

Interviews als Basis des Wissenstransfers

Charlotte Lenz, Matthias Miller

Kurzfassung: Neben Anwendung als wissenschaftliche Forschungsmethode können Expertinneninterviews in Bibliotheken als Möglichkeit herangezogen werden, um vorhandenes Fachwissen zu dokumentieren, damit ein aktueller reibungsloser Arbeitsablauf im Betrieb gewährleistet werden kann. Zudem gestattet solch eine Dokumentation neuen Mitarbeiterinnen, sich möglichst schnell im neuen Wirkungsbereich zurechtzufinden. Eine weitere Anwendung finden Interviews in Bibliotheken für den Erfahrungsaustausch unter Fachkolleginnen. Die Autorinnen testen als ehemalige direkte Kolleg*innen letztere Variante zum Thema Neukonzeption von Bibliotheken im Zuge eines Arbeitsstellenwechsels. Der besseren Lesbarkeit willen erfolgen alle weiteren personenbezogenen Bezeichnungen in diesem Aufsatz in der männlichen Form, welche aber keinerlei wertende Bedeutung hat und alle Geschlechter gleichermaßen repräsentiert.

Abstract: Expert interviews in libraries can be used as a scientific research method, but also for documenting existing expertise for ensuring smooth and efficient workflows. Such documentation also allows new employees to quickly familiarize themselves with their new work environment. Another application of interviews in libraries is the exchange of experiences among colleagues. As former direct colleagues, the authors are testing this latter approach in the context of library redesign following off a job change.

Einleitung

Experteninterviews als wissenschaftlich anerkannte Forschungsmethode sind mittlerweile auch in der Bibliothekswissenschaft eine feste Größe. Vielen Forschungsarbeiten liegen daher strukturierte oder halbstrukturierte, meist anhand eines Fragenkatalogs geführte Gespräche zugrunde. Ziel ist zum einen, das zum Teil hochspezialisierte Wissen von Experten eines Fachgebiets zu sammeln und zu strukturieren (vgl. Pfadenhauer, 2002, S. 113), zum anderen aber auch, aus den Erkenntnissen, die aus diesen Gesprächen gewonnen werden, logische Schlüsse für eine mögliche individuelle Forschungsfrage zu ziehen und damit Leitlinien für die Praxis abzuleiten. Voraussetzung dafür ist, dass es sich bei diesem Expertenwissen nicht nur um eine übergreifende Kenntnis zu einem einzelnen Bereich handelt, sondern wenn möglich um ein besonderes Spezialwissen (vgl. Pfadenhauer, 2002, S. 115), dessen Grundlage die Kompetenz des befragten Experten ist. Dies bedeutet, dass er auf der einen Seite gesondertes Wissen zu der Materie

haben sollte, mit der sich der Interviewführende beschäftigt, auf der anderen Seite aber in seiner tatsächlichen Praxis auch über eine gewisse Zuständigkeit verfügen sollte, um Lösungen für mit der Materie einhergehende Probleme aufzuzeigen beziehungsweise im besten Fall sogar bereitzustellen. (Vgl. Pfadenhauer, 2002, S. 116)

Eine besondere Form des Experteninterviews stellt ein Austausch dar, bei dem sowohl der Fragende als auch der Befragte vom Fach, ergo beide Experten, sind. Diese Gespräche dienen der gegenseitigen Information und dem Ausbau des jeweiligen Fachwissens zu einem bestimmten Thema, was aber in keinem Fall als eine Art Belehrung verstanden wird, sondern als eine objektive Darstellung, wie zum Beispiel bei einer bestimmten Angelegenheit vorgegangen werden kann. Nicht selten werden die aufgezeigten Vorgehensweisen sachlich diskutiert, eben weil es sich um ein Gespräch auf Augenhöhe unter gleichberechtigten Partnern handelt. (Vgl. Pfadenhauer, 2002, S. 119)

Für Fachpersonal in Bibliotheken eignen sich gezielte Befragungen ebenso wie geplante Dialoge im Sinne des zuletzt erläuterten Austauschs zwischen gleichwertigen Experten für das Wissensmanagement in der eigenen Einrichtung und dem Teilen von Wissen bezüglich vergleichbarer Situationen und Sachverhalte. Bei Ersterem kann zum Beispiel detailliertes Wissen, welches sich ein Mitarbeiter individuell über Jahre selbst bezüglich seines Tätigkeitsbereiches angeeignet hat, gesammelt, dokumentiert und für eine nachfolgende Anwendung gespeichert werden, oder dieses Spezialwissen wird direkt über ein Gespräch an eine gleichrangige Person weitergegeben. Bei Letzterem wird das Interview geführt, um aus den Erfahrungen, die eine vergleichbare Person bereits gemacht hat, zu profitieren und für die eigene Situation anwendbare Empfehlungen herzuleiten. Diese Art des Interviews wurde von den Autoren des Artikels getestet. Die folgenden Ausführungen stellen den Kontext dar, in dem das Gespräch geplant wurde, dokumentieren dessen Vorbereitung, Ablauf und Ergebnis und beschreiben dann eingehend den Erkenntniswert des Gesprächs aus Sicht des Befragten und des Gesprächsleiters.

Ausgangssituation

Mehr als 17 Jahre waren die Autoren direkte Kollegen in einer Berliner Museumsbibliothek. Während der Befragte von Anfang an die Stellung als Bibliotheksleiter innehatte, war die Interviewführende dort zunächst als Fachangestellte und später als wissenschaftliche Bibliothekarin tätig. Zuletzt wurde der Befragte durch die Interviewführende in Abwesenheit vertreten. Im letzten Jahr verließ Letztere auf eigenen Wunsch die Museumsbibliothek und übernahm die Verantwortung für eine kleine Gedenkstättenbibliothek in Form einer One-Person-Library. Da sich diese Bibliothek heute konzeptionell und technisch in einem ähnlichen Zustand befindet, wie die Museumsbibliothek zu dem Zeitpunkt, als der Befragte dort Leiter wurde, wurde die Gelegenheit für ein formelles Gespräch über eine Neukonzeptionierung der Gedenkstättenbibliothek geschaffen.

Vorbereitung und Durchführung

Nach dem Vereinbaren eines Termins, der auf eineinhalb Stunden festgesetzt wurde, arbeitete die Interviewführende einen Katalog mit 10 Leitfragen aus, der dem Befragten vorab zur Vorbe-

reitung zur Verfügung gestellt wurde. Die Fragen gaben dabei den Rahmen des Gesprächs vor und sollten sicherstellen, dass kein wichtiger Aspekt der behandelten Thematik vergessen wird, ließen aber dennoch Raum für einen offenen, weiterführenden Dialog. Das Gespräch selbst wurde als Onlinetermin über die Kommunikationsplattform Microsoft Teams organisiert und während der Durchführung von diesem System aufgenommen und im Nachhinein transkribiert. Obwohl die Technik in solch einem Zusammenhang von beiden Seiten erstmalig erprobt wurde, lief der Termin diesbezüglich reibungslos ab.

Nach einer Begrüßung erklärte die Interviewführende den Ablauf und das Ziel des Gesprächs, holte sich die Zustimmung für die Aufzeichnung der Unterhaltung ein und stellte dar, warum sie in dem Befragten einen passenden Interviewpartner für das Thema Neukonzeption einer Bibliothek sieht. Danach bat sie ihn, obwohl sie ihn persönlich kannte, sich selbst noch einmal vorzustellen. Dies entspannte die Situation erheblich, da es in der Regel nichts Einfacheres gibt, als über sich selbst und das, was man den ganzen Tag tut, zu sprechen.

Im Anschluss erfolgte die Befragung anhand der zuvor vorbereiteten Fragen. Diese wurden vom Befragten der Reihe nach systematisch beantwortet, wobei persönliche Erfahrungen und Sichtweisen ebenso wie theoretisches Basiswissen mit in die Antworten einfließen. Die Interviewführende bemühte sich, die Informationen parallel zu reflektieren und auf ihre eigene Situation anzuwenden. Da gleich zu Beginn feststand, dass das Gespräch neben dem Erfahrungsaustausch auch als Basis für einen Fachartikel verwendet werden soll, wurde es mit einem kurzen Austausch über das weitere Vorgehen und das Verwenden personenbezogener beziehungsweise hausinterner Daten abgeschlossen.

Allgemein-organisatorischer Erkenntniswert aus Sicht der Interviewführenden

Insgesamt gesehen ist das Gespräch, das zudem einen Erstversuch darstellte, aus Sicht der Interviewführenden mehr als positiv verlaufen. Die inhaltlichen und technischen Vorbereitungen zeigten sich als ausreichend. Die Technik überzeugte vor allem in der anschließenden unkomplizierten Transkription des Interviews, was eine spätere schriftliche Auswertung enorm vereinfachte. Da für die Interviewführende das Gespräch gleichzeitig einen Test für zukünftige Experteninterviews im Rahmen ihrer Promotion darstellte, war gerade das Ausprobieren der Technik ein wichtiger Faktor. Zudem konnte sie darüber hinaus wertvolle Erkenntnisse zum Ablauf des Gesprächs für sich ableiten, so zum Beispiel, dass das Zurverfügungstellen des Fragenkatalogs an den Befragten im Vorfeld zu einem flüssigen Gesprächsverlauf führt, dass das anvisierte Gesprächszeitfenster für bis zu 10 Fragen ausreichend ist sowie dass die Eröffnungssequenz nicht nur eine angenehme Atmosphäre schafft, sondern auch bis zu 10 Minuten der Gesamtzeit in Anspruch nehmen kann. Gerade bei einem Gespräch mit jemand Bekanntem, der zu großen Teilen das Gleiche erlebt hat, kommt der Wert der anderen Perspektive auf ein und dasselbe Erlebnis mit hinzu. Ob jedes Interview in dieser Form so ablaufen kann, ist allerdings fraglich, da man als Interviewführender nicht mit jedem Befragten eine gemeinsame Arbeitsvergangenheit teilt. Zudem sollte eine simultane Reflexion des Gesagten auf die eigene Situation in einem Expertengespräch, welches als Forschungsmethode für eine wissenschaftliche Untersuchung durchgeführt wird, zumindest laut unterlassen werden, weil es bei diesem darum geht, zunächst objektive

Daten zu erheben und den Befragten nicht mit eigenen Gedanken und Schlussfolgerungen zu einem bestimmten Meinungsbild hin zu beeinflussen.

Inhaltlicher Erkenntniswert aus Sicht der Interviewführenden

Der größte Mehrwert eines Interviews liegt zweifellos in der inhaltlichen Erkenntnisgewinnung. Bezogen auf den thematischen Rahmen – die Neukonzeption einer Bibliothek im Rahmen eines Arbeitswechsels – konnte die Interviewführende folgende 10 wertvolle Informationen aus dem fachlichen Austausch ziehen:

1. Auch mit vorliegender, zum Teil langjähriger Berufserfahrung, gestaltet sich ein Neuanfang in einer anderen Einrichtung nicht einfach. Ist die neue Position in einer Management- oder Leitungsfunktion angesiedelt, kann dieser sich sogar als sehr anstrengend erweisen.
2. Die Theorie bereitet einen nicht vollumfänglich auf die Praxis vor. Die Ausbildung im Bibliotheksbereich kann die Basis für eine zukünftige Anstellung bilden, auf der allerdings mit eigenen Erfahrungen aufgebaut werden muss. Viele Dinge werden in der Ausbildung nämlich entweder nicht oder nur unzureichend vermittelt, beziehungsweise es wird der Idealfall gelehrt, der in der Praxis aufgrund von statischen Verwaltungsabläufen und individuellen Einflüssen der Akteure aber nicht standhält.
3. In der ersten Zeit auf der neuen Position ist es enorm wichtig, sich mit organisatorischen Dingen und Verwaltungsabläufen vertraut zu machen. Diese sind in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes oft ähnlich, allerdings hat jeder Betrieb auch eigene gesonderte Prozesse. Diese zu kennen, hilft, Ärgernisse für andere Bereiche zu vermeiden, gerade an jenen wichtigen Stellen, von denen man sich in Zukunft bei der Umsetzung von Projekten et cetera Hilfe erhofft.
4. Die Neukonzeption einer Bibliothek geht immer mit dem Setzen von konkreten Zielen einher. Diese können sich in völlig unterschiedlichen Bereichen zeigen, betreffen allerdings bei kleineren Bibliotheken in der Regel die technische Weiterentwicklung, welche meist auch die überregionale Sichtbarkeit der Bestände impliziert, sowie eine institutionelle und übergreifende Vernetzung, weil man als kleine Einrichtung auf die Unterstützung anderer (möglicherweise größerer Player) angewiesen ist.
5. Eine Einarbeitung und Führung durch den übergeordneten Leiter ist bei Leitungspositionen eher nicht zu erwarten. Gewöhnlich muss man relativ schnell eigenverantwortlich klarkommen und sich anderweitig Hilfe suchen.
6. Aufgrund dessen sollte man für die Amtshilfe von Kollegen der gleichen Hierarchieebene stets offen und dankbar sein. Unterstützung kann sogar von Kollegen erfolgen, die einem unterstellt sind, weil sie angesichts einer möglichen langjährigen Institutionszugehörigkeit über spezielles Wissen verfügen, das man selbst noch nicht hat. Zudem fördert dies den Teamgeist, der für zukünftige Zielsetzungen und Konzepte essentiell ist.
7. Die Neukonzeption einer Bibliothek ist immer nur ein erster Schritt, denn die Bibliothekswelt ist im stetigen Wandeln. Dies führt dazu, dass man über die Zeit mit Themen, Aufgaben und Problemen konfrontiert wird, die man zu Beginn noch nicht im Blick hatte oder

auch noch nicht haben konnte. Somit kommt, auch wenn man schon viel Erfahrung in seinem Beruf hat, immer wieder Neues hinzu, womit es sich auseinanderzusetzen gilt.

8. Mit Neukonzeptionen gehen auch immer Projekte einher, die höhergestellten Entscheidungsträgern, welche meist nicht vom Fach sind, erklärt werden müssen. Eine gute Argumentationskultur sollte man sich daher als Kernkompetenz aneignen.
9. Nichts geht über eine gute institutionsinterne und institutionsübergreifende Vernetzung. Gerade kleinere Bibliotheken sind auf Kooperationen mit anderen angewiesen, um für Innovationen die fachliche und technische Unterstützung von anderen Abteilungen der eigenen Einrichtung sowie die von externen Partnern zu gewinnen. Diese können sich positiv auf personelle und finanzielle Ressourcen bei der Umsetzung auswirken.
10. Freue Dich über Teilerfolge und übe Dich in Geduld, denn keine Neukonzeption geht ohne Widerstände einher. Tatsächlich findet ein Wandel nie ohne Hürden statt. Im Gegenteil: Für viele Dinge braucht man Ausdauer, da gerade Verwaltungsabläufe teilweise nur langsam vorangehen und Entscheidungsträger bei der Abarbeitung von an sie gestellten Anträgen priorisieren. Oft rutschen dabei Bibliotheksangelegenheiten weit nach unten. Beharrlichkeit ist an dieser Stelle gefragt, ebenso die Erkenntnis, dass manche Ziele möglicherweise nie oder nicht so umgesetzt werden können, wie man es sich erhofft hat.

Abschließend wurde beiderseitig festgestellt, dass der Wechsel auf eine neue Arbeitsstelle, welche die Neuaufstellung einer Bibliothek und ihrer Services beinhaltet, in der Mitte des Arbeitslebens als guter Zeitpunkt angesehen werden kann. Man hat noch entsprechend Zeit, um neue Dinge voranzubringen, blickt aber dennoch schon auf eine gewisse Berufserfahrung zurück, welche einem in vielen Bereichen eine gewisse Sicherheit für den neuen Job und die damit verbundenen Herausforderungen gibt.

Der Erkenntniswert aus Sicht des Befragten

Aus Sicht des Befragten bei einem Experteninterview ist zunächst festzustellen, dass es eine spannende Erkenntnis ist, überhaupt als Experte wahrgenommen und für das Interview ausgewählt worden zu sein. Schon beim ersten Gespräch mit der Interviewerin war die ernsthafte Vorbereitung und das klare Interesse, das Thema aus der Praxis heraus zu beleuchten, zu beobachten. Das Gespräch bot dem Befragten die Gelegenheit, eigene Erfahrungen und Beobachtungen zu reflektieren und gleichzeitig Impulse zu geben, die über seine bisherigen täglichen Routinen hinausgehen.

Besonders positiv hat der Befragte die offene und respektvolle Atmosphäre des Interviews wahrgenommen. Durch die vorbereitenden Informationen hatte er jederzeit das Gefühl, dass seine Perspektive geschätzt wurde und seine Beispiele tatsächlich für die Analyse des Themas relevant waren. Es war sehr motivierend, rückblickend detailliert über die Projekte und Strategien zu sprechen, die in seiner Einrichtung entwickelt wurden, um die Museumsbibliothek von einem Rohdiamanten in einen funkelnd geschliffenen Edelstein zu verwandeln. Dass auf diese Weise dem Wissenstransfer nach dem Stellenwechsel der Interviewführenden Vorschub geleistet wurde, war eines der Hauptanliegen bei dem Interview.

Eine weitere positive Erfahrung war die Gelegenheit, über die weichen Faktoren zu sprechen, die oft unterschätzt werden. Der Befragte konnte erklären, wie Vertrauen, Motivation und persönliche Beziehungen den Erfolg von Projekten und Umgestaltungsprozessen entscheidend beeinflussen. Dass die Interviewerin gezielt nach diesen Aspekten fragte, gab ihm die Chance, auch subtile, nicht formal dokumentierte Prozesse zu beleuchten, die in der Praxis häufig den größten Unterschied machen. Dabei wurde dem Befragten deutlich, wie viel unbewusstes Wissen in einer Einrichtung existiert und wie wichtig es ist, dieses aktiv zu sichern, wenn Mitarbeitende die Einrichtung verlassen.

Das Interview bot dem Befragten zudem einen wertvollen Reflexionsraum. Durch die gezielten Nachfragen konnten Situationen analysiert werden, die sonst vielleicht nur intuitiv gehandhabt worden wären. Besonders spannend war die Diskussion über die langfristigen Effekte von Umgestaltungsprozessen und technischer Erneuerung in Bibliotheken. Beim Thema Wissenstransfer zeigte sich, dass sich nur gut dokumentiertes und kommuniziertes Wissen transferieren und auf eine neue Stelle übertragen lässt, und sich dieses auf die Innovationsfähigkeit, die Teamdynamik und die Stabilität von Prozessen in der neuen Einrichtung überführen lassen. Es war befriedigend zu sehen, dass die Erfahrungen und Empfehlungen des Befragten potentiell dazu beitragen können, dass andere Einrichtungen von ähnlichen Strategien profitieren.

Insgesamt war das Experteninterview eine durchweg positive Erfahrung. Es bot nicht nur die Gelegenheit, Wissen weiterzugeben, sondern auch selbst neues Verständnis für die Bedeutung und die Mechanismen des Wissenstrfers zu entwickeln. Der Befragte ging aus dem Gespräch mit dem Gefühl, dass durch dieses Interview sowohl seine eigene Praxis reflektiert und gestärkt wurde, als auch ein Beitrag zu einem besseren Verständnis des Themas geleistet werden konnte. Es hat gezeigt, wie wichtig es ist, Wissen bewusst zu teilen und Strukturen zu schaffen, die den Transfer auch über institutionelle Grenzen hinweg nachhaltig unterstützen.

Zusammenfassung

Ein Experteninterview zum Thema Wissenstransfer beim Stellenwechsel kann für eine Bibliothek auf mehreren Ebenen einen wichtigen Beitrag leisten, um den Erhalt von Wissen zu gewährleisten. Zunächst dient es der Identifikation kritischen Wissens. Durch gezielte Fragen kann das Interview aufdecken, welches Wissen für den reibungslosen Betrieb und die Kontinuität besonders entscheidend ist. In einer Bibliothek kann das etwa spezielles Fachwissen über Katalogsysteme, Archivierungsprozesse, Sondersammlungen oder interne Geschäftsgänge sein. Experteninterviews helfen, diese „unsichtbaren Wissensschätze“ zu erkennen, die sonst oft nur im Kopf einzelner Mitarbeitender existieren. Gleichzeitig kann ein Experteninterview der Dokumentation informeller Wissensprozesse Vorschub leisten. In Bibliotheken gibt es viele Abläufe, die nicht formal dokumentiert sind – etwa wie Mitarbeitende spezielle Rechercheaufträge bearbeiten, welche Routinen für die Bestandskontrolle sinnvoll sind, wie technologische Hilfsmittel optimal genutzt werden oder wie in bestimmten Nutzungssituationen verfahren wird. Das Interview bietet die Gelegenheit, diese informellen Prozesse systematisch zu erfassen, so dass sie auch nach einem Stellenwechsel oder dem Ausscheiden von Mitarbeitenden erhalten bleiben, oder scheidenden Mitarbeitenden mitgegeben werden können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Reflexion über bestehende Transfer- und Veränderungsprozesse. Experteninterviews regen dazu an, Veränderungsprozesse kritisch zu hinterfragen. Der Experte kann selbstreflektierend

bewerten, welche Maßnahmen in seiner Bibliothek bereits effektiv sind, welche Maßnahmen gut oder schlecht umgesetzt wurden und wo noch Lücken bestehen. Dies ermöglicht der Bibliothek, gezielt Maßnahmen zu verbessern oder neue Mechanismen einzuführen, wie etwa strukturierte Mentoring-Programme oder digitale Wissensplattformen. Die Förderung einer Wissenskultur kann durch diese Selbstreflexion gestärkt werden. Durch das Interview wird das Bewusstsein für die Bedeutung des Wissenstransfers angeregt. Der Befragte erkennt, dass sein Fachwissen wertvoll ist und systematisch gesichert werden sollte. Dies kann auch zu einer stärkeren Bereitschaft führen, Wissen aktiv zu teilen, was wiederum die langfristige Stabilität der Bibliotheksprozesse unterstützt. Interviews ermöglichen es darüber hinaus, erfolgreiche Strategien aus der Praxis zu dokumentieren und zu verbreiten. So können andere Mitarbeitende von bewährten Methoden lernen, ohne dass Wissen verloren geht, wenn jemand die Einrichtung verlässt oder wenn jemand das Wissen mitnehmen möchte. Das kann auch dazu beitragen, dass ähnliche Herausforderungen bei zukünftigem Personalwechsel schneller und effektiver gelöst werden. Zuletzt können Experteninterviews auch dazu verwendet werden, den Wissenstransfer institutsübergreifend abzusichern, wenn aus dem wertvollen Wissen und den Erfahrungen der Experten, neues Wissen und neue Erfahrungen in einer vergleichbaren Einrichtung entstehen.

Indem Experteninterviews Wissen systematisch erfassen, werden sie zu einem Baustein für die nachhaltige Entwicklung der Bibliothek. Sie gewinnt Stabilität, Flexibilität und Resilienz, da personengebundenes Wissen nicht mehr ausschließlich an Einzelne gebunden ist, sondern in der Institution selbst verankert wird. Ein Experteninterview ist damit nicht nur ein Mittel zur Informationssammlung, sondern ein strategisches Instrument für den Wissenserhalt. Es hilft, kritisches und implizites Wissen zu identifizieren, zu dokumentieren und in die Abläufe der täglichen Arbeit zu überführen. Für Bibliotheken bedeutet dies, dass Abläufe, Spezialwissen und Erfahrungswerte auch bei Personalwechseln erhalten bleiben, so dass die Qualität der Dienstleistungen und die Effizienz der Arbeitsprozesse langfristig gesichert sind.

Literatur

Pfadenhauer, Michaela (2002): Auf gleicher Augenhöhe reden - Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, S. 113. In: Bogner, Alexander (Hrsg.): Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2002.

Charlotte Lenz hat Bibliotheksmanagement an der Fachhochschule Potsdam sowie Bibliotheks- und Informationswissenschaften an der HU Berlin studiert. Nach einer langjährigen Anstellung als wissenschaftliche Bibliothekarin in der Bibliothek des Deutschen Historischen Museums betreut sie nun die Bibliothek der Gedenkstätte Sachsenhausen.

Dr. Matthias Miller hat Historische Hilfswissenschaften, Musikwissenschaften und Romanistik an der Universität Tübingen studiert. Im Anschluss absolvierte er ein Referendariat an der Württembergischen Landesbibliothek Stuttgart und der Bibliotheksschule Frankfurt/Main. Nach neun Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Handschriftenabteilung an der Universitätsbibliothek Heidelberg übernahm er 2008 die Leitung der Bibliothek am Deutschen Historischen Museum.