

Im Rahmen eines quantitativen Forschungsansatzes wird zunächst das Untersuchungsmodell anhand der zentralen Fragestellung operationalisiert. Im Anschluss werden die Untersuchungsmethode bzw. die Methode der Datenerhebung festgelegt. Die Auswahl der Stichprobe bzw. des Untersuchungssamples folgt als nächster Schritt. Nach der Datenerhebung erfolgt die Wahl eines geeigneten Analyseverfahrens, um die Struktur der Daten besser zu verstehen. Den letzten Schritt bildet die Interpretation der Ergebnisse. Die im Rahmen der theoretischen Vorüberlegungen postulierten Hypothesen können dann, je nach Interpretation der Ergebnisse, angenommen oder abgelehnt werden (Kromrey et al., 2016).

---

[2] Theoretische Konstrukte sind nicht direkt beobachtbare Erscheinungen, die im Rahmen einer empirischen Untersuchung operationalisiert werden müssen. Diese Erscheinungen haben i. d. R. mehrere Facetten, sodass eine eindimensionale Darstellung nicht möglich ist. Durch eine Operationalisierung werden theoretische Konstrukte darstellbar. Die Operationalisierung erfolgt über Items, also Statements, die ein Proband bewerten muss. Typische theoretische Konstrukte in der Marketingwissenschaft sind die soziale Schicht, Kundenzufriedenheit oder Qualitätswahrnehmung (Wübbenhorst, o. J.).

Im Gegensatz zur qualitativen Forschung, die eher der Theoriebildung dient, hat ein quantitativer Forschungsansatz die Zielsetzung, Theorien oder theoretischen Konstrukte zu überprüfen. Durch die Überprüfung der zugrunde liegenden Annahmen kann jedoch auch ein Beitrag zur Theoriebildung bzw. -weiterentwicklung geleistet werden. Ausgangspunkt der quantitativen Forschung sind Modelle. Modelle bilden Wirkungsbeziehungen zwischen den Elementen der Theorie, den theoretischen Konstrukten, ab. Die Wirkungsbeziehungen werden in Form von Hypothesen formuliert. Hypothesen werden auf der Basis theoretischer Vorüberlegungen gebildet. Diese unterstellten Wirkungsbeziehungen werden mithilfe einer empirischen Untersuchung überprüft, d. h., es wird die Frage beantwortet, ob sich die getroffenen Annahmen in den Daten wiederfinden. Hierbei spielen das Signifikanzniveau und die Güte der Operationalisierung der theoretischen Konstrukte und die Größe der Stichprobe eine entscheidende Rolle (Goldenstein et al., 2018).

Qualitative und quantitative Forschungen müssen sich jedoch nicht gegenseitig im Sinne einer „Oder"-Anwendung ausschließen. Vielmehr können beide Richtungen im Sinne eines Mixed-Method-Ansatzes kombiniert werden. Hier wird ein pragmatischer Zugang zum Erkenntnisobjekt gewählt. Die Forschungsfragen stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgehend von den Forschungsfragen wird ein Methodenset gewählt, das einen bestmöglichen Zugang zur Forschungsfrage ermöglicht (Howe 1988). Abbildung 9 zeigt die Integration von qualitativen und quantitativen Vorgehensweisen in den gesamten Forschungsprozess im Rahmen der Theoriebildung:

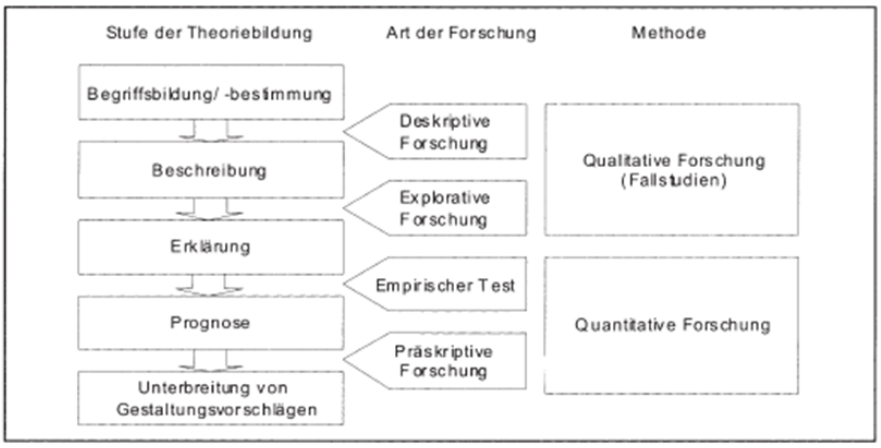

Abbildung 9: Qualitative und quantitative Forschung (Riesenhuber, 2009, S. 6)

Qualitative Forschungsansätze können dabei in einer frühen Phase der Theoriebildung zum Einsatz kommen. Das zu untersuchende Phänomen ist beschrieben worden, es liegen aber bislang wenige bis gar keine theoretischen Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand vor. Hier können qualitative Ansätze helfen, das zu untersuchende Phänomen weiter zu beschreiben. Diese Beschreibung kann dann im nächsten Schritt hilfreich sein, ein Untersuchungsmodell aufzustellen, welches dann im Rahmen eines quantitativen Ansatzes einer empirischen Überprüfung unterzogen wird.

3.4 Experteninterviews

Die Erhebungsform Experteninterview zeichnet sich dadurch aus, dass durch die Befragung von Experten eine Strukturierung von Inhalten erfolgen kann. Die Experten verfügen über langjährige Erfahrung auf einem bestimmten Gebiet und können daher Wirkungsweisen, Mechanismen, Zusammenhänge besser artikulieren als andere Personen. Als Experten werden in diesem Sinne insbesondere Personen verstanden, die aufgrund ihrer formalen Position oder ihres privilegierten Zugangs zu Informationen über relevantes Wissen verfügen und somit zur Beantwortung der untersuchten Forschungsfrage einen Mehrwert leisten können (Hopf, 2005).

Die Experteninterviews werden leitfadengestützt durchgeführt, d. h., es wird ein vorab formulierter Fragenkatalog genutzt, um die Interviews durchzuführen Durch die Interviews werden qualitative Daten generiert. Diese Daten liegen oft in Textform vor. Texte sind strukturierte und nicht zufällig angeordnete Symboliken, die auch Bilder miteinschließen können. Bei Texten werden sprachliche Symbole in einer sinnhaften Weise strukturiert. Bei den Experteninterviews kommt der Gestaltung der Interview-situation eine besondere Bedeutung zu, da aus der Interviewsituation die Daten generiert werden, die dann in Texte überführt werden, hiervon hängt die Güte der erhobenen Daten in wesentlichem Ausmaß ab (Helfferich, 2019).

In der Wissenschaft ist eine längere Diskussion darüber entstanden, wer als Experte fungieren kann und welche Rolle der Experte hat. Der Expertenbegriff wurde daher in der Literatur mal enger und mal weiter ausgelegt. Als Mittelweg deutet sich folgende

Definition an: Als Experten gelten solche Personen, „die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf basierende besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008, S. 133). Das Wissen, das der Experte in seiner Rolle einnimmt, kann dabei unterschiedlich sein:

- Insiderwissen (z. B. institutionelle Abläufe)
- Deutungswissen
- Wissen über Hintergründe und Kontexte von schwer zugänglichen Erfahrungsbereichen

Expertenwissen kann über eine Ausbildung, eine wissenschaftliche Gemeinschaft oder aufgrund von Erfahrungen erworben werden. Eine besondere Form des Erfahrungswissens ist das implizite Wissen. Erfahrungswissen bedeutet, dass sich interpretative Zugänge zu bestimmten Themen erarbeitet werden. Dieses Wissen ist oft schwer zugänglich und kann nicht durch eine einfache Abfrage eruiert werden. Hier bieten sich handlungsorientierte Zugänge zum Probanden an, indem dieser z. B. eine Aufgabe lösen muss. Die Darlegung der Vorgehensweise im Rahmen der Aufgabenbearbeitung führt dann dazu, dass der Interviewer einen Eindruck von diesem impliziten Wissen bekommt (Helfferich, 2019).

Der Interviewer muss im Rahmen der Interviewführung darauf achten, dass die Textproduktion systematisch erfolgt, d. h., die verbalen Antworten des Interviewten müssen gelenkt werden. Hierzu kann der Interviewer durch Fragen in den Interviewverlauf eingreifen. Er darf den Interviewverlauf aber nicht so beeinflussen, dass eine gewünschte Antwort erzeugt wird. „Das kann z. B. dadurch geschehen, dass die Aufmerksamkeit auf einen im Zusammenhang mit der Forschungsfrage interessierenden Bereich gelenkt wird oder dass Begrifflichkeiten, Relevanzen und Vorverständnisse von den Interviewenden als Vorgaben eingeführt werden“ (Helfferich, 2019, S. 559). Die Rollen in der Interviewsituation müssen also klar formuliert und ausgestaltet werden. Durch die Interviewsituation entsteht eine komplexe, soziale Dynamik, die sich durch ein komplementäres Rollenverhältnis und durch Asymmetrie auszeichnet. Der Interviewende stellt dem Interviewten Fragen und steuert den Verlauf des Gespräches. Dadurch kann zum Teil eine künstliche

Kommunikationssituation entstehen, da diese Situation nicht der Alltagskommunikation entspricht. Der Interviewer spricht den Interviewten in seiner spezifischen Rolle an. Diese Rolle muss dem Interviewten daher im Vorfeld klar kommuniziert werden. Die Interviewten wiederum deuten die eigene Rolle in der Situation, klären ihr Verhältnis zur Person des Interviewers und zum Gegenstand der Befragung an sich (Helfferich, 2019).

Im Rahmen von Leitfadeninterviews wird der Verlauf mithilfe eines zuvor erstellten Leitfadens gesteuert. Der Leitfaden enthält verschiedene Erzählaufforderungen in Form von Fragen oder Stichworten. Damit soll eine dialogische Interaktion ermöglicht werden. Die Fragen und Stichworte orientieren sich dabei am Forschungsgegenstand. Es wird bei dieser Erhebungsform bewusst eine Einschränkung der Antwortmöglichkeit in Kauf genommen, indem die Fragen formuliert werden und der Proband durch die Fragen auf das Thema gelenkt wird. Hierbei stehen oft pragmatische Überlegungen im Vordergrund. Bei der Formulierung der Fragen gilt daher das Paradigma „so offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferich, 2019, S. 559).

Jegliche Arten von Interviews stellen eine Kommunikationssituation dar, die einer Dynamik unterliegt. Diese Form der Erhebung ist jedoch auch kritisch zu betrachten. Es besteht die Gefahr, dass die Interviewer dazu neigen, die Strukturierung der Gesprächsführung zu stark zu standardisieren, d. h., es werden zu viele Fragen gestellt, die den Antwortradius des Befragten zu stark einengen. Der Interviewer stellt dann nur die Fragen, auf die er im Zweifelsfall schon eine Antwort weiß. Daher sollte sich die Interviewform durch eine gewisse Offenheit auszeichnen. Den Probanden muss die Möglichkeit eingeräumt werden, ein Deutungssystem auf die gestellten Fragen zu entwickeln, um dann ggf. auch überraschende Antworten zu formulieren.

„Offenheit heißt für die Interviewten, dass sie den Raum haben, das zu sagen, was sie sagen möchten, dass sie z. B. das ansprechen können, was ihnen selbst wichtig ist, dass sie ihre eigenen Begriffe verwenden können. Der Interviewer muss hier seinen eigenen Deutungshorizont ein Stück weit zurücknehmen. Das Maß des Verstehbaren liegt dabei nicht allein beim Interviewer, sondern gleichberechtigt beim Teilnehmer“ (Helfferich, 2019, S. 561).

Offenheit ist eine idealtypische Voraussetzung, ist aber bei strukturierten Erhebungsformen wie dem Leitfadeninterview nie ganz umzusetzen. Die Probanden erzeugen die qualitativen Daten, daher können sie durch ihre Gedanken und Einstellungen immer einen Einfluss ausüben. Die Probanden werden über den Zweck und den Hintergrund des wissenschaftlichen Vorhabens informiert. Hierdurch werden schon per se Vorannahmen getroffen, die sich dann auch in der Formulierung der Fragestellung widerspiegeln. Die Probanden lassen sich in der Regel auf das Vorverständnis des Interviewers ein. Das Vorverständnis des Interviewers gibt den Verständigungsrahmen vor, der von den Probanden im Rahmen des Interviews genutzt werden kann. Letztendlich dient die Beschneidung und Einschränkung der Offenheit dem Forschungsinteresse. Die Rekonstruktion von subjektiven Erlebnissen, Welten, Deutungen und Sinnstrukturen verlangt von dem Interviewer mehr Offenheit als bspw. die Rekonstruktion eines rational-inhaltlichen Sachverhaltes. Hier werden über die Vorgabe der Themen in Form von Fragen erst Anreize gesetzt, sich zu dem Sachverhalt zu äußern (Helfferich, 2019).

Der Leitfaden kann dabei Fragen in fester Reihenfolge und zum Teil auch offene Fragen enthalten. Hierbei handelt es sich um Erzählaufforderungen. Der Proband soll durch den Impuls des Fragestellers stimuliert werden, offen zu dieser Thematik zu berichten. Der Fokus der Erzählaufforderung ist dabei weniger konkret als eine Frage zu einer spezifischen Themenstellung. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass der Interviewer bestimmte Aspekte, die sich aus dem Verlauf der Gesprächsführung ergeben, flexibel ansprechen kann. Der Leitfaden dient dann lediglich als Gedächtnisstütze. Leitfäden können aber auch die Aufforderung enthalten, einen Gegenstand oder ein Bild zu kommentieren, Stellung zu einem geschilderten Problem zu beziehen oder ein Fallbeispiel zu kommentieren (Helfferich, 2019).

Der Interviewer hat also bei der Ausgestaltung des Leitfadens Gestaltungs- und Handlungsspielräume. Der Leitfaden kann sehr zurückhaltend gestaltet werden, um eine größtmögliche Offenheit der Befragungssituation zu erzielen. Er kann aber auch sehr stringent erstellt werden, indem die Fragen punktgenau und zielgerichtet formuliert werden. Diese Vorgehensweise bietet sich an, wenn das Interview die Zielsetzung erfüllt, möglichst viele konkrete inhaltliche Dinge zu erfahren. Eine zu starke Strukturierung kann dazu führen, dass die Antworten als reines Echo auf die

formulierte Fragestellung generiert werden. Der Proband fühlt sich mental unter Zwang gesetzt, genau und schnell auf die Fragen zu antworten. Dies ist immer dann der Fall, wenn in der Fragestellung schon mögliche Antworten angedeutet werden. Wird bspw. in einer Frage ein bestimmter Begriff definiert und der Proband soll zu dieser Definition Stellung beziehen, dann besteht die Gefahr, dass der Proband seine eigene Meinung außen vorlässt, obwohl er vielleicht eine ganz andere Definition von dem Begriff präferiert (Helfferich, 2019).

Eine gewisse Form der Strukturierung ist jedoch sinnvoll, da hierdurch gewährleistet werden kann, dass für die Forschung relevante Aspekte angesprochen werden. Eine relativ offene Erzählsituation kann dazu führen, dass sich Probanden zu relevanten Aspekten des Forschungsgegenstandes nicht äußern. Zudem wird die Interpretation des Textmaterials erleichtert. Alle Probanden erhalten die gleichen Fragen, die Vergleichbarkeit ist somit gewährleistet. Dieser Aspekt ist vor dem Hintergrund relevant, dass die Ergebnisse und die Verdichtung des Textmaterials eine strukturierende Funktion haben (Helfferich, 2019).

Auch das Experteninterview kann als Leitfadeninterview durchgeführt werden. Das Forschungsinteresse ist stärker informationsbezogen. Experteninterviews werden daher überwiegend per Leitfaden durchgeführt. Es erfolgt eine stärkere Strukturierung der Fragen oder eingesetzten Stimuli. Die reine Erzählaufforderung wird daher in dieser Form der Befragung seltener genutzt. Die Fragen werden spezifischer fokussiert. Die Fragen sollen dabei durch die Probanden möglichst konkret beantwortet werden, im Mittelpunkt stehen oft betriebliche Zusammenhänge,
Probleme, aber auch Prozessthemen (Helfferich, 2019). Die Expertenzeit ist in der Regel stark begrenzt und daher sind eine Fokussierung der Fragen und eine Strukturierung des Untersuchungsgegenstandes erforderlich. Im Rahmen der Experteninterviews werden daher offene Erhebungsformen wie Narrationen eher vermieden (Helfferich, 2019).

3.5 Aufbau der Experteninterviews

Um den Prozess des Wissensmanagement ganzheitlich abbilden zu können, ist es erforderlich, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen. Aus diesem Grund wurde der Fragebogen in unterschiedliche Themenblöcke eingeteilt. Tabelle 2 zeigt den Aufbau des Leitfadens im Überblick:

Fragenblock 1	Angaben zur Person
Fragenblock 2	Wissensquellen und Wissensdomänen im Unternehmen
Fragenblock 3	Wissenserwerb
Fragenblock 4	Wissenstransfer
Fragenblock 5	Wissen verteilen
Fragenblock 6	Wissen anwenden
Fragenblock 7	Technische Unterstützung des Lern- und Transfer-prozesses
Fragenblock 8	Mitarbeiterkompetenzen
Fragenblock 9	Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem

Tabelle 2: Aufbau des Interviewleitfadens

Der Leitfaden beginnt mit der Angabe der demografischen Daten. Diese Daten sind hilfreich, um einen Überblick über die befragten Experten zu erlangen, insbesondere über deren Eignung als Experte. Der Fragenblock 2 soll zunächst sicherstellen, dass die Experten einen Überblick über die unterschiedlichen Wissensquellen geben, dies ist notwendig, um Ausgangspunkte für den späteren Transfer zu identifizieren. Fragenblock 3 adressiert den Wissenserwerb, hier geht es um Lernformen und -arten. Die Fragenblöcke 4 und 5 widmen sich dem eigentlichen Wissenstransfer, also wie vorhandenes Wissen weitergegeben und auf andere Personen übertragen wird. Zum Wissenstransfer gehört auch die Anwendung des Wissens, daher ist Fragenblock 6 auf diesen Schwerpunkt ausgerichtet. Der Wissenstransfer vollzieht sich überwiegend mithilfe technischer Unterstützung wie bspw. Lernmanagement- oder Wissensmanagementsystemen. Fragenblock 8 analysiert die Bedeutung der

Mitarbeiterkompetenzen. Wissen ist eng mit dem Erwerb von Kompetenzen verbunden, aus diesem Grund werden die notwendigen Kompetenzen dargestellt. Fragenblock 9 wechselt die Perspektive, hier werden die Experten gebeten, die Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem darzulegen. Diese Perspektive ermöglicht noch einmal einen Abgleich zwischen den inhaltlichen, organisatorischen und technischen Anforderungen sowie den monetären Restriktionen in Form des verfügbaren Budgets.

3.6 Ergebnisse

Im Rahmen des Interviews wurden folgende Personen befragt:

Nummer	Name	Vorname	Firma	Funktion	Expertenstatus	Dauer Interview
1	Knodel	Tim	privatestraining.de	Selbständiger Personal Trainer	Dipl. Sportwissenschaftler, zertifizierter Fitnesstrainer, zertifizierter Personal Trainder, Ernährungsberater, Herzgruppen-Leiter, Gewichtsmanagement-Experte, digitales Trainingsmanagement	00:52:52
2	Ulrich	Andreas	Ulrich Sports & Consulting GmbH	Geschäftsführer & Franchise Partner	Vertriebs- und Franchise-Experte in der Fitness-Industrie, Dienstleistung und Luxusgüter, seit 2016 Franchise Partner bei fitbox GmbH mit insgesamt 5 Studios	0:36:38
3	Betscher	Elena	fitbox München	Franchise-Partnerin	Franchise-Partnerin bei fitbox GmbH mit insgesamt 3 Studios , Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement und betriebliches Gesundheitsmanagement	0:52:54
4	Panagiotidis	Georgios	fitbox Stuttgart	Franchise-Partner	Franchise-Partner bei fitbox GmbH mit 2 Studios und einem eigenständigen EMS-Studio	0:40:51
5	Dr. Schultheiss	Björn	fitbox GmbH	Geschäftsführer	Franchise Experte in der EMS Fitness-Industrie mit mehr 80 Netzwerk-Studios, Gast-Professor für Marketing und Brand Management	0:55:58
6	Basten	Martin	BGM Basten	Geschäftsführer & Franchise Partner	Franchise Partner bei fitbox GmbH, Physio-Therapeut	00:54:06
7	Dr. Held	Andreas	Young-Unq Taekwondo GmbH	Geschäftsführer	Sportwissenschaftler, Großmeister 6. DAN im traditionellen Taekwondo, NLP Master Practioner, beeideter und zertifizierter Sachverständiger für Kampfsport in Wien	00:46:46
8	Veek	Marcel	Body Shape Fitness GmbH	Geschäftsführer	ehemaliger Profi-Fussballer, Franchise-Experte mit 9 Fitness-Studios,	01:07:30
9	Müller	Helmut	clever-fit GmbH	Leiter Personalentwicklung und Ausbildung	Verantwortlich für die Entwicklung und Ausbildung von ca 4000 Mitarbeitern, clever-fit Akademie-Leiter, clever-fit zählt zu den standortstärksten Fitness-Studios in Deutschland mit mehr als 450 Studios	01:26:04
10	Boorberg	Torsten	Torsten Boorberg UG (hb)	Geschäftsführer	Wirtschaftswissenschaftler mit den Schwerpunkten Marketing, Personal und Psychologie, Geschäftsführer der Aventio Sports GmbH als Lizenzgeber für mehr als 50 fit+ Fitnessstudios	00:57:20

Tabelle 3: Überblick über die befragten Experten

Es werden Experten befragt, die entweder selbst ein oder mehrere Fitnessstudios leiten und in dieser Funktion Personalverantwortung haben und zudem für die Personalentwicklung verantwortlich sind. Die Experten sollten in der Lage sein,

einzuschätzen und zu wissen, was und wie ihre Mitarbeiter lernen, welche Kompetenzen sie besitzen und in welcher Form, Art und Weise die Mitarbeiter ihre Kompetenzen nicht nur für sich selbst nutzen, sondern auch innerhalb der Unternehmung teilen. Die befragten Experten sind Inhaber von Fitnessstudios als Franchisenehmer oder sind in einer strategisch bedeutsamen Position, wie z. B. Franchisegeber, Geschäftsführung und/oder Personalentwicklung, tätig.

Die Auswertung erfolgt dabei in Anlehnung an die Methode von *Mayring.* Ziel einer qualitativen Expertenbefragung ist die Freisetzung vorhandenen Wissens, sodass diese als Antwort geäußert wird und damit einer Interpretation zugänglich wird (Mayring, 2015). Dieser Ansatz wurde als geeignet angesehen, da die befragten Personen Experten auf dem Gebiet des Wissensmanagements und des Wissenstransfers sind und sich in unterschiedlichen Positionen mit diesem Thema auseinandersetzen. Aus diesem Grund können die befragten Personen einen qualifizierten Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen leisten. Um eine genaue und später besser nachvollziehbare Analyse der Interviews zu ermöglichen, wurden diese aufgezeichnet und anschließend transkribiert und ausgewertet (Mayring, 2015). Die Transkription erfolgte wörtlich, jedoch wurden die Sprache und die Interpunktion leicht geglättet (Mayring, 2016).

Die Datenauswertung und -analyse erfolgten in Anlehnung an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring, welche der systematischen Untersuchung von Material dient (Mayring, 2015). Dabei wurde eine Kodierung vorgenommen. Ziel der Kodierung ist die Reduktion der Materialkomplexität, denn dadurch werden ausschließlich für die Forschungsfrage relevante Aspekte betrachtet. Unter Kodierung versteht man die Zuordnung von einzelnen Textpassagen zu einer bestimmten Kategorie (Mayring, 2015). Für die Kategorienentwicklung wurde zuerst die Forschungsfrage mit ihren Bestandteilen untersucht. Anschließend wurden Schlüsselbegriffe herausgearbeitet und theoriegeleitete Kategorien festgelegt. Aufgrund der deduktiven Vorgehensweise erfolgte die Festlegung der Kategorien vor der Untersuchung des Materials. Die Kategorien orientieren sich dabei an dem Interviewleitfaden, siehe Tabelle 2. Jeder Fragenblock stellt eine Kategorie dar, die Antworten wurden diesen Kategorien zugeordnet. Eine weitere Unterteilung kann anhand der gestellten Fragen in den einzelnen Kategorien erfolgen. Nach der

Festlegung des Kategoriensystems wurden alle Interviews einzeln betrachtet. Dafür wurden die Textabschnitte, die als relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage erachtet wurden, den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Hierfür wurde jede Textpassage vor der Zuordnung darauf hin geprüft, ob sie zu einer der Kategorie passt. Für die Untersuchung wurde das Material inhaltlich zusammengefasst und anschließend interpretiert (Mayring, 2015).

In der vorliegenden Arbeit wurde angestrebt, die Gütekriterien zu befolgen. Die Sicherstellung der Validität erfolgte durch die Durchführung der Interviews im natürlichen Umfeld der Befragten. Auch wurde bei der Datenauswertung angestrebt, die unterschiedlich formulierten Aussagen gemäß der tatsächlich gemeinten Bedeutung den korrekten Kategorien zuzuordnen. Reliabilität und Objektivität wurden sichergestellt, indem der Forschungsprozess offengelegt und dokumentiert wurde, sodass dieser nachvollziehbar ist. Des Weiteren wurden die Kategorien eindeutig definiert und trennscharf abgegrenzt (Mayring, 2015).

Eine verdichtete Übersicht über die Ergebnisse kann Tabelle 4 entnommen werden:

Kategorie	**Wesentliche Erkenntnisse**
1. Angaben zur Person	Tabelle 3 liefert einen Überblick über den Expertenstatus der befragten Personen.
2. Wissenserwerb und Wissensdomänen in den Unternehmen	<u>Unterkategorie 2.1: Wissenserwerb</u> *Interview 1 (Knodl):* Wissen spielt im täglichen Geschäft eine große Rolle. Alle zwei Jahre wird eine Fortbildung zum Thema Wissenserwerb gemacht. Es werden Referenten zu bestimmten Themen eingeladen. *Interview 2 (Basten):* Beschäftigt sich regelmäßig mit den Themen Weiterbildung, auch in Bezug auf die eigene Selbstständigkeit. *Interview 3 (Veek):* Proband beschäftigt sich selbst sehr intensiv mit Marketingthemen wie Facebook-Marketing, SEO, Google Ads etc. Zudem muss der Proband als Franchisegeber selbst Wissen an die Franchisenehmer weitergeben. Hier wird der Experte durch einen eigenen Mitarbeiter unterstützt, der z. B. das Qualitäts-Managements (QM)-Handbuch erstellt. Dieses QM-Handbuch wird durch Leitfäden ergänzt. In den Studios werden regelmäßig Teammeetings durchgeführt, 3 x im Jahr findet ein Event mit allen Franchise-Nehmern

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	(FN) statt. Die Schulungen werden im Leitfaden festgehalten, der Leitfaden konkretisiert also das QM-Handbuch. Weiterbildungen für die Mitarbeiter in den Studios sind rein fachbezogen. Die Schulungen werden intern durchgeführt, es besteht bei den MA wenig Bedarf an externen Schulungen. Führungskräfte, z. B. FN in ihrer Funktion als Studioleiter, nehmen gelegentlich an Weiterbildungen, z. B. zum Thema Personalführung, teil. Die Zufriedenheit mit den internen Angeboten liegt bei 70–80 %. *Interview 4 (Ulrich):* 40 % der Arbeitszeit werden den Themen Lernen, Wissenserwerb und Wissensweitergabe gewidmet. *Interview 5 (Schultheis):* Proband beschäftigt sich intensiv mit den Themen Personalentwicklung und -führung, hat sich auf diesem Gebiet regelmäßig weitergebildet. *Interview 6 (Betscher):* Im Monat beschäftigt sich die Probandin rund 1 Woche mit dem Thema Lernen und Wissenserwerb. *Interview 7 (Panagiotidis):* Proband beschäftigt sich selbst laut Eigenaussage intensiv und regelmäßig mit den Themen Weiterbildung und Wissensvermittlung. Einmal im Monat wird ein 3-tägiges Seminar zu bestimmten Themen besucht. *Interview 8 (Boorberg):* Die Studios selbst werden nahezu ohne Personal betrieben, daher werden die Fragen in den Kontext der Unternehmensgruppe eingeordnet. Wissen ist ein wesentlicher Aspekt in der heutigen Arbeitswelt. Nur durch Wissen kann die Qualität eines Dienstleistungsunternehmens gesichert werden. *Interview 9 (Müller):* Beschäftigt sich im Rahmen seiner Tätigkeit alltäglich mit Wissensthemen und Weiterbildung. Schwerpunkte: Unterrichten und Förderung der Mitarbeiter. *Interview 10 (Held):* Beschäftigt sich regelmäßig mit Weiterbildung und unterstützt die Mitarbeiter auch bei der Suche nach Weiterbildungsmöglichkeiten. <u>Unterkategorie 2.2: Wissensdomänen im Unternehmen</u>

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 1 (Knodl): Meeting, bei denen über relevante Wissensgebiete gesprochen wird, hierzu werden auch externe Referenten eingeladen. Bei den Freelancern ist die Teilnahme auf freiwilliger Basis, Teilnahmequote liegt bei 80 %. *Interview 2 (Basten):* Schwerpunkt liegt im Bereich BGM, Firmenfitness und Muskel-Skelett-Erkrankungen. Weiterbildung ist im Arbeitsvertrag fixiert. Es werden auch mitarbeiterspezifische Weiterbildungs-programme erstellt. *Interview 3 (Veek*): Die Mitarbeiter und vor allem die dualen Studenten sind Wissensträger und -vermittler zugleich. *Interview 4 (Ulrich):* Ein Mitarbeiter kümmert sich um die Themen Personalentwicklung und Wissensmanagement. Das heißt im Endeffekt, er bietet für jeden Mitarbeiter auf seinem jeweiligen Level ein Schulungs- und Onboarding-Programm an. Die Angebote werden sehr gut angenommen, da an jedem Standort ein entsprechendes Angebot zur Verfügung gestellt wird. Der Mitarbeiter bereist die unterschiedlichen Standorte persönlich. *Interview 5 (Schultheis): Für* neue Franchisepartner werden Onboarding-Wochen angeboten. Hier lernen die neuen Franchisenehmer alles rund um den operativen Geschäftsbetrieb. Strategische Aspekte wie Führung oder Marketing stehen hier eher weniger im Vordergrund. Zudem wird eine Online-Akademie angeboten. Hier kann der Franchisepartner Lernpfade absolvieren und diese auch durch ein Zertifikat nachweisen. Die Online-Akademie ist noch nicht gelauncht worden, die Onboarding-Woche wird von jedem neuen Franchisepartner absolviert. Die Franchisepartner wünschen sich mehr Angebote, daher wird die Quantität der vorhandenen Angebote als befriedigend eingeschätzt. Die Qualität hingegen wird mit gut bewertet. *Interview 6 (Betscher):* Alle 4 Wochen findet am WE eine Fortbildung statt, diese Maßnahme ist verpflichtend für alle MA. In jedem Studio wird mittwochs immer ein 2-stündiger Workshop zu unterschiedlichen, studiobezogenen Themen absolviert. Im Rahmen des Workshops werden Aufgaben verteilt, die dann jeder MA bearbeiten muss. Die Angebote werden zu 100 % genutzt und auch gut angenommen. Die

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Probandin sieht die Weiterbildungsangebote als einen Schlüssel zum Erfolg. Aus diesem Grund bleiben viele Mitarbeiter auch in ihren Studios. *Interview 7 (Panagiotidis):* Studenten bringen das Wissen aus dem Studium, also von der Uni oder FH, mit in das Unternehmen. Ansonsten ist der Proband der zentrale Transmitter von Wissen, Wissen wird über ihn in die Studios hinein verteilt. Dabei werden auch Team-Meetings genutzt, um Weiterbildungsinhalte zu vermitteln. Es gibt auch die Möglichkeit, individuelle Weiterbildungen auf Anfrage zu erhalten. Die Nachfrage hiernach ist aber nicht sehr stark ausgeprägt. Er kann auch keine Aussage darüber treffen, wie zufrieden die Teilnehmer der Inhouse-Schulungen sind. *Interview 8 (Boorberg):* Wissen wird in Handbüchern, Leitfäden und Prozessabläufen festgehalten. Wissen wird standardisiert und dokumentiert. Die Handbücher sollen von den Mitarbeitern weiter fortgeschrieben werden, jede Veränderung wird festgehalten, sodass bei einem Mitarbeiterwechsel das Wissen nicht verloren geht. Weiterbildung erfolgt bedarfsorientiert, es gibt kein Standardprogramm. Im jährlichen Personalgespräch wird der Bedarf festgestellt, der Mitarbeiter kann dann selbst nach entsprechenden Anbietern suchen. Der Mitarbeiter findet es gut, dass er in den Auswahlprozess selbst einbezogen wird. Die dualen Studenten sind eine der wesentlichen Wissensdomänen im Unternehmen. Das Wissen aus der Hochschule wird dann in das Unternehmen getragen und im Rahmen von Projekten verarbeitet. *Interview 9 (Müller):* Es gibt einen festgelegten Onboarding-Prozess. Hier wird alles gelernt, was zum Start notwendig ist. Der Onboarding-Prozess enthält vor allem fachliche und organisatorische Aspekte. Nach dem Onboarding gibt es einen gesonderten Prozess, um die neuen MA vertrieblich zu schulen. Diese Prozesse finden online statt. Der fachliche Teil des Onboarding-Prozesses ist die Trainerausbildung. Hier werden die Grundlagen für die Durchführung eines Trainings gelegt, z. B. Physiologie und Trainingswissenschaften. Die Trainerausbildung beinhaltet auch den Bereich Motivation und Zielerreichung, damit die Kunden auch ihre Ziele wirklich realisieren. Zudem gibt es Spezialtrainingsausbildungen, z. B. Health, Ernährung oder funktionelles Training. Die letzte Ausbildungsstufe ist die Management-Ebene, hier geht es um das Thema Personalführung. Jede Schulung

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	wird mithilfe von 6–8 Fragen durch die Teilnehmer bewertet. Die Durchschnittsbewertung auf einer Schulnotenskala liegt bei 1,14. *Interview 10 (Held):* Es wird ein Schwerpunkt im Bereich Kommunikation gesetzt. Die Trainer werden vor Ort besucht und das Wissen wird dort gemeinsam weiterentwickelt. Es wird auch geschaut, wie andere Kampfsportarten funktionieren, um neues Wissen zu generieren. Es gibt Pflichtschulungen für Studioleiter und freiwillige Weiterbildungsmaßnahmen im Trainerbereich. Die freiwilligen Veranstaltungen werden durch den Probanden explizit beworben, die Teilnahmequote liegt bei 95 %.
3. Wissenserwerb	<u>Unterkategorie 3.1: Lernformen</u> *Interview 1 (Knodl):* Präsenz ist die bevorzugte Lernform. *Interview 2 (Basten):* Praxisorientierte Präsenzlernformen. In der Realität existieren hybride Lernformen, also eine Kombination aus Präsenz und digital. *Interview 3 (Veek):* Präsenzformate werden bevorzugt, Lernen ist in der persönlichen Atmosphäre effektiver. Es werden auch nur Präsenzformate angeboten. *Interview 4 (Ulrich):* Es werden nur Präsenzformate angeboten. Vorstellbar sind allerdings auch Blended-Learning-Konzepte, indem online und offline kombiniert werden. Zudem sollte das Wissen im Dialog angewendet werden, d. h., es wird direkt angewendet. Im Rahmen von Team-Meetings wird bspw. ein bestimmtes Thema durch einen Mitarbeiter vorbereitet und die wesentlichen Erkenntnisse werden dann während des Meetings besprochen, der Mitarbeiter ist dann auch für die Wissensweitergabe verantwortlich und muss die Inhalte so aufbereiten, dass sie jeder versteht. Der Wissensaustauch und die Weitergabe von Wissen werden auch durch Rollenspiele geübt. Hier werden bspw. Trainings- oder Verkaufssituationen simuliert. *Interview 5 (Schultheis):* Hybride Formate mit einer Tendenz zur Offline-Schulung werden bevorzugt. Die Mitarbeiter in den Studios haben noch Barrieren im Rahmen der Nutzung von reinen Online-Formaten.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 6 (Betscher): Präsenzveranstaltungen werden bevorzugt, dabei werden Workshops, Seminare und spielerische Formen der Wissensvermittlung wie ein Quiz angeboten. *Interview 7 (Panagiotidis):* Das Angebot an Online-Schulungen wird nicht ausreichend genutzt, Präsenz-Formate werden bevorzugt. Aktuell werden auch überwiegend Präsenzformate angeboten, d. h. ein Seminar oder ein Workshop vor Ort oder eine Live-Demonstration, also Learning-on-the-job. *Interview 8 (Boorberg):* Präsenztraining ist die bevorzugte Lernform. *Interview 9 (Müller):* Hybride Formen werden gewünscht. Aktuell werden Online-Seminare mit Rückkopplungsmöglichkeiten, E-Learnings eingesetzt. Das E-Learning wird als unterstützendes Instrument gesehen. Ein Präsenzformat ist hilfreich, wenn viele Fragen gestellt werden und eine Interaktion mit dem Trainer notwendig ist. Ein E-Learning-Format ist für Inhalte vorteilhaft, die von selbst erschlossen werden können. *Interview 10 (Held):* Hybride Lernformen werden bevorzugt. <u>Unterkategorie 3.2: Wissensformen</u> *Interview 1 (Knodl):* 50–60 % explizites Wissen, 40–50 % implizites Wissen. *Interview 2 (Basten):* 60–70 % explizites Wissen, 30–40 % implizites Wissen. *Interview 3 (Veek):* Implizites Wissen liegt bei 80 %, explizites Wissen liegt bei 65 %. *Interview 4 (Ulrich):* Explizites Wissen liegt bei 50 %, implizites Wissen bei 70 %. *Interview 5 (Schultheis):* 60 % explizites Wissen, 40 % implizites Wissen. *Interview 6 (Betscher):* 40 % explizites Wissen, 60 % implizites Wissen.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 7 (Panagiotidis): 80 % ist explizites Wissen, 30–40 % ist implizites Wissen, das auch im Unternehmen angewendet werden kann. *Interview 8 (Boorberg):* Erfahrungswissen macht 40 % aus, explizites Wissen 60 %. *Interview 9 (Müller):* Je länger ein Mitarbeiter im Unternehmen, in der Branche arbeitet, desto mehr Erfahrungswissen kann er ansammeln. Explizites Wissen geht irgendwann in Erfahrungswissen über bzw. die Grenzen sind fließend. *Interview 10 (Held): 80 % explizit, 20 % implizites Wissen* <u>Unterkategorie 3.3: Weitergabe von implizitem Wissen</u> *Interview 1 (Knodl):* Durch die informellen Gespräche unter Kollegen. *Interview 2 (Basten*): Learning-by-Doing, hier bieten sich vor allem Probetrainings an. Im Rahmen eines Probetrainings können am „realen Objekt“ bspw. Verkaufsansätze geübt werden. Durch Hospitationen wird die Weitergaben von implizitem Wissen gefördert. *Interview 3 (Veek):* Es werden unterschiedliche kollaborative Tools genutzt, um die Weitergabe von implizitem Wissen zu ermöglichen. Jeder Mitarbeiter in den Studios ist bspw. Angehalten, ein Tagesupdate in Microsoft Teams zu hinterlegen, hier wird jede Schicht reflektiert und dokumentiert, zudem können in einem anderen Programm Notizen zu dem Tag festgehalten werden. *Interview 4 (Ulrich):* Durch Best Practice und Mentoring im internen Ablauf und durch Team-Meetings sind da sehr, sehr viele Möglichkeiten. Und gleichzeitig auch durch den Austausch von Mitarbeitern an verschiedenen Standorten. Das implizite Wissen wird auch durch den Mitarbeiter in der Personalentwicklung gespeist, da dieser von einem direkten Wettbewerber gewonnen werden konnte. *Interview 5 (Schultheis):* Das Erfahrungswissen, in Form des impliziten Wissens, wird derzeit nur unzureichend transferiert. Hier besteht noch Nachholbedarf. Viele Studioinhaber haben nach Einschätzung des Probanden auch kein Interesse daran, dieses Wissen zu teilen und transparent zu machen. Allerdings sieht der Proband auch in dem

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	impliziten Wissen einen Hebel, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. *Interview 6 (Betscher):* Studioleiter können auf eine Wissensdatenbank zugreifen, diese wird separat auf Google Drive gespeichert. Mitarbeiter können auf eine anderen Wissensdatenbank zurückgreifen. Hier können die Mitarbeiter Seminarunterlagen, Videomitschnitte oder Handouts ablegen. Zudem existiert noch ein Handbuch für Studioleiter. *Interview 7 (Panagiotidis):* Wissensweitergabe erfolgt am ehesten im Rahmen von problemlösungsorientierten Lehrarrangements. Die Lerner müssen mit einem Problem aus dem Studioalltag konfrontiert werden und dieses Problem muss im Rahmen der Lernsettings gelöst werden. Hier können auch (studioübergreifende) Gruppenarbeiten zum Einsatz kommen. *Interview 8 (Boorberg):* Wissen wird in Handbüchern, Leitfäden, Prozessdokumentationen gespeichert. Diese Wissensdomänen sind für jeden verfügbar. Zudem wird versucht, das implizite Wissen zu verschriftlichen. *Interview 9 (Müller):* In jedem Studio gibt es Team-Meetings, alle 4 Wochen werden diese Meetings abgehalten, auch in den Führungskräfte-Seminaren wird implizites Wissen durch Diskussionsrunden und Fragetechniken transparent gemacht. *Interview 10 (Held):* Implizites Wissen wird durch die Diskussion transportiert. Die Trainer haben einen Spielraum bei der Ausgestaltung des Trainings, ein Teil des Trainingsablaufes ist vorgegeben, 20 % können durch den Trainer frei bestimmt werden. Hier besteht für den Trainer die Möglichkeit, Erfahrungswissen zu generieren. Zudem wird die Kritik z. B. von Kunden direkt aufgenommen und dokumentiert. Hierzu gibt es 2 x im Jahr Feedback-Runden mit den Kunden.
4. Wissenstransfer	<u>Unterkategorie 4.1: Wissensorte</u> *Interview 1 (Knodl):* Der Proband ist der Hauptwissensträger, die Verteilung des Wissens erfolgt über ihn. Der befragte Experte ist der „Wissensspreader“. Durch die offene Kommunikationsatmosphäre wird das Wissen auch unter den Mitarbeitern und Freelancern verteilt.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 2 (Basten): Durch Lehrmaterialien, die von der Franchisezentrale zur Verfügung gestellt werden, z. B. Lehrbücher, Internet, YouTube und Wikipedia. Der Wissenstransfer erfolgt hybrid, also einmal von oben nach unten, dann auch zwischen den Mitarbeitern und von unten nach oben, in diesem Fall liefern die dualen Studenten Input aus dem Studium. *Interview 3 (Veek):* Über die zuvor beschriebenen Tools, wie Microsoft Teams. *Interview 4 (Ulrich):* Wissen ist in einer Cloud und auf einem Unternehmenslaufwerk abgespeichert. Das Wissen ist überwiegend als Best Practice in den Köpfen der Mitarbeiter verankert. Auch der Wissenstransfer findet derzeit nur rudimentär statt. *Interview 5 (Schultheis):* Das explizite Wissen ist im Franchise-Handbuch gespeichert. Weitere Wissensorte sind das Intranet und zukünftig auch die Online-Akademie. Dann existiert noch lokales Wissen vor Ort, dies wird, je nach Situation vor Ort, auch individuell gespeichert. *Interview 6 (Betscher):* Siehe Antwort zu Frage 3.3. *Interview 7 (Panagiotidis):* Es existieren Handbücher, Checklisten, Aufgabenlisten und Leitfäden. Diese Dokumente sind online und offline verfügbar. *Interview 8 (Boorberg):* Siehe Antwort zu 3.3. *Interview 9 (Müller):* Wissen wird in der Akademie an unterschiedlichen Orten gespeichert, z. B. Handbücher, Leitfäden, Handouts, Skripte. *Interview 10 (Held):* Keine belastbaren Aussagen. <u>Unterkategorie 4.2: Dokumentation von Wissen</u> *Interview 1 (Knodl):* Es gibt keine formale und zentrale Dokumentation von Wissen. *Interview 2 (Basten):* Es gibt keine formale und zentrale Dokumentation von Wissen.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 3 (Veek): Über die zuvor beschriebenen Tools wie Microsoft Teams. Es existieren studiobezogene Teams und ein Gesamt-Team. Hier werden dann auch vom Franchisegeber zentrale Botschaften, z. B. Umgang mit Corona, verbreitet. Auch das QM-Handbuch und der Leitfaden sind in Teams hinterlegt und können dort aktualisiert werden. *Interview 4 (Ulrich):* Siehe Antwort zu 4.1. *Interview 5 (Schultheis):* Siehe Antwort zu 4.1. *Interview 6 (Betscher):* Siehe Antwort zu 3.3. *Interview 7 (Panagiotidis):* Siehe Antwort zu 4.1. *Interview 8 (Boorberg):* Siehe Antwort zu 3.3. *Interview 9 (Müller):* Siehe Antwort 4.1. *Interview 10 (Held):* Trainings werden über Zoom aufgenommen und über Vimeo konserviert. Zudem werden Checklisten erstellt. Alle 6 Wochen finden zudem Team-Meetings statt. Diese Meetings können dann auch zur Wissensgenerierung genutzt werden.
5. Wissensverteilung	<u>Unterkategorie 5.1: Wissensverteilung</u> *Interview 1 (Knodl*): Bei den Freelancern unterschiedlich stark ausgeprägt. *Interview 2 (Basten):* In Meetings wird Wissen ausgetauscht. Zudem wird Wissen auch im Tagesgeschäft ausgetauscht, z. B. wenn sich Kollegen über ein bestimmtes Problem unterhalten. Unternehmensweite Transparenz von Wissen ist nicht gegeben. *Interview 3 (Veek):* Funktioniert nur, wenn es eine Person gibt, die den ganzen Prozess steuert. Punktuell werden Ansätze geschaffen, damit Mitarbeiter ihr Wissen an andere Mitarbeiter weitergeben, aber auch in diesem Fall muss eine Aufforderung erfolgen. *Interview 4 (Ulrich):* Wissensverteilung erfolgt durch die Übergabe von Verantwortung. Wenn ein Mitarbeiter Verantwortung für einen bestimmten Aufgabenbereich erhält, dann ist er auch bereit, dieses Wissen an andere weiterzugeben, da sich diese Mitarbeiter in einer besonderen Verantwortung sehen. In den Team-Meetings wird regelmäßig Wissen ausgetauscht. Die Bereitschaft, Wissen

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	weiterzugeben, wird durch den Probanden generell als hoch eingeschätzt. *Interview 5 (Schultheis):* Wissen wird Top-down und Bottom-up verarbeitet. Best-Practice-Ansätze werden dokumentiert, wobei dies jedoch nicht flächendeckend erfolgt. In der Franchisezentrale gelingt der Austausch von Wissen besser, da hier die Wege kürzer sind uns es mehr Möglichkeiten des informellen Austausches gibt. Insgesamt kann der Wissenstransfer noch ausgebaut werden. Es existieren jedoch keine institutionalisierten Kanäle, über die Wissen verteilt wird. Die Franchisezentrale organisiert Unternehmergespräche mit den Franchisepartner, im Rahmen dieser Gespräche kann Wissen transferiert werden. In der Franchisezentrale funktioniert der Wissenstransfer zu 100 %, ebenso in den eigenen Studios. Bei den Franchisepartnern sieht es anders aus. Hier wird Wissen nur unzureichend, auch zwischen den Franchisepartnern, geteilt. *Interview 6 (Betscher):* Wissenstransfer findet zwischen den Studioleitern statt *(Anmerkung des Autors: Es wurde nicht weiter darauf eingegangen, in welcher Form).* Der Transfer kann aus Sicht der Probandin jedoch noch ausgebaut werden. Die Mitarbeiter haben während des wöchentlichen Workshops Gelegenheit, Wissen zu transferieren. Die Bereitschaft, auch untereinander Wissen zu teilen, ist vorhanden, auf einer Skala von 1–10 liegt die Bereitschaft, zu teilen, bei 6. *Interview 7 (Panagiotidis):* Die Wissensverteilung ist bislang suboptimal. Die Wissensverteilung Top-down funktioniert gut, allerdings wird das Wissen dann nur in unzureichendem Maße angewendet und umgesetzt wird. Zudem existiert kein richtiges Kontrollsystem, um Wissensfortschritte zu dokumentieren und zu erfassen. Auch untereinander, also horizontal, findet kein Wissenstransfer statt. Wenn es einen Wissenstransfer gibt, dann muss dieser von dem Probanden angestoßen werden. Es existieren wenig freiwillige Initiativen, um Wissen pro-aktiv zu verteilen. *Interview 8 (Boorberg):* Die Verteilung von Wissen von „oben“ nach „unten“ erfolgt klassisch durch Meetings. Neue Geschäftsprozesse werden im Handbuch abgelegt. Auf der horizontalen Ebene erfolgt der Austausch eher informell, z. B. zwischen den Teamleitern. Bottom-up

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	wird das Wissen durch die Projektarbeit in das Unternehmen gebracht. Auch die Mitarbeiter untereinander tauschen sich eher informell aus. *Interview 9 (Müller):* Die Akademie ist der zentrale Schmelztiegel der Bottom-up-Kommunikation. Die Teilnehmer berichten im Rahmen der Schulungen auch über ihre Probleme vor Ort. Die Teilnehmer können aber auch berichten, wenn Dinge in der Praxis nicht funktionieren. Das kann direkt gespiegelt und reflektiert werden. Zudem werden die Franchisepartner auch angehalten, sich direkt vor Ort auszutauschen. Dies geschieht über Netzwerktreffen, die im Frühjahr und im Herbst durchgeführt werden. *Interview 10 (Held):* Wissenstransfer findet schon statt, z. B. im Rahmen der Team-Meetings, ist allerdings noch ausbaufähig. Videoformate sollen genutzt werden, um den Transfer weiter zu intensivieren. Hierzu sollen die bestehenden Formate genutzt werden, es sind aber auch weitere Videos in Planung. In Zukunft sollen Externe hinzugezogen werden, um die Gruppendynamik zu verfeinern. Externe können bspw. Unternehmensberater sein. Implizites Wissen wird direkt an den Probanden herangetragen, dann wird gemeinsam geschaut, wie dieses Wissen umgesetzt werden kann. <u>Unterkategorie 5.2: Mitarbeiterwissen</u> *Interview 1 (Knodl):* Es ist nicht bekannt, welcher Mitarbeiter über welches Wissen verfügt, es existieren keine formalen Dokumentationen. Die Freelancer wissen jedoch untereinander wen Sie ansprechen können. *Interview 2 (Basten):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 3 (Veek):* Es existieren Experten, die in bestimmten Bereichen über Wissen verfügen. Dieser Expertenstatus wird dann auch in innerhalb der Organisation kommuniziert. *Interview 4 (Ulrich):* Siehe Antwort zu 4.1. In der gesamten Organisation existieren verschiedene Experten. Diese Experten können dann in den Themengebieten als Wissensträger zur Verfügung stehen. *Interview 5 (Schultheis):* Mitarbeiter tauschen sich untereinander aus. Hierdurch wird Wissen transferiert. Lernerfahrungen werden im privaten

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	und beruflichen Rahmen ausgetauscht. Anhand der Job- und Aufgabenbeschreibung kann hergeleitet werden, welche Person über welche Kompetenzen verfügt. Zudem können die eigenen Stärken und Erfahrungen auch im Internet hinterlegt werden, diese Funktion wird aber nur unzureichend gepflegt und dementsprechend auch genutzt. *Interview 6 (Betscher):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 7 (Panagiotidis):* Es ist nicht klar, welche Kompetenzen bei den Mitarbeitern vorhanden sind. *Interview 8 (Boorberg):* Die Wissensverteilung funktioniert gut, die offene Unternehmenskultur fördert diesen Prozess. Es gibt wenige Hierarchiestufen, sodass in Meetings oft viele aus dem Unternehmen vertreten sind. Es herrscht im Unternehmen keine Transparenz über das vorhandene Wissen, dies kann nur indirekt aus der Positionsbeschreibung hergeleitet werden. *Interview 9 (Müllller):* Mitarbeiterwissen wird durch das Schulungsportal der Akademie transparent gemacht. Hier kann der Ausbildungsstand eingesehen werden. *Interview 10 (Held):* In einem Organigramm ist ersichtlich, wer welche Kompetenzen hat.
6. Wissensanwendung	<u>Unterkategorie 6.1: Anwendung von Wissen im Alltag</u> *Interview 1 (Knodl):* Keine belastbare Aussage. *Interview 2 (Basten):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 3 (Veek):* Das vorhandene Wissen wird dabei noch nicht konsequent angewendet. Wissen wird gemeinsam mit dem Studioleiter angewendet, wenn z. B. ein Problem auftritt, wird das Wissen hierzu punktuell gemeinsam aufgearbeitet, in Zukunft soll auch eine Lernerfolgskontrolle etabliert werden. Hierzu sollen Schulungsreihen etabliert werden, die aufeinander aufbauen. *Interview 4 (Ulrich):* Das vorhandene Wissen wird im Unternehmen angewendet.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 5 (Schultheis): Wissen wird im Unternehmen angewendet *(Anmerkung des Autors: Es erfolgte kein Hinweis, wie und an welcher Stelle).* *Interview 6 (Betscher):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 7 (Panagiotidis):* Die Studioleiter wissen, was sie machen müssen. *Interview 8 (Boorberg):* Keine belastbaren Aussagen. Interview 9 (Müller): Keine belastbaren Aussagen. *Interview 10 (Held):* Das Wissen wird zu 100 % angewendet. Der Wissenstransfer kann in der Zukunft stärker in den Mittelpunkt von Team-Meetings gestellt werden, z. B. kann jeder Mitarbeiter ein Thema erhalten, dass er oder sie innerhalb des Team-Meetings vorstellt. <u>Unterkategorie 6.2: Anwendung von Wissen in Projekten</u> *Interview 1 (Knodl):* Wissen wird in Projekten von den beiden Geschäftsführern genutzt, es findet keine Wissensanwendung in Projekten durch andere MA statt. *Interview 2 (Basten):* Es werden Aktionen wie z. B. Gesundheitstage in Unternehmen durchgeführt, um daraus Wissen zu generieren. *Interview 3 (Veek):* Wissen aus Projekten heraus zu generieren oder in Projekten einzusetzen, ist bislang noch eine „Baustelle“. Diese Form der Wissensanwendung wird zurzeit noch nicht systematisch genutzt, sondern es ergibt sich eher zufällig. Dies kann aber auch mit dem Umstand zusammenhängen, dass die Projektarbeit zurzeit wenig systematisiert ist. Interview 4 (Ulrich): Keine belastbare Aussage. *Interview 5 (Schultheis):* Projektarbeit wird durchgeführt, allerdings erfolgt im Rahmen dieser Projekte die Transfersicherung nur unzureichend. Es ist laut Aussage des Probanden nicht ausreichend, die Key-Learnings in einer Power-Point-Präsentation festzuhalten. Durch diese Reduktion geht viel implizites Wissen verloren.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 6 (Betscher): Keine Erfahrungen mit Projektarbeit, da erst seit 1,5 Jahren in einer leitenden Funktion. *Interview 7 (Panagiotidis):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 8 (Boorberg):* Wissen und Erfahrung aus der Projektarbeit werden systematisch in Projektreviews und -berichten festgehalten. Diese Dokumentationen werden dann für folgende, gleichartige Projekte genutzt. *Interview 9 (Müller):* Erfahrungen aus vergangenen Projekten werden genutzt. *Interview 10 (Held):* Projektwissen wird dokumentiert und in weiteren Projekten genutzt.
7. Umsetzung	<u>Unterkategorie 7.1: Technische Support-Systeme</u> *Interview 1 (Knodl):* Keine Lernmanagement- oder Wissensmanagementsysteme vorhanden, Zoom wird zur Durchführung von Meetings in Corona-Zeiten genutzt. Da alle im Frankfurter Raum ansässig sind, werden Präsenzveranstaltungen durchgeführt. *Interview 2 (Basten):* Es existieren digitale Weiterbildungsmöglichkeiten z. B. über eine App, diese wird durch die Franchisegeber zentral gehostet. *Interview 3 (Veek):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 4 (Ulrich):* Aktuell wird ein CRM-Tool genutzt. Dieses Tool dient vor allem der Dokumentation. Das Wissensmanagement-Tool liegt beim Franchisegeber, die Nutzung ist jedoch ausbaufähig. *Interview 5 (Schultheis):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 6 (Betscher):* Google Drice, hier werden je nach Zielgruppe unterschiedliche Datenbanken zur Verfügung gestellt. *Interview 7 (Panagiotidis):* Es gibt wenig Unterstützung für das Wissensmanagement, die Studioinhaber können auf das System Arni zurückgreifen.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 8 (Boorberg): Das Intranet ist die einzige technische Unterstützung, die gegeben ist. *Interview 9 (Müller):* Intranet stellt einige Anwendungen zur Verfügung, zudem gibt es die E-Learnings. *Interview 10 (Held):* Alle Studios sind mit Kameras ausgerüstet, um Trainings aufzeichnen zu können. Zudem werden bestimmte Analyse-Tools im Controlling genutzt. <u>Unterkategorie 7.2: Qualität des Wissens</u> *Interview 1 (Knodl):* Die Qualität bei den Trainern ist sehr zufriedenstellend, hier liegt ein Zufriedenheitsniveau von 90 % vor. Auch die Aktualität des Wissens wird mit 90 % sehr hoch eingeschätzt. *Interview 2 (Basten):* Die Qualität des vorhandenen Wissens wird mit 3 bewertet, ebenso die quantitative Verfügbarkeit. *Interview 3 (Veek):* Laut Selbsteinschätzung liegt die Aktualität des Wissens bei 7 von 10 Punkte, zudem ist Wissen in ausreichendem Maße vorhanden (8 von 10 Punkten). Auch die Zuverlässigkeit und die Vollständigkeit des Wissens werden durchweg gut bewertet. *Interview 4 (Ulrich):* Die Quantität, Aktualität, Vollständigkeit und Zuverlässigkeit werden mit 3 bewertet. Die Bewertung 3 entspricht dabei der Schulnote befriedigend. *Interview 5 (Schultheis):* Die Menge an Wissen bzw. Lernmöglichkeiten wird auf einer Skala von 1–5 mit 3 bewertet. Die Qualität und die Zuverlässigkeit des Wissens werden mit 4 bzw. sogar mit 5 bewertet. *Interview 6 (Betscher):* Die Menge des vorhandenen Wissens wird mit 90 % als sehr hoch bewertet, die Aktualität wird mit 75 % als gut eingeschätzt, die Vollständigkeit und Zuverlässigkeit mit jeweils 70 % und 80 %. *Interview 7 (Panagiotidis):* Die Quantität, die Qualität, die Aktualität, die Vollständigkeit und die Zuverlässigkeit des Wissens werden

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	durchgehend als ausreichend *(Anmerkung des Autors: Schulnote)* bezeichnet. *Interview 8 (Boorberg):* Die Qualität des Wissens wird als gut eingeschätzt. Das Wissen muss zweckdienlich sein, damit die übergeordneten Unternehmensziele besser erfüllt werden können. Hierzu ist das vorhandene Wissen ausreichend. *Interview 9 (Müller):* Wissen ist vorhanden und wird auch transferiert. Wissen ist nie abschließend, eine Akademie, die Wissen vermittelt, muss sich immer weiterentwickeln, da Wissen verfällt. Wissen vermitteln gelingt, der Lernende muss jedoch den ersten Schritt bei der Anwendung selbst gehen. Formen der Wissensvermittlung müssen sich auch anpassen können. *Interview 10 (Held):* Die Quantität des Wissens wird als ausreichend bezeichnet. Die Qualität des Wissens kann noch gesteigert werden. Auch die Aktualität und die Zuverlässigkeit werden mit 5 und 4 sehr hoch eingeschätzt. <u>Unterkategorie 7.3: Unterstützung im Rahmen der Umsetzung</u> *Interview 1 (Knodl):* Die regelmäßigen Meetings und die Weitergabe von Wissen sind die besten Wissenstransmitter. *Interview 2 (Basten):* Franchisezentrale unterstützt z. B. durch eine App. *Interview 3 (Veek):* Franchisezentrale unterstützt durch Microsoft Teams. Dann finden regelmäßig Treffen zum Erfahrungsaustausch statt, zudem wird Wissensvermittlung auch bilateral im Dialog durchgeführt. *Interview 4 (Ulrich):* Es existiert eine Online-Plattform der Franchisezentrale. In der Franchisezentrale existieren zudem Ansprechpartner, die bei Fragen zur Verfügung stehen. Dieser wird beratend für Studioinhaber und Geschäftsführer tätig. *Interview 5 (Schultheis):* Franchisepartner werden durch die Akademie und andere technische Support-Systeme wie Dropbox unterstützt. *Interview 6 (Betscher):* Die Probandin wird als Studioinhaberin selbst nicht durch die Systemzentrale im Wissensmanagement unterstützt.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 7 (Panagiotidis): Die Systemzentrale unterstützt laut Aussage des Probanden nicht bei der Vermittlung von Wissen. *Interview 8 (Boorberg):* Der Proband vergibt selbst Lizenzen. Im Rahmen dieser Lizenzvergabe werden neue Lizenzpartner durch ein standardisiertes Verfahren geführt. Das Onboarding ist ebenfalls sehr standardisiert. Die Lizenznehmer verfügen über ein eigenes Intranet. Hier werden Handbücher, Kampagnen, Abläufe eingestellt. Die Überprüfung der Zielerfüllung erfolgt regelmäßig. Werden die Ziele nicht erreicht und liegt eine starke Abweichung vor, dann werden spezielle Underperformance-Programme aufgesetzt. Hier wird die Wissens-vermittlung noch einmal verstärkt. 90–95 % der Fragen der Lizenznehmer können aufgrund der vorhandenen Erfahrung des dokumentierten Wissens beantwortet werden. Hier kann also die Systemzentrale den neuen Lizenznehmern in hohem Maße helfen. Stoßen die Lizenznehmer wirklich auf ein neues Problem, dann wird zur Lösung des Problems ein gemeinsamer Prozess entwickelt, die Problemlösung ist in hohem Maße standardisiert. Im Rahmen von einmal jährlich stattfindenden Events können sich die Lizenznehmer auch untereinander austauschen. Diese Events dienen hochgradig dem offenen Erfahrungsaustausch und der Weitergabe impliziten Wissen. *Interview 9 (Müller):* Franchisepartner werden mittlerweile auch digital beraten. Hier steht der Erfahrungsaustausch im Vordergrund, zudem werden über diese Web-Konferenzen auch Neuigkeiten transportiert. Es gibt dann immer ein bestimmtes Thema, z. B. sollen die Franchise-Partner Ihre Meinung zur neuen Kunden-App mitteilen. *Interview 10 (Held):* Franchise-Partner werden durch intensive Schulungen unterstützt. Es findet ein umfangreiches Onboarding statt. Zudem haben die Franchisepartner die Möglichkeit, sich über eine Unterrichtssystem von zu Hause aus weiterzubilden. Das Wissen für die Trainer wird in einer speziellen Trainer-Akademie gebündelt.
8. Kompetenzen	<u>Unterkategorie 8.1: Kompetenzentwicklung</u> *Interview 1 (Knodl):* Freelancer wissen genau, welche Kompetenzen von ihnen erwartet werden. Digitale Kompetenzen, z. B. zur Navigation in einer Lernplattform, können nicht ausreichend eingeschätzt werden.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 2 (Basten): Mithilfe von Kompetenzlisten wird festgelegt, über welches Wissen Mitarbeiter verfügen müssen. Die Einhaltung dieser Kompetenzen wird dann auch dokumentiert. Kompetenzen werden im Arbeitsvertrag festgehalten. *Interview 3 (Veek):* keine belastbaren Aussagen. *Interview 4 (Ulrich):* Mitarbeiter werden in Wissensprozesse einbezogen, z. B. wenn neue Technologien oder Trainingsmethoden eingesetzt werden, können die Mitarbeiter im Rahmen der Implementierung Verantwortung übernehmen und selbst andere Mitarbeiter schulen. Jeder Mitarbeiter hat zudem Zielvorgaben, die in jedem Quartal mithilfe eines Bewertungsbogens überprüft werden. Ziele werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter angepasst und justiert. Mitarbeiter verfügen zudem über digitale Kompetenzen, d. h., das Navigieren in der Lernplattform ist problemlos möglich. *Interview 5 (Schultheis):* Es gibt keine systematische Personalentwicklung. Vieles ist Learning-by-Doing. Die Mitarbeiter sollen mit den Aufgaben wachsen. Die Ansprechpartner stehen im Hintergrund zur Verfügung und können Lernprozesse begleiten. Anforderungen und notwendige Kompetenzen sind zu 75 % transparent. *Interview 6 (Betscher):* Maßstab ist die Erfüllung der Aufgaben. Hierzu werden dann die entsprechenden Kompetenzen entwickelt. Bei Bedarf werden die MA auch in andere Studios entsendet, um sich dort themenbezogen weiterzubilden. Die Transparenz ist zudem gegeben. Jeder weiß, welche Kompetenzen er erfüllen und mitbringen muss. Die Teamfähigkeit steht im Vordergrund, alle anderen Kompetenzen würden sich aus der Teamfähigkeit heraus entwickeln. *Interview 7 (Panagiotidis):* Im Zentrum steht der Onboarding-Prozess. Hier werden dem Mitarbeiter alle benötigten Kompetenzen vermittelt, die notwendig sind, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen. Der Qualifikationsbedarf wird im Rahmen von Mitarbeitergesprächen festgestellt. Digitale Kompetenzen, z. B. das Navigieren in einer Lernplattform, sind vorhanden, dies liegt aber auch am Alter. Da viele jüngere Mitarbeiter beschäftigt werden, die teilweise auch ein Studium absolvieren, sind diese Kompetenzen vorhanden.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 8 (Boorberg): Es gibt für neue Lizenznehmer ein vorgeschriebenes Onboarding-Programm. Auch die Mitarbeit in den Projekten erfolgt kompetenzorientiert. Es wird für jede Stelle ein Anforderungsprofil erstellt, das Fähigkeiten und Fertigkeiten des Stelleninhabers darstellt. Digitale Kompetenzen sind laut Aussage des Experten eher gering ausgeprägt. *Interview 9 (Müller):* Kompetenzen werden vor Ort in den Studios entwickelt. Die Akademie kann durch das Bildungsangebot unterstützend tätig werden. Über die Stellenprofile können auch die Kompetenzen abgeleitet werden. Es werden auch externe Tools in die Personalauswahl und -entwicklung eingebunden, die dann unterstützen können. *Interview 10 (Held):* Basis sind die Trainingsvideos und die Checklisten. Darauf aufbauend werden weitere Maßnahmen wie ein Selbststudium oder die Trainer-Akademie angeboten. Die Transparenz der vorhandenen Kompetenzen könnte optimiert werden, die digitalen Kompetenzen werden als sehr gut eingeschätzt. <u>Unterkategorie 8.2: Motivation</u> *Interview 1 (Knodl):* Die Motivation variiert mit dem Alter und der Berufserfahrung. Jüngere Trainer, mit weniger Berufserfahrung sind eher motivierter und eher bereit, noch in der „Breite“ zu lernen. Je mehr Berufserfahrung vorliegt und je älter die Trainer sind, desto mehr wird spezifisches Nischenwissen nachgefragt. Die Motivation, sich digital weiterzubilden, ist eher gering. Die Bereitschaft in der Branche, vor dem PC oder Laptop zu sitzen, ist eher gering ausgeprägt. Leute haben diesen Beruf gewählt, weil sie sich gerne bewegen und mit anderen Leuten zusammenarbeiten möchten. *Interview 2 (Basten):* Präsenzformate werden bevorzugt. Generell ist die Motivation zum Lernen stark ausgeprägt (7–8 von 10 Punkten). Die Bereitschaft, digital zu lernen, ist geringer ausgeprägt (6–7 von 10 Punkten). *Interview 3 (Veek):* Personalstruktur wird gerade umgestellt. Es gibt in Zukunft Regionalleiter und in den einzelnen Studios Experten z B. für Marketing oder für Nahrungsergänzungsmittel. Diese Experten sollen dann auch Schulungsaufgaben wahrnehmen. Die einzelnen

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Karrierestufen sollen Bottom-up erklommen werden. Motivation zum Lernen selbst ist aufgrund der Vielzahl an vorhandenen Angeboten eher gesättigt. Die Bereitschaft, digital zu lernen, ist eher gering. Im Rahmen der Personalauswahl wird bereits im Gespräch die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten betont. Dadurch soll die intrinsische Motivation gesteigert werden, freiwillig an Weiterbildungen teilzunehmen, die über das notwendige Maß hinausgehen. *Interview 4 (Ulrich):* Bei Offline-Lernformaten ist eine höhere Motivation festzustellen als bei Online-Lernformaten. Zudem gewinnt das Thema Persönlichkeitsentwicklung an Bedeutung und wird auch in der Ausbildung stärker in den Fokus gestellt als früher. *Interview 5 (Schultheis):* 80 % der Mitarbeiter möchten gerne Offline-Format, also Präsenz. Die Motivation variiert mit dem wahrgenommenen Nutzen einer Weiterbildung. Wenn die Weiterbildung zur Erledigung der Aufgabe essenziell ist, dann ist auch die Motivation höher. Der Proband schätzt die reine, intrinsische Motivation eher gering ein. *Interview 6 (Betscher):* Die Bereitschaft, sich digitale Lerninhalte anzueignen, ist sehr gering ausgeprägt, Präsenzformate werden eindeutig bevorzugt. Allerdings stellt die Probandin auch fest, dass digitale Inhalte in Gruppen wieder mehr konsumiert werden, da sich dann mit anderen Lernern über die Inhalte ausgetauscht werden kann. Hier wird eine höhere Dynamik innerhalb der Gruppe erzeugt. *Interview 7 (Panagiotidis):* Es wird kein Unterschied zwischen Offline- und Online-Angeboten wahrgenommen. Es wird jedoch eine Tendenz zu Offline-Angeboten festgestellt. Die Bereitschaft, digitale Inhalte zu nutzen, ist dabei noch geringer ausgeprägt. *Interview 8 (Boorberg):* Motivation zum Lernen wird auf 8 taxiert. Dies hat mit der lösungsorientierten Kultur des Unternehmens zu tun. Die MA sind angehalten, eine fallabschließende Problemlösung herbeizuführen, und müssen sich hierzu selbst das notwendige Wissen beibringen und beibringen lassen. *Interview 9 (Müller):* Die hybride Form der Wissensvermittlung wirkt motivierend. Ein kompakter Inhalt wird in der hybriden Welt auf unterschiedlichere, kleinere Formate verteilt.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 10 (Held): Die Bereitschaft, sich digitale Inhalte anzueignen, ist eher gering ausgeprägt.
9. Anforderungen Wissensmanagement-system	<u>Unterkategorie 9.1: Investitionsbereitschaft:</u> *Interview 1 (Knodl):* 3 % vom Jahresumsatz. *Interview 2 (Basten*): 10–15 % vom Monatsumsatz kann in Wissensmanagement investiert werden. *Interview 3 (Veek):* Ein ganzer Arbeitstag kann dem Lernen in der Woche gewidmet werden. Monetär bedeutet dies einen finanziellen Einsatz von 20 % *(Anmerkung des Verfassers: Es ist offen, welche Referenzgröße zugrunde liegt).* *Interview 4 (Ulrich):* Es wurde in die Schaffung einer Stelle im Bereich Personalentwicklung investiert. Der Stelleninhaber kümmert sich auch um das Wissensmanagement. Es gibt zudem ein Budget für Sachkosten wie Bücher, aber auch für den Besuch von externen Seminaren. *Interview 5 (Schultheis):* Maximal 5 % vom Umsatz. *Interview 6 (Betscher):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 7 (Panagiotidis):* 20 % der Monatseinnahmen können in das Wissensmanagement investiert werden. *Interview 8 (Boorberg):* Das Geschäftsmodell des Unternehmens basiert nicht auf hoch komplexem Wissen. Wissen ist zwar notwendig, bringt aber nicht den Vorteil wie bei anderen Unternehmen. Es kann keine konkrete Summe oder Zeit genannt werden. *Interview 9 (Müller):* Jeder Franchisepartner muss eine Schulungspauschale an die Systemzentrale zahlen, damit diese zentrale Weiterbildungsmaßnahmen durchführen kann. *Interview 10 (Held):* Der Proband ist bereit, 100 % vom Umsatz zu investieren, wenn der Mehrwert und der Nutzen klar sind. <u>Unterkategorie 9.2: Verbesserungsbereitschaft</u> *Interview 1 (Knodl):* 3 % vom Jahresumsatz.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 2 (Basten): 10–12 Stunden in der Woche können MA der Verbesserung ihres Wissens widmen. Interview 3 (Veek): Keine belastbaren Aussagen. *Interview 4 (Ulrich):* Pro Tag können die Mitarbeiter eine Stunde lernen, also 5 Stunden in der Woche. *Interview 5 (Schultheis):* 10 % der Wochenarbeitszeit kann in das Lernen investiert werden. *Interview 6 (Betscher):* 1 Stunde pro Tag kann dem Lernen gewidmet werden. *Interview 7 (Panagiotidis):* 2–3 Stunden pro Monat können in Lernprozesse investiert werden. *Interview 8 (Boorberg):* Hier geht es dem Probanden darum, festzuhalten, dass im Unternehmen vorhandenes Wissen erst einmal transparent gemacht werden muss, ehe neues Wissen von außen hinzugefügt wird. In die Transparenz von vorhandenem Wissen kann auch Geld investiert werden. *Interview 9 (Müller):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 10 (Held):* Keine belastbaren Aussagen. <u>Unterkategorie 9.3: Erwartungen an ein Lern- & Wissens-managementsystem</u>: *Interview 1 (Knodl):* Es muss einfach und intuitiv nutzbar sein, es gibt bislang schon viele frei verfügbare Inhalte, hier muss ein etabliertes System „mithalten“ können. *Interview 2 (Basten*): Ein Wissensmanagementsystem sollte themenbezogene Praxisanwendungen beinhalten, vor allem im Bereich Verkauf. Generell sollte hier das Thema Persönlichkeitsentwicklung aufgegriffen werden, weil sich das auch positiv auf den Vertrieb auswirkt. *Interview 3 (Veek):* Keine belastbaren Aussagen.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 4 (Ulrich): Neben den fachlichen Inhalten sollten auch die Grundstrukturen in Bezug auf den Markt, den Wettbewerb sowie Marketing und Sales vermittelt werden. Dann in Richtung Personalführung, Personalverantwortung, Trainingsqualität. Aber auch gleichzeitig diese Wissensweitergabe, auch dieses Mentoring-Thema, hierzu zählt auch das Onboarding von neuen Mitarbeitern. 20 % sollten der reinen fachlichen Wissensvermittlung dienen, 80 % der außerfachlichen Wissensvermittlung in Form der zuvor genannten Aspekte. *Interview 5 (Schultheis):* Lernen muss Begeisterung auslösen, dies kann auch durch ein Zertifikat erfolgen. Dann sehen andere, dass sich der Lernerfolg gelohnt hat. *Interview 6 (Betscher):* Im Mittelpunkt sollte die Entwicklung der Persönlichkeit stehen, dies sollte einen Schwerpunkt der Weiterbildung darstellen. Zudem sollten die unterschiedlichen Lerntypen adressiert werden, also Personen, die allein lernen oder lieber in der Gruppe, digital oder in Präsenz. *Interview 7 (Panagiotidis):* Ein Wissensmanagementsystem sollte auf jeden Fall Tests und Wissensabfragen enthalten, diese können auch gerne online durchgeführt werden, zudem sollten Testkäufe simuliert werden können. *Interview 8 (Boorberg):* Mit der Größe des Unternehmens wächst auch die Komplexität der Prozesse. Hier muss ein Wissensmanagement-system Schritt halten. Die Handbücher, Leitfäden müssen nach Veränderungen zügig angepasst werden. *Interview 9 (Müller):* Keine belastbaren Aussagen. *Interview 10 (Held):* Fokus sollte auf der Entwicklung der Persönlichkeit liegen. <u>Unterkategorie 9.4: Idealtypisches Lernmanagement-System</u>:

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 1 (Knodl): Die Inhalte sollten über das hinausgehen, was durch eine freie Suche im Internet verfügbar ist, und sich von Mitbewerbern differenzieren. Implizites Wissen sollte vermittelt werden. *Interview 2 (Basten):* Es sollte die Möglichkeit der Speicherung von Wissen gegeben sein. Persönlichkeitsentwicklung ist genauso wichtig wie das Wissen über Trainingsmethoden. *Interview 3 (Veek):* Es sollten Möglichkeiten geschaffen werden, die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln, also der Bereich Soft-Skills. *Interview 4 (Ulrich):* Klare Prozessdokumentation zum Wissenstransfer über den jeweiligen Stand des Mitarbeiters. Der Prozess des Wissenstransfers (Lernpfade) muss für jeden MA klar ersichtlich sein. Zudem muss eine Kompetenzprofil hinterlegt werden, also welche Kompetenzen sind für die jeweilige Position notwendig und bis zu welchem Zeitpunkt sollten diese erworben werden? Auch eine Lernerfolgskontrolle sollte über das System möglich sein. *Interview 5 (Schultheis):* Zunächst muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass Wissen für den Erfolg des Unternehmens unabdingbar ist. Dann muss das implizite Wissen geteilt werden, hier sieht der Proband weniger die formale Dokumentation im Vordergrund, sondern vielmehr die Weiterempfehlung von Wissen. Dann muss das Wissen noch geteilt werden. Dann sollte talentbezogen vorgegangen werden. 80 % der Lerninhalte sollten fachbezogen sein, der Rest kann in die Persönlichkeitsentwicklung investiert werden, aber eben talentbezogen. Zudem sollte ein Wissensmanagementsystem in der Lage sein, formale Prozesse zu dokumentieren. *Interview 6 (Betscher):* Die Probandin sieht die Online Fitbox Acadamey als einen Prototypen für einen Wissensmanagementsystem an. Hier findet sich komprimiertes Wissen zu allen Themengebieten, die ein Studio benötigt, z. B. Training bei bestimmten Krankheiten, Ernährungshinweise. Vor allem sollte auch das Wissen aus anderen Studios bzw. von anderen Inhabern und den Mitarbeitern hier vorhanden sein. *Interview 7 (Panagiotidis):* Regelmäßige Schulungen, aktuelles Wissen und die Wiederholung der Standardaufgaben und Standardprozedere.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Zudem sollte ein Anreiz durch das System geschaffen werden, sich weiterzubilden, z. B. die Übernahme von zusätzlicher Verantwortung. *Interview 8 (Boorberg):* Ein Wissensmanagementsystem sollte hybride Lernformate ermöglichen, also einfach eine Mischung aus online und offline ermöglichen. Zudem sollte ein Wissensmanagementsystem unterschiedliche technische Möglichkeiten liefern, z. B. eine Meetingfunktion und eine Chatfunktion. Zudem sollten die Interaktion, der Austausch und das kollaborative Arbeiten gefördert werden. *Interview 9 (Müller):* Ein gutes Wissensmanagementsystem sollte in der Lage sein, sowohl berufsspezifische, fachliche Inhalte als auch Soft-Skills abbilden zu können. 60 % der Wissensvermittlung sollten den Soft-Skills, vor allem der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, gewidmet werden. Die Soft-Skills können dann direkt im Kundenkontakt geübt werden. *Interview 10 (Held):* Ein gutes Wissens- und Lernmanagementsystem sollte die Freude am Lernen vermitteln. <u>Unterkategorie 9.5: Lernzeiten</u> *Interview 1 (Knodl):* Freelancern sollte Zeit während der Tätigkeit eingeräumt werden, aber es wird auch die Bereitschaft unterstellt, sich privat weiterzubilden. *Interview 2 (Basten):* MA können sich in der Woche freie Lernblöcke aussuchen. Zudem sollten bei fitbox übergreifende Lernformate stattfinden, in denen sich die Lerner auch austauschen können, dies fördert den Wissenstransfer. *Interview 3 (Veek*): Lernen wird als Gesamtarrangement gesehen, daher werden keine bestimmten Lernzeiten vorgegeben. Lernen sollte in den Tagesablauf integriert werden. Hier kann der Lerner selbst entscheiden, wann und im besten Fall auch wie gelernt wird. Zudem sollten den Mitarbeitern Möglichkeiten geschaffen werden, informell einen Wissensaustausch vorzunehmen.

Kategorie	Wesentliche Erkenntnisse
	Interview 4 (Ulrich): Es gibt Lernblöcke, die fest in die Arbeitszeit integriert sind, es wird jedoch auch erwartet, dass die Mitarbeiter sich in der Freizeit weiterbilden. *Interview 5 (Schultheis):* Die aufgabenbezogenen Lernpfade sollten in der Arbeitszeit durchgeführt werden, der Rest, z. B. Persönlichkeitsentwicklung, kann auch in der Freizeit erledigt werden. Lernen sollte zu jeder Zeit möglich sein, sowohl online als auch offline. Zudem sollte die Begeisterung für das Lernen vorhanden sein, der Lernende sollte nicht das Gefühl haben, dass es sich um eine „Pflichtveranstaltung" handelt, die man jetzt absolvieren muss und wozu man eigentlich gar keine Lust hat. *Interview 6 (Betscher):* Es sollte in der Freizeit und in der Arbeitszeit gelernt werden. Während der Arbeitszeit sollten Lernfreiräume angeboten werden, also Zeitfenster, die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, um sich weiterzubilden. Generell sollte das Wissen dann auch angewendet werden, z. B. einen Workshop moderieren oder selbst referieren. Generell sollte das Wissen sofort angewendet werden, damit eine Verstetigung einsetzt. *Interview 7 (Panagiotidis):* Es sollten spezielle Lernzeiträume während der Arbeitszeit definiert werden. Zudem sollte die Möglichkeit geschaffen werden, auch in der Freizeit zu lernen. *Interview 8 (Boorberg):* Keine belastbare Aussage. *Interview 9 (Müller):* Lernzeit variiert mit dem Alter. Jüngeren MA muss mehr Zeit für Lernprozesse eingeräumt werden. Hier wird von der wöchentlichen Arbeitszeit ein bestimmter Prozentanteil für das Lernen reserviert. MA, die in Teilzeit arbeiten, müssen dann teilweise in der Freizeit lernen. *Interview 10 (Held):* Lernen sollten jederzeit möglich sein.

Tabelle 4: Ergebnisse der Experteninterviews

Im Rahmen der Interviews wurden zwei Fragen gestellt, die eine quantitative Auswertung ermöglichen. Hierbei handelt es sich um die Fragen zur Wichtigkeit und Präsenz verschiedener Wissensgebiete. Das Wissen über Kunden und deren

Bedürfnisse, über Trainingsmethoden und physiologische Zusammenhänge wird als sehr wichtig bewertet. Die Mittelwerte reichen von 4,8 bis 4,1.[3] Das Wissen über Nahrungsmittel weist einen Mittelwert von 3 auf, dieses Wissen scheint also nicht ganz so bedeutsam zu sein. Das Wissen über Normen und Gesetze wird mit 3,9 bewertet, das Wissen über Märkte und Wettbewerber mit 3,6. Bei der Frage, ob die zuvor genannten Wissensgebiete im Unternehmen präsent sind, zeigen sich mitunter deutliche Unterschiede. Die Präsenz von Wissen über Kunden und deren Bedürfnisse wird im Durchschnitt mit 3,8 bewertet[4]. Bei der Präsenz von Wissen über Trainingsmethoden wird ein Durchschnitt von 3,6 erzielt und bei dem vorhandenen Wissen über physiologische Zusammenhänge ein Durchschnitt von 3,4. Die Präsenz von Wissen über Nahrungsergänzungsmittel wird im Durchschnitt mit 2,9 bewertet, auch das Wissen über Normen und Gesetze scheint nicht sehr ausgeprägt zu sein. Hier wird ein Durchschnitt von 2,7 erzielt. Das Wissen über Märkte und Wettbewerber weist dann wieder einen höheren Durchschnittswert in Höhe von 3,3 auf. Insgesamt zeigt die Befragung an dieser Stelle, dass es an einigen Stellen noch Handlungsbedarf gibt. Hieraus lässt sich auch schon ein erster potenzieller Weiterbildungsbedarf bei den befragten Unternehmen ableiten, um die Kompetenzen weiter auszubauen.

3.7 Synopse der Ergebnisse

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse noch einmal verdichtet und mithilfe einiger Kernaussagen zusammengefasst werden. Dabei werden die geclusterten Antworten noch einmal betrachtet und es werden Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, die als Kernbotschaft interpretiert werden können.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Kernaussagen, die aus den Ergebnissen der Befragung abgeleitet werden können.

[3] Skala: 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig.
[4] Skala: 1 = ganz und gar nicht präsent bis 5 = sehr präsent.

Nr.	Inhalt der Kernaussage
1	Ein perfektes Wissensmanagementsystem gibt es bei den befragten Unternehmen nicht. Jedes Unternehmen verfolgt dabei jeweils unterschiedliche Ansätze, sodass sich insgesamt ein fragmentiertes Bild ergibt. Viele Unternehmen bedienen sich dabei zusammengesetzter Lösungen, ein ganzheitliches Wissensmanagementsystem existiert nicht.
2	Obwohl in allen Fitnessstudios die beschäftigten Mitarbeiter tendenziell aus der Generation Z bzw. den letzten Jahrgängen der Generation Y stammen, mit einer grundsätzlich hohen Affinität zu digitalen Geräten, bevorzugen die meisten Mitarbeiter Präsenzlernformate.
3	Alle befragten Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit den Themen Wissensvermittlung und Lernen. Der Grad der Professionalisierung unterscheidet sich jedoch teilweise deutlich.
4	Alle befragten Unternehmen sind bereit, Geld in das Wissensmanagement zu investieren, die Bereitschaft variiert jedoch auch sehr stark in den Unternehmen. Generell kann jedoch diagnostiziert werden, dass die Bedeutung und der Stellenwert der Ressource Wissen in den Unternehmen präsent sind.
5	Eine neue Form der Wissensvermittlung und des Wissenstransfers sind hybride Formen der Weiterbildung. Hier werden Online- und Offline-Formate kombiniert. Dabei werden E-Learnings als digitale Formate und Workshops und Seminare als Präsenzveranstaltungen innerhalb eines Lernpfades miteinander kombiniert. Diese Kombination schafft für den Lernenden ein neues Lernerlebnis.
6	Neben den fachlichen Inhalten legen die befragten Unternehmen auch Wert auf die Entwicklung der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters. Den Soft-Skills wird dabei vor allem im Rahmen der Kundenbetreuung (Training) und im Vertrieb eine hohe Bedeutung zugeordnet. Die befragten Unternehmen sehen hier einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.

Tabelle 5: Kernaussagen der Experteninterviews

Die Interviewbefragten spiegeln einen repräsentativen Durchschnitt der Fitness-studiobetreiber bzw. Franchise- und Lizenzunternehmen wider. Das Ergebnis unter-scheidet dabei nicht, ob es sich um Fitness im herkömmlichen Sinne handelt oder ein Personal Training mit EMS. Die Nähe zum Kunden oder auch die Aufgabenbandbreite in den unterschiedlichen Studioarten der Fitnessbranche, ist kein Indiz dafür, ob Lernen und Wissensaneignung unterschiedlich in der Wertschätzung der Angestellten liegt. Auch die Größe des Unternehmens spielt bei der Fragestellung, ob und wie Wissen im Unternehmen gesammelt, gespeichert und transportiert wird, keine Rolle. Im Gegenteil, bspw. das kleinste Unternehmen Bodyshape mit 9 Fitnessstudios kann

sehr wohl mit dem deutschen Marktführer clever-fit mit mehr als 450 Studios mithalten. Die Wege, um an das Ziel zu kommen unterscheiden sich. Das Ziel einer qualitativ hochwertigen Wissensvermittlung und -Anwendung ist aber bei beiden Unternehmen in hohem Maße gegeben.

4. Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden aus den vorherigen Ergebnissen Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese Handlungsempfehlungen können genutzt werden, um den Wissenstransfer und die Kompetenzentwicklung in der Fitnessbranche insgesamt zu verbessern.

4.1 Unternehmenskultur

Eine erste Voraussetzung für die Implementierung eines kompetenzorientierten Wissens- und Lernmanagementsystems ist die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur muss darauf ausgerichtet werden, dass der Informationsaustausch kultiviert wird. Erst eine offene Atmosphäre ermöglicht den Transfer von Wissen, vor allem des impliziten Wissens. Es müssen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gelegenheiten gegeben werden, Wissen zu präsentieren und zu veröffentlichen. Zudem darf es in den Unternehmen keine „Wahr-oder-Falsch-Kultur“ geben. Jede Form des Wissens ist erlaubt und kann das Unternehmen weiterentwickeln. Es muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anlass gegeben werden, sich ganz zwanglos über bestimmte Themenstellungen und Problematiken auszutauschen. Sie müssen erleben, dass es einfach und problemlos ist, Wissen zu verbreiten und zu diskutieren. Kapitel 2.2 hat gezeigt, dass Einstellung und Verhalten eng miteinander verbunden sind. Es sollte also zunächst darauf hingearbeitet werden, eine Einstellungsänderung oder -anpassung zu bewirken. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen affektiv abgeholt werden. Diese affektive Adressierung kann bspw. erfolgen, indem die Lernumgebung spielerische Ansätze

beinhaltet, Wissen auszutauschen. Zudem können informelle Anlässe geschaffen werden, um Wissen zu verbreiten, dies können bspw. Chatgruppen oder Foren sein.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist die Darlegung der Notwendigkeit des Wissensaustausches und des Wissenstransfers. Das Management muss also aufklären. Warum ist Wissenstransformation notwendig, welchen Mehrwert bringt diese Wissenstransformation für das Unternehmen? Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, dass bei Projekten, die sich rund um das Thema Lernen und Wissen in einer Unternehmung drehen, immer alle Parteien mit zu involvieren. Das Management, das i.d.R. für die Budgets verantwortlich ist und am besten Kenntnis hat, ob und welche strategischen Kooperationen zu beachten sind; die Personalentwicklung die einen umfassenden Überblick über die angebotenen internen und externen Seminare und Seminarleiter haben wird und letztendlich geeignete Personalvertreterinnen und -Vertreter, die gut entscheiden können, ob die angebotenen Aus- und Weiterbildungen auch ‚am Puls der Zeit' sind und das Lern- und Wissensangebot dann nicht nur stupide konsumiert wird, sondern erfolgreich umgesetzt werden kann.

Eine der entscheidenden Antworten auf die Frage, ob und wie implizites Wissen eines Unternehmens fassbar gemacht werden kann, geht auf das Prinzip ‚leading by example' zurück. Je mehr und häufiger der Vorgesetzte, das Führungsteam, die Inhaberin bzw. der Inhaber sein Wissen nicht nur verbal teilt, sondern vielmehr dies auch in Handbüchern und Lernunterlagen, idealerweise digital speichert und verteilt, wird es zu einer Unternehmenskultur, dass die Angestellten folgen und es ihnen gleich machen. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen die Kompetenzen der Angestellten in hohem Maße fordert und fördert.

4.2 Technisch-didaktische Voraussetzungen

Eine weitere Voraussetzung ist die technische Infrastruktur. Die Interviews haben gezeigt, dass die befragten Unternehmen kein einheitliches Wissensmanagement-system einsetzen. Es herrscht eine Vielfalt an unterschiedlichen Lösungen, die nebeneinander und parallel genutzt werden. Einige der befragten Unternehmen haben eine Intranet-Lösung, mit deren Hilfe Ansätze eines Wissensmanagements verfolgt

werden. Es ist allerdings festzustellen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedliche Anwendungen und Tools nutzen müssen. Jeder Wechsel auf ein neues Medium ist mit Herausforderungen verbunden. Die Ausführungen in Kapitel 2.3 haben gezeigt, dass technische Oberflächen genutzt werden, wenn eine Form der kognitiven Kontrolle vorliegt. Daher sollte ein besonderer Schwerpunkt auf der Navigationsfreundlichkeit und der leichten Orientierung und Bedienbarkeit liegen. Es kann an dieser Stelle die Empfehlung ausgesprochen werden, dass ein einheitliches Wissens-Lernmanagementsystem angeschafft wird. Hier kann auf einen der bekannten Anbieter wie Confluence, Jive und Jammer zurückgegriffen werden. Das Wissensmanagement- und Lernmanagementsystem sollte dabei unterschiedliche Möglichkeiten der Interaktion beinhalten, z. B. Chats, Blogs, Wikis, Gruppenarbeitsräume. Es muss die Möglichkeit geschaffen werden, Wissen auch spontan anzureichern, z. B. indem eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter einen Artikel, der gerade recherchiert wurde, in einen Bereich hochlädt.

Denkbar ist an dieser Stelle auch ein virtuelles Studio, in dem der Lerner verschiedene Aufgaben absolvieren muss. Die Aufgaben sollten dabei fachliche und außerfachliche Inhalte wie Soft-Skills beinhalten. Dem Lerner können innerhalb des Studios verschiedene Stationen präsentiert werden, an den unterschiedlichen Aufgaben zu absolvieren sind, die unterschiedliche Kompetenzen adressieren. Nach erfolgreicher Absolvierung der Aufgaben erhält der Lerner dann ein Zertifikat, das entweder nach einer gewissen Zeit erneuert werden muss oder eine Reihenfolge von Zertifikaten, die aufeinander aufbauen, damit das Lernen ein kontinuierlicher Prozess bleibt.

Um den informellen Wissensaustausch zu fördern, sollte die Projektarbeit gestärkt werden. Innerhalb von Projekten findet ein intensiver Austausch über die Problemstellung statt. Dieser Austausch erzeugt implizites Wissen, daher sollte jedes Projekt mit einer Projektreflektion enden. Die wichtigsten Erkenntnisse, Erfahrungen, Lessons-Learned sollten dokumentiert werden. Insgesamt sollte ein Wissens- und Lernmanagementsystem unterschiedliche Arten von Wissen, im Sinne von Kapitel 2.1, adressieren. Das Wissens- und Lernmanagementsystem sollte zudem den Dienst-leistungscharakter, im Sinne von Kapitel 2.5, adressieren. Der Kunde sollte im Mittel-

punkt stehen und es sollten verschiedene Lernszenarien geschaffen werden, die Kunden und den Kundenintegrationsprozess in den Mittelpunkt stellen.

5. Fazit

In diesem Kapitel sollen die Forschungsfragen beantwortet werden. Die Beantwortung der Forschungsfragen stellt gleichzeitig das Fazit der Masterthesis dar.

1. Theoretische Forschungsfragen

1.1 Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Mitarbeiter digitale Formate im Rahmen der Weiterbildung nutzen?

Die Nutzung von digitalen Formaten ist im Wesentlichen von der Leichtigkeit der Nutzung abhängig. Die Lernenden müssen sich leicht und problemlos durch die Oberfläche navigieren können. Die Inhalte müssen sich intuitiv erschließen und die Bearbeitung der Aufgaben muss problemlos erfolgen können.

1.2 Welche Veränderungen muss ein Unternehmen herbeiführen, um digitale Lerninhalte zu etablieren?

Digitale Weiterbildungsinhalte sind in der Fitnessbranche aktuell weniger gefragt. Es werden Präsenzformate bevorzugt, da hier der Zugang zum Inhalt und der Austausch mit anderen Lernern leichter erfolgen kann. Digitale Inhalte wirken oft abstrakt und es fehlt der persönliche Austausch. Digitale Inhalte müssen dabei so aufbereitet werden, dass die Authentizität gewährleistet ist und der Lerner das Gefühl hat, sich nicht in einem distanzierten Format zu bewegen.

2. Empirische Forschungsfragen

2.1 Welche Formen der Wissensvermittlung werden bei den befragten Fitnessstudios aktuell genutzt?

Aus den zuvor genannten Gründen werden Präsenzformate bevorzugt, da hier der persönliche, interaktive Austausch gewährleistet ist. Hier können jedoch auch hybride Formate einen Mehrwert schaffen, indem Online und Offline-Inhalte kombiniert werden.

2.2 Welche Barrieren sehen die Inhaber der Fitnessstudios im Rahmen des Wissenstransfers bei den Mitarbeitern?

Eine Mehrheit der befragten Probanden arbeitet in Unternehmen, die als Franchise- oder Lizenzgeber fungieren. Die Stakeholder agieren als selbstständige Unternehmer und haben daher Hemmungen, Wissen an andere Stakeholder weiterzugeben. Diese Barriere konnte auch durch die Experteninterviews nicht gelöst werden.

2.3 Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter heute haben, um die unterschiedlichen Kundentypen adäquat beraten zu können?

Mitarbeiter in Fitnessstudios müssen heute vielfältige Kompetenzen vorweisen können. Neben den fachlichen Kenntnissen (Trainingsmethoden, physiologische Zusammenhänge, Ernährung) sind auch verstärkt Soft-Skills in Form der Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und betriebswirtschaftliche Kenntnisse wie Vertrieb, Marketing, Kundenorientierung notwendig.

2.4 Welchen Stellenwert haben digitale Lerninhalte im Rahmen der Weiterbildung?

Digitale Lerninhalte gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Corona-Pandemie fungiert an dieser Stelle als eine Art „Booster“. Digitale Inhalte rücken dabei stärker in den Fokus. Die Herausforderung besteht darin, digitale Lerninhalte und Präsenzformate geschickt miteinander zu kombinieren. Die hybride Form der Wissensvermittlung und des Wissenstransfers ist dabei eine der zukünftigen Herausforderungen. Im Rahmen dieser hybriden Wissensvermittlung müssen Online- und Offline-Inhalte so aufeinander abgestimmt werden, dass für die Mitarbeiter ein Lernpfad und ein Wissenszuwachs erkennbar wird. In der Kombination wäre somit denkbar, dass ein Online Kurs als Vorbereitung für das Präsenzseminar absolviert

werden muss. Mit einem vorbereitenden Test könnte somit die Zugangsvoraussetzung für das Präsenzseminar erteilt werden. Des Weiteren kann aus dem digitalen Lerninhalt eine vorzubereitende Projektarbeit vergeben werden. In dem Präsenzseminar werden dann die theoretischen Inhalte vertieft und ggfs. mit praktischen Elementen angereichert. Darauf kann bspw. nach ein paar Tagen oder Wochen der Umsetzung in die Praxis ein Online Test folgen, der mit einem Zertifikat, einer Lizenz oder ähnlichem abschließt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die erworbenen Kenntnisse und/oder Kompetenzen bescheinigt.

6. Literaturverzeichnis

Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchinson, *A Handbook of Social Psychology* (S. 798-844). Worchester: Clark University Press.

Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453–474.

Bennett, M., & Lemoine, G. (2014). What a difference a word makes Understandig threats to perform in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, 311–317.

Bitner, M. J. Faranda, W. T., Hubbert, A. R. & Zeithaml, V. (1997): Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 93–205.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß –. das Praxisbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y. (2018): *The SAGE Handbook Of Qualitative Research*. 5. Auflage, SAGE, Thousand Oaks

Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.

EMS-Studie (2017). EMS Studie 2017, abgerufen unter https: & & www.ems-training.de & assets & doc & EMS-Studie-2017.pdf, am 05.04.2017.

Engelhardt, W., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte – ein Ansatz zu Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45 (5), 395-426.

Felser, G. (2015). *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. Berlin: Springer.

Firestone, J., & McElroy, M. (2005). Doing Knowledge Management. *The Learning Organization*, 12(2), 189-212.

Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3 Aufl.). München: Oldenbourg.

Friese, A. (2017): *Öffentlichkeitsarbeit und Strategien der Verkaufsförderung*, Hamburg.

GIM Relevance Counts (2018). *Germany in Motion – Studie zu Fitness, Sport, Typologie*.

Goldenstein, J. & Hunoldt, M. & Walgenbach, P. (2018): *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften*. SpringerGabler, Wiesbaden.

Helfrich, H. (2016): *Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler*. SpringerGabler, Wiesbaden.

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hilke, W. (1989). Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketings. In: Hilke, W. (Hrsg.:) *Dienstleistungs-Marketin*g (S. 5-44)., Wiesbaden: Gabler.

Hopf, C. (2005). Qualitative Interviews: Ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung – ein Handbuch* (S. 349–360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Howe, K.R. (1988): *Against the Quantitative-Qualitative Incompatibility Thesis or Dogmas Die Hard* in: Educational Researcher, 17 (8); S. 10–16.

Kenning, P. (2002). *Customer Trust Management – ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhand*el. Wiesbaden: Gabler

Kleinaltenkamp, M. (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement (S. 31-52). Wiesbaden: Gabler.

Kluge, A. & Schilling, J. (2006). *Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie*. Göttingen: Hogrefe.

Kromrey, H. & Roose, J. & Strübing, J. (2016): *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ interpretativer Perspektive*. 13. Auflage, UKV, Konstanz und München

Lauer, T. (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin: Springer

Liebermeister, B. (2019). *Ein Digital Leader werden*, abgerufen unter https: & & www.bodymedia.de & themen & management & ein-digital-leader-werden.html, am 20.07.2020.

Lucke, D. (1995). *Akzeptanz. Legitimität in der "Abstimmungsgesellschaft"*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage, Beltz, Weinheim.

Mayring, P. (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 6. Auflage, Beltz, Weinheim.

McElroy, M., & Firestone, J. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. Burlington. Butterworth-Heinemann.

Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: SpringerGabler.

Neumaier, M. (2010). *Vertrauen im Entscheidungsprozess – Der Einfluss unbewusster Prozesse im Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Gabler.

North, K. (2002). *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Petty, R., & Cacioppo, J. (1986). *Communication and Persuasion*. New York: Springer.

Popper, K-R. (1966). *Die Logik der Forschung*. 2. Auflage, Mohr & Siebeck, Tübingen.

Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung*. München: Oldenbourg.

Riesenhuber, F. (2009): *Großzahlige, empirische Forschung* in: Albers, S. & Klapper, D. & Konradt, U. & Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. Gabler, Wiesbaden, S. 1–16.

Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr + Siebeck.

Rosenberg, M., & Hovland, C. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. In M. Rosenberg, *Attitudes, organization and change* (S. 112-163). New Haven: Yale University Press.

Siemens (2006): global summit 2006:technology connected futures, abgerufen unter http://www.mmiweb.org.uk/egyptianteachers/site/downloads/Siemens_2006.pdf, am 20.07.2020.

Wolff, Ch. (2017 & 1743). *Jus naturae: methodo scientifica pertractatum*, Teil 4, In: Thomann, M. (Hrsg.): Gesammelte Lateinische Schriften, Band 20, Hildesheim: Georg Olms.

Wichert, J. (o. J.). *Definition Einstellung*. Abgerufen unter https: & & wirtschaftslexikon.gabler.de & definition & einstellung-34889?redirectedfrom=36226#head1, am 15.07.2020.

Wübbenhorst, K. (o. J.): *Definition theoretisches Konstrukt*. Abgerufen unter https: & & wirtschaftslexikon.gabler.de & definition & theoretisches-konstrukt-47720, am 20.08.2020.

Venkatesh, V. & Morris, M. G. & Davis, Gordon B. & D. Fred D. (2003): User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. In: MIS Quarterly, Vol. 27(3), S. 425–478.

Zucker, B., & Schmitz, C. (2003). *Wissensmanagement: Schnelles Lernen im Unternehmen*. Berlin: Metropolitan.

Anhang 1: Leitfragen-Experteninterview

1. Themenblock: Angaben zur Person

1.1 Name:

1.2 Alter:

1.3 Tätigkeit im Unternehmen:

1.4 Wie oft und ich welchem Umfang haben Sie sich in der Vergangenheit mit den Themen Lernen, Wissenserwerb und Wissensweitergabe beschäftigt?

2. Themenblock: Wissensquellen und Wissensdomänen

2.1 Bitte beschreiben Sie, welche Weiterbildungsmöglichkeiten aktuell von Ihrem Unternehmen angeboten werden.

2.2 Wie werden diese Angebote aktuell durch die Mitarbeiter genutzt?

2.3 Wissen Sie, wie die Mitarbeiter die Angebote und deren Nutzung bewerten? Also wie zufrieden sind sie mit dem Angebot?

2.4 Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung und bewerten sie auf einer Skala von 1 – 5. 1 bedeutet gar nicht wichtig, 5 bedeutet sehr wichtig. Wie bewerten Sie die Wichtigkeit der folgenden Wissensgebiete?

2.4.1 Wissen über den Kunden und dessen Bedürfnisse.

2.4.2 Wissen über Trainingsmethoden.

2.4.3 Wissen über physiologische Zusammenhänge.

2.4.4 Wissen über Nahrungsergänzungsmittel.

2.4.5 Wissen über Normen und Gesetze im Zusammenhang mit Personal Training.

2.4.6 Wissen über Märkte und Wettbewerber.

2.5 Bitten nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung und bewerten Sie auf einer Skala von 1 – 5. 1 bedeutet ist aktuell nicht verfügbar, 5 bedeutet ist aktuell sehr präsent. Wie präsent sind die Wissensgebiete bei Ihren Mitarbeitern?

2.5.1 Wissen über den Kunden und dessen Bedürfnisse.

2.5.2 Wissen über Trainingsmethoden.

2.5.3 Wissen über physiologische Zusammenhänge.

2.5.4 Wissen über Nahrungsergänzungsmittel.

2.5.5 Wissen über Normen und Gesetze im Zusammenhang mit Personal Training.

2.5.6 Wissen über Märkte und Wettbewerber.

3. Themenblock: Wissenserwerb

3.1 Welche Lernformen bevorzugen die Mitarbeiter? (Präsenztraining, digitale Selbstlernformate, Hybrid-Schulungen).

3.2 Wie wird Wissen aktuell im Unternehmen erzeugt? Welche Lernformen und Lernformate werden angeboten?

3.3 Bei Wissen könnten unterschiedliche Arten unterschieden werden. Es gibt explizites Wissen, dass man sich aneignen kann, z.B. durch ein Selbststudium oder durch ein Präsenztraining. Es gibt jedoch auch implizites Wissen, dass durch Erfahrungen der Mitarbeiter im operativen Geschäft entsteht. Hierzu ein Beispiel:

Ein Studioinhaber kann sich in Marketingthemen weiterbilden. Dort lernt der Studioinhaber, dass es unterschiedliche Kundentypen gibt und er lernt die in der Theorie unterstellten unterschiedlichen Einteilungen kennen, dies wäre explizites Wissen. Durch die langjährige Erfahrung im Rahmen der Trainingsarbeit vor Ort kann der Studioinhaber auch Wissen über die unterschiedlichen Kundentypen erlangen und kann aufgrund der Erfahrungen eine eigene Klassifikation von Kunden erstellen.

Implizites Wissen ist oft in den Köpfen verankert und nicht dokumentiert.

3.3.1 Wie hoch schätzen Sie den Anteil an explizitem Wissen in Ihrem Unternehmen ein?

3.3.2 Wie hoch schätzen Sie den Anteil an implizitem Wissen in Ihrem Unternehmen ein?

3.3.3 Welche Möglichkeiten sehen Sie derzeit, das implizites Wissen nicht nur gesteigert, sondern auch innerhalb des Betriebes effizient weitergegeben wird?

4. Themenblock: Wissenstransfer

4.1 Wie wird Wissen heute im Unternehmen ‚gespeichert'? Wo wird das Wissen abgelegt? Ist das Wissen für jeden zugänglich?

4.2 Wie beurteilen Sie insgesamt den Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen?

4.3 Welche Maßnahmen werden schon heute ergriffen, um implizites Wissen zu dokumentieren?

5. Themenblock: Wissen verteilen

5.1 Tauschen sich die Mitarbeiter über ihre Lernfragen und Lernerfolge aus? Wenn ja, bitte beschreiben Sie, wie sich dieser Transfer vollzieht.

5.2 Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiter ein, erworbenes Wissen an andere weiterzugeben?

5.3 Ist es im Unternehmen transparent, welche Mitarbeiter über welches Wissen verfügen?

6. Themenblock: Wissen anwenden

6.1 Wird das im Unternehmen vorhandene Wissen im Arbeitsalltag, z.B. Lösen von Aufgaben, genutzt? Wenn ja, wie und falls nein, warum nicht.

6.2 Gibt es in Ihrem Unternehmen Projektarbeit, z.B. Einführung neuer Betreuungskonzepte, Anschaffung neuer Software, wie z.B. CRM etc. Wenn ja: Werden Erfahrungen, die in den vergangenen Projekten gewonnen worden sind, in neuen Projekten gezielt genutzt? Wenn nein: Woran kann es liegen, dass die Erfahrungen nicht genutzt werden?

7. Themenblock: Technische Unterstützung des Lern- und Transferprozesses

7.1 Wie und in welcher Form werden Sie aktuell durch die vorhandenen IT-Systeme in Ihrer Wissensmanagement-Arbeit unterstützt?

7.2 Wie zufrieden sind sie mit der Qualität des Wissen?
- Quantität
- Aktualität
- Vollständigkeit
- Zuverlässigkeit

7.3 (Studioinhaber): Werden Sie durch eine Systemzentrale, z.B. Franchisegeber im Wissensmanagement unterstützt? Wenn ja, wie?

7.4 Wenn Sie einen Wunsch frei hätten und sich das perfekte Wissensmanagementsystem aussuchen dürften, was würde dieses beinhalten?

7.5 (Geschäftsführer): In welcher Form unterstützen Sie ihre Franchise-/Lizenzpartner beim Wissensmanagement. Welche Systeme oder Schulungsmaßnahmen werden angeboten?

7.6 Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würde Sie sich von Ihren Franchise-/ Lizenzpartnern bzw. Mitarbeitern in Bezug auf die Nutzung von Wissensmanagementsystemen erwünschen?

8. Themenblock: Mitarbeiterkompetenzen

8.1 Wie werden die Mitarbeiter in Bezug auf die Erledigung Ihrer Aufgaben geschult? Werden die Kompetenzen weiterentwickelt, um den Aufgaben gerecht zu werden?

8.2 Sind die Kompetenzanforderungen der Mitarbeiter ausreichend transparent? Weiß jeder Mitarbeiter, welche Anforderungen an ihn gestellt werden und welche Kompetenzen er haben muss?

8.3 Wie sieht es mit den digitalen Kompetenzen aus? Sind die Mitarbeiter in der Lage Lernplattformen zu nutzen und in der Oberfläche zu navigieren?

8.4 Wie hoch ist die Motivation zum Lernen generell? Sehen Sie einen Unterschied ob die Nachfrage nach offline / online Lernangeboten abweicht?

8.5 Wie schätzen Sie die Motivation der Mitarbeiter ein, sich digitale Lerninhalte selbst anzueignen?

9. Themenbereich: Anforderungen an ein Wissensmanagement-System

9.1 Wie und in welcher Art und Weise kann das Lern- und Wissensmanagement verbessert werden? Denken Sie dabei bitte auch an die Aspekte: a) Budget, b) Zeitraum, c) Erwartungen der Lerner.

9.2 Wie stellen Sie sich ein idealtypisches Lern- und Wissensmanagement vor?

9.2.1 Was sollen die Mitarbeiter lernen?

9.2.2 Wie sollen die Mitarbeiter lernen?

9.2.3 Wann sollen die Mitarbeiter lernen? Freizeit, Arbeitszeit, spezielle Lernfreiräume.

9.2.4 Welche Formen des Transfers sollten angewendet werden?

9.2.5 Wie und in welcher Form sollen sich die Mitarbeiter über Lerninhalte und deren Anwendung austauschen?

Anhang 2: Kategorien-Schema

Nummer	Kategorie	Kontext
1	Angaben zur Person	Zur Klärung und Darstellung des Expertenstatus
2	Wissensquellen und Wissen-domänen in Unternehmen	Welches Wissen wird als notwendig angesehen und in welcher Menge ist Wissen verfügbar
3	Wissenserwerb	Wie wird Wissen erzeugt und welche Arten des Wissens dominieren
4	Wissenstransfer	Wie wird Wissen dokumentiert und gespeichert
5	Wissen verteilen	Was geschieht mit vorhandenem Wissen in dem Unternehmen
6	Wissen anwenden	Wie kommt es zur Umsetzung von erworbenem Wissen
7	Technische Unterstützung des Lern- und Transferprozesses	Welche Anforderungen werden an ein Wissensmanagementsystem gestellt
8	Mitarbeiterkompetenzen	Was geschieht mit Wissen auf der Ebene der Angestellten
9	Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem	Wie, wann und was sind die Anforderungen, dass Wissen von Angestellten erworben und genutzt werden