

### Betriebliche Experteninterviews

Franz, Hans-Werner; Kopp, Ralf

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Franz, Hans-Werner ; Kopp, Ralf: Betriebliche Experteninterviews. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 27 (2004), 1, pp. 51-61. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-38198>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Betriebliche Experteninterviews

*Hans-Werner Franz/Ralf Kopp*

Experteninterviews sind eine schillernde Mischform unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher Erhebungsmethoden. Zwischen Interview und Gespräch angesiedelt, kann ein Experteninterview völlig un gelenkt bis weitgehend standardisiert verlaufen, je nachdem mit welchem (Erhebungs-) Ziel, in welchem Kontext und mit welcher Person als Expertin oder als Experten (im Folgenden nur noch die männliche Form) das Interview geführt wird. Die Zahl der Publikationen, die sich systematisch mit Experteninterviews als Erhebungsmethode beschäftigen, ist nicht sehr groß. In jüngerer Zeit ist diese Lücke durch einen Beitrag von *Liebold/Trinczek* in dem von *Kühl/Strodtholz* (2002) herausgegebenen Handbuch über „Methoden der Organisationsforschung“ teilweise, zumindest für den klassischen Forschungskontext, geschlossen worden. Wir wollen uns hier daher auf einen Aspekt konzentrieren, der dort unterbelichtet geblieben ist – wie im Übrigen auch bei den zum Thema Experteninterview maßgeblichen Beiträgen von *Meuser/Nagel* (1997/1994/1991).

Im Mittelpunkt unseres Interesses steht das (von uns so genannte) „betriebliche Experteninterview“; man könnte auch von Experteninterviews in Organisationen sprechen. Wir meinen damit: Betriebliche Experteninterviews sind Interviews mit Experten in Betrieben und anderen Organisationen im Rahmen eines handlungsorientierten Settings. Dabei lassen wir offen, wer das Interview mit welchem Interesse führt:

- Wissenschaftler, die, mit welchem Ziel auch immer, Forschung betreiben,
- Wissenschaftler oder externe Berater, die praktisches Wissen für Beratungszwecke aktualisieren, oder
- betriebliche Akteure, die für interne Veränderungszwecke internes oder externes Expertenwissen mobilisieren und zur Gestaltung veränderter betrieblicher Strukturen oder Prozesse sammeln und auswerten.

Die Verengung auf die rein forschungsbezogene Betrachtung von Experteninterviews bei *Liebold/Trinczek* (2002) wird zumindest im Ansatz bei dem Beitrag von *Düring/Bergmann* (2003) aufgelöst. Sie unterscheiden das Forschungsinteresse an be-

stimmten Experten danach, ob diese lediglich Hintergrundwissen liefern sollen oder mit ihrem spezifischen Wissen selbst im Mittelpunkt des Interesses stehen. Auch für diesen zweiten Fall unterscheiden sie, ob von den Experten konkretes Betriebswissen oder lediglich Kontextwissen abgefragt wird. Damit wird im Prinzip eine Öffnung möglich, die das Experteninterview aus dem Forschungskontext herauslöst und für jede Form der systematischen Felderschließung zugänglich macht. Wir konzentrieren uns hier allerdings auf den Kontext Organisationsentwicklung, also auf organisationale Zusammenhänge, die durch systematische Analyse auf ihre Veränderbarkeit hin durchleuchtet werden sollen.

Mit dem Begriff „betriebliche Experteninterviews“ laufen wir Gefahr, die merkwürdige Ungenauigkeit des Begriffs noch weiter zu treiben, indem er um ein ähnlich unpräzises Adjektiv erweitert wird. Denn weder der Begriff „Experteninterview“ noch das Wort „betrieblich“ sagen etwas darüber aus, wie dieses Interview sich methodisch von anderen Interviewformen unterscheidet (standardisiert, teilstandardisiert, offen oder narrativ usw.). Mit *Liebold/Trinczek* lassen wir uns daher auf den von ihnen wahrgenommenen „vordergründigen Konsens“ (2002, S. 33) ein, dass es sich dabei um ein leitfadengestütztes Interview mit Experten handelt.

## Experten

Wer als Experte angesehen wird, bleibt dabei häufig offen. Ganz platt und für viele Projekte zutreffend könnte man sagen: Experten sind diejenigen, die die Interviewer aus nicht immer klar erkennbaren Gründen dafür halten. Etwas genauer hieße das: Experten sind all diejenigen Menschen, die mit ihrer sachverständigen Sicht auf eine spezifische Realität dazu beitragen, dem Fragesteller seinen Blick auf die gleiche Realität zu bilden, zu weiten oder zu schärfen. Sie können das, weil sie einen Wissensvorsprung haben oder weil sie eine im Vergleich zum Fragesteller privilegierte Perspektive auf den jeweiligen Gegenstand (und dadurch einen Wissensvorsprung) haben. Mit anderen Worten: es handelt sich eindeutig um eine Zuschreibung oder eine begründete Erwartung seitens des Fragestellers. Das eigentlich Interessante ist daher, wie diese Zuschreibung begründet wird. *Meuser/Nagel* haben 1994 argumentiert, Adressaten von Experteninterviews müssten in ihrer jeweils fachlich, organisatorisch oder institutionell spezifischen Umgebung als „Funktionseliten“ anerkannt sein, also Menschen, die funktional bedingt Einfluss auf die Gestaltung oder Veränderung von Kontexten haben und deren Einfluss in der Regel auch „institutionell-organisatorisch ... abgesichert“ ist, d.h. evtl. auch – aber nicht notwendig – hierarchisch (*Meuser/Nagel* 1997, S. 484). *Liebold/Trinczek* schreiben den Experten unter Berufung auf *Hitzler* u.a. (1994) „institutionalisierte Kompetenz zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit“ zu. Soweit der Anspruch. Festzuhalten bleibt: der Fragesteller muss sein Interesse an der jeweiligen Person und die durch ihn vorgenommene Zuschreibung „Experte“ begründen. In der Realität von Forschung, Beratung und betrieblichen Veränderungsprozessen läuft das – neben den systematischen Suchbewegungen – nicht selten so,

dass das Hören-Sagen-Prinzip dabei eine wichtige Rolle spielt. Mit anderen Worten: der Experte wird durch die Empfehlung von Experten zum Experten. Dabei spielt ihre formale Qualifikation häufig keine Rolle, durchaus aber ihre reale Kompetenz und deren Anerkennung durch andere Kompetente. Unterstellt ist, dass nicht jeder kompetent ist, weil er eine formale Qualifikation hat. Entscheidend ist, ob der Fragesteller im Sinne der Unterscheidung von *Düring/Bergmann* (2003) vom Experten einen Wissenszuwachs zum Gegenstand seiner Recherche erwarten kann.

Was hier zunächst abwertend klingen mag, lässt sich jedoch zum Suchprinzip machen, wenn es darum geht, mehr oder minder reflektiertes Erfahrungswissen zu erheben, das gerade nicht durch funktionale Idealisierungen und Ideologisierungen gebrochen wird, wie sie von „institutionell-organisatorisch abgesicherten“ Experten (Manager, Betriebsräte, Gewerkschafter) oft zu Gehör und Papier gebracht werden. Typische Beispiele solcher „Experteninterviews“ sind die durch Erfahrung und vergleichendes Beobachten bei Betriebsbegehungen entstehenden Fragenkataloge, die zu mehr oder minder ausführlichen, spontanen Einzel- und Gruppeninterviews mit Beschäftigten führen und weitaus erhellender und aussagekräftiger sein können als die üblichen Middle-Manager-Interviews (wozu auch Betriebsräte zu zählen sind).

## Aktualisieren statt Vergegenwärtigen

Dabei wird ein vergleichsweise wenig reflektiertes Merkmal von Experteninterviews stärker als gemeinhin in den Vordergrund gestellt: Experteninterviews führen besonders in betrieblichen Kontexten häufig dazu, dass den Experten selbst nicht bewusstes Wissen aktualisiert wird, d.h. unbewusste Kompetenz wird zu bewusster Kompetenz und im situativen Interviewkontext interpretiert und reflektiert. Dabei entstehen nicht selten neue Fragen, die ihrerseits (zumindest vorläufig) unbeantwortet bleiben mögen oder zu neuen oder abgewandelten Hypothesen führen können (bewusste Inkompetenz) – und zwar beim Befragten wie beim Befrager. Im Grunde heißt das nichts anderes, als dass die (Vorstellung der) Wirklichkeit, wie der Experte sie im Interview konstruiert oder rekonstruiert, zumindest z.T. durch die Fragen des Interviewenden und die Art, wie sie wann und in welchem Kontext gestellt werden, mitbeeinflusst wird. Anders formuliert: der Kontext, in dem Fragen gestellt werden, beeinflusst die Antworten. Aus diesem Grund sprechen wir hier auch nicht von Vergegenwärtigung (englisch: *re-presentation*) von Gewusstem, wenn wir von der Konstruktion oder Rekonstruktion von Wirklichkeit durch den Experten in der Interviewsituation sprechen, sondern von Aktualisierung; d.h., der jeweilige Frage-, Anwendungs- oder Handlungszusammenhang, auch das erklärte Klärungsziel, haben erhebliche Bedeutung für die Art und Weise, wie unbewusste und selbst bewusste Kompetenz vergegenwärtigt und damit handlungsrelevant gemacht wird. Was aktuell ist, wird nicht nur erinnert und gegenwärtig gemacht; es ist ‚in der Tat wichtig‘.

Dieser Gedanke führt zu der Überlegung (und Empfehlung), Experteninterviews nicht nur für Forschungszwecke, sondern auch in Unternehmens- und betrieblichen

Kontexten für wissensbasierte, planvolle Veränderungsprozesse zu nutzen. Dies kann sowohl durch externe wie durch interne Interviewer geschehen. Im Folgenden schildern wir in der gebotenen Kürze drei Beispiele aus unseren Projekten, bei denen wir als Forscher und/oder Berater Experteninterviews in solchen Kontexten eingesetzt oder dazu geraten und den Prozess unterstützt haben. Sie machen deutlich, dass die Methode Experteninterview für Organisations- und Personalentwicklung in Unternehmen durchaus interessant ist und ertragreich eingesetzt werden kann.

### Beispiel 1:

Ein großes Stahlunternehmen möchte seine überwiegend an Produktionsprozesslogiken orientierte traditionelle Ablauforganisation umstellen auf eine markt-, kunden- und produktorientierte Organisation. Dabei spielen grundlegende organisatorische Fragen eine Rolle wie:

- Wie viel Selbständigkeit sollen die einzelnen Produktparten bekommen?
- Welche Leistungen und Dienste, die bislang zentralisiert waren, sollen dezentralisiert werden, welche zentralisiert bleiben?

Wie dezentralisiert wird, ob im Rahmen des bestehenden Unternehmens oder durch neue Unternehmenseinheiten, kann hier vernachlässigt werden. Es liegt auf der Hand, dass die Verantwortlichen in den künftigen dezentralen Bereichen aus Macht- und Kostengründen eine andere Sicht auf die künftigen Entscheidungs- und Leistungsstrukturen haben als die zentralen Verantwortlichen. Will man in einer solchen Situation als Organisationsberater von innen oder außen nicht zum Spielball von formellen oder informellen Aushandlungsprozessen werden oder riskieren, dass die unterschiedlichen Interessen sich wechselseitig blockieren, ist es unabdingbar, dass man sich und dem Unternehmensvorstand sowie dem gesamten Management frühzeitig eine eigenständige Beurteilungsbasis verschafft. Hierbei können leitfadengestützte Interviews mit den Experten für die verschiedenen Prozesse, die umgestaltet werden sollen, zu einem frühen Zeitpunkt des Prozesses bewirken, dass wichtige Kompetenz- und Entscheidungsträger ernst genommen werden und sich ernst genommen fühlen. Für die Glaubwürdigkeit und damit für die Effektivität und Effizienz des Organisationsentwicklungsprozesses ist das überaus wichtig.

Den Interviews muss ein Leitfaden zugrunde liegen, der die Bezugnahme auf den allgemeinen Handlungsrahmen – etwa Vorstandsbeschlüsse zur Organisationsentwicklung, Stellungnahmen anderer wichtiger Handlungsträger (z.B. Betriebsrat) – berücksichtigt und in konkrete, auf den jeweiligen Unternehmensbereich eingehende Fragen zerlegt. Die gesammelten Daten, Stellungnahmen und Anforderungsbeschreibungen schaffen so eine Daten- und Expertisenbasis für mögliche Lösungsoptionen sowie für die Gestaltung des Organisationsentwicklungs-Prozesses. Vom Berater oder Prozessbegleiter sorgfältig ausgewertet und in entscheidungsrelevante Handlungsoptionen gegossen, dient diese Daten- und Expertisenbasis allen interessierten Beteiligten zunächst als „objektiver“ Bezugspunkt, gewissermaßen als gemeinsames versach-

lichtes Drittes. Damit können sie in der Folge einzeln und/oder in Workshops arbeiten, daran können sie ihre Entscheidungs- und Handlungsoptionen vergleichend entwickeln und schärfen, und auf sie können sie alle Abwägungen beziehen. Diese Daten- und Expertisenbasis mag im Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses irgendwann weniger relevant werden, aber gerade in den schwierigen Anfängen, wo es darauf ankommt, den Berg nicht zu groß und die Vielfalt der zu klärenden Fragen, Perspektiven und Meinungen nicht überwältigend oder gar erstickend wirken zu lassen, schafft sie Transparenz und wirkt dadurch versachlichend.

### Beispiel 2:

Löst man das Experteninterview erst einmal aus der Verklammerung mit dem Forschungskontext, ergeben sich rasch viele betriebliche und unternehmerische Verwendungskontexte, in denen Experteninterviews eine wichtige Rolle spielen können. Daher sei noch ein weiteres betriebliches Einsatzbeispiel aufgezeigt, bei dem Experteninterviews sehr hilfreich sein können. In Deutschland gibt es viele Bekleidungsunternehmen, aber kaum noch Bekleidungsproduktion. Die einheimischen Unternehmen entwickeln das Produkt im Rahmen einer Kollektion bis zum ersten Prototyp, dann wird dieser Prototyp am Markt (Messen usw.) geprüft und bei Erfolg in kostengünstigen Ländern nach vorgegebenen Spezifikationen gefertigt. Die Fertigware wird dann vom Vertrieb des deutschen Unternehmens unter Labels des Einzelhandels oder unter eigenen Marken-Labels im In- und/oder Ausland verkauft. Wie man eine solche Auslandsfertigung aufbaut oder verlagert (meist aus einem nicht mehr so billigen in ein auf absehbare Zeit noch billiges Land), worauf dabei zu achten ist und was man alles falsch machen kann, das alles wissen viele Menschen, die diesen Prozess aus unterschiedlichen Perspektiven und mit verschiedenen Aufgabenstellungen schon mitgemacht haben; sei es, dass es vergleichbare Prozesse schon im eigenen Unternehmen gegeben hat, sei es, dass Erfahrungen anderer Unternehmen (aus einer ähnlichen, aber nicht konkurrierenden Produktionslinie) hierfür herangezogen werden können. Auch Interviews mit Menschen im Zielland, die solche Prozesse vor Ort schon erlebt und beobachtet haben, können hier sehr erhellend sein. Betriebliche Experteninterviews können so viel Geld für falsch ausgewählte Berater sparen, die sich oft vorschnell selbst als Experten verstehen, und gleichzeitig die Informations- und Datengrundlage für Entscheidungsprozesse dramatisch verbessern.

### Beispiel 3:

Aber auch im Rahmen von Politikberatungsprozessen können betriebliche Experteninterviews in sehr kurzer Zeit für Transparenz und verlässliche Entscheidungsgrundlagen sorgen. So wollte beispielsweise der EU-Ausschuss für die Harmonisierung der Arbeitsbedingungen in der europäischen Kohleindustrie (besetzt mit Vertretern der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften aus den vier in Westeuropa verbliebenen Steinkohle produzierenden Ländern) wissen, aus welchen Gründen, für welche

Arbeiten und unter welchen Bedingungen ausländische Arbeitnehmer von Verleihfirmen (meist aus Polen oder Tschechien) in den Untertage-Steinkohlebergwerken zum Einsatz kommen, ob und wie diese Bedingungen verbessert bzw. angeglichen werden können und worauf dabei zu achten ist. Innerhalb von drei Monaten sollten Empfehlungen dafür erarbeitet und dem Ausschuss vorgestellt werden. Betriebliche Experteninterviews mit Verantwortlichen aus den fraglichen Unternehmen (Management, betriebliche Interessenvertreter der Beschäftigten, Arbeitsschutzbeauftragte) sowie der jeweiligen Verbände und Gewerkschaften in Verbindung mit Betriebsbegehungen waren hier die einzige Möglichkeit, rasch und zuverlässig aussagefähige Informationen und Einschätzungen zu sammeln und eine für politische Entscheidungsprozesse relevante Vergleichs- und Datenlage zu schaffen (Franz 2000). Nur so können in kurzer Zeit die jeweils unterschiedlichen Sach- und Interessenlagen in den verschiedenen Ländern und bei den verschiedenen Beteiligten eruiert, transparent gemacht und zu für die Beschlussfassung des Ausschusses tauglichen Empfehlungen gebündelt und zugespitzt werden.

## Methodische Voraussetzungen

Spätestens hier wird deutlich: Unabhängig vom Einsatz- und Verwendungskontext betrieblicher Experteninterviews gilt, dass bestimmte methodische Regeln befolgt bzw. kreativ interpretiert und zur Anwendung gebracht werden müssen. Gemeint sind im Wesentlichen drei zentrale Aspekte, die bei der Vorbereitung und Gestaltung der Interviewsituation eine zentrale Rolle spielen: der Leitfaden, die Vorbereitung des Experten auf das Interview und die Interviewsituation selbst.

### Leitfadengestützt

„Leitfadengestützt“ kann viel bedeuten. Zunächst heißt das nicht mehr, als dass der Fragesteller den Interviewkontext thematisch definiert (abgrenzt) und strukturiert und zwar in erster Linie für sich selbst, in zweiter Linie für die Suche nach einschlägigen Experten, in dritter schließlich für die Experten. Bei konkreten betrieblichen Kontexten und erst recht bei auftragsbedingtem Frageinteresse geschieht dies nicht selten als Klärungsprozess mit entscheidungsrelevanten Personen. Für das Gelingen der Interviews ist diese Vorbereitung von großer Bedeutung, denn die Ausbeute von Experteninterviews ist umso größer, je mehr die fragende Person selbst themenbezogenen Expertin oder Experte ist. Anders gesagt: Will man per Experteninterview mit annähernd angemessener Differenziertheit Fragen formulieren, muss man sich vorher so weit wie irgend möglich schlau machen, Hypothesen formulieren, einen erforderlichen Datenkranz identifizieren und Vergleichsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Expertenansichten herausarbeiten.

Von Datenkranz ist hier die Rede, weil für die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und Meinungen bei der Auswertung oder für spätere Entscheidungen auf der

Basis solcher Auswertungen jeweils zu definierende relevante Rahmendaten bei jedem Interview erhoben werden oder vorher (meist auch dem Interviewten) bekannt sein oder gemacht werden müssen. Bezogen auf Beispiel 3 (Kohle-Bergbau) etwa kann man nicht von der Betriebsgröße und der Unternehmensform, von der jeweiligen Gesetzgebung und der realen Relevanz (in Zahlen) des zu analysierenden Problems absehen. Bei Beispiel 1 spielen etwa die gegenwärtige Verfassung der Organisation, die Marktrahmendaten und technische Gegebenheiten des Produktionsprozesses in den einzelnen Produktbereichen eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus ist es insbesondere unter hohem Zeitdruck (des Projekts) ratsam, schon mit dem Leitfaden die „Gratwanderung zwischen Strukturierung und Offenheit“ zu entwerfen, die das Interview bekommen soll. Denn Leitfäden müssen keineswegs immer „locker strukturierte und flexibel einsetzbare“ Formen haben (Liebold/Trinczek 2002, S. 42). Die Kunst besteht insbesondere bei Arbeiten unter hohem Zeitdruck (auch des Interviews) darin, einerseits zu bestimmten Fragen von allen Experten dezidierte Aussagen zu erhalten, die im Rahmen der Auswertung das gewünschte oder erforderliche Maß an Vergleichbarkeit erlauben und möglichst wenig Interpretation verlangen, andererseits gleichwohl offene Gesprächsverläufe nicht zu unterbinden oder gar von vorneherein auszuschließen. Dazu können ganze Passagen des Leitfadens sehr wohl standardisiert sein und mit geschlossenen Fragen operieren, wenn sie genügend Antwortoptionen und Kommentierungen zulassen. Gerade diese Passagen verlangen vom Fragenden einen hohen Grad der thematischen Durchdringung des Gesprächsgegenstandes. Was Liebold/Trinczek (2002, S. 42) als „geschlossene Offenheit“ bezeichnen, bekommt so eine erheblich weitergehende Bedeutung, als sie zuzulassen bereit sind. Je nach Thema und Themenaspekt ist es geradezu widersinnig, wie Liebold/Trinczek (2002, S. 43) apodiktisch verlangen, den „Detaillierungsgrad ... niedrig“ zu halten. Es ist kein Zufall, dass Experteninterviews so schwer von anderen Interviewformen abzugrenzen sind. Das liegt daran, dass alle Übergänge zu andern Formen nicht nur erlaubt, sondern gefordert sind, „wenn es denn der Wahrheitsfindung dient“.

Wir gehen sogar noch weiter und empfehlen zu tun, was keinem der erwähnten Autoren zum Thema auch nur in den Kopf, geschweige denn aufs Papier gekommen zu sein scheint. Wir senden den Experten den Leitfaden ungefähr eine Woche vor dem Interview zu, damit sie sich vorbereiten können, gewünschte Dokumente bereit halten und womöglich erforderliche Zahlenangaben oder sonstige Faktenangaben vorbereitend prüfen können. Wo immer es sachlich geraten erscheint, sollte das Experteninterview unseres Erachtens nicht in erster Linie eine spontane Re-Konstruktion der Wirklichkeit provozieren, sondern eine sehr sorgfältige und auf Wissen statt Meinen aufbauende anstreben. Ein wohl vorbereiteter Leitfaden schafft zudem wechselseitigen Respekt und signalisiert, dass dem Experten seinerseits ein „Experte“ gegenüber sitzt, der relevante Fragen stellt. Letzterer, der Fragesteller also, muss sich jedoch immer im Klaren darüber sein, dass er der strukturell Schwächere ist, der auf den Interviewpartner und seine Expertise angewiesen ist. Nach unserer Erfahrung führt dies keineswegs zu weniger, eher zu mehr Spontaneität in der Interviewsituation,



weil eine solche Vorbereitung durch Kenntnis des Leitfadens zum einen mehr Sicherheit und Selbstvertrauen, zum anderen mehr Freiheit der Formulierung und Kreativität der Zuspitzung zulässt. Insgesamt wird das Niveau des Interviews dadurch merklich gehoben.

Für den Fall, dass ein Interview ins Stocken zu geraten droht, ist es hilfreich, sich im Zuge der Vorbereitung Szenarios von Grenzsituationen und provokativen Argumentationen zu entwerfen, die Stellungnahme verlangen und begründeten Widerspruch hervorrufen. Häufig kann es dann passieren, dass gerade die vergleichsweise wenig reflektierten, spontanen Äußerungen von relevanten Akteuren besonders „typische“ Aussagen beinhalten, die eine Situation, einen Trend, einen Widerspruch oder Gegensatz „auf die Spitze treiben“, „auf den Punkt bringen“, in einer Form zutreffend charakterisieren, die sonst nicht gewählt worden wäre, die aber im späteren Bericht als wörtliches Zitat ein erhellendes Schlaglicht darstellen. Ein Beispiel von vielen: Bei Interviews mit walisischen Gewerkschaftern der Stahlindustrie erhielten wir auf die zugespitzte Frage „Was hat Ihnen denn die (im Vergleich zur Haltung von Gewerkschaften in anderen Teilen Großbritanniens) weniger konfliktorientierte, stärker auf Einmischen ausgerichtete Politik gebracht?“ die (nach deren eigener Aussage) so zuvor nicht formulierte Antwort: „Weniger Macht, aber mehr Einfluss“.

### Kommunikative Situation

Das Experteninterview lebt wesentlich davon, dass ganze Teile des Interviews kaum vordefiniert sind und eine gemeinsame Suchbewegung im Gespräch darstellen. Wir nennen das die induktive Offenheit der Gesprächssituation, bei der selbstverständlich die Hauptrolle dem Interviewten gehört. Gleichwohl sind nicht selten Situationen des Austauschs für den Gesprächsverlauf prägend, die deduktive Modifikationen des hypothetischen Bezugsrahmens des Fragenden verlangen. In einem Projekt, das die durch technische Entwicklung bedingten Veränderungen von Qualifikationsanforderungen in der Stahlindustrie erheben sollte, um Förderstrategien für die EGKS (Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl) zu formulieren, zeigte sich entgegen dem ursprünglichen Auftrag rasch, dass die technischen Veränderungen weniger problematisch waren für die Aus- und Weiterbildung als die mit systemischen Konsequenzen verbundenen Qualitätsanforderungen der Kunden. Das führte dazu, dass die vorbereiteten (und zugesandten) Leitfäden in der Gesprächssituation modifiziert werden mussten, weil die Ausgangshypothese und ihre frageleitenden Teilannahmen zunehmend in den Hintergrund traten und im Dialog durch (für beide Seiten) neue Fragen und Fragelogiken entwickelt werden mussten.

Das kommunikativ-narrative Element von Experteninterviews ist von erheblicher Bedeutung. Interviewsituationen sind demnach so vorzubereiten und zu gestalten, dass dieses wichtige Element zum Tragen kommen kann. Deshalb sollte man sich im Vorfeld gut überlegen, wie man die Aussagen festhalten und auswerten möchte. Wenn es geht und der Interviewte dem zustimmt, sollte mitgeschnitten werden. Hilfreich ist eine Aufzeichnung schon, weil sie es erlaubt, im Zuge der Auswertung wichtige In-

terviewpassagen wieder anzuhören und auch längere Zitate bis in die Formulierung präzise nachzuempfinden. Keineswegs aber ist „eine Tonbandaufzeichnung zwingend“ und ein Verzicht darauf „hochgradig problematisch“ (Liebold/Trinczek 2002, S. 47f.). Das zeitaufwändige Transskribieren solcher (häufig schlecht ausgesteuerter) Mitschnitte schließlich sollte nur bei fast ausschließlich narrativen Interviews erwogen werden, bei denen biografische und situative Details eine wichtige Rolle spielen.

Wenn die Projekt- und Zeitökonomie es zulassen, sollte allerdings besonders dann, wenn ein Mitschnitt nicht geplant, erwünscht oder möglich ist (oft in Verbindung mit Betriebsbegehungen), alternativ gewährleistet sein, dass (zumindest die wichtigsten) Experteninterviews von zwei kompetenten Interviewern gemeinsam geführt werden, die entweder den thematischen Bezugsrahmen gut kennen oder erfahrungsgemäß ein gutes Gespür für solche kommunikativen Situationen haben. Beide Interviewer sollten nach Möglichkeit protokollieren, ihre Aufzeichnungen unmittelbar nach dem Interview (im Zug, im Hotel, wo auch immer) zusammenhängend niederschreiben, im Dialog kontrastieren und wechselseitig ergänzen. Dabei ist es auch wichtig, situative Eindrücke („grinst“, „zwinkert“, „schüttelt heftig den Kopf“ usw.) aufzunehmen und später zu kommentieren.

## Schlussbemerkung

Betriebliche Experteninterviews sind mehr als eine im wissenschaftlichen Kontext eingesetzte Forschungsmethode. Sie lassen sich vielmehr in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten auch aus anderen Interessenperspektiven heraus sinnvoll und nutzbringend verwenden, die systematischer Datenerhebung unter Einbezug von Erfahrungswissen bedürfen (z.B. Beratung, Prozessbegleitung bei Organisationsentwicklung). Unverzichtbar sind sie bei Forschungsprojekten, die nicht nur der Erweiterung des wissenschaftlichen Wissens durch Artikel, Bücher oder Lehre dienen, sondern die unter hohem Verantwortungsdruck seitens der Auftraggeber und/oder der am Projekt beteiligten Partner zu entscheidungs- und handlungsrelevantem Wissen führen sollen. Das gilt besonders dann, wenn solches Wissen in kurzer Zeit und gleichwohl mit einem zuverlässigen Methodenrahmen erhoben, geordnet und verfügbar gemacht werden muss. Die relativ offene, anpassbare und dialogbasierte Form des Experteninterviews lässt hier eine Vielzahl von methodisch kreativen Anwendungsmodifikationen zu, die es weit über den strikten Forschungskontext hinaus nützlich erscheinen lassen.

## Literatur

- Düring, Pamela von; Bergmann, Stefan, 2003: Das Experteninterview, [http://www.geographie.uni-osnabrueck.de/mitarbeiter/rolfes/LV\\_GLIEDERUNGEN/QS201101R.htm](http://www.geographie.uni-osnabrueck.de/mitarbeiter/rolfes/LV_GLIEDERUNGEN/QS201101R.htm) (Zugriff am 14.10.2003).
- Franz, Hans-Werner 2000: Gründe für die Vergabe von Subaufträgen in der europäischen Steinkohlenindustrie, in: Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Hrsg.): 50 Jahre im Dienste der Bergarbeiter und der Steinkohlenindustrie. Der Gemischte Ausschuss für die Harmonisierung der Arbeitsbedingungen in der Steinkohlenindustrie, Luxemburg 2000, S. 30-32 (auch in englischer, französischer und spanischer Sprache).
- Hitzler, Ronald; Honer, Hanne; Maeder, Christian (Hrsg.), 1994: Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer 2002: Experteninterview, in: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 33-71.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike 1991: Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 441-471
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike 1994: Expertenwissen und Experteninterview, in: Hitzler, Ronald; Honer, Hanne; Maeder, Christian (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen, S. 180-192
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike 1997: Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Frieberthäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/Basel, S. 481-491

Hans-Werner Franz  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
Tel.: ++49.231.8596-270  
Fax: ++49.231.8596-100

Dr. Hans-Werner Franz, senior researcher und Mitglied der Gemeinsamen Leitung der Sozialforschungsstelle Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Organisations- und Personalentwicklung, Total Quality Management nach EFQM.

Ralf Kopp  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
Tel.: ++49.231/8596-270  
Fax: ++49.231.8596-100

Dr. Ralf Kopp ist Koordinator des Forschungsbereiches „Organisationsentwicklung und Beratung in der Netzwerkökonomie“ am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Organisations- und Personalentwicklung, Wissensentwicklung und -transfer in organisationsübergreifenden Netzwerken, neue Konzepte und Methoden der Beratung und Forschung.