

Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz eines innovativen Schulungskonzepts für Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen

Masterarbeit

Eingereicht von: **Mario Brettbacher, BA**

Matrikelnummer: 0051905449

im Fachhochschul-Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik
der Ferdinand Porsche FernFH GmbH

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

Betreuung und Beurteilung: FH-Doz. Mag.^a Doris Perg

Zweitgutachten: Mag. Dr. Hannes Jöchlinger

Wiener Neustadt, Mai 2024

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.
3. dass die vorliegende Fassung der Arbeit mit der eingereichten elektronischen Version in allen Teilen übereinstimmt.

St. Georgen an der Gusen, 20.05.2024

Unterschrift

Kurzzusammenfassung: Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz eines innovativen Schulungskonzepts für Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen

Die digitale Transformation hat die Finanzbranche grundlegend verändert und dadurch zusätzliche Verantwortlichkeiten für Bereichsadministrator*innen geschaffen. Diese Masterarbeit verfolgt das Ziel, ein innovatives Schulungskonzept zu entwickeln und zu evaluieren, um Wissenslücken zu schließen, die Effektivität der Bereichsadministrator*innen zu steigern und die Zusammenarbeit zu fördern. Dabei wird der Design Science Research-Ansatz angewendet, um ein praxisorientiertes Lösungskonzept zu gestalten. Die Forschungsfrage lautet: "Inwieweit trägt ein Design Science Research basiertes Schulungskonzept zur Wissensvermittlung, Effizienzsteigerung und Verbesserung der Zusammenarbeit von Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen bei?"

Die methodische Vorgehensweise umfasst eine umfangreiche Literaturrecherche zu Themen wie Massive Open Online Courses, Erklärvideos, Gamification und mehr. Ein entwickeltes Schulungskonzept wird in einer Pilotphase implementiert und getestet, wobei qualitative Interviews mit den Bereichsadministrator*innen durchgeführt werden. Die Kombination dieser Methoden ermöglicht eine umfassende Evaluation des Schulungskonzepts.

Die Arbeit trägt zur Schließung der Forschungslücke hinsichtlich der Auswirkungen von Schulungskonzepten auf Wissensvermittlung, Effizienzsteigerung und Zusammenarbeit in der Finanzbranche bei und bietet praktische Erkenntnisse zur Unterstützung von Bereichsadministrator*innen in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

Schlagwörter:

Digitale Transformation, Schulungskonzept, Design Science Research, Finanzbranche, Wissensvermittlung, Zusammenarbeit

Abstract: Evaluating the effectiveness and efficiency of an innovative training concept for area administrators in a financial company

Digital transformation has fundamentally changed the financial industry and created additional responsibilities for IT administrators. The aim of this master's thesis is to develop and evaluate an innovative training concept in order to close knowledge gaps, increase the effectiveness of department administrators and promote collaboration. The design science research approach is used to create a practice-oriented solution concept.

The research question is: "To what extent does a design science research-based training concept contribute to the transfer of knowledge, increased efficiency and improved collaboration between department administrators in a financial company?"

The methodological approach includes extensive literature research on topics such as massive open online courses, explanatory videos, gamification and more. A developed training concept is implemented and tested in a pilot phase, with qualitative interviews being carried out with the area administrators. The combination of these methods enables a comprehensive evaluation of the training concept.

This thesis contributes to gather insights concerning the effects of training concepts on knowledge transfer, increased efficiency and collaboration in the financial industry and offers insights to support department administrators in a changing work environment.

Keywords:

Digital transformation, training concept, Design Science Research, financial sector, knowledge transfer, collaboration

Danksagung

Ich möchte an dieser Stelle meinen herzlichen Dank an all jene ausdrücken, die mich während meines Studiums und des Verfassens meiner Masterarbeit unterstützt haben.

Insbesondere möchte ich meiner Betreuerin, Frau FH-Doz. Mag.^a Doris Perg, meinen tiefen Dank aussprechen. Ihre wertvollen Tipps, die raschen Rückmeldungen und ihre Geduld haben mich während der Arbeit und beim Einhalten aller Deadlines maßgeblich unterstützt.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Arbeitskolleg*innen bedanken, die mir speziell in der Endphase eine große Hilfe waren und mich stets unterstützt haben. Besonderer Dank gilt meiner Kollegin, Frau Mag. Christiane P., die wertvollen Input für die Umsetzung dieser Arbeit geleistet hat.

Der größte Dank gebührt jedoch meiner besseren Hälfte, meiner Familie und meinen Freunden. Ihre Unterstützung und ermutigenden Worte haben einen unverzichtbaren Beitrag zum Erreichen meiner Ziele geleistet.

Abschließend bedanken möchte ich mich noch bei meinen Studienkolleg*innen, insbesondere bei meiner Lerngruppe, welche immer eine große Stütze waren und mit Rat und Tat zur Seite standen – vielen DANK!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Zielsetzung.....	1
1.3	Forschungsfrage	2
1.4	Methodische Vorgehensweise.....	2
1.5	Aufbau	4
2	Design Science Research	5
2.1	Herkunft	5
2.2	Artefakte und Design	6
2.2.1	Design Thinking vs. Design Science	9
2.3	Vorgehensmodelle.....	9
2.4	Zyklen	13
3	Lernmethoden und Bildungskonzepte	16
3.1	Massive Open Online Course	16
3.2	User Generated Content	18
3.3	Gamification	20
3.4	Microlearning	24
3.5	Working Out Loud.....	28
3.6	Agiles Lernen.....	32
3.7	70-20-10-Modell.....	36
3.8	Medienkompetenz.....	37

3.9	Erklärvideos	39
3.9.1	Storytelling	41
3.10	Wissensmanagement.....	42
4	Schulungskonzept.....	45
4.1	Einleitung	45
4.2	Forschungsprozess.....	46
4.3	Artefakt.....	48
4.3.1	Messung Artefakt	50
4.4	Hypothesen	50
5	Forschungsdesign	52
5.1	Vorgehensweise	52
5.2	Interviews	53
5.2.1	Interviewleitfaden	55
5.2.2	Einwilligungserklärung.....	57
6	Empirische Überprüfung.....	58
6.1	Durchführung Interviews.....	58
6.2	Transkription.....	59
6.3	Inhaltsanalyse (Kodierung).....	60
6.4	Interviewergebnisse	64
6.4.1	Bereichsadministrator*innen.....	64
6.4.2	Expert*innen	70
7	Diskussion.....	74
7.1	Beantwortung Forschungsfrage.....	76

7.2	Limitationen	80
7.3	Gütekriterien	80
7.4	Qualitätskriterien.....	81
8	Fazit	83
8.1	Ausblick	83
9	Literaturverzeichnis	85
10	Abbildungsverzeichnis	89
11	Tabellenverzeichnis.....	91
12	Abkürzungsverzeichnis	92
Anhang A – Interviewleitfaden		1
Anhang B – Einwilligungserklärung.....		3
Anhang C – Kategorisierung Transkripte		4

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die digitale Transformation in der Finanzbranche erfordert von Mitarbeiter*innen neue Kompetenzen. Sie übernehmen Aufgaben, die ihr Fachwissen erweitern. Eine Schlüsselrolle nehmen hierbei die Bereichsadministrator*innen ein, die für die effiziente Durchführung von administrativen Tätigkeiten innerhalb ihrer Organisationseinheiten verantwortlich sind. Die Verantwortung der Institutsadministrator*innen ist es, die Bereichsadministrator*innen in ihren täglichen Aufgaben zu unterstützen und sicherzustellen, dass sie über das notwendige Wissen und die Fähigkeiten verfügen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Im Laufe der Zeit wurde von den Institutsadministrator*innen jedoch festgestellt, dass es auf unterschiedlichen Ebenen Wissenslücken gibt, die sich negativ auf die Qualität der Arbeit der Kolleg*innen auswirken können. Diese Masterarbeit setzt sich zum Ziel, ein innovatives Schulungskonzept zu entwickeln, das dazu beiträgt, diese Wissenslücken zu schließen, die Effektivität der Bereichsadministrator*innen zu steigern und die Zusammenarbeit zu fördern.

Die Arbeit setzt dabei auf den Ansatz des Design Science Research, das den spezifischen Anforderungen der Bereichsadministrator*innen gerecht wird. Durch die Durchführung einer Pilotphase können Erkenntnisse über dessen Wirksamkeit, Effektivität und Praktikabilität gewonnen werden.

Das Schulungskonzept soll durch den Einsatz moderner Technologien das volle Potenzial ausschöpfen, womit es einen Teil zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt.

1.2 Zielsetzung

Das konkrete Arbeitsziel der Masterarbeit besteht darin, die Effektivität der Schulung zu erhöhen, Wissenslücken zu schließen und die Zusammenarbeit der Teilnehmenden zu fördern. Dabei liegt der Fokus auf der Nutzung moderner Technologien und Collaboration-Tools, wie zum Beispiel Atlassian Confluence, Microsoft Teams und Forms, um eine

interaktive und kollaborative Lernumgebung zu schaffen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Evaluierung des entwickelten Schulungskonzepts. Hierzu wird eine Pilotphase durchgeführt, in der das Konzept mit einer ausgewählten Gruppe von Bereichsadministrator*innen getestet wird.

Die Auswirkungen eines innovativen Schulungskonzepts, das auf Design Science Research basiert und auf die Bedürfnisse von Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen abgestimmt ist, wurden bisher noch nicht umfassend untersucht. Insbesondere gibt es eine Lücke in Bezug auf die Wirksamkeit des Konzepts bei der Wissensvermittlung, der Effizienzsteigerung und der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Bereichsadministrator*innen.

Die bisherige Literatur zu den einzelnen Aspekten des Schulungskonzepts bietet zwar theoretische Grundlagen und Fallbeispiele, jedoch fehlen umfassende empirische Studien, die die konkreten Auswirkungen eines solchen Schulungskonzepts auf die Zielsetzungen (Wissensvermittlung, Effizienzsteigerung und Zusammenarbeit) evaluieren.

1.3 Forschungsfrage

Die zu beantwortende wissenschaftliche Forschungsfrage dieser Masterarbeit lautet:

"Inwieweit trägt ein Design Science Research basiertes Schulungskonzept zur Wissensvermittlung, Effizienzsteigerung und Verbesserung der Zusammenarbeit von Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen bei?"

1.4 Methodische Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise umfasst verschiedene Methoden, um ein umfassendes Verständnis der Wirksamkeit und des Nutzens des Konzepts zu gewinnen. Folgende Methoden werden dabei eingesetzt:

Design Science Research: Der Forschungsprozess orientiert sich an den Prinzipien des Design Science Research (DSR), bei dem ein innovatives Schulungskonzept entwickelt, implementiert und evaluiert wird. Der Schwerpunkt liegt auf der Schaffung einer

praxisorientierten Lösung für das identifizierte Problem der Bereichsadministrator*innen und der Beurteilung ihrer Effektivität.

Literaturrecherche: Eine Literaturrecherche wird durchgeführt, um den aktuellen Stand der Forschung zu den einzelnen Komponenten zu erfassen. Diese dient als theoretischer Rahmen und als Grundlage für die Entwicklung und Evaluation des Schulungskonzepts. Folgende Themen werden beleuchtet:

- Massive Open Online Courses (MOOC)
- User Generated Content
- Gamification
- Microlearning
- Working Out Loud (WOL)
- Agiles Lernen
- 70-20-10 Modell
- Medienkompetenz
- Erklärvideos
- Wissensmanagement

Pilotphase: Das entwickelte Schulungskonzept wird in einer Pilotphase implementiert und getestet. Die Durchführung der Schulung und die Reaktionen der Teilnehmer*innen werden beobachtet und erfasst, um die Wirksamkeit des Konzepts zu bewerten.

Interviews: Qualitative Interviews werden mit den Bereichsadministrator*innen durchgeführt, um ihre Bedürfnisse, Herausforderungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit der aktuellen Situation zu verstehen. Die Interviews helfen dabei, Einblicke und tiefergehendes Verständnis für die spezifischen Anforderungen und Erwartungen der Zielgruppe zu gewinnen. Feedback der Teilnehmer*innen wird gesammelt, um weitere Anpassungen und Verbesserungen des Konzepts vorzunehmen.

Die Kombination dieser Methoden ermöglicht es, ein umfassendes Bild von der **Wirksamkeit und dem Nutzen** des Schulungskonzepts für die Bereichsadministrator*innen zu erhalten. Durch die Verknüpfung von Design Science Research, Literaturrecherche, Interviews und einer Pilotphase wird eine fundierte und praxisorientierte Evaluation des Schulungskonzepts ermöglicht.

1.5 Aufbau

Die vorliegende Arbeit teilt sich in sechs Kapiteln auf. Das erste Kapitel (Einleitung) beschreibt die Ausgangssituation, die Zielsetzung samt wissenschaftlicher Forschungsfrage und der methodischen Vorgehensweise für dessen Beantwortung. In Kapitel Zwei wird der Forschungsprozess Design Science Research erklärt. Das dritte Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen ausgesuchter Lernmethoden und Bildungskonzepte. Das vierte Kapitel beschreibt die Umsetzung des Schulungskonzeptes in der Praxis anhand des Forschungsprozesses. In Kapitel Fünf wird die Vorgehensweise des Forschungsdesign erklärt. Im sechsten Kapitel erfolgt die empirische Überprüfung, welche im folgenden Kapitel Sieben diskutiert wird. Das achte und letzte Kapitel fasst die Masterarbeit zusammen und gibt einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2 Design Science Research

Das Hauptziel der Design Science Research (kurz: DSR) besteht darin, praxisorientiertes Wissen für die Gestaltung von Artefakten wie Software, Methoden, Modelle und Konzepte zu entwickeln. Dieses spezielle Wissen trägt dazu bei, zukünftige Projekte in der Forschung und Praxis auf eine systematische und wissenschaftlich fundierte Weise anzugehen. Durch die Anwendung dieses Wissens in der Gestaltung und Umsetzung von Artefakten kann wiederum weiteres Wissen generiert werden, das zum Gesamtkorpus des Design Science Research beiträgt. (Dr. Dominik Siemon, 2022)

Um sich dem Thema anzunähern, ist es notwendig, einige grundlegende Begriffe zu klären. Wenn wir über **Design** sprechen, beziehen wir uns auf den Prozess des Schaffens eines Artefakts. Im Gegensatz dazu bedeutet **Design Research** das Streben nach einem tieferen Verständnis von Design-Prozessen und deren kontinuierlicher Verbesserung. Schließlich beinhaltet **Design Science Research** die Schaffung eines Artefakts, um ein spezifisches Problem zu lösen, gefolgt von einer eingehenden Analyse seiner Leistung. In anderen Worten ausgedrückt: learning by building

2.1 Herkunft

Was hat Design Science Research mit Wirtschaftsinformatik gemeinsam? In der Vergangenheit konzentrierte sich die Wirtschaftsinformatik auf praktische Lösungen, die oft als nicht ausreichend wissenschaftlich angesehen wurden. Dies änderte sich, als das Bewusstsein für die Wechselwirkung zwischen Technologie, Menschen, Organisationen und der Gesellschaft wuchs. Im Rahmen von DSR wird eine Verbindung zwischen wissenschaftlicher Strenge und praktischer Relevanz hergestellt. Hier werden Lösungen entwickelt, die Gestaltungshinweise für Informationssysteme und deren Einsatz bieten, wobei sowohl geschäftliche Anforderungen als auch menschliche Aspekte berücksichtigt werden. Dies ermöglicht eine Verknüpfung von praktischer Anwendbarkeit mit wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn. (Robra-Bissantz & Strahringer, 2020)

Im Verlauf der Jahre entwickelte sich ein gemeinsames Verständnis für die Durchführung dieser Forschungsart, die dazu beiträgt, Design-Theorien zu entwickeln. Diese Theorien abstrahieren gefundene Lösungen und ermöglichen eine höhere Generalisierung, was zur Extraktion übertragbaren Wissens führt. Das „Memorandum zur gestaltungsorientierten

Wirtschaftsinformatik“ (Oesterle et al., 2010) von vor etwa zehn Jahren, das später in den internationalen Diskurs eingebracht wurde, ist ein bedeutender Meilenstein in dieser Entwicklung. (Robra-Bissantz & Strahringer, 2020)

Design Science Research verfolgt das Ziel, präskriptives Wissen über die Gestaltung von Artefakten, wie Software, Methoden, Modelle oder Konzepte, zu generieren. Dieses Gestaltungswissen hilft der Forschung und der Praxis dabei in zukünftigen Projekten Artefakte systematisch und wissenschaftlich fundiert zu gestalten. Durch diese Gestaltung und Anwendung kann wiederum gestaltungsorientiertes Wissen entstehen, welches zu einem DSR-Wissenskorpus beiträgt. (Hevner, March, Park, & Ram, 2004)

2.2 Artefakte und Design

Was beschreibt nun ein Artefakt? Ein Artefakt ist eine meistens technologische Lösung für ein spezifisches Forschungsproblem. Diese Lösung wurde von Menschenhand geschaffen und kann evaluiert werden. Das heißt es wird überprüft, wie gut sie tatsächlich dafür geeignet ist, das Ausgangsproblem zu lösen.

Naturwissenschaft beschäftigt sich mit dem Verstehen natürlicher Phänomene, beispielsweise den Gesetzen der Physik. Sozialwissenschaften möchten das Zusammenspiel von Menschen und Gruppen von Menschen verstehen. In beiden Fällen werden vereinfacht gesagt, Phänomene, die in unserer Welt vorkommen observiert und analysiert. (Vom Brocke, Hevner & Maedche, 2020)

Die Design Science Research Methodologie geht hingegen von einem Problem aus, welches meistens anwendungsorientiert begründet ist. Basierend auf diesem Problem, wird ein Artefakt, also eine Problemlösung, geschaffen. Dieses wird dann auf die Welt losgelassen, um dann im Anschluss zu verstehen, was diese Lösung bewirkt. Dieser Ansatz ist typisch für Forschungsdisziplinen, die eine stark anwendungsorientierte Ausrichtung haben. Zum Beispiel Wirtschaftsinformatik, angewandte Informatik, Management, Ingenieurwissenschaften oder Medizin.

Da der Begriff des Artefakts etwas abstrakt ist, sind einige Beispiele notwendig. Das eigenartige daran ist, dass eigentlich alles ein Artefakt sein kann. Ein Stück Software wie zum Beispiel ein Dashboard für eine Polizeistation, die das Geschehen auf sozialen Medien für ihr Gebiet beobachten möchte. Ein Artefakt kann aber auch ein theoretisches

Framework, ein Modell oder etwas völlig Simple, wie eine Sammlung von Symbolen sein, sofern es ein Problem löst. (Vom Brocke et al., 2020)

Diese Verschiedenartigkeit ist auch der Grund, warum die Design Science Methodologie manchmal kritisiert wird. Wenn alles ein Artefakt sein kann, dann bräuchte man nicht diese spezielle Methodologie, sondern könnte auch herkömmliche Methoden verwenden, um Forschungsprobleme zu lösen. In der Wissenschaftspraxis ist es allerdings so, dass zu 90 Prozent Artefakte etwas Anwendbares darstellen, wie zum Beispiel eine App oder ein Prototyp.

Um sowohl zur Theorie als auch zur Praxis der Lösung von Problemen in der realen Welt beitragen zu können, müssen nicht nur neuartige Lösungen (Artefakte) gestaltet werden, sondern auch dessen breite Auswirkungen auf den Anwendungsbereich aufgezeigt werden. Dadurch soll die sogenannte Stringenz (rigor) und Relevanz (relevance) der DSR-Forschung demonstriert werden. DSR versucht somit Wissen zu generieren, wie man neuartige Lösungen für relevante Probleme effektiv gestalten und einsetzen kann. Das Wissen, welches dabei entsteht, muss Informationen über die Lösung, aber auch Nachweise enthalten, die aufzeigen, wie gut die neuartige Lösung das Problem adressiert. Es sollte somit gezeigt werden, wie die Lösung in der realen Welt effektiv eingesetzt werden kann, um die Interessengruppen des Problems zufriedenzustellen. (Vom Brocke et al., 2020)

Alle Aspekte tragen zum gesamten DSR-Wissenskorpus bei und werden innerhalb eines DSR-Projekts auf systematische Weise erarbeitet und evaluiert. Damit dieses Wissen auf eine nachvollziehbare (z.B. empirische) Weise erarbeitet wird, kommen im DSR verschiedene (wissenschaftliche) Methoden zum Einsatz. Zu den populärsten zählen: (Dr. Dominik Siemon, 2022)

- **Systematische Literaturanalysen** helfen, den Problemraum zu verstehen, identifizieren Forschungslücken und dienen als Grundlage für die Gestaltung des Lösungsraums
- **Interviews** sind eine Methode zur Gewinnung qualitativer Erkenntnisse von Expert*innen und dienen der Anforderungsdefinition für den Lösungsraum, helfen bei der Gestaltung von Artefakten und können zur Evaluierung genutzt werden.
- **Experimente** sind wertvolle empirische Werkzeuge zur Generierung und Validierung von Gestaltungswissen. Sie ermöglichen die Untersuchung von isolierten Aspekten, einschließlich Gestaltungsprinzipien, Funktionen und

Softwaremerkmalen, und tragen zur Verallgemeinerung des Gestaltungswissens bei.

Zusätzlich zu den gängigen DSR-Methoden gibt es weitere Methoden und Kombinationen, um Gestaltungswissen zu generieren. Dazu gehören die Entwicklung von Taxonomien für die Klassifizierung von Designprinzipien sowie Methoden wie Simulationen, Fallstudien, Ethnographie und der Grounded Theory Ansatz. (Dr. Dominik Siemon, 2022)

Van Aken (van Aken, 2001) hebt hervor, dass Design Science Research das Ziel hat, gültiges und verlässliches Wissen zur Entwicklung von Lösungen zu generieren. Dabei fokussiert er sich jedoch nicht auf die tatsächliche Verwendbarkeit und die Fähigkeit zur Problemlösung. Horváth (Horvath, 2007) und Baskerville et al. (Baskerville, Kaul & Storey, 2015) klären, dass DSR eine doppelte Aufgabe hat: Erstens, bestehendes Wissen anzuwenden, um Probleme zu lösen, Veränderungen herbeizuführen oder vorhandene Lösungen zu verbessern, und zweitens, neues Wissen, frische Erkenntnisse und theoretische Erklärungen zu schaffen.

Peppers et al. (Peppers, Tuunanen, Rothenberger & Chatterjee, 2007) weisen darauf hin, dass der Forschungsprozess nicht immer mit der Identifizierung eines Problems beginnt. Stattdessen können die einzelnen Schritte des Prozesses in unterschiedlicher Reihenfolge durchlaufen werden, wobei der Prozess selbst sich vom jeweils aktuellen Standpunkt aus weiterentwickelt. Das Ergebnis eines DSR-Projekts ist stets ein zielgerichtetes Artefakt, das als Produkt oder Prozess gestaltet sein kann, etwa eine Technologie, ein Werkzeug, eine Methodik, eine Technik, ein Verfahren oder eine Kombination davon, dass einem bestimmten Zweck dient. (Venable & Baskerville, 2012)

Da die meisten Projekte auf die Interaktion zwischen Menschen oder zwischen Menschen und Produkten abzielen, sollten Designer*innen und Forscher*innen ihren Fokus auf die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Menschen richten. Das Einbeziehen von Ansätzen aus dem Bereich des allgemeinen Designs, des benutzerzentrierten Designs, des Service Designs und des Design Thinking ist besonders vorteilhaft, da sie sich auf Menschen und ihre individuellen Erfahrungen und Bedürfnisse konzentrieren. Gewohnheiten sind alltägliche Handlungen und bilden das Fundament nahezu jedes Designprozesses. (Enninga et al., 2013)

2.2.1 Design Thinking vs. Design Science

Das Prinzip des Design Thinkings gewinnt zunehmend an Popularität und viele Unternehmen wenden es bereits an. Design Thinking und Design Science unterscheiden sich jedoch in ihren Ansätzen.

Design Thinking wird in der Regel für komplexe („böse“) Probleme verwendet, bei denen intuitives und kreatives Denken erforderlich sind. In diesem Ansatz liegt der Schwerpunkt auf der Schaffung einer Benutzererfahrung, die ein IT-Artefakt beinhaltet. Das Hauptziel ist oft die Entwicklung eines Minimum Viable Products (MVP) oder eines Prototyps, um innovative Lösungen zu generieren, die zuvor nicht existierten. Obwohl Design Thinking im Vergleich zur Design Science als neu angesehen wird, teilen sie denselben Ursprung.

Design Science hingegen konzentriert sich in erster Linie auf das IT-Artefakt und dessen Design. Dieser Ansatz passt den Designprozess an wissenschaftliche Anforderungen der Managementforschung an. Der Hauptunterschied besteht darin, dass Design Science sich ausschließlich auf die Gestaltung eines verbesserten IT-Artefakts fokussiert und impliziert, dass die Benutzererfahrung von einem besser gestalteten System abgeleitet wird. (Sebastian Kaiser, 2019)

Jedoch geht DSR über die Gestaltung von Artefakten hinaus und entwickelt auch Ansätze zur Verbesserung des Gestaltungsprozesses. Konzeptionen wie Design Thinking und Action Design Research heben die Beteiligung von Stakeholdern hervor und die Zusammenarbeit mit Unternehmen, um reale Probleme zu lösen.

2.3 Vorgehensmodelle

Die praktische Relevanz ist eine zentrale Anforderung an DSR. Das Design von IT-Artefakten basiert auf praktischen Anforderungen und Problemen, die Mensch, Organisation, Aufgaben und Technologie betreffen. Die Evaluierung von IT-Artefakten beinhaltet auch die praktische Erprobung in Unternehmensumgebungen. (Robra-Bissantz & Strahringer, 2020)

Es gibt verschiedene Vorgehensmodelle im Bereich des Design Science Research (DSR), die die Forschung methodisch strukturieren. Diese Modelle betonen die Bedeutung von Rigorosität und Relevanz, wobei Designwissen und Vorgehensmodelle in fundierten

Theorien und wissenschaftlich anerkannten Methoden verankert sind. Obwohl der DSR-Ansatz auf DSR-Zyklen basiert, gibt es keine allgemein gültigen Ansätze, sondern eine Vielzahl von Vorgehensmodellen. Einige Modelle werden allmählich repliziert und etabliert, während viele Forscher*innen eigene Vorgehensweisen entwickeln, die ihren spezifischen Forschungsanforderungen gerecht werden. (Pia Gebbing & Jannes Menck, 2022)

Folgend werden drei Vorgehensmodelle beschrieben:

Kuechler Vaishnavi

Das Vorgehensmodell von Kuechler und Vaishnavi (Kuechler & Vaishnavi, 2012) im Design Science Research (DSR) basiert auf dem Ansatz von Takeda et al. und verfolgt das Ziel, eine Kernel-Theorie, Mittelbereichstheorie oder Design-Theorie zu verfeinern. Es gliedert sich in folgende Schritte:

1. Verstehen des Problems: Hier wird ein Problem identifiziert, vorzugsweise eines mit einer Lösungsperspektive. Kriterien zur Evaluierung der Lösung werden gesucht, und ein Vorschlag für einen neuen wissenschaftlichen Ansatz entsteht.
2. Vorschlag einer Lösung: Basierend auf dem Vorschlag aus dem ersten Schritt wird eine Lösung entwickelt. Eine neue Funktionalität wird vorgeschlagen und in einer einstweiligen Designskizze weiterentwickelt. Falls keine Lösung gefunden wird, wird der Vorschlag aus Schritt 1 abgewiesen.
3. Entwicklung der Lösung: Die Designskizze aus Schritt 2 wird in ein Artefakt umgesetzt. Manche Umsetzungsmöglichkeiten sind je nach Art des Artefakts möglich. Die Neuartigkeit des Designs steht im Vordergrund.
4. Evaluation der Lösung: Das entwickelte Artefakt wird anhand der Metriken aus Schritt 1 evaluiert. Abweichungen werden notiert und begründet. Hypothesen über erwartete Ergebnisse können aufgestellt und überprüft werden. Dieser Schritt ist erheblich für den Erkenntnisgewinn.
5. Zusammenfassung der Erkenntnisse: Wenn die Evaluation zeigt, dass das Artefakt das Problem angemessen löst, beginnt die Zusammenfassung der Erkenntnisse. Neben der Darstellung der Projektergebnisse wird vor allem das gesammelte Designwissen kommuniziert.

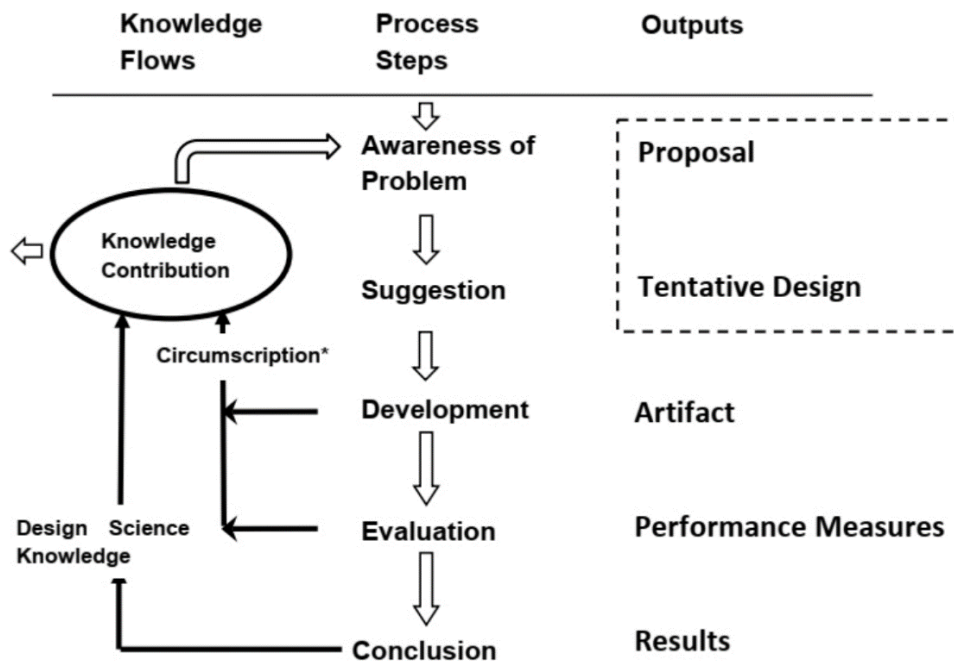


Abbildung 1 - Designzyklus nach Vaishnavi und Kuechler, 2012

Dieser Prozess kann iterativ durchlaufen werden und die Schritte führen zu einer kontinuierlichen Verfeinerung von Theorien und Lösungen im Rahmen von DSR. (Pia Gebbing & Jannes Menck, 2022)

Peffers et al

Peffers et al. (Peffers et al., 2007) präsentieren ein Vorgehensmodell für Design Science Research, das mit der Identifizierung eines Problems beginnt. Dieses Problem wird definiert und seine Relevanz verdeutlicht. Anschließend werden Meta-Anforderungen für eine Lösung festgelegt, die je nach Problem qualitativ oder quantitativ sein können. Ein Artefakt wird erstellt, das den wissenschaftlichen Beitrag umfasst und die gewünschte Funktionalität und Architektur definiert. Der Nutzen des Artefakts zur Lösung eines (Teil-)Problems wird demonstriert, möglicherweise durch Simulationen, Experimente oder Fallstudien. Während der Demonstration wird beobachtet und gemessen, wie gut das Artefakt das Problem löst und die Ergebnisse mit den anfänglich definierten Zielen verglichen. Je nach Vergleichsergebnis kann der Entwicklungsprozess rückwärtsgehen oder zur Kommunikation fortschreiten. Bei der Kommunikation werden nicht nur das Artefakt, sondern auch das Problem und seine Relevanz der Fachwelt präsentiert. Dabei wird besonders auf die Neuartigkeit, Nützlichkeit und Effektivität des Artefakts für

andere Forscher*innen und Praktiker*innen eingegangen. Obwohl der Prozess linear erscheint, besteht die Möglichkeit, in jedem Schritt zu starten oder zurückzugehen, falls bereits erste Ansätze vorhanden sind. (Pia Gebbing & Jannes Menck, 2022)

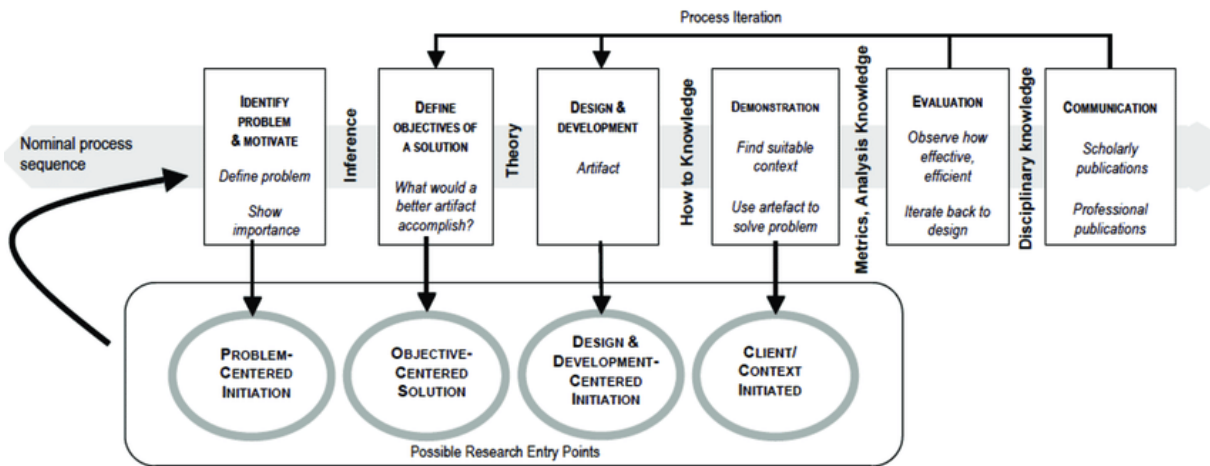


Abbildung 2 - Designzyklus nach Peffers et al., 2007

Österle et al

Österle et al. (Oesterle et al., 2010) ergänzte die vorwiegend in den USA entwickelten Modelle durch die Hervorhebung der europäischen Tradition der anwendungsorientierten Forschung. DSR nach Österle et al. ermöglicht eine systematische und praxisnahe Herangehensweise an die Entwicklung von Artefakten, die in der Praxis Anwendung finden sollen. Sie schlugen einen vierstufigen Erkenntnisprozess vor, der sich in folgende Iterationsphasen unterteilt. Dieser Ansatz präsentiert eine äußerst pragmatische Vorgehensweise, auf die im Folgenden detaillierter eingegangen wird. (Oesterle et al., 2010)

- **Analyse:** In dieser Phase wird der Kontext für das Artefakt definiert. Dies beinhaltet die Motivation, Ziele, Zielgruppe, und Beschränkungen. Es werden Artefaktdefinition und Anforderungen festgelegt. Die Analyse erfordert auch einen Überblick über die relevante Literatur.
- **Entwurf:** Hier erfolgt die systematische Entwicklung des Artefakts unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, Anforderungen und Literatur. Der Schwerpunkt liegt auf der methodischen Umsetzung.
- **Evaluation:** Die Evaluation prüft, ob das Artefakt die Anforderungen erfüllt. Formative Evaluation findet während des Entwurfs statt, und summative

Evaluation überprüft das endgültige Artefakt. Dies beinhaltet Verifikation (Abgleich gegen die Anforderungen) und Validierung (Praxistauglichkeit). Rückmeldungen fließen iterativ in den Entwurf ein.

- **Diffusion:** Diese Phase betrachtet, wie das Artefakt dauerhaft genutzt wird. In Abschlussarbeiten mag die Diffusion weniger relevant sein, aber sie sollte bedacht und diskutiert werden, insbesondere wenn die Arbeit mit einem Unternehmen zusammenarbeitet.

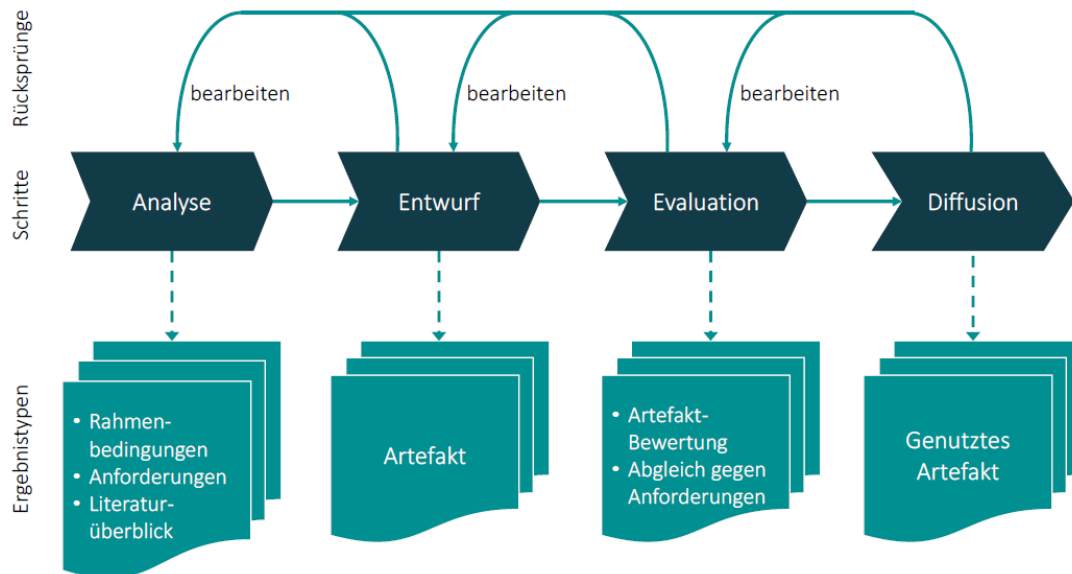


Abbildung 3 - Erkenntnisprozess DSR (Brenner-Wickner u. a., 2026, S. 6)

2.4 Zyklen

In der Wirtschaftsinformatik baut DSR auf konventionellen wissenschaftlichen Grundlagen und Methoden auf, darunter methodische Literaturanalysen sowie empirische Methoden wie Interviews und Experimente. Die Stringenz (Rigor) der angewandten Methoden gilt sowohl für die Erstellung als auch die Evaluation von Artefakten. Das Hauptziel besteht darin, Innovationen zu generieren.

Das Framework von Hevner et al. aus dem Jahr 2004 (Hevner et al., 2004) wurde in seiner Arbeit von 2007 um drei Zyklen erweitert, die integraler Bestandteil eines jeden DSR-Projekts sind. Diese Zyklen sind miteinander verknüpft und können in verschiedenen Projektphasen zum Einsatz kommen. Die Darstellung als Zyklen unterstreicht die iterative Vorgehensweise von DSR und weist Parallelen zu praxisorientierten Ansätzen wie SCRUM und Lean Startup auf. (Heidi Rinn & Xingyue Yang, 2022)

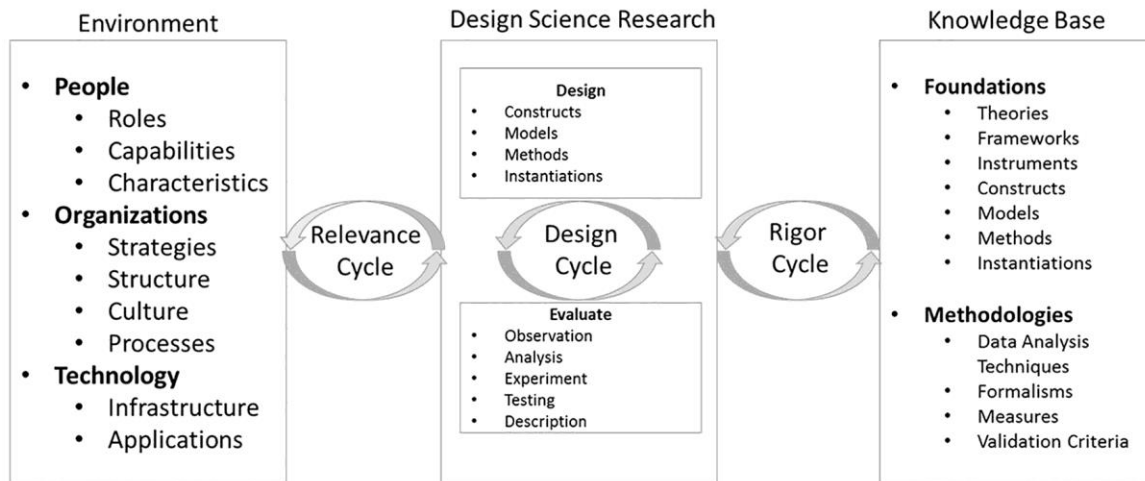


Abbildung 4 - DSR-Framework nach Hevner, 2007; Hevner et. al., 2004

- Relevanz-Zyklus (Relevance Cycle):** Wie eingangs bereits beschrieben, startet ein Design Science Research Projekt ausgehend von einem Problem. Dazu muss genau kontrolliert werden, in welchem Kontext dieses Problem auftaucht. Hevner nennt dies auch das Environment (Umfeld). Das kann ein Unternehmen sein oder noch genauer, eine bestimmte Art von Unternehmen wie zum Beispiel eine produzierende Firma, eine Rettungsorganisation oder auch eine Forschungsdisziplin. Hevner möchte, dass Klarheit über folgende vier Dinge herrscht: Die involvierten Akteure, organisationale Strukturen, technologische Strukturen, sowie Probleme und Möglichkeiten in dieser Umgebung. Der Relevanz-Zyklus verfolgt dabei drei zentrale Ziele: Die Festlegung des Anwendungskontext, die Bestimmung der Anforderungen an das Artefakt und die Definition der Kriterien die das Artefakt als erfolgreich charakterisieren. Wenn am Ende des Projekts das Artefakt getestet wird, aber nicht wie gewünscht funktioniert, muss wieder in den Relevanz-Zyklus zurückgekehrt werden und die eben genannten Punkte überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. (Heidi Rinn & Xingyue Yang, 2022)
- Stringenz-Zyklus (Rigor Cycle):** Dieser Part trägt dazu bei, dass sich Design Science Research von der Praxis unterscheidet. Denn herkömmliche Softwareentwicklung oder andere Bereiche definieren ebenfalls ein Problem, gestalten eine Lösung und testen diese so lange, bis sie funktioniert. DSR möchte hingegen durch den Prozess das Gelernte abstrahieren und Prinzipien oder theoretische Schlüsse ziehen. Das Fundament des Stringenz-Zyklus ist die 'Knowledge Base', sprich die Wissensbasis. Hier fließen existierendes Wissen,

Theorie (sofern hilfreich) und verwandte bestehende Artefakte ein. Das Wissen wird hier gesammelt, um so den Design-Prozess zu beeinflussen. Im Anschluss an die Evaluation des Artefakts wird das gewonnene Wissen zurückgespeist und die Wissensbasis für die Nachwelt erweitert. (Heidi Rinn & Xingyue Yang, 2022)

- **Design-Zyklus:** In diesem wird das Artefakt gestaltet, umgesetzt und danach evaluiert. Dazu werden die Kriterien angelegt, die im Relevanz-Zyklus definiert wurden. Wenn das Artefakt genügt, kann das Projekt abgeschlossen werden und das Artefakt wird in die Praxis entlassen. Erfüllt es die Kriterien nicht, dann führt der Weg zurück ans Reißbrett und das Artefakt muss angepasst und erneut getestet werden. (Heidi Rinn & Xingyue Yang, 2022)

Als Forschungsparadigma gewährleistet DSR die Praxisrelevanz ebenso wie die wissenschaftliche Stringenz. Die Abwägung dieser beiden Aspekte könnte für unerfahrene Forscher*innen anspruchsvoll sein. Hevner plädiert für Pragmatismus und betont die harmonische Verbindung von Relevanz und Stringenz, die für hochwertige DSR von Bedeutung ist. (Heidi Rinn & Xingyue Yang, 2022)

DSR zielt darauf ab, Erkenntnisse aus IT-Artefakten in Design-Prinzipien und Meta-Artefakte zu überführen. Die Veröffentlichung der Ergebnisse ist nicht nur für die wissenschaftliche Wissensbasis, sondern auch für die Praxis von Bedeutung. (Robra-Bissantz & Strahringer, 2020)

Wie die Design Science Research Methodologie in der Praxis umgesetzt wurde, wird in Kapitel 4 erläutert. Im nächsten Kapitel werden Lernmethoden und Bildungskonzepte beschrieben.

3 Lernmethoden und Bildungskonzepte

Nach einem langen und sehr theoretischen Teil über Design Science Research folgen Inhalte unterschiedlicher Lernmethoden und Bildungskonzepte. Vorab sei erwähnt, dass es bei Weitem mehr Methoden und Konzepte gibt als in diesem Kapitel aufgelistet.

Einleitung

Die Digitalisierung führt zu einem höheren Bedarf an Qualifizierung. Unternehmen, die stärker digitalisiert sind, sehen einen größeren Bedarf an Weiterbildung und investieren mehr Zeit und Geld in die Schulung ihrer Mitarbeiter*innen. Digitale Lernangebote werden vor allem aufgrund ihrer Integration in den Arbeitsalltag genutzt, um den knappen Ressourcen "Zeit" optimal zu nutzen und die Herausforderung der begrenzten Zeit für Weiterbildung zu bewältigen. Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle, Produkte, Prozesse und die Arbeitsorganisation. Dies führt zu erhöhtem Weiterbildungsbedarf, um das erforderliche Wissen im Umgang mit neuen Technologien aufzubauen. Mitarbeiter*innenqualifikationen hängen positiv mit der Anzahl der digitalen Lernangebote zusammen, während das Alter keinen Einfluss hat. (Seyda, 2021)

Problemlösungen im Arbeitskontext erfordern sofortige und maßgeschneiderte Unterstützung, was als "Learning on demand" (Lernen nach Bedarf) bezeichnet wird. In solchen Situationen benötigen Mitarbeiter*innen unmittelbares Wissen und erweiterte Fähigkeiten. Geplante Seminare sind oft weder zeitlich angemessen noch spezifisch genug, um diese Anforderungen zu erfüllen. In diesem Kontext ist die Entwicklung von Kompetenzen wichtiger als der Erwerb von Zertifikaten. (Graf, Gramß & Edelkraut, 2022)

Die folgenden Methoden und Konzepte wurden explizit ausgesucht, da diese für das Schulungskonzept von Interesse sein können.

3.1 Massive Open Online Course

Im Jahr 2012 erlangten Massive Open Online Courses (MOOCs) plötzlich große Aufmerksamkeit in den USA. Dies geschah, nachdem Sebastian Thrun und Peter Norvig im Jahr 2011 begonnen hatten, innovative offene Onlinekurse zur künstlichen Intelligenz an der Stanford University anzubieten. Diese Kurse erreichten weltweit Zehntausende von Teilnehmende und lösten großes Interesse in den Medien und der Fachwelt aus. Der

Trend breitete sich rasch aus, wobei auch das Potsdamer Hasso-Plattner-Institut im Herbst 2012 seinen ersten MOOC veröffentlichte. MOOCs zeichnen sich durch vier Hauptmerkmale aus: (Meinel & Schwenger, 2022)

- Sie sind **Massive**, was bedeutet, dass sie Tausende, bis Hunderttausende von Lernenden erreichen können.
- Sie sind **Open**, was bedeutet, dass jede*r teilnehmen kann, sofern eine Internetverbindung und das erforderliche Wissen vorhanden sind.
- Sie sind **Online**, was bedeutet, dass die Teilnahme, das Kursmanagement und die Interaktion vollständig online erfolgen.
- Schließlich sind es **Courses**, was bedeutet, dass sie bestimmte Aspekte traditioneller Lernumgebungen übernehmen, aber auch die Potenziale digitaler Medien und Offenheit nutzen.

Der Erfolg von MOOCs in der Bildung hat sich seit 2012 fortgesetzt, mit verschiedenen Konsortien und Plattformen, die diese Art des Online-Lernens anbieten. MOOCs bieten die Möglichkeit, Bildung in großem Maßstab zu vermitteln und sind oft kostenfrei zugänglich. Sie haben das Potenzial, Bildung für Menschen auf der ganzen Welt zugänglicher zu machen. MOOCs kombinieren traditionelle Lehrmethoden wie Videos und Skripte mit Online-Foren und sozialen Netzwerken, um die Kommunikation und Interaktion zwischen den Teilnehmenden zu fördern. Sie ermöglichen es den Lernenden, ihren eigenen Bildungsweg auf Grundlage ihrer individuellen Bedürfnisse und Interessen zu gestalten. (Meinel & Schwenger, 2022)

Es gibt im Wesentlichen zwei Arten von MOOCs: (Graf et al., 2022)

- **xMOOCs**: Diese Kurse bieten Webvideos und gegebenenfalls zusätzliche Materialien, die für das Selbststudium zur Verfügung stehen. Begleitende Online-Foren dienen zur Unterstützung der Lernenden. Plattformen wie Coursera, Udacity oder edX sind Beispiele für xMOOCs, die kurze Videolektionen mit Quizfragen kombinieren.
- **cMOOCs**: Bei diesen Kursen gibt es keine zentral bereitgestellten Lernmaterialien, kein festes Curriculum oder spezifische Lernziele. Das Lernen erfolgt auf vernetzte Weise, bei der Wissen durch sozialen Austausch und Interaktion zwischen den Lernenden entsteht. In cMOOCs wird der Lernende vom bloßen Empfänger zum aktiven Produzenten von Wissen. Das Thema und der zeitliche Verlauf sind festgelegt, während der Rest über soziale Medien wie Blogs,

Twitter, Facebook usw. erfolgt und auf einer zentralen Website verlinkt ist. Aufgrund des stark partizipativen Charakters von cMOOCs erfordern sie eine große Anzahl von Teilnehmer*innen, obwohl oft nur wenige aktiv daran teilnehmen. Bisher sind cMOOCs noch relativ selten anzutreffen.

Zusammengefasst sind MOOCs kostenlose Onlinekurse, die verschiedene Themen abdecken und traditionelle Lehrmethoden mit Online-Interaktion kombinieren. xMOOCs begleiten mit Videos und Materialien, cMOOCs setzen auf soziale Interaktion und Wissensaustausch. Dieses Format ermöglicht selbstbestimmtes Lernen und ist ein wichtiger Teil der Online-Bildung.

3.2 User Generated Content

Die Bereitstellung von Lerninhalten, die flexibel und bedarfsgerecht sind, ist heutzutage von großer Bedeutung. User Generated Content (UGC) bietet eine Lösung, um diese Anforderungen zu erfüllen. UGC bezieht sich auf von Mitarbeiter*innen erstellte Ressourcen in Geschäfts- und Fachbereichen, darunter Beiträge in Online-Foren, Wikis, Weblogs, sowie maßgeschneiderte Inhalte wie Dokumente, Screenrecordings, Quiz und Web Based Trainings, die über Lernplattformen zugänglich sind. Die Förderung von UGC, auch als "Hilfe zur Selbsthilfe" bezeichnet, kann zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen und Organisationen beitragen. Indem Geschäfts- und Fachbereiche sowie deren Mitarbeiter*innen in die Lage versetzt werden, eigene Lernressourcen zu erstellen und bereitzustellen, ergeben sich wichtige Vorteile, darunter: (Meier & Eggs, 2020)

- Höhere Relevanz der Inhalte
- Schnellere Verfügbarkeit der Inhalte
- Vereinfachung und Kostenreduktion

Eine Marktstudie von GP Strategies aus dem Jahr 2012 zeigte, dass Unternehmen, die UGC nutzen, zusätzliche Vorteile realisieren können, darunter: (Meier & Eggs, 2020)

- Bessere und umfangreichere Dokumentation des Mitarbeiterwissens
- Größere Genauigkeit der Inhalte
- Stärkung der Motivation und Zusammengehörigkeit der Lernenden
- Einfachere Identifikation von Fachkräften
- Kosteneinsparungen

Besonders in den Bereichen Produkttraining, administrative Aufgaben, Kundenservice und Vertriebsstrainings wird UGC als geeignet angesehen. Beliebte Formate für UGC sind Fallstudien, Arbeitshilfen, Videos und Aufzeichnungen von Meetings oder Webinaren. UGC wird vor allem in den Bereichen Kundendienst, Produktverantwortung, IT und HR eingesetzt und häufig von Fachexpert*innen erstellt. Im Zuge der Studie wurden zuerst die Herausforderungen bei der bisherigen Umsetzung in einem Unternehmensbereich analysiert. Die häufigste Schwierigkeit bestand darin, dass die Mitarbeiter*innen nicht wussten, dass sie die Möglichkeit hatten, eigene Lerninhalte zu erstellen. Die Mehrheit der Befragten bejahte die Frage, ob die Nutzung von UGC ihre berufliche Leistungsfähigkeit steigern konnte. (Meier & Eggs, 2020)

Weiters wurden auch entscheidende Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von UGC ermittelt: (Meier & Eggs, 2020)

- Rahmenbedingungen: Eine der häufigsten Herausforderungen auf Nutzerseite war, dass sie Schwierigkeiten hatten, bestimmte Inhalte zu finden.
- Autor*innen und ihre Unterstützung: Nicht alle Mitarbeiter*innen sind gleich gut darin, Lernressourcen zu entwickeln und bereitzustellen. Autor*innen sollten über relevantes Fachwissen verfügen und die verfügbaren Tools kompetent nutzen können.
- Führungskräfte: Damit Mitarbeiter*innen als Autor*innen agieren können, benötigen sie Unterstützung von ihren Vorgesetzten. Es ist wichtig, den Mitarbeiter*innen genügend Flexibilität im Arbeitsalltag zu bieten, damit sie die Inhalte in ihrem eigenen Tempo bearbeiten können.
- Nutzer*innen: Nutzende sollten offen für UGC sein und nicht unbedingt hochprofessionell gestaltete Lernmaterialien erwarten. Sie sollten von sich aus motiviert sein, zu lernen.

Ob eine derartige Qualifizierungsstrategie dazu führt, dass Inhalte relevanter und schneller verfügbar sind bzw. kostengünstiger erstellt werden können, hängt von der jeweiligen Situation ab und muss individuell beurteilt werden. (Meier & Eggs, 2020)

Zusammengefasst bezieht sich User Generated Content auf von Nutzer*innen erstellte Medieninhalte, im Gegensatz zu von Unternehmen erstellten Inhalten. Es fördert den aktiven Austausch zwischen Nutzer*innen und umfasst Blogartikel, Postings, Umfragen, Bewertungen und mehr. Weiters dient UGC als eine vielfältige und partizipative Informationsquelle.

3.3 Gamification

Gamification ist ein Konzept, das den Einsatz von Spielelementen und Spieldesign in nicht-spielerischen Kontexten beschreibt. Der Begriff bezieht sich darauf, spielerische Anreize und Mechaniken zu nutzen, um Menschen zu motivieren, bestimmte Handlungen oder Verhaltensweisen in verschiedenen Lebensbereichen auszuführen. Ursprünglich wurde der Begriff im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Lehre und der Gesellschaft bekannt, gewinnt aber auch in der akademischen Forschung zunehmend an Bedeutung. (Hagedorn & Meinel, 2022)

Dieses Konzept nutzt die natürliche Neigung des Menschen zum Spiel, um Aufgaben ansprechender zu gestalten und die Motivation zu steigern. Im Gegensatz zu reinem Edutainment¹ verfolgt Gamification das Ziel, ernsthafte Inhalte durch den gezielten Einsatz von Spiel-Design-Elementen interessanter und motivierender zu gestalten. Es bezieht nicht nur Spielelemente, sondern auch Spiel-Mechaniken und -Design-Elemente ein, die an den betrieblichen Kontext oder die ernstesten Inhalte angepasst werden. (Claus Brell, 2022)

Ein zentraler Aspekt von Gamification ist die Möglichkeit, Punktesysteme oder Belohnungen einzuführen. Die Idee besteht darin, durch Belohnungen oder Wettbewerbe eine positive Verstärkung zu schaffen und die Zielerreichung attraktiver zu gestalten. (Hagedorn & Meinel, 2022)

Der Spielbegriff wird weit gefasst, sodass Aktivitäten wie das Betreiben eines Fotostudios im Keller oder die Teilnahme an Hobbys als Spiele betrachtet werden. Obwohl eine grundsätzliche Spielneigung vorhanden ist, variieren die Vorlieben der Menschen. Bei der Konzeption von Gamification ist es daher entscheidend, die individuellen Bedürfnisse der Adressaten zu berücksichtigen, wobei psychologische Theorien aus der Lehr-Lernforschung und Motivationsforschung hilfreiche Einblicke bieten. (Claus Brell, 2022)

Ein zentrales Merkmal von Gamification in Unternehmen ist die Fähigkeit, extrinsische Motivation zu erzeugen. Durch die Integration von spielerischen Elementen wie Punktesystemen, Ranglisten und Wettbewerben können Mitarbeiter*innen dazu angeregt werden, bestimmte Lernaufgaben zu bewältigen. Dies funktioniert besonders effektiv, wenn klare kurzfristige Ziele gesetzt werden, die mit Belohnungen verbunden sind.

¹ Kombination der Wörter education und entertainment, beschreibt die unterhaltsame Wissensvermittlung mithilfe neuer und digitaler Medien.

Beispielsweise könnten Mitarbeiter*innen durch den erfolgreichen Abschluss von Schulungen Punkte sammeln, die sie dann in Belohnungen wie Gutscheine, Weiterbildungsmöglichkeiten oder andere Anreize umwandeln können. (Claus Brell, 2022)

Richtig angewendet hat Gamification das Potenzial, auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen zu fördern. Durch den Einsatz ansprechender und herausfordernder spielerischer Elemente können Unternehmen eine Umgebung schaffen, in der Mitarbeiter*innen intrinsisch motiviert sind, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu entwickeln. Dies könnte beispielsweise in Form von digitalen Abenteuern oder Herausforderungen geschehen, die einen tieferen Bezug zur beruflichen Entwicklung der Belegschaft herstellen. (Claus Brell, 2022)

Zahlreiche Studien haben die Auswirkungen von Gamification auf Lernprozesse untersucht. Positive Effekte sind in der Regel eine gesteigerte Motivation, erhöhte Partizipation und verbesserte Lernergebnisse. Dies zeigt sich besonders in Situationen, in denen Lernende als Ergebnis ihrer Bemühungen unmittelbare Belohnungen oder Rückmeldungen erhalten. (Claus Brell, 2022)

Die Anwendung von Gamification-Elementen kann verschiedene Formen annehmen. Punktesysteme und Ranglisten werden häufig verwendet, um einen Wettbewerbsgeist zu fördern und die extrinsische Motivation zu steigern. Narrative Elemente, wie etwa die Integration von Geschichten oder Charakteren, können eine stärkere emotionale Bindung der Lernenden an die Lerninhalte schaffen (Hagedorn & Meinel, 2022). Dies kann durch Storytelling erfolgen, worauf in Kapitel 3.9.1 detaillierter eingegangen wird. (Hagedorn & Meinel, 2022)

Im Kontext der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Gamification und Gameful Learning im Bereich des Lernens haben sich zahlreiche Begriffe entwickelt. Gamification bezieht sich auf den Einsatz spielerischer Elemente und Designs in der realen Welt, während Gameful Learning den Einsatz von Spielen, einschließlich Serious Games und modifizierten Unterhaltungsspielen für Lernzwecke umfasst. Lernspiele können sowohl dazu dienen, den Lernprozess zu unterstützen als auch, dass Lernende Mechanismen für Spiele entwickeln oder Spiele selbst entwerfen. Dieser Ansatz, bekannt als Game-Based Learning, umfasst digitale Spiele, jedoch ist die Abgrenzung zwischen Lernspielen und inhaltlicher Gamification nicht immer klar, da sie fließend sein kann. Das Fachbegriffchaos entsteht durch die unscharfen Grenzen, die Vermischung von

deutschen und englischen Begriffen und individuelle Assoziationen mit den Termini. (Hagedorn & Meinel, 2022)

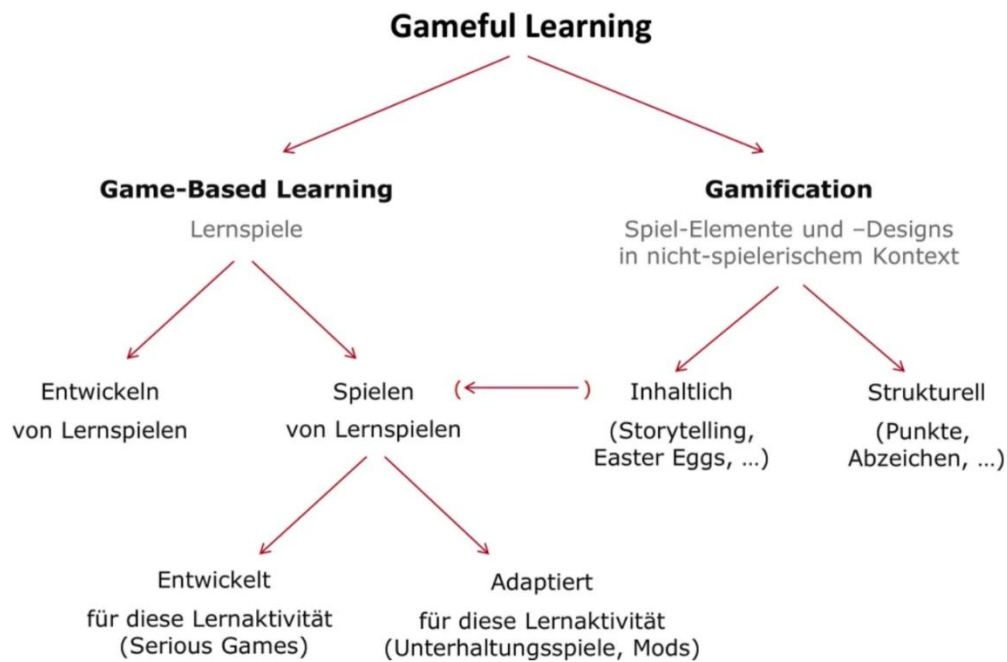


Abbildung 5 - Überblick Gameful Learning als Oberbegriff für Game Based Learning und Gamification, 2018

Die Forschung zu Games und Gamification, als Gameful Learning oder Playful Design bekannt, wirft interessante Fragen auf. In den letzten zehn Jahren wurden zahlreiche wissenschaftliche Veröffentlichungen zu diesem Thema publiziert, was das breite Interesse verdeutlicht. Untersuchungen zeigen gemischte Ergebnisse, wobei einige positive Effekte wie gesteigerte Zufriedenheit und wahrgenommener Lernzuwachs durch den Einsatz spielerischer Methoden betonen. Allerdings gibt es auch Studien, die keine wesentlichen Unterschiede zur herkömmlichen Lernmethode aufzeigen. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass gut entwickelte spielerische Elemente oder Designs das Verständnis verbessern, Problemlösefähigkeiten steigern und die Motivation erhöhen können. (Hagedorn & Meinel, 2022)

Folgend werden Designprinzipien für den Einsatz von Gamification in der Hochschulbildung vorgestellt, basierend auf aktuellen empirischen Befunden: (Tolks & Sailer, 2021)

- Kombination von Game-Design-Elementen: Die Anwendung mehrerer Elemente ist empfohlen, um alle psychologischen Grundbedürfnisse anzusprechen.

- Aktivierendes Lernen: Gamifizierte Tools wie Quizprogramme begünstigen Active Learning und verstärken den Lernprozess.
- Theoretische Fundierung: Der Einsatz von Gamification sollte auf theoretischen Grundlagen wie der Selbstbestimmungstheorie basieren.
- Abwägung kompetitiver Elemente: Die Durchführung von Wettbewerben sollte vorsichtig abgewogen werden, da sie unterschiedliche Motivationsmuster und Stressniveaus auslösen können.
- Erstellung von Teams: Die Bildung von Gruppen kann kollaboratives Lernen fördern und gemeinsames Misserfolg als motivierendes Element nutzen.
- Einsatz von Storytelling: Storytelling und narrative Elemente fördern den Anwendungsbezug des Wissens und können positiv auf den Lernerfolg wirken.
- Vernetzung mit Inverted Classroom: Gamification kann die Inverted-Classroom-Methode unterstützen, sowohl in der Selbstlernphase als auch in der Präsenzphase.
- Nachhaltigkeit: Gamifizierte Lernumgebungen sollten langfristig wirksam sein und mehrfach genutzt werden können, besonders in fortlaufenden Lehrveranstaltungen.
- Differenzierung von Gamification: Es ist wichtig, zwischen verschiedenen spielbasierten Ansätzen zu differenzieren, um den Nutzen für bestimmte Ziele zu prüfen.
- Entwicklung neuer Game-Design-Elemente: Neben üblichen Elementen wie der PBL-Triade, sollten auch neue Gamification-Elemente entwickelt und eingesetzt werden.
- Anpassung an die Zielgruppe: Die Bedürfnisse der Zielgruppe sollten berücksichtigt werden und Game-Design-Elemente sollten gezielt eingesetzt werden, um spezifische Probleme anzugehen.
- Varianz in der Wirksamkeit: Die Wirkung von Game-Design-Elementen ist nicht universell, sondern abhängig von Design und Umsetzung, wodurch pauschale Erwartungen vermieden werden sollten.

Trotz der positiven Effekte sind auch Herausforderungen und Kehrseiten von Gamification in Lernmethoden zu beachten. Übermäßige Wettbewerbsorientierung kann zu Frustration führen und unpassende Belohnungen können die Motivation negativ beeinflussen. Die Balance zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ist entscheidend und es bedarf einer kontinuierlichen Anpassung der Gamification-Elemente, um einen nachhaltigen Lerneffekt zu gewährleisten.

Basierend auf den Erkenntnissen können konkrete Empfehlungen für die praktische Anwendung von Gamification in Lernmethoden abgeleitet werden. Ein kreativer Einsatz ist von entscheidender Bedeutung. Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass nicht alle Mitarbeiter*innen auf dieselben Motivationsmethoden ansprechen. Flexibilität und die Fähigkeit, verschiedene Gamification-Elemente einzusetzen, sind Schlüsselaspekte für den Erfolg. (Hagedorn & Meinel, 2022)

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass Gamification die extrinsische und intrinsische Motivation fördert, sowie allgemeines Interesse weckt und Problemlösefähigkeiten verbessern kann. Schlecht umgesetzt kann es jedoch zu einem negativen Effekt führen und die intrinsische Motivation zerstören. Lernende sind anfangs oft skeptisch, lassen sich aber unabhängig von Alter und Geschlecht schnell von spielerischen Ansätzen mitreißen. Bei der Nutzung von Gamification ist es wichtig, Vor- und Nachteile wohlbedacht abzuwägen und die Zielgruppe sowie individuelle Präferenzen zu berücksichtigen. Belohnungen sollten einen persönlichen Mehrwert bieten, um negativen Einfluss zu vermeiden, besonders im Lernkontext sollten Stress und negative Empfindungen vermieden werden. (Hagedorn & Meinel, 2022)

3.4 Microlearning

Microlearning ist eine Lernmethode, bei der Informationen in kurzen, leicht verdaulichen Dosen vermittelt werden. Diese Methode wird immer beliebter, da sie sich ideal für die heutige schnelllebige Welt eignet, in der Menschen immer weniger Zeit haben, sich intensiv mit einem Thema zu beschäftigen. (Christopher Pappas, 2017)

Der Begriff wurde erst 2002 geprägt, hat jedoch Wurzeln in der Menschheitsgeschichte und technologischen Entwicklungen. Lauren Freeman schloss 2016 an der Universität von Texas ihren Master of Arts mit einer innovativen Videoreihe zum Thema Microlearning ab. Ihr Ansatz, akademische Arbeit mit moderner Lerntechnologie zu verbinden, ist fortschrittlich. Freeman betont in ihren Videos die Effektivität des Lernens in kleinen Schritten, wobei Mikrolernen durch die Verbindung von Kultur, Dringlichkeit und intelligenter Technik an Bedeutung gewonnen hat. (Christopher Pappas, 2017)

Eine Situation die viele uns kennen ist, dass beispielsweise umfangreiche Handbücher bei elektronischen Geräten fehlen. Kurze Einrichtungskarten übernehmen die Funktion des Mikrolernens, bieten jedoch nicht den Kontext einer umfassenden Nutzungsanleitung.

Sowohl Mikro- als auch Makrolernen haben ihre Stärken, wobei Letzteres strukturierte Anleitung und Kontextualisierung durch erfahrene Lehrer*innen erfordert. Eine Metaanalyse von O'Reilly Media Inc. zeigt, dass 58 Prozent der abgerufenen Lerninhalte strukturiert und 42 Prozent ad hoc waren, was die Vielfalt der Lernansätze betont. (Christopher Pappas, 2017)

	Microlearning (42%)	Macrolearning (58 %)
Lernsituation	»Ich brauche jetzt Hilfe«	»Ich möchte etwas neues Lernen«
Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • max. zweiminütige Einheiten • schlagwort- oder problembezogen • auffindbar durch Fragestellung • Video oder Text • indiziert oder durchsuchbar • bietet unmittelbare Hilfe/Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • mehrere Stunden oder Tage • Definitionen, Konzepte, Prinzipien und Beispiele • Beispiele, die von anderen (Lehrer oder Mitlernende) bewertet werden • von Spezialisten lernen • Unterstützung und Coaching ist gewünscht und wird angeboten.
Bewertung	nach Nützlichkeit und Aktualität	Reputation des Kurserstellers und/oder Trainers
Beispiele	Videos, Artikel, Beispiele, Anwendungen	Kurse, Kurseinheiten, MOOCs

Abbildung 6 - Macrolearning vs. Microlearning, 2018a; Bersin mit Daten von O'Reilly Media

Macrolearning als traditionelle Form des strukturierten Lernens, eignet sich besonders für Mitarbeiter*innen, die neu in einer Position sind oder eine neue Fähigkeit erlernen. Diese Art des Lernens erfordert eine umfassende Grundausbildung mit sequenziellen Anweisungen und stark kuratiertem Inhalt. Es wird auch in Zukunft weiterhin benötigt. Im Gegensatz dazu ist **Microlearning** besser für erfahrene Mitarbeiter*innen geeignet, die ihr bestehendes Wissen eigenständig vertiefen möchten. Diese Form des Lernens ist unstrukturiert und kontextbezogen, mit kleinen, bedarfsorientierten Einheiten, die flexibel vertieft oder verzweigt werden können. (Volker Nürnberg, 2021)

Microlearning ist stark mit selbstgesteuertem und motivationsbasiertem Lernen verbunden. Die Wertigkeit der Mikro-Lerninhalte wird durch den idealerweise von Learning-Experience-Systemen bereitgestellten Kontext gesteigert. Ray Jiménez von Vignettes Learning betonte in einem Video am 6. März 2018 die wachsende Bedeutung von Microlearning. Mikro-Lerninhalte sind charakterisiert durch ihre kompakte Größe, momentane Nützlichkeit, Kürze (wenige Sekunden bis unter eine Minute), kontextbezogene Bereitstellung oder Auffindbarkeit und sofortige Hilfestellung bei der Bewältigung von Aufgaben oder Problemlösungen. (Volker Nürnberg, 2021)

Weiters ergänzt Microlearning herkömmliche Makroinhalte oder ermöglicht einen alternativen Zugang dazu, beispielsweise durch das Tagging einzelner Lerninhalte für gezielte Auffindbarkeit. Dieser Prozess kann mit der Arbeitsweise in einem Servicecenter verglichen werden, in dem Informationen schnell und kontextbezogen verfügbar sein müssen. Der Schlüssel zur Erstellung von Mikro-Lerninhalten liegt darin, ein komplexes Curriculum in kleine, leicht auffindbare Einheiten zu zerlegen. Die Herausforderung besteht darin, klare und leicht verdauliche Aussagen in jeder Lerneinheit zu konzentrieren, um dem Lernenden effektiv zu helfen. (Volker Nürnberg, 2021)

Margie Meecham, eine Expertin auf dem Gebiet der Gehirnforschung und Lerndidaktik, ist bekannt als "Chief Freedom Officer" von „learningto.ai²“. Ihr Fokus liegt auf gehirngerechtem Microlearning. In einem Webinar von "Upside Learning" betonte sie die Schlüsselemente des Microlearnings: (Volker Nürnberg, 2021)

- Warum Microlearning?
 - Ermöglicht selbstbestimmte Lernreisen und bedarfsorientierte Erfahrungen
 - Bietet bedarfsorientierte Lerninhalte in entscheidenden Momenten
 - Unterstützt getaktetes Erinnern (spaced repetition) und ermöglicht das Lernen, wenn der Bedarf am größten ist

- Wirkung von Microlearning:
 - Stimuliert und gewinnt die Aufmerksamkeit der Lernenden durch Beteiligung und soziale Interaktion
 - Verstärkt das Gelernte und verhindert Vergessen durch gezielte Wiederholung
 - Bedient das Belohnungszentrum des Gehirns und steigert die Motivation

- Verbesserung des Lernverhaltens durch Microlearning:
 - Eigene Videoaufnahmen unterstützen den Lernprozess
 - Microlearning erstellt ein Modell der idealen Kompetenzumsetzung im Gehirn durch eine Rückkopplungsschleife

- Wirtschaftliche Vorteile von Microlearning:
 - Erhöht die Produktivität

² Lernplattform, die KI und kognitive Neurowissenschaften nutzt, um das Lernen zu beschleunigen und maximale Ergebnisse zu erzielen.

- Reduziert Ausfallzeiten
- Bindet Expert*innen im Unternehmen in die Erstellung von Lerneinheiten ein
- Nutzung von KI im Microlearning:
 - Verknüpfung von Inhalten mit Leistungsdaten und Lernlücken
 - Wiedererkennung der Lernenden und Vorschlag geeigneter neuer Themen
 - Personalisierte Lernerfahrung durch verschiedene Formate wie Videos, Erinnerungen, PDFs, Chatbots, Infografiken, Podcasts, Anleitungen und Checklisten

Margie Meecham schließt mit dem Zitat: "Wenn ich mehr Zeit gehabt hätte, würde ich einen kürzeren Brief schreiben", um zu betonen, dass Microlearning aus kleinen, prägnanten Lernhappen besteht und den Aufbau einer qualitativ hochwertigen Lernerfahrung als anspruchsvoll bezeichnet. (Volker Nürnberg, 2021)

Abschließend werden neun kreative Microlearning-Techniken beschrieben, welche individuell eingesetzt werden können: (Christopher Pappas, 2017)

1. Serious Games: Hierbei handelt es sich um Lernspiele, die traditionelle Spielelemente mit Lerninhalten kombinieren. Sie können auf unterhaltsame und ansprechende Weise Wissen und Fähigkeiten vermitteln.
2. Social-Media-Tipps: Viele Menschen nutzen soziale Medien regelmäßig. Erstellende von Lerninhalten können diese Plattformen nutzen, um Tipps und Tricks zu Themen zu veröffentlichen. Dies ist eine gute Möglichkeit, um kurze, informative Inhalte zur Verfügung zu stellen.
3. E-Learning-Videodemos: Videos sind eine effektive Möglichkeit, um komplexe Themen zu erklären oder Aufgaben zu demonstrieren. E-Learning-Videodemos können eine Schritt-für-Schritt Anleitung durch einen Prozess geben.
4. Wöchentliche E-Learning-Blog-Eingabeaufforderungen: Aufforderungen sind eine gute Möglichkeit, um Online-Lernende zu motivieren, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen. Sie können sie bitten, Fragen zu beantworten, Aufgaben zu lösen oder eigene Gedanken zu äußern.
5. Beispiele aus der Praxis: Praxisbeispiele helfen, die Relevanz eines Lernthemas zu verstehen. Sie zeigen, wie das Gelernte in der realen Welt angewendet werden kann.

6. Simulation von Aufgaben: Simulationen ermöglichen es, Aufgaben in einer sicheren Umgebung auszuprobieren, wodurch sie die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln können, um diese Aufgaben in der realen Welt erfolgreich zu meistern.
7. Mobilfreundliche Online-Schulungs-Tutorials: Da die meisten Menschen mobile Geräte für den Internetzugang nutzen, sollten Lehrdesigner*innen sicherstellen, dass ihre Microlearning-Inhalte mobilfreundlich gestaltet sind.
8. Pop-Quizze: Quizze können helfen, sich das Gelernte zu merken und sie eignen sich auch dazu, Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu erkennen.
9. Informative Infografiken: Infografiken bieten einen schnellen und informativen Überblick über ein Thema. Sie sind ideal, um komplexe Themen zu visualisieren.

Diese Microlearning-Techniken sind flexibel und können an die individuellen Bedürfnisse von Lehrdesigner*innen angepasst werden. Wichtig ist, dass die Inhalte kurz, prägnant und ansprechend sind. (Christopher Pappas, 2017)

Zusammengefasst vermittelt Microlearning Wissen in kurzen, leicht verdaulichen Einheiten und wird immer beliebter, da es zur schnelllebigen Welt passt. Es eignet sich besonders für erfahrene Mitarbeiter*innen, ist selbstgesteuert und motivationsbasiert.

3.5 Working Out Loud

Working Out Loud (WOL) ist eine Methodik, um Menschen in Unternehmen miteinander zu verbinden, die Sichtbarkeit von Arbeitsergebnissen zu erhöhen und Kompetenzen zu fördern. Die Idee dahinter ist, sich vom alten Credo "*Wissen ist Macht*" (Francis Bacon) zu lösen, sprich das eigene Know-how für sich zu behalten, hin zu einem neuen Mindset "**Wissen teilen ist Macht**". Offenheit und Austausch sind die Basis für Erfolg, "Silo-Wissen" hingegen ein Hindernis. Wer Wissen mit anderen teilt, macht dieses wertvoller. (Dugall, 2020)

Ursprünglich wurde der Begriff "Working out loud" 2010 von Bryce Williams in einem Blogartikel geprägt. Er forderte darin dazu auf, Wissen und Erfahrungen mit anderen zu teilen, indem man seine Arbeit sichtbar macht und darüber spricht. John Stepper griff diesen Gedanken auf und entwickelte ihn weiter. In seinem Buch "Working Out Loud: For a better career and life" von 2015 beschreibt er eine Methode, mit der sich dieser Ansatz in der Praxis umsetzen lässt und definierte dazu folgende fünf Prinzipien: (Dugall, 2020)

- **Relationships** (Beziehungen): Aufbau von Beziehungen zu anderen Menschen, die beruflich und privat hilfreich sein können.
- **Generosity** (Großzügigkeit): Großzügigkeit im Teilen von Wissen und Informationen, ohne Erwartung von Gegenleistungen.
- **Visible Work** (Sichtbare Arbeit): Die eigene Arbeit für andere anschaulich machen, um weiter von anderen zu lernen und profitieren.
- **Purposeful Discovery** (Zielgerichtetes Verhalten): Teilnehmer*in verfolgt fokussiert individuellen Lernzielen.
- **Growth Mindset** (Wachstumsorientiertes Denken): Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und neue Herausforderungen anzunehmen.

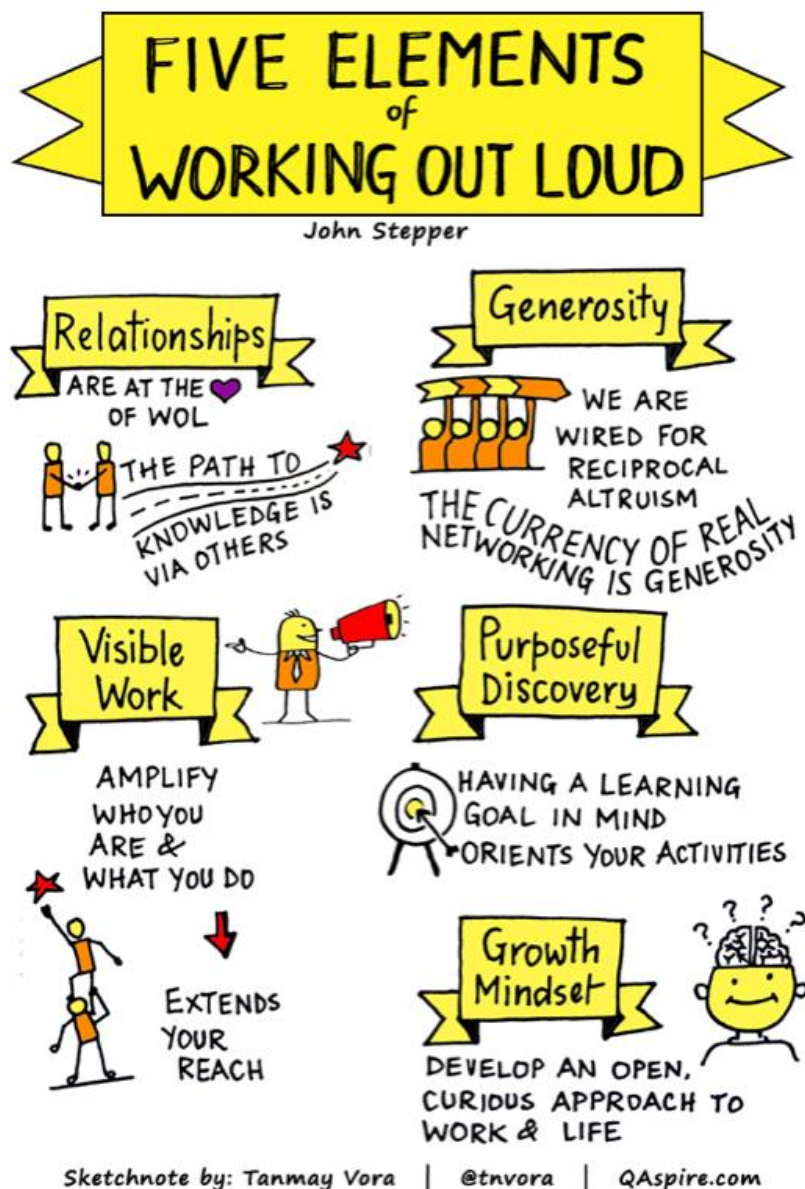


Abbildung 7 - Die fünf Elemente von Working out loud, 2020; Tanmay Vora

Die Methode bietet vielfältige Vorteile für individuellen und gemeinschaftlichen Erfolg. Weiters fördert es neue Kompetenzen, eine offene Arbeitsweise und verbesserte soziale Interaktion. In WOL-Circles entsteht eine geschützte Umgebung, die Raum für Experimente bietet. Direktes Feedback unterstützt effiziente Zielerreichung und fördert Kritikbewältigung. Langfristige Beziehungen werden gestärkt, was dauerhafte persönliche und berufliche Vorteile bietet. Für Arbeitgeber*innen ermöglicht WOL den Wissenstransfer und verbesserte Entscheidungsfindung. Trotz des positiven Feedbacks gibt es auch Kritikpunkte, darunter Herausforderungen bei der Meeting-Planung, mögliche Informationsüberlastung und die Tendenz, extrovertierte Persönlichkeiten stärker anzusprechen. (Nils Warkentin, 2021)

WOL wirkt auch als Motivator, um Menschen aus ihrer Komfortzone herauszulocken. Die Komfortzone bietet Sicherheit durch lieb gewonnene Gewohnheiten, kann jedoch zu einem "Fixed Mindset" führen, das Veränderungen hemmt. Die Methode zielt darauf ab, von einem festen zu einem wachstumsorientierten Mindset zu gelangen. Ein "Growth Mindset" erlaubt es, neugierig auf Veränderungen zu reagieren, Chancen zu erkennen und sich offen neuen Entwicklungen anzupassen. Working Out Loud fördert somit den Übergang von einer starren Haltung zu einer flexiblen, lernbereiten Einstellung gegenüber der Arbeitswelt und dem Leben im Allgemeinen. (Nils Warkentin, 2021)

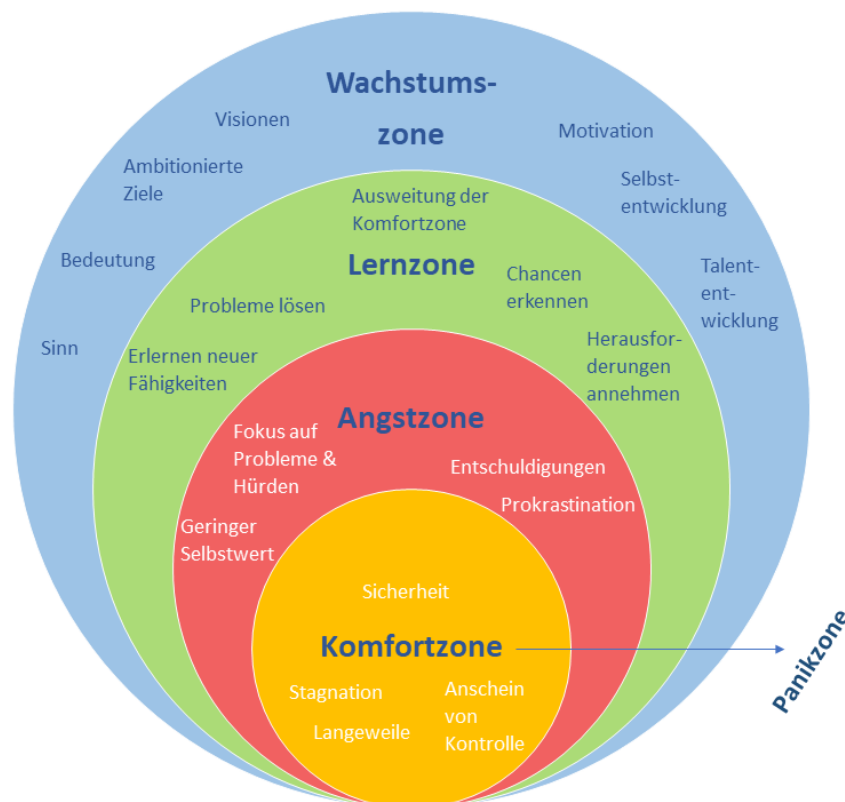


Abbildung 8 - Komfortzone verlassen, 2022; projektmagazin

In der Praxis basiert das WOL-Programm auf kleinen Gruppen, den sogenannten Circles, bestehend aus drei bis fünf Personen. Ein Circle-Mitglied fungiert als Moderator*in, welche*r die Treffen organisiert. Die Gruppe trifft sich insgesamt zwölf Mal für je eine Stunde pro Woche, entweder persönlich oder virtuell. In den Sitzungen tauschen die Teilnehmenden ihre Ziele und Fortschritte aus, wobei der Fokus auf der optimalen Gestaltung des Netzwerks für die individuelle Zielerreichung liegt. Die Definition des Ziels, eng umrissen und innerhalb von zwei Wochen realisierbar, ist entscheidend für den Erfolg von WOL. Dabei stehen drei Leitfragen im Mittelpunkt: (Graf et al., 2022)

1. Was will ich erreichen?
2. Wer kann mir helfen?
3. Was kann ich anderen bieten, um tiefere Beziehungen aufzubauen?

Die wöchentlichen Meetings, ob persönlich, virtuell oder gemischt, haben spezifische Schwerpunkte und enden mit individuellen Commitments für die nächste Woche. Jedes Mitglied stellt wöchentlich Arbeitsergebnisse vor und erhält Feedback von der Gruppe. Dabei sind absolute Freiwilligkeit und Vertraulichkeit im Circle entscheidend. (Graf et al., 2022)

Der zwölfwöchige Zyklus beginnt mit der Einführung und Planung. Die Gruppe wählt einen Moderator und Timekeeper, legt die Treffen fest und macht sich mit den Circle Guides vertraut. Commitment und Flexibilität sind wichtig.

In Woche Eins wählen die Teilnehmer*innen ihre Ziele, stellen sie vor und beantworten die drei Fragen. Sie erstellen außerdem eine Beziehungsliste. In Woche Zwei bieten sie erste Beiträge an Personen auf der Liste an. Ab Woche Drei legen die Teilnehmer*innen konkrete Zeiten für ihre Ziele fest, nutzen ihr Netzwerk und senden Dankbarkeitsbekundungen. Woche Vier konzentriert sich auf wertschätzende Kommunikation, Woche Fünf auf Selbstreflexion und Stärken. In Woche Sechs aktualisieren die Teilnehmer*innen ihre Online-Präsenz und in Woche Sieben schreiben sie einen Brief aus der Zukunft. Woche Acht zielt darauf ab, das Verfolgen von Zielen zur Gewohnheit zu machen und Rückschläge zu akzeptieren. In Woche Neun entwickeln die Teilnehmer*innen eigene Beiträge und teilen Quellen. Woche Zehn ermutigt zu systematischer Beziehungsarbeit und in Woche Elf werden Interessen erweitert und möglicherweise eigene Projekte imitiert. Woche Zwölf dient der Reflexion über Veränderungen und persönliche Entwicklung während des Zyklus. Die Teilnehmer*innen feiern ihre Erfolge und teilen Erkenntnisse für zukünftige Circles. (Melanie Kuhlmann, 2020)

Working Out Loud wird in Unternehmen oft durch Graswurzelinitiativen eingeführt, bei denen drei Mitarbeiter*innen einen WOL Circle gründen. Interne Veranstaltungen und regelmäßige Beiträge im Enterprise Social Network (ESN) spielen eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung der Methode im Unternehmen. Die Anwendung von WOL im Unternehmenskontext sollte anlassbezogen erfolgen und kann in verschiedenen Bereichen wie Netzwerkaufbau, Onboarding, Employer Branding, Zielerreichung, Kulturwandel, agiles Projektmanagement, digitale Transformation und der Expansion in internationale Netzwerke genutzt werden. (Melanie Kuhlmann, 2020)

So fördert WOL nicht nur den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, sondern trägt auch zu einem Kulturwandel bei. Dieser Wandel geht weg vom Silodenken, hin zu mehr Kollaboration und Vertrauen. Der größte Nutzen für Unternehmen besteht darin, das vorhandene Wissen sichtbar zu machen und für den Unternehmenserfolg zu nutzen. (Melanie Kuhlmann, 2020)

3.6 Agiles Lernen

Agiles Lernen beschreibt eine Veränderung im Lernprozess, die sich an den Prinzipien des agilen Arbeitens orientiert. Diese Anpassung wird besonders in Zeiten der Digitalisierung und zunehmenden Unsicherheiten in der Arbeitswelt relevant. Agiles Lernen zeichnet sich durch kurze, klar strukturierte Abläufe und flexible Inhalte aus, die sich an den Bedürfnissen der Lernenden orientieren. Fehlerkultur spielt eine wichtige Rolle, um Raum für das Testen neuer Wege zu schaffen. Die Ausrichtung auf konkrete Bedürfnisse und individuelle Herausforderungen steht im Fokus und die Lernenden sind sowohl Konsumenten als auch Produzenten von Wissen durch den Austausch persönlicher Erfahrungen. (Dugall, 2020)

Häufig werden in der Diskussion, um das Lernen der Zukunft, die drei Lernkonzepte Agiles Lernen, New Learning und Lernen 4.0 synonym verwendet werden. Sie haben jedoch unterschiedliche Schwerpunkte und Besonderheiten.

Agiles Lernen zeichnet sich durch einen strukturierten Ablauf mit flexibel anpassbaren Inhalten aus. Der Lernprozess wird in kurze, sich wiederholende Zyklen unterteilt. In jedem Zyklus wird ein Teil des Lernziels erreicht. Dadurch ist es möglich, regelmäßig Feedback zu erhalten und den Lernprozess anzupassen. Fehler werden als Chance zum Lernen gesehen. Das Lernen zielt auf einen konkreten Bedarf oder eine konkrete

Herausforderung ab und ist eng mit der Arbeitswelt verbunden. Agiles Lernen kann in verschiedenen Kontexten eingesetzt werden, z. B. in der Schule, in der Erwachsenenbildung oder in Unternehmen. (Graf et al., 2022)

New Learning, inspiriert von Frithjof Bergmanns New-Work-Konzept, stellt die Lernenden und deren Selbstbestimmtheit in den Fokus. Die Lernenden wählen selbst, was und wie gelernt wird. Lernen wird hierbei ganzheitlich betrachtet und umfasst auch Lernprozesse, die nicht expliziten Arbeitsbezug haben. (Graf et al., 2022)

Lernen 4.0 bezieht sich auf Lernen mit neuer, smarterer Technologie. Heutzutage können mithilfe von Bots, künstlicher Intelligenz, Augmented oder Virtual Reality ganz neue Lernerfahrungen gemacht werden. Diese Möglichkeiten der Digitalisierung steigern die Effizienz des Lernens, eröffnen neue Felder und vereinfachen eine Individualisierung. (Graf et al., 2022)

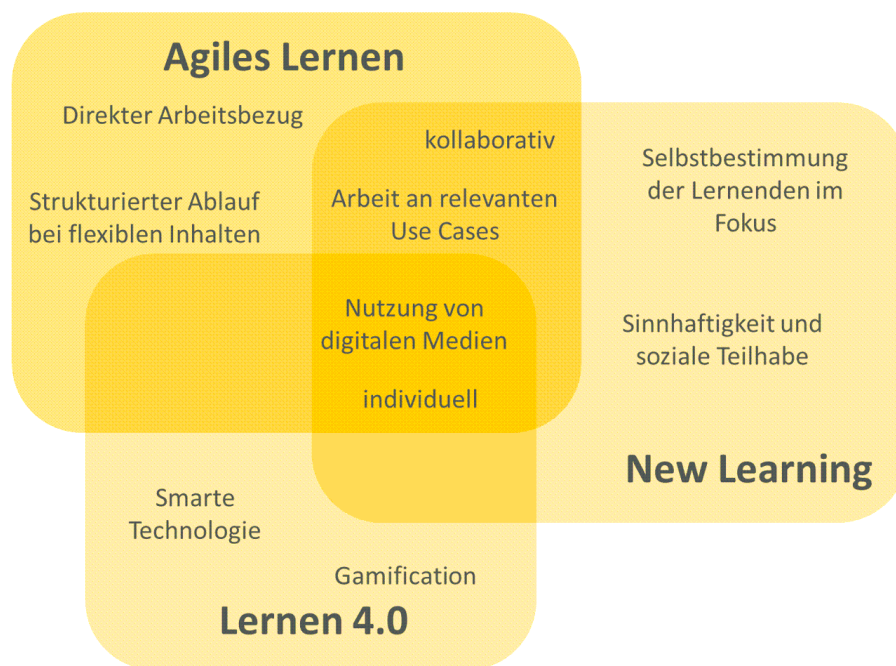


Abbildung 9 - Abgrenzung Agiles Lernen, New Learning, Lernen 4.0, 2021; Contur

Agiles Lernen kann zusätzlich in zwei unterschiedlichen Weisen verstanden werden:

Lernen für Agil konzentriert sich auf die Vermittlung von Kompetenzen, die für die Arbeit in agilen Organisationen relevant sind. Dazu gehören beispielsweise Kompetenzen wie die Fähigkeit zum selbstorganisierten Arbeiten, Kommunikationskompetenz,

Fähigkeit zum kollaborativen Arbeiten, Problemlösungskompetenz und agile Denkweise. (Graf et al., 2022)

Agiles Lernen geht noch einen Schritt weiter und stellt den Lernprozess selbst auf agile Prinzipien und Werte um. Das bedeutet, dass der Lernprozess in kurze, sich wiederholende Zyklen unterteilt wird. In jedem Zyklus wird ein Teil des Lernziels erreicht. Dadurch ist es möglich, regelmäßig Feedback zu erhalten und den Lernprozess anzupassen. Das Lernen ist eng mit der Arbeitswelt verbunden und zielt auf die Entwicklung von Kompetenzen ab, die für die Zukunft relevant sind. (Graf et al., 2022)

In einer agilen Welt wird Lernen eine immer wichtigere Rolle spielen. Agile Unternehmen müssen sich schnell an Veränderungen anpassen können und dafür brauchen sie Mitarbeiter*innen, die über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Für die erfolgreiche Organisation und Weiterentwicklung von Lernen in agilen Unternehmen müssen drei Ebenen berücksichtigt werden: (Graf et al., 2022)

- Person/Individuum: Die Lernenden müssen motiviert und in der Lage sein, eigenständig zu lernen.
- Organisation: Die Organisation muss eine Lernkultur schaffen, die das Lernen unterstützt.
- Umfeld: Das Umfeld muss das Lernen ermöglichen und fördern.

Lernen ist dann besonders erfolgversprechend, wenn die Bedürfnisse des Lernenden, der Organisation und des Umfeldes übereinstimmen.

Die optimale Zone für professionelles und effektives Lernen in einer Organisation wird als "Sweet Spot" definiert. Jede Organisation sowie Einzelperson müssen ihren eigenen optimalen Bereich festlegen, da es keinen vordefinierten "Sweet Spot" gibt. In der agilen Welt können dies flexible, dezentralisierte Netzwerke, umfassende Erfahrungen, Akzeptanz von Unsicherheit mit Intuition, strategische Sinnstiftung, Entkopplung von Gewinnen und Lösungszwang sowie der Umgang mit Komplexität durch fokussiertes und werteorientiertes Handeln sein. (Graf et al., 2022)

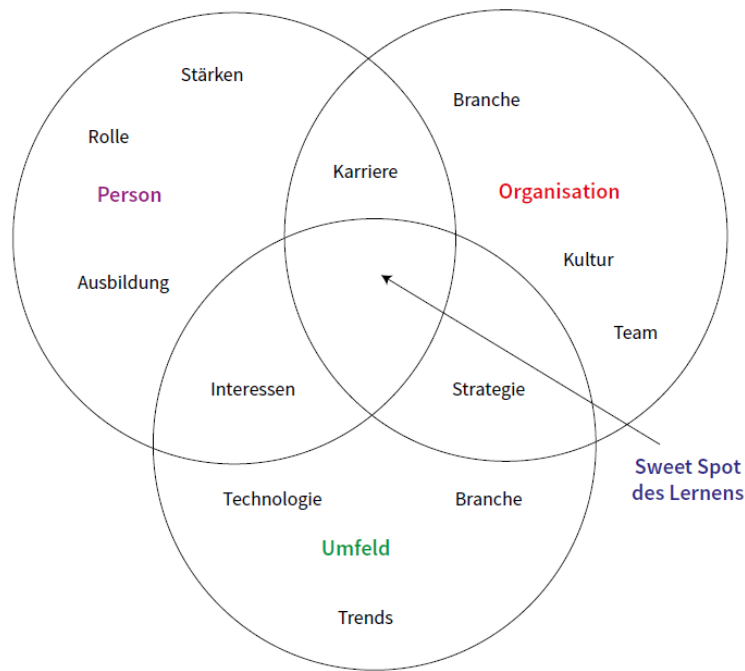


Abbildung 10 - Sweet Spot des Lernen, 2022; Graf N.

Weiters sollten Mitarbeiter*innen in einer agilen Zukunft bestimmte Fähigkeiten entwickeln. Dazu gehört eine solide Bildung für aufmerksame Verfolgung von Entwicklungen, strategische Voraussicht, kontinuierliche Reflexion, Fähigkeit zur Zusammenführung unterschiedlicher Fähigkeiten, Suche nach Vernetzung und Kooperation zur kollektiven Problemlösung, Entwicklung effektiver Informationsbeschaffungsstrategien sowie Schulung der Konzentrationsfähigkeit und fokussierten Arbeit. Der*Die ideale Mitarbeiter*in in einer agilen Zukunft wird als jemand beschrieben, der*die einen starken Antrieb hat, kontinuierlich Neues zu lernen, Bestehendes zu hinterfragen und mit anderen gemeinsam zu lernen. (Graf et al., 2022)

Zusammengefasst orientiert sich Agiles Lernen an agilen Arbeitsprinzipien, ist flexibel, in kurzen Zyklen organisiert und betrachtet Fehler als Lernchance. Lernende sind zugleich Konsumenten und Produzenten von Wissen. Erfolgreiches agiles Lernen entsteht durch die Abstimmung von Individuum, Organisation und Umfeld. Mitarbeiter*innen müssen kontinuierlich neue Fähigkeiten entwickeln und offen für Neues sein.

3.7 70-20-10-Modell

In der heutigen Welt ist das Tempo des Wandels enorm. Organisationen, die Schritt halten wollen, müssen ihre Mitarbeitenden auf die Anforderungen von morgen vorbereiten. Klassische Schulungsmethoden allein reichen dafür nicht aus. Sie sind oft nicht tiefgreifend und verlieren schnell an Aktualität. Eine effektive Lernstrategie ist ein Mix aus formalen und informellen Lernangeboten. Das 70-20-10-Lernmodell bietet einen guten Orientierungspunkt für die Zusammenstellung eines solchen Mixes. (Dugall, 2020)

Das Modell wurde in den 1980er-Jahren von Bob Eichinger entwickelt und basiert auf einer Studie mit 200 Führungskräften des „Center for Creative Leadership“. Die Ergebnisse, veröffentlicht 1996, besagen, dass Führungskräfte 70 Prozent ihrer Kompetenzen durch Learning on the Job, 20 Prozent durch Interaktion mit anderen und 10 Prozent durch formale Weiterbildung erwerben. Trotz der Anwendung in vielen Organisationen gibt es Kritikpunkte, darunter die geringe Stichprobengröße und Homogenität der Befragten. Einige bemängeln die glatten Prozentzahlen und die vermeintlich konstruierte Unterteilung des Lernens. Manche behaupten, der Modellerfolg beruhe auf Kostenersparnis durch Fokus auf Learning on the Job. Dennoch ist das Modell keine starre Regel, sondern beschreibt eine Lernpraxis. Es bietet Orientierung für praxisnahe Lernangebote, fördert Freiraum, Selbstverantwortung und Selbstorganisation bei der Mitarbeiterentwicklung. (Dugall, 2020)

Beim "70-20-10"-Lernen werden verschiedene Lernarten kombiniert: (Dugall, 2020)

- **70 Prozent durch Herausforderungen im Beruf:** Mitarbeiter*innen erzielen die größten und schnellsten Lernfortschritte durch selbstorganisiertes informelles Lernen am Arbeitsplatz. Das beinhaltet das Übernehmen schwieriger Aufgaben, die eigenständige Lösung von Problemen, herausfordernde Projektarbeit, neue Aufgaben, Job-Rotation und die Nutzung von digitalen Adoptionsplattformen für Performance-Support.
- **20 Prozent durch Interaktion:** Im Umgang mit Kolleg*innen, sei es durch Beobachtung, Nachahmung oder gezieltes Nachfragen, entstehen Lernfortschritte. Online-Interaktion, wie in Team-Chats mittels Collaboration-Tools oder Social Media, spielt dabei eine wichtige Rolle. Informelles Lernen im Arbeitskontext umfasst auch Coachings, Mentoringprogramme, Austausch in Praxisgemeinschaften, sozialen Netzwerken, Chats und Diskussionsforen sowie Teamprojekte.

- **10 Prozent durch klassische Weiterbildung:** Obwohl formale Weiterbildung einen vergleichsweise kleinen Anteil am Erwerb von Wissen im Berufsleben hat, ist sie für Berufseinsteiger*innen und bestimmten Tätigkeiten oft unerlässlich. Einige Unternehmen kehren die Formel um und verwenden das "10-20-70"-Modell, um die Bedeutung des formellen Lernens zu betonen. Formales Lernen umfasst Virtual Classroom-Veranstaltungen, Vor-Ort Seminare, Online-Assessments, Zertifizierungen und Web-based Trainings.

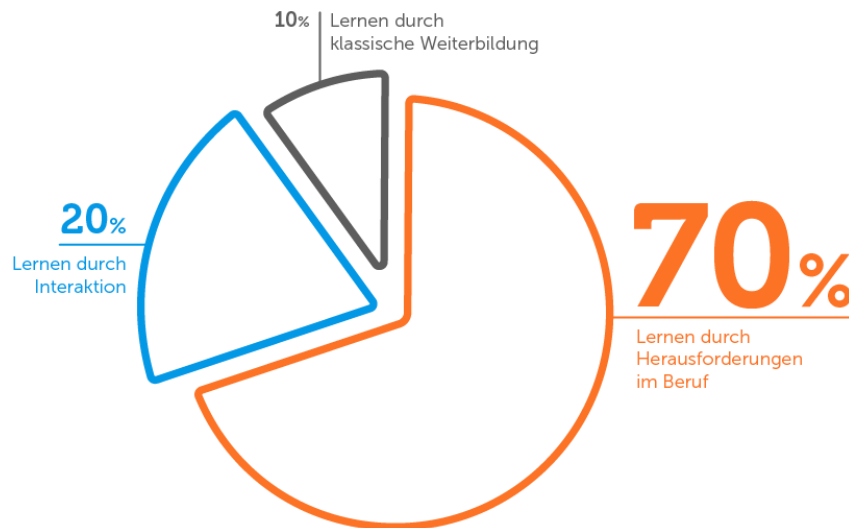


Abbildung 11 - 70-20-10 Lernmodell, 2023; tts Insights

Wie bereits erwähnt, ist das 70-20-10-Lernmodell nicht in Stein gemeißelt. Die tatsächlichen Anteile der einzelnen Lernformen können je nach Branche, Unternehmen und Tätigkeitsbereich variieren. Wichtig ist, dass die verschiedenen Lernformen sinnvoll miteinander kombiniert werden, um den individuellen Lernbedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. (Dugall, 2020)

3.8 Medienkompetenz

Es besteht seit einigen Jahren eine intensive Debatte über die erforderlichen (digitalen) Kompetenzen für Beschäftigte in einer zunehmend digital geprägten Arbeitswelt. Dies betrifft nicht nur digitale Grundkompetenzen, sondern auch arbeits- und transformationsbezogene Kompetenzen. In Anbetracht der zentralen Anspruchsgruppen für Lernen und Kompetenzentwicklung sind digitale Grundkompetenzen und Medienkompetenzen für alle Beschäftigtengruppen von entscheidender Bedeutung. Dies

umfasst die Fähigkeiten zur Kommunikation mit digitalen Werkzeugen, Nutzung und gegebenenfalls Erstellung digitaler Medieninhalte sowie die kritische Reflexion des Einsatzes von Medien unter Berücksichtigung von Aspekten wie Urheberrecht und Datenschutz. (Meier, Dr., Seufert, & Prof. Dr., 2020)

Medienkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Medien sachkundig entsprechend den eigenen Zielen und Bedürfnissen zu nutzen. Dieter Baacke definierte diese in den 1990er Jahren in vier Dimensionen: Medienkritik, Medienkunde, Mediennutzung und Mediengestaltung. (Graf et al., 2022)

- **Medienkritik** beinhaltet die analytische Erfassung gesellschaftlicher Prozesse und die ethische Berücksichtigung sozialer Konsequenzen.
- **Medienkunde** umfasst Wissen über Mediensysteme und deren Bedienung.
- **Mediennutzung** bezieht sich auf rezeptive und interaktive Anwendungen von Medien, während
- **Mediengestaltung** innovative Veränderungen und kreative ästhetische Varianten im Mediensystem einschließt.

In einer zunehmend medial geprägten Welt ist Medienkompetenz ein entscheidender Faktor, insbesondere für das Lernen.

Weiters ist ein zentrales Thema die veränderte Herangehensweise an Informationen. Früher war das Lernen von Informationen aufgrund begrenzter Verfügbarkeit und schwieriger Informationsbeschaffung relevant. Heute, wo viele Informationen leicht zugänglich sind, liegt die Herausforderung in der effizienten Auswahl relevanter Informationen, nicht im bloßen Erfassen. Die Selektion inmitten der Informationsflut erfordert eine Kompetenz, die als Selektionskompetenz bezeichnet werden kann. Die Schwierigkeit besteht darin, unter Millionen von Treffern den für einen relevanten zu finden und die Korrektheit der Informationen zu bewerten. Effiziente Informationsrecherche im Internet, in sozialen Medien und auf Kollaborationsplattformen ist eine unterschätzte Kompetenz, die heute schon wichtig ist, jedoch selten systematisch erlernt wird. (Graf et al., 2022)

Alles in allem sind digitale Grund- und Medienkompetenzen für alle Beschäftigten in der digitalen Arbeitswelt entscheidend. Medienkompetenz umfasst Analyse, Wissen, Nutzung und Gestaltung von Medien. Ein zentrales Thema ist die Selektionskompetenz, also die effiziente Auswahl relevanter und korrekter Informationen in der Informationsflut, was heute oft vernachlässigt wird.

3.9 Erklärvideos

Seit Jahren ist das Medium Video ein beliebtes Mittel zur Vermittlung und Veranschaulichung von neuen Inhalten für Lernende. Während früher Lehrfilme auf VHS-Kassetten üblich waren, werden heute häufig kurze YouTube-Videos oder längere digitale Erklärvideos verwendet, um den Lernstoff zu unterstützen. Obwohl der klassische Informationstext nach wie vor bevorzugt wird, bietet das Lernvideo viele der positiven Eigenschaften des Geschriebenen und darüber hinaus noch zusätzliche nützliche Vorteile. Beide Medien ermöglichen es, den Inhalt so oft zu wiederholen, wie es für das Verständnis erforderlich ist. Sowohl der komplette Text als auch das Video können wiederholt werden, um den Stoff zu festigen oder auf unklare Inhalte einzugehen. Dabei ist es wichtig, dass zu bestimmten Passagen gesprungen werden kann, was sowohl beim Text durch Querlesen als auch beim Video durch Scrollen möglich ist. (Robert Willem Diem, 2021)

Viele wichtige Eigenschaften des Informationstextes sind auch im Lernvideo vorhanden. Darüber hinaus bietet das digitale Medium weitere Vorteile, wie die präzise Darstellung oder Visualisierung von Lerninhalten. Im Vergleich zum Text kann ein genauer Prozess oder Ablauf in einem Video besser vermittelt werden, da der*die Zuschauer*in direkt sehen kann, wie etwas funktioniert. Dadurch werden Fehlinterpretationen reduziert, insbesondere bei der Einführung neuer Themen. Im Gegensatz zum Lesen, wo Lesende bereits einige Fach- oder Fremdwörter verstehen müssen, um den Text zu erfassen, kann ein unbekanntes Wort in einem Video direkt mit dem dazugehörigen Prozess verbunden werden. Daher ist es seltener erforderlich, den Lernprozess zu unterbrechen, um unbekannte Begriffe zu klären, wenn man ein Video ansieht. Die Einfachheit des Lernvideos macht es besonders ansprechend. Zudem ist Lernen anhand eines Videos aus Sicht des Gehirns einfacher, da der Mensch von Natur aus visuell orientiert ist. Im Gegensatz dazu erfordern Lesen und Schreiben einen langen Lernprozess. Die Verarbeitung von Inhalten beim Anschauen eines Videos ist weniger anspruchsvoll als beim Lesen. Daher eignet sich ein Erklärvideo besonders gut für komplexe Themen. (Robert Willem Diem, 2021)

Die Studie "Audiovisual Science Communication on TV and YouTube" von Hans-Jürgen Bucher und seinen Kollegen gehört zu den ersten empirischen Untersuchungen, die sich mit der audiovisuellen Wissensvermittlung befassen. In einem Interview auf wissenschaftskommunikation.de erläutert Bucher die wichtigsten Ergebnisse der Studie und ihre Bedeutung für die Zukunft der Wissenschaftskommunikation. Forschende haben

vier grundlegende Formate von Wissenschaftsvideos identifiziert: (Beatrice Kogler & Martina Lindsberger, 2021)

- **Narrative Erklärfilme:** Diese ähneln Wissenschaftsmagazinen im Fernsehen und erzählen Geschichten, um Wissen zu vermitteln.
- **Expert*innenfilme:** Sie stellen Wissenschaftler*innen in den Mittelpunkt und zeigen ihre Arbeit.
- **Präsentationsfilme:** Eine Person erklärt Inhalte direkt in die Kamera.
- **Animationsfilme:** Visualisierungen und eine Stimme aus dem Off vermitteln Wissen.

Laut Studie sind Präsentationsfilme am beliebtesten, aber die Zuschauer*innen merken sich relativ wenig von den Inhalten. Für die Vermittlung komplexer Sachverhalte eignen sich Animationsvideos am besten, da sich die Zuhörerschaft besser auf die Wissensvermittlung konzentrieren können. Narrative Erklärfilme sind ein passendes Format für die Vermittlung von Faktenwissen. Generell bleibt nur ein Viertel des Wissens aus den Videos bei den Zuschauer*innen hängen, wie Bucher im Interview erläutert. Gemäß den Ergebnissen der Studie empfinden Zuschauende bei unterhaltsamen Lernvideos ein stärkeres Gefühl des Wissenserwerbs. Sympathie spielt hierbei eine ähnlich wichtige Rolle. Personalisierte Inhalte tragen ebenfalls zum Erfolg von Wissenschaftsvideos bei. Laut Bucher gelingt dies Laien oft besser als Wissenschaftler*innen. (Beatrice Kogler & Martina Lindsberger, 2021)

Lernvideos dienen hauptsächlich der Vermittlung von Informationen und werden je nach Zweck und Zielgruppe in verschiedene Arten unterteilt: (TechSmith Corporation, 2023)

- **Microlearning-Videos:** Kurze Lernvideos, oft weniger als eine Minute lang, konzentrieren sich auf ein spezifisches Thema.
- **Video-Tutorials:** Erläuterung von Prozessen oder Schritt-für-Schritt-Anweisungen, meist zwischen 2 und 10 Minuten lang, kombinieren verschiedene Lehrmethoden.
- **Schulungsvideos:** Eingesetzt zur Mitarbeiter*innenentwicklung, behandeln Themen wie Compliance oder Software-Training, oft mit echten Menschen, häufig interaktiv.
- **Erklärvideos:** Kurze Videos unter 2 Minuten, erklären Sachverhalte oder Produkte auf unterhaltsame und leicht verständliche Weise mit einfachen Animationen.
- **Bildschirmpräsentationen:** Aufzeichnung von Präsentationen, können in kleinere Segmente unterteilt werden, ideal für die Wiedergabe von Live-Events.

- Screencasts: Bildschirmaufnahmen mit Sprachkommentar, ideal für Just-in-Time Teaching, werden meist mit wenig Aufwand produziert und haben eine kurze Lebensspanne.

Zusammenfassend sind Erklärvideos effektive Mittel zur Wissensvermittlung, bieten visuelle Veranschaulichung und einfache Verarbeitung komplexer Themen. werden genutzt, wobei Animationsvideos sich besonders für komplexe Inhalte eignen.

3.9.1 Storytelling

Storytelling spielt bei Erklär- und Lernvideos eine wichtige Rolle, da es dazu beitragen kann, Lernende emotional anzusprechen und Wissen auf eine unterhaltsame Art und Weise zu vermitteln. Es ist die Kunst, fesselnde Geschichten zu erzählen, die Zuhörende emotional ansprechen und einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen. Sprich ein wertvolles Werkzeug zur Vermittlung von Botschaften und Lerninhalten, da es die Kommunikation entscheidend verbessert. Man erinnert sich oft am besten an das, was man durch Geschichten gelernt hat. Diese Geschichten berühren nicht nur den Verstand, sondern auch das Herz und die Gefühle. Eine lebendige Sprache, ein*e mitreißende*r Erzähler*in und emotionale Elemente macht neugierig und hält die Aufmerksamkeit aufrecht. Dadurch können abstrakte Informationen in verständliche und sinnvolle Zusammenhänge gebracht werden, die leichter behalten und weitergeben werden können. (Volker Nürnberg, 2021)

Die Funktionsweise des Storytellings beruht im Grunde auf einer typischen Dramaturgie, die unabhängig von den Inhalten einen Spannungsbogen erzeugt, um das Publikum oder die Lesenden aufmerksam zu halten. Diese Dramaturgie besteht aus sechs klassischen Elementen: (Volker Nürnberg, 2021)

1. Eine emotional bedeutende Ausgangssituation.
2. Eine Hauptfigur, oft als Held*in oder Protagonist*in bekannt.
3. Konflikte und Hindernisse, die die Hauptfigur überwinden muss, möglicherweise mit einem*r Gegenspieler*in.
4. Ein Ereignis, Problem oder eine Herausforderung, welche die Hauptfigur in eine Konfliktsituation bringt.
5. Durch den Konflikt entsteht eine Veränderung, eine Transformation.

6. Am Ende steht eine veränderte Situation im Vergleich zum Anfang sowie eine moralische Lehre oder ein auf das eigene Leben anwendbares Fazit.

Diese Struktur ermöglicht es der Zuhörerschaft oder Lesenden, sich in die Situation des*der Held*in hineinzusetzen und die Dinge aus dessen Perspektive zu betrachten.

Für die Lernerfahrung bietet Storytelling zahlreiche Vorteile. Geschichten dienen als emotionaler Klebstoff, der das Publikum mit der Botschaft verbindet und machen Informationen sinnvoll. Sie lassen Menschen sich um Themen kümmern, überschreiten die aktuelle Umgebung und motivieren zum Handeln. Zudem nehmen sich Menschen Zeit für Geschichten, teilen sie gerne und können weitaus mehr Bedeutung verleihen, wenn sie in eine Geschichte eingebettet sind. (Volker Nürnberg, 2021)

Resümierend schafft Storytelling in Lernvideos emotionale Bindungen und vermittelt Wissen unterhaltsam. Geschichten machen Informationen sinnvoll, motivieren zum Handeln und sind ein effektiver Weg, um komplexe Themen zu vermitteln.

3.10 Wissensmanagement

Wissensmanagement umfasst den Erwerb, die Entwicklung, den Transfer, die Speicherung und die Nutzung von Wissen. Es geht über reines Informationsmanagement hinaus, da Information lediglich die Grundlage zur Wissensgenerierung bildet. Während Informationen wie andere Güter gehandelt werden können, ist dies bei Wissen nicht möglich. Wissen entsteht durch die Verknüpfung von Informationen mit vorhandenem Vorwissen und wird somit zu Know-Why, während Informationen nur Know-What darstellen. (Dr. Jetta Frost, 2018)

Wissensmanagement ist ein ständiger Zyklus, bei dem implizites Wissen in explizites umgewandelt wird. Es gibt zwei verschiedenen Arten von Wissen: (Atlassian, 2024a)

- Implizites Wissen ist erfahrungsbasiertes, schwer vermittelbares Wissen
- Explizites Wissen ist dokumentiertes, leicht zugängliches Wissen

Während implizites Wissen ein Wettbewerbsvorteil ist, kann explizites Wissen leicht in Wissensmanagementsystemen gespeichert werden. (Atlassian, 2024a)

Das Hauptziel des Wissensmanagements ist es, die Effizienz einer Organisation zu verbessern und Wissen intern zu speichern. Es umfasst Ausbildung und Lernen sowohl

innerhalb der Organisation und besteht aus einem Zyklus des Schaffens, Teilens, Strukturierens und Überprüfens von Wissen, um das kollektive Wissen zu maximieren. Die drei Hauptbereiche des Wissensmanagements sind Wissen zu akkumulieren, zu speichern und zu teilen. Ziel ist es, organisatorisches Lernen zu fördern und eine Kultur zu schaffen, in der das Teilen von Wissen unterstützt wird und Lernwillige sich leicht verbessern können. (Ivan Andreev, 2022)

Erfolgreiches Wissensmanagement verhindert, dass das Spezialwissen der Mitarbeiter*innen ungenutzt bleibt, fördert das Situationsbewusstsein und ermöglicht das Lernen von Best Practices und Lessons Learned, was zur allgemeinen Verbesserung der Organisation beiträgt. Weiters bietet Wissensmanagement zahlreiche Vorteile, darunter effizienteres Arbeiten, schnellere und bessere Entscheidungsfindung sowie verstärkte Zusammenarbeit. Es fördert den Aufbau von Organisationswissen und optimiert den Onboarding- und Schulungsprozess. Zudem erhöht es die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung durch die Wertschätzung von Wissen, Ausbildung und Innovation. Als wichtiges Instrument kann Wissensmanagement Unternehmen dabei helfen, ihren Gewinn und Marktanteil zu steigern. (Ivan Andreev, 2022)

Wissensmanagement umfasst die Schaffung, Kuratierung, Weitergabe, Nutzung und Verwaltung von Wissen in Organisationen und über Branchen hinweg. Es zielt darauf ab, sicherzustellen, dass Stakeholder die richtigen Informationen zur richtigen Zeit erhalten. Dies erfordert Verfahren zur Entwicklung, Erfassung und Nutzung von Wissen, unabhängig von seiner Struktur. Eine Wissensdatenbank bildet die Grundlage für Wissensmanagementpraktiken. In der IT ist sie eine Selbstbedienungs-Onlinebibliothek mit Informationen zu Produkten, Dienstleistungen oder Themen. Die Daten stammen oft von verschiedenen Quellen und können FAQs, Fehlerbehebungsanleitungen und andere relevante Details enthalten. (Atlassian, 2024a)

In der heutigen vernetzten Welt erwarten Benutzer*innen einen einfachen Zugang zu fehlerfreien Informationen und verlangen sofortige Antworten, ohne telefonieren oder E-Mails schreiben zu müssen. Daher wird eine umfassende Wissensdatenbank immer wichtiger. Unternehmen nutzen Wissensdatenbanken aus verschiedenen Gründen und entdecken täglich neue Anwendungsmöglichkeiten. (Atlassian, 2024b)

Zusammenfassend bedeutet Wissensmanagement, das vorhandene Wissen innerhalb der Organisation effektiv und effizient zu nutzen, um damit die Performance und Innovationsfähigkeit zu steigern. Um dies zu erreichen, bedarf es der Etablierung einer

Kultur des Wissensaustauschs, in der Expertenwissen expliziert, dokumentiert und gemeinsam genutzt wird. Wesentlich für ein erfolgreiches Wissensmanagement sind die Erhebung des vorhandenen Wissens, die Einführung von Tools zur effektiven Wissensspeicherung und -verbreitung sowie die Schaffung von Anreizen zum Wissensaustausch. (North & Maier, 2018)

4 Schulungskonzept

Nach viel theoretischem Wissen widmet sich dieses Kapitel dem Kern der Masterarbeit, dem Schulungskonzept. Folgend wird die Umsetzung in der Praxis unter Einhaltung des Forschungsprozesses beschrieben.

4.1 Einleitung

Rückblickend auf das zweite Kapitel, ist Design Science Research keine starre Methode, sondern ein flexibles Forschungsparadigma. Das bedeutet, man kann die Vorgehensweise an verschiedene Situationen, Probleme und Ziele anpassen. So ist es durchaus erlaubt und oftmals sogar sinnvoll, eine hybride Variante von DSR-Vorgehensmodellen zu verwenden. Durch die Kombination können die Stärken jedes Modells genutzt und mögliche Schwächen ausgeglichen werden. Dies ermöglicht es, ein maßgeschneidertes Vorgehen zu entwickeln, welche den Anforderungen und Zielsetzungen des eigenen Projekts gerecht wird.

Für einen einfacheren Gesamtüberblick der im der drei beschriebenen Vorgehensmodelle in Kapitel 2, werden diese nochmalig zusammengefasst:

Modell	Fokus	Eignung Schulungskonzept
Kuechler & Vaishnavi	Iterative Entwicklung und Evaluation von Artefakten für identifizierte Probleme	Entwicklung neuartiger Konzepte; Empirische Prüfung der Wirksamkeit
Peffer et al.	Demonstration des Nutzens von Artefakten für spezifische Probleme	Lösung für spezifische Probleme; Praktische Anwendbarkeit
Österle et al.	Systematischer Erkenntnisprozess für praxisnahe Artefakte	Praxisnahe Lösungen für konkrete Bildungsbedürfnisse; Entwicklung & Evaluierung in Zusammenarbeit mit Nutzer*innen

Tabelle 1 – Gegenüberstellung DSR-Vorgehensmodelle (eigene Darstellung)

Die Vorgehensmodelle haben allesamt eines gemeinsam, sie bauen auf dem Framework von Hevner auf bzw. haben sich davon inspirieren lassen. Das Framework ist ein integraler Bestandteil von Design Science Research Projekten und besteht aus drei miteinander verbundenen Zyklen, welche iterativ durchlaufen werden können:

Zyklus	Ziel	Beschreibung
Relevanz-Zyklus	Festlegung des Anwendungskontexts, Bestimmung der Anforderungen an das Artefakt, Definition der Erfolgskriterien	Identifizierung des Problems und des Umfelds; Festlegung der Anforderungen an das Artefakt; Definition der Kriterien für den Erfolg des Artefakts
Design-Zyklus	Gestaltung, Umsetzung und Bewertung des Artefakts	Entwicklung des Artefakts anhand der Anforderungen; Implementierung des Artefakts; Bewertung des Artefakts anhand der Erfolgskriterien
Stringenz-Zyklus	Abstraktion von Wissen und Prinzipien, Erweiterung der Wissensbasis	Nutzung von Wissen, Theorie und bestehenden Artefakten; Generierung von Wissen und Prinzipien aus dem Designprozess; Aktualisierung der Wissensbasis

Tabelle 2 - Übersicht DSR-Zyklen (eigene Darstellung)

4.2 Forschungsprozess

In diesem Kapitel werden die Phasen des durchgeführten Forschungsprozesses beschrieben, bei dem die DSR-Zyklen von Hevner sowie eine Kombination der DSR-Vorgehensmodelle von Kuechler & Vaishnavi, Peffers et al., und Österle et al. angewendet wurden.

1. **Problemidentifikation:**

In dieser Phase wird das Problem der Wissenslücken und der Herausforderung der Zusammenarbeit von Bereichsadministrator*innen innerhalb des Finanzunternehmens identifiziert. Durch Beobachtungen wird erkannt, dass es Schwierigkeiten in der Kommunikation und im Informationsaustausch gibt, die eine effektive Zusammenarbeit behindern. Diese Phase entspricht der “Awareness of Problem” Phase im Kuechler & Vaishnavi Modell und dem Relevanz-Zyklus (Hevner).

2. **Literaturrecherche:**

Nach Identifizierung des Problems, wird eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um bestehende Lernmethoden und Bildungskonzepte zu untersuchen und wissenschaftliche Erkenntnisse zu bekommen. Diese Recherche

dient dazu, ein tieferes Verständnis für die Thematik zu erlangen und mögliche Lösungsansätze für die Entwicklung des Artefakts zu identifizieren. Diese Phase entspricht der “Define Goals of Solution” Phase im Österle et al. Modell und dem Stringenz-Zyklus (Hevner).

3. **Artefakt:**

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche wird ein Schulungskonzept als Artefakt entwickelt. Zusätzlich wird ein Pilotbetrieb eingerichtet, um das Konzept in einem kontrollierten Umfeld zu testen und weiter zu verfeinern und dessen Anwendbarkeit in der Praxis zu prüfen. Die Entwicklung des Artefakts erfolgte in Anlehnung an die erwähnten DSR-Vorgehensmodelle. Diese Phase entspricht der “Build and Evaluate” Phase im Österle et al. Modell und dem Design-Zyklus (Hevner).

4. **Evaluation:**

Das entwickelte Schulungskonzept und der Pilotbetrieb werden durch qualitative Interviews evaluiert. Durch diese Interviews konnte Feedback von den Bereichsadministrator*innen zum Konzept eingeholt werden, um dessen Nützlichkeit, Effektivität und Benutzerfreundlichkeit zu überprüfen. Diese Phase entspricht der “Evaluation” Phase in allen drei Modellen (Kuechler & Vaishnavi, Peffers et al., Österle et al.) und dem „Evaluate“ im Design-Zyklus von Hevner.

5. **Diffusion:**

Nach erfolgter Evaluation wird eine Verbreitung und Nutzung des Schulungskonzepts in der Praxis angestrebt. Dieser Schritt soll dazu dienen, die erzielten Verbesserungen auf eine breitere Basis zu stellen und so einen größeren und positiven Einfluss zu erzielen. Dies gilt insbesondere der Akzeptanz seitens der Bereichsadministrator*innen. Diese Phase entspricht der “Diffusion” Phase im Österle et al. Modell und dem Relevanz-Zyklus (Hevner).

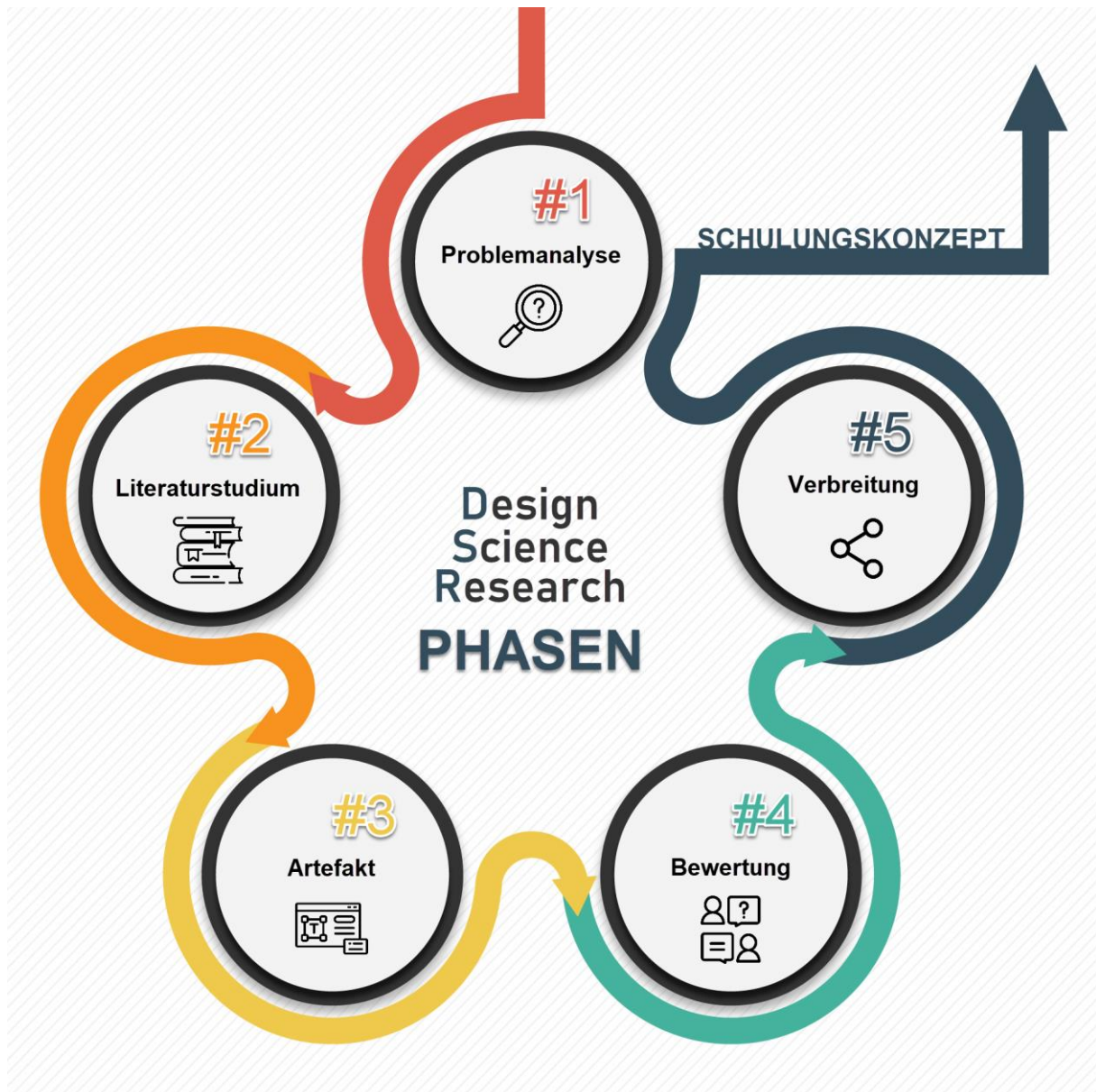


Abbildung 12 - Forschungsphasen, image by freepik.com (eigene Darstellung)

4.3 Artefakt

Das vorliegende Schulungskonzept, welches die Entwicklung eines effektiven Artefakts zum Ziel hat, wird im Einklang mit den DSR-Prinzipien wie folgt implementiert:

- **Lernplattform**

Als Hauptplattform und Wissensmanagement für das Schulungskonzept wird die kommerzielle Software „Confluence“ vom australischen Unternehmen Atlassian genutzt. Dort wird ein Unternehmens WIKI erstellt, worin das relevante Wissen für die alltäglichen Aufgaben der Bereichsadministrator*innen dokumentiert wird.

Dabei orientiert man sich am Microlearning Ansatz und dem 70-20-10-Modell, um so kurze Lerneinheiten anzubieten, welche auf die Bedürfnisse zugeschnitten sind. Zusätzlich werden bereichsinterne Seiten eingerichtet, welche als User Generated Content die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Bereichsadministrator*innen fördern sollen. Eine Blog-Funktion dient zusätzlich als Informationskanal, um Neuigkeiten rasch zur Verfügung zu stellen.

- **Lernmaterialien**

Als Ergänzung zum erstellten WIKI werden zu relevanten Themen Erklärvideos angeboten, welche mit dem Online-Tool „simpleshow“ erstellt werden. Diese sollen komplexe Themen auf verständliche Weise erklären. Mit Microsoft Forms (Teil von Microsoft 365) werden Quizfragen erstellt, welche der Wissensüberprüfung und Wissensfestigung dienen sollen. Darüber hinaus werden Informationsveranstaltungen und Wissens-Workshops angeboten, die dem agilen Lernen folgen und den direkten Austausch ermöglichen. Erstellte Schritt-für-Schritt-Anleitungen, welche im erwähnten WIKI bereitgestellt werden, erleichtern den Zugang zu komplexen Themen und Prozessen.

- **Lernmethoden**

Es wird auf verschiedene Lernmethoden gesetzt, um die Motivation und das Engagement der Bereichsadministrator*innen zu fördern. Dazu gehört die Integration von Gamification-Elementen in Quizen, um den Lernprozess spielerischer zu gestalten. Zudem wird das Microlearning-Format genutzt, um rasch benötigtes Wissen leicht abrufbar zu machen. Kurze und prägnante Erklärvideos, welche gezielt auf spezifische Themen eingehen, erweitern diesen Kontext.

- **Lernerfolgsmessung**

Zur Messung des Lernerfolgs werden qualitative Interviews durchgeführt, um Feedback und Einschätzungen der Bereichsadministrator*innen zu sammeln. Die Beobachtung in der Praxis durch Expert*innen ermöglicht es, den tatsächlichen Einsatz des Gelernten zu evaluieren.

Das Schulungskonzept folgt somit den DSR-Prinzipien, indem es auf die Entwicklung eines effektiven Artefakts zur Lösung eines realen Problems abzielt und dabei verschiedene Methoden und Werkzeuge einsetzt, um die Bedürfnisse der Zielgruppe bestmöglich zu erfüllen.

4.3.1 Messung Artefakt

Die Bewertung des Schulungskonzepts für Bereichsadministrator*innen konzentriert sich vor allem auf Interviews mit den beteiligten Personen. Das Ziel besteht darin, tiefe und subjektive Erfahrungen und Einschätzungen zum Schulungskonzept zu gewinnen. Dabei sollen sowohl Stärken als auch Schwächen des Konzepts aus der Perspektive der Nutzer*innen identifiziert werden, um Hinweise für dessen Verbesserung und die Steigerung des Lernerfolgs zu erhalten.

Die Auswahl der Teilnehmer*innen umfasst Bereichsadministrator*innen mit unterschiedlichen Erfahrungswerten und berücksichtigt verschiedene Standorte und Abteilungen. Weiters werden die Interviews semi-strukturiert durchgeführt, um sowohl gezielte Informationen zu erhalten als auch Raum für offene Diskussionen zu lassen. Ergänzend können auch Beobachtungen oder Gruppendiskussionen genutzt werden. Die Antworten werden transkribiert und thematisch analysiert, um Muster und Schlüsselerkenntnisse zu identifizieren.

Die Vorteile von Interviews liegen in der Tiefe und Reichhaltigkeit der Daten, der Flexibilität bei der Anpassung an aktuelle Themen und Herausforderungen sowie der Validität durch den Abgleich mit objektiven Lernergebnissen. Die gewonnenen Ergebnisse können dazu genutzt werden, das Schulungskonzept weiter zu verbessern, individuelle Fördermaßnahmen zu entwickeln und die Zufriedenheit und Motivation der Bereichsadministrator*innen zu steigern.

4.4 Hypothesen

Hypothesen sind ein zentraler Bestandteil der wissenschaftlichen Methode und ermöglichen es, neue Erkenntnisse zu gewinnen. Eine Hypothese, aus dem Griechischen für “Unterstellung” oder “Vermutung”, ist eine Annahme, die als wahr betrachtet wird, bis sie bestätigt oder widerlegt ist. Sie ist unerlässlich für empirische Forschung, da sie die Grundlage jeder Untersuchung bildet. Hypothesen stehen direkt mit der Forschungsfrage in Verbindung und tragen dazu bei, diese zu beantworten. Man könnte sagen, Hypothesen sind “Unterfragen” zur Forschungsfrage. Darüber hinaus fungieren sie als Leitfaden für den Forschungsprozess und helfen Forschungskräfte dabei, ihre Experimente zu strukturieren und Ergebnisse zu interpretieren. In diesem Sinne sind sie

entscheidend für die Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Wissens und den Fortschritt in verschiedenen Disziplinen. (Marina Feidel, 2023).

Im Zuge der Masterarbeit wurden folgende Hypothesen aufgestellt, um die Wirksamkeit des Schulungskonzepts zu bestätigen und die Forschungsfrage zu beantworten:

- **H1** – „Bereichsadministrator*innen können Aufgaben schneller sowie mehr Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen als jene, die nicht teilgenommen haben.“ Die Hypothese 1 widmet sich der Effizienzsteigerung, welche in der Forschungsfrage erwähnt wurde. Im Zuge des Schulungskonzept sind mit Effizienz eine schnellere Bearbeitung von Aufgaben und die Prüfung, ob mehr Aufgaben in kürzerer Zeit erledigt werden können, gemeint.
- **H2** – „Bereichsadministrator*innen verfügen über ein höheres Wissen in den relevanten Themengebieten und wenden dieses Wissen konsequenter und anwendungsorientierter in ihrer Praxis an als Administrator*innen, die nicht teilnehmen.“
Die zweite Hypothese zielt auf die Wissensvermittlung ab, welche prüfen soll, ob die festgestellten Wissenslücken geschlossen werden und das im Schulungskonzept erlernte Wissen in der Praxis angewendet wird.
- **H3** – „Bereichsadministrator*innen kollaborieren mehr miteinander, das heißt sie tauschen Informationen und Wissen umfassender und zielgerichteter aus als Administrator*innen, die bisher noch nicht teilgenommen haben.“ Dritte und letzte Hypothese widmet sich der Verbesserung der Zusammenarbeit der Bereichsadministrator*innen. Hierbei liegt der Fokus, ob Informationen und Wissen untereinander vermehrt ausgetauscht werden.

5 Forschungsdesign

Als direkter Übergang zum Forschungsprozess wird die Vorgehensweise beschrieben.

5.1 Vorgehensweise

Zu Beginn werden zehn Bereichsadministrator*innen aus unterschiedlichen Bereichen und Erfahrungsstufen ausgewählt. Die Diversität soll eine breite Perspektive für die Analyse des Schulungskonzepts ermöglichen. Nachdem die Teilnehmer*innen feststehen, werden diese telefonisch kontaktiert, um die Kolleg*innen einerseits inhaltlich abzuholen und andererseits die organisatorischen Rahmenbedingungen abzuklären.

Im nächsten Schritt wird das geplante Schulungskonzept den Bereichsadministrator*innen in einem einstündigen Termin vorgestellt. Hier wird der Aufbau der Inhalte erklärt, welche Module und Inhalte das Konzept beinhaltet und welchen Mehrwert es für die Teilnehmer*innen bieten soll. Im Anschluss wird das Schulungskonzept für die Kolleg*innen in einer Pilotphase getestet, sodass sich diese selbstständig mit den Inhalten und Features vertraut machen können.

Anschließend werden mit den zehn ausgewählten Bereichsadministrator*innen semi-strukturierte Interviews durchgeführt. Dies hat zum Ziel, die Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren.

Die Ergebnisse der Interviews werden abschließend ausgewertet, woraus einerseits weitere Verbesserungen am Schulungskonzept vorgenommen werden können und sich andererseits weitere Empfehlungen hinsichtlich weiterer Forschungsbereiche ableiten.

Zusätzlich zu den Interviews mit den Bereichsadministrator*innen werden Expert*innen-Interviews durchgeführt, um zusätzliche Perspektiven und Einblicke zu gewinnen, ob das Schulungskonzept die Hypothesen bestätigt. Die Expert*innen besitzen das jeweilige Fachwissen, welches innerhalb des Schulungskonzepts geschult wird. Dabei handelt es sich um meine drei direkten Kolleg*innen, welche ebenfalls als Institutsadministrator*innen im Finanzunternehmen tätig sind. Zwei Frauen und zwei Herren bilden das gesamte Team, mich eingeschlossen. Seitens der Expert*innen-Interviews wird erfragt, wie die Effizienz, das Wissen und die Zusammenarbeit der Bereichsadministrator*innen, welche am Schulungskonzept teilgenommen haben, wahrgenommen haben.

Diese Vorgehensweise ermöglichte eine umfassende Bewertung des Konzeptes und lieferte wertvolle Erkenntnisse, die zur weiteren Optimierung genutzt werden können.

5.2 Interviews

Wie im Kapitel 5.2 beschrieben, werden zehn semistrukturierte Interviews bei ausgewählten Bereichsadministrator*innen durchgeführt und drei Expert*inneninterviews bei Institutsadministrator*innen durchgeführt.

Das semistrukturierte Interview ist eine Methode der empirischen Forschung, bei der Daten durch direkte Befragung von Einzelpersonen oder Gruppen gesammelt werden. Im Gegensatz zu strukturierten Interviews erlaubt es den Befragten, frei zu antworten, anstatt aus vorgegebenen Optionen zu wählen. Ein vorheriges Konzept und Fragen sind vorhanden, aber das Gespräch kann von diesen abweichen. Die Daten, die auf diese Weise gesammelt werden, sind qualitativ und können nicht einfach in Statistiken umgewandelt werden, liefern jedoch Einblicke in Phänomene und Meinungen. Semistrukturierte Interviews ermöglichen es auch, spontane Entdeckungen zu machen und Themen spontan zu vertiefen. Sie werden auch als halbstrukturierte oder teilstandardisierte Interviews bezeichnet und können als Leitfadeninterviews durchgeführt werden. Das semistrukturierte Interview hat verschiedene Formen: (Lukas Günther, 2022b)

- Leitfadeninterview: Ein Fragenkatalog wird vorbereitet, von dem die fragende Person nur bei Erfordernis abweichen darf.
- Problemzentriertes Interview: Konzentriert sich auf bestimmte persönliche oder gesellschaftliche Probleme und beruht hauptsächlich auf den Erfahrungen der befragten Personen.
- Experteninterview: Holt das Fachwissen einer Expertenperson auf einem bestimmten Gebiet ein.
- Gruppendiskussion: Ein offener Meinungs austausch unter der Moderation der fragenden Person, um verschiedene Ansichten zu erforschen.

Das semistrukturierte Interview bietet Flexibilität und Offenheit, was es zu einer beliebten Wahl in der qualitativen Forschung macht. Neue Erkenntnisse zur Forschungsfrage werden gewonnen, und zusätzliche wichtige Informationen können durch die offene Struktur des Interviews erhalten werden. Die vorab stattfindende Vorbereitung gibt dem Interviewenden ein hohes Maß an Kontrolle über die Situation.

Allerdings haben Interviewende einen großen Einfluss auf den Verlauf des Interviews und müssen sich daher sorgfältig vorbereiten. Das Interview und die Vorbereitung erfordern einen erheblichen Zeitaufwand. Aufgrund der offenen Fragen können Ergebnisse nicht immer verglichen werden, was die Auswertung erschwert. (Lea Genau, 2024)

Expert*inneninterviews stellen eine spezifische Form der qualitativen Forschung dar, bei der/die Expert*in als befragte Person eine entscheidende Rolle spielt. Dabei können verschiedene Ansätze verfolgt werden, wie etwa das narrative Interview oder das problemzentrierte Interview. Die Wahl des Ansatzes hängt von der konkreten Forschungsfrage ab und den Zielen, die der/die Forscher*in verfolgt. Generell sind Experteninterviews als Methode geeignet, hypothetische Aussagen zu generieren und zu testen oder mittels der Analyse von Aussagen das vorhandene Wissen zu vertiefen. Expert*inneninterviews haben im Rahmen qualitativer Forschung einen hohen Stellenwert, da sie ein schnelles Eindringen in ein Forschungsfeld ermöglichen und wertvolles Expertenwissen liefern können.

Qualitative Erhebungsmethoden wie Expert*inneninterviews erfordern flexible Kriterien, die den Besonderheiten qualitativer Forschung gerecht werden. Diese Kriterien umfassen modifizierte Formen der Validität wie Transparenz, interpersonaler Konsens und Repräsentativität. Da es keine festen Grenzwerte gibt, sind Qualitätssicherungsmaßnahmen entscheidend. Diese können die Dokumentation und Reflexion des Forschungsprozesses, Triangulation verschiedener Datenquellen, Verwendung kodifizierter Methoden und die Einbeziehung von Untersuchungspersonen in die Auswertung umfassen. (Bähring, Hauff, Sossdorf & Thommes, 2008)

Wie erwähnt, stehen als Expert*innen für diese Masterarbeit meine drei direkten Kolleg*innen zur Verfügung. Bei Experteninterviews ist die Stichprobengröße typischerweise klein, da es nicht um statistische Repräsentativität geht, sondern um gezielte Befragungen von Personen mit spezifischem Fachwissen oder Erfahrungen in einem bestimmten Bereich. In den Expert*inneninterviews wird untersucht, wie die Bereichsadministrator*innen, welche am Schulungskonzept teilgenommen haben, die Effizienz, das Wissen und die Zusammenarbeit wahrgenommen haben. Die Expert*innen verfügen über das Fachwissen, das im Schulungskonzept vermittelt wird. Ziel der Interviews ist es, zusätzliche Perspektiven und Einblicke der Hypothesen zu gewinnen.

5.2.1 Interviewleitfaden

Ein Interviewleitfaden strukturiert das Gespräch mit vorbereiteten Fragen und Themenblöcken, die der interviewten Person im Voraus zur Verfügung gestellt werden sollten. Im semistrukturierten Interview werden einige vorbereitete Fragen locker verwendet, wobei Flexibilität bei der Befolgung des Leitfadens besteht.

Die Fragetechnik beeinflusst die Art und Weise des Interviews. Offene Fragen ermöglichen es dem/der Befragten, frei zu antworten und tiefer auf das Thema einzugehen, während geschlossene Fragen präzise Antworten erfordern, oft nur mit Ja oder Nein. Offene Fragen bieten Freiheit, können aber zu ausführlichen Antworten führen, während geschlossene Fragen Klarheit bieten, jedoch Nuancen vernachlässigen können und zu verfälschten Antworten führen können. (Lukas Günther, 2022a)

Der Leitfaden sollte auf die Forschungsfrage und das Themenspektrum der Befragung zugeschnitten sein. Dieser dient als Orientierungshilfe für den Interviewer, um den Ablauf der Befragung durchzuführen und sicherzustellen, dass alle relevanten Themen behandelt werden. Eine spezifische Gliederung des Leitfadens kann dabei helfen, dem Ablauf der Befragung einen guten Rahmen zu geben. In jedem Fall kann ein Interviewleitfaden, der auf die spezifischen Umstände der Untersuchung und auf die Forschungsfrage zugeschnitten ist, dazu beitragen, fundierte und valide Daten aus Expert*inneninterviews zu gewinnen. (Bähring et al., 2008)

Für die vorliegende Arbeit werden folgende Fragen an die Bereichsadministrator*innen gestellt:

- H1 – Bitte nenne mir eine bis drei Aufgaben, die du nach der Durcharbeitung des Schulungsinhalte schneller erledigen konntest als vorher. Bitte mach dabei eine Angabe zur Zeitersparnis der Bearbeitungszeit.
 - Wieviel Zeit (in Minuten) sparst du dabei im Durschnitt?
 - Wie viele Aufgaben konntest du aufgrund der Zeitersparnis mehr erledigen, gemessen an einem halben Arbeitstag?
 - Sollte es keine Zeitersparnis geben, was bräuchte es deiner Meinung nach, um schneller werden zu können?
- H2 – Stell dir eine Skala von eins bis zehn vor. Zehn bedeutet maximales Wissen über die Inhalte von den Tätigkeiten als Bereichsadministrator:in und Eins bedeutet, dass du über kein Wissen darüber verfügst. Wo würdest du dein Wissen jeweils vor und nach der Durcharbeitung des neuen Schulungsinhalte einordnen?

- Welche spezifischen Inhalte haben dazu beigetragen, dass du dich auf der Skala weiter nach oben bewegen konntest?
- Inwieweit kannst du das gelernte Wissen in deiner täglichen Praxis anwenden?
- Welche zusätzlichen Ressourcen oder Schulungen würdest du benötigen, um dein Wissen noch mehr zu erweitern?
- H3 – Stell dir eine Skala von eins bis zehn vor. 10 bedeutet steter Austausch von Informationen und Wissen zwischen anderen Bereichsadministrator*innen und 1 bedeutet nichts von alledem. Wie würdest du den Austausch jeweils vor und nach der Durcharbeitung einordnen?
 - Nenne mir bitte ein bis drei Beispiele, wo ich erkennen kann, dass das Schulungskonzept positiv zur Zusammenarbeit beigetragen hat.
 - Wie hat sich die Zusammenarbeit in diesen Beispielen konkret verbessert?
 - Welche zusätzlichen Maßnahmen könnten deiner Meinung nach ergriffen werden, um die Zusammenarbeit noch mehr zu fördern?

Folgende Fragen werden an die Expert*innen gestellt:

- H1 – Bitte nenne mir eine bis drei Aufgaben, welche von den teilgenommenen Bereichsadministrator*innen schneller erledigt werden konnten, im Vergleich zu jenen, die nicht an der Schulung teilgenommen haben.
 - Konnte eine Verbesserung in der Bearbeitungszeit beobachtet werden?
 - Sollte es keine Zeitersparnis geben, was bräuchte es deiner Meinung nach, dass mehr Aufgaben in weniger Zeit erledigt werden können?
- H2 – Stell dir eine Skala von eins bis zehn vor. 10 bedeutet maximales Wissen über die Schulungsinhalte und 1 bedeutet, dass kein Wissen vorhanden ist. Wo würdest du das Wissen der teilgenommenen Bereichsadministrator*innen jeweils vor und nach der Durcharbeitung einordnen?
 - Nenne mir ein bis drei Beispiele, in denen das im Kurs vermittelte Wissen in der Praxis angewendet wurde.
 - Welche zusätzlichen Ressourcen oder Schulungen sind nötig, um das Wissen der Teilnehmer*innen noch mehr zu erweitern bzw. dieses praxistauglicher einsetzen zu können?
- H3 – Konntest du bemerken, dass Bereichsadministrator*innen, die an der Schulung teilgenommen haben, mehr Informationen und Wissen mit anderen Administrator*innen austauschen?

- Kannst du dazu ein bis drei Beispiele nennen, in denen die Zusammenarbeit, das heißt der Austausch von Informationen und Wissen, verbessert wurde?
- Welche zusätzlichen Maßnahmen könnten deiner Meinung nach ergriffen werden, um die Zusammenarbeit und den Wissens- bzw. Informationsaustausch noch mehr zu fördern?

Abschließend folgen ergänzend jeweils zu der ersten und dritten Hypothese eine Skalenfrage, um eine zusätzliche Messarbeit zu erhalten:

- Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 maximale Effizienz bedeutet und 1 nichts von alledem: Wo würdest du die Effizienz vor der Teilnahme einordnen und wo nach der Teilnahme?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 maximale Verbesserung der Zusammenarbeit bedeutet und 1 nichts von alledem. Wo würdest du die Verbesserung der Zusammenarbeit vor der Teilnahme einordnen und wo nach der Teilnahme?

Die vollständigen Interviewleitfäden finden sich in [Anhang A](#).

5.2.2 Einwilligungserklärung

Wissenschaftliche Arbeiten nutzen oft Befragungen, um Daten zu sammeln oder Informationen von Spezialist*innen zu erhalten. Dies erfordert in der Regel persönliche Daten, die in Form eines Interviews erhoben werden, wofür eine Einwilligungserklärung des/der Befragten erforderlich ist. Diese Erklärung dient als Nachweis dafür, dass die befragte Person dem Interview zugestimmt hat und ist besonders wichtig, wenn Zitate von Expert*innen verwendet werden sollen. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, legt Regeln zum Schutz personenbezogener Daten fest, die auch für empirische Forschung gelten. Dies betrifft verschiedene Arten von Interviews wie mit Testpersonen oder Spezialist*innen, ob schriftlich, telefonisch oder persönlich. Ein rechtssicherer Nachweis der Einwilligung erfolgt durch die Unterschrift der interviewten Person, da sie sonst nicht gültig ist. Die befragten Testpersonen werden über die Anonymisierung ihrer Daten informiert, deren präzise Umsetzung unabdingbar ist. (Hanna Weßling, 2023)

Die angefertigte Einwilligungserklärung findet sich in [Anhang B](#).

6 Empirische Überprüfung

Nachdem im vorigen Kapitel sämtliche Vorbereitungen getroffen wurden, widmet sich dieses dem Ablauf.

6.1 Durchführung Interviews

Von den insgesamt 13 durchgeführten Interviews, wurden zwölf in Form eines persönlichen Interviews innerhalb des Finanzunternehmens abgehalten und ein Interview wurde kurzerhand online via Microsoft Teams-Meeting abgehalten. Folgend eine Übersicht der Interviewpartner*innen:

Organisationseinheit	Geschlecht	Alter	Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	ID	Interviewdauer	Datum Interview
Corporate Sales Management	w	44	17	BA1	10:02	04.04.2024
Product Portfolio Management	m	50	23	BA2	12:50	04.04.2024
Operations Management	w	41	23	BA3	12:54	08.04.2024
Corporate Communications	m	48	18	BA4	08:25	08.04.2024
Contract Management	w	31	3	BA5	07:43	08.04.2024
IT-Revision	m	38	13	BA6	15:42	10.04.2024
IT-Solutions	m	37	4	BA7	25:27	11.04.2024
Operations and Information Mgmt.	m	42	18	BA8	08:06	11.04.2024
Credit Risk Management	w	53	32	BA9	09:51	22.04.2024
IT and Digital Transformation	m	52	26	BA10	18:35	30.04.2024
Corporate Development	w	29	8	IA1	06:29	12.04.2024
Corporate Development	w	40	16	IA2	13:34	12.04.2024
Corporate Development	m	22	2	IA3	10:24	15.04.2024

*Tabelle 3 - Interview-Teilnehmer*innen*

Vor Beginn des Interviews wurden die Teilnehmer*innen darüber informiert, dass das Gespräch elektronisch aufgezeichnet wird. Diese stimmten der Aufzeichnung sowie der nachfolgenden Anonymisierung der Daten durch ihre Unterschrift anhand der Einwilligungserklärung zu. Aufgrund der Anonymisierung werden im Laufe dieser Arbeit die Vornamen der Personen numerisch fortlaufend (Vorname 1, Vorname 2, ..., Vorname 13) angegeben.

Für die Gesprächsaufzeichnung wurde das eigene Smartphone verwendet. Als Software diente die vorinstallierte App „Voice Recorder“ des Smartphone-Herstellers.

6.2 Transkription

Transkription ist der Prozess, bei dem gesprochene Aufzeichnungen von Interviews in schriftliche Form umgewandelt werden. Für qualitative Forschung müssen durchgeführte Interviews transkribiert werden, um sie später in Textform analysieren zu können. Hierfür gibt es drei Möglichkeiten, eine Transkription durchzuführen:

- Lautsprachliche Transkription: Hier wird das Interview möglichst genau wiedergegeben, einschließlich Dialekt und anderen sprachlichen Eigenheiten. Selbst "äh" und "hm" werden aufgeschrieben.
- Vereinfachte Transkription: Es wird wörtlich transkribiert, aber nicht lautsprachlich. Dialekte werden ins Hochdeutsche übersetzt, und Satzabbrüche sowie Stottern werden weggelassen. Die Interpunktion wird nachträglich für bessere Lesbarkeit hinzugefügt.
- Zusammenfassende Transkription: Diese Methode wird selten in wissenschaftlichen Arbeiten verwendet und findet eher Anwendung bei Diskussionen oder Meetings. Hier wird nicht Wort für Wort abgetippt, sondern eine Zusammenfassung erstellt. Für wissenschaftliche Arbeiten ist dies weniger geeignet, da das gesamte Interview im Transkript im Anhang enthalten sein sollte.

Die Wahl der Transkriptionsmethode hängt von der Art der Forschung ab. Bei der Analyse menschlichen Verhaltens könnten Details wie "ähms" und "ähs" relevant sein, während für die Erfassung reiner Fakten die vereinfachte Transkription ausreichend ist, welche in dieser Masterarbeit angewendet wurde.

Obwohl das Abschreiben gesprochener Texte zunächst einfach erscheint, sollte man den zeitlichen Aufwand für die Transkription nicht unterschätzen. In der Regel dauert die Transkription 5–10-mal länger als die Aufzeichnung selbst. Daher kann die Transkription eines einstündigen Interviews etwa 5–10 Stunden in Anspruch nehmen. Hierfür stehen Transkriptionssoftwares zur Verfügung, um das Transkribieren zu erleichtern. (Franziska Pfeiffer, 2023)

Im vorliegenden Fall wurde die Software von Happy Scribe (Happy Scribe, 2024) genutzt, um die Transkription durchzuführen. Happy Scribe verwendet künstliche Intelligenz, um Sprache aus Dateien zu extrahieren und in Text umzuwandeln. Diese automatische Transkriptionssoftware erreicht laut Hersteller eine Genauigkeit von 85% und unterstützt über 120 Sprachen, Dialekte und Akzente (Stand 05/2024). Nach der Erstellung eines eigenen Accounts wurden die Audiodateien hochgeladen und jeweils eine

automatische Transkription ausgewählt. Das sehr präzise Ergebnis wurde innerhalb weniger Minuten als vereinfachtes Transkript bereitgestellt, welches in mehreren Formaten (.txt, .docx, .pdf, und weitere) heruntergeladen werden kann. Die Gesprächsteilnehmer*innen wurden vom System als "Sprecher 1" und "Sprecher 2" identifiziert und im Nachbearbeitungsschritt einerseits durch den eigenen Vornamen (Mario) sowie der beschriebenen ID der Teilnehmer*innen (BA1, BA2, ..., IA3) in runden Klammern ergänzt. Die Sprache wurde vom System als "German (Austria)" erkannt und der Dialekt entsprechend berücksichtigt. Im Nachgang waren noch Anpassungen an der Grammatik erforderlich und nicht korrekt übersetzte Passagen mussten überarbeitet werden.

6.3 Inhaltsanalyse (Kodierung)

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde entwickelt, um Texte und andere Kommunikationsmaterialien detailliert zu untersuchen und so Forschungsfragen zu beantworten. Ziel ist es, durch die Analyse weniger Texte neue theoretische Überlegungen im Rahmen der Forschungsfrage zu generieren. (Franziska Pfeiffer, 2018)

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wird für die Auswertung von Interviews genutzt. Sie bietet ein strukturiertes Verfahren zur Analyse textbasierter Daten mit einem klar definierten Ablauf. Die Methode umfasst verschiedene Unterkategorien, die flexibel eingesetzt werden können, um unterschiedliche Forschungsfragen zu beantworten. Es wird reflektiert, in welchen Situationen diese Methode am besten geeignet ist und ob sie für den Anwendungsfall in dieser Arbeit passt. Mayrings qualitative Inhaltsanalyse eignet sich besonders für eine regelgeleitete Analyse von kommunikativen Inhalten oder Dokumenten. Die Forschungsfragen müssen an den Inhalt des Materials angepasst sein und evaluative oder typenbildende Fragestellungen beantworten können, um diese Auswertungsmethode effektiv einzusetzen.

Der Analyseprozess zielt darauf ab, das vorliegende Textmaterial gezielt zu erschließen, wobei der Fokus auf qualitativer Interpretation liegt und auch quantitative Auswertungsverfahren unterstützend eingesetzt werden können. Mayring unterscheidet drei Grundformen der Inhaltsanalyse, um das Textmaterial effektiv zu analysieren: (Julius Kötter & Yvonne Kohlbrunn, 2021)

- Zusammenfassende Inhaltsanalyse: Dabei wird das untersuchte Material auf einen kurzen, übersichtlichen Text reduziert, wobei nur die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Dies ermöglicht die Erstellung eines überschaubaren Korpus des gesamten Materials, besonders geeignet für inhaltliche Analysen.
- Explizierende Inhaltsanalyse: Hier werden zusätzliche Materialien herangezogen, um unklare Textstellen zu erklären und Wissenslücken zu füllen. Dies geschieht systematisch und kontrolliert.
- Strukturierende Inhaltsanalyse: Ziel ist es, das Material anhand vorher festgelegter Kriterien einzuschätzen, wobei ein Kodierleitfaden erstellt werden muss.

Die Interpretation der Ergebnisse hängt von der gewählten Form der Inhaltsanalyse ab. Da das Hauptinteresse dieser Arbeit auf inhaltliche Aspekte, insbesondere der Generierung von Themen und Lösungsstrategien liegt, wird der strukturierende Ansatz zur Analyse des Interviewmaterials angewendet.

Mayring betont die Bedeutung eines vor der Textanalyse erstellten Kategoriensystems, das genau definiert, welche Bestandteile des Materials in welche Kategorien fallen. Hierfür gibt es zwei relevante Vorgehensweisen, die von den Daten und der Fragestellung abhängen. Die Wahl zwischen diesen beiden Methoden erfordert unterschiedliche Schritte: (Philip, 2024)

- Die induktive Kategorienentwicklung beinhaltet das spontane Bilden von Kategorien aus dem Material. Zuerst werden Textelemente betrachtet, Kategorien gebildet und dann entschieden, ob eine neue Kategorie erforderlich ist. Es ist ratsam, streng zu segmentieren, um zu vermeiden, dass zu viele ähnliche Kategorien entstehen.
- Die deduktive Kategorienanwendung bezieht externe Kategorien aus der Literatur oder anderen Quellen ein. Diese werden sorgfältig überprüft, um festzustellen, ob sie für den Kontext geeignet sind. Es wird empfohlen, eine Tabelle anzulegen, um die Kategorien und ihre Quellen aufzulisten. Im Gegensatz zur induktiven Methode sind die Kriterien bereits vor Beginn des Analyseprozesses festgelegt, können jedoch später angepasst werden, falls nötig.

Das deduktive Verfahren wird im Zuge dieser Masterarbeit angewendet, da Mayring die Erstellung des Kategoriensystems anhand der Forschungsfrage und deren Hypothesen ermöglicht. Ein hypothetisches Modell wird zu Beginn der empirischen Untersuchung

konstruiert, das den gesamten Forschungsprozess wie einen roten Faden durchzieht. Nach der Erhebung wird dieses Modell an die vorliegenden Interviewtexte angelegt und auf Richtigkeit und Plausibilität überprüft. (Bähring et al., 2008)

Nachdem der Kodierleitfaden erstellt wurde, wird das Material in gleich große Abschnitte aufgeteilt, z.B. die Antworten auf jede Frage eines Interviews. Die transkribierten Aufzeichnungen werden dann in Microsoft Excel aufgelistet, wobei die Kategorien neben jedem Textelement in einer Spalte eingetragen werden. Jede Kategorie wird mit einem Label versehen, das eine Abkürzung, Ziffer oder Buchstabe sein kann. In dieser Arbeit werden als Label eine Buchstaben-Ziffer-Kombination verwendet. Die Verwendung von Labels ermöglicht eine effiziente Kodierung, indem die Bausteine der Reihe nach mit dem entsprechenden Label versehen werden.

Mayring empfiehlt, während des Kodierungsvorgangs nach 10 bis 50 Prozent eine Pause einzulegen. Während der Überprüfung werden die Kategorien einzeln auf ihre Angemessenheit überprüft, um sicherzustellen, dass sie die Inhalte ausreichend widerspiegeln. Zu diesem Zeitpunkt können Änderungen oder Ergänzungen an Kategorien und Subkategorien vorgenommen werden. Nach der finalen Überarbeitung des Kodierungssystems werden die Zuteilungen des ersten Interviews überprüft und der gesamte Transkriptionstext entsprechend dem Kodierungssystem sortiert. (Philip, 2024)

Kategoriensystem (Kodebaum)

<i>Bereichsadministratoren:innen</i>	
Effizienz [E]	
Zeitersparnis	E1
Aufgaben durch Zeitersparnis	E2
Effizienzvorschläge	E3
Wissen [W]	
Selbsteinschätzung Wissensstand	W1
Beitrag Wissenserweiterung	W2
Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3
Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4
Zusammenarbeit [Z]	
Einschätzung Zusammenarbeit	Z1
Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2
Förderung Zusammenarbeit	Z3
<i>Experten:innen</i>	
Effizienz [E]	
Beobachtete Effizienzsteigerung	E_1
Vorschlag weitere Effizienzsteigerung	E_2
Einordnung Effizienz	E_3
Wissen [W]	
Einordnung Wissen	W_1
Beobachtung Anwendung Wissen	W_2
Vorschlag weitere Wissenssteigerung	W_3
Zusammenarbeit [Z]	
Beobachtung Zusammenarbeit	Z_1
Vorschlag weitere Zusammenarbeit	Z_2
Einordnung Zusammenarbeit	Z_3

Abbildung 13 - Kategoriensystem (Kodebaum)

In [Anhang C](#) kann die Kategorisierung der kompletten Transkriptionstexte nach dem Kodierungssystem aus obiger Abbildung eingesehen werden.

6.4 Interviewergebnisse

6.4.1 Bereichsadministrator*innen

In diesem Kapitel werden drei Bereiche hinsichtlich Hypothesen der Reihe nach besprochen und die dazugehörigen Ergebnisse gezeigt. Insgesamt konnten die Transkripte der Bereichsadministrator*innen in 122 Kategorisierungseinheiten aufgeteilt. In einigen Fällen waren die Aussagen so verschachtelt, dass innerhalb einer Kategorisierungseinheit sogar mehrere Antworten genannt werden konnten.

Bezugnehmend zum Abschnitt Effizienz und die erste Frage, welche Aufgaben nach Durcharbeitung des Schulungskonzepts schneller erledigt werden konnten als vorher, wurde die Wartung von Confluence-Seiten zweimal als verbesserte Aufgabe genannt. Darüber hinaus wurden dreimal allgemeine Tätigkeiten als Bereiche identifiziert. Zusätzlich zu diesen Aufgaben wurden auch spezifischere Aufgabenbereiche genannt. Nach der Schulung konnten je zweimal das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen sowie die Anlage sogenannter Multi-BLZ User (Benutzer fremder Bankleitzahl) schneller erledigt werden und einmal die Anlage eines neuen Benutzers.

Die Auswertung der Ergebnisse betreffend Zeitersparnis zeigt, dass im Durchschnitt 12,7 Minuten eingespart werden konnten.

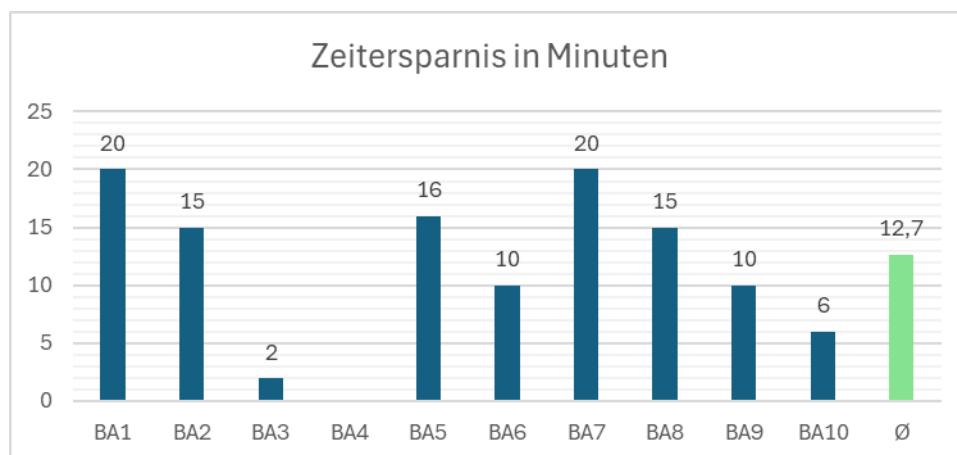


Abbildung 14 - Zeitersparnis in Minuten

Wurden von den Befragten mehrere Zeitwerte angegeben, so wurde jeweils der Durchschnittswert berechnet und in der Tabelle angegeben.

Die erwähnte Zeitersparnis ermöglichte es den Bereichsadministrator*innen, weitere Aufgaben zu erledigen. So wurde je einmal die Wartung von Confluence-Seiten, die

Bestellung von virtuellen Clients und die Bestellung von BI-Report Detailberechtigungen angegeben. Ein Teilnehmer berichtete, dass er doppelt so viele Aufgaben wie zuvor erledigen konnte, konnte jedoch keine konkrete Wertung hinsichtlich Zeitersparnis nennen. Das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen wurde dreimal als Aufgabe genannt, die aufgrund der Zeitersparnis durchgeführt werden konnte. Die Nachbestellung der Follow-Me-Funktion (Authentifiziertes Drucken) und die Anlage von Multi-BLZ Usern wurden ebenso einmal als weitere spezifische Aufgaben angeführt. Darüber hinaus wurden allgemeine Tätigkeiten zweimal als Bereiche genannt, die aufgrund der Zeitersparnis erledigt werden konnten.

Die Antworten auf die Frage, was benötigt wird, um schneller zu werden, waren vielfältig und zeigten eine Reihe von Bereichen auf, in denen Verbesserungen möglich sind. Drei Bereichsadministrator*innen äußerten jedoch, dass sie mit dem bestehenden Grundgerüst zufrieden sind und keine Verbesserungen notwendig sehen. Ein Bereich, der als potenziell verbesserungswürdig identifiziert wurde, ist das Wissen über Produktberechtigungen. Es wurde vorgeschlagen, dass ein tieferes Verständnis dieser Berechtigungen zu einer erheblichen Zeitersparnis führen könnte, da sie einen Großteil der Zeit ausmachen. Die Optimierung der Suchfunktion wurde als eine weitere Möglichkeit zur Steigerung der Effizienz genannt. Darüber hinaus wurde vorgeschlagen, dass das Schulungskonzept und das Wiki für neue Bereichsadministrator*innen eine erhebliche Zeitersparnis darstellen könnten, da diese oft am Anfang unsicher sind und sich erst in die Prozesse einarbeiten müssen. Weitere angegebene Einzelschlüsse sind die Dokumentation und das Wissensmanagement von Spezialthemen samt Best Practices und praktischen Tipps und Tricks sowie die Überprüfung von Anrufen und Mails aus dem Postkorb der Institutsadministrator*innen, um zu entscheiden, ob Informationen ins Wiki aufgenommen werden sollten. Schließlich wurde von einer befragten Person die Überlegung zur besseren Verlinkung und Verschränkung von Inhalten im Wiki angegeben, um sicherzustellen, dass benötigte Informationen leichter gefunden werden können.

Der zweite Abschnitt widmete sich dem Thema Wissen. Anhand einer Skalenfrage wurden die Teilnehmer*innen gebeten, deren Wissen über die Inhalte und Tätigkeiten als Bereichsadmin einzuordnen. Hier liefert die Auswertung folgende Ergebnisse:

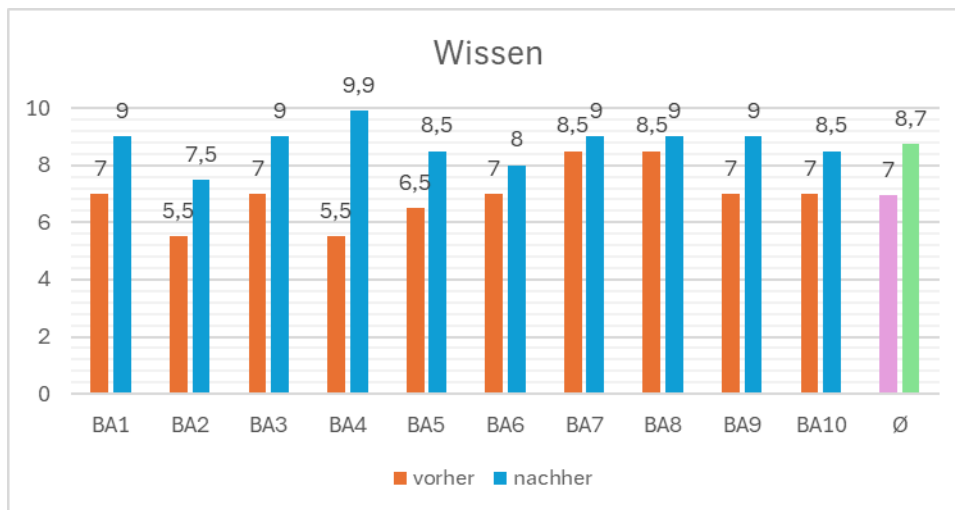


Abbildung 15 - Einschätzung Wissen

Durchschnittlich wurde die subjektive Einschätzung der Bereichsadministrator*innen vorher auf den Wert Sieben geschätzt und nach der Durcharbeitung des Schulungskonzepts auf den Wert 8,7.

Die Wissensquelle Wiki wurde als wichtiges Instrument zur Verbreitung wichtiger Informationen anerkannt. Hierbei wurde die gute Aufbereitung der Informationen gelobt. Insbesondere die Aktualität der Inhalte wurde als entscheidender Faktor für den Wissenserwerb identifiziert. Veraltete Aufgabenlisten für Administrator*innen wurden als weniger nützlich empfunden, während aktuelle Inhalte als förderlich für den Lernprozess angesehen wurden. Ebenso wurde das Wiki als vollständig und für den täglichen Bedarf ausreichend angesehen, da alle notwendigen Informationen enthalten sind. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass es immer spezielle Themen geben wird, welche persönlich geklärt werden müssen.

Besonders die bereitgestellten Quizze wurden von acht der befragten Personen als nützliches Werkzeug zur Überprüfung und Bestätigung des Wissens empfunden. Diese dienten durch genaues Lesen und Beantworten der Fragen der weiteren Wissensfestigung. Zusätzlich wurden sie als unterhaltsam empfunden und es wurde vorgeschlagen, die Quizze durchaus ein paar Fragen länger zu gestalten.

Die Kurzvideos wurden ebenso als effektives Mittel zur Verbesserung des Verständnisses angesehen. Dies bestätigten fünf der Bereichsadministrator*innen. Die Verknüpfung von Wissen mit Videos und Grafiken wurde als ansprechend und durchaus humorvoll empfunden. Die bereitgestellten Videos wurden als nützlich wahrgenommen, um trockene

Themen, wie Regulatorik, besser zu verstehen. Diese wurden auch als angenehm zum Anschauen empfunden, da sie kurz und informativ sind. So kam auch hier der Vorschlag, Kurzvideos vermehrt einzusetzen.

Für eine kompakte Übersicht und als Zeitersparnis wurden dreimal die Quick-Links als nützlich gewürdigt. Sie ermöglichen einerseits einen schnellen Zugang zu Beschreibungen und kompakten Zusammenfassungen und andererseits macht die Verlinkung zwischen den Themen deren Zusammenhänge deutlich. Auch der FAQ-Bereich wurde als gut bewertet.

Die Gesamtheit der Befragten bestätigte, dass das gelernte Wissen in der täglichen Praxis angewendet werden konnte. Eine befragte Person betonte die Relevanz für die täglichen Aufgaben und hob hervor, dass laufend neues Wissen benötigt wird. Weiters wurde das erlernte Wissen als hilfreich für die korrekte und effiziente Ausführung der Aufgaben einmalig erwähnt. Während ein Befragter von einer 'tagtäglichen Anwendung' sprach, gab ein anderer an, dass das erlernte Wissen nur teilweise in der Praxis angewendet werden konnte. Dies deutet darauf hin, dass es möglicherweise Bereiche gibt, welche noch verbessert werden müssen, um eine noch höhere Praxisrelevanz zu erreichen.

Die Befragten äußerten eine Reihe von Vorschlägen und Bedürfnissen, als sie auf die abschließende Frage in diesem Abschnitt angesprochen wurden, ob noch zusätzliche Ressourcen oder Schulungen für die Wissenserweiterung benötigt werden. Zwei Personen betonten die Notwendigkeit, die Abstimmung unter den Bereichsadministrator*innen zu intensivieren, insbesondere bei Sonderkonstellationen wie die Zuordnung der Bereichsadministration für Mitarbeiter*innen verschiedener Organisationseinheiten. Sie schlugen vor, Best Cases und Musteruser als Anleitung für Administrator*innen bereitzustellen und ergänzend dazu, eine Liste aller Bereichsadmins bereitzustellen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war die Komplexität und der ständige Wandel im Produktbereich. Eine Übersicht von Produkten und deren Berechtigungen wäre wünschenswert, wie zum Beispiel der BI-Rechte, um die Auswirkungen der Berechtigungen in den Programmen besser verstehen zu können. Ein*e Teilnehmer*in schlug vor, dies anhand von Screenshots zu veranschaulichen. Ergänzend könnten auch spezifische Themenschwerpunkte wie RPA (Robotic Process Automation) aufgenommen werden. Dazu schlugen zwei Befragte vor, eine FAQ-Sammlung zu den jeweiligen Themenbereichen zu ergänzen. Eine KI-unterstützte Suche für maßgeschneiderte Anleitungen auf Basis der Wiki-Inhalte einzuführen, wurde einmalig angegeben.

Die Aktualität des Wissens wurde von einer befragten Person von großem Mehrwert angesehen und betont darin die Vorteile, schnell auf Standardthemen zugreifen zu können, welche mehrmals pro Woche benötigt werden. Auch der Wunsch nach weiteren Quizze wurde einmalig erwähnt, insbesondere aufgrund von Neuerungen und Zeitmangel bei den Admin-Tätigkeiten. Hierbei wurde die Wichtigkeit des Schulungskonzepts erkannt, um das Wissen schrittweise zu erwerben und verinnerlichen zu können.

Der letzte Abschnitt behandelt das Thema Zusammenarbeit. Die subjektive Einschätzung der Bereichsadministrator*innen bringt folgende Ergebnisse:

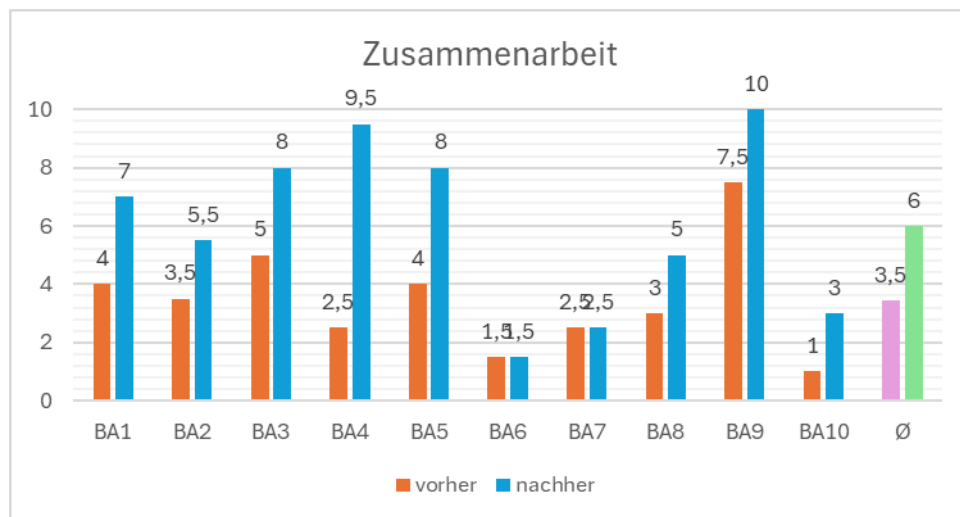


Abbildung 16 - Einschätzung Zusammenarbeit

Zuvor schätzten die Teilnehmer*innen durchschnittlich den Wert 3,5 und danach den Wert Sechs, was den Austausch von Informationen und Wissen betrifft.

Die Befragten identifizierten folgende Indikatoren für eine verbesserte Zusammenarbeit. Fünf Interviewte betonten den Wert des Informationsaustauschs mit anderen Bereichsadministrator*innen. Ein*e Teilnehmer*in sah das Schulungskonzept als wichtigen Boost, um Wissen weiterzugeben und unsicheren Kollegen zu helfen und wies auch auf die Notwendigkeit hin, dass hierfür Ressourcen von den Führungskräften zur Verfügung gestellt sein müssen.

Ein weiterer Aspekt, welcher zweimal genannt wurde, war die Schnittstelle zu den süddeutschen Administrator*innen und die Erfordernis, die Rechtevergabe in Rollen (Sammlung von Einzelberechtigungen) zu beachten, um die Funktionalität von

Mitarbeiter*innen nicht zu beeinträchtigen. Die Bereichsadministrator*innen in der Organisationseinheit Operations Management treffen sich monatlich persönlich oder per Videokonferenz und haben zusätzlich eine Veranstaltungsserie für den Austausch mit Mitarbeiter*innen innerhalb des Konzerns. Diese Treffen und Workshops fördern das persönliche Kennenlernen und den Informationsaustausch sowohl innerhalb der OE als auch konzernweit. Weiters wird einmalig berichtet, dass der Austausch meist anlassbezogen ist, wie zum Beispiel bei der Arbeit mit RPA (Robotic Process Automation) oder der Übersiedlung von Mitarbeiter*innen. Auch die Schulung innerhalb eines Tochterunternehmens ermöglicht einen intensiven Austausch und Networking, um Erfahrungen zu teilen und Fragen zu stellen, gab eine befragte Person bekannt.

Ein*e Befragte*r erwähnte, dass eine Übersicht aller Bereichsadministrator*innen den Austausch erleichtert und einen besseren Überblick schafft, um sich gegenseitig bei verschiedenen Themen unterstützen zu können. Hierbei wurde zusätzlich auf Herausforderungen in kleineren Bereichen hingewiesen, in denen es weniger Bereichsadministrator*innen gibt, da hier die Schwierigkeit besteht, dass sich vor allem neue Administrator*innen verloren fühlen, wenn es keine Übergangsphase gibt. Abschließend wird von einem Interviewten vorgeschlagen, ein Nachschlagewerk für die unterschiedlichen Bereiche und deren Berechtigungen/Rollen zu erstellen, das ihnen und anderen Kolleg*innen in der Zukunft helfen soll.

Auch in diesem Abschnitt wurde gefragt, welche zusätzlichen Maßnahmen ergriffen werden können, um die Zusammenarbeit zu fördern. Ein genannter Aspekt ist die Einführung einer standardisierten Basisschulung für neue Bereichsadministrator*innen, um sicherzustellen, dass alle über das gleiche Grundwissen verfügen. Dies beinhaltet Best-Practice-Beispiele und Produktwissen, insbesondere für kritische Programme wie der Kernbankanwendungen.

Um den Austausch zu fördern und auf dem neuesten Stand zu bleiben, könnten laut fünf der befragten Personen regelmäßige Admin-Jour fixe, Admin-Stammtische oder Themen-Stammtische eingeführt werden. Alternativ könnte auch ein Bereichsadministrationsfrühstück organisiert werden. Regelmäßige Zusammenkünfte in Meetings oder Online-Meetings aufgrund gleicher Problemstellungen und Fragen zu bestimmten Themen könnte ebenfalls hilfreich sein. Der persönliche Austausch spielt dabei eine wichtige Rolle. Viermal wurde auch vorgeschlagen, eine Liste von Wissensträgern, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen, zu erstellen sowie würde eine

Gesamtliste der Bereichsadministrator*innen den Austausch und die Zusammenarbeit zusätzlich erleichtern.

Da die Admin-Tätigkeit aufgrund des Tagesgeschäfts oft vernachlässigt wird, so ein*e Teilnehmer*in, ist es notwendig, ein Bewusstsein bei den Führungskräften zu schaffen.

6.4.2 Expert*innen

In diesem Kapitel werden die Fragen an die Institutsadministrator*innen der Reihe nach besprochen und die dazugehörigen Ergebnisse gezeigt. Bei den Expert*innen konnten die Transkripte in 32 Kategorisierungseinheiten aufgeteilt werden.

Beginnend mit dem Abschnitt Effizienz, konnten durch die Schulungsmaßnahmen in der Praxis bestimmte Aufgaben schneller erledigt werden. Ein zentraler Punkt war die Anlage von Multi-BLZ Usern und technischen Usern, welche von allen Befragten genannt wurden. Die erwähnten User wurden fehlerfreier angelegt, was zu weniger Korrekturen führte und zu einer Reduzierung der Anfragen beitrug. Ein*e Teilnehmer*in konnte die Erstellung von mehr aufgabenbasierten Rollen beobachten, welche zu einem Zeitgewinn in der Userverwaltung führten. Zwei Interviewte erwähnten verbesserte Confluence-Kenntnisse der Bereichsadmins, da es weniger Anfragen zu diesem Thema gab.

Zu der Frage, was es zusätzlich benötigen würde, um mehr Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen zu können, wurden folgende Faktoren je zweimal genannt. Zunächst ist die Anerkennung der Rolle des Bereichsadministrators bzw. der Bereichsadministratorin durch die Führungskraft von zentraler Bedeutung. Das Management muss nicht nur diese Rolle anerkennen, sondern auch die notwendigen zeitlichen Ressourcen bereitstellen, um dauerhaft die Effizienz steigern zu können. Darüber hinaus ist die Forcierung des Rollenbaus wichtig, welche die Rechtevergabe und Attestierung erleichtern. Der positive Effekt der Zeitersparnis durch diese Maßnahme soll vermehrt in der Schulung an die Teilnehmer*innen vermittelt werden.

Ein einzeln genannter Punkt ist die Verbindlichkeit. Langfristig verpflichtende Prüfungen sind wegweisend, um die Ernsthaftigkeit zu vermitteln und das Wissen sicherzustellen. So ist es notwendig, den Bereichsadministrator*innen genug Zeit zu geben, um sowohl Know-how aufbauen als auch ihre Aufgaben gewissenhaft durchführen zu können. All diese Maßnahmen wurden einmal erwähnt und können in Summe dazu

beitragen, mehr Aufgaben in weniger Zeit zu erledigen. In diesem Zusammenhang ist auch die Digitalisierung von Bedeutung.

Desgleichen wurden die Expert*innen gebeten, zum Abschnitt Effizienz eine Wertung über die Teilnehmer*innen abzugeben:

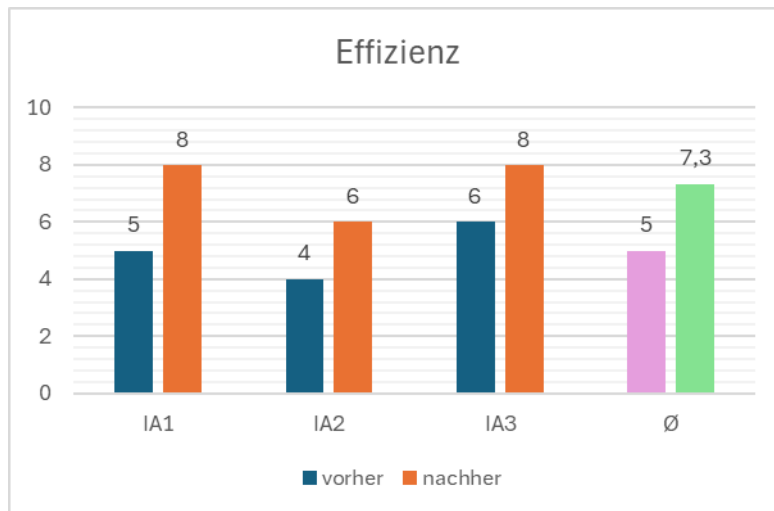


Abbildung 17 - Wertung Effizienz

Durchschnittlich wurde der Wert zuvor auf Fünft geschätzt und nach der Teilnahme bzw. Durchführung des Schulungskonzepts auf 7,3.

Der zweite Abschnitt widmete sich dem Thema Wissen. Hier ergab die Bewertung der Institutsadministrator*innen idente Ergebnisse:

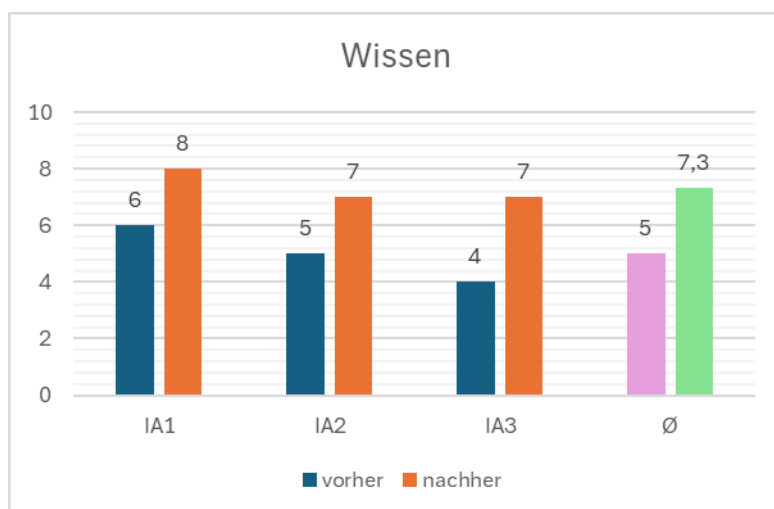


Abbildung 18 - Wertung Wissen

Zuvor schätzen diese ebenfalls einen durchschnittlichen Wert von Fünf und danach den Wert 7,3, was den Wissenszuwachs der teilgenommen Bereichsadministrator*innen betrifft.

Betreffend Umsetzung in der Praxis ähneln sich die Beispiele aus dem ersten Abschnitt, in denen das erlernte Wissen erfolgreich angewendet wurde. Ein herausragendes Beispiel ist die fehlerfreie Anlage von Multi-BLZ Usern und technischen Usern. Weiter reduzierten sich die Rückfragen, sowohl schriftlich als auch telefonisch. Dies wurde durch klarere Formulierung erreicht, wodurch der Abstimmungsaufwand erheblich reduziert werden konnte, so zwei der befragten Personen.

Um das Wissen zu erweitern und praxistauglicher einzusetzen, wurde einmal als wichtiger Punkt die Bereitstellung von Schulungen zum Bau von aufgabenbasierten Rollen genannt. Dies würde die Rechtevergabe an die einzelnen User beschleunigen und zu weniger Rückfragen führen. Darüber hinaus sollte das Management die Aufgabe der Bereichsadministration unterstützen und würdigen. Die Schulung sollte die Relevanz und Einhaltung regulatorischer Vorgaben vermitteln. Dies würde dazu beitragen, das Bewusstsein für die Bedeutung der Rolle des Bereichsadministrators bzw. der Bereichsadministratorin zu schärfen und die Einhaltung der regulatorischen Vorgaben zu gewährleisten.

Aus genannten Gründen sollte die Schulung verbindlich sein, um eine Ernsthaftigkeit und Verpflichtung gegenüber der Aufgabe als Bereichsadministrator:in zu schaffen. Dieser Punkt wurde von zwei Expert*innen erwähnt.

Auf die Frage, ob nach der Teilnahme mehr Informationen und Wissen zwischen den Bereichsadministrator*innen ausgetauscht wurde, konnte zweimal festgestellt werden, dass gemeinsame Workshops durchgeführt wurden, was die Zusammenarbeit in größeren Gruppen und die Aufteilung der Tätigkeiten förderte. Diese Workshops haben speziell in zwei Bereichen die Vernetzung gefördert, sodass die Fachbereiche besser aufeinander abgestimmt sind und ihr Know-how in einer Wissensdatenbank teilen. Einmal genannt wurde auch, dass Fokusgruppen gemeinsam Prozesse überprüfen und so die Qualität intensivieren konnten. Darüber hinaus wurde von einem*r Expert*in beobachtet, dass die Kommunikation und der Austausch, sowohl persönlich, Stichwort ‚Afterwork-Drinks‘, als auch technisch unterstützt, zugenommen hat. Ein*e Institutsadministrator*in konnte zu diesem Abschnitt keine Antwort geben, da die Person noch zu wenig lang dabei ist.

Seitens zusätzlicher Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs wurden als Möglichkeiten jeweils zweimal genannt, regelmäßige Mittagessen mit Bereichsadministrator*innen zu organisieren, um das Socializing zu fördern. Dies kann dazu beitragen, Beziehungen aufzubauen und ein Umfeld zu schaffen, in dem Informationen frei ausgetauscht werden können. Ein weiterer Ansatz ist die Unterstützung von Admins beim Wissensaustausch über Fachgrenzen hinweg. Dies kann durch gemeinsame Workshops zur Problemlösung und den Einsatz technischer Tools zur Kollaboration erreicht werden. Durch die Nutzung dieser Plattformen können Administrator*innen ihr Wissen teilen, voneinander lernen und effektiver zusammenarbeiten.

Abschließend wurden die Expert*innen anhand einer Skalenfrage gebeten, die Zusammenarbeit der Bereichsadministrator*innen zu bewerten:

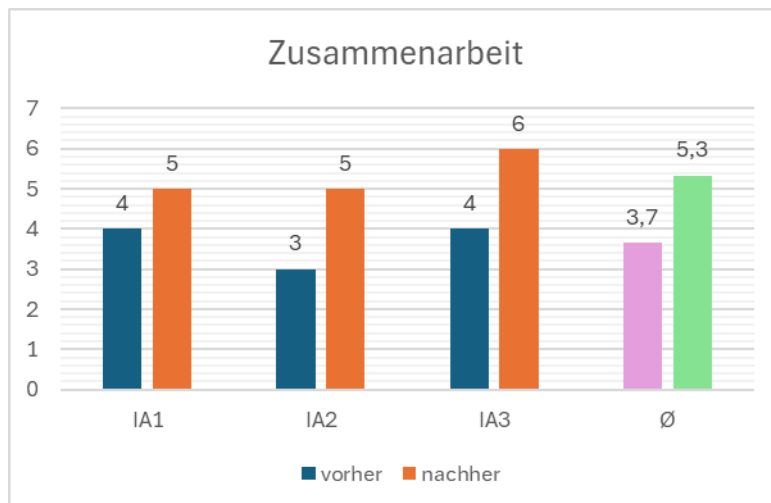


Abbildung 19 - Wertung Zusammenarbeit

Der durchschnittlich Wert zuvor ergab 3,3 und danach den Wert 5,3, was den beobachteten Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Bereichsadministrator*innen betrifft.

Abschließend lieferten die Interviews zu den drei Bereichen vielfältige Einsichten, die im nächsten Kapitel zusammengefasst und auf ihre Bedeutung für die Beantwortung der Forschungsfrage hin analysiert werden.

7 Diskussion

Die Ergebnisse aus dem vorherigen Kapitel werden folgend zusammengeführt, um die Forschungsfrage kritisch zu erörtern.

Zusammengefasst konnten nach den Schulungen Administrationsaufgaben effizienter erledigt werden. Potenzial für Verbesserungen besteht in einem vertieften Wissen über Produktberechtigungen, einer optimierten Suchfunktion und besserer Dokumentation. Subjektiv stieg die Bewertung des Wissens, wobei Ressourcen wie Wiki, Quizze und Kurzvideos als hilfreich empfunden wurden, jedoch besteht der Wunsch an mehr Quizzen, FAQ-Sammlungen und KI-unterstützter Suche. Auch die Zusammenarbeit wurde auch verbessert und es besteht der Bedarf an standardisierten Schulungen und regelmäßigen Treffen. Managementbewusstsein und verbindliche Prüfungen könnten die Rolle des Bereichsadministrators stärken und Wissenslücken minimieren.

Nach der Darlegung der empirischen Überprüfung, wird auf die Annahmen der Hypothesen eingegangen.

Die Ergebnisse verdeutlichen die positiven Auswirkungen des Schulungskonzepts auf die Effizienz und Produktivität, da mehr Aufgaben schneller erledigt werden konnten. Insbesondere die Wartung von Confluence-Seiten sowie die Anlage unterschiedlicher Benutzertypen, wie Multi-BLZ User oder technische User, wurden genannt. Die ersparte Zeit wurde meistens in das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen investiert. Weitere Bereiche zur Effizienzsteigerung wurden von den Teilnehmer*innen genannt, darunter ein tieferes Verständnis der Produktberechtigungen, Optimierung der Suchfunktion und verbesserte Verlinkung von Inhalten. Das Schulungskonzept und das Wiki wurden generell als wertvolle Ressource für bestehende und insbesondere neue Bereichsadministrator*innen hervorgehoben.

Die Expert*innen identifizierten zur Steigerung der Effizienz in der Praxis mehrere Maßnahmen. Dazu gehören die Anlage von Multi-BLZ Usern und technischen Usern, die zu weniger Korrekturen und Anfragen führten, sowie die Erstellung von aufgabenbasierten Rollen, die zu einem Zeitgewinn in der Userverwaltung führten. Dies bestätigt die weitere Forcierung des Rollenbaus und die Digitalisierung als wesentliche Faktoren.

Bezugnehmend auf den Wissenszuwachs zeigen die Ergebnisse, dass sich die subjektive Einschätzung der Bereichsadministrator*innen verbessert hat. Als zentrales und

wichtiges Instrument wurde das Wiki genannt, wobei hier die Aktualität der Inhalte entscheidend ist. Die Mehrheit bestätigte die Anwendbarkeit in der täglichen Praxis und betonte die Relevanz für die täglichen Aufgaben. Die bereitgestellten Quizze und Kurzvideos wurden als unterstützende Mittel zur Verbesserung des Verständnisses und zur Bestätigung des erworbenen Wissens genannt. Ergänzende Werkzeuge sind die Quick-Links und der FAQ-Bereich, welche für eine kompakte Übersicht und Zeitersparnis sorgen. Für weitere Wissensförderung wurde die Intensivierung der Abstimmungen unter den Bereichsadministrator*innen genannt, die Bereitstellung von Best Cases und die Erstellung einer Liste aller Bereichsadmins.

Durch das erlernte Wissen und die Anwendung verschiedener Maßnahmen wurden in der Praxis erhebliche Verbesserungen erzielt, so das Fazit der Expert*innen. Dies bestätigt die fehlerfreie Anlage von Multi-BLZ Usern und technischen Usern. Als weiteres Beispiel wurde die Reduzierung von Rückfragen durch klarere Formulierungen genannt. Schulungen wurden einerseits zur Entwicklung von aufgabenbasierten Rollen genannt, andererseits sollten die Schulungen darauf abzielen, Wissenslücken zu minimieren.

Die Verbindlichkeit, insbesondere durch langfristig verpflichtende Prüfungen, ist wichtig, um die Ernsthaftigkeit bei den Bereichsadministrator*innen zu vermitteln und das Wissen sicherzustellen. Es ist daher notwendig, den Admins genug Zeit zu geben, um sowohl Know-how aufzubauen als auch ihre Aufgaben gewissenhaft durchführen zu können.

Seitens Zusammenarbeit identifizierten die Teilnehmer*innen mehrere Indikatoren und Maßnahmen zur Verbesserung zur Zusammenarbeit. Sie betonten die Bedeutung des Informationsaustauschs, um Wissen zu teilen und so Kollegen unterstützen zu können. Regelmäßige Treffen und Workshops, sowohl persönlich als auch per Videokonferenz, fördern hierbei den Austausch und das persönliche Kennenlernen. Weiters wurde die Einführung einer standardisierten Basisschulung für neue Admins genannt, sowie regelmäßige Admin-Jour fixe, Stamm- oder Themen-Stammtische. Eine Liste von Wissensträgern und eine Gesamtliste der Bereichsadministrator*innen könnten den Austausch und die Zusammenarbeit zusätzlich erleichtern. Abschließend wurde die Notwendigkeit betont, ein Bewusstsein bei den Führungskräften für die Admin-Tätigkeit zu schaffen.

Nach der Teilnahme an den Workshops wurden eine erhöhte Zusammenarbeit und ein verstärkter Informationsaustausch von den Expert*innen festgestellt. Gemeinsame

Workshops und Fokusgruppen haben die Qualität der Arbeit verbessert und die Prozesse optimiert. Zur weiteren Förderung der Zusammenarbeit dienen die Organisation regelmäßiger Mittagessen und ergänzend für den Wissensaustausch über Fachgrenzen hinweg, der Einsatz technischer Kollaborationstools.

Um die notwendigen zeitlichen Ressourcen bereitstellen zu können, bedarf es der Unterstützung und Anerkennung der Rolle des Bereichsadministrators bzw. der Bereichsadministratorin durch die Führungskraft bzw. das Management. Hier ist das Bewusstsein für die Bedeutung der Rolle zu schärfen, um die Einhaltung der regulatorischen Vorgaben gewährleisten zu können.

Bezugnehmend der Ergebnisse aus den Interviews, erfüllen die folgenden Punkte die Erwartungen des Autors. Dies betrifft allen voran den Kern des Schulungskonzepts, das Wiki. Es bestätigt, dass zentrales Wissen einen hohen Stellenwert hat, insbesondere, wenn die Inhalte von aktuellem Inhalt sind. Unterschätzt wurde der theoretische Punkt Gamification, da mehrfach die bereitgestellten Quizze positiv von den Teilnehmer*innen erwähnt wurden und auch die Kurzvideos überzeugen konnten. Diesbezüglich wurde die Erwartung mehr als übertroffen. Zusammenfassend zeigt es die Notwendigkeit von Microlearning, siehe Kapitel 3.4, da Wissen ad hoc benötigt wird.

Im nächsten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse genutzt, um die Forschungsfrage zu beantworten und ihre Bedeutung im Kontext dieser Arbeit zu diskutieren.

7.1 Beantwortung Forschungsfrage

Die Masterarbeit zielt darauf ab, die Effektivität von Schulungen für Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen zu verbessern, indem moderne Technologien genutzt werden, um eine interaktive Lernumgebung zu schaffen. Hierbei liegt der Schwerpunkt bei der Evaluierung des entwickelten Schulungskonzepts durch eine Pilotphase mit ausgewählten Teilnehmer*innen.

An dieser Stelle soll die Forschungsfrage, welche in Kapitel 1.3 formuliert wurde, wiederholt werden:

"Inwieweit trägt ein Design Science Research basiertes Schulungskonzept zur Wissensvermittlung, Effizienzsteigerung und Verbesserung der Zusammenarbeit von Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen bei?"

Für die Beantwortung der wurden drei Hypothesen, siehe Kapitel 4.4, aufgestellt, welche einzeln behandelt werden und ihre Überprüfung nacheinander erläutert. Zur besseren Verständlichkeit werden die Hypothesen jeweils zu Beginn wiederholt.

H1 – „Bereichsadministrator*innen können Aufgaben schneller sowie mehr Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen als jene, die nicht teilgenommen haben.“

Die erste Hypothese befasst sich mit der Effizienzsteigerung, wie sie in der Forschungsfrage angesprochen wurde. Sie zielt darauf ab, im Rahmen des Schulungskonzepts eine schnellere Bearbeitung von Aufgaben zu erreichen und zu prüfen, ob mehr Aufgaben in weniger Zeit erledigt werden können.

In Bezug auf die Effizienzsteigerung konnte nachgewiesen werden, dass die Schulung zu einer messbaren Zeitersparnis bei der Aufgabenerledigung geführt hat. Aufgaben wie die Wartung von Confluence-Seiten, das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen, die Anlage von Benutzern und die Bearbeitung von Multi-BLZ-Usern konnten nach der Schulung von den Bereichsadministrator*innen schneller erledigt werden. Dies führte zu einer durchschnittlichen Zeitersparnis von 12,7 Minuten. Durch die konsequente Nutzung der Schulungsinhalte identifizierten die Expert*innen weitere Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung.

H2 – „Bereichsadministrator*innen verfügen über ein höheres Wissen in den relevanten Themengebieten und wenden dieses Wissen konsequenter und anwendungsorientierter in ihrer Praxis an als Administrator*innen, die nicht teilnehmen.“

Die zweite Hypothese untersucht die Wissensvermittlung, indem sie überprüft, ob die identifizierten Wissenslücken geschlossen werden und das im Schulungskonzept erworbene Wissen in der Praxis angewendet wird.

Im Bereich der Wissensvermittlung zeigt die Arbeit, dass die Schulung zu einer Verbesserung ihres Wissens in verschiedenen Bereichen geführt hat. Der Wert der subjektiven Einschätzung stieg hierbei von sieben auf 8,7. Ressourcen wie das Wiki, Quizze, Kurzvideos und Quick-Links wurden als hilfreich für den Wissenserwerb empfunden. Die Expert*innen bestätigen zudem die positiven Auswirkungen der Schulung auf das Wissen der Teilnehmer*innen.

H3 – „Bereichsadministrator*innen kollaborieren mehr miteinander, das heißt sie tauschen Informationen und Wissen umfassender und zielgerichteter aus als Administrator*innen, die bisher noch nicht teilgenommen haben.“

Die dritte Hypothese betrifft die Verbesserung der Zusammenarbeit unter den Bereichsadministrator*innen und untersucht, ob ein verstärkter Austausch von Informationen und Wissen stattfindet.

Die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Bereichsadministrator*innen wurde durch gemeinsame Workshops und einen vermehrten Informationsaustausch erreicht. Der Wert der subjektiven Einschätzung stieg diesbezüglich von 3,5 auf sechs an. Sowohl die Befragten als auch die Expert*innen schlugen weitere Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit vor, wie zum Beispiel regelmäßige Treffen, gemeinsame Wissensdatenbanken und den Einsatz von Kollaborationstools.

Es wurde außerplanmäßig zu diesen Punkten festgestellt, dass sowohl die Anerkennung der Rolle des Bereichsadministrators/ der Bereichsadministratorin durch das Management wichtig ist als auch dass das Bewusstsein bei Führungskräften für diese Aufgabe gestärkt werden muss.

Die vorliegende Arbeit liefert Beweise, um die Forschungsfrage zu beantworten. Es wird deutlich, dass das auf Design Science Research basierende Schulungskonzept einen Beitrag zur Steigerung der Effizienz, Verbesserung der Wissensvermittlung und Förderung der Zusammenarbeit unter den Bereichsadministrator*innen leisten kann. Die positiven Ergebnisse unterstreichen die Wirksamkeit dieses Konzepts, was für seine Implementierung im Finanzunternehmen spricht.

Abschließend eine Gegenüberstellung der gewonnenen messbaren Kriterien:

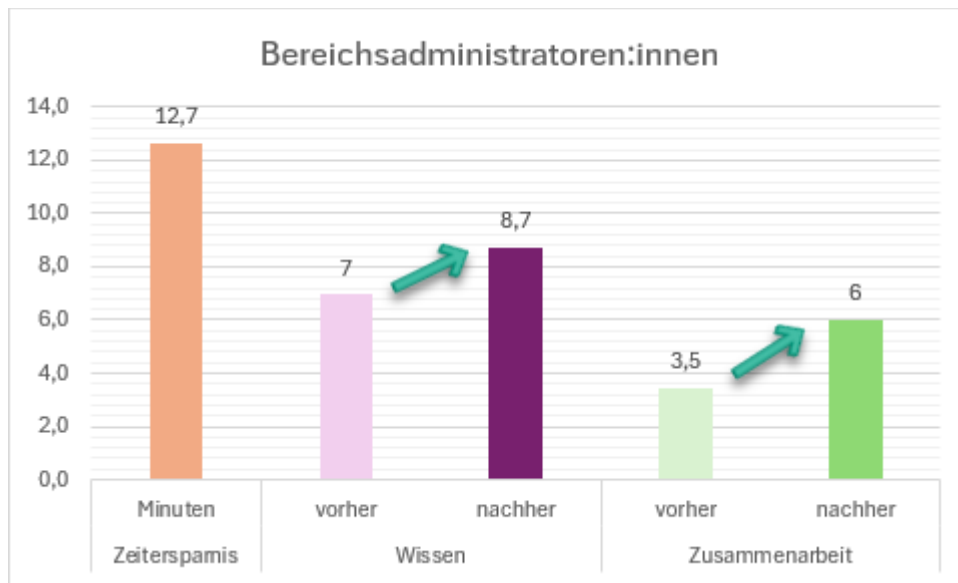


Abbildung 20 - Ergebnisse Bereichsadministrator*innen

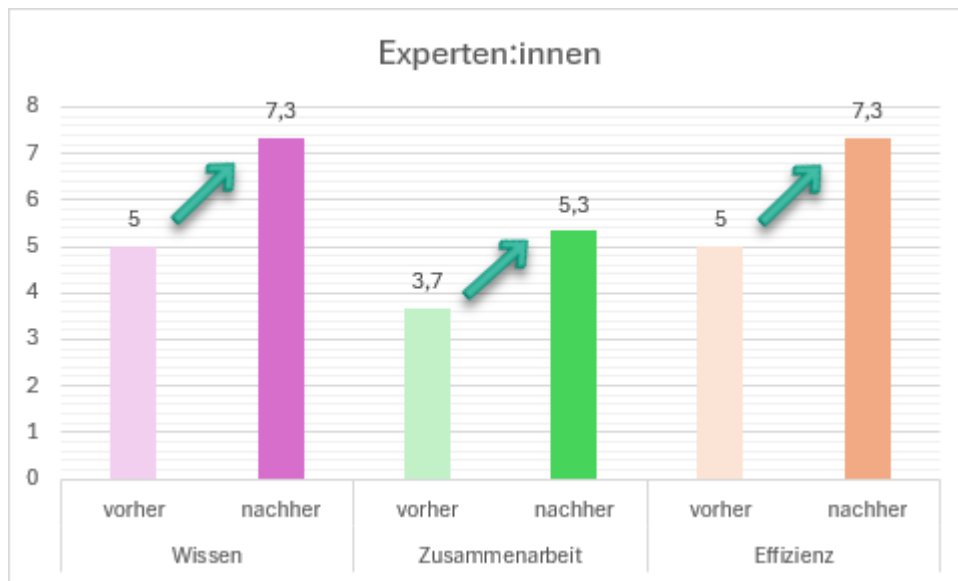


Abbildung 21 - Ergebnisse Expert*innen

7.2 Limitationen

Die Forschungsergebnisse weisen auf einige Einschränkungen hin. Die Masterarbeit basiert auf den selbstberichteten Angaben der Teilnehmer*innen, die möglicherweise verzerrt sind, da die Befragten eher dazu neigen, positive Ergebnisse zu berichten oder negative Erfahrungen zu minimieren. Darüber hinaus war die Stichprobengröße der Masterarbeit relativ klein, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Der spezifische Kontext der Masterarbeit, der in einem Finanzunternehmen durchgeführt wurde, bedeutet auch, dass die Resultate möglicherweise nicht auf andere Organisationen übertragbar sind. Schließlich war die Nachbeobachtungszeit kurz, was es schwierig macht, Aussagen über die Nachhaltigkeit der Auswirkungen des Trainingsprogramms zu treffen. Trotz dieser Einschränkungen liefert die Masterarbeit wertvolle Erkenntnisse über die Wirksamkeit eines Schulungskonzepts für Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen.

7.3 Gütekriterien

Um zu beurteilen, ob die Masterarbeit den qualitativen Gütekriterien entspricht, wird die Vorgehensweise im Hinblick auf die Prinzipien der Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite analysiert.

Transparenz bedeutet in diesem Kontext Unvoreingenommenheit und den bewussten Verzicht auf Vorurteile während des gesamten Forschungsprozesses. Zunächst wird die Auswahl von zehn Bereichsadministratoren aus verschiedenen Bereichen und Erfahrungsstufen transparent und nachvollziehbar beschrieben, was eine breite Perspektive für die Analyse ermöglicht. Im nächsten Schritt wird das geplante Schulungskonzept den Bereichsadministratoren in einem einstündigen Termin vorgestellt, wobei der Aufbau der Inhalte und der Mehrwert für die Teilnehmer erklärt wird. Die semi-strukturierten Interviews werden durchgeführt, um Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren. Die Interviewfragen dazu sind im Anhang einsehbar. Die Ergebnisse der Interviews werden transkribiert und anhand eines Kategoriensystem ausgewertet, welches ebenfalls im Anhang zu finden ist.

Intersubjektivität bezieht sich auf die Möglichkeit, dass andere Untersuchende ähnliche Ergebnisse und Interpretationen aus den gleichen Daten ableiten können. Durch die Auswahl von Bereichsadministratoren aus unterschiedlichen Bereichen und

Erfahrungsstufen sowie die Einbeziehung von Expertenmeinungen wird die Objektivierbarkeit der Ergebnisse erhöht. Zusätzlich werden die Interviews transkribiert und anhand eines klar definierten Kategoriensystem ausgewertet, welches im Anhang dokumentiert ist. Dies ermöglicht anderen Forschenden, die gleichen Daten mit denselben Methoden zu analysieren und zu ähnlichen Ergebnissen zu kommen, was die Nachprüfbarkeit der Forschungsergebnisse sicherstellt.

Reichweite bezieht sich auf die Anwendbarkeit und Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse auf andere Zusammenhänge, Populationen oder Situationen. Die Auswahl von Bereichsadministratoren aus verschiedenen Bereichen und Erfahrungsstufen sorgt für eine breite Perspektive, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere ähnliche Kontexte unterstützt. Die Einbeziehung von Expertenmeinungen, die das Schulungskonzept bewerten, stärkt die Anwendbarkeit der Ergebnisse in anderen Kontexten, da diese Experten über spezifisches Fachwissen verfügen. Abschließend werden Empfehlungen für weitere Forschungen, die Umsetzung in der Praxis sowie die Grenzen der Masterarbeit beschrieben, was die Reichweite und Anwendbarkeit der Ergebnisse weiter erhöht.

7.4 Qualitätskriterien

In diesem Kapitel wird nochmalig zusammengefasst, ob die Masterarbeit die Qualitätskriterien des Design Science Research (DSR) erfüllt. Hierfür sind die typischen Elemente und Anforderungen des DSR heranzuziehen. Dies umfasst die Schaffung eines Artefakts, die Evaluation seiner Effektivität, die Anwendung wissenschaftlicher Methoden, sowie die Berücksichtigung der Zyklen und Modelle des DSR. Es folgt eine Aufstellung der Kernpunkte des DSR und deren Anwendung:

- **Problemidentifikation:** In der Masterarbeit wird ein spezifisches Problem im Kontext der Zusammenarbeit von Bereichsadministrator*innen innerhalb eines Finanzunternehmens identifiziert, was dem Relevanz-Zyklus von Hevner et al. entspricht.
- **Artefaktentwicklung:** Die Arbeit entwickelt ein Schulungskonzept als Artefakt, das darauf abzielt, die Wissenslücken und Kommunikationsprobleme der Bereichsadministrator*innen zu lösen. Dies entspricht den Schritten des Design-Zyklus von Hevner und den Phasen des Österle et al. Modells (Analyse, Entwurf).
- **Evaluation:** Das Schulungskonzept wird durch qualitative Interviews evaluiert. Dies umfasst die Überprüfung der Nützlichkeit, Effektivität und

Benutzerfreundlichkeit des Artefakts. Diese Phase entspricht der "Evaluation" in allen drei beschriebenen DSR-Modellen und dem Design-Zyklus von Hevner.

- Wissensgenerierung: Die Arbeit soll zur Theorie und Praxis beitragen, indem sie zeigt, wie das entwickelte Schulungskonzept effektiv angewendet werden kann. Dies entspricht dem Stringenz-Zyklus von Hevner, bei dem das gewonnene Wissen zurück in die Wissensbasis gespeist wird.
- Methodenvielfalt: Die Arbeit verwendet verschiedene wissenschaftliche Methoden wie systematische Literaturrecherche, qualitative Interviews und Evaluationen, um das Artefakt zu entwickeln und zu bewerten. Dies entspricht den empfohlenen DSR-Methoden wie systematische Literaturanalysen, Interviews und Experimente.
- Iterationen und Zyklen: Der Forschungsprozess zeigt, dass die Phasen des DSR iterativ durchlaufen werden können, was der iterativen Natur der DSR-Zyklen von Hevner entspricht.

Abschließende Überprüfung der Anwendung:

- Relevanz: Die Arbeit beginnt mit der Problemidentifikation und stellt sicher, dass das entwickelte Artefakt praktisch relevant ist.
- Stringenz: Durch die Verwendung systematischer Literaturrecherche und qualitativer Methoden wird die wissenschaftliche Strenge gewahrt.
- Evaluationsmethoden: Das Artefakt wird durch Interviews evaluiert, um Feedback zu sammeln und die Lösung zu verbessern, was den Prinzipien der DSR-Evaluation entspricht.
- Wissensbeitrag: Die gewonnenen Erkenntnisse sollen zur Theorie beitragen, indem sie Design-Prinzipien und theoretische Erklärungen liefern.

8 Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Entwicklung eines Schulungskonzeptes für Bereichsadministrator*innen in einem Finanzunternehmen mit dem Ziel, die Weiterbildung zu optimieren und dadurch die Kompetenz und das Wissen der Lernenden zu steigern.

Die erarbeiteten theoretischen Grundlagen über Lernmethoden und Bildungskonzepte wurden praktisch umgesetzt und anhand einer empirischen Untersuchung ausgewertet. Die Ergebnisse belegen, dass die eingesetzten Methoden einen Einfluss auf die Verbesserung des Wissens und der Kompetenzen der Teilnehmenden haben. Das entwickelte Schulungskonzept stellt somit einen wertvollen Beitrag zur Optimierung der Weiterbildung von Bereichsadministrator*innen in Finanzunternehmen sowie zur Digitalisierung des Sektors dar.

Die Masterarbeit zeigt, dass die Einbindung von modernen Lernmethoden in Schulungskonzepten eine wertvolle Ergänzung darstellt. Darüber hinaus liefert sie zentrale Erkenntnisse hinsichtlich der Bedeutung von bildungstheoretischen Grundlagen bei der Entwicklung von Schulungskonzepten und zeigt Stärken in der Methodenkombination unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse der Adressaten. Die Ergebnisse liefern dadurch einen wertvollen Beitrag für die Praxis.

8.1 Ausblick

Diese Masterarbeit ist von großer Wichtigkeit für die vollständige Implementierung in jenem führenden Finanzunternehmen, da so die regulatorischen Vorgaben der Europäische Zentralbank (EZB) erfüllt werden können. Das Schulungskonzept wird voraussichtlich ab Herbst 2024 in den Regelbetrieb übergehen.

Die erlangten Erkenntnisse können als Orientierung für zukünftige Schulungskonzepte in Finanzunternehmen herangezogen werden. Trotz der erwähnten Einschränkungen der Masterarbeit, wie in Kapitel 7.2 erwähnt, können weitere Forschungsansätze entwickelt werden, die das Schulungskonzept auf diverse Branchen übertragen, um die Übertragbarkeit der Ergebnisse zu prüfen. Eine Untersuchung der Auswirkungen von Gamification-Elementen auf verschiedene Altersgruppen könne Aufschluss darüber geben, welche Anforderungen diese an gamifizierte Lernumgebungen stellen. Die

Erforschung von KI-gestützten Such- und Abfrage-Tools, insbesondere im Kontext der Unterstützung von Bereichsadministrator*innen, kann von Interesse sein, um den Informationsaustausch in Unternehmen zu erleichtern. Weiters wäre es interessant zu untersuchen, wie effektiv KI-basierte Lösungen in der Praxis eingesetzt werden können und wie Administrator*innen diese zur Verbesserung ihrer Arbeit akzeptieren. Insgesamt bieten die Ergebnisse dieser Arbeit zahlreiche interessante Forschungsansätze, die dazu beitragen können, Lernmethoden nicht nur in der Finanzbranche, sondern auch in anderen Branchen weiterzuentwickeln.

9 Literaturverzeichnis

- van Aken, Joan (2001). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological Rules. *Journal of Management Studies*, 41.
- Atlassian (2024a). Knowledge Management Explained. Atlassian. Online: <https://www.atlassian.com/de/itsm/knowledge-management> [Abruf am 19.05.2024].
- Atlassian (2024b). Wissensdatenbank: deine Lösung für eine bessere Zusammenarbeit. Atlassian. Online: <https://www.atlassian.com/de/itsm/knowledge-management/what-is-a-knowledge-base> [Abruf am 19.05.2024].
- Bähring, Katrin/Hauff, Sven/Sossdorf, Maik/Thommes, Kirsten (2008). Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden. , 92, 89–111.
- Baskerville, Richard/Kaul, Mala/Storey, Veda (2015). Genres of Inquiry in Design-Science Research: Justification and Evaluation of Knowledge Production. *MIS Quarterly*, forthcoming.
- Beatrice Kogler/Martina Lindsberger (2021). Wissensvermittlung auf YouTube. erwachsenenbildung.at. Online: <https://erwachsenenbildung.at/digiprof/neuigkeiten/16518-wissensvermittlung-auf-youtube.php> [Abruf am 08.02.2024].
- Christopher Pappas (2017). 9 Microlearning Techniques To Use In Instructional Design. *eLearning Industry*. Online: <https://elearningindustry.com/microlearning-techniques-use-instructional-design>.
- Claus Brell (2022). Gamification – eine Einführung. *DIGITALISIERUNG UND NATUR, IOT, GAMIFICATION*. Online: <https://cbrell.de/blog/gamification-eine-einfuehrung/> [Abruf am 18.11.2023].
- Dr. Dominik Siemon (2022). Methoden im Design Science Research. *Methoden im Design Science Research*. Online: <https://design-science-research.de/post/methods-in-dsr/> [Abruf am 03.10.2023].
- Dr. Jetta Frost (2018). Wissensmanagement. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468> [Abruf am 19.05.2024].
- Dugall, Berndt (2020). Die digitale Transformation in Institutionen des kulturellen Gedächtnisses: Antworten aus der Informationswissenschaft. *ABI Technik*, 40(1), 104–107.
- Enninga, Tanja et al. (2013). Service Design, insights from nine case studies. unveröffentlicht: o.V.

- Franziska Pfeiffer (2018). Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring in 5 Schritten. Scribbr. Online: <https://www.scribbr.at/methodik-at/qualitative-inhaltsanalyse/> [Abruf am 07.05.2024].
- Franziska Pfeiffer (2023). 5 Tipps für das Transkribieren in deiner Abschlussarbeit. Scribbr. Online: <https://www.scribbr.at/methodik-at/interview-transkribieren/> [Abruf am 06.05.2024].
- Graf, Nele/Gramß, Denise/Edelkraut, Frank (2022). Agiles Lernen. unveröffentlicht: Haufe. Online: https://www.wiso-net.de/document/HAUF_9783648158579324.
- Hagedorn, Christiane/Meinel, Christoph (2022). Gamification – nur Brokkoli mit Schokoladenüberzug oder doch mehr? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 14(6), 415–421.
- Hanna Weßling (2023). Einwilligungserklärung für dein Interview. BachelorPrint. Online: <https://www.bachelorprint.at/methodik/einwilligungserklaerung-interview/> [Abruf am 05.05.2024].
- Happy Scribe (2024). Happy Scribe: Audio Transcription & Video Captioning. Online: <https://www.happyscribe.com/automatic-transcription-software> [Abruf am 06.05.2024].
- Heidi Rinn/Xingyue Yang (2022). DSR Zyklen. *Design Science Research*. Online: <https://design-science-research.de/course/dsr-questions/dsr-zyklen/> [Abruf am 29.10.2023].
- Hevner/March/Park/Ram (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75.
- Horvath, Imre (2007). Comparison of three methodological Approaches of design research. the 16th International Conference on Engineering Design, Paris, France: o.V.
- Ivan Andreev (2022). Was ist Wissensmanagement? Bedeutung und Nutzen. Valamis. Online: <https://www.valamis.com/de/hub/wissensmanagement> [Abruf am 19.05.2024].
- Julius Kötter/Yvonne Kohlbrunn (2021). Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Methodenzentrum. Online: <https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-auswertungsmethoden/qualitative-inhaltsanalyse/qualitative-inhaltsanalyse-nach-mayring/> [Abruf am 07.05.2024].
- Kuechler, William/Vaishnavi, Vijay (2012). A Framework for Theory Development in Design Science Research: Multiple Perspectives. *Journal of the Association of Information Systems*, 13, 395–423.
- Lea Genau (2024). Ein semistrukturiertes Interview führen mit Beispiel. Scribbr. Online: <https://www.scribbr.at/methodik-at/semistrukturiertes-interview/> [Abruf am 24.03.2024].
- Lukas Günther (2022a). Interviewleitfaden – Die Struktur deines Interviews. BachelorPrint. Online: <https://www.bachelorprint.at/methodik/interviewleitfaden> [Abruf am 05.05.2024].

- Lukas Günther (2022b). Semistrukturiertes Interview. BachelorPrint. Online: <https://www.bachelorprint.at/methodik/semistrukturiertes-interview/> [Abruf am 05.05.2024].
- Marina Feidel (2023). Hypothesen formulieren. Lektorat & Korrektur. Online: <https://www.lektorat-korrektur.de/hypothesen-formulieren/> [Abruf am 16.03.2024].
- Meier, Christoph/Dr./Seufert, Sabine/Prof. Dr. (2020). Lernen am Bedarf ausrichten. Personalmagazin, (9), 28.
- Meier, Christoph/Eggs, Cindy (2020). Wenn Nutzer Nutzen stiften. Personalmagazin, (2), 36.
- Meinel, Christoph/Schwenzer, Matthias (2022). Zehn Jahre Updates für den Kopf. Wirtschaftsinformatik & Management, 14(6), 365–374.
- Melanie Kuhlmann (2020). Working out loud – 5 Prinzipien für eine bessere Zusammenarbeit. projektmagazin. Online: <https://www.projektmagazin.de/artikel/working-out-loud-bessere-zusammenarbeit> [Abruf am 27.12.2023].
- Nils Warkentin (2021). Working Out Loud: Tipps für offene Zusammenarbeit. Karrierebibel. Online: <https://karrierebibel.de/working-out-loud/> [Abruf am 03.01.2024].
- North, Klaus/Maier, Ronald (2018). Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 55(4), 665–681.
- Oesterle, Hubert et al. (2010). Memorandum zur gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik. <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/71074>, 62.
- Peppers, Ken/Tuunanen, Tuure/Rothenberger, Marcus/Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. Journal of Management Information Systems, 24, 45–77.
- Philip (2024). Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (7-Schritte-Tutorial). shrike! Online: <https://shrike.de/qualitative-inhaltsanalyse-mayring/> [Abruf am 07.05.2024].
- Pia Gebbing/Jannes Menck (2022). DSR Vorgehensmodelle. Design Science Research. Online: <https://design-science-research.de/course/dsr-questions/vorgehensmodelle/> [Abruf am 29.10.2023].
- Robert Willem Diem (2021). Lernvideo – das bessere Medium zur Wissensvermittlung. Progressive Media. Online: <https://progressivemedia.at/2021/07/01/lernvideo-das-bessere-medium-zur-wissensvermittlung/> [Abruf am 08.02.2024].
- Robra-Bissantz, Susanne/Strahinger, Susanne (2020). Wirtschaftsinformatik-Forschung für die Praxis. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 57(2), 162–188.
- Sebastian Kaiser (2019). The difference between Design Thinking & Design Science. Medium. Online: https://medium.com/@sebastian_kaiser/the-difference-between-design-thinking-design-science-482244cfb327 [Abruf am 30.09.2023].

- Seyda, Susanne (2021). Digitale Lernmedien beflügeln die betriebliche Weiterbildung. *IW Trends*, (1). Online: <https://doi.org/10.2373/1864-810X.21-01-05> [Abruf am 15.05.2023].
- TechSmith Corporation (2023). Lern- und Erklärvideos für Anfänger. TechSmith. Online: <https://www.techsmith.de/blog/lern-und-erklaervideos/> [Abruf am 08.02.2024].
- Venable, John/Baskerville, R. (2012). Eating our own cooking: Toward a more rigorous design science of research methods. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 10, 141–153.
- Volker Nürnberg (2021). Digital Learning Experience (03; 04). unveröffentlicht: Haufe. Online: https://www.wiso-net.de/document/HAUF__9783648151273309.
- Vom Brocke, Jan/Hevner, Alan/Maedche, Alexander (Hrsg.) (2020). *Design Science Research. Cases*. Cham: Springer International Publishing. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-46781-4> [Abruf am 15.10.2023].

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Designzyklus nach Vaishnavi und Kuechler, 2012.....	11
Abbildung 2 - Designzyklus nach Peffers et al., 2007.....	12
Abbildung 3 - Erkenntnisprozess DSR (Brenner-Wickner u. a., 2026, S. 6).....	13
Abbildung 4 - DSR-Framework nach Hevner, 2007; Hevner et. al., 2004.....	14
Abbildung 5 - Überblick Gameful Learning als Oberbegriff für Game Based Learning und Gamification, 2018.....	22
Abbildung 6 - Macrolearning vs. Microlearning, 2018a; Bersin mit Daten von O'Reilly Media.....	25
Abbildung 7 - Die fünf Elemente von Working out loud, 2020; Tanmay Vora.....	29
Abbildung 8 - Komfortzone verlassen, 2022; projektmagazin.....	30
Abbildung 9 - Abgrenzung Agiles Lernen, New Learning, Lernen 4.0, 2021; Contur.....	33
Abbildung 10 - Sweet Spot des Lernen, 2022; Graf N.	35
Abbildung 11 - 70-20-10 Lernmodell, 2023; tts Insights.....	37
Abbildung 12 - Forschungsphasen, image by freepik.com (eigene Darstellung).....	48
Abbildung 13 - Kategoriensystem (Kodebaum).....	63
Abbildung 14 - Zeitersparnis in Minuten.....	64
Abbildung 15 - Einschätzung Wissen.....	66
Abbildung 16 - Einschätzung Zusammenarbeit.....	68
Abbildung 17 - Wertung Effizienz.....	71
Abbildung 18 - Wertung Wissen.....	71
Abbildung 19 - Wertung Zusammenarbeit.....	73
Abbildung 20 - Ergebnisse Bereichsadministrator*innen.....	79

Abbildung 21 - Ergebnisse Expert*innen.....79

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Gegenüberstellung DSR-Vorgehensmodelle (eigene Darstellung)	45
Tabelle 2 - Übersicht DSR-Zyklen (eigene Darstellung).....	46
Tabelle 3 - Interview-Teilnehmer*innen.....	58

12 Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence (BI-Report)
DSR	Design Science Research
MOOCs	Massive Open Online Courses
OE	Organisationseinheit
RPA	Robotic Process Automation
UGC	User Generated Content
WOL	Working Out Loud

Anhang A – Interviewleitfaden

Bereichsadministrator*innen

Vorab vielen Dank, dass Du dir Zeit nimmst. Ziel dieses Interviews ist es, Deine Erfahrungen und Einschätzungen zum Schulungskonzept zu verstehen. Deine Meinung ist für mich äußerst wichtig, um das Konzept weiter zu verbessern. Das Interview wird etwa 30 Minuten dauern und ich werde einige Fragen zu verschiedenen Aspekten des Schulungskonzepts stellen. Bitte antworte so offen und ehrlich wie möglich.

1. Bitte nenne mir ein bis drei Aufgaben, die du nach der Durcharbeitung des Schulungskonzeptes schneller erledigen konntest als vorher. Bitte mach dabei eine Angabe zur Zeitersparnis der Bearbeitungszeit.
 - Wieviel Zeit (in Minuten) sparst du dabei im Durchschnitt?
 - Wie viele Aufgaben konntest du aufgrund der Zeitersparnis mehr erledigen, gemessen an einem halben Arbeitstag?
 - Sollte es keine Zeitersparnis geben, was bräuchte es deiner Meinung nach, um schneller werden zu können?
2. Stell dir eine Skala von eins bis zehn vor. 10 bedeutet maximales Wissen über die Inhalte von den Tätigkeiten als Bereichsadministrator:in und 1 bedeutet, dass du über kein Wissen darüber verfügst. Wo würdest du dein Wissen jeweils vor und nach der Durcharbeitung des neuen Schulungskonzepts einordnen?
 - Welche spezifischen Inhalte des Schulungskonzepts haben dazu beigetragen, dass du dich auf der Skala weiter nach oben bewegen konntest?
 - Inwieweit kannst du das gelernte Wissen in deiner täglichen Praxis anwenden?
 - Welche zusätzlichen Ressourcen oder Schulungen würdest du benötigen, um dein Wissen noch mehr zu erweitern?
3. Stell dir eine Skala von eins bis zehn vor. 10 bedeutet steter Austausch von Informationen und Wissen zwischen anderen Bereichsadministrator*innen und 1 bedeutet nichts von alledem. Wie würdest du den Austausch jeweils vor und nach der Durcharbeitung des Schulungskonzepts einordnen?
 - Nenne mir bitte ein bis drei Beispiele, wo ich erkennen kann, dass das Schulungskonzept positiv zur Zusammenarbeit beigetragen hat.
 - Wie hat sich die Zusammenarbeit in diesen Beispielen konkret verbessert?
 - Welche zusätzlichen Maßnahmen könnten deiner Meinung nach ergriffen werden, um die Zusammenarbeit noch mehr zu fördern?

Vielen Dank für Deine wertvollen Einblicke und Dein Feedback. Deine Antworten werden dazu beitragen, das Schulungskonzept weiter zu verbessern. Wenn Du weitere Anmerkungen oder Ideen hast, zögere bitte nicht, diese mitzuteilen.

Expert*innen

Vorab vielen Dank, dass Du dir Zeit nimmst. Deine Meinung ist für mich äußerst wichtig, um das Konzept weiter zu verbessern. Das Interview wird etwa 30 Minuten dauern und ich werde einige Fragen zu verschiedenen Aspekten des Schulungskonzepts stellen. Bitte antworte so offen und ehrlich wie möglich.

1. Bitte nenne mir ein bis drei Aufgaben, welche von den teilgenommenen Bereichsadministrator*innen schneller erledigt werden konnten, im Vergleich zu jenen, die nicht am Schulungskonzept teilgenommen haben.
 - Konnte eine Verbesserung in der Bearbeitungszeit beobachtet werden?
 - Sollte es keine Zeitersparnis geben, was bräuchte es deiner Meinung nach, dass mehr Aufgaben in weniger Zeit erledigt werden können?
2. Stell dir eine Skala von eins bis zehn vor. 10 bedeutet maximales Wissen über die Inhalte des Schulungskonzepts und 1 bedeutet, dass kein Wissen vorhanden ist. Wo würdest du das Wissen der teilgenommenen Bereichsadministrator*innen jeweils vor und nach der Durcharbeitung einordnen?
 - Nenne mir ein bis drei Beispiele, in denen das im Kurs vermittelte Wissen in der Praxis angewendet wurde.
 - Welche zusätzlichen Ressourcen oder Schulungen sind nötig, um das Wissen der Teilnehmer*innen noch mehr zu erweitern bzw. dieses praxistauglicher einsetzen zu können?
3. Konntest du bemerken, dass Bereichsadministrator*innen, die am Schulungskonzept teilgenommen haben, mehr Informationen und Wissen mit anderen Administrator*innen austauschen? Kannst du dazu ein bis drei Beispiele nennen, in denen die Zusammenarbeit, das heißt der Austausch von Informationen und Wissen, verbessert wurde?
4. Welche zusätzlichen Maßnahmen könnten deiner Meinung nach ergriffen werden, um die Zusammenarbeit und den Wissens- bzw. Informationsaustausch noch mehr zu fördern?
5. Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 maximale Effizienz bedeutet und 1 nichts von alledem: Wo würdest du die Effizienz vor der Teilnahme einordnen und wo nach der Teilnahme?
6. Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 maximale Verbesserung der Zusammenarbeit bedeutet und 1 nichts von alledem. Wo würdest du die Verbesserung der Zusammenarbeit vor der Teilnahme einordnen und wo nach der Teilnahme?

Vielen Dank für Deine wertvollen Einblicke und Dein Feedback. Deine Antworten werden dazu beitragen, das Schulungskonzept weiter zu verbessern. Wenn Du weitere Anmerkungen oder Ideen hast, zögere bitte nicht, diese mitzuteilen.

Anhang B – Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung für die Teilnahme an einem Interview

- **Titel des Forschungsprojekts:**
Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz eines innovativen Schulungskonzepts für IT-Administratoren in einem Finanzunternehmen
- **Durchführende Institution:** Ferdinand Porsche FernFH
- **Forscher:** Mario Brettbacher
- **Teilnehmer*in:** _____
- **Art der Datenerhebung:** Audioaufnahme via Smartphone
- **Datenverarbeitung:** Transkription und Anonymisierung der Person
- **Zweck der Datenerhebung:**
Die Daten dienen der Beantwortung wissenschaftlicher Fragen im Rahmen der Masterarbeit.

Ich, [Teilnehmer*in], erkläre mich freiwillig bereit, an diesem Interview teilzunehmen. Mir ist bewusst, dass meine Angaben aufgezeichnet und für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich verstehe, dass meine persönlichen Informationen anonymisiert werden und nur für den oben genannten Zweck verwendet werden. Mir ist bekannt, dass meine Teilnahme freiwillig ist und mein Einverständnis ohne Angabe von Gründen jederzeit widerrufen kann.

[Ort, Datum]

[Unterschrift des Teilnehmers]

Anhang C – Kategorisierung Transkripte

ID	Text (Paraphrasierung)	Kodierung	Kategorie	Zeit
BA01	Anlage neuer Seite in Confluence spart Zeit für Teamabstimmungen und Projektarbeiten. 150 Minuten Ersparnis.	Zeitersparnis	E1	00:01:10
BA01	Aufgrund der Zeitersparnis kann das komplette Onboarding eines neuen Mitarbeiters durchgeführt werden.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:01:50
BA01	Ist zufrieden mit dem Grundgerüst und hat genug Material zum Arbeiten. Keine Verbesserung notwendig.	Effizienzvorschläge	E3	00:02:18
BA01	Vorher sieben, nachher neun.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:03:15
BA01	Inhalte sind aktuell, was oft das Problem ist. Todos für Admins vor 3 Monaten sind veraltet. Aktualität bringt weiter.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:03:41
BA01	Ja	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:04:09
BA01	Abstimmung unter Admins intensivieren, da notwendig für Graubereiche und Sonderkonstellationen. Best Cases und Musteruser als Anleitung für Admins.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:04:38
BA01	Wissen wird zentral gesammelt und versumpert nicht in Mailboxen. Notwendigkeit, Sortierung und Aufbereitung von Informationen, sodass für Außenstehende diese leicht wiederzufinden sind.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:06:09
BA01	Schnittstelle zu süddeutschen Administratoren, Rechtevergabe in Rollen beachten, um Funktionalität nicht zu beeinträchtigen.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:08:02
BA01	Vorher vier, nachher sieben.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:09:10
BA02	Checklisten sparen Zeit und geben Sicherheit beim On- und Offboarding. Bis zu 2 Stunden Zeitersparnis pro Onboarding.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:01:06
BA02	Etwa 15 bis 20 Minuten.	Zeitersparnis	E1	00:02:40
BA02	Mehr Wissen zu Produktberechtigungen würde Zeit sparen, da es 70-80% der Zeit als Bereichsadministrator ausmacht. Würde wahrscheinlich noch mehr zur Effizienzsteigerung beitragen als Checklisten.	Effizienzvorschläge	E3	00:02:58
BA02	Vorher fünf bis sechs, nachher sieben bis acht.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:05:12
BA02	Checklisten, Quiz und Kurzvideos helfen beim Wissenserwerb.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:06:04

BA02	Kurzvideos helfen, das Wissen besser zu verstehen und in der Praxis umzusetzen.	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:06:45
BA02	Produktbereich ist hochkomplex und ständig im Wandel. Bedarf an Überblick über Produkte. Würde Wissen weiter verbessern und Effizienz steigern.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:07:08
BA02	Vorher drei bis vier, nachher fünf bis sechs.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:08:40
BA02	Betont den Wert des Informationsaustauschs mit anderen Administratoren (Süddeutschland) und die Möglichkeit, Wissen zu teilen und zu erwerben. Sie sieht das Schulungskonzept als wichtiger Boost für, um Wissen weiterzugeben und unsicheren Kollegen zu helfen. Ressourcen müssen vorhanden sein. Wertpapier- und Treasury-Bereiche können sich gegenseitig unterstützen, um Fragen zu klären.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:08:51
BA02	Standardisierte Basisschulung für neue Bereichsadministratoren wichtig. Grundbasiswissen für alle gleich. Best-Practice Beispiele und Produktwissen auch wichtig. Gleiche Basis für kritische Programme wie den Kernbankanwendungen.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:11:02
BA03	Erstellung und Wartung der Confluence-Inhalte und Bearbeitung von Detailrechte für BI-Reports sowie Zeitgewinn durch Wissenszuwachs.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:00:57
BA03	Etwa 2 Minuten pro Woche.	Zeitersparnis	E1	00:03:00
BA03	Keine Vorschläge, passt soweit.	Effizienzvorschläge	E3	00:03:38
BA03	Vorher sieben, nachher neun.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:04:15
BA03	Quiz: Durch genaues Lesen und Beantworten der Fragen konnte das Wissen vertieft werden.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:04:29
BA03	Quick-Links hilfreich für kompakte Übersicht, spart Zeit.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:04:43
BA03	Verknüpfung von Wissen mit Videos/Grafiken ansprechend und gerne auch lustig. Trug zur Auflockerung und zum Verständnis bei.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:05:03
BA03	Das gelernte Wissen konnte in der Praxis angewendet werden und war hilfreich, da für die Tätigkeit laufend neues Wissen benötigt wird.	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:05:44
BA03	Auswirkungen der Berechtigungen (zB BI-Rechte) in der Anwendung anhand Screenshots wären hilfreich.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:06:10

BA03	Vorher fünf, nachher acht. Bewertung 5 aufgrund gutem Austausch innerhalb Operations, aber mit anderen Admins geht es eher gleich Null. Zusammenarbeit weiter verbessern und Bewertung auf 8 erhöhen.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:07:56
BA03	Admins in Operations treffen sich monatlich persönlich oder per Videokonferenz. Es gibt auch eine Veranstaltungsserie für den Austausch mit Mitarbeitern innerhalb des Konzerns. Treffen/Workshops fördern das persönliche Kennenlernen und den Informationsaustausch.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:08:52
BA03	Zeit für Admin-Tätigkeit fehlt oft, da Tagesgeschäft Priorität hat. Bewusstsein seitens Führungskräfte schaffen. Namensliste aller Admins wäre hilfreich.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:11:24
BA04	FAQ-Sammlung zu einzelnen Themenbereichen und KI-unterstützte Suche für maßgeschneiderte Anleitungen auf Basis von Wiki-Inhalten.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:00:56
BA04	Durch Schulungskonzept werden Aufgaben schneller erledigt, da es laufend ergänzt wird. Unterstützung für Tätigkeiten, die nicht aus dem Effeff zu erledigen sind.	Zeitersparnis	E1	00:00:57
BA04	Je nach Aufgabenkomplexität kann man die Hälfte der Zeit sparen oder doppelt so viele Aufgaben erledigen.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:01:22
BA04	Suchfunktion könnte weiter optimiert werden, um die Effizienz zu steigern.	Effizienzvorschläge	E3	00:01:52
BA04	Vorher fünf bis sechs, nachher neun bis zehn.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:02:37
BA04	Schulungskonzept enthält alle notwendigen Informationen und hat dessen Wissen vervollständig. Es wird immer spezielle Themen geben, die persönlich geklärt werden müssen, aber für den täglichen Bedarf ist es nahezu vollständig.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:02:57
BA04	Das erlernte Wissen hilft, die Aufgaben als Bereichsadministrator korrekt und effizient zu erledigen.	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:03:49
BA04	Das Quiz war besonders hilfreich, um Wissenslücken zu identifizieren und zu schließen.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:04:26
BA04	Vorher zwei bis drei, nachher neun bis zehn.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:06:30
BA04	Workshops und Übersicht der Administratoren erleichtern Austausch und geben besseren Überblick.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:06:42

BA04	Regelmäßige Admin-Jour fixe oder Admin-Stammtisch zur Förderung des Austauschs und Up-to-date-Bleibens.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:07:45
BA05	Onboarding Mitarbeiter: etwa 20 min.	Zeitersparnis	E1	00:00:51
BA05	Checklisten helfen bei strukturierter Aufgabenplanung und verhindern Vergessen. Auch hilfreich für Rollenaufbau und Priorisierung.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:01:10
BA05	Confluence-Schulung: Zeitersparnis etwa 20 bis 25 min.	Zeitersparnis	E1	00:01:55
BA05	Allgemeine Tätigkeiten: etwa fünf bis zehn Minuten	Zeitersparnis	E1	00:02:15
BA05	Keine Vorschläge, findet die Inhalte gut aufgebaut und optimal.	Effizienzvorschläge	E3	00:02:40
BA05	Vorher 6,5, nachher acht bis neun.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:03:14
BA05	Quizze haben geholfen, Wissen zu überprüfen und zu erweitern.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:03:28
BA05	Quick-Links ermöglichen einen schnellen Zugang zu Beschreibungen und kompakten Zusammenfassungen.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:03:50
BA05	Videos wurden als angenehm empfunden und könnten vermehrt eingesetzt werden.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:04:01
BA05	Tagtägliche Anwendung.	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:04:27
BA05	Findet die Schulung gut aufgebaut und hat keine spezifischen Verbesserungsvorschläge.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:04:39
BA05	Vorher vier, nachher acht.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:05:23
BA05	Konnte bei Problemen, wie z.B. bei der Telefonieumstellung eines Mitarbeiters, Hilfe von einem Kollegen erhalten.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:05:56
BA05	Kollegen können sich gegenseitig bei verschiedenen Themen unterstützen.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:06:14
BA05	Vorschlag, Listen mit den Namen aller Admins zu erstellen oder regelmäßige Treffen (z.B. Afterwork-Stammtisch), um Austausch und Networking zu fördern.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:06:43
BA06	Nutzt das Wiki regelmäßig, insbesondere bei der Bestellung von Multi-BLZ Usern, um sicherzustellen, dass der richtige Benutzertyp bestellt wird.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:01:35
BA06	Etwa zehn Minuten.	Zeitersparnis	E1	00:03:17

BA06	Schulungskonzept und das Wiki können für neue Bereichsadministratoren eine massive Zeitersparnis darstellen, da diese am Anfang oft unsicher sind und sich erst in die Prozesse einarbeiten müssen.	Effizienzvorschläge	E3	00:03:55
BA06	Vorher sieben, nachher acht.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:05:19
BA06	Natürlich, ja.	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:07:05
BA06	Wiki enthält wichtige Informationen, die verbreitet werden müssen. Es dient als wichtige Informationsquelle.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:07:33
BA06	Übersicht von Berechtigungen für verschiedene Programme, um Wissen weiter zu vertiefen und zu festigen. Betont die Wichtigkeit des Schulungskonzepts, das den Administratoren ermöglicht, das Wissen schrittweise zu erwerben und zu verinnerlichen.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:08:58
BA06	Wertung als Bereichsadministrator: eins bis zwei; Wertung als IT-Revisor: elf, da sein Daily-Business.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:11:00
BA06	Sieht keinen negativen Einfluss, wenn Workshops mit anderen Administratoren durchgeführt werden, insbesondere für neue Administratoren.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:13:08
BA06	Herausforderungen in kleineren Bereichen, wo es weniger Bereichsadministratoren gibt. Er betont die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn es keine Übergangsphase gibt und die Administratoren sich verloren fühlen.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:13:27
BA07	Neue Smartcard erfordert Follow-Me Nachbestellung.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:01:19
BA07	20 Minuten sparen durch Wissen und schnelles Nachschlagen. Single Point of Truth hilft bei Unwissenheit. Zeitersparnis und Effizienz.	Zeitersparnis	E1	00:02:19
BA07	Neuer Mitarbeiter wird eingeschult, dieser muss neuen Benutzer anlegen. Checklisten vorhanden, aber rudimentär und nicht aktuell. Zeitersparnis von einem Drittel möglich, indem die Aufgaben in der Reihenfolge des Wikis durchgegangen werden.	Zeitersparnis	E1	00:04:26
BA07	Anlage virtueller Client für neuen Mitarbeiter und weitere Tätigkeiten.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:04:40
BA07	Dokumentation und Wissensmanagement von Spezialthemen samt Best Practices.	Effizienzvorschläge	E3	00:06:16
BA07	Vorher 8,5, nacher neun.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:13:11

BA07	Quizze zeigen Wissenslücken auf und helfen beim Lernen.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:13:29
BA07	Wissen, wo man nachschauen kann, ist wichtig. Lobt die gute Aufbereitung der Informationen.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:13:40
BA07	Teilweise ja	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:14:09
BA07	Es ist von Vorteil, schnell auf Standard-Themen zugreifen zu können, da mehrmals pro Woche benötigt, was zu einer Zeitersparnis führt.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:15:24
BA07	Aktualität von Wissen ist von großem Mehrwert.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:15:49
BA07	Austausch innerhalb zehn, außerhalb zwei bis drei.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:20:27
BA07	Austausch meist anlassbezogen, wie z.B. die Arbeit mit RPA oder Übersiedlung von Mitarbeitern.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:20:49
BA07	Schlägt vor, einen Themen-Stammtisch einzuführen, um den Informationsaustausch zu fördern. Er spricht auch über die Idee einer Liste von Wissensträgern, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:23:15
BA07	Spezifischen Themenschwerpunkten wie RPA und 'asp.local'.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	
BA08	Das Onboarding neuer Mitarbeiter ist effizienter und schneller geworden.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:00:46
BA08	Anlage Multi-BLZ User etwa zehn Minuten	Zeitersparnis	E1	00:01:18
BA08	Allgemeine Tätigkeiten: etwa 20 Minuten	Zeitersparnis	E1	00:01:51
BA08	Best-Practice-Beispiele aus Workshops einfließen lassen. Praktische Tipps und Tricks integrieren.	Effizienzvorschläge	E3	00:02:16
BA08	Vorher 8,5, nacher neun.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:03:10
BA08	Durchführen des Quizzes hat dazu beigetragen, das Wissen genauer zu überdenken und zu bestätigen.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:03:40
BA08	Findet die bereitgestellten Videos hilfreich, um trockene Themen besser zu verstehen und anzunehmen.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:03:50
BA08	Ja	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:04:16
BA08	Best-Practice-Ansätze aufzunehmen, um das Wissen weiter zu steigern und die Effizienz zu verbessern.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:04:40
BA08	Vorher drei, nachher sieben (intern) und fünf (konzernweit).	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:05:51

BA08	Schulung innerhalb Tochterunternehmen 1 ermöglicht intensiven Austausch und Networking, um Erfahrungen zu teilen und Fragen zu stellen.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:06:00
BA08	Workshops vernetzen und gemeinsame Wissensdatenbank nutzen.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:07:08
BA09	Etwa zehn Minuten.	Zeitersparnis	E1	00:00:51
BA09	Confluence verbessert personelles Wissen. Restliches Wissen kann nachgeschlagen werden.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:01:04
BA09	Die gesparte Zeit kann für andere Aufgaben verwendet werden.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:01:33
BA09	Learning by doing.	Effizienzvorschläge	E3	00:02:50
BA09	Vorher sieben, nachher neun.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:03:55
BA09	Quizze haben geholfen, das Wissen zu verbessern und führten zu einem tieferen Verständnis. Durch Wiederholung merkt man sich die Inhalte besser.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:04:08
BA09	Ja	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:05:12
BA09	Mehr Quizzes gewünscht wegen Neuerungen und Zeitmangel bei Admin-Tätigkeiten. Würde sehr helfen.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:05:24
BA09	Vorher sieben bis acht, nachher zehn.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:06:40
BA09	Bietet die Möglichkeit ein Nachschlagewerk für die unterschiedlichen Bereiche und deren Berechtigungen/Rollen zu erstellen, das ihnen und anderen Kolleg*innen künftig helfen soll.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:07:57
BA09	Regelmäßige Zusammenkunft, um Erfahrungen auszutauschen. Kein Zwang, jeder kann kommen. Workshops sind auch eine Option.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:08:49
BA10	Fünf bis zehn Minuten.	Zeitersparnis	E1	00:00:50
BA10	Wiki spart Zeit bei seltenen technischen Aufgaben, die nicht routinemäßig durchgeführt werden. Nachschlagewerk für Sonderfälle.	Aufgaben durch Zeitersparnis	E2	00:00:54
BA10	Fünf Minuten schneller.	Zeitersparnis	E1	00:01:43
BA10	Unsere Anrufe und Mails im Postkorb prüfen und entscheiden, ob Infos ins Wiki gehören oder nicht.	Effizienzvorschläge	E3	00:03:35
BA10	Überlegung zur besseren Verlinkung und Verschränkung von Inhalten, da etwas nicht gefunden wurde.	Effizienzvorschläge	E3	00:04:16
BA10	Vorher sieben, nachher acht bis neun.	Selbsteinschätzung Wissensstand	W1	00:05:30

BA10	Verlinkungen der Themen gefallen, da Zusammenhänge deutlich werden. FAQ-Bereich ist gut.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:06:03
BA10	Kann man voll unterschreiben.	Anwendung Praxis (praxistauglich)	W3	00:07:06
BA10	Weitere Themen in die FAQs aufnehmen. Schwierigkeiten bei der Zuordnung von Bereichsadministration für Mitarbeiter auf verschiedenen OEs. Wunsch nach einer Liste der Bereichsadmins.	Möglichkeiten Wissenserweiterung	W4	00:07:19
BA10	Regelmäßiger Austausch in Meetings oder Online-Meetings für Bereichsadmins wegen gleicher Problemstellungen und Fragen zu Rechten. Persönlicher Austausch ist wichtig.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:08:42
BA10	Regelmäßiger Austausch zwischen Operations-Bereich und Bereichsadmins ist wertvoll. Ob dies für alle Bereichsadmins gilt, ist unklar.	Beispiel bessere Zusammenarbeit	Z2	00:09:14
BA10	Vorschlag für ein Bereichsadministrationsfrühstück.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:11:02
BA10	Vorher eins, nachher drei.	Einschätzung Zusammenarbeit	Z1	00:12:10
BA10	Gesamtliste der Bereichsadministratoren, um den Austausch und die Zusammenarbeit zu erleichtern.	Förderung Zusammenarbeit	Z3	00:14:28
BA10	Quiz ist unterhaltsam und könnte durchaus ein paar Fragen länger sein.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:16:42
BA10	Gelungene Videos zur Regulatorik, kurz und informativ. Macht Spaß anzuschauen, max. 1 Minute pro Bereich.	Beitrag Wissenserweiterung	W2	00:16:55

ID	Text (Paraphrasierung)	Kodierung	Kategorie	Zeit
IA1	Anlagen von Multi-BLZ User und technische User wurden schneller und fehlerfreier angelegt, was zu weniger Fehlern und Korrekturen führte.	Beobachtete Effizienzsteigerung	E_1	00:00:44
IA1	Führungskraft soll Rolle als Bereichsadministrator anerkennen und zeitliche Ressourcen bereitstellen.	Vorschlag weitere Effizienzsteigerung	E_2	00:01:29
IA1	Vorher sechs, nachher acht.	Einordnung Wissen	W_1	00:02:17
IA1	Fehlerfreie Anlage von Multi-BLZ User und technische User.	Beobachtung Anwendung Wissen	W_2	00:02:41
IA1	Schulungen zum Bau von aufgabenbasierten Rollen anbieten. Dies würde die Rechtevergabe an die einzelnen User beschleunigen und zu weniger Rückfragen führen.	Vorschlag weitere Wissenssteigerung	W_3	00:03:07

IA1	Keine Antwort möglich, da zu kurz dabei.	Beobachtung Zusammenarbeit	Z_1	00:04:16
IA1	Regelmäßige Mittagessen mit Bereichsadministrator*innen zum Socializen.	Vorschlag weitere Zusammenarbeit	Z_2	00:04:47
IA1	Vorher fünf, nachher acht.	Einordnung Effizienz	E_3	00:05:31
IA1	Vorher vier, nachher fünf.	Einordnung Zusammenarbeit	Z_3	00:06:01
IA2	Schulung zu Confluence, technischen Usern und Multi-BLZ Usern reduziert Anfragen. Wiki und Schulung kombiniert sorgen für weniger Anfragen zu diesen Themen.	Beobachtete Effizienzsteigerung	E_1	00:00:54
IA2	Mehr aufgabenbasierte Rollen wurden erstellt, was zu einem Zeitgewinn in der Userverwaltung führt. Dies ist ein markantes Thema in der Schulung.	Beobachtete Effizienzsteigerung	E_1	00:01:41
IA2	Forcierung des Rollenbaus, um die Zeitersparnis und Effizienz zu verbessern. Positiven Effekt an Administratoren in der Schulung vermitteln.	Vorschlag weitere Effizienzsteigerung	E_2	00:02:40
IA2	Seitens Verbindlichkeit, sind langfristig verpflichtende Prüfungen wichtig, um die Ernsthaftigkeit zu vermitteln und Wissen sicherzustellen.	Vorschlag weitere Effizienzsteigerung	E_2	00:03:06
IA2	Vorher fünf, nachher sieben.	Einordnung Wissen	W_1	00:04:28
IA2	Weniger Rückfragen, sowohl schriftlich als auch telefonisch. Fragen wurden klarer formuliert, was zu einem geringeren Abstimmungsaufwand führte	Beobachtung Anwendung Wissen	W_2	00:05:00
IA2	Schulung sollte verbindlich sein, um eine Ernsthaftigkeit und Verpflichtung gegenüber der Aufgabe zu schaffen.	Vorschlag weitere Wissenssteigerung	W_3	00:06:15
IA2	Management soll Aufgabe des Bereichsadministrators unterstützen und würdigen. Schulung soll Relevanz und Einhaltung regulatorischer Vorgaben vermitteln.	Vorschlag weitere Wissenssteigerung	W_3	00:06:42
IA2	Workshops wurden gemeinsam durchgeführt, Zusammenarbeit in größeren Gruppen und Aufteilung der Tätigkeiten. Fokusgruppen intensivieren die Qualität und überprüfen gemeinsam Prozesse. Kommunikation und Austausch haben zugenommen, persönlich und technisch unterstützt.	Beobachtung Zusammenarbeit	Z_1	00:08:10
IA2	Unterstützung von Admins beim Wissensaustausch über Fachgrenzen hinweg. Gemeinsame Workshops zur Problemlösung und technische Tools zur Kollaboration. Förderung des Sozialkontakts, z.B. gemeinsames Essen.	Vorschlag weitere Zusammenarbeit	Z_2	00:09:24
IA2	Vorher vier, nachher sechs.	Einordnung Effizienz	E_3	00:11:30

IA2	Vorher drei, nachher fünf.	Einordnung Zusammenarbeit	Z_3	00:12:28
IA3	Kenntnisse in Confluence wurden verbessert, insbesondere im Umgang mit Makros. Die Fehlerquote bei der Anlage von technischen, externen Usern hat abgenommen.	Beobachtete Effizienzsteigerung	E_1	00:00:57
IA3	Anlage von Multi-BLZ User funktionieren nach der Schulung problemlos.	Beobachtete Effizienzsteigerung	E_1	00:01:23
IA3	Rollenbau mit aufgabenbasierten Rollen erleichtert Rechtenvergabe und Attestierung. Digitalisierung steigert Effizienz.	Vorschlag weitere Effizienzsteigerung	E_2	00:01:59
IA3	Anerkennung Rolle des Bereichsadministrators durch Führungskräfte und Mitarbeiter im Haus muss gesteigert werden. Es ist wichtig, ihnen genug Zeit zu geben, um Know-how zu gewinnen und ihre Aufgaben gewissenhaft erfüllen zu können.	Vorschlag weitere Effizienzsteigerung	E_2	00:02:33
IA3	Vorher vier, nachher sieben.	Einordnung Wissen	W_1	00:03:54
IA3	Personen hatten weniger Rückfragen, da die Zusammenhänge klarer wurden. Aufträge an das Team wurden klarer gestellt, was zu weniger Rückfragen und einer gesteigerten Effizienz führt	Beobachtung Anwendung Wissen	W_2	00:04:30
IA3	Schulungen für Bereichsadministratoren sollen Wissenslücken gezielt minimieren, notfalls verpflichtend.	Vorschlag weitere Wissenssteigerung	W_3	00:05:16
IA3	Workshops in zwei Bereichen haben Kontakte geknüpft und Vernetzung gefördert. Fachbereiche sind besser abgestimmt und teilen Know-how in einer Wissensdatenbank. Afterwork-Drinks fördern die Zusammenarbeit.	Beobachtung Zusammenarbeit	Z_1	00:06:25
IA3	Bessere Zusammenarbeit und höhere Effizienz durch gemeinsame MS Teams oder Workshops für Administratoren mit fachlichen Überschneidungen.	Vorschlag weitere Zusammenarbeit	Z_2	00:07:34
IA3	Vorher sechs, nachher acht.	Einordnung Effizienz	E_3	00:08:54
IA3	Vorher vier, nachher sechs.	Einordnung Zusammenarbeit	Z_3	00:09:35