



# WHITEPAPER

## INTERVIEWMETHODE



LIZENZ [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) (DIRK LIESCH)

Dirk Liesch Consult  
Händelstraße 7a  
09120 Chemnitz

Tel: +49 (0)371 / 40 20 133  
eMail: [info@dlconsult.de](mailto:info@dlconsult.de)  
Web: [www.dlconsult.de](http://www.dlconsult.de)

## INHALTSVERZEICHNIS:

1	MANAGEMENT SUMMARY .....	3
2	PROBLEMUMFELD .....	3
3	METHODIK .....	4
4	NUTZEN .....	4
5	PROZESS .....	5
6	METHODISCHE HILFSMITTEL .....	6
7	TECHNISCHE WISSENSPOOLLÖSUNG .....	7
8	IHRE PILOTLÖSUNG .....	7

# 1 Management Summary



Interviewmethode

Die Interviewmethode sichert durch die effiziente Erfassung und Nutzbarmachung von Wissen in Unternehmen und Verwaltungen entscheidende Wettbewerbsvorteile und steigert erheblich die Effektivität von Wissenstransferprozessen. Dabei liegt Unternehmenswissen in der Regel nicht explizit vor, sondern ist impliziter Bestandteil von firmeninternen und externen Kommunikationsprozessen. Die Erschließung von erfahrungsorientiertem Wissen zählt daher zu den zentralen Herausforderungen moderner Wissensmanagementsysteme.

Die ideale Lösung kombiniert die vielfältigen Möglichkeiten von Wissensdatenbanken mit bewährten Methoden zur Wissensgenerierung und –weitergabe. Sie garantiert bei einem minimalen Aufwand für den Wissensträger den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen oder die Behörde. Dieser zentrale Grundgedanke – der Entlastung des Experten – wurde in der Interviewmethode von Dirk Liesch Consult erfolgreich umgesetzt. In einem max. 20 min. Interview informieren Experten neue Mitarbeiter wöchentlich über spezielle Themenbereiche oder Projekterfahrungen. Die Aufzeichnung des Gesprächs stellt dabei sicher, dass keine relevanten Informationen verloren gehen. Zur Entlastung des Experten ist sowohl die schriftliche Aufbereitung des Gesprächs als auch das Einpflegen in den Wissenspool allein Aufgabe des Interviewers.

## 2 Problemumfeld

Der effiziente Transfer von Wissen ist in vielen Unternehmens- und Behördenbereichen bedeutsam. Daher wurde die Interviewmethode für unterschiedliche Einsatzgebiete konzipiert und optimiert, die nachfolgend kurz angerissen werden.

Beispielsweise bei der Neubesetzung von wichtigen Unternehmens- oder Verwaltungspositionen soll erfahrungsorientiertes Wissen schnell und unkompliziert von Experten an (noch) Nicht-Experten übermittelt werden. Ohne großen Aufwand für den Wissensträger müssen hierbei wichtige Informationen problemorientiert gespeichert und nutzbar gemacht werden. Zudem sollten einmal generierte Inhalte verschiedenen Abteilungen gleichzeitig zur Verfügung stehen. Spezifische Projekterfahrungen mit einem bestimmten Kunden oder Partner können auf diese Weise auch bei zukünftigen Vorhaben wertvolle Hilfestellungen liefern.

Ein optimierter, unternehmensinterner Wissenstransfer spielt aber auch bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Einerseits kann so ohne zusätzlichen Aufwand für den Experten abteilungsspezifisches Grund-, Spezial- und Erfahrungswissen problemlos bereitgestellt werden. Andererseits trägt jeder neue Mitarbeiter aufgrund der wöchentlichen Interviews zur Vervollständigung des Wissenspools und damit zur weiteren Entlastung der Experten bei.

Darüber hinaus erweist sich der Einsatz von Wissenstransfermethoden auch in Zusammenarbeit mit Kunden und externen Partnern als sinnvoll. Im Rahmen von Projektaufträgen ermöglichen MP3-Aufzeichnungen bei der Anforderungsaufnahme die detailgetreue Rekonstruktion von Betonungen und Gewichtungen des Kunden oder externen Partners. Dieses für den weiteren Kundenkontakt wichtige Wissen ginge bei einer ausschließlich schriftlichen Konzeption verloren.

### 3 Methodik

Die Interviewmethode wurde insbesondere mit Blick auf die problematischen Aspekte klassischer Wissensmanagementlösungen entwickelt und erprobt. Der entscheidende Vorteil dieses Prozesses liegt in der effektiven Wissenspreisgabe ohne einen (Mehr-)Aufwand für den viel beschäftigten Experten begründet. Den Ausgangspunkt der Überlegungen bildete hierbei das informelle Gespräch von Mitarbeitern in der firmeneigenen „Kaffeeküche“. Dieser Gedanke wurde aufgegriffen und in der Interviewmethode konsequent umgesetzt. Ein Mal pro Woche treffen sich Experte und (noch) Nicht-Experte, um im Rahmen eines circa 20minütigen Interviews konkrete Sachfragen zu erörtern. Danach kann sich der Experte sofort wieder den eigenen Aufgaben widmen, da der einzuarbeitende Mitarbeiter für die Nachbereitung des Gesprächs verantwortlich ist. Die MP3-Aufzeichnung des Interviews inklusive aller Erfahrungen und Betonungen stellt sicher, dass kein Wissen verloren geht. Außerdem können diese MP3 - „Lerninhalte“ (Podcasts) von den Mitarbeitern über MP3-Player, USB-Sticks u.ä. sowohl auf Reisen (Auto, Bahn, Flugzeug) als auch beim Sport (Joggen) gehört und gelernt werden.

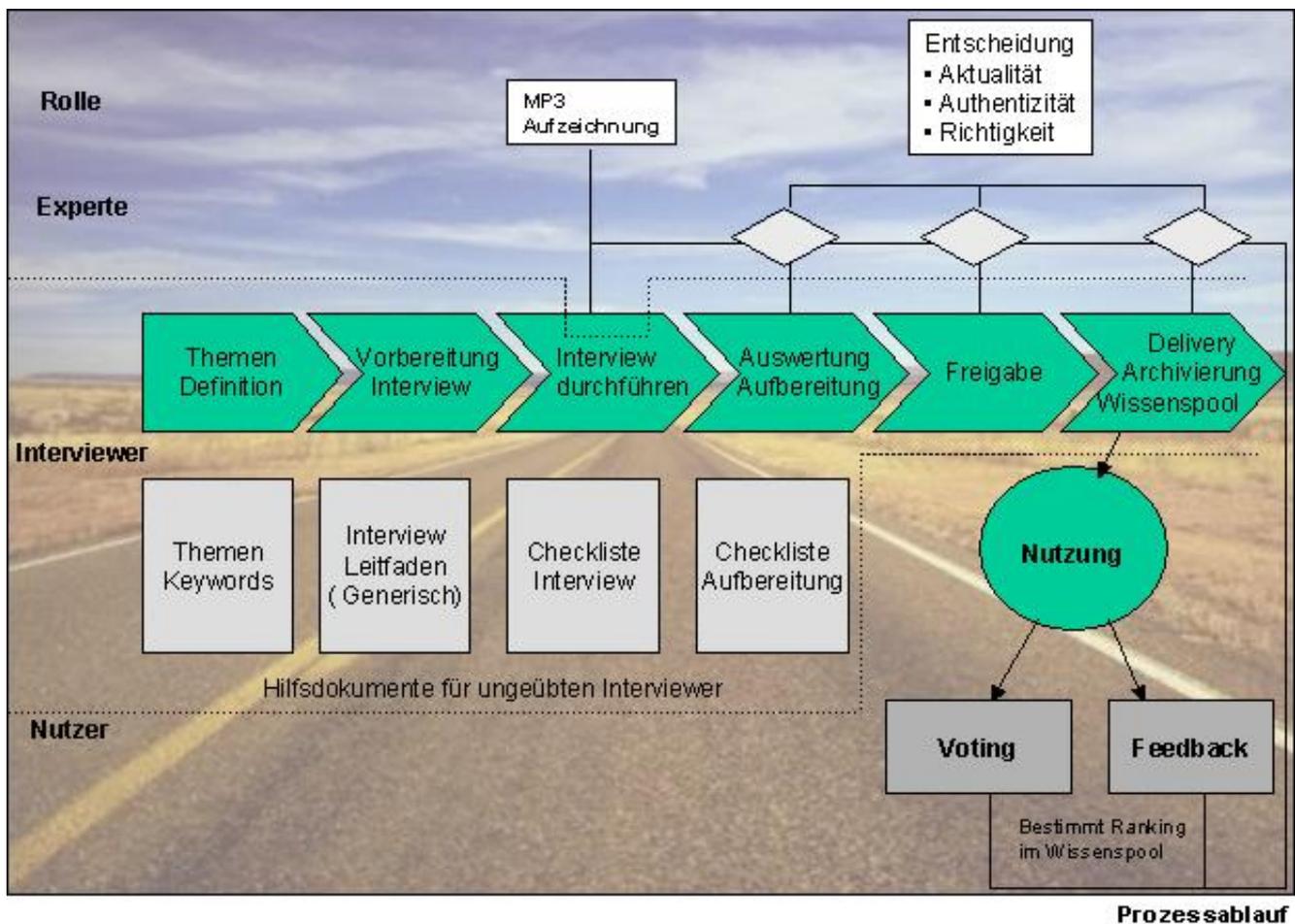
Der erfolgreiche Einsatz der einfachen, aber effizienten Interviewmethode ist jedoch an verschiedene Rahmenbedingungen geknüpft. Neben einer optimal abgestimmten technischen Wissenspoollösung müssen zahlreiche Herausforderungen – beispielsweise bei der Themenfindung, der Interviewführung oder einer sinnvollen Klassifizierung von neu gewonnenen Informationen – gemeistert werden.

### 4 Nutzen

Moderne Wissensmanagementlösungen ermöglichen die Wiederverwendbarkeit einmal generierter Informationen und reduzieren daher Zeit und Kosten beim Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern, Partnern und Kunden. Zudem können durch die themen- oder abteilungsspezifische Bereitstellung von wichtigen Informationen alltägliche Arbeitsabläufe – wie beispielsweise die Einarbeitung neuer Mitarbeiter – optimiert werden. Die nutzungsspezifische Bereitstellung von Informationen schafft ferner die Voraussetzung zur asynchronen Wissensaneignung. Sowohl neue als auch langjährige Mitarbeiter können sich so unkompliziert, bedarfsorientiert weiterbilden oder frühere Projekterfahrungen für sich erschließen und nutzen. Das stärkt nicht nur die Leistungsfähigkeit und Effizienz des Einzelnen, sondern minimiert erheblich die unternehmens- bzw. verwaltungsinternen Fortbildungskosten.

Darüber hinaus zeichnet sich die Interviewmethode durch eine erhebliche Entlastung der viel beschäftigten, gut bezahlten Experten aus. Dieser Umstand ist für die Akzeptanz und erfolgreiche Etablierung einer Wissensmanagementlösung von entscheidender Bedeutung, da Wissenstransfer nur dann effektiv umgesetzt werden kann, wenn der Aufwand für die Wissensträger minimal ist.

## 5 Prozess



Ausgangspunkt der Interviewmethode ist eine erste, systematische Themenerfassung und -konzeption. Die Fokussierung auf einen Themenbereich stellt dabei sicher, dass das Interview den zeitlichen Rahmen einhält. In diesem ersten Prozessschritt spielt insbesondere die Auswahl von geeigneten Themen und Fragestellungen eine wichtige Rolle.

Im Anschluss erfolgt die Vorbereitung des Interviews. Neben der Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. Bereitstellung eines MP3-Aufnahmegerätes oder Vereinbarung eines gemeinsamen Termins) muss der Interviewer zudem Strategien entwickeln, um ein Abschweifen des Experten zu verhindern um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Spezielle Checklisten zur Gesprächsvorbereitung vermitteln ungeübten Interviewern dahingehend wichtige Anhaltspunkte.

Die Durchführung des Interviews erfolgt nach einem einheitlichen Muster. In Abhängigkeit von der Komplexität des Themas wird der Zeitrahmen festgelegt. Die ersten fünf bis zehn Minuten sind in der Regel ausschließlich dem Experten vorbehalten, da er aufgrund seiner umfassenden Kenntnis zentrale Aspekte angemessen gewichten kann. In der verbleibenden Zeit können von Seiten des Interviewers gezielt Nachfragen gestellt werden. Dieses granulare, zeitoptimierte Verfahren stellt einen hohen Themendurchsatz sicher. Zur Unterstützung des Interviewers haben sich geeignete Interviewleitfäden als sehr nützlich erwiesen.

Die Aufzeichnung des Interviews mit einem MP3-Recorder ist nicht nur bei der Nachbereitung von Vorteil. Während des Gesprächs kann sich der Interviewer so ausschließlich auf das Gesagte konzentrieren, um im Anschluss wichtige Verständnisfragen zu formulieren.

Die inhaltliche Erfassung relevanter Informationen sollte spätestens 24 Stunden nach dem Gespräch durch den Interviewer erfolgen. Die vorliegende MP3-Datei ermöglicht dabei eine detailgetreue Rekonstruktion des Interviews. Auf diese Weise sind die während des Gesprächs herausgestellten thematischen Gewichtungen des Experten, die sich aus Betonungen und Satzfolge ergeben, auch noch bei der Nachbereitung und für die späteren Nutzer präsent. Zur Vervollständigung der schriftlichen Zusammenfassung des Interviews sind auch die MP3-Aufnahmen in den Wissenspool integriert. Interessierte Nutzer können sich so ohne erneutes Nachfragen beim Experten umfassend über das erörterte Themengebiet informieren. Um das gewonnene Wissen optimal nutzen zu können, sind die nachfolgenden Aspekte besonders zu berücksichtigen. Da relevante Informationen häufig nicht nur für eine Abteilung oder ein Projekt von Bedeutung sind, muss eine geeignete Wissensdatenbank flexible Mehrfachklassifizierungen (z.B. Themen-, Rollen- und/ oder Prozessklassifikation) unterstützen. In Abhängigkeit von der Relevanz und Spezifität des Themas kann das gleiche Dokument so in unterschiedlichen Kontexten effektiv genutzt werden. Zudem ermöglichen verschiedene Suchfunktionalitäten (z.B. Volltextsuche, thematische Suche usw.) eine schnelle und unkomplizierte Erreichbarkeit der gesuchten Information. Wichtig für eine zielorientierte, erfolgreiche Suche ist u.a. die Einbindung geeigneter Stichwörter bei der textlichen Erfassung. Checklisten mit nützlichen Hinweisen helfen dem Interviewer bei der optimalen Aufbereitung des Gesprächs.

Die Freigabe der eingepflegten Informationen erfolgt schließlich graduell nach dem offiziellen bzw. inoffiziellen Charakter und der Bedeutsamkeit des Wissens wahlweise durch den Interviewer selbst, den befragten Experten oder eine separate Qualitätssicherung. Die eingesetzte Wissenspoollösung muss dafür geeignete Freigabemechanismen unterstützen. Auch die Archivierung und Bereitstellung des Wissens stellt hohe Anforderungen an die Wissensdatenbank. Um Qualität und Aktualität der eingetragenen Information langfristig zu sichern, müssen neben einer Alterungsüberwachung geeignete Voting- und Feedbackfunktionalitäten implementiert sein.

Unabhängig davon ist im Detail beachtenswert, dass heikles, rechtliches Hintergrundwissen für die Interviewmethode ebenso wenig geeignet ist, wie einige bestimmte unternehmens- bzw. behördeninterne Erfahrungen.

## **6 Methodische Hilfsmittel**

Die Interviewmethode zeichnet sich durch Einfachheit, Effizienz sowie ein hohes Maß an Akzeptanz aus. Dennoch müssen im Verlauf der einzelnen Prozessschritte verschiedene Hürden überwunden werden, um die Qualität der Interviews sowie der daraus gewonnenen Informationen von Beginn an sicher zu stellen. Bei der Vorbereitung des Gesprächs unterstützen speziell erarbeitete Checklisten den neuen Mitarbeiter. Im Hinblick auf das konkrete Einsatzgebiet entwickelte Interviewleitfäden helfen bei der Durchführung des Gesprächs. Ein Abschweifen des Experten sowie die Risiken von ineffektiven Frage-Antwort-Situationen werden dadurch überwunden. Checklisten zur inhaltlichen Aufarbeitung und Bereitstellung der gewonnenen Information sowie praxiserprobte Klassifizierungsvorschläge garantieren, dass die eingetragenen Informationen unkompliziert von allen Mitarbeitern eines Unternehmens gefunden und erschlossen werden können.

## 7 Technische Wissenspoollösung

Die technische Wissenspoollösung für das Einpflegen der Interviewmethode kann die Nutzbarkeit des erfassten Wissens verbessern. Insbesondere die Möglichkeit verschiedener Suchalgorithmen spielt bei der effektiven Nutzung dieses Wissensmanagementsystems eine entscheidende Rolle. Informationen sollten auch unkompliziert verschiedenen Unternehmensbereichen, Themengebieten oder „Lebenslagen“ zur Verfügung gestellt werden können (z.B. spezifischen Einarbeitungsleitfäden).

Außerdem ermöglicht die Zuordnung von verschiedenen Freigabezuständen eine Differenzierung in offizielles bzw. inoffizielles, abteilungsspezifisches Wissen. Ebenfalls ist es nützlich auf Voting- und Feedbackfunktionalitäten der Lösung zu achten. Veraltete oder qualitativ minderwertige Informationen können so leichter herausgefiltert werden. Mechanismen zur automatischen Wiedervorlage oder Löschung sind ebenfalls sinnvoll und tragen maßgeblich zur dauerhaften Sicherung von Qualität und Aktualität des gespeicherten Wissens bei. Eine solche Lösung kann technisch mit unterschiedlichen angebotenen Lösungen (größtenteils sogar mit Wikis) abgebildet werden. Deshalb kann das IT Projekt des Wissenspools häufig mit der vorhandenen IT Strategie oder auch Open Source Produkten realisiert werden.

## 8 Ihre Pilotlösung

Der erfolgreiche Einsatz der Interviewmethode ist untrennbar mit einer entsprechenden Wissenskultur und Unternehmensstrategie verbunden. Der Vorteil der Methode ist, dass sie in unterschiedlichen Aufgabengebieten bereits in einem kleinen lokalen Pilotprojekt nutzbringend eingesetzt werden kann. Um einen praxisnahen Einblick in die vielfältigen Vorteile der Interviewmethode zu gewinnen, besteht die Möglichkeit, die Wissensmanagementlösung zeitlich begrenzt als ASP-Modell („Application Service Providing“) zu nutzen. Kurzfristig können so im Rahmen eines Pilotprojekts alle Wissenspoolfunktionalitäten (z.B. Mehrfachklassifizierung, Voting, Feedback) einer bestimmten Abteilung, einem speziellen Projekt, einer ersten Nutzergruppe oder einem ersten Arbeitsprozessschritt zur Verfügung gestellt werden. Zur Unterstützung des Prozesses der Interviewmethode können sowohl die praktische Lösungserfahrung als auch die Checklisten und Leitfäden von Dirk Liesch Consult genutzt werden. Über diese Unterstützung ist gesichert, dass bereits der erste Anlauf ein Erfolg wird.