

## Elche fangen

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

Zweite Auflage  
Band 4

# Entdecken



Beobachtungen, Interviews  
und Fragebögen  
kompakt und kompetent angewendet



Christa Weßel

© 2023 Christa Weßel und Weidenborn Verlag

Dieses Buch wird veröffentlicht online mit Open Access und verbreitet unter den Bedingungen der Creative Commons Namensnennung-Nichtkommerziell 4.0 Lizenz (CC BY-NC 4.0) – Creative Commons Attribution Non-Commercial License 4.0 (CC BY-NC 4.0).

2. Auflage: ISBN 978-3-947287-19-2 (online) – veröffentlicht 2023

1. Auflage: ISBN 978-3-947287-04-8 (print, 2017)

Christa Weßel

Entdecken: Beobachtungen, Interviews und Fragebögen  
kompakt und kompetent angewendet

Band 4 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

*Verlag*

Weidenborn Verlag

Königstraße 43

26180 Rastede

Deutschland

<https://weidenbornverlag.de/>

Hergestellt in Deutschland.

Bibliografische Informationen der

Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet  
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über

<https://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel

## Entdecken

*Beobachtungen, Interviews und Fragebögen  
kompakt und kompetent angewendet*

Band 4 der Reihe

Elche fangen ...

*Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte*



Weidenborn Verlag

*Wenn du ein Schiff bauen willst, so fange nicht damit an,  
Holz zu sammeln, Planken zu schneiden  
und die Arbeit einzuteilen,  
sondern erwecke in den Menschen die Sehnsucht  
nach dem weiten endlosen Meer.*  
(zugeschrieben Antoine de Saint Exupéry, 1900–1944)

Dr. Christa Weßel MPH ist Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin. Nach mehreren Jahren im Gesundheitswesen, in der Informatik (Lehre, Forschung & Entwicklung) und im Management arbeitet sie als freiberufliche Beraterin, Dozentin und Autorin mit Expertise in Organisationsentwicklung, Karriereentwicklung, Sozioinformatik und Didaktik.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Elche fangen ...</b>	<b>11</b>
Warum Elche? . . . . .	11
Für wen sind diese Bücher? . . . . .	12
Die zweite Auflage 2023 . . . . .	13
Open Access eBooks . . . . .	14
Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen . . . . .	15
Elche fangen ... im Dezember 2017 . . . . .	15
<b>Einleitung</b>	<b>19</b>
<b>I. Vom Sinn der Analyse</b>	<b>23</b>
<b>1. Elche finden</b>	<b>25</b>
1.1. Analysen als Basis für Entscheidungen . . . . .	26
1.2. Ziel dieses Buches . . . . .	29
1.3. Entdecker sein . . . . .	31
1.4. Eine kurze Geschichte über das Fragen . . . . .	32
1.5. Grundkapital Vertrauen . . . . .	35
1.6. Action Research & Wertschätzende Erkundung . . . . .	36
1.7. Jede Analyse ist eine Intervention . . . . .	40
1.8. Ethische Standards . . . . .	41
<b>2. Wege kennen</b>	<b>45</b>
2.1. Qualitativ und Quantitativ . . . . .	46
2.2. Eigenarten qualitativer Methoden . . . . .	47
2.3. Eigenarten quantitativer Methoden . . . . .	50
2.4. Ressourcen schonen . . . . .	51

## Inhaltsverzeichnis

2.5. Geschicht kombinieren . . . . .	53
2.6. Methodenwahl . . . . .	55
2.7. Reflexion ... auf Neues reagieren . . . . .	57
2.8. Synopsis . . . . .	59
<b>3. Auf die Reise gehen</b>	<b>61</b>
3.1. Schritte einer Analyse . . . . .	62
3.2. Startpunkt: Fragen . . . . .	63
3.3. Auftragsklärung ... mit 8+1 W . . . . .	64
3.4. Vorverständnis . . . . .	67
3.5. Der neutrale Experte . . . . .	70
3.6. Recherche . . . . .	72
3.7. Der interne Ansprechpartner . . . . .	75
3.8. Design . . . . .	76
3.9. Durchführung . . . . .	78
3.10. Daten lagern und sichern . . . . .	80
3.11. Erkenntnisse . . . . .	82
<b>4. Berichten</b>	<b>83</b>
4.1. Arten . . . . .	84
4.2. Entwurf . . . . .	86
4.3. Gliederung . . . . .	88
4.4. Diskretion . . . . .	90
4.5. Akzentuieren . . . . .	91
4.6. Schlussfolgerungen . . . . .	93
4.7. Kontext herstellen . . . . .	94
4.8. Kritische Würdigung der eigenen Arbeit . . . . .	95
4.9. Empfehlungen . . . . .	96
4.10. Feedback . . . . .	97
4.11. Berichte versenden . . . . .	98
<b>II. Beobachtungen und Interviews</b>	<b>99</b>
<b>5. Rahmen</b>	<b>101</b>
5.1. Entdecken, Verstehen und Erklären . . . . .	102
5.2. Beobachtung . . . . .	103

5.3. Interviews . . . . .	105
<b>6. Vorbereitung</b>	<b>111</b>
6.1. Setting eingrenzen . . . . .	112
6.2. Terminvereinbarung . . . . .	114
6.3. Leitfaden . . . . .	118
6.4. Beispiel . . . . .	121
6.5. Ausrüstung . . . . .	125
<b>7. Datenerhebung</b>	<b>127</b>
7.1. Umgebung . . . . .	128
7.2. Begrüßung . . . . .	130
7.3. Hauptphase Beobachtung . . . . .	133
7.4. Hauptphase Interview . . . . .	134
7.5. Abschied . . . . .	136
7.6. Feldnotizen . . . . .	137
<b>8. Dokumentation</b>	<b>139</b>
8.1. Transkription . . . . .	140
8.2. Aufwand und Nutzen . . . . .	146
8.3. Anonymisierung . . . . .	148
<b>9. Auswertung und Interpretation</b>	<b>149</b>
9.1. Subjektivität und Triangulation . . . . .	150
9.2. Texte, Texte, Texte . . . . .	151
9.3. Beispiel . . . . .	152
9.4. Textanalyse . . . . .	155
9.5. Interpretation . . . . .	158
9.6. Verdeutlichen . . . . .	160
9.7. Werkzeuge . . . . .	161
<b>10. Walk and Talk</b>	<b>163</b>
10.1. Beobachtungen und Interviews kombinieren . . . . .	164
10.2. Bevor es los „geht“ . . . . .	167
10.3. Gehen und Plaudern . . . . .	169
10.4. Abends . . . . .	172
10.5. Tag 2 . . . . .	173

## *Inhaltsverzeichnis*

10.6. Ihre Stellungnahme . . . . .	175
<b>III. Fragebögen</b>	<b>177</b>
<b>11. Rahmen</b>	<b>179</b>
11.1. Zwölf Schritte zum Fragebogen . . . . .	180
11.2. Arten und Anwendungsgebiete . . . . .	184
<b>12. Entwicklung</b>	<b>187</b>
12.1. Leitende Frage und Kandidaten . . . . .	188
12.2. Dauer . . . . .	189
12.3. Fragen formulieren und skalieren . . . . .	191
12.4. Datenarten . . . . .	193
12.5. Diskretion wahren . . . . .	196
12.6. Spannungsbogen . . . . .	197
12.7. Verhalten berücksichtigen . . . . .	198
12.8. Online-Befragungen . . . . .	200
12.9. Beispiel . . . . .	204
12.10.Synopsis . . . . .	205
<b>13. Durchführung</b>	<b>207</b>
13.1. Pre-Tests . . . . .	208
13.2. Datenschutz und Datensicherheit . . . . .	210
13.3. Teilnehmer gewinnen . . . . .	215
13.4. Datenerhebung . . . . .	217
<b>14. Auswertung</b>	<b>219</b>
14.1. Vom Sinn der Statistik . . . . .	220
14.2. Mit Merkmalen und Variablen arbeiten . . . . .	223
14.3. Beschreiben . . . . .	226
14.4. Grafiken . . . . .	229
14.5. Ursache und Wirkung . . . . .	232
14.6. Schätzen und Testen . . . . .	234
<b>15. Expertenschätzungen</b>	<b>239</b>



<b>IV. Elche</b>	<b>245</b>
<b>16. Geschichten</b>	<b>247</b>
<b>17. Im Labor</b>	<b>249</b>
17.1. Julia und die Nutzer . . . . .	250
17.2. Szenariobasierte Aufgaben und Fragebögen . . . . .	253
17.3. Mit dem Nutzer neue Ideen entwickeln . . . . .	255
17.4. Win-Win herstellen . . . . .	256
17.5. Elche? . . . . .	257
<b>18. Walk and Talk XXL</b>	<b>259</b>
18.1. Gesunde Lehrkräfte?! . . . . .	260
Die Aufgabe . . . . .	260
Arbeitsmedizin . . . . .	261
Organisationsentwicklung und Salutogenese . . . . .	262
18.2. Arbeit und Gesundheit untersuchen . . . . .	265
18.3. Walk . . . . .	267
Exposé . . . . .	267
Leitfaden . . . . .	269
18.4. Talk . . . . .	271
Exposé . . . . .	271
Leitfaden . . . . .	273
Gruppinterview . . . . .	276
Transkription . . . . .	277
18.5. Work . . . . .	278
Exposé und Leitfaden . . . . .	279
Was uns gesund macht . . . . .	281
18.6. Elche? . . . . .	283
<b>19. Der kaputte Drucker</b>	<b>285</b>
19.1. Elche . . . . .	286
19.2. Verbündete . . . . .	288
19.3. Noch ein Macht-Elch . . . . .	290
<b>20. Mit Elchen tanzen</b>	<b>293</b>

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>V. Außerdem ...</b>	<b>295</b>
Dank . . . . .	297
Quellen . . . . .	299
Verzeichnisse . . . . .	318
Begriffe, Tipps, Beispiele, Randnotizen . . . . .	318
Abbildungen und Tabellen . . . . .	320
Auflage 2: Ergänzungen . . . . .	320
Stichwortverzeichnis . . . . .	322
Zusammenfassung . . . . .	333

# Elche fangen ...

Unabhängig vom verwendeten grammatikalischen Geschlecht sind in diesen Büchern alle Geschlechter gemeint: weiblich, männlich, divers.

## Warum Elche?

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Menschen sehen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.

*Elche fangen ...*

## **Für wen sind diese Bücher?**

Diese Bücher sind für Studierende, für Menschen zu Beginn und im Verlauf ihres Berufslebens, für Führungskräfte und Beraterinnen und Berater und für solche, die es werden wollen.

Aus welchen Ausbildungs-, Studien- und Berufszweigen stammen die Lesenden?

Betriebs- und Volkswirtschaft, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Psychologie, Soziologie, Didaktik und gerne aus der Philosophie, Anthropologie, Völkerkunde, Geschichte und den Rechtswissenschaften, aus der Medizin und den Gesundheitswissenschaften sowie den zahlreichen Kombinationen dieser Gebiete. Da sind beispielsweise die bunten Fächer der Informatik: Wirtschaftsinformatik, Medieninformatik, Medizinische Informatik und viele mehr. Kurz: Diese Bücher sind für Menschen, die Interesse an den Themen Beraten, Menschen, Werkzeuge, Entdecken haben.

Wie funktioniert das?

Es gibt Beispiele aus dem Gesundheitswesen, der Informatik, dem Maschinenbau und aus Hochschulen. Diese lassen sich gut auf andere Bereiche übertragen, weil es um allgemeine Themen geht. Dazu gleich mehr. Und es gibt Beispiele ohne einen direkten Fachbezug, wie „Klara und ihr Chef“ im Band II MENSCHEN.

Worum geht es?

Es geht in allen vier Büchern um Zusammenarbeit, Teamwork, Leadership, Projektarbeit, Management von Gruppen, Teams, Projekten bis hin zur Unternehmensleitung. Es geht um Lernen. Es geht um Forschung & Entwicklung – vor allem im Band IV ENTDECKEN. Es geht um Beraten als Interne & als Externe – vor allem im Band I BERATEN. Kurz: es geht um Menschen in Organisationen. Darum sind diese Bücher Bücher über Organisationsentwicklung.

Jedes Buch hat ein Motto:

BERATEN : ein guter Berater macht sich überflüssig.

MENSCHEN : alles so bunt hier.

WERKZEUGE : it's all about communication.

ENTDECKEN : jede Analyse ist eine Intervention.

## Die zweite Auflage 2023

Im Frühjahr 2023 hat der Weidenborn Verlag begonnen, seine Bücher als e-Books open access zur Verfügung zu stellen. Das derzeit jüngste ist ein reines e-Book: *Social Informatics Experience*. Die anderen drei sind die derzeit jüngsten Print-Bücher *Refugium*, *Sozioinformatik* und *Andere arbeiten lassen*. Die Umsetzung war einfach, da die Bücher nur im Hauptdokument, im Einband und in den Quellen Aktualisierungen benötigten.

Mit der Buchreihe ELCHE FANGEN verhält es sich etwas anders. Diese Bücher waren 2017 die ersten Bücher des Verlages. Als wir sie nach der Veröffentlichung in Händen hielten, entdeckten wir nach und nach Einiges, das inhaltlich und im Layout zu verbessern ist. Außerdem hat sich in den vergangenen sechs Jahren etliches getan in Sachen Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit und Exploration & Evaluation. Ab einer Veränderung des Inhaltes um mehr als zehn Prozent spricht die VG Wort von einer neuen Auflage. Also freuen wir uns, Ihnen die zweite Auflage der Buchreihe über den Umgang mit Elchen in der Arbeitswelt vorzulegen ... und zwar open access.

*Elche fangen ...*

## Open Access eBooks

aus dem Blog <https://www.christa-wessel.de/2023/03/07/open-access-ebooks/>

Seit Jahren begegne ich immer wieder Menschen, die beides wollen: ein schönes, gut gemachtes Buch zum Anfassen, darin blättern und lesen - dafür zahlen sie gerne - und eine Datei des Buches. IOS Press ist eines meiner Vorbilder für die Umsetzung von Open Access (iospress.com)

Warum und wozu also open?

Open access, open source und open data sind wichtig für finanziell oder sozial schwächere Menschen, Gruppen und Staaten. Gratis-Software, der freie Zugang zu Informationen und Literatur und damit die Möglichkeit zu lernen, lehren, zu entwickeln und etwas auf die Beine zu stellen, kann Menschen freier machen. Dass auch Wohlhabende davon profitieren – na und? Es ist an ihnen, sich am Passing Forward zu beteiligen. Denn auch die, die geben, haben etwas davon.

Menschen sind soziale Wesen, die Anerkennung und auch Kritik brauchen. Die Entwicklung und Pflege von Software, Wörterbüchern, Wissensdatenbanken und vielem mehr erfolgt vor allem in verteilten Teams. Wenn Menschen etwas entwickeln oder schreiben und der Öffentlichkeit zugänglich machen, sollte es – so bei den meisten der Anspruch – gut sein. Also üben sie und lernen durch das Feedback anderer. Außerdem erhalten sie zu ihrer Arbeit Anerkennung. Sie sind in den verteilten Teams sozial aufgehoben. Damit bewegen sie sich auf den oberen Stufen der Maslow'schen Hierarchie der Bedürfnisse.

(Buch SOZIOINFORMATIK, 2021 & 2023, S. 118-119)

Ein besonderer Tag

Das erste eBook ist einen Tag vor dem Internationalen Frauentag auf der eBooks-Seite des Weidenborn Verlags online gegangen. Auch mit dem Gedanken daran, dass der Verlag nun sechs Jahre alt wird. Bloggerkollege Rudi Moos wird berichten, auch darüber, warum der Weidenborn Verlag am Internationalen Frauentag gegründet wurde.

Wie verpackt mensch ein digitales Geschenk?

Christa Weßel – Dienstag, 07 März 2023

## **Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen**

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatikalischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Der Abschnitt AUFLAGE 2: ERGÄNZUNGEN im Kapitel VERZEICHNISSE enthält eine Liste. Diese soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

## **Elche fangen ... im Dezember 2017**

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen.

## *Elche fangen ...*

Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

*Macht* ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

*Karriere* heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

*Beziehungen* haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen



Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.  
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe ELCHE FANGEN sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band BERATEN behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil KONZEPTE stellt Grundbegriffe, Philosophien,

## *Elche fangen ...*

Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil AUFTRAG erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band MENSCHEN lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, WERKZEUGE, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag  
Frankfurt am Main 2017

# Einleitung



## *Einleitung*

*Jede Analyse ist eine Intervention.*

In diesem vierten Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten.

*Wie arbeiten die Menschen in einem Unternehmen?  
Welche Dinge behindern sie?  
Welche Befürchtungen und welche Hoffnungen haben sie?  
Und vor allem: Welche Ideen haben sie?*

Solche Fragen gilt es immer wieder in Unternehmensanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen und Produktentwicklungen zu beantworten. Als Werkzeuge sind dafür vor allem Beobachtungen, Interviews und Workshops geeignet. Manchmal brauchen Sie auch Fragebögen.

Unternehmen ist hier in einem sehr breiten Sinn gemeint. Es kann sich um Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen handeln. Interviews, Beobachtungen und Fragebögen geben Antworten zur Prozessstruktur, zu Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung und zur Zufriedenheit mit ihnen, zur Unternehmenskultur und vielem mehr. Es geht außerdem immer um soziale Zusammenhänge und damit um die vier Elch-Themen Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Dieses Buch soll Sie in die Lage versetzen, sowohl Fakten als auch soziale Beziehungen zu untersuchen. Es soll Sie darin unterstützen, angemessene Methoden aus dem Portfolio qualitativer und quantitativer Datenerhebungen auszuwählen, die Datenerhebung vorzubereiten und durchzuführen, die Daten auszuwerten und zu interpretieren, Empfehlungen zu entwickeln und schriftliche und mündliche Berichte anzufertigen.

All dies passiert auch in Forschung & Entwicklung. Darum ist dieses Buch ganz besonders für Menschen gedacht, die während ihres Studiums in Seminararbeiten, in ihren Abschlussarbeiten, in ihren Dissertationen und in anderen Projekten forschen, meist dabei auch entwickeln und stets auch Berichte verfassen: Ihre Thesis. Beispiele finden Sie im Teil IV ELCHE: Julia's Dissertationsprojekt IM LABOR und eine Forscherin, die mit anderen Forschenden und vor allem den Beforschten einen WALK AND TALK XXL durchführt.



Teil I.

# Vom Sinn der Analyse





# 1. Elche finden



## 1. Elche finden

### 1.1. Analysen als Basis für Entscheidungen

*Ich brauche Daten.*

Menschen treffen Entscheidungen auf der Basis von Daten. Sie erheben Daten, werten sie aus und interpretieren sie. Sie ziehen Schlüsse und sprechen Empfehlungen aus. Daten können quantitativer Natur sein und aus Zahlen bestehen oder qualitativer Art sein und aus Worten bestehen. Zur Beschreibung eines Unternehmens, politischer, ökonomischer und sozialer Situationen, eines Vorhabens, einer Strategie oder eines Projekts gehören quantitative und qualitative Angaben.

#### **Begriff Analyse**

Mit Analyse ist in diesem Buch die systematische Untersuchung von Daten auf Basis fundierter Methoden gemeint. Sie umfasst die Schritte Beschreibung, Auswertung und Interpretation. Eine Analyse geht von einer leitenden Frage aus und mündet in einen mündlichen oder schriftlichen Bericht. Schlussfolgerungen und Empfehlungen runden den Bericht ab.

In Unternehmen und anderen Organisationen erfolgen Analysen zum einen regelmäßig aus Routinedaten und zum anderen aus aktuellen Anlässen. Beispielsweise kann eine Gesetzesänderung einem Unternehmen neue Umweltauflagen erteilen, auf die das Unternehmen mit einer Anpassung seiner Produktion und vielleicht auch seiner Geschäftsstrategie reagieren muss. Ein anderer Anlass ist zum Beispiel, dass ein Unternehmen seine Strategie neu ausrichten und sich weitere Märkte erschließen will. Externe und interne Berater, Controller, Experten, zum Beispiel Ingenieure,

## 1.1. Analysen als Basis für Entscheidungen

Wissenschaftler und Studierende führen Analysen durch. Im wissenschaftlichen Kontext heißen die Analysen, von denen in diesem Buch die Rede ist, Studien.

**Tipp** Analysen nur mit Auftrag und Konsequenz

Wenn Sie eine Analyse durchführen, brauchen Sie dazu einen klaren Auftrag. Dieser kann informell sein, zum Beispiel wenn Ihr Vorgesetzter Sie zur nächsten Vorstandssitzung um einen Bericht zur aktuellen Weiterbildungssituation in Ihrer Firma bittet.

Der Auftrag sollte jedoch umso formeller abgefasst sein, je umfangreicher die Analyse sein soll und je größer die zu erwartenden Konsequenzen sind. Dazu zählen zum Beispiel Unternehmens- und Umweltanalysen, welche die Unternehmensleitung in ihrer Strategieentwicklung verwenden will.

Analysen wecken Erwartungen, denen Sie und vor allem Ihre Auftraggeber sich stellen müssen. Stellen Sie sich vor, Sie machen eine Umfrage zur Arbeitszufriedenheit und Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten und hinterher passiert – nichts.

Daher sollte gelten: Keine Analyse ohne Konsequenz. Noch stärker formuliert: Kein Interview, keine Beobachtung und kein Fragebogen ohne Konsequenz.

Manchmal geben Menschen sich solch einen Auftrag selbst. Dazu brauchen sie Entscheidungsfreiheit und den Willen, Verantwortung zu übernehmen. Dies hat etwas mit dem ersten Elch zu tun, dem Macht-Elch. Die Controllerin in der Geschichte mit dem kaputten Drucker, die Sie im Kapitel DER KAPUTTE DRUCKER kennenlernen, hatte diese Freiheit. Sie war auch interne Beraterin für die Krankenhausleitung, für Führungskräfte in Medizin, Pflege

## *1. Elche finden*

und Verwaltung und für Mitarbeiter, die Fragen, Ideen und Anregungen zu den Themen Controlling und Qualitätsmanagement hatten. Das Thema Qualitätsmanagement hatte ihr die Krankenhausleitung zum Medizincontrolling gleich dazu gegeben.

## 1.2. Ziel dieses Buches

*Hast du den Elch gerade in der Besprechung gesehen? – Ja, aber welcher war es?*

Für Analysen ist Methodensicherheit erforderlich. Dazu zählen die Auswahl angemessener Methoden, die Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung, die Auswertung und Interpretation der Daten und die mündliche und schriftliche Berichterstattung. Dieses Buch zeigt, wie, wann und mit welchem Nutzen Sie diese Instrumente anwenden können. Es richtet sich an Studierende, die diese Methoden in ihren Projekt- und Abschlussarbeiten anwenden wollen, sowie an Neulinge und Erfahrene in der Unternehmensberatung. Auch im Controlling, im Marketing und in der Produktentwicklung sind diese Methoden von großem Nutzen. Zur Produktentwicklung zähle ich auch die Softwareentwicklung.

Nach der Lektüre dieses Buches sollten Sie in der Lage sein,

- eine leitende Frage, Annahmen, Hypothesen und weiterführende Fragen zu formulieren,
- angemessene Methoden zur Datenerhebung auszuwählen,
- eine Datenerhebung zu entwerfen und zu planen,
- mit dem Auftraggeber eine Auftragsklärung durchzuführen,
- die qualitativen und quantitativen Datenerhebungen „Beobachtung“, „Interview“ und „Fragebogen“ in ihren Grundzügen vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten,
- mündlich und schriftlich Bericht an die Adressaten Auftraggeber, Beforschte, Fachpublikum und Öffentlichkeit zu erstatten,

## 1. *Elche finden*

- sich der Bedeutung der Reflexion allein, mit Kollegen, dem Auftraggeber und den Beforschten bewusst zu sein und diese durchzuführen.

Dabei ist weniger mehr. Das Buch soll Sie in Ihrer Wahl unterstützen: Wann mache ich was in welchem Umfang? Und wann hole ich wen zu meiner Unterstützung? So kann ein gutes Interview – und damit meine ich Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Bericht – aussagekräftiger sein als zehn informelle Gespräche oder eine Befragung von hundert Menschen mittels eines Fragebogens.

## 1.3. Entdecker sein

*Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt. (Informatiker in einem Projekt zur Entwicklung eines Informationssystems)*

Analysen sollen letztlich zur Entscheidungsfindung beitragen. Warum sollten Sie sonst kostbare Ressourcen wie Zeit, Material und Mühe in eine Analyse stecken? Warum sollte ein Unternehmen oder ein Teil davon Sie sonst damit beauftragen?

Auf Deutsch sprechen wir von recherchieren, untersuchen, analysieren und forschen. Auf Englisch heißt es einfach „research“. Ich möchte Sie dazu anregen, sich als Unternehmensberater, Software-Entwickler oder Controller auch als Forscher zu begreifen. Lassen Sie Ihren Themen und den Menschen und Organisationen, mit denen Sie arbeiten und die Sie be- und erforschen, in Ihren Analysen die Qualität angeheißen, die Sie von hochwertigen wissenschaftlichen Untersuchungen erwarten. Dies ist nicht so schwer, wie Sie vielleicht vermuten. Es geht um einige ethische Standards und um Methodensicherheit.

Sie untersuchen Einschätzungen, Wissen und Wünsche von Menschen. Die Kunst in der Durchführung von Analysen besteht darin, sich der eigenen Erwartungen und Vorurteile bewusst zu sein und sie hinten zu stellen. Daher ist es wichtig, vor der Entwicklung eines Fragebogens oder eines Interviewleitfadens eigenes Wissen und Vorstellungen als Vorverständnis zu formulieren und allein oder mit Kollegen darüber nachzudenken, zu reflektieren. Dann können Sie sich auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse einlassen. Wie Sie ein Vorverständnis formulieren können, beschreibt der Abschnitt STANDPUNKTE: SETTING, VORVERSTÄNDNIS, NEUTRALER EXPERTE UND REFLEXION.

## 1. Elche finden

### 1.4. Eine kurze Geschichte über das Fragen

*Habt ihr einen Häuptling?*

Wann immer Menschen zusammenkommen, beobachten und fragen sie. Manchmal hören sie auch zu. Auf jeden Fall ziehen sie Schlüsse, sie interpretieren. Auf Basis dieser Beobachtungen und Schlüsse treffen sie Entscheidungen. Teilweise geht dies extrem schnell. Wir bilden uns über einen Menschen innerhalb weniger Sekunden ein erstes Urteil. Wir blicken ihn ganz an, dann runter und wieder rauf. Wenn dieser Mensch dabei etwas sagt, ist unser Bild „vollständig“. Dieser erste Eindruck ist sehr stark. Um ihn zu verändern, muss einiges passieren.

Forscher der vergangenen Jahrhunderte, die sich auf Reisen gemacht haben, um neue Länder, Menschen, Tiere, Pflanzen und Bodenschätze zu entdecken, haben nach und nach eine strukturierte und gegen vorschnelle und möglicherweise falsche Urteile gewappnete Vorgehensweise entwickelt. Der erste Schritt ist die Formulierung von Fragen, der zweite die Beobachtung und das Zuhören, der dritte die sorgfältige Aufzeichnung und Beschreibung, der vierte die Auswertung, der fünfte die Bewertung und der sechste die Interpretation. Daran schließt sich die Entwicklung neuer Fragen an. Abbildung 1.1 soll verdeutlichen, dass dieses Vorgehen nicht linear ist, sondern ein Kreislauf oder eher noch eine Spirale: Sie entdecken immer mehr.

Im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert nannten sich diese Forscher Naturphilosophen. Charles Darwin und Wilhelm von Humboldt sind zwei von ihnen. Nach und nach entwickelten sich Ethnologie, Anthropologie, Archäologie, Geographie und Soziologie. Außerdem kamen Psychologie, Gesundheitswissenschaften



## 1.4. Eine kurze Geschichte über das Fragen

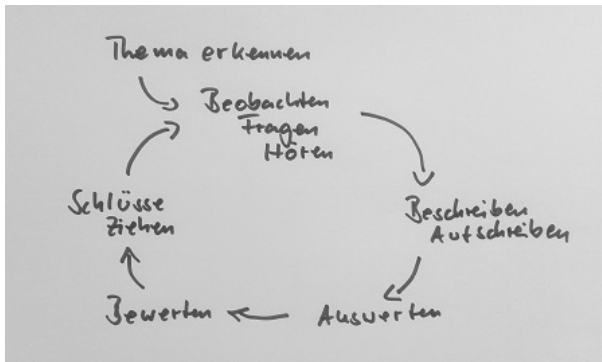


Abbildung 1.1.: Zyklus des Entdeckens

und Volks- und Betriebswirtschaft hinzu. Vor allem die Völkerkundler haben Beobachtungen und Interviews systematisiert.

Mein Lieblingsartikel dazu ist von Jeannine Coreil, einer Medizinanthropologin, die 1995 beschrieben hat, wie sie in verschiedenen Ländern unterschiedliche Arten von Interviews zur Verbesserung der Gesundheit der Bevölkerung durchführte: Fokusgruppe, natürliche Gruppe, Gemeinde und Konsensuspanel. Der Abschnitt INTERVIEWS: STRUKTUREN UND ARTEN im Teil II BEOBACHTUNGEN UND INTERVIEWS beschreibt sie ausführlich.

Nicht zu unterschätzen sind die Rollen der Werbewirtschaft und der Marktforschung. Ihre Methoden der Kunden-, Verbraucher- und Wählerbefragung haben wiederum Einzug in die Wissenschaften gehalten. Dazu gehören sowohl qualitative Methoden wie Beobachtungen und Interviews, als auch quantitative, zählende Untersuchungen. Fragebögen, ihr Design und ihre Auswertung sind vor allem Domäne der Statistik und der Epidemiologie.

## *1. Elche finden*

Ein Pionier der nutzerorientierten Softwareentwicklung ist Jakob Nielsen. Er hat gezeigt, dass wir mit der Befragung und Beobachtung von fünf bis sechs Menschen mehr über eine Software, Anforderungen an sie und ihre Qualität herausfinden als mit Tests durch große Nutzergruppen (Nielsen 1993; 2023).

## 1.5. Grundkapital Vertrauen

*Wird der Fallschirm aufgehen?*

In Unternehmensanalysen begegnen Sie Ängsten. Menschen haben Angst vor einem Verlust ihres Arbeitsplatzes, von Lohn, Prestige, Einfluss oder Macht. Menschen fürchten zusätzliche Arbeitsbelastungen oder neue Aufgaben, die sie vielleicht nicht bewältigen können oder auf die sie keine Lust haben.

Die Konfrontation geschieht mehr oder weniger offen. Sie sollten auf jeden Fall mit Abwehr rechnen. Es gilt Vertrauen aufzubauen, Vertrauen in Ihre Fähigkeiten und in Ihre Integrität. Sie wollen niemanden „in die Pfanne hauen“. Das muss eindeutig sein. Wie entsteht Vertrauen? Einer muss beginnen. Beginnen Sie, zum Beispiel mit Respekt, Wertschätzung, Aufgeschlossenheit, Empathie, Integrität, Diskretion, Authentizität und Zuverlässigkeit.

Die Menschen müssen erfahren, worum es geht, warum und wie Sie die Analyse durchführen, und welche Folgen die Analyse haben soll und kann. Bevor Sie mit einer Analyse beginnen, müssen Sie in der Auftragsklärung mit dem Auftraggeber eine Einigung darüber erzielen, welche Information die Beteiligten erhalten dürfen und sollen, und wer außerdem in welcher Form Kenntnis über die Analyse und ihre Ergebnisse erhalten soll. Mit anderen Worten: Wie wollen Sie und Ihre Auftraggeber mit der internen und externen Kommunikation umgehen? An wen gehen Berichte? Wird es Publikationen geben?

## 1. Elche finden

### 1.6. Action Research & Wertschätzende Erkundung

*Nicht an sondern mit den Beforschten*

Es kann ein äußerst unangenehmes Gefühl sein, wenn man ohne die eigene Zustimmung etwas tun muss. Ein Ansatz, Vorbehalte gegen eine Analyse aufzulösen, ist, die Befragten von Beginn an in die Analyse einzubeziehen. Je nachdem, wie Sie sich in dieser Kommunikation verhalten, können Sie Ablehnung oder konstruktive Zusammenarbeit auslösen. Sie können das Engagement der Beteiligten anregen, indem Sie sie aktiv an der Erarbeitung der Fragen und der Sammlung und Auswertung der Ergebnisse beteiligen. Beispielsweise können Sie mit Mitarbeitern in einem Workshop Fragen formulieren, die in der Analyse untersucht werden sollen. Weiterhin sollten die Befragten an der Auswertung, an der Interpretation und an Schlussfolgerungen und Entscheidungen zu Konsequenzen beteiligt sein. Hervorragend bietet sich ein derartiges Vorgehen in der Entwicklung oder der Reorganisation von Arbeitsprozessen an.

Kurt Lewin hat diesen Einbezug der Beforschten Action Research genannt. Charakteristisch für Action Research ist der Wechsel zwischen Handlung und Reflexion. Kurt Lewin (1890-1947) ist einer der Väter der qualitativen Forschung und der Organisationsentwicklung. Nach seiner Flucht aus Europa 1933 forschte und lehrte er zuletzt am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Unter anderem untersuchte er, wie ein System und die Menschen darin sich verändern und verändern lassen. Seine Arbeiten zur Gruppendynamik und zu Veränderungsprozessen mündeten unter anderem in zwei Entwicklungen (Lewin 1946; 1947; 1953): Action Research und Defreeze-Change-Freeze-Prozess. Lewin meint mit defreeze,

## 1.6. Action Research & Wertschätzende Erkundung

dass Menschen zunächst aus ihren derzeitigen Werte-, Normen-, Regel- und Verhaltensmustern herausgehen müssen. Dabei müssen sie Hemmungen und Widerstände überwinden. Dann können sie sich verändern: change. Um diese Veränderung nachhaltig werden zu lassen, müssen sie sie verinnerlichen, „einfrieren“: freeze. Dabei sollten die Beteiligten mit hindernden und fördernden Kräften bewusst umgehen. Diese Kräfte hat Lewin in seiner „Kraftfeldanalyse“ (engl.: force-field analysis) beschrieben (Lewin 1947).

**Beispiel** Täglich grüßt das Murmeltier. Lernen durch Einsicht.

Im Film „Täglich grüßt das Murmeltier“ spielt Bill Murray den TV-Wettermoderator Phil Connors (Ramis 1983). Dieser erlebt einen Tag immer wieder bis er sich ändert und zwar grundlegend. Einfach nur nett sein hilft ihm nicht, seine Angebetete zu erobern.

Chris Argyris und Donald Schön (1996) nennen dieses Lernen das Lernen in der doppelten Schleife: double loop learning. Einfaches Umtrainieren des Verhaltens, wie Phil es zunächst versucht, ist nur eine Schleife und führt zu nichts. Erst als er seine Werte hinterfragt, tut sich etwas.

Systeme, Gruppen und Menschen verändern sich ständig, insbesondere wenn jemand oder etwas von außen hinzukommt oder verschwindet. Zu solchen Einflüssen zählen auch Analysen. Mittels Action Research können Sie diesen Vorgang bewusst und zum Vorteil aller Beteiligten gestalten. Gehen Sie dabei davon aus, dass die Beforschten Experten für ihr Denken, Fühlen und Tun sind. Sie kennen ihre Arbeit und damit Antworten auf Ihre Fragen. Dies gilt auch für Menschen, denen Sie vielleicht nicht auf den ersten Blick einen Expertenstatus zuschreiben würden.

## 1. Elche finden

*Mitarbeiter:* In der Strategieberatung und in Kulturanalysen wissen „ganz normale“ Mitarbeiter aus ihrer Perspektive Spezialwissen und Ideen beizutragen.

*Nutzer:* In der Softwareentwicklung ist der Nutzer einer Ihrer Hauptexperten. Nutzer kennen ihre Aufgaben und Arbeitsabläufe genau und haben viele Ideen, wie diese verbessert werden können.

*Patienten:* Im Gesundheitswesen sind Patienten die Experten schlechthin. Sie wissen, was mit ihnen los ist und was ihnen gut tut, auch wenn viele Ärzte ihnen das nicht zutrauen. Ich empfehle in solch einem Fall gerne ein Gespräch eines Arztes mit einem zehnjährigen Kind, das seit drei Jahren unter Diabetes leidet. Wer von den beiden weiß besser, wie das mit dem Spritzen, der Diät und der Bewegung funktioniert und erkennt Warnzeichen besser?

Wenn die Beforschten Experten sind und die Ergebnisse der Analyse auf ihre zukünftige Arbeit Einfluss nehmen wird, liegt es nahe, die Beforschten in die Formulierung von Fragen, in die Datensammlung, in die Auswertung und in die Interpretation einzubeziehen. Wichtig sind Reflexionen der Beteiligten zwischen den Schritten über das bis dahin Erarbeitete und Entdeckte. Rund wird Action Research, wenn die Beforschten Entscheidungen formulieren. Das wird allerdings einigen Auftraggebern wohl etwas zu weit gehen. Einen Versuch ist es auf jeden Fall wert. Warum? Dieses Vorgehen hat eine große Transparenz. Es schafft Vertrauen und Vertrauen motiviert.

Die Wertschätzende Erkundung (engl.: appreciative inquiry) verstärkt diesen Ansatz mittels eines durchgehend auf positive Aspekte und Ressourcen fokussierten Vorgehens. Cooperrider, Srivastava, Whitney und andere haben diesen Ansatz in den 1980er und

## 1.6. Action Research & Wertschätzende Erkundung

1990er Jahren entwickelt und seither weiter ausgebaut (Cooperrider/Whitney/Stavros 2008; Appreciative Inquiry Commons 2023). Wertschätzende Erkundung findet breite Anwendung in Beratung und Coaching für Teams, Organisationen, transorganisational und auch international für Profit-, Nonprofit und Regierungs- wie Nicht-regierungsorganisationen.

Die Mitarbeiter untersuchen selbst, was in ihrer Organisation oder bei ihnen persönlich besonders gut ist oder läuft und was gut werden könnte. Experten, die mit den Konzepten und Methoden der Wertschätzenden Erkundung erfahren sind, begleiten diesen Prozess. Wertschätzende Erkundung geht davon aus, dass sich unsere Aufmerksamkeit auf das richtet, wonach wir fragen. Es macht also einen erheblichen Unterschied, ob Sie fragen „Wo liegt das Problem? Was fehlt? Was läuft nicht gut?“ oder ob Sie fragen „Was ist das Beste, das wir haben? Was können wir sehr gut? Was können wir alles noch schaffen?“ Das Kapitel VORBEREITUNG enthält einen Interviewleitfaden, den Sie im Rahmen einer Wertschätzenden Erkundung anwenden können. Im Band I BERATEN erfahren Sie mehr über die Hintergründe der Wertschätzenden Erkundung.

## 1. Elche finden

### 1.7. Jede Analyse ist eine Intervention

*Und wo ist der Rest der Dorfbewohner?*

Die Geschichte von den südasiatischen Inselvölkern, die Völkerkundlern Spuren ihres angeblichen Kannibalismus vorführen, hört fast jeder Ethnologiestudent im ersten Semester. Sobald Menschen und Tiere sich beobachtet fühlen, verändert sich ihr Verhalten. Dieser sogenannte Hawthorne-Effekt wurde in den 1920er Jahren im Rahmen einer Untersuchung zur Leistungssteigerung, Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit in den Hawthorne-Werken in Illinois, USA, von Roethlisberger und Dickson entdeckt und beschrieben (Roethlisberger/Dickson 1939).

Auch die Forscher verändern sich. Dass Sie als Kulturanthropologe Sitten und Gebräuche der Gruppe respektieren und sich entsprechend verhalten, ist leicht nachvollziehbar. Fragen Sie sich doch einmal, wieweit Sie Muster im Denken, Fühlen und Handeln übernehmen, die Ihnen in einem Unternehmen begegnen, sei es als externer Berater oder als neuer Mitarbeiter.

Solche Veränderungen sind der Grund dafür, dass jede Analyse eine Intervention ist. Eine Analyse geht im wahrsten Sinne des Wortes „dazwischen“ (lat.: *intervenire* – dazwischenkommen). Menschen halten inne, denken nach und handeln zum Teil unmittelbar. Beispielsweise, wenn sie auf Qualitätsdefizite in ihren Arbeitsabläufen aufmerksam werden, die sie leicht beheben können. Analysen können zerstören und Gutes bewirken. Vieles hängt dabei von Respekt, Einfühlungsvermögen und Diskretion derjenigen ab, die die Analyse durchführen.



## 1.8. Ethische Standards

*Methodensicher, authentisch, zuverlässig.*

In Analysen gibt es Dinge, die sich nicht gehören. Dinge, die vielleicht nicht illegal, aber unsauber sind. Dinge, die, wenn sie herauskommen, das Vertrauen in Sie und Ihre Arbeit zerstören oder zumindest ins Wanken bringen können.

Interviews, Beobachtungen und Fragebögen sind dann sinnvoll, wenn Sie sie fundiert, systematisch und nachvollziehbar durchführen. Alles andere ist eine Verschwendung von Ressourcen: von Zeit und Vertrauen und somit von Geld. Es ist aber auch keine Zauberei.

Vertrauen und darauf aufbauend Ihr guter Ruf als Berater, Führungskraft, Controller oder Wissenschaftler beruht auf Ihrer authentischen, zuverlässigen und ehrlichen Arbeit. Daher formulieren Berufsverbände aus den Bereichen Unternehmensberatung, Coaching, Wissenschaft, Medizin, Jura, Psychologie und vielen mehr ethische Standards (engl: code of ethics), an die sich die Mitglieder dieser Berufsstände halten sollen und müssen. Wenn Sie diese Standards vergleichen, werden Sie einige Gemeinsamkeiten finden, beispielsweise in BDU 2023 und in IMC 2018 & 2023, siehe auch im Buch BERATEN der Abschnitt ETHISCHE STANDARDS. Für Analysen seien einige Standards genannt:

*Respekt und Verschwiegenheit.* Die Schweigepflicht ist nicht nur für Ärzte und Anwälte ein Muss.

*Angemessenheit der Methoden in Art und Umfang.* Schonen Sie die Ressourcen Ihres Auftraggebers und der Menschen, die Sie beobachten und befragen.

## 1. Elche finden

*Der Nutzen muss den möglichen Schaden überwiegen.* In der medizinischen Forschung kann dies bedeuten, dass Sie das mögliche Auftreten von Nebenwirkungen in Kauf nehmen. In der Unternehmensberatung sollten Sie allenfalls einen Zeitaufwand für die Teilnehmer in Kauf nehmen.

*Informed Consent der Teilnehmer.* Informed Consent bedeutet „aufgeklärte Zustimmung“. Sie müssen die Teilnehmer so über die Analyse aufklären, dass sie verstehen können, worum es geht. Die Kandidaten müssen die Teilnahme ohne negative Folgen für sich ablehnen können.

*Die Freiheit, jederzeit die Teilnahme an der Analyse zu beenden* – oder zu unterbrechen, falls das Design der Analyse Letzteres ermöglicht. Nur dann können Sie sicher sein, dass Sie den Teilnehmern aus deren Perspektive keinen Schaden zufügen. Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Teilnehmer ehrliche Antworten geben.

*Quellen kennen und nennen.* Ohne Vorarbeiten und Erkenntnisse anderer, sei es aus dem eigenen oder anderen Fachgebieten, können Sie Ihre Arbeiten nicht durchführen. Gute wissenschaftliche und professionelle Praxis erfordert die Nennung der Menschen und der Arbeiten, auf denen Sie aufbauen. Professionell ist hier im Sinn von engl. profession, Beruf gemeint. Außerdem wird es erst richtig spannend, wenn Sie sich mit den Arbeiten anderer auseinandersetzen. Was ist neu und anders an Ihrer Arbeit?

*Bescheidenheit.* Würdigen Sie die Bedeutung Ihrer Arbeit ohne in Eigenlob zu verfallen. Nennen Sie offene und ungeklärte Fragen. Die Leser werden die Qualität Ihrer Arbeit beurteilen.

„Geht gar nicht“ in Analysen – und anderen Arbeitsthemen – sind zum Beispiel Unterschlagen, Manipulieren, Ziehen vorschneller Schlüsse, unsolide Anwendung von Methoden, Hast und mehr Schein als Sein. Es versteht sich, dass Sie ergebnisoffen arbeiten müssen. Wenn sich Resultate zeigen, die Ihr Auftraggeber vielleicht nicht gerne hört, so müssen Sie doch darüber berichten. Schwierig wird dies, wenn Sie etwas finden, das die Öffentlichkeit angeht, beispielsweise Umweltschäden oder Gefahren für die Gesundheit der Bevölkerung. Prüfen Sie den Auftrag genau. Gibt es Sperrvermerke, die Sie in Ihrer Berichterstattung einschränken? Wollen Sie den Auftrag dann noch?

Menschen, die Sie beobachten und befragen, verändern ihr Verhalten allein durch die Analyse. Dieses Phänomen ist der im Abschnitt JEDE ANALYSE IST EINE INTERVENTION beschriebene Hawthorne-Effekt. Versuchen Sie bitte nicht, diese Menschen in eine Richtung zu bewegen, von der Sie annehmen, dass Ihr Auftraggeber dies gerne so sieht. Die Grenzen zwischen solch einer Manipulation und dem Willen, Menschen begeistern zu wollen, sind allerdings manchmal unscharf. Auch wenn wir ein erstes Urteil in den ersten Sekunden einer Begegnung fällen, treten Sie bitte einen Schritt zurück, warten Sie weitere Daten ab, und reflektieren Sie mit Kollegen oder einem neutralen Experten über diese Begegnung.

Beobachten, Interviews führen und Fragebögen entwickeln können Sie nicht einfach so. Deswegen lesen Sie ja dieses Buch. Gerade mit Interviews wird viel Unfug getrieben. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie aufwändig die solide Durchführung ist – und wie Sie es ressourcenschonend durchführen können. Alle Schritte einer Analyse – Auftragsklärung, Design, Datenerhebung, Auswertung, Berichterstattung – brauchen Zeit. Verfallen Sie nicht am Ende in Hast, wenn es um die Auswertung und einen guten Bericht geht. Hast kann die Qualität der gesamten Analyse schädigen und damit wiederum Ihr

## *1. Elche finden*

Ansehen, Ihr wichtigstes Kapital. Ein Feuerwerk von Hochglanzfolien beeindruckt kritische Zuhörer und Leser nicht wirklich. Und doch: Verpacken Sie Ihre Analyse gut. Das geht vom Layout Ihrer Berichte, über Ihre Kleidung und Ihr Auftreten bis hin zu Ihrer Vortragskunst. Bleiben Sie dabei authentisch.

## 2. Wege kennen



## 2. Wege kennen

### 2.1. Qualitativ und Quantitativ

*Not Everything That Counts Can Be Counted*

(Albert Einstein, Sir George Pickering and others – O’Toole 2010)

Oder anders ausgedrückt: Nicht alles, was messbar ist, ist wichtig und nicht alles was wichtig ist, ist messbar (Urheber unklar).

Daten sind qualitativer (Text) oder quantitativer Art (Zahlen). *Qualitative* Untersuchungen haben zum Ziel, Zusammenhänge zu verstehen, Neues zu entdecken und Hypothesen und Annahmen zu entwickeln. Qualitative Daten gewinnen Sie aus bereits vorliegenden Texten (Internetauftritte, Blogs, Berichte, Publikationen, ...) und mittels Beobachtungen und Interviews, die durch die Dokumentation zu Texten werden.

*Quantitative* Untersuchungen beschreiben Sachverhalte und können mit Hilfe der schließenden Statistik Hypothesen bestätigen oder widerlegen. Quantitative Daten gewinnen Sie aus Routinedaten, die beispielsweise im Controlling eines Unternehmens anfallen, aus Zählungen und Fragebögen und aus Expertenschätzungen. Fragebögen mit Freitexten nehmen eine Sonderrolle ein. Sie liefern sowohl quantitative als auch qualitative Daten.

#### **Tipp** Holen Sie sich Experten

Sollten Sie nicht von Hause aus mit der statistischen Datenauswertung gut vertraut sein, empfiehlt es sich, vor einer Erhebung einen Experten hinzuzuziehen. In Dissertationen ist dies in der Regel ein Muss. Der Experte kann Ihnen schon anhand Ihrer leitenden Frage und dem Ziel Ihrer Untersuchung sagen, welche Art der Analyse am besten geeignet ist, welche Methode(n) Sie anwenden sollten und – wichtig – wie viele Teilnehmer Sie brauchen, um solide Aussagen treffen zu können.

## 2.2. Eigenarten qualitativer Methoden

*Ins Feld? Welches Feld?*

Eine Methode der Wahl, Zusammenhänge zu verstehen, ist, den Menschen zuzuhören. Die Kunst dabei ist, die richtigen Fragen zu stellen, offen zu sein und das eigenen Tun und die Auswertung kritisch in Reflexionen allein und mit anderen zu hinterfragen.

**Tipp** Vorsicht bei Quantifizierungen

Gehen Sie vorsichtig damit um, Aussagen von Menschen in Zahlen umzuwandeln und damit zu quantifizieren; beispielsweise indem Sie sagen, vier von fünf Interviewten äußerten sich positiv zum Leitbild des Unternehmens. Vielleicht bringt gerade die fünfte, abweichende Aussage wichtige Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Leitbildes. Zahlen verleiten zu trügerischer Sicherheit und werden noch leichter akzeptiert, wenn Sie sie in Tabellen und vor allem in Grafiken darstellen.

Eine Stärke qualitativer Methoden ist ihre Subjektivität. Damit aus Subjektivität nicht die Meinung eines Einzelnen, sondern Teil einer fundierten Analysemethode wird, ist die Anwendung qualitativer Methoden an ein strukturiertes Vorgehen gebunden:

*Verstehen*: Muster finden.

*Im Feld*: zu den Menschen gehen, kommunizieren.

*Ethisch*: Datenschutz und Datensicherheit respektieren.

*Offen*: sich der eigenen Subjektivität bewusst sein; unterschiedliche Methoden nutzen; alle erhaltenen Informationen nutzen; den Untersuchungsweg ändern, falls erforderlich.

## 2. Wege kennen

Tabelle 2.1.: Matrix zu qualitativen und quantitativen Untersuchungen (in Anlehnung an Friedman & Wyatt 1996)

Untersuchung	Qualitativ	Quantitativ
Synonym/Ansatz	Subjektiv	Objektiv
Ziel	Verstehen und neue Erkenntnisse; Entwicklung von Hypothesen	Stärkung oder Widerlegung von Hypothesen
Design	wächst, variabel	folgt einem Plan
Setting/Rahmen	Orientierung am Feld, offen für Änderungen	definiert, geschlossen
Durchführung	startet mit einer leitenden Frage und hat einen offenen Rahmen	startet mit Hypothesen und hat einen festen Rahmen
Auswertung	iterativ, wiederholend	ein Auswertungszyklus
Bericht	Prosa mit Zitaten	Zahlen aus statistischen Auswertungen



## 2.2. Eigenarten qualitativer Methoden

*Explizit/ausdrücklich*: verbalisieren und schriftlich formulieren.

*Subjektiv*: als Stärke nutzen: der Forscher ist das Instrument; das eigene Vorverständnis explizieren, also schriftlich formulieren.

*Reflektieren*: über das eigene Vorverständnis und Forschungserkenntnisse mit Kollegen und (neutralen) Externen diskutieren.

*Auswerten*: strukturiert und methodisch fundiert.

*Iterativ/wiederholend*: Datenerhebung und -auswertung wiederholt durchführen (und wissen, wann man aufhören muss).

## 2. Wege kennen

### 2.3. Eigenarten quantitativer Methoden

*1,2,3,4,5 Quantum, lat.: Wie viel? Wie groß?*

Die Sammlung und Auswertung von Zahlen im Rahmen quantitativer Untersuchungen dient dazu, etwas zu messen. Damit wollen Sie Hypothesen überprüfen und entweder bestätigen oder widerlegen. Fragen müssen so formuliert sein, dass die Antworten etwas Zählbares ergeben. Dies erstreckt sich von der einfachen Zählung über die Bildung von Indikatoren und Kennzahlen bis hin zur Umwandlung von Schätzungen in Skalen und diese wiederum in Werte.

Können und Künstler in der Disziplin quantitativer Erhebungen sind im Unternehmensalltag und volkswirtschaftlichen Betrachtungen gute Controller. Sie lernen in ihren Studien der Betriebswirtschaftslehre (BWL) und der Volkswirtschaftslehre (VWL) und in ihrer Arbeit, wie aus Einzelerhebungen und vor allem aus Routinedaten sinnvolle Berichte entstehen, die die Unternehmensleitung für ihre Entscheidungen verwenden kann. Dirk Fischer (2009) hat dazu ein hervorragendes Buch verfasst, das auf einhunderteinund-siebzig Seiten alles Wichtige hierzu bietet. Zwei weitere Berufsgruppen, die diese Kunst beherrschen, sind Epidemiologen und Statistiker.

## 2.4. Ressourcen schonen

*... mit Routinedaten*

Jeder Bereich eines Unternehmens dokumentiert im Routinebetrieb seine Arbeit, beispielsweise in der Buchhaltung, in der Produktion und in der Personalabteilung. Quantitative Daten sind Zahlen, absolute Zahlen, Anteile oder Indikatoren und Kriterien. Sie beschreiben vor allem ökonomische, soziologische und – bei Umweltanalysen – biologische, physikalische und chemische Routinedaten. Ökonomen meinen mit Umweltanalyse oftmals mehr als die physische Umwelt. Sie fassen alles, was nicht zum Unternehmen gehört, als Umwelt zusammen, wie beispielsweise Markt, Mitbewerber, Gesetzgebung et cetera.

Das Controlling bereitet Daten, Kriterien und Indikatoren so auf, dass Führungskräfte und Geschäftsführung diese als Entscheidungsgrundlage nutzen können. Wenn Sie eine Fragestellung haben, die nicht mit den Routineberichten des Controllings beantwortet wird, fragen Sie die Controller, wie sich eventuell doch aus Routinedaten eine Antwort generieren lässt. Auch die Menschen, die am Thema beteiligt sind, haben Ideen dazu. So wissen ein Abteilungsleiter und seine Mitarbeiter in der Regel sehr gut, was in ihrem Bereich passiert. Bei speziellen Fragestellungen kann es sein, dass Sie eigene Zählungen durchführen müssen, zum Beispiel bei der Reorganisation eines Prozesses: Wer ist beteiligt? Wie lange dauern die Schritte A, B und C?

Schon so manches Projekt wurde durch die Erhebung von Daten, die sich aus Routinedaten ableiten lassen, zu einem Mega-Ereignis. Zum Kummer der zahlenden Auftraggeber und oftmals zur Freude derjenigen, die dafür bezahlt wurden. Beispielsweise brauchen Sie keine Tupfer zu zählen, um den Verbrauch an Verbandsmaterial in

## 2. Wege kennen

einer Notaufnahme zu ermitteln. Untersuchen Sie die Bestellungen und die Fallzahlen.

Sprechen Sie mit den Menschen vor Ort, sichern Sie sich ihre Unterstützung und holen Sie sich zuvor in der weiter unten beschriebenen Auftragsklärung die Erlaubnis Ihres Auftraggebers dazu. Dies ist eine Kombination von qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden und damit eine Triangulation: Sie fragen Experten, also führen Sie im weitesten Sinn ein Interview. Außerdem verwenden Sie Routinedaten.

## 2.5. Geschickt kombinieren

*Kombiniere, mein lieber Watson.* (Sherlock Holmes von Sir Arthur Ignatius Conan Doyle, 1859-1930)

Triangulieren bedeutet im Wortsinne ein Dreieck bilden. In der Vermessungstechnik und in der Navigation dient sie dazu, Entfernungen zu ermitteln. Wenn Sie die Höhe eines Leuchtturms kennen und den Winkel, den eine gedachte Gerade von Ihrem Standort zur Spitze des Leuchtturms bildet, können Sie – wie in Abbildung 2.1 gezeigt – Ihre Entfernung zum Leuchtturm ausrechnen. Dabei sind:  $e$  = Objektentfernung (in Seemeilen, sm);  $h$  = bekannte Objekthöhe über der Wasserlinie – also mit Felsen etc. (in Metern, m);  $\phi$  = mit dem Sextanten gemessener Höhenwinkel (in Bogenminuten, '). Bobby Schenk hat es in seinem Buch *Astronavigation* sehr anschaulich beschrieben.

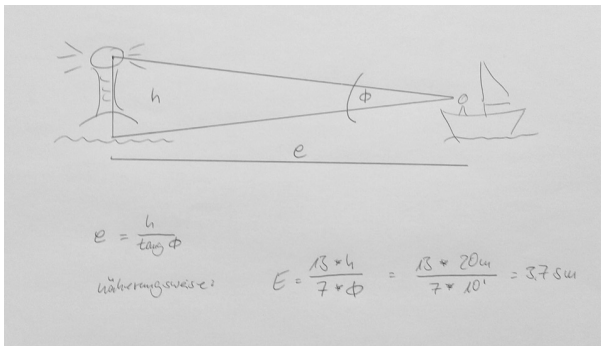


Abbildung 2.1.: Triangulation in der Navigation

In Analysen können Sie in vier Bereichen triangulieren und damit die Aussagekraft Ihrer Analysen erhöhen. Elske Ammenwerth und

## 2. Wege kennen

Kollegen haben zur Triangulation 2003 einen umfassenden Artikel veröffentlicht:

*Methoden:* zum Beispiel qualitative Erhebungen wie Interviews und quantitative Erhebungen wie Fragebögen.

*Datenquellen:* zum Beispiel Erhebungen in unterschiedlichen Abteilungen oder Unternehmen.

*Untersucher:* zum Beispiel Ökonomen, Informatiker, Sozialwissenschaftler, Psychologen.

*Theorien und Annahmen:* zum Beispiel Change Management und Organisationsentwicklung.

Im Beispiel IM LABOR trianguliert Julia Datenquellen, Methoden, Untersucher und Theorien:

*Datenquellen und Methoden:* Literatur, Einzelinterviews, Fragebogen, Gruppeninterview.

*Untersucher:* Julia (als Doktorandin) mit Unterstützung durch ihre Betreuerin und das Team. Die Unterstützung bestand aus Rückmeldungen zu Inhalt und Qualität der Interviewleitfäden, Szenarien, Aufgaben und des Fragebogens sowie in der Moderation und technischen Assistenz im Labor und der Beteiligung am Dankeschön für die Studienteilnehmer.

*Theorien:* Stammen aus der Softwareentwicklung, insbesondere dem Usability Engineering, der Medizin und der Soziologie.

## 2.6. Methodenwahl

*Und wie finden wir das nun raus?*

Die Auswahl der Methoden hängt von der leitenden Frage, den weiterführenden Fragen und somit vom Ziel Ihrer Analyse ab. Wenn Sie etwas erforschen, kennenlernen, verstehen und erklären wollen, wenn Sie Hypothesen bilden wollen, wählen Sie einen qualitativen Zugang. Dies gilt beispielsweise für Kultur- und Anforderungsanalysen. Wenn Sie etwas überprüfen und evaluieren (bewerten) wollen, wählen Sie einen quantitativen Zugang. Dazu zählen beispielsweise

- Zufriedenheit von Mitarbeitern mit dem Arbeitsklima,
- Zufriedenheit von Nutzern und Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung,
- Tauglichkeit, Kosten und Ressourcenverbrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung.

In vielen Analysen ist die Kombination verschiedener Ansätze, eine Triangulation angemessen. Das Kapitel IM LABOR beschreibt, wie die Forscher mit Interviews Nutzergewohnheiten und -bedürfnisse kennenlernen und wie sie mit szenariobasierten Aufgaben und einer Fragebogen-Aktion im Labor die Zufriedenheit mit einer Software untersuchen.

Zwei Grundsätze können bei der Auswahl der Methode hilfreich sein, *kis* und *smart*. *kis* steht für keep it simple. Zum Beispiel sind Expertenschätzungen, wie sie das Kapitel EXPERTENSCHÄTZUNGEN anhand der Delphi-Technik zeigt, oftmals aussagekräftiger als langwierige Datenerhebungen. Auch können Sie durch ein profundes Interview mit dem „richtigen“ Kandidaten mehr erfahren als

## 2. Wege kennen

durch das Lesen von zehn Jahresberichten. Das soll aber nicht heißen, dass Sie die Jahresberichte gar nicht untersuchen müssen. Für Fragebogenaktionen sollten Sie eine Online-Umfrage in Erwägung ziehen. Fragen Sie sich auch, ob Sie Datenmaterial aus Routinedaten gewinnen können. *smart* ist eine Abkürzung für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert. Damit können Sie Ziele, Umsetzungen und Methoden beschreiben. Band III WERKZEUGE geht näher auf SMARTe Ziele ein. In der IT steht KIS für Krankenhausinformationssystem. Im Kapitel DER KAPUTTE DRUCKER geht es um ein KIS.



## 2.7. Reflexion ... auf Neues reagieren

*Weiter geradeaus oder hier abbiegen?*

Nach jedem Teilstück einer Datenerhebung, beispielsweise nach der Auswertung von Routinedaten oder Interviews, sollten Sie allein und mit anderen eine Reflexion durchführen. Darin beantworten Sie, ob die bisherigen Erkenntnisse eine Änderung Ihres Vorgehens erforderlich machen.

### **Beispiel** Johann und die Praktiker

Johann hatte den Auftrag, in einem Unternehmen ein neues Projektmanagementinstrument einzuführen. Um zu erfahren, was es leisten sollte, führte er Interviews mit künftigen Nutzern durch.

Nach dem ersten Interview war die Überraschung groß. Entgegen Johanns Erwartungen hatte der erste Kandidat ganz andere Schwerpunkte in seiner Arbeit gesetzt. Johann stellte fest, dass sein Interview-Leitfaden und seine Fragen überhaupt nicht passten. Durfte er den Leitfaden für die folgenden Interviews ändern, damit er besser auf den Alltag der Nutzer eingehen konnte? Er durfte nicht nur, er musste.

Was in der qualitativen Forschung begann, ist auch bei quantitativen Daten Zeichen guter Arbeit: Die Forschenden müssen ihr Vorgehen überdenken und anpassen, wenn neue Erkenntnisse dies erforderlich machen. Pharmaforschung darf nicht weitermachen, wenn die ersten starken Nebenwirkungen auftreten.

Reflexion ist ein zentrales Werkzeug in der täglichen Arbeit und somit in jeder Analyse, sei sie quantitativer oder qualitativer Natur. Allein und mit anderen denken Sie über Ihre bisherige Arbeit,

## 2. Wege kennen

Hindernisse, Erkenntnisse und Erfolge nach und über die Schritte, die Sie kurz-, mittel- und langfristig gehen wollen und müssen. Bauen Sie Reflexionen in Ihren Alltag ein. Täglich, wöchentlich, monatlich und so weiter. Wann haben Sie Ihre besten Ideen? Unter der Dusche? Beim Spaziergehen? Im Gespräch mit anderen?

Reflexionen können und sollten informell und formell erfolgen, beispielsweise in Projektteambesprechungen. Mehr zum Thema Reflexion und zu Kreativtechniken finden Sie im Band III WERKZEUGE.

## 2.8. Synopsis

*Und los!* (Kommando beim Ablegemanöver in Schleusen)

Fassen wir zusammen: Qualitative Untersuchungsmethoden zielen darauf ab, Wissen und neue Ideen zu entdecken, Menschen, soziale und soziotechnische Systeme und Prozesse zu verstehen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Das Datenmaterial besteht in qualitativen Untersuchungen aus Texten. Texte entstehen aus Interviews, Beobachtungen und Freitexten in Fragebögen. Auch Berichte, Internetauftritte oder andere Texte können als Datenmaterial dienen.

Quantitative Untersuchungen können Hypothesen bestätigen – nicht beweisen, Beweise gibt es nur in der Mathematik – oder widerlegen. In quantitativen Untersuchungen bestehen die Daten aus Zahlen. Quantitative Daten gewinnen Sie unter anderem aus Routinedaten, Zählungen und Fragebögen.

Aus den Ergebnissen und Schlussfolgerungen leiten Sie Handlungsempfehlungen ab, die eine Basis für weitere Entscheidungen bilden können.

Beobachtungen, Interviews und Fragebögen sind für Berater, Controller, Software-Entwickler und Wissenschaftler wichtige Werkzeuge. Sie kommen in Projekten zur Strategieberatung, Prozessverbesserung, Potentialanalysen, Kulturanalysen, Kommunikation, im Kundenservice und in der nutzerorientierten Entwicklung von Software und anderen Produkten zum Einsatz.

Für die erfolgreiche Anwendung dieser Methoden sind einige Fähigkeiten förderlich:

- *Die eigene Person hintan stellen:* Es geht um die Menschen, die Sie befragen, nicht um eine Selbstdarstellung.

## 2. Wege kennen

- *Reflexionsfähigkeit*, damit Sie Ihr Vorverständnis formulieren, Ihr Vorwissen und Ihre Vorurteile erkennen und angemessen damit umgehen können.
- *Offen sein für Neues*, damit Sie Wissen, Stimmungen und Ideen von Mitarbeitern, Kunden und Mitbewerbern kennenlernen können.
- *Respekt* vor den Menschen und sozialen Systemen, denen Sie begegnen und mit denen Sie arbeiten. Authentizität, Zuverlässigkeit und Diskretion, damit andere Ihnen vertrauen.
- *Vertrauen*, damit einer den Reigen des Vertrauens eröffnet.
- *Methodensicherheit*, damit Sie wissen, wann Sie welche Methode wie einsetzen.

Reflexionsfähigkeit können Sie üben. Die Punkte (1), (3), (4) und (5) sind Teil Ihrer persönlichen Entwicklung. Zur Methodensicherheit soll dieses Buch beitragen. Lassen Sie uns auf die Reise in die Welt der Beobachtungen, Interviews und Fragebögen gehen.

### 3. Auf die Reise gehen



### 3. Auf die Reise gehen

## 3.1. Schritte einer Analyse

*Ich geh dann mal los.*

Umberto Eco vergleicht die Durchführung einer Studie in seinem wunderbaren Buch „Wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt“ (1977) mit einer Reise. Eine Analyse im Consulting oder in der Produktentwicklung ist ebenfalls eine Reise.

Es bleibt Ihnen überlassen. Sie können sich ins Auto setzen und einfach los fahren oder Sie planen Ihre Reise. Wenn Sie ohne Plan und ohne Landkarte (oder Navigationssystem) losfahren, kommen Sie höchstwahrscheinlich weder zum Termin an, noch werden Sie all das sehen, was Sie unbedingt sehen wollten. Außerdem passiert immer etwas Unvorhergesehenes.

Machen Sie einen Plan, bereiten Sie sich gut vor und seien Sie auf Schleifen in Ihrer Route gefasst. Sie werden den italienischen Stiefel von Nord nach Süd oder umgekehrt bereisen, Sie werden Umwege machen und Sie werden mit reichen Erlebnissen und Erkenntnissen belohnt.

Analysen bestehen aus den Schritten Auftragsklärung, Design, Rekrutierung der Befragten, Datenerhebung, Dokumentation, Auswertung und Interpretation sowie mündliche und schriftliche Berichterstattung.

## 3.2. Startpunkt: Fragen

*Können Sie mir sagen, wie ich zum Bahnhof komme?*

Kinder, Entdecker, Berater, Entwickler und Forscher arbeiten mit Fragen. Anlass und Ziel eines Projekts werden meist zum ersten Mal mit einer negativen Warum-nicht- oder einer positiven Wie-Frage angesprochen.

**Beispiel** Wenn Fragen zu Projekten werden

Im Beispiel IM LABOR wurde die Frage „Wie komme ich an Informationen über Krankenhäuser, egal wo ich gerade bin und egal wann ich frage?“ zu einem umfassenden Forschungsprojekt mit der Entwicklung einer Internetplattform und vielen Teilprojekten und -produkten.

Im Kapitel WALK AND TALK XXL entwickelte sich die Frage „Wie können wir es schaffen, vierzigtausend Lehrkräfte arbeitsmedizinisch zu versorgen?“ zunächst einmal zu einem kleinen Organisationsentwicklungsprojekt, um zwei Jahre später ein ganzes Institut daraus entstehen zu lassen.

Entwickeln Sie mit Ihrem Auftraggeber zusammen aus seinen Fragen die leitende Frage Ihrer Analyse.

### 3. Auf die Reise gehen

## 3.3. Auftragsklärung ... mit 8+1 W

*Wer? Wie? Was? Der. Die. Das. Wieso? Weshalb? Warum?* (Sesamstraße; Hoffmann/Ludwig 1973)

Um erfolgreich eine Analyse durchführen zu können, sollten die Beteiligten sich über Ziele, Inhalte und Vorgehen einig sein. Dazu müssen Auftraggeber und Auftragnehmer eine Auftragsklärung durchführen.

Der Auftrag setzt sich zusammen aus der Formulierung der leitenden Frage, des Ziels, des Anlasses, der Beteiligten und ihrer Aufgaben, des Zeitraumes, des Ortes und des Budgets. Er sollte etwas zu den Methoden sagen und beschreiben, was passiert, wenn die Ressourcen ausgeschöpft sind. Dazu zählen mögliche Termin- oder Budgetüberschreitungen. Auch können Material oder Personal fehlen oder ausfallen. Wie und in welchem Umfang Sie die Befragten, weitere Kreise im Unternehmen und die Öffentlichkeit informieren, müssen Sie ebenfalls mit dem Auftraggeber vor der Analyse klären.

Vergewissern Sie sich erneut im Verlauf der Untersuchung und vor den Berichterstattungen, dass Ihre Vereinbarung noch gilt. In der Beratung entspricht die Auftragsklärung den Vertragsverhandlungen und dem Vertragsabschluss. Mehr dazu gibt es im Band I BERATEN.

Aus dem Journalismus stammt die Frage „Wer hat wann was wie wo getan?“ Die 8+1 W sind eine Erweiterung, die sowohl in wissenschaftlichen und Marktstudien als auch bei Analysen in Unternehmen zur Anwendung kommt: Was? Warum? Wozu? Wer? Wie? Für Wen? Wann? Wo? In wissenschaftlichen und journalistischen Arbeiten kommt noch eine Frage hinzu, die Frage nach der Quelle: Woher? Journalisten fragen: „Von wem stammt diese Information? Wie zuverlässig ist diese Quelle? Gibt es weitere?“



### 3.3. Auftragsklärung ... mit 8+1 W

Oder noch besser: „Kann ich es selbst sehen?“ Wissenschaftler und Berater müssen ihre Quellen ebenfalls kennen und nennen.

Im Band I BERATEN beschreiben die 8+1 W den Begriff Beratung. Sie können mit den 8+1 W auch Ihre Analyse beschreiben und diese Beschreibung als Basis für die Kommunikation mit Auftraggeber, Beteiligten und Externen verwenden. Eine Visualisierung wie in Abbildung 3.1 kann dieses unterstützen. Die 8+1 W sind außerdem ein gutes Instrument zur Steuerung der Analyse. Sie können im Verlauf und am Schluss damit überprüfen, wo Sie stehen und welche Ergebnisse Sie erreicht haben, was noch offen ist, welche Gefahren und Hindernisse aufgetreten sind oder noch auftreten könnten.

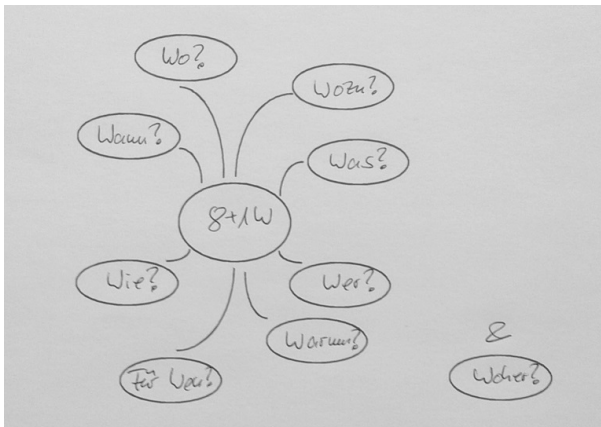


Abbildung 3.1.: 8+1 W

### 3. *Auf die Reise gehen*

Mit „Warum?“ fragen Sie nach Motivation und Anlass, mit „Wozu?“ nach dem Ziel. Manchmal ist es schwer, beides voneinander zu unterscheiden. „Wer?“ beantwortet, welche Rollen und Funktionen es in Ihrer Untersuchung gibt. „Was?“ beschreibt Inhalte und Aufgaben. „Wie?“ listet die verwendeten Methoden auf. „Für Wen?“ nennt Zielgruppen, Auftraggeber und berücksichtigt auch die Frage, wieweit Sie mit den Erkenntnissen in die Öffentlichkeit gehen wollen und werden. „Wann?“ umfasst den Zeitraum und die Termine Ihrer Untersuchung. „Woher?“ sagt zum einen etwas zur von Ihnen verwendeten Fachliteratur und weiteren Quellen aus. Zum anderen können hierunter auch die Menschen und Organisationen fallen, von denen die von Ihnen erhobenen und verwendeten Daten stammen.

Für Aufträge zwischen zwei Unternehmen schließen die Beteiligten Verträge ab. Innerhalb von Unternehmen erfolgt die Auftragserteilung mehr oder weniger formal, beispielsweise für die Entwicklung von Software, Produkten oder Dienstleistungen. Gut ist es, wenn es hierzu im Projektmanagement der Firma Routineverfahren gibt, die Auftraggeber und Projektleitung jeweils auf das konkrete Projekt zuschneiden.

In Forschungsprojekten bildet ein Forschungsantrag oder ein Forschungsauftrag die Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Forschern und Auftraggebern. Eine besondere Art der Forschung und Entwicklung sind Abschlussarbeiten und Dissertationen. Hier legen die Studierenden und Doktoranden in der Regel dem oder den Betreuern ein Exposé und einen Projektplan vor, die als Gesprächs- und Abstimmungsgrundlage dienen. Wenn die Beteiligten übereingekommen sind zusammenzuarbeiten, bilden Exposé, Projektplan und Anmeldung der Arbeit ihre Vertragsgrundlage. Im Englischen ist hierfür der Ausdruck *proposal* üblich.

## 3.4. Vorverständnis

*ITler sind blass, schwarz gekleidet und haben Turnschuhe an. (Medizinstudierende in einer Vorlesung zur Medizinischen Informatik 2002)*

Sie wollen etwas herausfinden und haben immer schon Wissen, Erfahrungen und Meinungen dazu. Darum empfiehlt es sich, all dies aufzuschreiben. Beschreiben Sie das Thema und die Organisation oder Gruppe, um die es geht. Dies ist die Beschreibung des Settings. Dann folgt die Beschreibung des Vorverständnisses. Vorverständnis setzt sich aus Wissen, Erfahrungen und positiven und negativen (Vor-)Urteilen zusammen. Im Englischen gibt es dafür die – wie ich finde – schönen Ausdrücke *personal experience* und *mental model*. Mit der Ausformulierung Ihres Vorverständnisses decken Sie offene Fragen und Vorurteile auf.

Sie beschreiben, ob Sie schon einmal eine ähnliche Frage untersucht oder ein ähnliches Projekt erlebt haben, und wenn ja, wie. Wenn Sie eine Analyse beginnen, haben Sie eine leitende Frage, beispielsweise „Wie ist die Weiterbildungssituation im Unternehmen X?“ Überlegen Sie sich, welche Fragen Sie außerdem stellen wollen. Beschreiben Sie anhand dieser Fragen, wie Ihre Vorstellungen zu diesem Unternehmen und zu dieser Branche sind und – in diesem Beispiel – welche Anforderungen Sie an eine gute Weiterbildung stellen. Verfassen Sie Ihre Meinung zum Projekt, zu seinen Aussichten, zu den Beteiligten, was Sie von ihnen halten und wie viel Sie ihnen zutrauen. Sie sollten auch beschreiben, welche Gefahren und Chancen und welchen Nutzen Sie für die Beteiligten sehen.

### **Beispiel** Schreibkräfte haben keine Ahnung

Dieses Vorverständnis – in diesem Fall Vorurteil – ist mir immer wieder in Krankenhäusern begegnet. Sie

### 3. Auf die Reise gehen

seien ja doch nur „Tippsen“ und würden einen immer wieder mit der Rückgabe von Briefen und Gutachten nerven, weil sie keine Ahnung vom Fach haben.

Diese Aussage ist in den letzten zehn Jahren deutlich seltener geworden. Etwa, weil das Vorurteil gewichen ist, und die Menschen, die so etwas sagen, erkannt haben, dass gerade Fachschreibkräfte ähnlich wie Lektoren mit den Jahren umfassendes Wissen aufbauen, eine große Intuition entwickeln und das ärgste Genschel verstehen? Oder weil das Selbstschreiben am Computer zugenommen hat?

Solche Bilder heißen auch Narrative. Es sind Sprüche oder Geschichten, die durch eine Organisation geistern. Sie sind Teil des Vorverständnisses eines Menschen oder einer Gruppe von Menschen. Versuchen Sie eine Balance zu finden zwischen offener Einschätzung und respektvoller Beschreibung. Es ist wenig hilfreich, wenn Sie Befürchtungen zurückhalten. Andererseits kann es verletzend sein, wenn unglückliche Formulierungen enthalten sind und Dritte Ihre Beschreibung lesen. Das Kapitel NARRATIVE, GESCHICHTEN UND MUSTER im Band III WERKZEUGE beschreibt, wie Sie damit umgehen können.

**Beispiel** Vom Schreibtisch in die Wirklichkeit ... Leser kennenlernen

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit des Studiums der Gesundheitswissenschaften habe ich ein kleines Buch über Qualitätsmanagement und Zertifizierung im Gesundheitswesen geschrieben. Um herauszufinden, was die zukünftigen Leser bereits über Qualitätsmanagement und Zertifizierung wussten, wie sie arbeiteten und welche Wünsche sie an ein solches Buch hatten, führte ich mit ihnen leitfadengestützte Interviews

### 3.4. Vorverständnis

und wertete sie aus. Doch zunächst musste ich mein Vorverständnis formulieren, um in der Auswertung tatsächlich die Bedürfnisse meiner zukünftigen Leser kennenlernen zu können:

„In meinem Vorverständnis ist Qualitätsmanagement als kontinuierlicher, nie endender Prozess innerhalb einer Einrichtung zu sehen, der von der Leitung und den Mitarbeitern als Unternehmensphilosophie getragen werden muss. Dies bedeutet, dass insbesondere die Unternehmensleitung die Mitarbeiter und die Patienten immer wieder in dieses Selbstverständnis und Vorgehen einbezieht. Qualitätsmanagement bedient sich dazu verschiedener Instrumente.

Zertifizierung kann ein Anlass und ein Instrument für die Einführung von Qualitätsmanagement sein. Eine Einrichtung kann eine Zertifizierung als einen wesentlichen Schritt in die Entwicklung ihres Qualitätsmanagements integrieren. Welches Modell dazu gewählt wird, sollte die jeweilige Einrichtung individuell und ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten entsprechend entscheiden.

Qualitätsmanagement und Zertifizierung können Instrumente für wirtschaftliches, qualitativ hochwertiges Arbeiten sein. Daher ist es wichtig, ihre Bedeutung und ihre Techniken zu kennen, sie jedoch nicht zum Selbstzweck und zur Belastung werden zu lassen.

Oft bestehen unklare Vorstellungen zur Einführung von Qualitätsmanagement und zur Zertifizierung. Diese können zu einer ablehnenden Haltung oder hohen Erwartungen führen. Zum einen kann dadurch die Einführung von Qualitätsmanagement erschwert oder verhindert werden. Zum anderen können Ent-

### 3. Auf die Reise gehen

täuschungen über nicht erfüllte Erwartungen verhindern, Qualitätsmanagement oder einen Zertifizierungsprozess, der regelmäßig wiederholt werden muss, auf Dauer in einer Einrichtung zu implementieren.“  
(Weßel, Magisterarbeit 2000: 27-28)

## 3.5. Der neutrale Experte

*Haben wir an alles gedacht?*

Schließlich sollten Sie mit einem Kollegen oder besser noch einem neutralen Experten über das Setting und Ihr Vorverständnis nachdenken, es reflektieren. Ein neutraler Experte ist ein Mensch, der kein persönliches oder berufliches Interesse am Ausgang Ihrer Analyse hat, aber mit Analysemethoden und dem Gebiet, um das es geht, vertraut ist. Betreuer wissenschaftlicher Arbeiten sollten dies so weit als möglich erfüllen, auch wenn sie natürlich Interesse daran haben, dass ihr Absolvent oder Doktorand möglichst gute Ergebnisse erzielt. Gleiches gilt für Mentoren, die nicht aus Ihrem Unternehmen sind.

Die Reflexion allein und mit anderen dient dazu, neue An- und Einsichten zu gewinnen und sich unangenehmen Aspekten zu stellen. Dazu können nicht angemessene Vorurteile oder Unlust gehören: Vielleicht haben Sie, einer Ihrer Kollegen oder die zu Befragenden keine Lust auf diese Analyse. In der Reflexion können Sie untersuchen, warum dies so sein könnte, und Ideen entwickeln, wie Sie Hindernisse überwinden können. Reflexionen sollten Sie am Beginn, im Verlauf an Meilensteinen und am Ende einer Analyse durchführen.

Schlafen Sie mindestens eine Nacht über die Beschreibung des Settings und Ihres Vorverständnisses und entscheiden dann, ob

### 3.5. Der neutrale Experte

Sie noch etwas umformulieren möchten. Ihr Vorverständnis kann Ihnen und Ihren Kollegen dabei helfen, mit Vorurteilen, Erwartungen und Befürchtungen umzugehen.

#### **Tipp** Erkenntnis-Spiralen

Beratungs-, Entwicklungs- und Forschungsprojekte – und darin die Anwendung qualitativer Methoden – lassen sich durch eine Spirale beschreiben, die sich immer weiter entwickelt. Die Beteiligten gewinnen mit jedem Schritt neue Erkenntnisse. Sie bewegen sich in einer Erkenntnis-Spirale. Überprüfung und Reflexion sind dabei von zentraler Bedeutung.

Barry W. Boehm hat 1988 eine Spirale für die Softwareentwicklung populär gemacht. Die European Foundation for Quality Management (EFQM) verwendet die Helix als Sinnbild für die stetige Weiterentwicklung mit sich wiederholenden Schritten. Daher gibt es in Analysen „erste Ideen“, „erste Recherchen“, „erste Fragen“, „erste Entwürfe“.

Seien Sie sich der Vorläufigkeit von Erkenntnissen bewusst. Versuchen Sie in aktuellen oder vergangenen Projekten auszumachen, wo dort nach einer ersten Auftragsklärung eine Redefinition erfolgte. Gleiches können Sie für alle anderen Schritte der Analyse versuchen. Überlegen Sie auch, wie das Projekt danach weiterging. Haben die Beteiligten vielleicht von vornherein Schleifen eingebaut?

Setting und Vorverständnis sind die Basis für den nächsten Schritt, eine erste Recherche. Nehmen Sie Setting und Vorverständnis in Ihren Reflexionen immer wieder zur Hand und ergänzen Sie sie um Ihre neuen Eindrücke.

### 3. Auf die Reise gehen

## 3.6. Recherche

*Wer hat's erfunden?*

Bevor Sie entscheiden können, welche Methoden für Ihre Untersuchung geeignet sind, sollten Sie das Umfeld näher kennenlernen. In einer Organisationsanalyse untersuchen Sie das Unternehmen, in dem Sie sich bewegen, seine Umwelt, beispielsweise den Markt, und seine Stakeholder.

### **Begriff Stakeholder**

Stakeholder sind Repräsentanten von Akteursgruppen, die direkt oder indirekt von den Handlungen einer Organisation (Unternehmen, Staat etcetera) betroffen sind und/oder die Handlungen der Organisation beeinflussen (können). Zu diesen Akteursgruppen gehören nach Rüegg-Stürm (2004) Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Partner, Mitbewerber, Staat und Öffentlichkeit. Zur Auswahl der Menschen, die Sie beobachten, interviewen oder befragen wollen, empfiehlt es sich, eine Stakeholderanalyse durchzuführen.

Die STAKEHOLDERANALYSE finden Sie im Band III WERKZEUGE. Eine Organisationsanalyse können Sie zum Beispiel wie folgt aufbauen:

- Ziele
- Geschäftsphilosophie: Vision, Mission, Werte, Normen, Regeln
- Strategie (zumindest die veröffentlichte)
- Geschäftsbereiche



- Umsätze
- Orte
- Mitarbeiterzahlen und -zusammensetzung
- Aufbau und Struktur des Unternehmens
- Kooperationspartner, Zulieferer, Mitbewerber
- Gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen
- Stakeholder

Die Untersuchung des Internetauftritts, inklusive Blogs und anderen Social Media, gehört ebenso zu einer Organisationsanalyse wie die Untersuchung von Berichten und Publikationen sowie Gespräche mit dem Auftraggeber. Auch Aussagen Dritter sind interessant. Dazu gehören Presse, Mitbewerber, Kunden und Kollegen von Ihnen, die bereits mit dieser Organisation zu tun hatten, sei es als Mitarbeiter, Geschäftspartner, Mitbewerber oder Kunde. Durch die Formulierung Ihres Vorverständnisses und tägliches Training in der Reflexion sollten Sie in der Lage sein, positive und negative Einschätzungen von Fakten zu unterscheiden und angemessen einzuordnen.

**Tip** Ein Modell zur Organisationsanalyse

Das Neue St. Galler Management Modell (NSGMM) von Rüegg-Stürm und Kollegen (2004; 2015; 2023) betrachtet umfassend und ganzheitlich Unternehmen und ihre Umwelt. Es ist intuitiv und lässt sich meiner Erfahrung nach hervorragend für Organisations- und Stakeholderanalysen anwenden.

### 3. Auf die Reise gehen

Wenn Sie als Externe einen Auftrag zu einer Analyse in einem Unternehmen erhalten, haben Sie sich im Rahmen der Anbahnung dieses Auftrages bereits das Unternehmen und sein Umfeld angesehen und in diesem Zusammenhang eine erste Organisationsanalyse gemacht. Im Band I BERATEN sind Auftragsanbahnung und Organisationsanalyse ausführlich beschrieben.

Im Verlauf von Analysen sowie von Beratungs- und Entwicklungsprojekten werden Sie – ganz im Sinne der Erkenntnis-Spirale – einige Male Ihre Organisationsanalyse auffrischen und um bestimmte Aspekte und Fragestellungen erweitern. So ist beispielsweise zu Beginn einer Organisationsanalyse, in der es um Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter geht, das Informationssystem noch nicht Thema. Im Verlauf der ersten Analyse stellt sich heraus, dass Frustrationen und Leistungsminderungen unter anderem auf das IT-System zurückzuführen sind. Der Fokus verlagert sich.

Mit der Sichtung von Internetauftritten, Berichten und Publikationen führen Sie auch einen ersten Schritt in Ihrer Quellen- und Literaturarbeit durch. Wissenschaftler, Berater, Entwickler und Journalisten müssen sich auf solide Quellen beziehen. Dazu müssen Sie sich zunächst einen Überblick zum Stand des Wissens verschaffen und einschlägige Literatur dazu recherchieren, lesen und auswerten. Auch Ihre Methodenwahl und die Diskussion mit Autoren, die gleicher oder anderer Ansicht sind als Sie, baut auf Literaturarbeit auf. Dabei gilt es einige Grundsätze zu beachten, die zum Beispiel Umberto Eco (1977) beschrieben hat. Aus der Organisationsanalyse und der Literaturarbeit entwickeln Sie weitere Fragen. Je nach Thema der Fragen können Sie nun entscheiden, welche Methoden Sie anwenden wollen.

## 3.7. Der interne Ansprechpartner

*Haben Sie einen Dolmetscher?*

Von besonderer Bedeutung für Untersucher, die als Externe in ein Unternehmen kommen, ist ein interner Ansprechpartner. Bereits im Rahmen der Auftragsklärung sollten Sie einen Ansprechpartner innerhalb der Organisation für die Analyse finden und erste Gespräche mit ihm führen. Wählen Sie ihn möglichst selbst aus. Fragen Sie sich: Wer könnte vom Organigramm her für die Fragestellung in diesem Projekt hilfreich sein? Hat er eine gute Vernetzung im Unternehmen a) hinsichtlich seiner Aufgaben und b) – soweit sich dies sagen lässt – durch seine fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen?

Versuchen Sie die Personen, die in Frage kommen, zu treffen oder zumindest am Telefon zu sprechen. Fragen Sie Ihren Verstand und Ihr Gefühl. Nach dem Eisbergmodell geht es in der Zusammenarbeit zu zwanzig Prozent um Fakten und zu achtzig Prozent um Gefühle und soziale Bindungen (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969; ausführlich in Band II MENSCHEN). Fachlich sind in vielen Analyseprojekten Controller geeignet. Natürlich kommen auch andere Experten wie Mitglieder des Personalmanagements und der Fachabteilungen in Frage. Dies hängt vom Thema ab. Wenn es um IT geht, liegt es nahe, jemanden aus diesem Bereich zu wählen. Oder auch gerade nicht. Vielleicht ist ein Nutzer besser geeignet?

Der Ansprechpartner ist dafür verantwortlich, Ihnen Material über die Organisation zur Verfügung zu stellen soweit dies für Ihr Projekt relevant ist. Dies gilt für den gesamten Projektverlauf. Zum Material zählen beispielsweise Geschäfts – und Controllingberichte oder Organigramme. In großen Projekten ist der interne Ansprechpartner meist gleichzeitig der interne Projektleiter.

### 3. Auf die Reise gehen

## 3.8. Design

### *Die Route planen*

Eine gute Analyse lässt sich mit dem Dreieck der Qualität beschreiben, dessen Ecken von den Faktoren Kosten, Ergebnisse und Zeit gebildet werden (Abbildung 3.2). Bei den Kosten achten Sie auf die Schonung der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Ergebnisse bestehen aus der Beantwortung der Fragen und dem Gewinnen neuer Erkenntnisse. Zeit steht beispielsweise für die Einhaltung von Terminen.

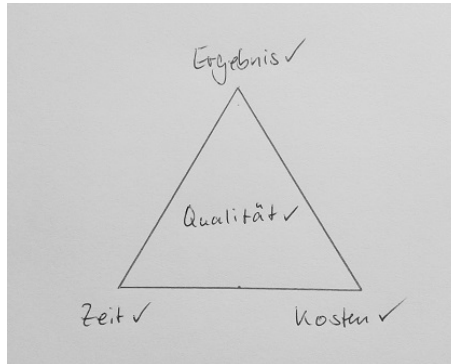


Abbildung 3.2.: Dreieck der Qualität

Wenn Sie an einem dieser Faktoren etwas ändern, hat dies Einflüsse auf die beiden anderen. In Analysen sollten Sie die Kosten durch ressourcenschonendes Vorgehen gering halten und zeitliche Vorgaben durch die Einhaltung von Terminen erfüllen. Die Ergebnisse der Analyse bestehen aus der Beantwortung der Fragen und dem Gewinnen neuer Erkenntnisse.

Der Entwurf der Analyse umfasst die Auswahl geeigneter Methoden und die Planung der Analyseschritte. Beides kann mit Hilfe der 8+1 W-Fragen erfolgen. Diese sind im Abschnitt AUFTRAGSKLÄRUNG ... MIT 8+1 W beschrieben. Wie Sie Methoden auswählen können, beschreibt das Kapitel WEGE KENNEN.

Gehen Sie an die Planung „agil“ heran. Agile Methoden stammen aus der Softwareentwicklung. Es handelt sich um eine Managementmethode mittels derer Sie in kurzen Zyklen lauf- und arbeitsfähige Produkte herstellen und Dienstleistungen erbringen können. Das Produkt einer Analyse ist ein aussagekräftiger Bericht zu einer Fragestellung.

Planen Sie mit dem Auftraggeber und Ihrem internen Ansprechpartner den Rahmen und Meilensteine, an denen Sie Zwischenberichte präsentieren können. Planen Sie detailliert den ersten Teil Ihrer Analyse, beispielsweise die Entwicklung eines Interview-Leitfadens und die Rekrutierung der Interview-Partner. Den folgenden Abschnitt der Analyse planen Sie jeweils vor Abschluss des vorhergehenden Abschnitts. Interviews und das Ausfüllen von Fragebögen sollten die Beteiligten möglichst während ihrer Arbeitszeit durchführen. Der Auftraggeber – in der Regel ist dies direkt oder indirekt die Unternehmensleitung – hat einen Nutzen von der Analyse, also sollte er seinen Mitarbeitern Zeit dafür zur Verfügung stellen.

Die Planungsinstrumente sind vielfältig: von Papier und Stift oder Whiteboard bis hin zu komplexen Software-Produkten. Onlinefähige Instrumente können die Arbeit in verteilten Teams sehr unterstützen. Beachten Sie dabei Datenschutz und Datensicherheit.

### 3. Auf die Reise gehen

## 3.9. Durchführung

*Mehr als Datenerhebung.*

Die Durchführung umfasst die Phasen Vorbereitung, Datenerhebung und Dokumentation. Für qualitative Daten bedeutet dies, dass Sie vor der eigentlichen Datenerhebung Interview-Partner finden, Leitfäden entwickeln, die Dokumentation klären und umsetzen müssen. In quantitativen Untersuchungen nimmt die Entwicklung des Fragebogens vor der Datenerhebung einen nicht zu unterschätzenden Zeitraum ein. In allen Analysen müssen Sie sicherstellen, dass Datensicherheit und Datenschutz stets gewährleistet sind. Teilnehmer zu gewinnen steht und fällt mit dem Vertrauen, das sie in Ihre Analyse setzen. Außerdem wollen sie einen Nutzen haben.

**Tipp** Personal- und Betriebsrat einbeziehen

Wichtige Ansprechpartner in Unternehmen sind Personal- oder Betriebsrat. Diese Menschen, ihre Aufgaben und ihre Anliegen müssen Sie in Ihren Analysen stets berücksichtigen. Diese Gruppen sind und fühlen sich verantwortlich für den Schutz der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Beschäftigungssicherheit, Privatsphäre, Selbstbestimmung, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Wenn Sie hier etwas verpassen, können diese Gruppen Projekte bis hin zu ganzen Strategieentscheidungen verhindern. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht ist, dass diese Menschen meist großes Wissen darüber haben, wie ihr Unternehmen „tickt“ und Ihnen sehr gut Zugang zu Mitarbeitern verschaffen können. Im Kapitel WALK AND TALK XXL erleichtern Personalräte den Zugang

### *3.9. Durchführung*

zu den Interviewgruppen und übernehmen die interne Organisation.

Die Dokumentation einer Analyse, einer Produktentwicklung oder einer Studie folgt einigen Regeln, die sowohl die Art der Aufzeichnungen als auch die Sicherung der Daten betreffen.

### 3. Auf die Reise gehen

## 3.10. Daten lagern und sichern

*Die Durchschnittstemperatur beträgt minus acht Grad Celsius.*

Für wissenschaftliche Studien hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) Regeln zur Dokumentation und Sicherung formuliert (DFG 2013; 2022; 2023). Die Primärdaten müssen über das Ende einer Analyse hinaus aufbewahrt werden, damit später auftretende Fragen oder Unklarheiten direkt an diesen Daten geklärt werden können. Die DFG rät zu einer Aufbewahrungszeit auf digitalen Medien von zehn Jahren, beispielsweise auf einer CD-ROM. Unternehmen sollten Regeln und Verfahren formulieren, wie sie mit Analysedaten umgehen. Wenn Sie freiberuflich allein unterwegs sind, sollten Sie für sich Gleiches tun.

Sie können zum Beispiel folgendermaßen vorgehen: Textdateien speichern Sie als \*.rtf und/oder \*.txt. Tabellenkalkulationsdateien können Sie in eine CVS-Datei umwandeln. Damit liegen sie in Textform vor und sind unabhängig von Betriebssystemen und Geräten. Text- und Tabellenkalkulationsdateien und sowie Dateien anderer Programme können Sie außerdem in PDF umwandeln. Somit bewahren Sie die Originaldaten auf, und die Daten sind als PDF noch in einigen Jahren lesbar. Speichern Sie die Dateien auf einem haltbaren Datenträger, beispielsweise auf einer CD-ROM, damit sie nach mehreren Jahren noch geräte- und betriebssystemunabhängig lesbar sind. Die Datenträger bewahren Sie so auf, dass sie Unbefugten nicht zugänglich sind.

Fragebogenaktionen, insbesondere Online-Umfragen, müssen zudem die Privatsphäre der Befragten und die Interna der Unternehmen berücksichtigen. Der Abschnitt DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT im Teil III FRAGEBÖGEN beschreibt, wie Sie dabei vorgehen können.



### 3.10. Daten lagern und sichern

In meiner Arbeit als Freiberuflerin bewahre ich handschriftliche Notizen bis zu einem Jahr nach Abschluss einer Erhebung auf. Die Aufnahmen und Transkriptionen ohne Anonymisierung archiviere ich zwischen einem und fünf Jahren. Die anonymisierten Primärdaten archiviere ich zwischen fünf und zehn Jahren. Sämtliche Berichte habe ich alle noch, seien sie aus Beratungs-, Entwicklungs- oder Forschungsprojekten. Berichte zählen zu den Sekundärdaten, also Daten, die aus den ursprünglichen Daten gewonnen werden.

Bei Datenspeicherungen in einer Cloud müssen Sie auf den Datenschutz und die Datensicherheit im Sinne der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) durch den Provider achten (EU 2016; DSK 2018 & 2023): kann und will der Provider Datenschutz und Datensicherheit in der Qualität garantieren, die Sie von ihm fordern – müssen?

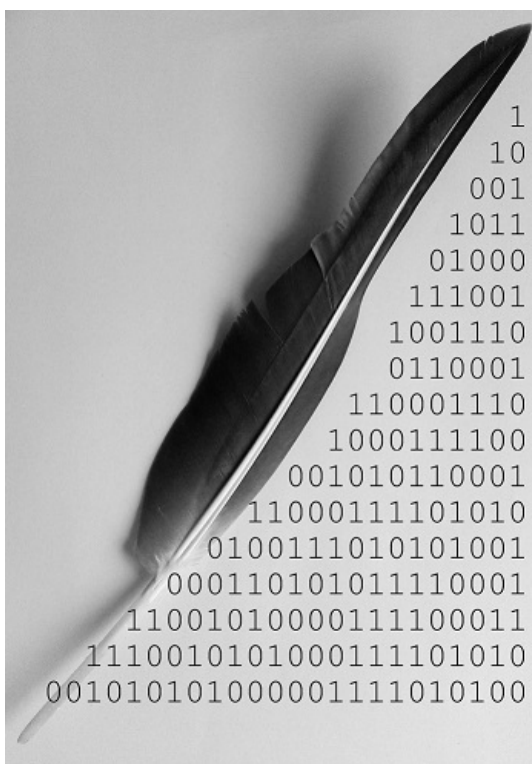
### 3. Auf die Reise gehen

## 3.11. Erkenntnisse

*... nachvollziehbar und fundiert*

Die Datenauswertung ist kein Spaziergang. Quantitative Daten werten Sie mit Statistikern, Controllern oder allein aus, wenn Sie die nötigen Kenntnisse haben. Das Kapitel AUSWERTUNG im Teil III FRAGEBÖGEN stellt einige Grundlagen dazu vor. Die Auswertung von Texten, also qualitativer Daten muss ebenfalls hohen Qualitätsansprüchen genügen und nachvollziehbar unter der Anwendung etablierter Methoden erfolgen. Das Kapitel AUSWERTUNG UND INTERPRETATION im Teil II BEOBACHTUNGEN UND INTERVIEWS soll Ihnen zeigen, dass Sie dazu nicht Soziologie studieren müssen, sondern diese Verfahren mit etwas Übung ressourcenschonend und fundiert durchführen können.

## 4. Berichten



## 4. Berichten

### 4.1. Arten

*Auf die Adressaten zuschneiden.*

Berichte sind Informations- und Wissensspeicher. Sie können Ideengeber sein. Vor allem sollen sie als Basis für Entscheidungen dienen. Dies wird daran deutlich, dass Zusammenfassungen von Berichten, die an die Geschäftsführung eines Unternehmens gehen, auf Englisch „Management Summary“ oder „Executive Summary“ heißen.

Berichte erfolgen auf viele Arten: mündlich, schriftlich, informell, formell, persönlich oder via Medien wie Telefon, Internet, TV oder Radio. Auch Stellungnahmen in Interviews und Podiumsdiskussionen gehören im weiteren Sinn zum Berichten.

Ihr Adressat ist zunächst einmal der Auftraggeber. Zuvor sollten Kollegen Ihren Bericht gegenlesen. Weitere Adressaten sind die Menschen, die Sie befragt und beobachtet und mit denen Sie zusammengearbeitet haben. Weitere Berichte sind an Fachkreise und die Öffentlichkeit gerichtet. Je nach Adressat, Fragestellung, Auftrag und Medium werden Ihre Berichte unterschiedlich ausfallen.

#### **Tipp** Schreiben, schreiben, schreiben

Schreiben ist Übungssache. Schreiben ist ein hervorragendes Instrument der Reflexion. Dokumentieren Sie Ihre Untersuchungen fortlaufend von der ersten Fragestellung über das Design und das Exposé bis hin zur Datenerhebung und Auswertung. Versuchen Sie, Ihre Dokumentationen so zu pflegen, dass Sie sie jederzeit Kollegen oder gar Ihrem Auftraggeber vorlegen können (es sei denn, er soll gewisse Dinge nicht wissen, das kommt vor).

Dies kann Sie darin unterstützen, jederzeit – beispielsweise ganz kurz im Fahrstuhl – von Ihren Untersuchungen zu erzählen und einen kurzen, klaren Bericht abzuliefern.

1998 hatte ich die Ehre und das große Vergnügen an einem Schreibworkshop mit John Smith teilzunehmen. Er war damals Herausgeber des *British Medical Journal*. In seiner lebhaften und einprägsamen Art hat er ein paar Kernsätze formuliert, die für mich zu Leitsätzen im Berichterstatten geworden sind.

- Who is the audience? – Für wen schreibst du?
- If you don't need it cut it out. – Halte dich kurz.
- Always clear and precise. – Klar und genau.
- Don't bore the reader. – Langweile die Leser nicht.

Es gibt hervorragende Bücher über das Schreiben. Meine Favoriten sind Bücher von Natalie Goldberg, Umberto Eco, William Zinsser und Lyn Dupré. Auch im Band I *BERATEN* gibt es weitere Tipps zum Verfassen von Berichten. Den besten Lernerfolg können Sie erzielen, wenn Sie Kommentare, Anregungen und Verbesserungsvorschläge von Kollegen bekommen. Musiker, Schauspieler, Sportler und andere Menschen, zu deren Arbeit „Darbietungen“ im weiteren Sinn gehören, machen dies in regelmäßigen Reflexionen nach einer Präsentation, die sie „postmortems“ oder „debriefings“ nennen.



## 4.2. Entwurf

Sie können solche Skizzen auf Papier oder digital anfertigen. Dies hängt von Ihrem Stil, Ihren Vorlieben und Ihren Möglichkeiten ab. Nutzen Sie ein strukturiertes Vorgehen und ein Muster.

Berichte sollten sich den Fragen stellen, die Sie mittels der im Kapitel AUF DIE REISE GEHEN näher beschriebenen 8+1 W beantworten können: Warum, wozu, wer, was, wie, für wen, wann, wo und woher. Auch Sachbücher sind Berichte. Abbildung 4.1 zeigt ein Mindmap zum Entwurf eines Buches über Lernen und Lehren (2019 veröffentlicht mit dem Titel ANDERE ARBEITEN LASSEN).

## 4. Berichten

### 4.3. Gliederung

*Den Inhalt strukturieren.*

Berichte folgen einem Muster in ihrer Gliederung. Nutzen Sie Berichte als Ideengeber, beispielsweise Projektberichte, Abschlussarbeiten, Publikationen in Fachjournalen, Wochenzeitungen, Tagespresse, Internetauftritte, Blogs und andere Social Media. Folgende Teile gehören in einen Bericht:

- Zusammenfassung (Management-Summary)
- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung mit Anlass, Zielsetzung, Hintergründen
- Fragestellungen und Hypothesen oder Annahmen
- Methodenauswahl und Ablauf der Durchführung
- Ergebnisse
- Interpretation
- Diskussion und Empfehlungen
- Ausblick
- Literatur- und Quellenverzeichnis
- ggf.: Abbildungs- und Akürzungsverzeichnisse
- je nach Umfang und Adressat: Stichwortverzeichnis



### 4.3. Gliederung

Denken Sie an John Smith. Halten Sie Ihren Bericht interessant, zum Beispiel durch aussagekräftige Überschriften. Diese Punkte können Sie außerdem für die Vorbereitung eines Vortrages und als Ergänzung zu den 8+1 W verwenden. In umfangreichen Berichten kommen noch Abkürzungs-, Tabellen-, Abbildungs- und Stichwortverzeichnisse hinzu. Zu wissenschaftlichen Abschlussarbeiten gehört außerdem die Abgabe einer eidesstattlichen Erklärung über das eigenständige Verfassen der Arbeit und der korrekten Angabe und Zitierung der verwendeten Quellen. Auch in Beratungsprojekten zeugt es von guter Qualität, auf Vorarbeiten anderer hinzuweisen. Außerdem müssen Sie in der Methodenauswahl und in Ihren Schlussfolgerungen sowieso erläutern, auf Basis welcher Theorien und Konzepte Sie arbeiten, und sich mit diesen auseinandersetzen.

## 4. Berichten

### 4.4. Diskretion

*Teilnehmer respektieren.*

Im Verlauf Ihrer Analysen haben sich Ihnen Menschen anvertraut, und Sie haben Kenntnis über zum Teil vertrauliche Unternehmensdaten erhalten. In Ihrer Berichterstattung ist die Befolgung ethischer Standards – wie sie der Abschnitt ETHISCHE STANDARDS beschreibt – ebenso wichtig wie bereits bei der Datenerhebung und Dokumentation. In Zitaten dürfen die Interviewten nicht erkennbar sein – es sei denn, diese haben es ausdrücklich gewünscht und schriftlich ihre Erlaubnis erteilt. Beachten Sie bitte auch, dass Sie sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen, Projektteams, Abteilungen oder ganze Organisationen nicht diskriminieren.

Eine neutrale und respektvolle Sprache sollte selbstverständlich sein. Die Frage, wie und wie weit Sie den Anforderungen nach Gender, dem sozialen Geschlecht, folgen, ist nicht immer einfach zu beantworten. Zuviel macht einen Text umständlich und zäh. Das große I wie in BürgerInnen liest sich nicht schön. Ein Wechsel zwischen den Geschlechtern kann zu Missverständnissen führen. Auch „man“ und „es wurde“ sind ungenau und ermüdend. Schreiben Sie, wer was tut.

## 4.5. Akzentuieren

*Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.* (chinesisches Sprichwort)

Besonders in der grafischen Darstellung quantitativer Auswertungen wird deutlich, wie gut Abbildungen geeignet sind, kurz und klar einen Überblick zu einem Sachverhalt zu geben. Auch andere Zusammenhänge lassen sich mit Visualisierungen veranschaulichen. Dazu gehören Skizzen, Mindmaps und Fotos. Viele professionell Vortragende nutzen in ihren Präsentationen Fotos beispielsweise aus der Natur oder von Menschen in bestimmten Situationen. Auch Grafiken ohne jegliche Texte oder mit nur ein paar Stichworten können Inhalte verdeutlichen. Garr Reynolds hat dazu den Begriff *Presentation Zen* geprägt. In *Ignite*-Vorträgen laufen diese Bilder automatisch durch. Sie sprechen dazu wie zu einer Diapräsentation. Ich ziehe es vor, das Tempo selbst zu bestimmen.

**Tip** Death by Bullet Points – „Tod“ durch Aufzählungspunkte ... vermeiden

„Wie viele Folien enthält eine gute Lehrveranstaltung?“  
– „Null.“

„Wie viele Aufzählungszeichen enthält eine gute Präsentation?“ Richtig: Null. Die Folien, die eigentlich Sheets oder Seiten im Zeitalter der digitalen Präsentation heißen müssten, haben drei Aufgaben – und hier nun ein paar Aufzählungszeichen:

- Den abgeschweiften oder, schlimmer noch, eingeschlafenen und wieder aufwachenden Zuhörer darüber zu orientieren, wovon gerade die Rede ist.

#### 4. Berichten

- Gleiches gilt für den Vortragenden, falls er den Faden verliert.
- Den Vortrag so zu strukturieren, dass Sie ganze Teile weglassen können. Dies kann vor allem dann passieren, wenn sich ein Dialog schon während Ihres Vortrages entwickelt.

## 4.6. Schlussfolgerungen

*Auf den Punkt bringen.*

Analysen müssen Schlussfolgerungen enthalten und sollten in Empfehlungen münden. Wozu werden Sie sonst engagiert? Berichte umfassen je nach Stil der Autoren und Umfang der Untersuchung zwei Dutzend bis mehr als hundert Seiten. Sie können nicht davon ausgehen, dass die Adressaten den Bericht vollständig lesen werden. Die Leser wollen jedoch mehr erfahren als die Zusammenfassung hergibt. Sie wenden sich mehr oder weniger direkt den Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu.

Beginnen Sie Ihre Schlussfolgerungen mit einer kurzen Zusammenfassung des Hintergrundes und des Ziels der Untersuchung. In Beratungsprojekten nennen Sie dazu die Teile oder Projekte der Organisation und die Akteursgruppen, auf die sich Ihre Empfehlungen beziehen. Anschließend stellen Sie kurz die Analysemethoden und Ergebnisse vor, ziehen Ihre Schlussfolgerungen und sprechen Ihre Empfehlungen aus.

Dieses Vorgehen wähle ich sowohl in mündlichen Stellungnahmen, in Vorträgen und Präsentationen als auch in schriftlichen Berichten. Gerade in Berichten, seien es Projektberichte, Abschlussarbeiten oder Publikationen, sind noch einige weitere Punkte zu beachten, auf die die folgenden Abschnitte eingehen.

## 4.7. Kontext herstellen

*Wenn ich weiter sehen konnte, so deshalb, weil ich auf den Schultern von Riesen stand. (Isaac Newton, 1643-1727)*

In der Wissenschaft ist es ein Muss, in Beratungs- und Entwicklungsprojekten ist es in meinen Augen mindestens ein Soll: Der Bezug auf und die Auseinandersetzung mit Arbeiten anderer. Die Unterscheidung Muss, Soll, Kann kennen Sie vielleicht aus dem Projektmanagement oder der Produktentwicklung. Niemand beginnt bei Null. Wenn ich – wie im Kapitel WALK AND TALK XXL – ein Organisationsentwicklungsprojekt in Schulen mache, so haben viele andere schon ähnliche Ideen gehabt, auch wenn sie es vielleicht nicht so genannt haben. Außerdem gibt es zahlreiche gute Arbeiten zur Organisationsentwicklung, auf die ich mich beziehen muss und deren Methoden ich nutzen darf. Wenn ich einen Online-Fragebogen entwickle, so haben andere schon ganze Datenbanken mit Literatur und Beispielen angelegt, so wie es Elske Ammenwerth an der UMIT initiiert hat (Ammenwerth/de Keizer 2004; 2023).

Die erste Auseinandersetzung erfolgt bereits in dem Kapitel, in dem Sie Ihre Methodenauswahl begründen. In den Schlussfolgerungen und Empfehlungen reflektieren Sie Ihre Ergebnisse und setzen sie in Bezug zu den Arbeiten, deren Konzepte, Theorien und Methoden Sie angewendet haben. Vielleicht haben Sie neue Ergebnisse, die früheren Untersuchungen widersprechen. Dann werden Sie diesen Widerspruch an dieser Stelle diskutieren, das Für und Wider abwägen und darlegen, warum Ihre Ergebnisse solide sind und Gehör finden müssen.

## 4.8. Kritische Würdigung der eigenen Arbeit

*Was noch zu beantworten wäre.*

In jeder Untersuchung bleiben Fragen offen, und es entstehen neue Fragen. Ihre Arbeit wird gerade dann gut, wenn Sie sich ihrer Unzulänglichkeiten und Lücken bewusst sind und diese in Ihrem Bericht beschreiben. Darauf aufbauend können Sie erläutern, warum die Arbeit diese Schwachstellen aufweist, und wie Sie und die Adressaten damit aus Ihrer Sicht umgehen sollten. Wenn Sie zum Beispiel zum Erfolg eines Organisationsentwicklungsprojekts erst nach einem längeren Zeitraum etwas Fundiertes sagen können, dann kann diese Äußerung vielleicht sogar einen Folgeauftrag oder ein Folgeforschungsprojekt auslösen. Beschreiben Sie auch die Stärken und den Nutzen Ihrer Arbeit. Dies ist nicht ganz einfach, denn Sie dürfen nicht in Eigenlob verfallen. Die Qualität Ihrer Arbeit zu beurteilen obliegt den Lesern.

## 4.9. Empfehlungen

*Im Übrigen bin ich der Meinung, dass Karthago zerstört werden muss.* (zugeschrieben Marcus Porcius Cato Censorius, genannt Cato der Ältere, 234-149 v.C.)

Cato soll seine Schlussfolgerung, die eine Empfehlung war, am Ende jeder Rede ausgesprochen haben, ob sie etwas mit Karthago zu tun hatte oder nicht. Catos Äußerung ist das bekannteste Beispiel dafür, dass wichtige Botschaften am Ende kommen sollten. Marcus Tullius Cicero (106-43 v.C.) hat dies in seinen Reden ebenso hervorragend verstanden. In unserem Zeitalter sind dies dann Synopsis, „Lessons learned“ oder „Wrap up“.

Ihre Expertise ist gefragt. Sie sollen aus Ihrer Untersuchung ableiten, was Ihre Auftraggeber als Nächstes tun können. Ziehen Sie Ihre Schlussfolgerungen wohl abgewogen und formulieren darauf basierend Empfehlungen. Mit Szenarien und Anwendungsfällen können Sie sie untermauern. Empfehlungen können sich auf Strategien, Projektdesigns und Maßnahmen beziehen. Darin sollte auch enthalten sein, welche Aufgabe Sie darin für sich sehen.

In der Beratung und in der Produktentwicklung kann dies zur Anbahnung neuer Aufträge führen. Liefern Sie nicht einfach nur schicke Strategiekonzepte und Maßnahmenkataloge ab, sondern beschreiben Sie, wie Sie den Auftraggeber in der Umsetzung unterstützen können. In der Wissenschaft legen Sie mit Empfehlungen eine Grundlage für weitere Forschungsprojekte. In wissenschaftlichen Berichten heißt dieses Kapitel in der Regel „Ausblick“.



## 4.10. Feedback

### *Von den Adressaten lernen*

Auf der Basis von schriftlichen und mündlichen Berichten können Leser, Zuhörer und Berichterstatter über das Gelesene und Gesagte nachdenken und in einen Dialog treten. Leser und Zuhörer sind eine kostbare Ressource. Sie können Ihnen Rückmeldung – „Feedback“ – geben. Sie stellen Ihnen Fragen und liefern Ideen und Anregungen. Sie sollten mit Ihren Lesern und Zuhörern in einen Dialog treten und nicht gleich eine Diskussion beginnen. Ein Dialog dient dem Kennenlernen des Wissens und der Meinungen der anderen und dem Entwickeln von neuem Wissen. In einem Dialog können Sie Wissen vergemeinschaften.

Eine Diskussion zielt auf das Fällen einer Entscheidung ab. Eine hohe Diskussionskultur zeichnet sich dadurch aus, dass nicht die Lautesten gewinnen, sondern die besten Argumente. Wenn eine Gruppe von Entscheidern, beispielsweise eine Geschäftsführung in ihren Treffen zunächst jeweils in einen Dialog geht und dann in einer Diskussion ihre Entscheidungen trifft, ist dies ein Zeichen für eine hohe Entscheidungskompetenz. Wie Sie Dialoge und Diskussionen führen können, beschreibt Band III WERKZEUGE.

Berichterstattung für und vor Entscheidern ist das Eine. Sie sollten und – in meinen Augen – müssen den Menschen berichten, die Sie befragt und beobachtet haben, den Beforschten. Beide Seiten können daraus einen großen Nutzen ziehen. Die Beforschten können Ihnen sagen, ob sie sich richtig verstanden fühlen. Sie können Fehlendes ergänzen und noch weitere Schlussfolgerungen hinzufügen. Vor allem können Sie gemeinsam neue Ideen entwickeln. Damit befinden Sie sich mitten im Action Research und in der Wertschätzenden Erkundung (Kapitel ELCHE FINDEN).

## 4. Berichten

Je nach Vereinbarung mit Ihrem Auftraggeber berichten Sie außerdem Fachkollegen und Öffentlichkeit. Die Kanäle des Feedbacks müssen zum Medium der Berichterstattung passen. Wenn Ihre Untersuchungen im Rahmen eines Beratungsprojektes stattfinden, ist die Berichterstattung im Rahmen eines Treffens mit den Beforschten hervorragend geeignet. Eine andere Möglichkeit ist, mit einem Ansprechpartner über den schriftlichen Bericht, den es in jedem Fall geben sollte, zu telefonieren oder persönlich zu sprechen. Notieren Sie sich vorher die Punkte, über die Sie sprechen wollen. Sollte die Berichterstattung im Intra- oder Internet erfolgen, können Sie das Feedback über kurze Online-Fragebögen einholen oder eine Kommentarfunktion einrichten.

### 4.11. Berichte versenden

#### *Stille Post.*

Wenn Sie per E-Mail Passwort-geschützte Dokumente versenden, schreiben Sie nicht in diese E-Mail das Passwort. Üblich ist eine sms ohne weitere Erläuterungen. Am besten ist es natürlich, Sie haben das Passwort in einer persönlichen Begegnung verabredet.

Teil II.

# Beobachtungen und Interviews



## 5. Rahmen



## 5. Rahmen

### 5.1. Entdecken, Verstehen und Erklären

*Macht Sinn.* (Kommentar eines Auftraggebers zum Design einer Analyse)

Klassische Ziele einer Beobachtung sind das Kennenlernen von Arbeitsabläufen, Beteiligten, Arbeitsklima und Beziehungen innen und nach außen. Beobachtungen dienen einer Ist-Analyse. Interviews wollen über eine Beschreibung der Ist-Situation hinaus Einschätzungen, Befürchtungen, Hoffnungen und Ideen der Interviewten ermitteln. Interviews kommen in Ist-, Soll- und Anforderungsanalysen zum Einsatz. Beobachtungen und Interviews setze ich auch in Kombination ein. Dies nenne ich „Walk and Talk“ (Spazierengehen und Plaudern). Dieses Instrument verwende ich vor allem in der Analyse von Projekten, Abteilungen, Bereichen oder ganzen Unternehmen. Da diese Kombination einige Besonderheiten vom Durchführenden und in der Durchführung erfordert, gibt es ein eigenes Kapitel WALK AND TALK.

## 5.2. Beobachtung

*... offen, verdeckt, teilnehmend*

Sie sehen jemandem oder einer Gruppe aus unterschiedlichen Gründen zu. Sie wollen eine Fertigkeit erlernen, beispielsweise wie Sie einen Tisch bauen. Sie schauen sich einen Arbeitsprozess an, um ihn verbessern zu können. Sie sind ein oder mehrere Tage in einer Gruppe, um ihre Stimmungen und das Arbeitsklima kennenzulernen. Dies sind nur einige von vielen möglichen Gründen für Beobachtungen. Meist liegt eine Kombination verschiedener Ziele vor. Des Weiteren ist zu unterscheiden, ob Sie Teil des sozialen Geschehens werden, beispielsweise als Praktikant oder Mitarbeiter, und aktiv teilnehmen und somit eine teilnehmende Beobachtung durchführen. Das dritte Unterscheidungsmerkmal ist, ob der oder die Beobachteten davon wissen, dass Sie sie beobachten: Ob es sich um eine offene oder um eine verdeckte Beobachtung handelt.

Wenn Sie sich – aus welchen Gründen auch immer – zu einer verdeckten Beobachtung entscheiden, so ist dies in der Regel dann auch eine teilnehmende Beobachtung. Sie werden Teil des Feldes. Das werden Sie, so Kurt Lewin, auch, wenn die anderen von Ihrer Analyse wissen. Bereiten Sie sich, bis auf die Terminvereinbarung, genauso auf eine verdeckte Beobachtung vor wie auf eine offene. Dazu gehören leitende Frage, Annahmen, Vorverständnis, weitere Fragen, Ablaufskizze, Dokumentationen und Reflexionen sowie die strukturierte Auswertung.

Beobachtungen passen Sie an den Tagesablauf Ihrer Kandidaten an. Im Folgenden ist von offenen Beobachtungen die Rede. Es kann sein, dass Sie zu Beginn eines Arbeitstages oder einer Schicht oder eine halbe Stunde später dort eintreffen. Sie müssen klären, wann Sie beginnen und bei wem und wo Sie sich zu Beginn einfinden sollen. Zum Beispiel bringt eine Abteilungsleiterin Sie zu einem

## 5. Rahmen

Projektteam oder ein Pflegedienstchef auf eine Station. Verabreden Sie, wen Sie im Verlauf begleiten. Dies können eine oder mehrere Personen sein. Halten Sie dies in Ihrem Leitfaden für die Beobachtung fest.

**Tipp** Beobachtungen während einer Hospitation üben

Eine Beobachtung hat eine gewisse Ähnlichkeit mit einer Hospitation. Eine Hospitation soll Ihnen und Ihrem potentiellen zukünftigen Arbeitgeber und seinen Mitarbeitern Gelegenheit geben, einander kennenzulernen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es mittlerweile üblich, dass sowohl die Bewerber als auch das Unternehmen auf dem Prüfstand stehen.

Wenn Sie sich für eine solche Hospitation neben der leitenden Frage „Will ich dort arbeiten?“ noch weitere Fragen überlegen, einen Ablauf mit Zeiten, Orten und Ansprechpartnern zusammenstellen und das Ganze auf eine DIN-A4 Seite schreiben, ist Ihr Beobachtungsleitfaden fertig. Machen Sie Feldnotizen – dazu später mehr – und werten Sie das Ganze aus. So können Sie auch als Freiberufler im Rahmen einer Auftragsanbahnung vorgehen.



## 5.3. Interviews

*Ich frag da mal nach.*

Interview bedeutet frei übersetzt „dazwischen sehen“ durch Erfragen und Hinterfragen. In einem Interview fragen eine oder zwei Personen und eine oder mehrere Personen antworten. Ein Interview hat zum Ziel, etwas über eine Person, einen Sachverhalt oder eine Organisation zu erfahren. Auch Einschätzungen und Gefühle kommen in Interviews mehr oder weniger ausdrücklich zur Sprache.

### **In den Medien**

Interviews werden täglich in den Medien geführt, sei es im Fernsehen, im Radio, im Internet oder in Print-Medien. Diese Interviews zeigen bereits eine große Bandbreite von kurzen Stellungnahmen Einzelner bis hin zu ausführlichen Interviews, die sich über mehrere Minuten bis zu einer Stunde oder über mehrere Zeitungsseiten erstrecken. Bei langen Interviews entwickelt sich fast so etwas wie ein Gespräch. Von einem Gespräch unterscheidet es sich jedoch dadurch, dass stets klar bleibt, wer der Fragende ist und wer antwortet. Dies ist auch dann der Fall, wenn der Fragende keine reinen Fragen stellt, sondern etwas weiter ausholt und Zusammenfassungen oder Feststellungen voranstellt. Interviews haben in Medien das Ziel, die Öffentlichkeit mehr oder weniger neutral zu informieren. Die Interviewer und andere Journalisten äußern Meinungen in Kommentaren und Kolumnen.

### **In Forschung, Entwicklung und Beratung**

Interviews in Beratungs-, Entwicklungs- und Forschungsprojekten dienen der Gewinnung neuer Erkenntnisse. Berater, Marketingmenschen, Software- und Produktentwickler sowie Wissenschaft-

## 5. Rahmen

ler wollen diese neuen Erkenntnisse für Hypothesenbildungen, Erklärungen und Schlussfolgerungen verwenden. Dazu müssen sie Interviews nachvollziehbar und methodisch fundiert durchführen. Interviews unterscheiden sich in ihrer Art und Struktur. Sie sind geschlossen (strukturiert), halb-strukturiert oder offen. Außerdem lassen sich Interviews nach der Anzahl und dem Hintergrund der Teilnehmer unterscheiden.

### **Strukturiert**

Geschlossene oder strukturierte Interviews haben einen zuvor festgelegten Fragenkatalog, den der Interviewer genau in Reihenfolge und Wortlaut befolgt. Diese Interviews entsprechen fast einem mündlichen Fragebogen. „Fast“, weil die Interviewer bei Unklarheiten die Fragen anders formulieren oder erklären. Strukturierte Interviews finden vor allem in der Meinungsforschung Anwendung.

### **Halb-strukturiert**

Halb-strukturierte oder semi-strukturierte Interviews stützen sich auf einen Leitfaden. Dieser enthält thematisch gegliedert eine Reihe von Fragen, die der Interviewer mit dem Interviewten beleuchten will. Der Interviewer ist dafür verantwortlich, dass alle Fragen zur Sprache kommen. Er muss dem Interviewten Freiraum in der Reihenfolge lassen und Gelegenheit geben, auch neue Fragen aufzuwerfen. Außerdem achtet der Interviewer darauf, dass das Interview im Zeitrahmen bleibt. Diese Interviewform verlangt vom Interviewer hohe Moderationskompetenz. Solch ein Interview kann einen größeren Freiraum für neue Ideen schaffen, denn nicht immer kennt der Interviewer alle relevanten Aspekte zu einem Thema. Erst der Interviewte bringt ihn darauf (denken Sie an „Johann und die Praktiker“ im Kapitel WEGE KENNEN). Halb-strukturierte

Interviews werden häufig in Beratungs-, Entwicklungs- und Forschungsprojekten angewendet. In der Medizin heißt diese Form des Interviews Anamnese.

#### **Offen**

Offene Interviews beginnen mit einer Eingangsfrage. Dann spricht der Interviewte, manchmal mehrere Stunden lang. Manche Interviewer stellen eine weitere Frage, wenn der Interviewte längere Zeit schweigt, aber anscheinend noch etwas sagen möchte. Diese Interviewform verlangt von beiden große Geduld und Ausdauer. Zur Anwendung kommt sie in der Geschichts- und Sozialforschung – im angloamerikanischen Raum als oral history (erzählte Geschichte) bezeichnet – und in einigen Formen der Psychotherapie.

#### **Einzelne und Gruppen**

Die Art der Interviews unterscheidet sich auch nach Anzahl und Hintergrund der Befragten. Sie können Einzel- oder Gruppeninterviews durchführen. Im Consulting handelt es sich meist um Experteninterviews. Sie können davon ausgehen, dass die Menschen, die Sie zu einem bestimmten Thema befragen, besondere Kenntnisse dazu besitzen – sonst würden Sie sie nicht interviewen.

Eine Gruppe kann bereits bestehen, beispielsweise als Mitglieder einer Abteilung, oder Sie stellen die Gruppe zusammen. Je nach Fragestellung und Zielsetzung wählen Sie die Beteiligten aus. Sie sollten Gruppeninterviews mit ein bis zwei Moderatoren als leitfadengestützte Interviews durchführen. Jeanine Coreil hat 1995 in einem Übersichtsartikel die vier Formen Fokusgruppe, natürliche Gruppe, Gemeinde und Konsensuspanel dargestellt. Im Folgenden beschreibe ich sie nach den Kriterien Ziel, Beteiligte und Moderation und nenne jeweils ein Beispiel.

## 5. Rahmen

### *Fokusgruppe (engl.: focus group)*

- Ziel ist eine möglichst repräsentative Erhebung zu einem Thema mit größtmöglicher Bandbreite.
- Die Beteiligten sind typische Nutzer, Verbraucher oder andere Stakeholder, zum Beispiel die Bevölkerungsgruppe „alleinerziehende Männer“. Sie sind Experten für das zu untersuchende Thema.
- Die Moderatoren stellen wenige Fragen – zum Beispiel nur zwei – und begleiten dann das Gespräch der Fokusgruppe.

Die Beteiligten der 2003 von Ammenwerth und Kollegen in einem Krankenhaus durchgeführten Gruppeninterviews stammen aus den Bereichen Pflege und Management. Die Interviews untersuchten die Erwartungen und Erfahrungen der Fokusgruppe Pflegende mit einer Dokumentationssoftware.

### *Natürliche Gruppe (engl.: natural group)*

- Ziel ist eine Exploration (das Kennenlernen) oder eine Evaluation (die Überprüfung) eines Themas.
- Die Beteiligten kennen sich und bilden eine Gruppe, beispielsweise Familie, Schulklasse, Abteilung oder Projektteam.
- Die Moderatoren fragen nahe an Thema und Leitfaden. Da die Gruppenmitglieder sich kennen, sollten die Moderatoren hier besonders auf den Umgang der Gruppenmitglieder miteinander achten, der von alten Konflikten oder Vorlieben geprägt sein kann.

Die Exploration der Situation der Lehrkräfte im Kapitel WALK AND TALK XXL und die Evaluation der Präsentation von Krankenhausdaten im Beispiel IM LABOR zeigen, wie Interviews mit natürlichen Gruppen ablaufen können.

*Gemeinde-Interview (engl.: community interview)*

- Ziel ist die Exploration oder Evaluation zu einem Thema.
- Die Beteiligten stammen aus einer Gemeinde. Diese kann ein Dorf, ein Stadtteil, eine Straße oder ein virtuelle „community“ (engl.: Gemeinde) im Internet sein.
- Die Moderatoren fragen eng umrissen zum Thema und nahe am Leitfaden.

Sie können zum Beispiel Einwohner zu ihren Bedürfnissen bezüglich eines oder zur Zufriedenheit mit einem Gemeindezentrum befragen.

*Konsensuspanel (engl.: consensus panel)*

Der Begriff consensus panel stammt aus der englischsprachigen Fachliteratur, zum Beispiel bei Jeannine Coreil (1995). Im deutschsprachigen Raum gibt es fest etablierte Arbeitsgruppen, die sich als Konsensuspanel bezeichnen und zum Beispiel Leitlinien in der Gesundheitsversorgung entwickeln. Ich meine mit Konsensuspanel die englische Auslegung.

- Ziel ist die Erarbeitung einer Einigung und das Herbeiführen einer Entscheidung.
- Die Beteiligten sind Entscheidungsbefugte. Es kann sich um Stakeholder und/oder um Experten handeln.
- Die Moderatoren fragen eng umrissen zum Thema und nahe am Leitfaden.

## 5. Rahmen

Konsensuspanels sind sehr gut geeignet für den Abschluss von Strategieworkshops, wie sie zum Beispiel im Band I BERATEN beschrieben sind. Außerdem können Konsensuspanels die Abschlussveranstaltung der Delphi-Technik bilden. Die Delphi-Technik hat das Ziel, Expertenwissen zu bündeln. Das Kapitel EXPERTENSCHÄTZUNGEN geht ausführlich darauf ein.

Beobachtungen erfordern die gleiche Sorgfalt und die gleiche Art der Vorbereitung wie Interviews. Durchführung und Auswertung sowie Berichterstattung zeigen viele Überschneidungen. Darum behandeln die folgenden Abschnitte sowohl Beobachtungen als auch Interviews. Abweichungen sind kenntlich gemacht.

## 6. Vorbereitung



## 6. Vorbereitung

### 6.1. Setting eingrenzen

*Sagen Sie mal, wo geht es denn hier zur Geschäftsführung?*

Nach der Formulierung der leitenden Frage und dem Entschluss, eine qualitative Untersuchung durchzuführen, müssen Sie herausfinden, wann Sie wen beobachten oder interviewen sollten. Sie identifizieren das Beobachtungssetting und Ihre Interview-Partner. Für die Identifikation ist der im Kapitel AUF DIE REISE GEHEN vorgestellte interne Ansprechpartner hilfreich. Führen Sie wieder eine Organisationsanalyse mit Stakeholderanalyse durch. Dieses Mal fragen Sie sich, wann Sie wen beobachten oder interviewen wollen.

In dieser Organisationsanalyse ergänzen Sie in Gesprächen mit dem internen Ansprechpartner die Organigramme um weitere Informationen, wie der Berufsausbildung von Mitgliedern des Managements und Experten, ihrer formalen und informellen Aufgaben, der Dauer ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen und Informationen zu ihrer bisherigen Karriere soweit dies bekannt und von Belang ist. Als Analysierende müssen Sie in der Lage sein, Fakten von Gefühlen zu unterscheiden und entsprechend einzuordnen.

Geschäfts- und Controllingberichte sowie Internet-Auftritte, Publikationen und Informationen Dritter können und sollten Sie nutzen, um die Geschäftsbereiche und Arbeitsabläufe zu identifizieren, die Sie genauer untersuchen wollen – falls dies nicht schon in der Auftragsklärung eng umschrieben wurde.

Denken Sie daran, Ihr Vorverständnis zu formulieren, damit Ihnen Ihr Wissen, Ihre Erfahrungen und Ihre positiven und negativen (Vor-)Urteile bewusst sind. Im Abschnitt VORVERSTÄNDNIS ist beschrieben, wie Sie dies durchführen können.



## 6.1. Setting eingrenzen

Wenn Sie als Externe im Haus unterwegs sind, begleitet der interne Ansprechpartner Sie vor allem zu den ersten Terminen und stellt Sie vor, auch wenn viele Sie vielleicht schon beim offiziellen Projektstart, dem Kick-off gesehen haben. Bei einem Walk and Talk sollte der interne Ansprechpartner sogar möglichst die ganze Zeit dabei sein. Denken Sie daran, frühzeitig den Personal-, beziehungsweise Betriebsrat in das Projekt einzubeziehen, wie dies Abschnitt DURCHFÜHRUNG im Kapitel AUF DIE REISE GEHEN schildert.

## 6. Vorbereitung

### 6.2. Terminvereinbarung

*Gut, nächsten Mittwoch um 11 bei Ihnen.*

Teilnehmer zu gewinnen ist die erste größere Hürde in der Analyse. Wenn Sie innerhalb Ihres eigenen Unternehmens eine Analyse durchführen, werden Sie in der Regel alle Terminvereinbarungen selbst treffen. Wenn Sie als Externe kommen, sollte der interne Ansprechpartner Beobachtungen, Gruppeninterviews und Walk and Talk organisieren. Einzelinterviews können und sollten Sie selbst organisieren. Wenn Sie bereits im Haus bekannt sind, sollte dies einfach sein. Wenn Sie dort noch niemand kennt, müssen Sie sich auf Ihre Fähigkeiten verlassen, mit Unbekannten einen Kontakt herzustellen.

#### **Der erste Kontakt**

Gerade der erste Kontakt – sei es am Telefon, per E-Mail oder persönlich – entscheidet darüber, ob die Kandidaten einer Beobachtung oder einem Interview gegenüber aufgeschlossen sind oder nicht. Im ersten Kontakt müssen Sie die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit legen. Vertrauen ist die harte Währung in Ihren Analysen. Darum rufe ich die Menschen lieber an, als ihnen eine E-Mail zu schreiben. Das ist allerdings abhängig von Ihren persönlichen Neigungen und Vorlieben. Über folgende Punkte sollten Sie beim ersten Kontakt sprechen:

- Hintergrund des Vorhabens
- Kurze Vorstellung Ihrer Person
- Vertraulichkeit
- Ort
- Ablauf

- Dauer
- Nutzen für den oder die Kandidaten

Geben Sie den Kandidaten die Möglichkeit, sich ihre Teilnahme zu überlegen. Die Kandidaten müssen nicht sofort zusagen. Sie können sich mit anderen darüber beraten, wenn sie dies möchten, und sie können Fragen an Sie stellen. Vereinbaren Sie mit den Kandidaten einen Zeitpunkt, wann Sie sich wieder bei ihnen melden werden, beispielsweise zwei Tage später um die gleiche Uhrzeit. Sie melden sich, nicht die Kandidaten, denn Sie möchten etwas von ihnen.

### **Gefahren und Nutzen für die Teilnehmer**

„Was ist, wenn mein Boss erfährt, was ich da sage?“ Und: „Was soll mir das bringen?“ Diese Fragen stellen die Kandidaten ausdrücklich oder zwischen den Zeilen. Dies ist verständlich, da sie (a) nicht wissen, wie Sie mit den Daten umgehen werden, und da sie (b) Ihnen Zeit schenken und vielleicht sogar an diesem oder einem anderem Tag länger arbeiten müssen. Für die Daten ist die Antwort einfach: ich sage den Kandidaten, dass ich zur Verschwiegenheit verpflichtet bin. Ob die Kandidaten Ihnen vertrauen, ist von Ihrer Authentizität abhängig.

Die Schweigepflicht gilt ebenso für die externe(!) Schreibkraft und (falls beteiligt) weitere an der Analyse mitwirkende Kollegen. Auch dies sage ich den Kandidaten. Notizen und Aufzeichnungen sind nur diesem Personenkreis zugänglich. Der Auftraggeber, zum Beispiel der „Boss“, erhält Berichte, in denen nicht mehr kenntlich ist, welche Person was getan oder gesagt hat.

Die Beobachteten und Interviewten haben bei mir jederzeit die Möglichkeit „auszusteigen“ und die Beobachtung oder das Interview oder einfach nur die Aufzeichnung zu unterbrechen oder

## 6. Vorbereitung

zu beenden. Außerdem erhalten die Interviewten von mir stets das vollständige Transkript. Dies ist der schriftlich dokumentierte Wortlaut des Interviews.

Der mögliche Nutzen der Teilnahme ist vom Vorhaben abhängig. Bei Beobachtungen geht es beispielsweise darum, dass ich als interne Controllerin, die neu im Haus ist, die Abteilungen und ihre Belange rasch kennenlernen möchte, damit ich meine Routine- und Sonderberichte auf ihre Bedürfnisse besser zuschneiden kann. Oder es werden Arbeitsabläufe im Rahmen der Einführung einer neuen Software verändert. Dazu müssen die derzeitigen Abläufe erst einmal bekannt sein.

Die Menschen, die ich beobachten oder interviewen darf, erhalten von mir jeweils auch den vollständigen Bericht. Wichtig ist, dies vorher mit dem Auftraggeber abzustimmen. In Beratungs- und Produktentwicklungsaufträgen oder in der Auftragsforschung für Unternehmen ist dies nicht immer einfach.

Um solide Daten zu erhalten und diese nachvollziehbar auswerten zu können, ist eine Aufnahme von Interviews und ihre Verschriftlichung, ihre Transkription sinnvoll. Hierzu benötigen Sie die ausdrückliche Zustimmung des oder der Interviewten. Dieses Thema sollten Sie bereits in der Terminvereinbarung ansprechen, da Sie frühzeitig mit den Kandidaten über ihre Bedenken sprechen sollten.

**Tipp** Den Kandidaten Audioaufzeichnungen plausibel machen

Bedenkzeit in der Terminvereinbarung ist vor allem für das Thema Vertraulichkeit wichtig. Ich erläutere den Kandidaten bereits in der Phase der Terminvereinbarung, wie ich dokumentieren werde. Bei Beobachtungen mache ich Notizen. Interviews zeichne

## 6.2. Terminvereinbarung

ich mit einem Aufnahmegerät auf, es sei denn, ein Kandidat lehnt dies ab. Die Interviewten können eine Audioaufzeichnung jederzeit ablehnen, unterbrechen oder abbrechen.

Für eine Audioaufzeichnung spricht, dass ich mich auf die Interviewten und das Interview konzentrieren kann. Ich bin nicht in der Lage, alle Informationen zu erfassen, die ich im Verlauf von mehr oder weniger einer Stunde erhalte. Sind Sie es? Ich bin jedoch fähig, die Verschriftlichung, den transkribierten Text zu analysieren. Die Interviewten erhalten den transkribierten Text.

## 6. Vorbereitung

### 6.3. Leitfaden

#### *Die Route kennen*

Ein Leitfaden für eine Beobachtung oder ein Interview beschreibt, was und wen Sie beobachten, beziehungsweise wen Sie interviewen wollen, den Ort, die vorgesehene Dauer und den Ablauf. Im Leitfaden sind außerdem die leitende Frage und weitere Fragen zu definierten Themenkomplexen enthalten.

#### **Tip** Bitte nicht umblättern

Während einer Beobachtung oder eines Interviews sollten die Kandidaten möglichst entspannt ihrer Arbeit nachgehen, beziehungsweise am Interview teilnehmen. Darum sollten Sie als Beobachter und als Interviewer Aufmerksamkeit und Ruhe ausstrahlen. Ruhige und wenige Gesten sind hilfreich. Ein Leitfaden, den Sie in Ihren Beobachtungen zu Rate ziehen können oder beim Interview vor sich auf dem Tisch liegen haben, unterstützt dies. Er sollte eine DIN-A4 Seite umfassen. Mit ein wenig Übung werden Sie Ihren Leitfaden sowieso im Kopf haben und nur wenige Male hineinschauen.

Semi-strukturierte Interviews sollten einen Spannungsbogen mit Anfang, Mitte und Schluss enthalten. Vier Phasen bieten sich an, da Interviews in der Regel nicht nur die derzeitige Situation, sondern auch Ideen zu zukünftigen Entwicklungen untersuchen sollen. In jeder Phase untersuchen Sie mehrere Aspekte. Die Phasen bestehen aus (I) der Einleitung, (II) je einer Exploration der gegenwärtigen Situation und (III) der zukünftigen Situation sowie (IV) dem Abschluss. Die Aspekte der Phasen (I), (III) und (IV) lassen sich unabhängig von Branche und Thema beschreiben:

Phase I – Einleitung

- Begrüßung
- Klärung: Genehmigung zur Aufnahme
- Interviewte (beruflicher Hintergrund, Aufgaben, Arbeit)
- Organisation (Visionen, Ziele, Strukturen, Aktivitäten)
- Begriffsklärungen

Phase II – Exploration gegenwärtige Situation: Abhängig vom Gebiet und Thema, beispielsweise

- IT-Projekte
- Organisationsentwicklung
- Arbeit und Gesundheit

Phase III – Exploration zukünftige Situation

- Erwartungen und Wünsche
- Wünsche zu Maßnahmen und Werkzeugen (z.B. IT)
- Weitere Ideen

Phase IV – Abschluss

- Zusammenfassung durch den Interviewer
- Feedback zur Vollständigkeit durch den/die Interviewten
- Nutzen für den/die Interviewten
- Dank und Abschied

## 6. Vorbereitung

Für die Themen „Organisationsentwicklung“ und „Arbeit und Gesundheit“ ist im Kapitel WALK AND TALK XXL ein Interviewleitfaden enthalten. Die Untersuchung der Gegenwart in Phase II kann in IT-Projekten aus Fragen zu folgenden Punkten bestehen:

- Relevanz: Bedeutung des Themas für den Interviewten und die Organisation
- Vorhandene IT- und andere Werkzeuge
- Arbeitskontext: Nutzung der Werkzeuge
- Vorbedingungen, Einschränkungen, Probleme

Überlegen Sie sich, welche Aspekte Sie in Ihren Beobachtungen und Interviews untersuchen wollen und formulieren Sie hierzu vollständige Fragen. Sie werden diese so nicht unbedingt stellen, da Sie sie nicht ablesen sollten, jedoch gibt Ihnen die Formulierung einen Eindruck dazu, ob Ihre Frage „klingt“ und Sinn macht. Kollegen und neutralen Experten fällt in der Regel ein Feedback zu diesen Fragen leichter als zu einfachen Stichworten.

**Randnotiz** „Kann ich Ihren Fragenkatalog vorher haben?“

Diese Frage taucht während der Vorbereitung und insbesondere im Rahmen der Terminvereinbarung hin und wieder auf. Ich sende den Kandidaten den Leitfaden meist nicht vorher. Damit möchte ich eine gewisse Spontaneität bei uns allen erreichen. Vielleicht fallen mir in der Zeit bis zum Termin noch Aspekte ein, die ich gerne zur Sprache bringen möchte und ich möchte keine auswendig gelernten Stellungnahmen hören.



## 6.4. Beispiel

*Wertschätzende Erkundung ausprobieren ... Das Interview*

Blog vom 19.02.2016 <https://www.christa-wessel.de/2016/02/19/wertsch%C3%A4tzende-erkundung-ausprobieren/>

Zuhörer in Vorträgen, Teilnehmer an Open Spaces auf Konferenzen, Studierende in Seminaren und Klienten in meinen Beratungsprojekten probieren Appreciative Inquiry aus. Das Interview ist das Kernstück der Wertschätzenden Erkundung und Sie können es nach einer kurzen Einführung unmittelbar anwenden.

Eine Einführung in die Wertschätzende Erkundung bietet das Kapitel PHILOSOPHIEN im Band I BERATEN. Dort finden Sie mehr zum Zyklus mit den 1+4 D und den fünf Prinzipien, mit denen die Wertschätzende Erkundung arbeitet.

Zu zweit können Sie anhand eines Beispieltitels einander gegenseitig interviewen. Fünfzehn Minuten und dann wechseln Sie die Rollen Interviewer/Interviewter. Üblicherweise dauern Interviews in der Wertschätzenden Erkundung ein bis zwei Stunden. Im Blog vom 21.10.2015 und im Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019) können Sie lesen, was Studierende über ihre Hochschule herausgefunden haben.

### **Haltung**

Offenheit, Neugier und Empathie. Im Dialog entwickeln beide – Kind und Erzähler – Energie, Hoffnung und Ideen. Der Film Honig im Kopf ist ein Beispiel dafür (Schweiger, Gmehling). Um diese Haltung – „Opa, erzähl mir ...“ – geht es auch im Interview.

## 6. Vorbereitung

### Leitfaden

#### Einleitung

Der Interviewer erzählt, was Wertschätzende Erkundung ist, warum wir es in dieser Organisation (Firma, Hochschule, Unternehmen, Behörde, ...) machen und wie das Interview und das Danach verlaufen soll.

#### Teil I – Die besten Erfahrungen

Bitte erzählen Sie Geschichten mit herausragenden positiven Erfahrungen, egal wie lange sie her sind.

- Der Anfang: Warum und wie sind Sie in unsere Firma gekommen? Was hat Ihnen gerade am Anfang besonders gefallen?
- Im Verlauf: Was waren Ihre besten Erfahrungen in unserer Firma? Wann konnten Sie richtig gut arbeiten? Warum war das so? Wer war noch beteiligt?
- Bitte ganz unbescheiden: Was schätzen Sie an sich selbst? An Ihrer Arbeit? An unserer Firma?
- Unsere Schätze: Was sind die herausragenden Eigenschaften, die unsere Firma ausmachen? Eigenschaften, ohne die sie aufhören würde zu existieren?

#### Teil II – Was sein könnte

Stellen Sie sich vor, Sie schreiben einen Artikel für den Wirtschaftsteil einer renommierten Tageszeitung. Sie sind im Jahr 2025. Titel des Artikels: „Es geschehen noch Wunder: Wie das Unternehmen X seine Zukunft sicherte.“

- Sie konzentrieren sich dabei auf ein Thema, das sich im Verlauf von Teil I entwickelt hat.

- Erzählen Sie diese Geschichte: Wie sieht unserer Firma aus? Was passiert in unserer Firma? Was hat sich geändert?

Teil III – Wie wir es erreichen können

Es gibt keine Einschränkungen in Zeit, Geld, Engagement und gutem Willen in und um unsere Firma herum.

- Was würden Sie in unserer Firma ändern, damit sie so wird, wie Sie sie beschrieben haben? Erzählen Sie von drei Dingen.

Abschluss

Der Interviewer bedankt sich, schildert kurz, welche Geschichte und welche Aussagen ihn besonders berührt haben und warum. Und er fragt, ob der Interviewte sich vorstellen kann, selbst zwei oder mehr Interviews in der Firma durchzuführen.

### **Dokumentation und Verdichtung**

Die Interviewer dokumentieren jedes Interview (a) auf einem vorbereiteten Formblatt und (b) durch kurze Texte der Geschichten und Sprüche, die sie am meisten berührt haben. Ein Kernteam oder – im Rahmen eines Summit, einer Großgruppenveranstaltung, mehrere Teams – stellen einander diese Geschichten vor und wählen wiederum herausragende aus und filtern Kernaussagen heraus. Diese Geschichten können auch in Form von Berichten einem größeren Kreis zugänglich gemacht werden. Dieses Verdichten ist der Übergang zur nächsten Phase: Dream – Wie könnte es sein. Dream findet in der Regel in Gruppen- oder gar Großgruppenveranstaltungen statt.

Das Schneeballprinzip ermöglicht in kurzer Zeit die Einbeziehung sehr vieler Mitarbeiter in den Erkundungs- und Veränderungsprozess. Damit folgt Wertschätzende Erkundung dem Ansatz des

## 6. Vorbereitung

Action Research. Schneeball bedeutet, dass zwei bis drei Personen mit Erfahrung in der Wertschätzenden Erkundung jeweils zwei bis drei Personen im Unternehmen interviewen. Am Ende der Interviews bitten sie diese, wiederum zwei bis drei Personen zu interviewen und so weiter.

Wie auch schon im Kapitel PHILOSOPHIEN im Band I BERATEN beschrieben: Wertschätzende Erkundung ist nicht das rosarote Träumen. Es ergänzt das Lösen von Herausforderungen und Problemen. Seine Stärke ist, dass jeder Mensch, Mitarbeiter oder Führungskraft, es leicht und unmittelbar selbst anwenden kann. Und es macht Spaß.

## 6.5. Ausrüstung

*Anwesend waren der Interview-Partner, ein Aufzeichnungsgerät, der Leitfaden, Notizblock, Stifte und eine Uhr. (aus dem Entwurf einer Diplomarbeit)*

Der Interviewer war auch da. Er war ein Informatiker, der sich in die Welt der Interviews begab. Die Uhr hatte er erwähnt, weil es für ihn etwas Besonderes war. Er hatte keine Uhr, wozu auch? Im Telefon und in allen Computern sind Uhren. Ihm wurde allerdings klar, dass es für alle Beteiligten nicht schön ist, wenn er sein Telefon aus der Tasche zieht, um zu sehen, ob er gut in der Zeit liegt.

Spätestens am Vortag einer Beobachtung oder eines Interviews muss das Material funktionstüchtig zusammengestellt sein. Folgendes ist zum Interviewtermin erforderlich:

- Aufnahmegerät
- Leitfaden
- Armbanduhr mit deutlicher Zahlenanzeige oder Zifferblatt
- Notizblock
- Stifte
- Mobiltelefon stumm

Nun kann sie also losgehen, die Exploration im Feld.



## 7. Datenerhebung



## 7. Datenerhebung

### 7.1. Umgebung

*Der Forschende geht ins Feld und wird Teil davon.*

Dieser Forschungsgrundsatz stammt aus der Feldforschung, die beispielsweise in der Soziologie, der Anthropologie, der Ethnographie (Völkerkunde) und auch in der Ökonomie zur Anwendung kommt. Mit Feld ist nicht ein Acker gemeint, sondern die Gruppe von Menschen, das soziale Gebilde, das die Forscher untersuchen. Forscher werden, wenn sie ins Feld gehen, immer Teil des Feldes, und sie verändern und beeinflussen das Feld. Einige Beobachtungen können unter Laborbedingungen erfolgen. Dies geschieht vor allem in den Naturwissenschaften, in der Psychologie, zum Teil in der Soziologie sowie in der Markt- und Produktforschung.

Drei Fragestellungen sprechen dafür, dass Sie zum Kunden und Klienten „ins Feld“ gehen – es gibt sicher noch mehr:

- Sie wollen etwas über ein Unternehmen und die Menschen, die dort arbeiten, erfahren.
- Sie wollen wissen, was eine Software im Alltag leisten müsste, oder was sie bereits kann.
- Sie wollen sehen, was Menschen bei ihrer Arbeit krank und was sie gesund macht.

Interviews sollten Sie ebenfalls in der Arbeitsumgebung der Kandidaten durchführen, da diesen dadurch Wege und somit Zeitaufwand erspart bleiben. Wichtig ist dabei, dass es sich um einen Ort handelt, an dem Sie nicht gestört werden. Für Gruppeninterviews bieten sich Besprechungsräume an. Bei Einzel-Interviews ist es dringend angeraten, den Kandidaten darauf hinzuweisen, dass Unterbrechungen während des Interviews, wie Anrufe oder Besuche von Vorgesetzten, Kollegen oder Sekretären, nicht erwünscht



## *7.1. Umgebung*

sind. Dies ist auch im Sinne der Interviewten. Sie kommen umso besser in einen Gedanken- und Formulierungsfluss. Lassen Sie den Kandidaten entscheiden, ob er das Interview in seinem Büro oder in einem Besprechungsraum machen möchte.

## 7. Datenerhebung

### 7.2. Begrüßung

*Ich Winnetou, du Old Shatterhand.* (nach Karl May, 1842-1912)

Wenn Sie gut in einem Unternehmen integriert sind und es zur Kultur und zum Humor dort passt, wird vielleicht irgendwann die Begrüßung „mein Bruder“ daraus. Old Shatterhand wurde so begrüßt, nachdem er das Vertrauen Winnetous und der Apachen gewonnen hatte.

Um Vertrauen geht es auch bei Beobachtungen und Interviews. Sie möchten etwas über die Menschen herausfinden und von ihnen lernen. Auch Sie selbst stehen unter Beobachtung. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, dies kennen Sie aus der Kommunikationstheorie und Gruppendynamik, sind die ersten Minuten entscheidend. Ihre nonverbale und verbale Kommunikation bleibt jedoch im gesamten Verlauf auf dem Prüfstand. Paul Watzlawick (Wir können nicht nicht kommunizieren) und Friedrich Schulz von Thun (Vier Seiten der Kommunikation) haben dazu interessante Bücher geschrieben, um nur zwei der großen Zahl von Autoren zu nennen (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969; Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2009). Im Band II MENSCHEN finden Sie mehr darüber.

Während einer offenen Beobachtung gilt: Stellen Sie sich jeder Person vor, die Sie treffen. Lieber einer zu viel als einer zu wenig. Sie können sich auch durch andere vorstellen lassen, zum Beispiel durch Ihren internen Ansprechpartner. Offen bedeutet, dass Ihre Beobachtung offen kommuniziert wird. Die Beobachteten wissen, warum Sie da sind.

Die Begrüßungsphase im Interview dient sowohl der Entspannung als auch der Fokussierung der Beteiligten. Bei Einzelinterviews ist der Interviewte der Gastgeber. Bei Gruppeninterviews sind Sie

oder der interne Ansprechpartner oder – wie im Kapitel WALK AND TALK XXL – der Personalrat der Gastgeber.

Sie erzählen noch einmal von den Punkten, die Sie bereits im Rahmen der Terminvereinbarung besprochen haben. Sie stellen sich kurz vor, erläutern den Hintergrund des Vorhabens, erwähnen die geplante Dauer und schildern den Ablauf. Schließlich weisen Sie noch einmal auf die Vertraulichkeit dieses Interviews hin und erläutern, wie Sie diese wahren werden.

Damit kommen Sie zur ersten Klippe. Nun geht es darum, die Erlaubnis der Kandidaten zur Aufzeichnung einzuholen. Ich habe bereits bei der Terminvereinbarung dieses Thema angesprochen, damit sich die Kandidaten darauf einstimmen können. Sie sollten die Kandidaten erneut darauf hinweisen, dass sie die Aufzeichnung jederzeit unterbrechen oder beenden können. Meiner Erfahrung nach lehnen nur wenige Menschen eine Aufzeichnung ab. Mir ist dies seit 1999 erst einmal passiert. Unterbrechungen ereignen sich hin und wieder.

**Tipp** Die Zustimmung zur Aufzeichnung dokumentieren

Sie sollten in Ihrem eigenen Interesse die Zustimmung der Interviewten zur Tonaufzeichnung dokumentieren. Sie können es mit einer schriftlichen Genehmigung machen, die die Kandidaten unterzeichnen. Dies tue ich bis auf seltene Ausnahmen nicht, weil damit in meinen Augen vermehrt Hemmungen auftreten. Die Kandidaten könnten sich fragen: „Wie, vertraut sie mir nicht? Ich vertraue ihr doch auch.“ Ich erläutere im Gespräch, dass ich die Erlaubnis zur Aufzeichnung noch einmal mündlich zu Beginn der

## *7. Datenerhebung*

Aufzeichnung beschreiben werde, und dass die Interviewten bitte mit „Ja“ auf meine Frage antworten sollen, ob ich aufzeichnen darf.

Wenn die Zustimmung oder Ablehnung zur Aufzeichnung erfolgt ist, beginnt das eigentliche Interview.

## 7.3. Hauptphase Beobachtung

*Auf Erkundungsgang.*

Sie lassen sich auf den Alltag der Beobachteten ein und schließen sich einer oder im Verlauf mehreren Personen an. Bitte jeweils nur einer gleichzeitig. Sie können Fragen stellen und sollten kurz auf Fragen zu Ihrer Person und zum Projekt antworten, sich in einer reinen Beobachtung aber nicht auf längere Gespräche einlassen. Notizen können und sollten Sie im Verlauf machen, jedoch so, dass die Beobachteten dies nicht als zudringlich oder als Überwachung empfinden. Wichtig sind die Feldnotizen nach dem Abschluss eines Tages. Mehr dazu am Ende dieses Kapitels.

## 7.4. Hauptphase Interview

### *Fragen und zuhören.*

Semi-strukturierte Interviews nutzen einen Leitfaden, der die leitende Frage, eine kurze Beschreibung des Settings und Fragen zu ungefähr vier Themenblöcken enthält. Das Interview folgt nicht starr dem Leitfaden, vielmehr erfordert diese Art des Interviews eine gute Moderationskompetenz des Interviewers. Seine Aufgabe ist es, den Interviewten zum Sprechen zu bringen. Dieser soll dabei nicht nur Fakten nennen, sondern auch Einschätzungen, Befürchtungen, Hoffnungen und Wünsche äußern und Ideen für künftige Strategien, Maßnahmen, Produkte oder Projekte entwickeln. Dazu muss der Interviewte von der gerade gestellten Frage abschweifen können.

Der Interviewer muss ihn zurück zum Thema bringen und gleichzeitig offen für neue Aspekte sein, mit denen er nicht gerechnet hat. Zu diesen muss er neue, noch nicht definierte Fragen unmittelbar entwickeln und stellen können. Dabei muss der Interviewer die Zeit im Auge behalten. Interviews mit einer Person dauern in der Regel zwischen dreißig und neunzig Minuten, einschließlich Begrüßung und Abschied. Kommen Sie rechtzeitig zum Punkt.

Doch zunächst beginnt das Interview mit einer Aufwärmphase. Menschen erzählen meist ganz gerne von sich und vom Unternehmen, in dem sie arbeiten. Also bietet sich ein Einstieg hierüber an. In meinen Interviews wähle ich für die folgenden Phasen einfach die Überschriften „Exploration der gegenwärtigen Situation“ und „Exploration der zukünftigen Situation“ und fülle sie je nach Gebiet. Im Interview selbst springen die Interviewten bald zwischen Phase (I) „Das Unternehmen und ich“ und den Phasen (II) „Ist“ und (III) „Zukunft“ hin und her.

#### 7.4. *Hauptphase Interview*

Während des gesamten Interviews muss der Interviewer neutral bleiben. Er darf keine Meinungen äußern und sollte auf Fragen kurz und mit Fakten antworten. Auf Fragen nach Einschätzungen können Sie zum Beispiel antworten, dass dies den Interviewten beeinflussen und damit der Qualität des Interviews schaden könnte.

## 7. Datenerhebung

### 7.5. Abschied

*Das Beste kommt zum Schluss.* (Deutscher Titel des Spielfilms „The bucket list“ von Rob Reiner, USA 2007)

In Interviews, in denen ein Gerät läuft, fassen Sie noch während der Aufzeichnung das bisher Gesagte zusammen. Damit geben Sie den Interviewten Gelegenheit, noch etwas zu ergänzen oder richtig zu stellen. Anschließend sagen Sie noch einmal, wie die nächsten Schritte aussehen – Verschriftlichung, Anonymisierung, Textanalyse und Bericht – und weisen darauf hin, dass die Interviewten die vollständige Verschriftlichung persönlich und vertraulich erhalten werden. Sie schließen die Aufzeichnung mit einem Dank. In Interviews, in denen kein Gerät läuft, erfolgt der Abschluss auf die gleiche Art.

In der Abschiedsphase kommen die Menschen ins Plaudern, und zwar, wenn das Aufzeichnungsgerät ausgeschaltet ist und Sie Ihren Notizblock eingepackt haben. Seien Sie hellwach. Notieren Sie später.



## 7.6. Feldnotizen

*Seit Tagen weht es frisch aus Richtungen zwischen Südwest und Nordwest.* (aus einem Logbuch von Bernard Moitessier, 1925-1994)

Soziologen sprechen von „Feld“, wenn sie von Gruppen und Menschen und ihrer natürlichen Umgebung sprechen. Zu Feldnotizen zählen Notizen, die Sie während einer Beobachtung oder eines Interviews und unmittelbar danach machen.

### **Tipp** Hochkonzentriert und ungestört

Und wenn Sie sich in einen Sanitärraum zurückziehen müssen: Richten Sie es ein, dass Sie gleich nach einer Beobachtung oder einem Interview ungestört aufschreiben können, was passiert ist, was gesagt wurde und was nicht gesagt wurde. Dazu gehören vor allem die Aussagen der Phasen, in denen kein Aufzeichnungsgerät lief. Außerdem sollten Sie den tatsächlichen Ablauf, Aussagen, die Ihnen besonders wichtig erscheinen, neue Erkenntnisse und Ihre Vermutungen, Gefühle und Stimmungen unzensuriert aufschreiben. Schreiben Sie ohne nachzudenken. Analyse und Bewertung folgen später, denn auch die Feldnotizen sind Texte, die Sie in Ihrer Analyse verwenden.

Ich empfehle, zeitnah eine Transkription als Verschriftlichung am Computer durchzuführen, damit Sie (a) Ihre Schrift noch entziffern und (b) Ihre Feldnotizen noch ergänzen können. Dies ist erlaubt und erwünscht. Aus den Gründen (a) und (b) können Sie diese Verschriftlichung im Gegensatz zur Aufzeichnung keinem Dritten, beispielsweise einer Schreibkraft überlassen.

## *7. Datenerhebung*

Die Verschriftlichung der Feldnotizen leitet über zum Thema des folgenden Kapitels, der Dokumentation.

## 8. Dokumentation



## 8. Dokumentation

### 8.1. Transkription

*Computerlogbuch der Enterprise, Captain Picard, Sternzeit 41153, 7. Unser Ziel ist der Planet Deneb IV ...* (Raumschiff Enterprise, US-Amerikanische Fernseh- und Filmreihe seit 1966)

In der ersten Verschriftlichung von Notizen und Audioaufzeichnungen am Computer, der Transkription, werden Namen so übernommen, wie geschrieben oder gesagt und verstanden. Die Anonymisierung erfolgt im zweiten Schritt. Die Transkription Ihrer Feldnotizen sollten Sie selbst zeitnah durchführen. Qualifizierte externe Schreibkräfte sollten die Audioaufzeichnungen transkribieren. Qualifiziert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass diese Menschen Übung in der Verschriftlichung von Gesprächsaufnahmen haben und mit Gebiet und Thema vertraut sein sollten. So kann es hilfreich sein, wie im Kapitel WALK AND TALK XXL eine medizinische Schreibkraft für Aufnahmen zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ hinzuziehen.

#### **Tipp** Externe Schreibkräfte

Die Schreibkräfte sollten eher extern, also nicht aus dem Unternehmen sein, das Sie untersuchen. Wenn Sie als Externer aus einem Beratungsunternehmen oder einem Forschungsinstitut kommen, können Sie auf die Schreibkräfte dort zurückgreifen. Wenn Sie als Freiberufler unterwegs sind, können Sie für diese Aufgabe ebenfalls Freiberufler engagieren. Denken Sie daran, dies bei der Auftragsklärung im Projektbudget zu berücksichtigen.

Den Kandidaten für die Interviews fällt die Zustimmung zur Transkription in der Regel leichter, wenn sie wissen, dass kein Mitarbeiter des Unternehmens die

## 8.1. Transkription

Texte zu sehen bekommt. Wenn Sie als interner Berater, Controller oder Fachgebietsvertreter Interviews durchführen, empfehle ich, eine externe Schreibkraft hinzuzuziehen.

In der ersten Verschriftlichung sollten Sie genau den gehörten Wortlaut transkribieren und für unverständliche Worte jeweils einen Schrägstrich setzen. Lassen Sie nichts weg und fügen Sie nichts hinzu, vor allem keine Bewertungen. Den oder die Interviewer kürzen Sie mit F für Frage ab, die Interviewten mit I.

Wenn es sich um ein Gruppeninterview handelt, ist in der Regel der Aufwand viel zu hoch, die Personen, die jeweils gesprochen haben, zuzuordnen und spätestens mit dem zweiten Durchlauf, der Anonymisierung, ist dies auch überflüssig. Das Argument, dass Aussagen doch einzelnen Personen und damit beispielsweise Berufsgruppen, Altersgruppen und anderen Merkmalen zugeordnet werden sollten, ist meiner Meinung nach nicht haltbar. Zum einen gehen solche Informationen aus dem Text hervor. Die Interviewten sprechen darüber, wenn ein solcher Aspekt für sie wichtig ist – beispielsweise über das Alter und die Belastung durch große Schulklassen. Zum anderen sind für die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen demographischen und anderen Merkmalen und Aussagen der Befragten quantitative Methoden besser geeignet. Mehr dazu im Teil III FRAGEBÖGEN.

Jeder Beitrag der Teilnehmenden erhält jeweils einen Absatz. Wenn jemand lange spricht, werden diese Absätze ebenfalls lang. Setzen Sie bitte nicht selbst zusätzliche Absätze. Das wäre eine erste Interpretation.

Für das Layout empfiehlt sich eine serifenlose Schrift und ein eininhalbfacher Zeilenabstand, damit der Text sowohl am Bildschirm als auch auf Papier bequem lesbar ist. Serifen sind „Füßchen“ an den Enden der Buchstabenlinien. Eine Schrift mit Serifen

## 8. Dokumentation

ist zum Beispiel Times New Roman, während die Schrift Arial keine Serifen hat.

Die Zeilen sollten Sie in Fünfer-Abständen von Beginn bis Ende des Interviews durchnummerieren, nicht pro Seite, denn dies wird schnell verwirrend. Die Seitenränder sollten breit genug für Randnotizen sein, ungefähr drei bis vier Zentimeter.

Geben Sie den Dateien der Interviews, Beobachtungstage und den dazu gehörenden Feldnotizen eindeutige Namen zum Beispiel mit Datum und einem Projektkürzel – nicht nur Interview 1 bis n.

Da ich in der Textanalyse sowohl mit Papier als auch am Bildschirm arbeite, verwende ich Fußzeilen, die den Dateinamen und die Seitenangabe enthalten. Stellen Sie sich vor, in einen Stapel von fünf auf je zwanzig Seiten ausgedruckten Interviews fährt ein Windstoß oder er rutscht von einem Tisch.

Mit der Verarbeitung der Künstlichen Intelligenz (KI), englisch: Artificial Intelligence (AI) nun auch im Alltag vieler Menschen gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer neuen Art, zum Beispiel „externe“ Schreibkräfte. Bevor ich Ms Write vorstelle, eine Anmerkung zur

*KI / AI*

Blog vom 22 September 2023 <https://www.christa-wessel.de/2023/09/22/lernen-und-lehren-ein-neuer-kollege/>

1955 hat John McCarthy [McCarthy et al 1955] den Begriff Künstliche Intelligenz, KI (artificial intelligence, AI) geprägt (Buch SOZIOINFORMATIK 2021/2023). In der Forschung, Entwicklung und Anwendung Künstlicher Intelligenz geht es um die Automatisierung intelligenten Verhaltens, insbesondere um Entscheidungen. Ein wichtiger Baustein darin ist das Maschinelle Lernen (machine

learning): Generierung von Wissen aus Erfahrung mittels Algorithmen, die ein statistisches Modell auf- und ausbauen, und Nutzung dieses „Wissens“ für Entscheidungsfindungen. Zum Beispiel: Alarm ja/nein; Abschalten oder die Leistung einer Maschine steigern. Anwendung in Computer Vision, der Verarbeitung von Bildern, Suchmaschinen, wissensbasierten Systemen und vielen anderen Gebieten, zum Beispiel auch im Lernen & Lehren (Gimpel et al. 2023). Außerdem sind da noch die symbolische Logik (symbolic logic) mit wenn/dann (if/then). Dazu gehören ChatBots. Und es gibt Knowledge Graphs. Sie verbinden und erläutern. Ein Beispiel sind Info-Boxen in Web-Browsern. Der Quick-Start-Guide der Unesco (2023) ist eine gute Einführung.

### Die neue Ms Write

*Oeins Das Interview ... oder: die Kunst der Transkription*

Blog vom 22 Oktober 2023 <https://www.christa-wessel.de/2023/10/22/oeins-das-interview/>

Heute mache ich in einem Blogbeitrag etwas, was Blogger vermeiden sollten: Zwei Themen in einem Beitrag.

Thema 1: Interview im Lokalsender Oldenburg 1, kurz Oeins „wir reden natürlich auch ein bisschen über Ihre Arbeit“

Thema 2: Wie AI lästige Schreibarbeiten übernimmt.

Lassen Sie uns mit der Transkription beginnen.

#### *Transkription und AI*

Mein erster Gedanke war: ich muss den vierten Elch neu schreiben. Autoren neigen zu extremen Ausdrucksweisen, wenn sie auf etwas Neues treffen. Ich muss für die zweite Auflage das Buch Entdecken nicht neu schreiben, sondern nur den Abschnitt 8.1 Transkription überarbeiten. Wow, welche Erleichterung. Und das

## 8. Dokumentation

Instrument dazu gibt es gratis! Mensch nehme eine Audio-Datei, hinterlege sie auf dropbox [dropbox 2023] und klicke rechts oben „Transkript“ an. Ich war gespannt, welche Qualität das Transkript haben würde. Im Beispiel mit diesem Interview lautet mein Urteil: hervorragend. Doch prüfen Sie selbst und vergleichen diese beiden Dateien:

20231018\_ooins\_cw\_interview\_transkript\_roh.pdf [1]

20231018\_ooins\_cw\_interview\_transkript.pdf [2]

Ich nenne im Folgenden die Akteurin Ms Write. Sie sehen, ich folge der Gewohnheit vieler Menschen, die sich mit Computern & Co beschäftigen. Sie personalisieren ein Programm, ein System, einen Rechner oder einen Server und gehen mit ihm oder ihr in „Kontakt und Austausch“. Die Server unserer Forschungsgruppe an der RWTH Aachen hießen Alf und Paula (mehr über diese Gruppe zum Beispiel im Buch SOZIOINFORMATIK). Zurück zur Künstlichen Intelligenz - oder wie ich sie nenne: Ms Artificial Intelligence.

*Welche Schritte musste ich tun?*

- Zeilenumbrüche anpassen: Manchmal hatte Ms Write nicht verstanden, dass ein Sprecherwechsel erfolgt war. Es fehlte also ein Absatz. An einigen Stellen setzte sie einen Absatz, der nicht passte.
- Rechtsschreibfehler & Satzzeichenfehler: jeweils fast keine! Ich habe nicht gezählt. Es waren jeweils weniger als zehn, schätze ich. Es galt dann nur noch, meinen Namen und die Abkürzung des Vereins, um den es auch ging, korrekt zu schreiben.
- Einfügen der Akteure zu Beginn der Absätze, also „Ooins“ für den Interviewer und „CW“ für die Interviewte. In anonymisierten Interviews sind dies „F“ und „I“. Mehr dazu im schon erwähnten Buch Entdecken.



## 8.1. Transkription

- Einfügen eines einleitenden Absatzes, der erläutert, welches Interview dies ist, und dass der Text editiert ist.
- Einfügen einer Fußzeile.

Die Editierungszeit für ein Interview von 08:42 Minuten und drei Seiten Text (1493 Wörter) betrug 30 Minuten. So schnell kann keine Schreibkraft ein Interview dieser Länge transkribieren und die Interviewerin oder der Interviewte den Text prüfen und editieren. Thank's, Ms Write. Ms Write lässt sogar „eh“, „Ähm“ und andere Lückenfüller und doppelte Worte weg.

Wichtig ist, zu beachten, dass Ms Write so gut arbeiten konnte, weil die Aufnahmequalität sehr hoch ist. Sie können in das Studio von Oeins schauen. Auf der Website und natürlich, wenn Sie einfach mal vorbeigehen. Es ist gleich hinter der Kulturetage – oder davor, wenn Sie von der Hunte kommen:

<https://oeins.de/>

Damit komme ich zum Interview selbst.

[...]

Links zu den PDF

1. [https://www.christa-wessel.de/app/download/12076762721/20231018\\_oeins\\_cw\\_interview\\_transkript\\_roh.pdf?t=1697986636](https://www.christa-wessel.de/app/download/12076762721/20231018_oeins_cw_interview_transkript_roh.pdf?t=1697986636)
2. [https://www.christa-wessel.de/app/download/12076763121/20231018\\_oeins\\_cw\\_interview\\_transkript.pdf?t=1697986636](https://www.christa-wessel.de/app/download/12076763121/20231018_oeins_cw_interview_transkript.pdf?t=1697986636)

## 8.2. Aufwand und Nutzen

*Was soll das Ganze?*

Alles aufzeichnen und verschriftlichen? Wie soll ich das schaffen? Wer soll das bezahlen? Solche Einwände und eine zu hoch gewählte Anzahl von Interviews führen in vielen Untersuchungen dazu, dass die Interviews gar nicht aufgezeichnet werden und die Analysierenden die Feldnotizen unzureichend untersuchen. Oder Interviews werden aufgezeichnet, aber nicht verschriftlicht. (Im vorhergehenden Abschnitt TRANSKRIPTION habe ich in der 2. Auflage von 2023 hinzugefügt, wie dies mittels KI, Künstlicher Intelligenz, kostengünstig erfolgen kann.) Statt der Transkription hören die Analysierenden die Aufnahme ab und picken Aussagen heraus. Dies mögen Menschen tun, die sehr geübt in der Analyse sind. Genau diese tun es aber in der Regel nicht. Warum nicht?

Beim reinen Hören werden Ihnen Kreuzbeziehungen und Lücken entgehen. Gerade Kreuzbeziehungen sind in der Analyse aufschlussreich. Mehr dazu im Kapitel AUSWERTUNG UND INTERPRETATION. Auch ist es aufwändiger, einen Text hörend zu untersuchen: Zuhören dauert länger als Lesen und Sie müssen die gewählten Aussagen aufschreiben. Nicht zuletzt entgeht Ihnen damit ein wichtiges Werkzeug, um Zugang zu Ihren Kandidaten zu bekommen. Sie können ihnen nicht den vollständig verschriftlichen Text zusagen, mit dem diese sich ganz anders beschäftigen können als mit einer Aufzeichnung. Wie kommen Sie aus diesem Dilemma?

Die Anzahl der erforderlichen Interviews wird von Unerfahrenen meist viel zu hoch eingeschätzt oder in Projekten hoch angesetzt, um die Auftraggeber zu beeindrucken oder zu beruhigen. Beraten Sie sich in Ihren Reflexionen mit Kollegen und neutralen Experten über eine angemessene Anzahl der Interviews und nehmen

## 8.2. Aufwand und Nutzen

Sie sich immer wieder die Zeit, Ihrem Auftraggeber und anderen Stakeholdern zu erläutern, warum weniger mehr ist.

Aufwand und Nutzen lassen sich in Geldwerten kalkulieren, denn Zeit ist Geld. Eine gute Schreibkraft braucht ungefähr vier Stunden für die Transkription eines neunzigminütigen Interviews. (KI – siehe oben – ist schneller.) Als Interviewer das Transkript zu lesen und Textstellen zu identifizieren dauert mindestens zwei Stunden. Wenn ein Interviewer dieses neunzigminütige Interview anhört und Zitate herausschreibt, dauert dies ebenfalls mindestens zwei Stunden. Dann haben Sie aber immer noch nicht das vollständige Transkript, und Sie müssen wieder in das Interview hinein hören, wenn es Nachfragen und Zweifel gibt. Die gibt es immer. Darüber hinaus verfügen Sie nicht über das wirkungsvolle Argument, den Kandidaten den vollständigen Text des Gesagten überlassen zu können.

### 8.3. Anonymisierung

*Am Gruppeninterview nahmen zwei Frauen und vier Männer teil. Sie arbeiten seit zehn bis fünfundzwanzig Jahren in der Softwareentwicklung.*

Mit der Anonymisierung folgen Sie dem Grundsatz, die Privatsphäre Ihrer Interviewpartner zu wahren, und damit gleichzeitig dem Grundsatz des Datenschutzes.

Sie sollten die Anonymisierung nicht der Schreibkraft überlassen, sondern selbst durchführen. In diesem Arbeitsschritt können Sie zwei Schritte in einem Durchlauf erledigen. Sie können unverständliche Worte noch einmal nachhören und ergänzen, falls Sie sie doch verstehen können, und Sie anonymisieren Namen von Personen, Orten, Unternehmen und anderen Organisationen. Sie können sie zum Beispiel mit einem Schrägstrich ersetzen. Da zumeist in einem Interview Namen immer wieder auftauchen, ist die Funktion „suchen und ersetzen“ hierfür nützlich.

Manche Interviewpartner sind durch bestimmte Merkmale wie ihre Aufgaben oder die Art ihrer Sprache leicht identifizierbar. Achten Sie bei der Auswahl von Zitaten darauf, solche Textstellen nicht zu verwenden.

## 9. Auswertung und Interpretation



## 9. Auswertung und Interpretation

### 9.1. Subjektivität und Triangulation

*Kombiniere, mein lieber Watson.* (Sherlock Holmes von Sir Arthur Ignatius Conan Doyle, 1859-1930)

Qualitative Forschung heißt auf Englisch subjective research. Subjektivität ist eine Stärke, wenn sie bewusst eingesetzt wird und auf fundierten Methoden basiert. Mit Ihrer Subjektivität beurteilen Sie Texte, verstehen Sie Zusammenhänge, finden Neues und ziehen daraus Schlussfolgerungen. Eine Triangulation öffnet einen Überblick über die Aussagen und Handlungen verschiedener Menschen, Gruppen und sozialer Systeme. Triangulieren bedeutet, dass unterschiedliche Datenquellen und mehrere Methoden zur Anwendung kommen, oft Untersucher mit unterschiedlichem Hintergrund beteiligt sind und mehrere Theorien, Annahmen und Hypothesen einfließen. Das Kapitel WEGE KENNEN im Teil I geht ausführlich auf die Triangulation ein.

Mit den Texten der Beobachtungen, Interviews und Feldnotizen steht Ihnen umfangreiches Material für eine Synopsis, eine Zusammenschau zur Verfügung, auf deren Basis Sie Schlüsse ziehen und Empfehlungen aussprechen können.

## 9.2. **Texte, Texte, Texte**

*Input, so viel Input!*

(Der Roboter Nummer 5 in „Nummer 5 lebt!“, Badham 1986)

Verwenden Sie alles, was Ihnen an Datenmaterial zur Verfügung steht. Durch eine gute Planung und Ihr strukturiertes Vorgehen haben Sie zuvor dafür gesorgt, dass das Material Sie nicht überflutet.

Folgendes Material entsteht im Rahmen von Beobachtungen und Interviews:

- Beobachtungs- und Interview-Leitfaden
- Vorverständnis
- Transkribierte Feldnotizen zu Beobachtungen und Interviews
- Transkripte der Interviews

### 9.3. Beispiel

#### *Lehren lernen*

Ein einstündiges Interview ergibt ungefähr zwanzig bis fünfundzwanzig DIN-A4 Seiten mit dem im Abschnitt **TRANSKRIPTION** beschriebenen Layout. Zunächst möchte ich Ihnen hier ein kleines Forschungsprojekt mit seinem Setting und dem Interview-Leitfaden vorstellen. Der nächste Abschnitt **TEXTANALYSE** nutzt Beispiele aus den Interviews dieser Studie.

In der Studie „Blended Learning aus der Perspektive von Lehrbeauftragten“ fragten wir, wie Hochschulen Lehrende im Blended Learning unterstützen können (Wefel & Wolff 2012). Diese Studie ausgelöst hatten meine eigenen Erfahrungen als externe Lehrbeauftragte. Nachdem ich in Aachen und anderswo als Interne den Komfort einer großen Universität mit entsprechender Infrastruktur und Unterstützung als Lernende, Lehrende und Forschende erlebt hatte, fand ich es ermüdend, wegen jeder Kleinigkeit nachfragen zu müssen. Dazu gehörten Verwaltungsfragen, vor allem Personalangelegenheiten, ebenso wie Zugänge zur lokalen und virtuellen Lehr- und Lerninfrastruktur. Damit sind Bibliotheken, Beamer, Kopierer, Moderationskoffer und – vor allem – die e-Learning-Plattform der Hochschule gemeint.

#### **e-Learning und Blended Learning**

Blended Learning ist charakterisiert durch die Anwendung verschiedener („blend“) Lern- und Lehrmethoden. Derzeit wird hierunter in der Regel die Kombination von Präsenzlernen, Eigenstudium und Verwendung einer elektronischen Lernplattform (e-Learning) durch Lernende und Lehrende verstanden. Durch seine Methodenvielfalt stärkt Blended Learning das ganzheitliche und nachhaltige Lernen.



Auf e-Learning-Plattformen können Lernende und Lehrende Dateien hinterlegen, in Foren diskutieren, chatten, Wikis schreiben, ihre Veranstaltungen organisieren und evaluieren, Bibliotheken nutzen und mit der Verwaltung der Hochschule interagieren.

Akteure (Stakeholder) auf e-Learning-Plattformen sind Studierende, fest angestellte Lehrende, externe Lehrbeauftragte, Hochschulverwaltung inklusive Hochschulleitung und Studiengangsleiter sowie IT-Administratoren.

#### **Leitfaden**

Um in unserer Studie der leitenden Frage nachzugehen, „wie Hochschulen Lehrende im Blended Learning unterstützen können“, führten wir leitfadengestützte Interviews mit drei Lehrbeauftragten. Der Interview-Leitfaden enthielt Fragen zu folgenden Themen:

- Kenntnisse und Erfahrungen der Lehrenden
- Angewendete Konzepte, Techniken und Methoden der Lehrenden
- Lehr- und Lernkonzept
- Lern- und Lehrmaterialien
- Leistungsnachweise
- e-Learning
- Blended Learning
- Evaluation der Lehre
- Aufwand der Lehrenden
- Bestehende Unterstützung durch die Hochschule

## 9. Auswertung und Interpretation

- Ideen zur Einführung und Durchführung von „guter Lehre und gutem Lernen“
- Einführung und Unterstützung der Lehrenden durch die Hochschule
- Sicherung der Lehrqualität durch Hochschule, Lehrende und Studierende

Aus den Ergebnissen dieser Interviews und einer ausführlichen Literaturarbeit entwickelten wir zweierlei: Einen Leitfaden für die Lehrenden in unserem Fachbereich an dieser Hochschule („Informationen für Dozenten zu Lehrressourcen für Blended Learning“) und Empfehlungen, was Hochschule, Lehrende und Studierende für hochwertiges Lernen und Lehren tun können. Diese stellten wir auf einer Konferenz zum Blended Learning vor; und wir veröffentlichten einen Artikel. Außerdem führte ich während eines definierten Zeitraumes meiner Lehre an dieser Hochschule eine teilnehmende Beobachtung durch. Das Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019) geht ausführlich auf diese Studie und die darauf folgende teilnehmende Beobachtung ein.

## 9.4. Textanalyse

*Was will uns der Künstler damit sagen?*

Die Textanalyse erfolgt in drei Schritten: Verdichtung, Analyse und Reflexion. Nachdem Sie aussagekräftige Textstellen mittels Kategorien und Codes identifiziert haben, verdichten Sie diese durch eigene prägnante Aussagen. Diese Ankerbeispiele analysieren Sie und denken darüber nach, welche Antworten – oder neue Fragen – sich daraus für Ihre Untersuchung ergeben.

Zur Auswertung von Interviews und Feldnotizen mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse zum Beispiel nach Mayring definieren Sie zunächst Kategorien (Indikatoren) und Codes. *Kategorien* können zum Beispiel den Themenkomplexen des Interviewleitfadens entsprechen. *Codes* können Sie aus den Fragen des Interviewleitfadens entwickeln. Die Analyse der Codes erfolgt mit Hilfe einer Matrix für alle geführten Interviews. Zitate dienen als Beispiele für die Codes. Tabelle 9.1 zeigt den Ausschnitt einer solchen Matrix aus der Beispielstudie zur Kategorie „Ideen zur Einführung und Durchführung von guter Lehre und gutem Lernen“. Die in der Matrix genannten Zitate [Z 36] und [Z 41] finden Sie im folgenden Abschnitt INTERPRETATION.

Die Analyse von Texten erfolgt induktiv und deduktiv. Induktiv heißt „aus dem Text heraus“. Dies bedeutet, dass Sie beim Lesen des Textes Kategorien und Codes entwickeln. Deduktiv bedeutet „in den Text hinein“. Hierzu legen Sie vor dem Lesen des Textes Kategorien und Codes fest, zum Beispiel aus dem Interviewleitfaden. Sie arbeiten die Texte durch und markieren – mit unterschiedlichen Farben oder anderen Kennzeichen – die Textstellen, die einen bestimmten Code behandeln. Die den Codes zugeordneten Textabschnitte heißen Ankerbeispiele. Ein Anker dient dazu, einem Schiff Halt zu geben. In der qualitativen Textanalyse sind

## 9. Auswertung und Interpretation

Tabelle 9.1.: Matrix zur Interview-Auswertung (Auszug)

<b>Kriterium (Indikator)</b>	<b>“Ankerbeispiel” (Zitat)</b>		
		<b>Interview 1</b>	<b>Zeile</b>
Dauer (Min)	33		
Demographie	M, 40 – 49 J.		
...			
Ideen			
...			
Eigener Beitrag der Lehrenden	Authentizität, fachlich fit, Selbstbewusstsein, Engagement	749; 814	749; 814 [Z36]
Wünsche an die Studierenden	Respekt, entwickelt sich aus Engagement etc. der Lehren- den (s.o.)	510; 514	514 [Z41]

Ankerbeispiele Textstellen, in denen es um die Ausprägung eines Codes geht. Sie verankern Ihre Erkenntnisse an Textstellen.

Kreuzbeziehungen liegen in den Textstellen vor, in denen der Interviewte zu zwei Codes etwas gesagt hat. Dies kann Hinweise auf gemeinsame Probleme oder Lösungsvorschläge aufdecken. In der Beispielstudie trifft dies auf die Codes „Eigener Beitrag der Lehrenden“ und „Wünsche an die Studierenden“ zu: Der Respekt der Studierenden entwickelt sich nach Aussage dieses Interviewten aus dem Engagement der Lehrenden.

#### 9.4. Textanalyse

Textstellen, die Sie nicht markiert haben, sollten Sie daraufhin untersuchen, ob der Interviewte hier etwas anspricht, das Sie so bisher noch nicht bedacht haben. Mit anderen Worten, ob Sie hier neue Erkenntnisse gewinnen können.

Diese Analysen wiederholen Sie mehrfach. Dadurch gewinnt die Auswertung an Schärfe und Klarheit. Schließlich sollten Sie alle Texte noch einmal gemeinsam betrachten, um Ähnlichkeiten und Unterschiede zu identifizieren. Setzen Sie jedoch nicht die Häufigkeit eines angesprochenen Aspekts mit seiner Bedeutung gleich. Es kann sehr wohl sein, dass wichtige Punkte nur ein oder zweimal angesprochen werden. Hier ist Ihre Reflexionsfähigkeit gefordert.

Die Ergebnisse der Auswertung stellen Sie zusammenfassend dar, wobei Sie unterschiedliche Positionen und Schwerpunkte der Interviewten berücksichtigen müssen. Dazu nutzen Sie die in der Tabelle zusammengetragenen Zitate.

## 9.5. Interpretation

*Mit Zitaten punkten*

Subjektivität ist eine Stärke der qualitativen Methoden, wenn Sie sie nachvollziehbar einsetzen. Machen Sie kenntlich, worauf basierend Sie Ihre Schlussfolgerungen ziehen. Unterstreichen Sie sie durch Ausschnitte aus der Beobachtungsdokumentation und durch Zitate aus den Interviews.

In der Beispielstudie fanden wir drei Akteursgruppen mit mehreren Handlungsmöglichkeiten: Lehrende, Studierende und Hochschule. Lehrende sollten sich auf fünf Feldern engagieren: Fachliche Expertise und soziale Kompetenz, didaktische Weiterbildung, aktive Beteiligung am interkollegialen Austausch und die Einforderung von, Einarbeitung in und Nutzung von eLearning für ihre Lehre. Im von uns veröffentlichten Artikel gab es dazu zwei Zitate, die auch in Tabelle 9.1 genannt sind. Dozenten sagen hier etwas zur Kategorie „Ideen zur Einführung und Durchführung von guter Lehre und gutem Lernen“. Auch für die beiden anderen Akteure – Studierende und Hochschule – gibt es im Artikel von Weßel & Wolff (2012) und im Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019) Zitate.

*Zitat 36: Okay, das erste ist mal, würde ich sagen, er soll sich mal, das, was das unheimlichste Schwerste ist, ist, sich auf die fachliche Ebene derer zu bringen, die er unterrichten will. Dass nämlich viele viele Dinge nicht selbstverständlich sind, weil sie es auch nicht sein können. Dinge, die einem so selbstverständlich sind, dass man sich überlegt manchmal, kann ich auch noch präsentieren oder bin ich hier nicht einfach dann unter Niveau. Und deswegen denke ich, wäre es sehr*

## 9.5. Interpretation

*wichtig, den Stoff in möglichst kleine Einheiten einzuteilen und diese Einheiten wirklich wie Bausteine aufzubauen. Gut, das wäre das erste, was ich sagen würde. Das zweite ist, das ist für viele Menschen ein Problem, ich denke auch für viele, die gerne lehren möchten, plötzlich vor der Meute zu stehen. [...] es kommt auf die erste Sekunde drauf an und dass man da rüberbringt, dass man sein Fach beherrscht. Dann beim dritten Punkt wollte ich sagen, es ist Grundvoraussetzung für die Lehrer, im Grunde eine Sympathie für die Studierenden zu haben und die Studierenden im Grunde als lernende Kollegen zu sehen.*

*Zitat 41: Dass die Leute merken, man bemüht sich um sie, man nimmt das ernst, aber man will auch von ihnen ernst genommen werden.*

Bei der Verwendung des Interviewmaterials für Zitate in Analysen und Berichten müssen Sie dafür sorgen, dass keine Rückschlüsse auf die Interviewten und auf im Interview genannte Personen möglich sind, es sei denn, diese Personen haben es ausdrücklich anders gewünscht. Achten Sie darauf, dass einzelne Personen oder Organisationen nicht diskriminiert werden. Außerdem können Sie mit fiktiven Personen, Situationen und Geschichten arbeiten.

## 9.6. Verdeutlichen

*Und: Wann kommst du mit deinem ersten Mammut?* (fiktives Mitarbeitergespräch eines urzeitlichen Stammesführers mit einem jungen Krieger)

Menschen erinnern sich, lernen und bilden ihre Identitäten durch Geschichten. Die mündliche Überlieferung ist die erste Art der Aufzeichnung und sie gilt immer noch. Eine Erläuterung mittels eines Beispiels ist eingängiger als lange theoretische Ausführungen. Wenn Sie echte Geschichten erzählen, laufen Sie Gefahr, die Privatsphäre einer Person oder die Sphäre eines Unternehmens zu stören. Eine Alternative ist die Entwicklung fiktiver und gleichzeitig realistischer Personen, Situationen und Geschichten.

Im Beispiel IM LABOR gibt es szenariobasierte Aufgaben. Im IT-Bereich nutzen Designer und Entwickler sogenannte Persona Models (fiktive, „typische“ Personen), Szenarios (fiktive, „typische“ Situationen) und Anwendungsfälle. In der Organisationsentwicklung gehören diese Techniken zu den Narrativen. Narrative sind Sprüche und Geschichten, die in einem Unternehmen bereits existieren. Außerdem können Sie Narrative bewusst entwickeln und im Veränderungsprozess zur Identitätsbildung und im Lernen einsetzen. Dies hat nichts mit dem Streuen von Gerüchten zu tun. Mehr zu Narrativen finden Sie zum Beispiel bei David Snowden (2005) und bei Elaine Cox und Kollegen (2009) und im Kapitel NARRATIVE, GESCHICHTEN UND MUSTER im Band III WERKZEUGE.



## 9.7. Werkzeuge

*Papier, Stift, Computer und Co*

Textanalysen können computergestützt erfolgen. Dies erleichtert die Dokumentation und Nachvollziehbarkeit durch Dritte. Hierzu stehen verschiedene Programme zur Verfügung. Soziologen an der Universität Amsterdam und ihre Partner an anderen Forschungseinrichtungen haben hierzu auf der Internetplattform SocioSite eine Übersicht zusammengestellt (Benschop 2023). Solche Programme ermöglichen Visualisierungen von Kreuzbeziehungen und Quantifizierungen: Wer hat wie viel zu welchem Code gesagt. Gehen Sie vorsichtig mit solchen Quantifizierungen um. Eine Aussage kann wichtiger sein als fünf andere zusammen.

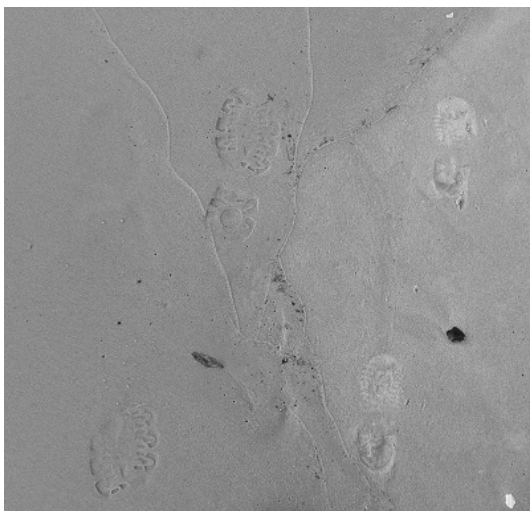
Die Arbeit mit solchen Programmen kann aufwändig sein. Sie müssen das Programm erwerben, denn auch nach dreißig Tagen Testphase sind Sie mit Ihrer Untersuchung vielleicht noch nicht fertig. Sie müssen sich einarbeiten. Sie müssen die Texte einpflegen. Sie müssen alle Stellen im Computer codieren. Ich habe dieses einige Jahre gemacht und würde es für große Forschungsprojekte mit vielen Studierenden und Doktoranden wieder tun. Im Beratungs- und Entwicklungsalltag bin ich mit der Kombination von Papier und – zweckentfremdeten – Tabellenkalkulationsprogrammen schneller. Dabei folge ich den Regeln guter qualitativer Analysen genauso wie mit einem Computerprogramm.

Wieder taucht wie schon bei der Transkription die Frage nach dem Aufwand auf, die ich auch hier mit einem „es lohnt sich“ beantworte. Nur wenn Sie qualitative Daten mit der gleichen Sorgfalt auswerten wie quantitative Daten und solide, nachvollziehbare Methoden anwenden, nehmen Auftraggeber, Beforschte, Wissenschaft und Öffentlichkeit die Analyseergebnisse ernst. Die Beherrschung qualitativer Methoden unterliegt wie alles andere einer

## *9. Auswertung und Interpretation*

Lernkurve. Ich wende diese Methoden seit 1999 an. Mittlerweile benötige ich für eine Analyse von drei Interviews zwei Arbeitstage. Hinzu kommt das Schreiben des Berichts. Dann schlafe ich eine Nacht darüber und schließe das Ganze am Morgen des vierten Tages ab. Insgesamt sind es ungefähr dreißig Stunden.

## 10. Walk and Talk



## 10.1. Beobachtungen und Interviews kombinieren

*Da habe ich doch tatsächlich auf dem Weg zum Interview gesehen ...*

Spaziergehen und miteinander plaudern, das hört sich gut an. Genau das soll es für die Menschen sein, die Sie beobachten und mit denen Sie sprechen. Sie sollen Ihnen in einer möglichst entspannten Atmosphäre von ihrer Arbeit erzählen, Ihnen Einblick in ihr Wissen, ihre Gefühle, Befürchtungen, Erwartungen und Ideen geben.

Ein Walk and Talk ist damit eine Methode der Organisationsanalyse. Sie können ihn zum Beispiel im Rahmen von Unternehmensanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen einsetzen. Walk and Talk findet auch im Rahmen von Begehungen statt. Ingenieure untersuchen zum Beispiel Baustellen und Bauten zur Abnahme, Sicherheitsfachleute und Arbeitsmediziner untersuchen Betriebe hinsichtlich ihrer Sicherheit und Gesundheitsunschädlichkeit. Sie nutzen für ihre Gespräche und Beobachtungen Checklisten und Leitfäden. Das Kapitel WALK AND TALK XXL erzählt, wie Begehungen im Rahmen einer arbeitsmedizinischen Betreuung von Lehrkräften Teil und Instrument einer Organisationsentwicklung in Schulen werden können. Auch aus dem KAPUTTEN DRUCKER, ebenfalls ein Beispiel im Teil IV, entstand ein Walk and Talk.

Typische Fragestellungen im Walk and Talk sind:

- Was sind Kernmerkmale unserer Unternehmenskultur?
- Wie können wir die Mitwirkung und das Commitment unserer Mitarbeiter für die Neuorientierung in unserer Geschäftsstrategie stärken?

## 10.1. Beobachtungen und Interviews kombinieren

- Welche Vorbehalte und Zusprüche gibt es für Projekt X?
- Wie sehen Arbeits- und Kommunikationsabläufe in Abteilung Y aus?
- Welche Werkzeuge benötigt der Bereich Z für Dienstleistung A?

Ein Walk and Talk erstreckt sich über einige Stunden bis zu zwei Tagen. Ein längerer Zeitraum ist für alle Beteiligten zu anstrengend. Der Walk and Talk ist eine Kombination aus Beobachtung, Begehung und Gesprächen, die als leitfadengestützte Interviews geführt werden. Außerdem können noch Fokusgruppeninterviews oder Workshops hinzukommen. Spazieren gehen und Plaudern ist für Sie als Durchführende alles andere als harmlos, sondern ein intensiver Einsatz Ihrer mentalen, psychischen und körperlichen Kräfte. Tabelle 10.1 zeigt die Schritte eines Walk and Talks.

### **Randnotiz** Walk and Talk im Coaching

Als Coach gehe ich gerne mit meinen Klienten spazieren. Frische Luft, Bewegung und eine angenehme Umgebung fördern Denken, Fühlen und Sprechen oder einfach Schweigen. Außerdem können wir uns aussuchen, ob wir nach vorne oder einander anschauen. Sollten wir visualisieren wollen, so genügt ein Notizbuch oder eine Sandfläche. Ein Fotoapparat, beispielsweise im Smartphone, hält auch solch flüchtige Dokumentationen fest.

## 10. Walk and Talk

Tabelle 10.1.: Matrix zur Durchführung eines Walk and Talk

<b>Tag</b>	<b>Schritt</b>
Tag/e X	Vorbereitungen
Tag 1	Treffen mit dem internen Ansprechpartner
	Treffen mit Bereichs-/Abteilungs-/Projekt-Leitung
	„spazieren gehen und plaudern“
	Reflexion mit dem internen Ansprechpartner
	Nachbereitung Tag 1 und Vorbereitung Tag 2
Tag 2	Treffen mit dem internen Ansprechpartner
	„spazieren gehen und plaudern“
	Workshop
	„spazieren gehen und plaudern“
	Abschied von Bereichs-/Abteilungs-/Projekt-Leitung
	Reflexion mit dem internen Ansprechpartner
	Nachbereitung Tag 2
Tag/e Y	Analyse und Bericht
Tag/e Z	Reflexion mit Auftraggeber und Beforschten

## 10.2. Bevor es los „geht“

*Haben wir alles?*

Wie in jeder Untersuchung sollten Sie als Externe einen internen Ansprechpartner im Unternehmen haben. Wie im Kapitel AUF DIE REISE GEHEN beschrieben, unterstützt dieser Sie unter anderem in der Vorbereitung, in der Sie gemeinsam festlegen, wann, wo und mit wem Sie wie lange sprechen wollen.

Sie entwickeln Leitfäden. Ein Leitfaden beschreibt den gesamten Zeitraum des Walk and Talk mit der leitenden Frage und weiteren Fragen sowie den zeitlichen Ablauf. Für besondere Gespräche, beispielsweise mit Führungskräften entwickeln Sie eigene Leitfäden.

Der interne Ansprechpartner organisiert vor Ort den Ablauf. Dazu gehören Verabredungen zu den Gesprächen und Gruppentreffen, wenn beispielsweise ein Workshop mit dazugehören soll.

Für einen Workshop und die Freistellung der Mitarbeiter für diese Stunden müssen Sie sich die Einwilligung des Auftraggebers holen. Dies kann der interne Ansprechpartner übernehmen.

**Tipp** Walk and Talk – das eigene Unternehmen besuchen

Wenn Sie als Angehörige eines Unternehmens, beispielsweise als Assistent der Geschäftsführung, Qualitätsmanager, Controller oder interner Software-Dienstleister einen Walk and Talk durchführen wollen, kann es hilfreich sein, für den Bereich oder die Abteilungen, die Sie untersuchen wollen, einen Ansprechpartner zu finden. Nach der Abstimmung mit den jeweiligen Führungskräften kann dies sehr wohl die Chefse-

## 10. *Walk and Talk*

kretärin oder der Chefsekretär sein. Das Sekretariat ist oftmals das Herz und die Schaltstelle einer Organisation(seinheit).

Die Vorbereitung erstreckt sich über mehrere Tage bis Wochen, je nachdem wie umfangreich Auftrag und Fragestellung sind. In dieser Zeit stimmen Sie sich mit Ihrem internen Ansprechpartner telefonisch und per E-Mail zum Stand der Dinge ab. Wenn alles geklärt ist, und Sie Ihr Material zusammengestellt haben, steigen Sie in den Zug, ins Auto, aufs Fahrrad oder ins Flugzeug. Als Material brauchen Sie den Leitfaden, ein Notizbuch oder einen Block und ein Organigramm, das Sie wie für eine Beobachtung im Rahmen der Vorbereitung mit dem internen Ansprechpartner entwickelt haben. Außerdem sollten Sie dabei haben: einen Fotoapparat, beispielsweise in Ihrem smart phone sowie eine Armbanduhr, mit der Sie im Verlauf diskret überprüfen können, ob Sie im vorgesehenen Zeitrahmen sind (Abschnitt AUSRÜSTUNG im Kapitel VORBEREITUNG).



## 10.3. Gehen und Plaudern

*Lassen Sie uns einen Spaziergang machen.*

Wie bei Beobachtungen passen Sie sich dem Arbeitstag und Rhythmus Ihres Untersuchungsfeldes an. Zunächst werden Sie sich in der Regel bei Ihrem Ansprechpartner einfinden und mit ihm noch einmal den Ablauf abstimmen. Falls Sie beide sich an diesem Tag zum ersten Mal persönlich gegenüberstehen, ist dies eine wichtige Aufwärmphase für den gesamten Verlauf. Dann ziehen Sie beide los: Der interne Ansprechpartner muss mit, wenn Sie als Externe kommen. Er muss Ihnen die Gebäude und Räumlichkeiten zeigen und vor allem muss er Sie den Menschen vorstellen, die Sie treffen wollen. Er ist der Eisbrecher. Er sollte Sie mit den Kandidaten allein lassen, wenn diese dies wünschen. Gut ist, wenn Sie und Ihr Ansprechpartner feine Antennen für solch einen Wunsch haben. Oftmals formulieren die Kandidaten dies zwischen den Zeilen.

### **Tipp** Früher da sein

Gerade wenn ich für einen Walk and Talk zum ersten Mal in einem Unternehmen bin (aber auch sonst), bin ich meist mindestens dreißig Minuten früher dort. Die Zeitreserve ist sinnvoll, weil es auf dem Weg Verzögerungen geben kann. Die meisten Unternehmen haben Publikumsverkehr und oft mehrere Gebäude, so dass ich erst einmal das Gelände erkunden und mich auf einen Kaffee in ein Café, eine Kantine oder Mensa setzen kann. Eine Parkbank ist in warmen Jahreszeiten auch nicht schlecht. Zum einen lasse ich die Atmosphäre auf mich wirken. Wie sehen die Menschen aus? Müde, wach, offen, verschlossen, ... In welchem Zustand sind die Gebäude? Gepflegt, ungepflegt, ...

## 10. *Walk and Talk*

Wie ist die Architektur? Dunkel, hell, praktisch, bequem, offen, abweisend, ... Gibt es Grün? Ist das Leben eine Baustelle? (abgewandelt nach einem Filmtitel; Becker 1997) Auch diese Beobachtungen fließen in meine Feldnotizen ein.

Wichtig ist, die Führungskraft des zu untersuchenden Bereichs so früh wie möglich im Verlauf des Walk and Talk zu treffen. Dies gilt für den Fall, dass diese Führungskraft Ihr Auftraggeber ist, und im Besonderen, wenn die Unternehmensleitung Sie in einen bestimmten Bereich schickt. Denn oftmals werden Sie, die einen Bereich analysieren, als Bedrohung gesehen: Was haben wir falsch gemacht? Sollen wir etwas verlieren – Zuständigkeiten, Mitarbeiter, Projekte, Budgets – oder gar ganz aufgelöst werden? Diese Fragen geistern durch einen Walk and Talk, auch wenn die Beteiligten noch so entspannt wirken.

Das frühe Gespräch mit der Leitung ist eine vertrauensbildende Maßnahme. Vielleicht sehen Sie beide sich sogar zum ersten Mal. Zu dritt, Leitung, Ansprechpartner und Sie selbst, stimmen Sie nun noch einmal den Ablauf des Walk and Talk ab. Sie selbst können und sollten die Fragen stellen, die Sie insbesondere für diese Führungskraft entwickelt haben.

Je nach Charakter des Walk and Talk können Sie Interviews aufzeichnen. Ich persönlich tue dies eher selten, da ich im Walk and Talk eher eine Gesprächs- als eine Interviewatmosphäre entstehen lassen möchte. Nach jedem Gespräch notieren Sie, wann Sie wie lange mit wem gesprochen haben und die Hauptpunkte Ihres Gesprächs. Versuchen Sie ungestörte Minuten für Ihre Feldnotizen zu finden.

**Tipp** Zwei Tage sind besser als einer

„Warum wollen Sie zwei Tage zu uns kommen?“ Eine typische Frage von Auftraggebern, wenn ich mit ihnen den Ablauf eines Walk and Talk abstimme. „Weil Sie sich am zweiten Tag nicht mehr verstellen.“ Das antworte ich natürlich nicht. Es ist aber ein Körnchen Wahrheit darin. Nach dem ersten Tag haben sich die Menschen ein wenig an mich gewöhnt.

Auch mache ich gern am zweiten Tag einen Workshop. Die Teilnehmer beschreiben gemeinsam die Ist-Situation und skizzieren das Soll. Ganz im Sinne des Action Research werden sie damit von Beforschten zu Forschern. Zum Soll gehören Ziele, Wünsche, Aufgaben und erste Zeitpläne. Eine SWOT-Analyse kann außerdem dazu gehören. SWOT steht für strength, weaknesses, opportunities and threats: Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen. Mehr zur SWOT-Analyse in Band III WERKZEUGE.

Mittlerweile haben die Menschen, die ich am Tag zuvor getroffen habe, eine Nacht über die Fragen schlafen können, die ich ihnen gestellt habe, oder die sie selbst aufgeworfen haben. Diese Reflexion kann in die Arbeit am Tag 2 einfließen. Wenn sich ein guter Kontakt entwickelt hat, können Sie ja einmal die Frage ausprobieren, die ein Kollege seinen Studierenden im Verlauf einer Lehrveranstaltung stellt: „Haben Sie letzte Nacht davon geträumt?“

## 10.4. Abends

*War was? Was war?*

Für Sie beginnt nach dem Abschied von Ihrem Ansprechpartner der zweite Teil Ihres Arbeitstages. Sie fertigen noch einmal im Überblick Feldnotizen an: Tatsächlicher Ablauf, Aussagen, die Ihnen besonders wichtig erscheinen, neue Erkenntnisse und Ihre Vermutungen, Gefühle und Stimmungen. Sie werten Ihre Notizen aus und gleichen sie mit Ihren Vorhaben am Tag 2 ab. Folgende Fragen können hierzu nützlich sein:

- Wollen Sie nochmal mit jemandem von Tag 1 sprechen?
- Wollen Sie mit jemandem sprechen, den Sie bislang nicht vorgesehen hatten?
- Wollen Sie eine Gruppe interviewen?
- Falls für Tag 2 ein Workshop vorgesehen ist: Wollen Sie etwas an den Fragestellungen und/oder den Aufgaben ändern?

Je nachdem, was bei Ihren Überlegungen heraus kommt, passen Sie nun den Leitfaden für Tag 2 an. Gut wäre es, wenn Sie Ihrem Ansprechpartner schon während des Abschieds sagen können, wen Sie am Folgetag erneut oder zusätzlich sprechen wollen. Dies ist ein Soll, kein Muss. Sehen Sie zu, dass Sie noch etwas Gutes zu essen und ein wenig frische Luft und Schlaf bekommen, denn es folgt Tag 2.

## 10.5. Tag 2

*Aufstieg zum K2 (Achttausender Berg im Karakorum-Gebirge)*

Sie treffen sich morgens wieder mit dem internen Ansprechpartner. Je nach Ihrer Gestaltung werden nun noch weitere Gespräche, ein Gruppeninterview oder ein Workshop anstehen.

### **Tipp** Die Leitung ins Boot holen

Insbesondere, wenn Sie von der Unternehmensleitung für eine Analyse in einen Bereich, eine Abteilung oder ein Projekt geschickt werden, aber auch wenn Sie von der Leitung dort selbst geholt werden, empfiehlt es sich, allen Beteiligten deutlich zu machen, dass die Leitung hinter dieser Analyse steht. Ein Zugang dazu ist, die Leitung den Workshop eröffnen und sie gegen Ende daran teilnehmen zu lassen. Eine Teilnahme während des gesamten Workshops ist in der Praxis im Rahmen eines Walk and Talk eher selten und passt meist nicht zum Analysecharakter.

Sie fertigen wieder Feldnotizen an. Sollten Sie oder andere im Workshop Notizen und Skizzen auf einem Flipchart oder ähnlichem angefertigt haben, sollten Sie diese – natürlich nur mit Erlaubnis der Autoren – fotografieren und in Ihre Feldnotizen mit aufnehmen.

Am Ende des zweiten Tages sollten Sie sich von der Leitung des Unternehmens, Bereichs oder Projekts, das Sie untersucht haben, verabschieden. Ein kurzes Gespräch von einer Viertelstunde genügt. Die Führungskraft wird Sie um eine Stellungnahme bitten, dazu im folgenden Abschnitt mehr.

## *10. Walk and Talk*

Nach dem Abschied von Ihrem Ansprechpartner folgt wieder der zweite Teil Ihres Arbeitstages, die Anfertigung weiterer Feldnotizen und eine erste Reflexion. Dies ist ein Grund, warum ich gerne mit dem Zug reise. Im Zug lässt es sich meist gut schreiben und reflektieren.

## 10.6. Ihre Stellungnahme

*Jede Analyse ist eine Intervention.* (Motto dieses Buches)

Dies ist ein Grund, warum ich im Rahmen eines zweitägigen Walk and Talk am zweiten Tag gerne Workshops mache. Die Teilnehmer und ich denken dort gemeinsam über Situation, Ziele und Maßnahmen nach. Diese Reflexion fließt neben der Analyse meiner Beobachtungen und Gespräche in meinen Bericht ein.

Wie bei Beobachtungen sollten Sie in einem Walk and Talk auf Fragen zu Ihrer Person kurz und zu Auftrag und Analyse etwas ausführlicher antworten, ohne lange Gespräche daraus entstehen zu lassen. Dies gilt auch für die Frage, die Führungskräfte gerne beim Abschied stellen: „Und – was haben Sie nun über uns herausgefunden?“ Meist wird erst mit einigem zeitlichen und räumlichen Abstand der eine oder andere Zusammenhang klar. Daher halte ich mich mit unmittelbaren Schlussfolgerungen zurück und verweise auf die ausführliche Analyse und den Bericht, den ich in einem Feedback mit den Adressaten bespreche.





Teil III.  
Fragebögen



# 11. Rahmen



## 11.1. Zwölf Schritte zum Fragebogen

### *Nachhaltig und fundiert*

Fragebogenaktionen können bei den Befragten Erwartungen unterschiedlichster Art wecken. Dazu gehören Hoffnung auf Verbesserungen ebenso wie Befürchtungen von Verschlechterungen. Insbesondere bei unternehmensinternen Umfragen können Furcht, beispielsweise vor einer Änderung von Zuständigkeiten und Aufgaben, bis hin zur Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes auftreten. Hinzu kommt, dass Menschen in der Regel ihre Privatsphäre schützen möchten. Außerdem finden viele Menschen das Ausfüllen von Fragebögen lästig und zeitraubend. Also brauchen Sie einen klaren Auftrag, Methodensicherheit und das Vertrauen der Teilnehmenden.

Je höher die Qualität Ihrer Fragebogenaktion ist, desto geringer werden Auswirkungen des Hawthorne-Effektes sein. Dieser besagt, dass Menschen, die beobachtet oder befragt werden, in ihren Aktionen oder Antworten bagatellisieren oder etwas überzeichnen, je nachdem wie sie wirken wollen. Eingehend ist dieser Effekt im Abschnitt JEDE ANALYSE IST EINE INTERVENTION beschrieben.

Sie und Ihr Auftraggeber möchten sicher nicht das Rad mit jedem Fragebogen neu erfinden, sondern Ihre Ressourcen sinnvoll einsetzen. Greifen Sie auf Ressourcen im Unternehmen, in Publikationen und auf Ihre eigenen Erfahrungen zurück und legen die Fragebogenaktion so an, dass Sie oder andere dieses Werkzeug genau so oder in abgewandelter Form erneut nutzen können. Dies ist zum Beispiel für Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit oder zur Zufriedenheit mit einer Software, einem anderen Produkt oder einer Dienstleistung der Fall. Auch kann die Nutzung von Online-Umfragen die Schonung von Ressourcen unterstützen.

## 11.1. Zwölf Schritte zum Fragebogen

Eine zeitnahe Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse mit allen Beteiligten und die Ableitung von Maßnahmen aus den Ergebnissen erhöhen die Akzeptanz Ihrer Befragung. Auf die folgenden zwölf Punkte sollten Sie in Ihren Fragebogenaktionen achten.

1. Strukturiert vorgehen  
8+1 W verwenden: Was? Warum? Wozu? Wer? Wie? Für Wen? Wann? Wo? + Woher? – Siehe: Kapitel AUF DIE REISE GEHEN.
2. Klarer Auftrag  
Was ist erlaubt? Was ist nicht erlaubt? Mit dem Auftraggeber vor Beginn der Aktion bei der Auftragsklärung aushandeln, wie Sie die Befragung gestalten und – wichtig – wann Sie an wen in welcher Form und in welchem Umfang berichten. – Siehe: Kapitel AUF DIE REISE GEHEN.
3. Datenschutz und Datensicherheit  
Privatsphäre der Teilnehmenden mittels Anonymisierungsverfahren schützen und Datenverlust und -missbrauch mittels entsprechenden Übertragungs- und Sicherungsverfahren minimieren. – Siehe: Abschnitt DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT.
4. Die zu Befragenden und Personal-, beziehungsweise Betriebsrat über das Vorhaben informieren  
In den Kommunikationen vor dem Start der Befragung und im Fragebogen als Anschreiben oder Einleitung muss Folgendes enthalten sein: Ziel, Anlass, Hintergrund und Methoden der Datenerhebung und -auswertung, Anonymisierung, Datenschutz und Datensicherheit, Weiterverwendung der Daten, Qualifikation des oder der Untersucher, Ansprechpartner. – Siehe: Abschnitte SPANNUNGSBOGEN; TEILNEHMER GEWINNEN; DATENSCHUTZ – UND DATENSICHERHEIT.

## 11. Rahmen

### 5. Ansprechpartner sein

Im Fragebogen Ansprechpartner mit Name, Funktion, E-Mail-Adresse und Telefonnummer angeben. – Siehe: Abschnitt SPANNUNGSBOGEN.

### 6. Ansprechpartner haben

Als Externe im Rahmen der Auftragsklärung für einen internen Ansprechpartner sorgen und mit diesem zusammenarbeiten. – Siehe: Kapitel AUF DIE REISE GEHEN.

### 7. Methodensicherheit

Nach der Definition der leitenden Frage und dem ersten Entwurf Ihres Fragebogens: Jetzt Statistiker hinzu ziehen oder die Methode wirklich selbst beherrschen. – Siehe: Kapitel AUSWERTUNG.

### 8. Die Befragten ernst nehmen

**a)** Schonen Sie ihre Zeit: Konzentrieren Sie sich auf ein Thema und halten den Fragebogen kurz. – Siehe: Abschnitt DAUER.

**b)** Vertrauen Sie ihnen: Stellen Sie keine Fangfragen. Legen Sie Bewertungen einheitlich an, zum Beispiel das „Kleinste“ immer links und das „Größte“ immer rechts. – Respektieren Sie sie: Nehmen Sie bei jeder Frage die Möglichkeit „keine Angabe“ auf.

**c)** Lernen Sie von ihnen: Verwenden Sie Freitextantworten, in denen die Befragten Stellung nehmen und Anregungen geben können. – Siehe: Abschnitt FRAGEN FORMULIEREN UND SKALIEREN.

### 9. Nutzen für alle

Stellen Sie unmittelbaren Nutzen für die Teilnehmer her, beispielsweise durch Belohnungen, und mittelbaren Nutzen für Beteiligte und Auftraggeber, beispielsweise durch eine zeitnahe Auswertung und die Initiierung von Maßnahmen

## 11.1. Zwölf Schritte zum Fragebogen

– Siehe: Schritt 12 und Abschnitt TEILNEHMER GEWINNEN im Kapitel DURCHFÜHRUNG.

10. Schnell und zuverlässig  
Werten Sie die Daten zeitnah aus und berichten darüber unmittelbar. In der Regel zuerst an den Auftraggeber, dann an die Befragten. Zeitnah: Dies hängt vom Umfang der Befragung und der Automatisierung der Auswertung ab. Eine Woche nach Abschluss der Befragung sollten Sie erste Ergebnisse zeigen können. – Siehe: Kapitel BERICHTEN.
11. Den Befragten alle Ergebnisse und Schlussfolgerungen spiegeln  
Informieren Sie die Teilnehmer über die Ergebnisse und Schlussfolgerungen in für die Lesergruppen verständlichen und leicht zugänglichen Formen, zum Beispiel neben Texten und Tabellen auch als Grafiken und auch online. – Siehe: Kapitel BERICHTEN.
12. Kein Fragebogen ohne Konsequenz  
Die Befragten sollten mehr oder weniger unmittelbar Veränderungen spüren können. Dazu müssen die Auftraggeber über Maßnahmen entscheiden und diese umsetzen (lassen). – Siehe: Abschnitt AUFTRAGSKLÄRUNG ... MIT 8+1 W im Kapitel AUF DIE REISE GEHEN.

## 11.2. Arten und Anwendungsgebiete

*Papier, Online, einmal, regelmäßig*

Die Erhebung von quantitativen Daten kann als einzelne Zählung, als Auswertung von Routinedaten eines oder mehrerer Unternehmen oder anderer Organisationen, als einmalige oder wiederholte Fragebogenaktion oder im Rahmen von Expertenschätzungen erfolgen.

Ein Fragebogen ist ein Katalog, eine Zusammenstellung von Fragen, die eine einzelne Person, eine Gruppe von Menschen oder ein Computerprogramm im Rahmen einer Auswertung beantworten sollen. Ein Fragebogen kann auf drei Arten Anwendung finden:

- Eine Person füllt ihn selbst aus.
- Abfrage in einem strukturierten Interview.
- Fremdbeurteilung, dies entspricht einer Checkliste zum Beispiel in Beobachtungen.

Alle drei Formen lassen sich auf Papier oder computergestützt durchführen. Besonders komfortabel erscheint die Durchführung einer Online-Umfrage im Intra- und im Internet. Ich schreibe „erscheint“, weil hier die Herausforderungen des Datenschutzes und der Datensicherheit besonders hoch sind. Mehr dazu im Abschnitt DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT.

In diesem Buch geht es um einfache Fragebögen, wie Sie sie in Kulturanalysen als Teil einer Organisationsanalyse, in Anforderungsanalysen oder Evaluationen zu Produkten (Waren oder Dienstleistungen) anwenden können. Wie in der Erhebung und Auswertung qualitativer Daten brauchen Sie für Fragebögen Methodensicherheit. Beraten Sie sich frühzeitig mit Statistikern und Kollegen, die bereits über solide Erfahrungen verfügen.



## *11.2. Arten und Anwendungsgebiete*

Sowohl in Fragebögen als auch in Interviews bitten Sie die Befragten um Einschätzungen. Die Delphi-Technik ist eine Methode, die Fragebögen und Konsensuspanel kombiniert. Das Konsensuspanel stelle ich im Abschnitt INTERVIEWS im Teil II vor. Der Delphi-Technik ist ein eigenes Kapitel, EXPERTENSCHÄTZUNGEN, am Ende dieses Teil III gewidmet.



## 12. Entwicklung



## 12. Entwicklung

### 12.1. Leitende Frage und Kandidaten

*Was und Wen fragen.*

Wie in der Anwendung qualitativer Methoden besteht der erste Schritt in der Formulierung der leitenden Frage und der zweite in der Identifikation der Menschen oder der Gruppen von Menschen, die diese und weitere Fragen, die Sie daraus entwickeln werden, beantworten können. Zumeist ist die Identifikation leicht. Wenn Sie zum Beispiel herausfinden wollen, wie zufrieden Leser oder Nutzer mit einem Buch, einer Dienstleistung, einem Produkt oder Mischformen davon sind und welche Ideen sie zur Verbesserung haben, fragen Sie genau diese Gruppen.

## 12.2. Dauer

*Weniger ist mehr.*

Die Dauer des Ausfüllens sollte ungefähr zehn Minuten betragen. Solche Fragebögen sind zügig auszufüllen und auszuwerten. Menschen halten sehr kurze Fragebogen für eher nicht relevant, oder sie fühlen sich als Befragte nicht wertgeschätzt. Längere Ausfüllzeiten ermüden und lassen Teilnehmer eventuell entweder gar nicht beginnen, den Fragebogen nicht ernsthaft ausfüllen oder im Verlauf abspringen. Außerdem fördert eine kurze Dauer Vertrauen, da die Teilnehmer sich seltener fragen, ob Fangfragen enthalten sein könnten. Bei mehr als einer Viertelstunde sollten Sie sicher sein, dass (a) sich Ihre Fragen nicht mit weniger Fragen beantworten lassen, und (b) die Teilnehmer engagiert mitmachen.

Bei zehn Minuten Bearbeitungsdauer sollte die Anzahl der Fragen bei ungefähr 25 liegen, davon sollten 15 bis 20 Ankreuz-, bzw. Anklick-Fragen sein. Hinzu kommen drei bis fünf Freitextfragen. Die Kalkulation der Fragenanzahl kann zum Beispiel wie folgt aussehen:

- *Lesen:* Einführung, Fragebogen und Schluss – Kein Item; Dauer 2 Minuten.
- *Fragen beantworten:* 15 Sekunden pro Frage – 20 Items; Dauer 5 Minuten.
- *Freitextfragen:* 1 Minute pro Freitext – 3 Items; Dauer 3 Minuten.
- *Gesamtdauer:* 10 Minuten.

## 12. Entwicklung

Dabei ist eine Frage eine Einheit oder ein Item. Im Alltagsgebrauch kann eine Frage mehrere Einheiten enthalten, beispielsweise zur Beurteilung mehrerer Aspekte des Nutzerkomforts einer Software. Der Teilnehmer nimmt jede Einheit als Frage wahr. Formulieren Sie Fragen so, dass sie jeweils nur eine Einheit bilden. Auch sollten Sie möglichst nur eine Frage pro Thema stellen. Vermeiden Sie unbedingt Tabellen mit mehreren Einschätzungen zu einem Thema. Die Teilnehmer neigen darin zu Tendenzen, wie sie im Abschnitt VERHALTEN BERÜCKSICHTIGEN beschrieben sind. In der von Ammenwerth und de Keizer initiierten Datenbank „evaldb“ (Ammenwerth / de Keizer 2004 & 2023) und auch sonst im Internet gibt es viele frei zugängliche Beispiele. Prüfen Sie sie kritisch und lassen Sie sich inspirieren – und: verweisen Sie in Ihren Quellen auf diese Beispiele.

### **Tipp** Fragebögen gezielt anwenden

Fragebögen kurz zu halten, ist eine Herausforderung. Damit Sie Ihre Fragebögen gezielt anwenden, sollten Sie sich bei jeder Frage in Ihrem Fragebogen fragen: Gibt es eine bessere Möglichkeit, diese Frage zu beantworten? Wenn Sie zum Beispiel wissen wollen, wie zufrieden Nutzer der Abteilung A und der Abteilung B mit einem e-Learning-Programm sind, sind vielleicht ein oder zwei Gruppeninterviews angebracht. Gruppen können direkt Anregungen geben und Verbesserungen entwickeln.

## 12.3. Fragen formulieren und skalieren

„How do you feel?“ Frage des Computers an Spock im Film „Star Trek IV: The Voyage Home/Zurück in die Gegenwart“ (Nimoy 1986)

Formulieren Sie zunächst Ihre Fragen. Schritt 8 im Abschnitt ZWÖLF SCHRITTE ZUM FRAGEBOGEN enthält dazu einige Tipps. Fragen in Fragebögen sollten – wie gute Interviewfragen – soweit wie möglich offen, wertfrei und neutral sein. Folgende Entwicklungsregeln können hilfreich sein:

- ein Thema pro Frage und eine Frage pro Thema konkret und kurz
- offen, möglichst selten ja oder nein
- wertfrei, nicht positiv oder negativ wertend
- neutral, nicht suggestiv
- einfache Aussagen, keine doppelten Verneinungen
- Fremdwörter und Abkürzungen vermeiden, falls nicht vermeidbar: erklären

Fragen lassen sich nach Struktur und Art unterscheiden. Je nach Struktur der Fragen erheben Sie zum einen quantitative, zähl- und messbare Daten. Dies sind Merkmalsfragen. Zum anderen können Sie qualitative Daten erheben. Diese Daten bestehen aus Worten. Dazu stellen Sie Freitextfragen. Fragebögen, die sowohl nach Merkmalen fragen als auch Freitexte enthalten, sind trianguliert. In diesem Fall besteht die Triangulation aus einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden.

Von der Art der Fragen hängt die Skalierung ab, die Sie verwenden werden:

## 12. Entwicklung

- Bejahung/Verneinung: Ja – Nein.
- Häufigkeit: Immer – häufig – gelegentlich – selten – nie.
- Intensität: Sehr – ziemlich – mittelmäßig – wenig – nicht.
- Einstellung, Meinung, Überzeugung, Bewertung: Zutreffend – unzutreffend; kombiniert mit „immer“ bzw. „sehr“ bis „nie“ bzw. „nicht“.



## 12.4. Datenarten

*Zahlen, Merkmale, Skalen ... und Freitext.*

In quantitativen Fragebögen bitten Sie um Angaben zu Merkmalen in Zahlen und Zahlenräumen und um Schätzungen, beispielsweise in Skalen. Im Folgenden einige Beispiele für Datenarten und ihre Merkmale und Fragen:

- Zahlen: „Bitte geben Sie die Anzahl Ihrer Kinder an“
- Zahlenraum (ranges of numbers): „Bitte wählen Sie einen Zeitraum aus ...“
  - „... Lebensalter in Jahren: 21-30; 31-40; 41-50; 51 und älter – 0 keine Angabe“
  - „... Berufserfahrung in Jahren: 1-5; 6-10; 11-15; 16-20; 21 und mehr – 0 keine Angabe“

Umwandlung von Merkmalen in eine Zahl: „Bitte geben Sie an:

- Geschlecht: 1 männlich; 2 weiblich; 3 divers – 0 keine Angabe“
- höchster Schulabschluss: 1 kein Abschluss; 2 Hauptschule; 3 Mittlere Reife; 4 Fachhochschulreife; 5 allgemeine Hochschulreife – 0 keine Angabe“
- Skalen: „Auf einer Skala von 1 bis 5, wie schätzen Sie ...“
  - „... Ihren derzeitigen Schmerz ein: 1: gering; 5: unerträglich – 0 keine Angabe“
  - „... Ihr Wissen zum Thema Strategisches Management: 1 Novize; 3 so lala; 5 Schwarzer Gürtel – 0 keine Angabe“

## 12. Entwicklung

- „... Ihre Zufriedenheit mit der Anwendung XY: 1 gar nicht; 5 sehr – 0 keine Angabe“

Merkmale wie Geschlecht oder Schulabschluss wandeln Sie beziehungsweise das Rechenprogramm in Zahlen um.

### **Begriff** Geschlecht, sex, gender

Die vier Merkmale männlich / weiblich / divers / keine Angabe weisen darauf hin, dass die Frage nach dem Geschlecht komplex sein kann. Sind biologisches (sex) oder soziales (gender) Geschlecht gemeint? Außerdem gibt es neben weiblich und männlich noch einige weitere biologische und soziale Formen. Prüfen Sie kritisch, ob solche Fragen in der diesem Projekt von Bedeutung sind, je nachdem in welchem Kontext und kulturellen Umfeld Sie sich bewegen.

Sie sollten Skalen einheitlich gestalten. Setzen Sie zum Beispiel das „Kleinste“ immer links und das „Größte“ immer rechts. Einige Autoren empfehlen, die Richtung – wenige Male – zu wechseln, um Tendenzen in den Antworten zu verringern. Ich persönlich halte es für sinnvoller, den Fragebogen kurz zu halten und in der Frageart zu wechseln, beispielsweise zwischen Likert-Skalen mit Werten von eins bis fünf und Freitexten. Rensis Likert hat die Anwendung von Skalen in Fragebögen geprägt (Likert 1961).

Halten Sie die Anzahl der Skalenstufen soweit wie möglich einheitlich. Legen Sie sich auf eine Anzahl fest. Die Auseinandersetzung darüber, ob es eine gerade oder eine ungerade Anzahl sein soll, ob sie vier, fünf, sechs oder zehn Stufen umfassen soll, wird wohl nie enden.

Computergestützte Umfragen bieten den Antwortenden die Möglichkeit, stufenlos zu schätzen und den Untersuchern die Möglichkeit, die Umrechnung zu automatisieren. Das kann ein Rechner

erledigen: von der Anwendung eines einfachen Tabellenkalkulationsprogramms wie Excel bis hin zu umfassenden Statistikprogrammen wie SPSS. Mehr dazu im Abschnitt MIT MERKMALEN UND VARIABLEN ARBEITEN im Kapitel AUSWERTUNG.

Zahlenräume zum Beispiel beim Lebensalter oder den Jahren der Berufserfahrung genügen völlig für statistische Auswertungen. Außerdem können Sie damit die Akzeptanz des Fragebogens erhöhen, da der Befragte sich in seiner Anonymität unterstützt fühlt.

In vielen Fragebögen empfiehlt sich die Anwendung von Freitexten, in denen Sie die Befragten um Stellungnahmen und Anregungen bitten. Diese Freitexte sollten Sie mittels qualitativer Methoden auswerten.

### **Tip** Nichts sagen dürfen

Wichtig ist, dass Sie den Antwortenden für jede Frage die Möglichkeit zur Auswahl „keine Angabe“ geben. Damit erhöhen Sie die Qualität Ihrer Auswertungen. Wenn Sie „keine Angabe“ nicht anbieten, können Sie nicht unterscheiden, ob die Antwortenden irgendetwas angekreuzt oder die Frage ernsthaft beantwortet haben. Schreiben Sie nicht „nicht relevant“ oder „trifft nicht zu“, denn dies sind Wertungen.

Mit Freitexten fragen Sie nach Stellungnahmen und Anregungen. Manche Fragebögen enthalten für jede Frage Freitexte, manche für jede dritte, vierte oder fünfte, manche erst am Ende. Letztlich entscheidet hier der Stil des Untersuchers. Ich empfehle, Schritt 8 „Die Befragten ernst nehmen“ aus dem Abschnitt ZWÖLF SCHRITTE ZUM FRAGEBOGEN zu beachten, Überfrachtungen zu vermeiden und ein klares, übersichtliches Design anzustreben.

## 12.5. Diskretion wahren

*Soziodemographische Daten sparsam erfragen.*

Eine kritische Hürde sind in Fragebögen die soziodemographischen Daten. Dies sind Fragen zur Person. Sie bestehen aus Fragen zum Geschlecht, zum Alter, zur Schulbildung, zum Berufsabschluss und zur Berufserfahrung – insgesamt und im Unternehmen. Des Weiteren gehören Fragen zu Familienstand, Nationalität und Religion dazu. Auch gibt es Fragebögen, die nach den Aufgaben der Befragten im Unternehmen fragen. Manche Fragebögen beginnen mit den Fragen zur Person, manche schließen damit ab.

Menschen geben eher ungern Daten zu ihrer Person an, vor allem in unternehmensinternen Fragebögen. Es könnte, so die Furcht, ein Nachteil entstehen. Allerdings ist in Zeiten der Social Media und des Web 2.0 und seiner Nachfolger auch zu beobachten, dass Menschen sehr nachlässig mit ihren persönlichen Daten umgehen.

Trotzdem oder gerade deshalb sollten Sie kritisch und reflektiert mit Fragen zur Person umgehen. Müssen Sie wirklich wissen, welche Aufgaben die Befragten im Unternehmen haben, oder wäre hier eine andere Art der Datenerhebung eher geeignet, beispielsweise eine Beobachtung oder ein Interview?

## 12.6. Spannungsbogen

*Die Teilnehmer bei der Stange halten.*

Wie Interviews sollten Fragebögen einen Aufbau haben, der eine gewisse Spannung herstellt und Interesse weckt. Dieser Spannungsbogen kann aus den Phasen Aufwärmen, Ist-Zustand, Soll-Ideen und Abschluss bestehen.

Zur Aufwärmphase gehört eine Einleitung, in der Sie kurz beschreiben, worum es in dieser Befragung geht, wie Sie den Datenschutz gewährleisten und wann und wo die Auswertungsergebnisse den Teilnehmern zugänglich gemacht werden sollen. Im Abschluss bedanken Sie sich für die Teilnahme und nennen Ansprechpartner mit Telefonnummer und E-Mail-Adresse.

## 12.7. Verhalten berücksichtigen

*Und dann kamen wir an dem Schallplattenladen vorbei.*

Unabhängig von Untersuchungsgegenstand und Auswertungsart gilt es einige Fehlerquellen klein zu halten, die auf das Verhalten der Teilnehmer zurückzuführen sind. Das Folgende beschreibt typische Verhaltensweisen, nennt Beispiele und empfiehlt Maßnahmen.

*Statistische Mortalität* besagt, dass Teilnehmer während eines Beobachtungszeitraumes ausscheiden, zum Beispiel Seminarteilnehmer. Solche Ausfälle müssen Sie bei der Interpretation berücksichtigen; eventuell sollten Sie Gründe erfassen.

*Soziale Erwartung* bedeutet, dass die Teilnehmer für sie günstige oder ungünstige Antworten vermuten und Angst vor Sanktionen haben, zum Beispiel in Umfragen zur Arbeitszufriedenheit. Hier gilt es Vertrauen zu schaffen. Der Abschnitt DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT stellt hierzu einige Möglichkeiten vor.

*Reifung* erfordert, dass die Befragung zu mindestens zwei Zeitpunkten erfolgt, meist im Rahmen einer Intervention. Die Teilnehmer entwickeln sich im Verlauf – unklar kann sein, welche Effekte durch außerhalb liegende Ereignisse entstehen. Dies tritt zum Beispiel in Seminaren, Fortbildungen, Arbeitskreisen oder der Einführung neuer Software auf. Identifizieren und kontrollieren Sie solche Verzerrer (Confounder) wie im Abschnitt MIT MERKMALEN UND VARIABLEN ARBEITEN beschrieben.

*Tendenzen* sind Neigungen zu einen Schwerpunkt in den Antworten. Es gibt es drei Arten:

## 12.7. Verhalten berücksichtigen

- *Zustimmung* aufgrund geringer Ich-Stärke. Diese können Sie auffangen, in dem Sie zum einen Suggestion vermeiden und zum anderen die Antwortrichtung hin und wieder drehen.
- *Zentral* oder *Erste* oder *Letzte* als eine durchgehende Auswahl der Mitte oder des Wertes ganz links oder rechts entsteht durch Gleichgültigkeit, Unwissenheit oder Langeweile. Gestalten Sie den Fragebogen kurz, klar, interessant und auf die Teilnehmer zugeschnitten.
- *Positive Bewertung* aufgrund sozialer Erwünschtheit drückt sich zum Beispiel bei Notendaten so aus: 12 x 1; je 1 x 2;3;4;5; 4 x keine Angabe. Dies können Sie in der Auswertung auffangen. Bilden Sie zwei Gruppen aus den Besten und den übrigen Bewertungen: Median aus Gruppe 1 und 2 ergeben den Wert  $(1+3,5)/2=2,25$  (nicht: Median aus 16, dieser ergäbe den Wert 1). Der Median ist im Abschnitt BESCHREIBEN erklärt.

## 12.8. Online-Befragungen

*Das Besondere daran ist das Besondere darin*

Online-Befragungen stehen hier für Befragungen, in denen die Teilnehmer einen Fragebogen an einem Computer ausfüllen, der in ein mehr oder weniger großes Netzwerk integriert ist. Damit werden die Daten einer Online-Sammlung und Auswertung auf einem Server zugänglich. Die Befragungen können innerhalb eines Unternehmens oder im Internet stattfinden. Im Internet können ausgewählte Gruppen oder „die Bevölkerung an sich“ angesprochen sein. Wichtig sind bei allen Formen der Online-Befragung die Wahrung von Datenschutz (engl.: privacy) und Datensicherheit (engl.: data security). Es gibt zahllose Programme, die Sie in der Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Online-Befragungen unterstützen.

### **Tipp** Gratis-Software für Online-Befragungen

Open Access und Open Source Programme und Plattformen haben große und oft positive Bedeutung in der Nutzung von Computern, Internet und Social Media. Gerade ärmere Menschen, Gesellschaften und Staaten profitieren davon, dass sie mit Gratis-Software Zugang zu Informationen, Bildung, Forschung und Entwicklung, Kultur und Handel bekommen. Trotzdem oder gerade darum ist es wichtig, Gratis-Software hinsichtlich ihrer Fähigkeiten zu prüfen, Datenschutz und Datensicherheit zu gewährleisten. Gleiches gilt natürlich ebenso für kommerzielle Software.

Es ist verführerisch, sich „mal eben schnell“ ein Tool aus dem Netz herunterzuladen und damit eine Befragung durchzuführen. Bei einer Befragung zu den erwünschten Themen eines Seminars mag das ja noch



## 12.8. Online-Befragungen

gehen. Bei Befragungen zur Nutzerzufriedenheit einer firmeninternen e-Learning-Plattform ist das sicher etwas anderes. Wenn Sie sich für eine Gratis-Software entscheiden, sollten Sie die Sicherheitslücken gut kennen und Ihren Fragebogen entsprechend formulieren. Beispielsweise sollten Sie soziodemographische Fragen zurückhaltend bis gar nicht stellen. Außerdem müssen Sie die Befragten über die Sicherheitslücken informieren. Beraten Sie sich mit Fachleuten darüber. Nehmen Sie ein gutes Tool.

Folgende Punkte sollten Sie in der Gestaltung des Online-Fragebogens beachten:

- Soll es möglich sein, dass die Befragten zunächst alle Fragen lesen können und dann die Beantwortung beginnen?
- Soll der Fragebogen aus mehreren Seiten bestehen, auf denen die Befragten zum nächsten Fragenblock weiterblättern, oder soll der Fragebogen aus einer Seite mit Scrollfunktion bestehen? Die Literatur empfiehlt eher mehrere Seiten mit jeweils drei bis fünf Fragen. Damit ergeben sich mit Einleitung, zwanzig Fragen und Abschluss ungefähr sechs Seiten.
- Wenn es möglich sein soll, dass die Befragten sich alle Fragen ansehen, und der Fragebogen sich über mehrere Seiten erstreckt, muss eine Vorwärts- und eine Rückwärtsbewegung möglich sein.
- Sollen die Befragten Antworten ändern können, bevor sie den Fragebogen abschließen und damit verlassen?

Sie sehen, meine Fragen zur Gestaltung des Online-Fragebogens sind suggestiv. Ich gebe Befragten gerne die Möglichkeit, alle Fragen sehen zu können, bevor sie antworten. Außerdem sollen die

## 12. Entwicklung

Befragten ihre Antworten vor Abgabe ändern können. Schließlich ist beides auch bei Papierfragebögen der Fall. Wahrscheinlich haben Sie schon Online-Fragebögen gesehen, die restriktiver gestaltet waren. Die Befragten mussten erst alle Fragen einer Seite beantworten, bevor sie weiter gehen konnten. Meiner Erfahrung nach senkt dies die Bereitschaft mitzumachen. Die Befragten fühlen sich eingeengt.

Daher lautet meine Empfehlung für Online-Befragungen: Geben Sie den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich den gesamten Bogen anzusehen und dann die Fragen in der Reihenfolge zu beantworten, die die Teilnehmenden möchten. Zwingen Sie sie nicht, eine Seite nach der anderen durchzuarbeiten. Viele springen dann ab. Sie wollen erst wissen, worauf sie sich einlassen, und sie wollen Fragen überdenken und ihre Antworten ändern können. Diese Freiheit ist in meinen Augen ein Muss in gutem Fragebogen-Design.

Die Akzeptanz Ihres Fragebogens steht und fällt auch damit, ob das Design den von Jakob Nielsen beschriebenen und in der Softwareentwicklung mittlerweile zum Goldstandard gewordenen Usability-Kriterien entspricht (Nielsen 1993). Usability setzt sich zusammen aus *to use* und *ability*, benutzen und Fähigkeit, kurz Benutzbarkeit. Diese Benutzbarkeitskriterien umfassen Erlernbarkeit, Effizienz, Effektivität, Einprägsamkeit, Fehlerrate und den Grad der Zufriedenstellung. Sie sollten das Design Ihres Fragebogens so gestalten, dass

- er leicht verständlich und selbst erklärend, beziehungsweise gut erklärt ist,
- die Teilnehmer ihn rasch und umfassend ausfüllen können,
- den Teilnehmern die Fragen in Erinnerung bleiben werden,
- die Technik einwandfrei funktioniert,

## 12.8. Online-Befragungen

- die Teilnehmer anderen die Teilnahme an Ihrer Fragebogenaktion empfehlen werden.

Der folgende Abschnitt enthält ein Beispiel.

## 12. Entwicklung

### 12.9. Beispiel

*Fragebogen für ein Computerprogramm.*

Für ein Computerprogramm könnten Sie nach den Kriterien von Jakob Nielsen aus dem Abschnitt ONLINE-BEFRAGUNGEN zum Beispiel so fragen:

*Erlernbarkeit*

Wie konnten Sie sich in das Programm einarbeiten?

Brauchen Sie eine Hilfefunktion oder Anleitung?

Ist das Programm selbsterklärend?

Ist der Inhalt verständlich?

*Effizienz*

Wie kamen Sie mit dem Aufbau des Programms zurecht?

Wie schätzen Sie die Übersichtlichkeit des Programms ein?

Wie schnell arbeitet das Programm?

*Effektivität und Fehlerrate*

Macht das Programm, was Sie machen wollen?

*Einprägsamkeit*

Waren die Informationen für Sie vollständig?

*Grad der Zufriedenstellung*

Würden Sie das Programm anderen empfehlen?

Wenn Sie mögen, können Sie sich dazu passende Skalen überlegen, wie sie im Abschnitt FRAGEN FORMULIEREN UND SKALIEREN beschrieben sind.

## 12.10. Synopsis

*Inhalt und Form müssen stimmen.*

Sowohl für Papier- als auch für Online-Fragebögen sollte das Layout klar, übersichtlich und intuitiv sein. Bei Online-Fragebögen sind ein paar Besonderheiten zu beachten. Folgende Maßnahmen können die Fragebogenqualität erhöhen:

*Klar:* Medienadäquat; beispielsweise große Schrift; Usability-Kriterien erfüllen; online: „der Langsamste gibt das Tempo vor“ (Grundsatz aus dem Tauchen): geringe Netzgeschwindigkeiten beachten, die gibt es immer noch; klarer, einfacher Aufbau.

*Einfach:* übersichtlicher Aufbau.

*Verständlich:* Sprache und Erklärungen auf Teilnehmer zugeschnitten (Altersgruppen, Berufe et cetera).

*Kurz:* eine Frage/ein Item pro Thema – keine Tabellen.

*Interessant:* Wechsel der Antwortskalen, beispielsweise zwischen ja/nein, Mehrfachauswahl, Likert-Skalen; Spannungsbogen in den Themen; Verhältnis von Auswahl- zu Freitextfragen ungefähr drei bis vier zu eins; Demographie zum Schluss, zuerst etwas Neues.

*Diskret:* möglichst wenige demographische Abfragen.

Die Qualität Ihrer Fragen und Ihres Fragebogaufbaus wird mit zunehmender Erfahrung besser werden. Das folgende Kapitel schildert, wie Sie Fragebögen auf ihre Tauglichkeit im Pre-Test prüfen können.



## 13. Durchführung



## 13. Durchführung

### 13.1. Pre-Tests

*Erst einmal testen.*

Ein Pre-Test erfolgt in mindestens zwei Stufen mit keiner bis zur mehrfachen Überarbeitung. Keine Überarbeitung ist eher selten: Menschen finden immer etwas. Der Pre-Test soll die Qualität des Fragebogens erhöhen. Die zwei Stufen bestehen aus den Rückmeldungen von Experten und von Repräsentanten Ihrer Zielgruppe für die Befragung. Folgende Aspekte sollten Sie mit Experten und Repräsentanten klären.

- *Aufbau*: klar?
- *Lesbarkeit*: hoch?
- *Sprache*: auf die Zielgruppe angepasst?
- *Anweisungen*: verständlich?
- *Fragen*: doppelt? verständlich?
- *Frageart*: passen Inhalt und Antwortmöglichkeit zusammen?
- *Skalierungen*: angemessen?
- *Vertrauensbasis*: vorhanden? (Diskretion, Ansprechpartner)

Zunächst legen Sie zwei bis fünf Experten Ihren Fragebogen vor. Diese untersuchen ihn auf die Qualität der Erläuterungen, Anweisungen, Fragen und Antworten. Die Rückmeldungen können Sie auf verschiedene Arten einholen: In Einzel- oder Gruppengesprächen, per E-Mail oder auf einer Online-Plattform. Sie sollten die Rückmeldungen gut protokollieren. Dann überarbeiten Sie Ihren Bogen und legen ihn erneut Experten vor.



In der zweiten Stufe bitten Sie ungefähr zwanzig bis dreißig Repräsentanten Ihrer Zielgruppe, den Fragebogen auszufüllen und Stellung zur Anwendung zu nehmen. Wenn Sie nicht so viele Repräsentanten finden: Nehmen Sie die, die Sie bekommen können. Einige sind besser als keine. Diese zweite Stufe wird auch Pilot-Test genannt, da es sich um eine erste Gruppe der „echten“ Teilnehmer handeln kann. Sie wollen in dieser Stufe vor allem herausfinden, ob Sie noch Fragen vergessen haben, ob Sie zu viele Fragen gestellt haben, oder ob es für die Teilnehmer unverständliche, un-bequeme oder indiskrete Fragen gibt.

Sie bitten die Teilnehmer, den Fragebogen auszufüllen und stellen Fragen zum Fragebogen. Dies kann durch einen weiteren kurzen (!) Fragebogen oder in einem Fokusgruppeninterview im Anschluss an das Ausfüllen oder mittels „lautem Denken“ (engl.: thinking aloud) erfolgen. Hierbei füllt der Teilnehmer den Bogen aus und spricht dabei darüber, was er tut, was ihm unklar ist, was ihn stört und was ihm gefällt. Fokusgruppeninterviews sind im Abschnitt INTERVIEWS im Teil II beschrieben. Analysieren Sie die Ergebnisse dieses Feedbacks, überarbeiten Sie Ihren Fragebogen und legen ihn erneut Repräsentanten der Zielgruppe vor.

Sie sehen, auch Fragebogenaktionen sind nicht trivial, wenn Sie eine hohe Qualität gewährleisten wollen. Eine hohe Qualität macht Ihre Fragebogenaktion glaubwürdig. Gute Fragebögen können Sie wiederholt oder leicht abgewandelt nutzen. Dadurch schonen Sie zeitliche und damit finanzielle Ressourcen.

### 13. Durchführung

## 13.2. Datenschutz und Datensicherheit

*Privatsphären wahren.*

Zunächst an dieser Stelle in der Auflage 2 eine Ergänzung zum Thema.

**Tipp** General Data Protection Regulation, die DS-GVO

Datenschutz (vor unerlaubtem Zugriff) und Datensicherheit (Verhinderung von Verlust oder Veränderung) unterliegen fortlaufenden Veränderungen. Es gilt, deutsche und europäische Richtlinien und Gesetze mit außereuropäischen Standards in Einklang zu bringen. Die Balance zwischen Wahrung von Datenschutz und Datensicherheit und der nutzerfreundlichen Gestaltung eines Informationssystems ist eine große Herausforderung. Es braucht Expertenwissen insbesondere von Juristen in enger Zusammenarbeit mit Informatikern ... und Nutzern.

Die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) (EU 2016; DSK 2018; DSK 2023), die ab Mai 2018 endgültig anzuwenden war, hat gezeigt, welche „Blüten“ entstehen können (Kapitel UND DANN KENNEN WIR SIE NICHT MEHR). Auch die ersten Monate der Corona-Pandemie 2020 brachten eine neue Debatte: Dieses Mal ging es um den Nutzen und die Gefahren einer Applikation zur Identifikation von Infektionswegen (Kapitel BUEN VIVIR).

Da ich keine Juristin bin und das Thema komplex und ständig im Fluss ist, befrage ich bei eigenem Bedarf Experten und Fachliteratur und bitte Sie, dies ebenfalls zu tun.

(aus dem Buch SOZIOINFORMATIK 2021, S. 105 f)

## 13.2. Datenschutz und Datensicherheit

Unabhängig davon, ob die Befragung mittels Papierfragebögen, im Intranet eines Unternehmens oder im Internet erfolgt, gilt es, die Privatsphäre der Teilnehmenden mittels Anonymisierungsverfahren zu schützen und Datenverlust und Datenmissbrauch mittels entsprechenden Übertragungs- und Sicherungsverfahren zu minimieren. Dies ist in den ZWÖLF SCHRITTEN ZUM FRAGEBOGEN Schritt 3.

### Online

Sowohl das inhaltliche als auch das technische Design entscheiden über die Qualität des Datenschutzes und der Datensicherheit. Die Sicherheitsmaßnahmen beziehen sich auf technische Sicherheit und Informationssicherheit. Beide müssen das Verhalten der Menschen im System berücksichtigen. Hierzu gibt es von Freiling und Kollegen einen guten Übersichtsartikel aus dem Jahr 2014.

Technische Sicherheit bezieht sich dabei auf die Hardware des oder der beteiligten IT-Systeme und ihre materiellen Umgebungen, beispielsweise ein Kabel auf dem Meeresboden. Informationssicherheit umfasst Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit und Authentizität aller Daten und Programme der beteiligten IT-Systeme. Maßnahmen sind zum Beispiel:

- *Anonymisierung*: Privatsphäre
- *Authentifizierung*: Zugriff
- *Verschlüsselung*: Netzwerk und Zugriff
- *Firewalls*: Zugriff
- *Redundante Speicherung*: Dateninhalt
- *Nutzerschulungen*: „alles“

### 13. Durchführung

Datenschutz und Datensicherheit stehen und fallen immer mit dem Verhalten der Nutzer. Das System sollte so entworfen sein, dass menschliche Fehler oder Attacken von innen und von außen sowohl beim Ausfüllen der Fragebögen als auch in der Datenspeicherung, -auswertung und -übertragung möglichst gering gehalten werden.

#### **Tipp** Online-Aktionen – aber sicher

Digitale Umfragen haben den Charme der geringen Kosten. Ziehen Sie Experten schon im Design Ihrer Fragebogenaktion hinzu. Es gibt einige Firmen, die Online-Befragungen als Services anbieten. Zum Teil erfolgt dieses sogar gratis. Prüfen Sie mit einem Experten, ob, wie und wie weit diese Dienstleister Ihre Anforderungen an Datenschutz und -sicherheit erfüllen.

#### **Postalische Umfragen**

Es gibt sie immer noch. Versicherungen oder andere Dienstleister, die etwas über die Zufriedenheit ihrer Kunden erfahren wollen, wählen diesen kurzen Weg, wenn sie diejenigen erreichen möchten, die sich nicht an Online-Befragungen beteiligen, weil sie

- selten oder gar nicht ins Internet gehen (das gibt es noch),
- diesen Dienstleister nicht im Netz besuchen,
- Online-Umfragen nicht vertrauen.

Der Vorteil postalischer Befragungen liegt auf der Hand. Es geht schnell und ist sicher anonym. Nehmen wir an, Sie erhalten bei fünftausend Aussendungen fünfhundert zurück, so lassen sich aus

diesen Antworten erste Einschätzungen vornehmen – solange Ihnen die Verzerrung durch die Teilnahme motivierter Menschen bewusst ist. Wie Sie damit umgehen können, beschreibt das Kapitel AUSWERTUNG.

Papierfragebögen haben den Nachteil, dass Sie die Antworten in eine Datenbank übertragen müssen. Dadurch entstehen Kosten und Fehler, die sich durch Scanverfahren etwas verringern lassen. Eine Kontrolle und Übertragung insbesondere der Freitexte ist unumgänglich. Es macht Sinn, in Papierfragebögen wenig Freitext-Fragen aufzunehmen, da sonst der Aufwand der digitalen Dokumentation sehr hoch wird.

### **Anonymität**

Wie lässt sich bei Papierfragebögen und Online-Aktionen Anonymität herstellen? Zu Papierfragebögen fügen Sie – ähnlich einer Briefwahl – einen Rückumschlag hinzu. Bei postalischen Befragungen muss der Umschlag frankiert sein.

Online-Befragungen im Intra- und im Internet erfordern bei der Durchführung „virtuelle Freiumschläge“. Sie müssen sicherstellen, dass die Teilnahme anonym erfolgt – und dies den Teilnehmern glaubhaft in der Einleitung der Fragebögen vermitteln. Bei Online-Aktionen ist stets die IP-Adresse des Computers, den Sie benutzen, im Spiel. Geräte, die ans Netz angebunden sind, erhalten eine oder mehrere Internet-Protokoll-(IP)-Nummern. Damit sind die Geräte adressierbar und erreichbar. Außerdem speichern Online-Dienste in der Regel Cookies, die als kleine Textdateien im Browser Informationen über besuchte Websites speichern.

Im technischen Design der Online-Fragebögen müssen Sie daher klären, wie Sie die Speicherung von IP-Adressen und Cookies vermeiden oder diese so schnell wie möglich wieder löschen können.

### *13. Durchführung*

Gleichzeitig wollen Sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass eine Person sich nur einmal an einer Umfrage beteiligt. Außerdem sollte das technische Design verhindern, dass eine automatisierte Ausfüllung eines Fragebogens erfolgt. Das Nachschreiben von Zahlen-Buchstaben-Kombinationen ist hierfür einfach einzurichten. Die gute Nachricht ist: Je einfacher Ihre Umfrage ist, desto solider wird sie und umso uninteressanter wird sie für Angriffe.

## 13.3. Teilnehmer gewinnen

*Die Menschen ins Boot holen.*

Die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Fragebogenaktion hängt von zwei Faktoren ab: Vertrauen und Motivation (ZWÖLF SCHRITTE ZUM FRAGEBOGEN, Schritt 4). Die Teilnehmer müssen sich völlig sicher sein, dass keinerlei Nachteile entstehen, wenn sie offene Antworten geben, oder wenn sie nicht teilnehmen. Die Teilnahme muss freiwillig sein. Denken Sie daran, frühzeitig den Personal-, beziehungsweise Betriebsrat in das Projekt einzubeziehen.

Vertrauen gewinnen Sie durch authentisches und zuverlässiges Verhalten und eine umfassende Informationspolitik. Außerdem ist zu empfehlen, die Menschen, die Sie befragen wollen, ganz im Sinne des Action Research in die Entwicklung des Fragebogens einzubeziehen. Sie können zum Beispiel in einem Workshop einen Fragebogen entwickeln. Die Teilnehmer kommen aus Unternehmensbereichen, die Sie untersuchen wollen, oder sie sind Kunden oder Verbraucher, wie es die Marktforschung gerne macht.

Außerdem sollten Sie und – falls Sie als Externe kommen – Ihre internen Ansprechpartner zum einen in eigens angesetzten Veranstaltungen und zum anderen online und in persönlichen Gesprächen „auf dem Flur“ und in Routinebesprechungen über die Fragebogenaktion informieren. Wie in die Einleitung des Fragebogens gehören in solche Veranstaltungen und Gespräche Ziel der Fragebogenaktion, Anlass, Hintergrund, Methoden der Datenerhebung und -auswertung, Anonymisierung, Datenschutz und Datensicherheit, Weiterverwendung der Daten, Qualifikation des oder der Untersucher und Ansprechpartner mit Kontaktdaten.

Die Motivation der Teilnehmer speist sich aus dem Nutzen, den sie sich von einer Teilnahme versprechen, und der Qualität des

### 13. Durchführung

Fragebogens. Einen guten Fragebogen füllen die Teilnehmer vollständig und sorgfältig aus. „Was bringt mir das?“ ist eine häufige, mehr oder weniger offen gestellte Frage zur Teilnahme.

In unternehmensinternen Umfragen sollten die Teilnehmer die Fragebögen ungestört während ihrer Arbeitszeit ausfüllen können. In Kunden- und Nutzerumfragen sollte eine wie auch immer gartete Belohnung erfolgen. Dies kann zum Beispiel die Teilnahme an der Auslosung eines Buches, einer Software oder eines Gerätes sein. Das Beispiel IM LABOR zeigt, wie eine Belohnung bei kleinen Budgets aussehen kann. Sie können sich mit Ihrem Auftraggeber überlegen, ob Sie in einer unternehmensinternen Umfrage eine Belohnung vergeben.

Einen weiteren Nutzen können Sie durch eine zeitnahe Präsentation der Auswertungsergebnisse und spürbare Maßnahmen herstellen. Dies können Sie bereits in der Information über die Fragebogenaktion ankündigen. Glaubwürdig wird es ab der zweiten Aktion. Die Teilnehmer wissen dann, dass Sie schon früher rasch und zuverlässig Auswertungen geliefert haben.

Als Durchführende der Fragebogenaktion haben Sie nicht unbedingt Einfluss auf sich anschließende Maßnahmen. Konzentrieren Sie sich also auf die Faktoren, die Sie beeinflussen können, auf Information, Zuverlässigkeit, Qualität des Fragebogens, zeitnahe Auswertung und Berichterstattung.



## 13.4. Datenerhebung

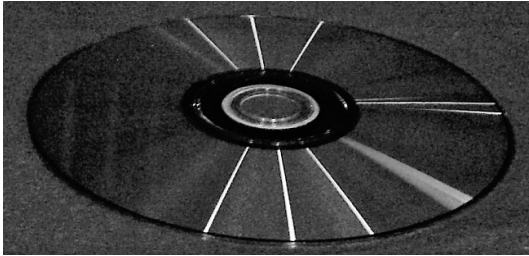
*Starten, Nachhaken, Beenden.*

Die Datenerhebung findet in einem im Design festgelegten Zeitraum statt. Bei Papierfragebögen startet sie mit der Versendung oder dem Austeilen der Bögen. Online-Aktionen haben mit der Freischaltung des Fragebogens ebenfalls einen definierten Start. In beiden Aktionen können Sie nach und nach noch weitere Gruppen ansprechen. Scheuen Sie sich nicht, die angeschriebenen und angesprochenen Personen(kreise) an ihre Teilnahme zu erinnern. Das Ende des Befragungszeitraumes legen Sie – meist – mit einem Datum fest. Eher selten sind Befragungen, die enden, nachdem eine zuvor festgelegte Anzahl von Teilnehmern geantwortet hat.

Dauerhaft eingerichtete Befragungen gibt es sowohl auf Papier als auch online. Diese Befragungen beziehen sich meist auf Kunden- und Nutzerzufriedenheit, beispielsweise in Hotels oder für Online-Services. Die Automatisierung besteht in der Versendung oder im Überreichen des Fragebogens zu einem definierten Zeitpunkt. In der Regel geschieht dies nach Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder dem Kauf eines Produkts.



## 14. Auswertung



## 14. Auswertung

### 14.1. Vom Sinn der Statistik

*Sinnvolle Antworten geben.*

Die Art der Datenerhebung und der statistischen Auswertungsverfahren richtet sich nach dem Untersuchungsgegenstand. Vor den Untersuchungen klären Sie anhand Ihrer leitenden Frage und Ihrer Forschungsfragen, ob Sie einen bestehenden Sachverhalt beobachten oder eine Intervention durchführen wollen.

Eine Beobachtung mittels statistischer Untersuchungen kann als ein- oder mehrmalige Erhebung von Daten erfolgen. Im Rahmen einer Intervention untersuchen Sie mittels mehrmaliger Datenerhebungen die Auswirkungen der Intervention. Damit gehören Interventionen im weiteren Sinne zu Experimenten. Beispiele für eine Intervention sind die Einführung einer bestimmten Fortbildung oder einer Software.

In Ihren Untersuchungen kann es zum Beispiel um folgende Fragen gehen:

- Wie verteilen sich Parameter?
- Hat eine Maßnahme gewirkt?
- Welche Auswirkungen wird eine Maßnahme haben?
- Wieweit lassen sich die Ergebnisse auf andere Teile unserer Organisation oder auf andere Organisationen, den Markt, die Gesellschaft et cetera übertragen?

Diese Fragen lassen sich mittels Beschreibungen, Untersuchungen zu Ursache und Wirkung und mittels Schätzungen und Testen beantworten.

### **Begriff** Statistik

Ihr Zweck liegt darin, sinnvoll quantitative Daten zu erfassen, auszuwerten, darauf basierend Schlüsse zu ziehen und – im Falle der Beratung – Empfehlungen auszusprechen. Die Statistik bedient sich numerischer Kennwerte, Auswertungstechniken und Grafiken. Sie unterteilt sich beschreibende – deskriptive – Verfahren und in schließende – induktive – Statistik auf Basis der Wahrscheinlichkeitsrechnung.

Beschreibungen dienen dazu, einen Überblick und eine erste Einschätzung zu geben. Beschreibungen sind Thema der deskriptiven Statistik.

Wahrscheinlichkeitsrechnung und die induktive, schließende Statistik prüfen mittels Schätzungen und Testen, ob sich aus den gewonnenen Daten eine verallgemeinerungsfähige Schlussfolgerung formulieren lässt. Anders ausgedrückt: Mit welcher Zuverlässigkeit aus den gewonnenen Daten einzelner Stichproben auf Eigenschaften der Menge geschlossen werden kann, aus der die Stichprobe gezogen wurde.

Grafiken sind ein starkes Medium, um rasch einen Eindruck zu einem Sachverhalt zu bekommen und mit anderen darüber zu sprechen.

In Beratungsprojekten und Anforderungsanalysen geht es oftmals um Kennenlernen, Einschätzungen und darum, Neues zu entdecken – auch in Fragebogenaktionen. Außerdem handelt es sich zumeist um eine vorgegebene Teilnehmerstruktur und eine eher geringe Anzahl von Teilnehmern. Daher kommt in diesen Designs oft deskriptive und selten induktive Statistik zur Anwendung.

Evaluationen von Produkten (Waren und Dienstleistungen) lassen sich mit Experimenten oder Interventionen gleichsetzen. Sie überprüfen, ob und wenn ja, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung

## 14. Auswertung

wirkt. Daher sollten in diesen Designs Hypothesentests enthalten sein, die zur induktiven Statistik gehören. Einfache, beschreibende und somit der Orientierung dienende Erhebungen können umfassenden Evaluationen vorangehen.

Um solide Ergebnisse vorlegen zu können, müssen Design, Erhebung und Auswertung von Fragebogenaktionen wissenschaftlichen Standards folgen. Computerprogramme wie SPSS werten alles aus, was Sie ihnen vorgeben – auch den „Anteil der Ausländer in der Schweizer Garde des Vatikan“ (Patzner 2001). Daher müssen Sie klar beschreiben, was Sie untersuchen, und die Auswahl des statistischen Verfahrens begründen.

### **Tipp** Mehr zur Statistik

Es gibt zahlreiche hervorragende und unterhaltsam geschriebene Statistikbücher für unterschiedliche Fachgebiete. Auch im Internet können Sie dazu umfassend fündig werden. In den QUELLEN habe ich einige aufgelistet, mit denen ich gerne arbeite. Es handelt sich vor allem um Arbeiten von Bortz/Döring, Kreienbrock, Raab-Steiner/Benesch, Schwarze, Johnson und Pratzner.

Im Folgenden skizziere ich ein paar Aspekte. Bitte denken Sie immer daran, Experten, statistisch versierte Menschen bereits für das Design Ihrer Untersuchung und spätestens bei der Auswertung Ihrer Fragebogenaktion hinzuzuziehen. Es sei denn, Sie sind selbst Prof. Dann können Sie dieses Kapitel überschlagen. Oder Sie lesen es und schreiben mir, was ich in einer späteren Auflage verbessern kann.

## 14.2. Mit Merkmalen und Variablen arbeiten

*Ich bin fünf Jahre.*

Statistik untersucht *Merkmale*, die auf Skalen geordnet werden und Variablen. Das Folgende beschreibt für einige Merkmalskaskalen deren Eigenschaften und nennt jeweils Beispiele:

*Nominal-Skala*: Qualitatives Merkmal, das gleich oder verschieden ausdrückt; Beispiele: Geschlecht, Familienstand, Nationalität, Beruf, Studienfach, Religion.

*Ordinal-Skala*: Komparatives, vergleichendes Merkmal, das eine Reihenfolge beschreibt; dabei ist zu beachten, dass es keine Aussage über den Abstand macht, also um wie viel besser oder schlechter; Beispiel: Noten (Schule, Hotelbewertung).

*Kardinal-Skala* oder *metrische Skala*: Quantitatives Merkmal mit Bestimmung der Differenz; dabei gibt es mehrere Spezialfälle:

- *Intervall-Skala*: Kein natürlicher Nullpunkt; Beispiel: Jahreszahl.
- *Verhältnis-Skala*: Natürlicher Nullpunkt; Beispiel: Entfernungen, Flächen, Volumina, Gewichte.
- *Absolut-Skala*: Natürlicher Nullpunkt und natürliche Einheit; Beispiel: Stückzahlen: Kinder, Semesterzahl.

*Variablen* sind

- *kategorial*: sind nominal oder ordinal (beispielsweise Geschlecht) – oder

## 14. Auswertung

- *quantitativ*: sind kardinal/metrisch (beispielsweise Einkommen)

und

- *unabhängig* (IV, independent variable) und bilden die Ursache (cause) für die Ausprägung einer anderen Variablen – beispielsweise Umsatz – oder
- *abhängig* (DV, dependent variable) und werden von unabhängigen Variablen beeinflusst (effect) – beispielsweise Gewinn.

Zu berücksichtigen sind auch die *intervenierenden* Variablen. Dies sind Variablen, die auf die abhängige Variable (DV) Einfluss nehmen, aber nicht im Fokus Ihrer Untersuchung stehen.

Am wichtigsten sind *Verzerrer* (confounder). Sie heißen auch „dritte Variable“, weil sie systematisch die unabhängige Variable beeinflussen und auch Einfluss auf die abhängige Variable nehmen. *Confounder* müssen Sie im Design und in der Auswertung Ihrer Untersuchungen berücksichtigen und kontrollieren.

Ein Beispiel ist die Beziehung (*Korrelation*) zwischen Kaffeekonsum und Herzinfarkt. Je höher der Kaffeekonsum, desto häufiger sind Herzinfarkte. Dabei ist Kaffee die unabhängige Variable (IV) und der Infarkt die abhängige Variable (DV). Es gibt eine dritte Größe, den Confounder Nikotinkonsum. Menschen, die rauchen, trinken oftmals viel Kaffee. Um zu klären, wie weit Herzinfarkte auf einen hohen Kaffeekonsum zurückzuführen sind, müssen Sie den Nikotinkonsum als dritte Größe kontrollieren.

Ein weiteres Beispiel ist der Eindruck, dass Männer häufiger einen Herzinfarkt bekommen als Frauen. Tatsächlich gibt es aber andere Faktoren, die das Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden, stärker beeinflussen als das Geschlecht. Dies sind vor allem Nikotin,



## 14.2. Mit Merkmalen und Variablen arbeiten

Übergewicht und Diabetes. Hier müssen Sie das Geschlecht als Verzerrer (Confounder) kontrollieren. Confounder sind am besten zu kontrollieren indem Sie

- mindestens zwei – genügend große – Gruppen beobachten und dabei die Mitglieder zufällig zuteilen,
- untersuchte Gruppen möglichst ähnlich machen, beispielsweise durch Paarbildungen (engl.: matching).

Es gibt noch weitere Methoden, die ausführlich in der weiterführenden Literatur beschrieben sind.

### **Randnotiz** Rechner rechnen lassen

Rechner berechnen das, was Sie ihnen angeben, jedenfalls mit den Programmen, von denen hier die Rede sein soll. Gängige Anwendungen sind Tabellenkalkulations- und Statistikprogramme. Excel ist ein Mitte der 1980er von Microsoft für Microsoft Windows und Mac OS entwickeltes Tabellenkalkulationsprogramm. SPSS wurde Ende der 1960er von Wissenschaftlern der Stanford University entwickelt und bedeutete ursprünglich „Statistical Package for the Social Sciences“. 2009 übernahm IBM die Firma SPSS.

## 14. Auswertung

### 14.3. Beschreiben

*Wovon sprechen wir hier eigentlich?*

Die Deskription – Beschreibung – dient dazu, einen Überblick und eine erste Einschätzung zu erhalten. Damit verringern Sie die Fehlerwahrscheinlichkeit in Ihren weiteren Analysen. Die deskriptive Statistik beschreibt vor allem die Verteilung von Daten. Dies erfolgt mittels Maßzahlen für die Lage und die Streuung: Lageparameter und Streuungsmaße. Mit diesen lassen sich Eigenschaften der Verteilung – Häufigkeitsverteilungen – tabellarisch und vor allem grafisch darstellen.

#### Lageparameter

Das Folgende nennt einige Lageparameter, beschreibt, wie sie sich ermitteln lassen und ab welchem Merkmal sie einsetzbar sind:

*Modal* ermittelt den Wert des häufigsten Merkmals – einsetzbar ab Nominalen Merkmalen.

*Median/Zentralwert* ermittelt die 50er-Perzentile: bei ungerader Anzahl der Wert des mittleren Merkmals, der die geordnete Reihe der beobachteten Werte in zwei gleiche Hälften zerlegt; bei gerader Anzahl das arithmetische Mittel der beiden mittleren Merkmale – einsetzbar ab Ordinalen Merkmalen.

*Quantil* ist ein Lagemaß. Es zerlegt eine geordnete Reihe von Merkmalswerten in gleich große Teile, beispielsweise in *Quartile* ( $4 \times 1/4$  der Merkmalswerte) – einsetzbar ab Ordinalen Merkmalen.

*Arithmetisches Mittel* ermittelt den Mittelwert: der Wert, der sich aus der Addition aller Werte geteilt durch die Anzahl

der Merkmale ergibt – einsetzbar ab Kardinalen Merkmalen.

### **Streuungsmaße**

Streuungsmaße lassen sich wie folgt ermitteln und einsetzen:

*Minimum und Maximum* sind kleinster und größter Wert – einsetzbar ab Ordinalen Merkmalen.

*Spannweite* ist größter Merkmalswert minus kleinster Merkmalswert – einsetzbar ab Ordinalen Merkmalen.

*Quartilsabstand* ist der Wert aus der Differenz zwischen oberem und unterem Wert eines Quartils (siehe „Quantil“ in den Lageparametern) – einsetzbar ab Ordinalen Merkmalen.

*Varianz* ist die Streuung; in der Formel zur Berechnung sind Chi die Beobachtungswerte – einsetzbar ab Kardinalen Merkmalen.

$$s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2$$

*Standardabweichung* (engl.: standard deviation, SD) ist die Wurzel aus der Varianz. In der Normalverteilung (Gaußsche Glockenkurve) liegen die Werte wie folgt: 68 Prozent innerhalb 1 SD; 95 Prozent innerhalb 2 SD; 99 Prozent innerhalb 3 SD – einsetzbar ab Kardinalen Merkmalen.

*Variationskoeffizient* ist die Relative Streuung (interessant für Vergleiche zwischen zwei Gruppen mit stark voneinander abweichenden Mittelwerten – bspw. Preise für Produkt A

## 14. Auswertung

und Produkt B). Die Berechnung erfolgt indem Sie die Standardabweichung durch das arithmetische Mittel teilen – einsetzbar ab Kardinalen Merkmalen.

## 14.4. Grafiken

*Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.* (chinesisches Sprichwort)

Mit grafischen Darstellungen lassen sich Verteilungen rasch erfassen. Dadurch bilden sie eine wichtige Grundlage für erste Schlussfolgerungen. Denken Sie daran, dass die deskriptive Statistik mit ihren Grafiken (Schaubildern) nur ein erster Schritt ist. Achten Sie auf eine saubere Darstellung der Grafiken. Für einige häufige Darstellungsarten erläutert das Folgende die Umsetzung:

*Stabdiagramme* bilden in Linien oder Säulen Häufigkeiten ab: auf der x-Achse Auftragen der Merkmalsausprägungen, auf der y-Achse Auftragen der Häufigkeiten; Einzelwerte ergeben Liniendiagramme; Merkmalsräume „von bis“ ergeben Säulendiagramme.

*Flächendiagramme*, zum Beispiel Histogramme und Kreisdiagramme: die Größe der Flächen entspricht den jeweiligen Häufigkeiten.

*Piktogramme* dienen der Darstellung von Häufigkeiten mittels Symbolen – Beispiel: Personen oder Produkte.

*Kartogramme*: Darstellung von Häufigkeiten auf Karten mittels Farben oder Säulendiagrammen.

*Kurvendiagramme*: Verwendung vor allem für Zeitreihen.

*Streuungsdiagramme* beziehen sich auf zwei Variablen und somit auf zweidimensionale Verteilungen; damit lassen sich Zusammenhänge (Häufung entlang einer Linie) und das Fehlen eines Zusammenhangs darstellen (keine Häufung) – Beispiel:

## 14. Auswertung

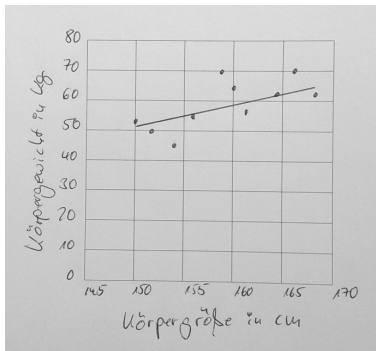


Abbildung 14.1: Streuung: Körpergewicht und Größe

*Boxplot:* Die Box besteht aus dem Median, dem oberen und dem unteren Quartil. Linien und Endstriche kennzeichnen Maximal- und Minimalwert, sie geben einen guten Eindruck, wo die Ausreißer nach oben und unten liegen. – Beispiel:

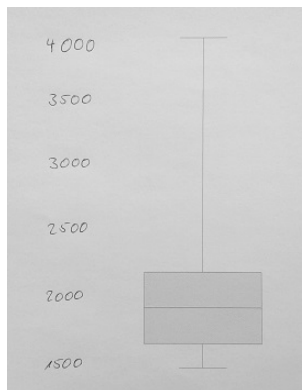


Abbildung 14.2.: Boxplot: Einkommen

Der Boxplot ist eine eingängige Zusammenfassung von Lage- und Streumaßen wie Median, Spannweite und Quartile. Der Boxplot kann unterstreichen, warum Sie Ausreißer nach oben und/oder unten aus Ihren weiteren Auswertungen herausnehmen möchten. Wenn zum Beispiel in einer Gruppe ein Mensch ein extrem hohes Einkommen hat und die übrigen sich darunter bewegen, ist es sinnvoll, die Ausgaben für eine gemeinsame Reise am Einkommen der anderen zu orientieren.

## 14. Auswertung

### 14.5. Ursache und Wirkung

#### *Hat's geholfen?*

Aussagen zur Ursache und Wirkung lassen sich nicht einfach gewinnen. Beobachtungen, Experimente und insbesondere ihre mehrfache Reproduzierbarkeit können Aussagen erhärten. Damit können Aussagen als mit höherer Wahrscheinlichkeit als zutreffend bezeichnet werden. Unter Experiment seien auch Interventionen wie die Einführung einer neuen Software, neuer Produktionsprozesse oder neuer Fortbildungsmaßnahmen verstanden.

Wenn Sie Aussagen zu Ursache und Wirkung machen wollen, so müssen Sie mindestens zwei Gruppen beobachten. Eine Gruppe, die einer Variablen, zum Beispiel der Intervention, nicht ausgesetzt ist, und eine Gruppe, die ihr ausgesetzt ist. Sie wählen die Teilnehmer dieser Gruppen zufällig aus einer Population aus. Zu beachten ist hier: Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen die Bevölkerung oder Population dieses Unternehmens dar. Die Population wird auch Grundgesamtheit genannt. Also können Sie in großen Unternehmen Interventionen durchführen und statistisch auf ihre Tauglichkeit hin untersuchen.

Außerdem müssen Sie unabhängige (IV) und abhängige (DV) Variablen festlegen und interne und externe Validität möglichst gut absichern. Validität bedeutet Zuverlässigkeit. Diese sagt aus, ob ein Messverfahren oder eine Frage das beantworten können, was Sie untersuchen wollen. Beispielsweise können Sie die Körpergröße eines Menschen nicht mit einem Thermometer messen, sehr wohl aber seine Körpertemperatur.



Die interne Validität bezieht sich auf IV und DV:

- klare Beziehung zueinander,
- zeitliche Abfolge: IV vor DV,
- Verzerrer (Confounder) identifizieren und durch bestimmte Verfahren minimieren oder ausschalten,
- zufällige (random) Zuordnung der Teilnehmer zu den zwei oder mehr beobachteten Gruppen.

Die externe Validität bezieht sich auf die Umwelt. Die Ergebnisse sollen sich möglichst gut auf andere übertragen lassen: Auf Populationsgruppen oder Populationen, Umgebungen und Zeiten. Außerdem muss die Auswahl der Individuen zur Teilnahme an der Evaluation oder am Experiment zufällig (random) erfolgen.

(Band I BERATEN, Kapitel BERATUNG, Abschnitt *Evidenz-basiert*)

Um eine hohe Qualität zu gewährleisten, sollten Sie zu drei Zeitpunkten die Datenerhebung durchführen: Vor und nach der Intervention und mit einem gewissen Abstand zur Intervention. Letztere dient dazu, Aussagen über Langzeitwirkungen machen zu können. Sie können auch „nur“ nach einer Intervention eine Datenerhebung machen. Wichtig ist, dass Sie sowohl die Test- als auch eine Kontrollgruppe haben.

## 14.6. Schätzen und Testen

*Wie groß wird das Ganze? Und gilt das auch für andere?*

Mittels Wahrscheinlichkeitsrechnung und induktiver, schließender Statistik führen Sie Schätzungen und Hypothesentests durch. Ziel ist es zu prüfen, ob die beobachteten Eigenschaften einer Stichprobe Schlüsse zur unterstellten Eigenschaft der Grundgesamtheit zulassen. Mit anderen Worten: Ob sich aus Ihren Untersuchungen eine verallgemeinerungsfähige Schlussfolgerung formulieren lässt.

Wichtig ist: Um Aussagen zu Wahrscheinlichkeiten machen zu können, brauchen Wahrscheinlichkeitsrechnung und induktive Statistik eine ausreichende Stichprobengröße und zufällig (random) auf Test- und Kontrollgruppe verteilte Teilnehmer. Dies ist in vielen Bereichen von Beratung und Entwicklung eher selten. Darum gehe ich hier nur auf einige zentrale Begriffe näher ein. Mehr dazu finden Sie in der weiterführenden Literatur.

*Schätzungen* können Sie als Punkt- oder Intervallschätzungen vornehmen. Im Alltagsleben geschieht dies zum Beispiel so: Ein Umzugsunternehmen sagt Ihnen, dass der Umzug ungefähr tausend Euro kosten wird. Das andere sagt, der Umzug wird zwischen achthundert und tausendzweihundert Euro liegen.

Die *Stichprobengröße* ist von der Streuung der Untersuchungsvariablen und der Anzahl von Variablen pro Hypothese abhängig. Je höher diese Werte sind, desto höher muss die Stichprobengröße aus der Grundgesamtheit (Population) sein, um zuverlässige Aussagen treffen zu können.

Die *Zuverlässigkeit* wird mit Konfidenzniveau und Konfidenzintervall ausgedrückt. Damit erhalten Sie eine Aussage zur Verlässlichkeit, Reliabilität. Bei einem Konfidenzniveau von 95 Prozent

liegt der tatsächliche Wert der Population bei 95 von 100 Stichproben innerhalb des Konfidenzintervalls. Allerdings kann der tatsächliche Wert bei 5 von 100 Stichproben auch weit außerhalb des Konfidenzintervalls liegen. Diese 5 Prozent geben also die Irrtumswahrscheinlichkeit der Intervallschätzung an.

### **Beispiel** Ermittlung der Stichprobengröße für ein Mitarbeiterumfrage

Sie wollen bei einer Umfrage in einem Unternehmen messen, wie viel Prozent der Mitarbeiter die Antwort A wählen. Die Stichprobengröße wollen Sie so wählen, dass in 95 von 100 Stichproben der tatsächliche Zustimmungswert aller Unternehmensmitarbeiter in einem Intervall von  $\pm 3$  Prozent um den in der Stichprobe gemessenen Zustimmungswert herum liegt. Um das zu erreichen muss die Stichprobengröße wie folgt gewählt werden:

Bei einer Grundgesamtheit von 100 Mitarbeitern muss die Stichprobe 92 Mitarbeiter, bei einer Grundgesamtheit von 100.000 Mitarbeitern muss die Stichprobe 1.056 Mitarbeiter umfassen. Außerdem müssen Sie das „keine-Antwort-Problem“ berücksichtigen. Zur Berechnung von Stichprobengrößen sei auf weiterführende Fachliteratur und die Beratung durch einen Statistiker verwiesen.

Je höher das Konfidenzniveau ist, desto höher ist die Reliabilität, denn diese drückt aus, wie zuverlässig sich ein Ergebnis reproduzieren lässt. Allerdings wird dann auch die Spannbreite der Werte höher.

## 14. Auswertung

**Beispiel** Ermittlung des Konfidenzniveaus für das mittlere Jahreseinkommen

Sie wollen das Konfidenzniveau von 95 Prozent für das mittlere Einkommen der Bevölkerung in Deutschland von sagen wir 40.000 US-Dollar/Jahr ermitteln. Die Berechnung erfolgt für internationale Vergleiche in US-Dollar. Das Programm produziert Ihnen eine unter Umständen recht breite Einkommensspanne um den Wert 40.000 US-Dollar/Jahr herum, so dass – ausgehend vom tatsächlichen Wert und der tatsächlichen Streuung – 95 Prozent aller Stichproben Werte innerhalb dieses Bereichs liefern.

Mittels *Hypothesentests* überprüfen Sie die Ergebnisse auf ihre Verallgemeinerbarkeit. Die Nullhypothese ( $H_0$ ) besagt, es gibt keinen Unterschied zwischen Gruppe A (keine Intervention) und B (Intervention). Die Alternativ-Hypothese ( $H_1$ ) sagt, es besteht ein Unterschied. Sie prüfen die beiden Hypothesen mittels des Wahrscheinlichkeitswertes  $p$  unter Verwendung des Signifikanzniveaus Alpha.

Der Wert  $p$  bewertet die Wahrscheinlichkeit für das aktuell gemessene Ergebnis, falls die Nullhypothese zuträfe. Falls diese Wahrscheinlichkeit unter 5 Prozent liegt ( $p < 0,05$ ), spricht das gegen die Nullhypothese – die Intervention wirkt (statistisch signifikant). Liegt  $p$  über 0,05, gilt das Messergebnis als so wahrscheinlich, dass dies für die Nullhypothese spricht – die Intervention wirkt nicht (statistisch signifikant). Diese Schwelle heißt Signifikanzniveau Alpha. Die Wahl des Signifikanzniveaus ist eine Konvention. 0,05 ist in der Literatur üblich, aber auch niedrigere Werte kommen vor. Das Signifikanzniveau Alpha legen Sie aus Literatur oder Erfahrung fest. Dies geben Sie in das Statistikprogramm ein.

Die Schritte lauten wie folgt:

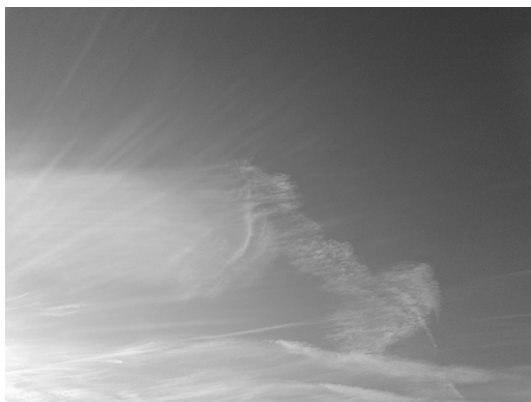
- $H_0$  und  $H_1$  formulieren.
- Alpha festlegen.
- Daten in das Statistikprogramm eingeben und rechnen lassen.
- Entscheidung und Schlussfolgerung:
  - (a)  $p$  ist kleiner oder gleich Alpha, dann  $H_0$  verwerfen, das Ergebnis ist statistisch signifikant.
  - (b)  $p$  ist größer Alpha, dann ist die Messung verträglich mit der Nullhypothese (sollte aber nicht als Verifikation von  $H_0$  missverstanden werden). Das Ergebnis ist nicht signifikant.
- Interpretieren, Konsequenzen erschließen, Maßnahmen entwickeln und Empfehlungen aussprechen.

Nun ist es soweit. Die Daten sind erhoben und ausgewertet. Sie können Ihren Bericht schreiben und Ihre Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen präsentieren.

Zum Abschluss dieses – weitgehend – quantitativen Teils, möchte ich Ihnen noch eine spezielle Methode der Schätzung und des Konsenses vorstellen, die Delphi-Technik.



## 15. Expertenschätzungen



## 15. Expertenschätzungen

### Mehr als ein Orakel, die Delphi-Technik

Wie Teflon und Kugelschreiber für die Weltraumtechnik erfunden wurden und breite Anwendung in Alltagsgeräten fanden, so fand auch die Delphi-Technik nach ihren ersten Anwendungen in militärischen Fragen rasch breite Anwendung in der Forschung, sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch in der Marktforschung und Produktentwicklung.

#### **Randnotiz** Das Orakel von Delphi

Ein Orakel soll weisen Rat geben oder Vorhersagen über die Zukunft treffen. Es wird darin von den Göttern inspiriert. Oft waren Frauen ein Orakel, so auch Pythia, das Orakel von Delphi. Pythia war jeweils der Name der Priesterin, die den Tempel des Apoll in Delphi hütete. Bürger, Politiker und Philosophen aus dem eigenen und aus anderen Ländern befragten Pythia zu öffentlichen, politischen und persönlichen Themen. (Wikipedia (de) 26 Juni 2023)

Anlass der Entwicklung der Delphi-Technik in den frühen 1950er Jahren war der Wunsch, Fragen fundiert zu beantworten, die sich nicht durch ein Experiment beantworten lassen. Die leitende Frage lautete ungefähr: Was passiert im Falle eines Atomkrieges?

Ausprobieren wollte dies nach Nagasaki und Hiroshima niemand, und die erforderlichen Modellrechnungen wären mit Hilfe der damals zur Verfügung stehenden Computer zu ungenau gewesen. Die Entwickler der Delphi-Technik besannen sich auf die Stärke des Expertenwissens. Bereits die alten Griechen wussten, dass Experten im Dialog Wissen und neue Erkenntnisse entwickeln können, die sehr nahe an der Realität lagen (Sokrates, 469-399 v.C.; Pleger 1998).



Experten zu Fragen des Atomkrieges sind – wie andere Experten – über den Globus verteilt. Daraus entstand die erste leitende Frage für die Entwicklung einer neuen Forschungsmethode: „Wie lässt sich das Wissen mehrerer Experten so zusammentragen und vereinen, dass fundiertes gemeinsames Wissen und neue Erkenntnisse entstehen?“ Damit war das Ziel definiert, und es gab erste Hinweise auf ein sinnvolles Vorgehen. Die Stichworte dazu lauten „zusammentragen“ und „vereinen“.

Wenn Sie Wissen und Einschätzungen von Experten erhalten möchten, fragen Sie sie. Allerdings gilt: „Fragen Sie zwei Experten und Sie bekommen mindestens drei Meinungen.“ Wie lassen sich systematisch, valide und verlässlich Expertenwissen und -einschätzungen zusammentragen und vereinen und damit die Grundmerkmale guter wissenschaftlicher Praxis erfüllen? Hier lauten die Stichworte „fragen“, „systematisch“ und „vereinen“.

Die Delphi-Techniker – umfassend von Linstone und Turoff (1975) beschrieben – entwickelten ein mehrstufiges Vorgehen, das sich durch den Wechsel aus Befragung mittels Fragebogen, Auswertung und anonymisierter Wiedergabe sowie weiterer Befragungen und – in der Regel – einem Konsensuspanel auszeichnet. Das Konsensuspanel ist im Abschnitt INTERVIEWS im Teil II beschrieben. Durch die Kombination von Fragebogen und Konsensuspanel ist die Delphi-Technik eine Methode mit Triangulation. Es gibt unterschiedliche Ausprägungen der Delphi-Technik.

### **Phase I – Erste Exploration**

- Sie formulieren die leitende Frage und entwickeln einen Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Anteilen, in denen die Experten ausdrücklich nach ihren Einschätzungen gefragt werden.

## 15. *Expertenschätzungen*

- Sie identifizieren Experten, die Sie befragen wollen, anhand einiger zuvor von Ihnen festgelegter Kriterien, schreiben die Experten an, schicken ihnen den Fragebogen und bitten sie um ihre Mitarbeit. Sie nennen Rückgabetermine und erinnern auch.

### **Phase II** – Vertiefende Exploration

- Sie werten die Fragebögen aus, entwickeln aus diesen Erkenntnissen einen neuen Fragebogen, in dem Sie die Ergebnisse der ersten Runde vorstellen und um weitere Antworten bitten.
- Sie schicken diesen Bogen einem etwas kleineren Kreis von Experten. Die Auswahl dieser Experten folgt wieder mittels zuvor festgelegter Kriterien, beispielsweise „besonders bewandert in Frage X“ oder „hohes Engagement in der Beantwortung der Fragen“, das zum Beispiel durch Sorgfalt, Fundiertheit und Termintreue deutlich wurde.
- Sie werten auch diese Fragebögen aus.

### **Phase III** – Konsensus

- Sie laden eine Gruppe von Experten zu einer Konferenz (lat.: conferre – zusammentragen). Sie schicken diesen Experten die Ergebnisse der Phase II. Auf der Konferenz moderieren Sie mit Hilfe eines zuvor von Ihnen entwickelten Berichts- und Fragenkatalog ein Konsensuspanel.
- Sie dokumentieren die Aussagen und Schlussfolgerungen, werten diese Daten aus und fassen die Erkenntnisse in einem Bericht zusammen.
- Dieser Bericht dient als Basis für Entscheidungen zu weiteren Schritten.

Sie können die Delphi-Technik mittels Online-Befragungen und Web-Konferenz teilweise oder ganz digital durchführen. Hübner-Bloder und Ammenwerth haben 2009 dazu ein Beispiel aus der Medizinischen Informatik beschrieben.

Einige Beispiele, wie sich Elche finden lassen, haben Sie in den ersten drei Teilen dieses Buches kennengelernt. Die folgenden Geschichten erzählen von Menschen, die mit Elchen tanzen können.



Teil IV.

Elche



## 16. Geschichten



## 16. Geschichten

*Der Weltraum. Unendliche Weiten. Wir schreiben das Jahr 2200. Dies sind die Abenteuer des Raumschiffs Enterprise ...* (US-Amerikanische Fernseh- und Filmreihe seit 1966)

Geschichten unterhalten uns. Fiktive und echte Geschichten aus Forschung und Entwicklung, von erfolgreichen Unternehmen und Unternehmungen können uns inspirieren, etwas Ähnliches zu tun und Neues zu entdecken. Die Handfunkgeräte aus der Fernsehserie „Star Trek“ in den 1960ern haben so manchen Ingenieur zur Entwicklung von Mobiltelefonen angeregt. Die Geschichte des Entdeckers Sir Ernest Shackleton und seinen Gefährten, die er 1914 bis 1917 alle lebend aus dem Eis der Antarktis gebracht hat, inspirieren Menschen wie Dennis Perkins zu Führungskräfte-seminaren der besonderen Art (Perkins 2019). Perkins hat auch das Bild des Elchs auf dem Tisch bekannt gemacht (Perkins 1988).

Die Elche, die durch die folgenden Geschichten streifen, stehen für Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler. Macht, Karriere und Beziehungen können Gutes und Schlechtes bewirken, je nachdem wie Menschen damit umgehen. Fehler werden vor allem dann wirklich gefährlich, wenn Menschen sie und ihre Entstehungsmechanismen verdrängen. Fehler können als „frühes Scheitern“ auch inspirieren (T. Günther 2013).



## 17. Im Labor



## 17.1. Julia und die Nutzer

Ein Professor zu einer Kandidatin: „Sagen Sie mal, haben Sie eine Idee, wie ich an Informationen über Krankenhäuser ran komme? Egal, wo ich gerade bin. Auch nachts.“

Das war ein Test, eindeutig. Antwort: „Internet?!“

„Ja, und dann. Wenn nur einem eingeschränkten Personenkreis zugängliche Sachen enthalten sein sollen?“

„Passwörter?! https?! Verschlüsselung?!“

„Ja. Das könnte klappen.“

Drei Monate später machten wir uns auf. Eine Wissenschaftlerin und ein Wissenschaftler, eine Gruppe von Studierenden, Doktoranden und einige Auszubildende als Mathematisch-Technische Assistenten entwickelten im Institut für Medizinische Informatik an der RWTH Aachen den Klinik-Scout. (Die Geschichte dieser Gruppe können Sie im Band II MENSCHEN nachlesen: GO WEB).

Der Klinik-Scout war eine Plattform im Internet, auf der in Tabellenform, mit Texten und auf einer Landkarte Informationen über Krankenhäuser dargestellt wurden. Jede Bürgerin und jeder Bürger – nicht nur Profis – sollten einfach, schnell und klar Informationen über Krankenhäuser finden können:

- wo sie ihre Knie-Spiegelung machen lassen können,
- ob ein Krankenhaus mit einer Geburtshilfe auch eine Neugeborenenstation hat,
- wie viele Operationen am Hüftgelenk Abteilung X pro Jahr durchführt,
- welche Weiterbildungen und Qualifikationen Chefarzt Z hat,
- ...

## 17.1. Julia und die Nutzer

Dass der Klinik-Scout so heißen würde, wurde erst im vierten der fünf Jahre des Projekts klar. Es entstanden viele kleine Projekte, die Fragen lösten wie:

- Wie tickt ein Krankenhaus? Was passiert da eigentlich? Wie können wir das in der Sprache der Informatik darstellen? In welcher Sprache der Informatik? Und wie kriegen wir das ins Netz?
- Wie stellen wir Daten effizient, effektiv und korrekt zusammen und dann ins Netz? Woher bekommen wir die Daten?
- Wie suchen Anna Müller und Fritz Schmidt überhaupt nach Krankenhäusern? Und wenn sie im Internet suchen, worauf legen sie dann Wert?
- Und wie bekommen wir heraus, ob die Nutzer mit unserem Klinik-Scout zufrieden sind, und was wir noch wie verbessern können und sollen?

Wie das Team diese Fragen bearbeitet hat und was dabei heraus gekommen ist, erzählen Weßel und Spreckelsen in einem Artikel aus dem Jahr 2009 (und das Buch *SOZIOINFORMATIK* (2021) im Kapitel *FORSCHUNG & ENTWICKLUNG*). An dieser Stelle soll einfach nur von Julia und den Nutzern die Rede sein. Julia sollte untersuchen:

- Wie suchen Menschen nach Krankenhäusern?
- Was tun sie insbesondere, wenn sie im Internet suchen?
- Worauf legen sie dabei Wert?

Außerdem sollte Julia herausfinden, wie zufrieden Nutzer mit dem Klinik-Scout sind. Nicht mit dem ganzen, sondern mit der Darstellung der Daten in Tabellenform. Dies hatte zwei Vorteile: Das

## 17. *Im Labor*

Projekt bekam für einen Prototyp eine Evaluation im Labor und Julias Aufgabe blieb damit überschaubar.

Wie ging Julia dies an? Julia Rams hat das Ganze 2009 in ihrer Doktorarbeit beschrieben. Alle Leitfäden, Szenarien, Aufgaben und Fragebögen sind in der Arbeit enthalten, die auch online zur Verfügung steht. Eine kurze Version von 2007 gibt es außerdem, ebenfalls online (Weßel/Spreckelsen/Spitzer/Rams 2007).

Julia hat in klassischer Weise trianguliert. Das Team hat sie unterstützt. Die Theorien, die sie angewendet hat, stammen aus den Gebieten Informatik, Medizin und Soziologie. Julia hat verschiedene Methoden angewendet. Zunächst hat sie mit semi-strukturierten Einzelinterviews Erkenntnisse gesammelt, eine umfassende Literaturarbeit durchgeführt und Hypothesen gebildet. Dann hat sie Anforderungen an das webbasierte Informationssystem Klinik-Scout formuliert und schließlich einen Teil des Klinik-Scouts, die tabellarische Darstellung im Labor geprüft.

Diesen Teil möchte ich Ihnen genauer vorstellen, weil er zeigt, wie sich mit relativ geringem zeitlichen und finanziellen Aufwand viel herausfinden lässt.

## 17.2. Szenariobasierte Aufgaben und Fragebögen

Julia nutzte die Erkenntnisse aus ihren Interviews und ihrer Literaturarbeit, um Hypothesen zu entwickeln und einen Fragebogen zu bauen. Die Teilnehmer für die Evaluation im Labor fand das Team an einer Schule. Schüler eines Oberstufenkurses und ihre Lehrer beantworteten einen Fragebogen mit quantitativen Angaben und Freitexten. Hierzu testeten sie im Labor die Tabellen und die zu diesem Zeitpunkt bestehende Oberfläche des Klinik-Scouts. Dazu verwendeten sie szenariobasierte Aufgaben.

Ein Labor zur Evaluation besteht in der Softwareentwicklung in der Regel aus einem Raum mit zehn bis zwanzig Arbeitsstationen (Bildschirm, Tastatur, Maus und Rechner). Ein Szenario ist in der Softwareentwicklung ein typischer Anwendungsfall. Dazu gehört die Beschreibung einer fiktiven Person, Persona Model genannt und einiger Aufgaben, die diese Person mit Hilfe der zu evaluierenden Software lösen will.

Wenn Sie wegen einer bestimmten Erkrankung und der erforderlichen Therapie – beispielsweise einer Operation – ein Krankenhaus suchen, könnten Szenario und Aufgaben so aussehen: Peter, 36 Jahre, verheiratet, 2 Kinder, Controller in einem Hotel, hat sich beim Skifahren eine Knieverletzung zugezogen. Sein Orthopäde diagnostiziert einen Riss des Innenmeniskus und empfiehlt eine endoskopische Operation („Knopflochchirurgie“). Da Peter einen angeborenen Herzfehler hat, will er den Eingriff lieber in einem Krankenhaus ambulant durchführen lassen als in einer Praxis. Er geht auf die Suche nach einem Haus, das sowohl über das orthopädische als auch das kardiologische (Herz) Wissen und Können verfügt und endoskopische Knieoperationen ambulant anbietet. Seinen Hausarzt und seinen Orthopäden will er dann auch noch mal

## 17. Im Labor

fragen. Zuerst geht er jedoch abends in Internet.

Aufgaben:

- Finden Sie in 50 km Umkreis Ihres Wohnortes ein entsprechendes Krankenhaus.
- Wie heißen die Chefärztin/der Chefarzt der Orthopädie, der Kardiologie und der Anästhesie?
- Welche Sprechstunden gibt es und wann?
- Wie viele Operationen am Knie finden im Haus pro Jahr statt? Welche?
- Gibt es Routineabläufe zum Umgang mit Patienten mit Herzerkrankungen, die zu einer ambulanten Operation ins Haus kommen? (Fachbegriffe: Patientenpfade, Behandlungspfade)

Sie können ja einmal versuchen, ob Sie fündig werden. Einfach so im Internet. Für die Aufgaben bekommen die Teilnehmer je nach Fragestellung fünfzehn bis dreißig Minuten Zeit. Anschließend erhalten sie einen Fragebogen, auf dem sie Stellung nehmen zu den Usability-Kriterien Erlernbarkeit, Effizienz, Effektivität, Einprägsamkeit, Fehlerrate und ihrem Grad der Zufriedenstellung. Julius Szenarien, Aufgaben und Fragebogen finden Sie in ihrer Arbeit (Rams 2009).

## 17.3. Mit dem Nutzer neue Ideen entwickeln

Die Schüler bildeten zusammen einen Leistungskurs. Sie waren eine natürliche Gruppe. Julia führte mit Hilfe einer Moderatorin und eines Assistenten für die Tonaufzeichnung ein Fokusgruppeninterview. Sie hatte einen Leitfaden mit vier Phasen entwickelt:

*Aufwärmphase:* Fragen nach Erfahrungen und Umgang mit dem Internet im Allgemeinen und in Bezug auf der Suche nach einem Krankenhaus.

*Die geprüfte Software:* Fragen zur Zufriedenheit im Allgemeinen und zu besonders negativen und positiven Punkten.

*Die zukünftige Software:* Fragen nach Ideen zur Verbesserung.

*Abschluss:* Zusammenfassung und Ausblick, zum einen dazu, wie es mit der Software und dem Klinik-Scout weitergehen soll, zum anderen, wie das Team sich bei den Teilnehmer bedanken will.

Das Team gewann viele neue Ideen für die weitere Entwicklung des Klinik-Scouts aus Julias Arbeit.

## 17.4. Win-Win herstellen

Das Budget für die Untersuchung im Labor war klein. Das Team fand einen Weg, mehr als nur Danke zu sagen. Dieses Dankeschön hatte die Teamleiterin bereits bei der Kontaktaufnahme mit der Schule und dem Telefonat mit dem Lehrer beschrieben.

Alle Schüler standen vor dem Abitur. Es lag nahe, zum einen eine Universität und zum anderen das Spezielle dieser Universität und der Themen Medizin und Informatik vorzustellen. Julia, die Teamleiterin und einige Teammitglieder gingen mit den Schülern und dem Lehrer in der Mensa essen. Anschließend erzählte das Team in der Institutsbibliothek vom Studieren im Allgemeinen und im Besonderen, von der Uni und der Arbeit in einem Forschungsteam. Die Schüler fragten lebhaft nach und es entwickelte sich ein sehr gutes Gespräch.



## 17.5. Elche?

Der Klinik-Scout ging ein gutes Jahr nach dieser Untersuchung Ende 2006 online. Ein Jahr später verschwand er in genau dieser Form aus dem Netz. Er war nicht gewachsen. Es gab keine Weiterentwicklung. Von einer Aufnahme von Daten über Krankenhäuser aus ganz Deutschland ganz zu schweigen. Auch die Öffentlichkeit hat abgesehen von ein paar interessierten Wissenschaftlern kaum etwas davon mitbekommen. Warum?

Wie es an Universitäten immer wieder vorkommt, so zerstreuten sich die Beteiligten im Rahmen ihrer Berufswege in alle Himmelsrichtungen. Ich bedaure, dass wir das schöne Instrument nicht schneller fertig bekommen und nach außen getragen haben. Dass wir nur mit einigen Krankenhäusern und anderen Akteuren im Gesundheitswesen kooperiert haben. Dass der Klinik-Scout letztlich wieder verschwunden ist. Prinzip Hoffnung. Vielleicht werden die eine oder der andere aus dem Klinik-Scout-Team etwas Ähnliches irgendwann wieder (mit) auf den Weg bringen. Wie so etwas ablaufen könnte, habe ich im Blog vom 20.01.2017 beschrieben (und im Buch *SOZIOINFORMATIK (2021)* im Kapitel *SPIN OFF*).

Ansonsten waren vor allem freundliche Elche vorhanden. Macht wurde positiv eingesetzt, insbesondere bei Entscheidungen. Die Beziehungen waren gut. Karrieren wurden vielleicht positiv, jedenfalls nicht negativ beeinflusst. Der Umgang mit Fehlern verlief im Großen und Ganzen konstruktiv und systematisch.



## 18. Walk and Talk XXL



## 18.1. Gesunde Lehrkräfte?!

Ein Beamter zu einer Kollegin: „Wie schaffen wir es, vierzigtausend Lehr- und pädagogische Fachkräfte arbeitsmedizinisch zu versorgen?“

„Gar nicht.“

„Hm. Das kann nicht sein. Wir müssen uns da etwas einfallen lassen. Vielleicht haben die Damen und Herren an der Universität ja eine Idee.“

### Die Aufgabe

Das Institut für Arbeitsmedizin an der Universität Mainz hatte ein Idee zu dieser Frage des Beamten aus dem Kultusministerium. Es legte ein Forschungsprojekt auf, das unter anderem aus einer Interventionsstudie bestand (Letzel und Kollegen 2010). Um diese Interventionsstudie geht es hier und darum, wie aus einem eng gefassten Arbeitsauftrag in der Arbeitsmedizin ein Konzept zur Organisationsentwicklung werden kann. Doch zunächst zur Situation.

Im Artikel 2 (2) des Grundgesetzes (GG) ist folgender Grundsatz verankert: „Jeder hat das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit. Die Freiheit der Person ist unverletzlich. In diese Rechte darf nur auf Grund eines Gesetzes eingegriffen werden.“ Die wichtigste Rechtsgrundlage für die Verankerung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Zahlreiche weitere Gesetze und Verordnungen kommen hinzu. Im Arbeitsschutzgesetz ist auch die arbeitsmedizinische Betreuung geregelt. Zur arbeitsmedizinischen Betreuung gehört neben der Untersuchung und Beratung der Beschäftigten die Untersuchung der Arbeitsumgebung auf ihre gesundheitsschädlichen Potentiale

hin. Ziel ist, diese auszuschalten oder zu vermindern. Dabei kooperieren Arbeitsmediziner mit Sicherheitsfachleuten.

Ein Problem, mit dem sich Schulen, Lehr- und pädagogische Fachkräfte (im Folgenden kurz nur Lehrkräfte), Kultusministerien und die Träger von Schulen, wie beispielsweise Kommunen, herum-schlagen, heißt „Diener zweier Herren“. Die Lehrkräfte unterstehen dem Kultusministerium und den nachgeordneten Behörden. Die Schule, das Gebäude, sein Inhalt und andere Liegenschaften, Sekretärinnen, Hausmeister und Putzdienste unterstehen dem Träger der Schule. Dies können Kommunen, Kirchen oder Privatinstitutionen sein.

Ahnen Sie, was passiert? Die Träger der Schulen fühlen sich für die Lehrkräfte nicht zuständig. Dem Kultusministerium war klar, dass auch Lehrkräfte arbeitsmedizinische Betreuung brauchen. Damit tauchten zwei große Fragen auf.

- Wie können wir die ärztlichen Untersuchungen für vierzigtausend Menschen in einem Flächenland ermöglichen?
- Wie können wir die Untersuchungen des Arbeitsplatzes Schule regeln und nachhaltige Veränderungen beeinflussen, wenn wir gar nicht Träger der Schulen sind?

### **Arbeitsmedizin**

Das Institut ging mehrgleisig vor. Es richtete in seinen Räumen eine Sprechstunde für Lehrkräfte ein. Außerdem begann es, eine Untersuchung des Arbeitsplatzes Schule zu konzipieren und Schulen für die Beteiligung an einer Studie zu gewinnen. Die Schulen sollten in den Genuss einer arbeitsmedizinischen Analyse kommen und einem Bericht über Möglichkeiten von Verhaltens- und

## 18. *Walk and Talk XXL*

Verhältnispräventionen erhalten. Sie erfuhren, was sie in ihrer Arbeitsweise und in Gebäude, Arbeitsorganisation und -abläufen tun könnten, um die Gesundheit der Lehrkräfte vor arbeitsbedingten Schäden zu bewahren und vielleicht sogar ihre Gesundheit zu fördern.

Die klassische arbeitsmedizinische Analyse besteht aus einer Begehung des Gebäudes zusammen mit einem Sicherheitsingenieur oder einer -fachkraft. Dabei ist zu beachten: Man kann einen Menschen mit einer Wohnung [und einem Schulgebäude] geradeso gut töten wie mit einer Axt (Südekum 1908). Außerdem tragen die Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Inhalte und Abläufe und die Möglichkeit zur Entfaltung und Selbstbestimmung wesentlich zur Gesundheit und Krankheit von Menschen bei.

Die ersten Ideen im Institut waren: Gut, dann sprechen wir auch mit den Lehrkräften und der Schulleitung. Ich hatte das große Glück, genau zu diesem Zeitpunkt für die Feldphase in dieses mehrjährige Projekt einzusteigen. Die Feldphase umfasste die Untersuchung und Beratung der Projektschulen. Ihr war die Konzeptionsphase vorangegangen. Die Berichtsphase mit der Erstellung des Forschungsberichts für den Auftraggeber Kultusministerium schloss sich an die Feldphase an.

### **Organisationsentwicklung und Salutogenese**

Zusammen mit Kolleginnen und Kollegen am Institut, im Kultusministerium und vor allem mit den Schulleitungen und Lehrkräften selbst entwickelte ich – ganz im Sinne des Action Research – ein dreistufiges Vorgehen, dass von der ursprünglichen, arbeitsmedizinischen Frage „Was kann die Lehrkräfte krank machen?“ in die salutogenetische Frage mündete „Was macht uns [Lehrkräfte und pädagogische Fachkräfte] bei der Arbeit gesund?“

## 18.1. Gesunde Lehrkräfte?!

Als Gesundheitswissenschaftlerin bin ich der Idee der WHO verpflichtet, die Menschen in ihrer Selbstbestimmung und in ihrer Fähigkeit zu stärken, selbst für ihre Gesundheit sorgen zu können (WHO 1986). Kurz: Hilfe zur Selbsthilfe. Das Konzept der Salutogenese stammt von Aaron Antonovsky (1858-1929). Die klassische Medizin schaut auf Defizite und Krankheiten eines Menschen und entwickelt – neben einigen Maßnahmen zur Prävention und Früherkennung – vor allem Therapien. Salutogenese betrachtet Möglichkeiten, die Menschen zur Bewahrung, Wiederherstellung und Förderung ihrer Gesundheit haben, und zwar in körperlicher, geistiger, seelischer und sozialer Hinsicht (Antonovsky 1979).

Wir machten in diesem Projekt drei Schritte in der Analyse, wobei der letzte Schritt Entscheidungen zu Maßnahmen enthielt:

- Begehung der Schule zusammen mit Vertretern des Trägers und der Lehrkräfte: Fokus Gebäude und auch schon Arbeitsorganisation.
- Gruppeninterview mit den Lehrkräften und pädagogischen Fachkräften, organisiert vom Personalrat: Fokus psychosoziale Risiken und Chancen und auch wiederum das Gebäude.
- Workshop mit Lehrkräften und pädagogischen Fachkräften und in der zweiten Hälfte mit der Schulleitung: Fokus „Was macht uns bei der Arbeit gesund?!“ – Entwicklung von Maßnahmen in Form von ein oder zwei Projektskizzen mit Benennung von Zielen, Verantwortlichen und Terminen.

Vor der Begehung gab es ein Gespräch oder manchmal ein leitfadengestütztes Interview mit der Schulleitung. Außerdem lieferte die Schule Eckdaten, zum Beispiel zur Anzahl der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schüler und einiges mehr. Dazu erhielt die Schule von uns einen Fragenkatalog. Für die drei Analyseschritte

## 18. Walk and Talk XXL

Begehung, Gruppeninterview und Workshop entstand jeweils ein Leitfaden und ein Informationsschreiben für die Schule, in dem der jeweilige Schritt kurz vorgestellt und Ansprechpartner genannt wurden.

Es war wunderbar. Die Vielfalt der Beteiligten und vor allem das Engagement und der Humor vieler Lehrkräfte haben mich sehr beeindruckt.

*Und dann ist da diese Wand von Schülern, und ich frage mich, wie soll ich diese Treppe hinunter kommen und an mein Brötchen gelangen. Ich versuche dann, gaaaanz ruhig zu sein.* (Eine Lehrerin an einer Gesamtschule)

*Da fragt mich doch tatsächlich ein Oberstudienrat dieses feinen Gymnasiums „Sie haben studiert?“ – „Ja-woll, Herr Kollege, sogar zweimal. Pharmazie und dann bin ich auch noch Lehrer geworden.“* (Ein Berufsschullehrer)

Immer wieder habe ich das Motto dieses Buches bestätigt gesehen: Jede Analyse ist eine Intervention. Die Menschen denken nach und werden mehr oder weniger unmittelbar aktiv, zum Beispiel im Schimmelk(r)ampf: In einer Schule war in einem Unterrichtsraum im Keller Schimmel. Bei der Begehung berichtete die Schulleitung, dass alle Versuche, den Träger zur Instandsetzung zu bewegen, seit einem Jahr fehl schlugen. Wie sinnvoll es ist, alle, die es angeht, einzubeziehen, zeigte sich hier. Bei dieser Begehung war ein Vertreter des Trägers, der Stadt, dabei. Zwei Tage nach der Begehung rückten Handwerker zur Sanierung des Schimmels an. Der Schimmelk(r)ampf hatte ein Ende.



## 18.2. Arbeit und Gesundheit untersuchen

Beobachtungen, Interviews und Fragebögen zum Thema Arbeit und Gesundheit erfordern ein besonderes Fingerspitzengefühl, da hier rasch private Anteile zur Sprache kommen. Die folgenden Erläuterungen zu den einzelnen Aspekten entsprechen der Interview-Phase II. Diese behandelt den Ist-Zustand. Der Abschnitt LEITFADEN im zweiten Teil dieses Buches erläutert die Phasen eines semi-strukturierten Interviews.

*Arbeitsumwelt:* Wird eher bei Begehungen und Beobachtungen untersucht, soll aber auch im Interview berücksichtigt werden: Bau, Licht, Klima, Arbeitsplätze, Wege, Erholungs- und Kommunikationsräume, technische Ausstattung (Informations- und Kommunikationstechnologien, Geräte et cetera).

*Arbeitsorganisation:* Unternehmenskultur und -ziele; fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Leitungsebene und der Mitarbeiter; Kommunikationsstrukturen und -prozesse; Personalentwicklung (beispielsweise Fort- und Weiterbildung, Mitarbeitergespräche).

*Arbeitsinhalte:* Produkterstellung oder Dienstleistung unter den klassischen Aspekten des Qualitätsmanagements: Strukturen (technische Ausstattung, Mitarbeiteranzahl und -qualifikation, Material), Prozesse (Arbeitsabläufe), Ergebnisse (Zeit, Qualität, Kosten).

*Psychosoziale Situation:* Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen, Externen, Kunden; Gefühle von Autonomie, Aufgehobensein, Zufriedenheit, Lebensbalance.

ggf.(!) *Gesundheitliche Beeinträchtigungen*, die auf die Arbeitssituation zurückzuführen sind oder durch die Arbeit zunehmen (Vorsicht: es darf nicht zu persönlich werden).

## 18. *Walk and Talk XXL*

ggf.(!) *Umgang mit Belastungen und Beeinträchtigungen*: Zielt auf die Exploration von Ressourcen ab: Als Betroffene und als Kollegen (Vorsicht: es darf nicht zu persönlich werden) und als Organisation insgesamt.

*Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement*: Projekte und dauerhafte Aktivitäten in der Organisation.

Wenn Sie sich im Folgenden über „...Innen“ wundern. Die Projektbeteiligten in den Schulen, Ministerin, Behörden und Ämtern legten in Dokumenten großen Wert auf diese Wortwahl. Als Forscher und Berater passen Sie sich dem Feld in einem gewissen Maß an. So habe ich es auch hier gehalten.

## 18.3. Walk

Die Begehung der Schulen war ursprünglich als arbeitsmedizinische Begehung geplant, an dem Arbeitsmediziner und Sicherheitsfachkräfte teilnehmen. Sie entwickelte sich zu einem leitfadengestützten Walk and Talk, da wir die Gelegenheit wahrnahmen, alle Akteure (Stakeholder) dieses Themas zur Begehung einzuladen und mit ihnen in einen Dialog zutreten. Die meisten kamen.

### Exposé

Das Exposé war wie die Exposés für die Interviews und die Workshops eine DIN-A4 Seite lang und eignete sich damit als Hauspost, kleiner Aushang und für eine Ankündigung im Intranet der Schulen, soweit dies vorhanden war.

(Einleitung ...)

Zeitraum

9:00 bis ca. 12:00 an einem Schultag

Beteiligte

- Schule: Schulleitung, Personalvertretung, Sicherheitsbeauftragter Gebäude und Gelände (Hausmeister), Sicherheitsbeauftragter Lehrkräfte.
- Institut: 2 Personen: die Wissenschaftlerin/Beraterin und die Arbeitsmedizinerin.
- Schulträger: Fachkraft für Arbeitssicherheit (FaSi) – hier sollte die Schulleitung (als „Unternehmer“) die FaSi einladen. Wahlweise kann dies auch durch die am Projekt beteiligten Beamten des Kultusministeriums erfolgen.

## 18. Walk and Talk XXL

- Kultusministerium: Ein dem Projekt zugeordneter Ministerialbeamter zum einleitenden Gespräch.

### Ablauf

- Einleitendes Gespräch (hier können auch mehr als die oben genannten Teilnehmer aus der Schule dabei sein).
- Begehung: Hier wählt die Schule besonders auffällige Bereiche aus. Insgesamt soll die Begehung einen Überblick zur Arbeitssicherheit und zum Arbeitsschutz an der Schule ermöglichen.
- Abschließendes Gespräch Schulleitung und Wissenschaftlerin/Beraterin: Klärung noch offener Fragen.

### Dokumentation

Diese enthält eine Beschreibung der Schule, der Begehung und der identifizierten Fehlbelastungen und Ressourcen. Des Weiteren beschreibt sie mögliche Maßnahmen, sowohl im Text als auch in einer Gefährdungsbeurteilung in tabellarischer Form.

Diese Dokumentation ist und kann nur ein Ausschnitt aus der Situation der Schule sein, und soll als Anregung für die Schule im Sinne ihrer weiteren Arbeit auf dem Gebiet Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement dienen.

Zu Wahrung der Schweigepflicht erhält die Schulleitung die Dokumentation persönlich. Über ihre weitere Verwendung, beispielsweise als Grundlage für Gespräche mit dem Träger oder dem Kultusministerium, entscheidet die Schulleitung.

Nennung von Ansprechpartnern im Institut.

## Leitfaden

Für die Begehung hatten wir eine umfangreiche Checkliste entwickelt, die – man muss sie nur klein genug ausdrucken – auf eine DIN-A4 Seite passt.

Eine Kollegin merkte hierzu treffenderweise an, dass es nicht einer gewissen Ironie entbehre, wenn ich die Lesbarkeit der Form unterordne und empfehle, sie nur klein genug auszudrucken, damit sie auf eine Seite passt. Ich solle doch bitte barrierefrei denken.

Sie hat natürlich recht. Für mich war die Checkliste ein Spickzettel, auf den ich hier und da etwas notiert habe. Wie beim Interview-Leitfaden kennen Sie die Themen für Begehungen und Walk and Talk mit zunehmender Übung auswendig. Im Anschluss an die Begehung habe ich ausführliche Feldnotizen gemacht, die die Grundlage für den Bericht bildeten.

Die Checkliste für die arbeitsmedizinische Begehung in den Schulen umfasste:

- *Arbeitsumwelt* – 25 Items: z.B. Gebäudezustand, Raumklima, Reinigung, Ausstattung.
- *Arbeitsorganisation* – 19 Items: z.B. Planbarkeit, Mitarbeiterentwicklung.
- *Arbeitssituation/Lehrsituation* – 17 Items: z.B. Klassengröße, pädagogische Konzepte, Kommunikation Kollegen, Eltern, Ämter.
- *Fort und Weiterbildung* – 4 Items: Themen, individuelle Fortbildung, Studententage, Supervision.
- *Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz* – 20 Items: z.B. Verantwortliche und Umgang mit ...

## 18. Walk and Talk XXL

- *Beeinträchtigungen, gesundheitliche* – 13 Items: z.B. Krankenstand (lang, kurz), Stimme, Gehör (Tinnitus).
- *Gesundheitsmanagement* – 15 Items: z.B. Gesundheitszirkel, Psychologen, Konzept „Umgang mit Gesundheit“.
- *individuelle Ressourcen der Lehrkräfte und pädagogischen Fachkräfte* – 6 Items: z.B. Selbstbild, Stundendeputat, Weiterbildung.

Die Antworten werden als Ressource oder Gefährdung klassifiziert. Die Gefährdungen werden als gering, mittel oder hochgradig eingestuft. Der Bericht enthält Empfehlungen für Maßnahmen zum Ausbau der Ressourcen und zur Verringerung oder Beseitigung der Gefährdungen einschließlich Nennung der Verantwortlichen und Ansprechpartner in der Schule, beim Träger, in den Behörden und den Ministerien.

## 18.4. Talk

Für das Interview mit Lehr- und pädagogischen Fachkräften schickte ich nach einem Telefonat ein Exposé an meinen internen Ansprechpartner aus der Personalvertretung in der Schule. Im Telefonat hatten wir in der Regel bereits einen oder zwei mögliche Termine verabredet.

### Exposé

(Einleitung)

Ziel

Das Interview dient der Exploration der Arbeitsorganisation, der Arbeitsinhalte, der psychosozialen Situation sowie der Untersuchung von vorhandenen und möglichen Ressourcen zur Stärkung von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden (Salutogenese).

Zeitraum

2 Stunden am Vormittag oder Nachmittag an einem Schultag

Beteiligte

5 bis 6 Lehrkräfte und pädagogische Fachkräfte der Schule.

Davon 1 bis 2 aus der Personalvertretung.

Die Schulleitung nimmt nicht teil.

Interviewerin.

Rekrutierung

Wichtig: die Teilnahme muss freiwillig sein, sollte über die Personalvertretung laufen, ein möglichst gutes Spektrum abdecken (Geschlecht, Alter, Fächer, Zusatzaufgaben).

## 18. *Walk and Talk XXL*

### Methode

Tonaufzeichnung des Interviews, Transkription des Textes, qualitative Inhaltsanalyse (nach Mayring, siehe <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089> [hier Angabe der derzeit aktuellen URL])

### Schweigepflicht und Datenschutz

Die Interviewten erhalten den vollständigen Text und die daraus entwickelte Dokumentation mit der Möglichkeit zur Richtigstellung, falls die Interviewerin nach Ansicht der Interviewten etwas Wichtiges vergessen oder ungenau dargestellt hat. Danach erhält die Schulleitung NICHT den Interviewtext, sondern lediglich die Dokumentation. Für Rückfragen – auch von den Interviewkandidaten – steht die Interviewerin zur Verfügung.

### Dokumentation

Diese enthält eine Beschreibung der Schule und der identifizierten Fehlbelastungen und Ressourcen. Des Weiteren beschreibt sie mögliche Maßnahmen, sowohl im Text als auch in einer Gefährdungsbeurteilung in tabellarischer Form.

Diese Dokumentation ist und kann nur ein Ausschnitt aus der Situation der Schule sein, und soll als Anregung für die Schule im Sinne ihrer weiteren Arbeit auf dem Gebiet Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement dienen.

Zur Wahrung der Schweigepflicht erhält die Schulleitung die Dokumentation persönlich. Über ihre weitere Verwendung, bspw. als Grundlage für Gespräche mit dem Träger oder dem Kultusministerium, entscheidet die Schulleitung.

Nennung der Ansprechpartnerin im Institut.



## Leitfaden

### Setting

Das Interview wird mit Lehrkräften der Schule X mit Lehrkräften, der Personalvertretung und ohne Vertreter der Schulleitung stattfinden. Hierzu entschieden sich die LK in Abstimmung mit PR und SL. Ort: Bibliothek der Schule <X>. Dauer: <uhrzeit> – <uhrzeit> Uhr, Dauer ca. 2 Stunden, Aufnahme ca. 60 bis 90 Minuten.

### Phase 1 – Aufwärmen

*Einleitung:* Vorstellung; Genehmigung der Aufzeichnung durch alle TeilnehmerInnen; Zielsetzung; Ablauf.

*Die Organisation und die Interviewten:* Schultyp, Schulgröße, Soziale Lage; Aufgaben der Interviewten: Lehrfächer; Zusätzliches (z.B. Sicherheitsbeauftragte, Stufenleiter, Fachsprecher, Leiter von Arbeitsgruppen SchülerInnen und/oder LK, anderes).

*Begriffsklärung:* Arbeitssicherheit; Arbeitsmedizin; Gesundheitsmanagement; Beratung.

### Phase 2 – IST

*Arbeitsorganisation:* Planung (Stundenplan, Lerninhalte, Unterrichtsausfall, Planbarkeit insgesamt, Terminierungen, Klausuren); Vertretungen (Klassenfahrten, Fortbildungen, Erkrankungen); Arbeitsumfang; Administration; Pausenregelung; außerschulische Aktivitäten; interkollegiales Klima; Kommunikation mit der Schulleitung; Kommunikation mit vorgesetzten Ämtern und Behörden; Ungleichheiten (inequities); Umgang damit; Image; Life-domain-balance.

## 18. Walk and Talk XXL

*SchülerInnen und Eltern:* SchülerInnen; Gesamtzahl; Klassengröße; Zügigkeit (Anzahl der Parallelklassen); Geschlechterverteilung; Anteil Verhaltensauffälligkeiten; Anteil Lernschwierigkeiten; Anteil Probleme sprachliche Verständigung; Sozialer Brennpunkt; Eltern (sozial schwach – Wohlstandsverwahrlosung)

*Gesundheitliche Beeinträchtigungen:* Arbeits- und Dienstunfälle; Langzeiterkrankungen; Kurzzeiterkrankungen; Krankenstand insgesamt; LK mit Behinderungen körperlich; Sucht; Stimme; Anspannung; Bewegungsapparat; Herzkreislauf; Neoplasien; Burn out; Was hiervon führen die Lehrkräfte auf die Arbeit in der Schule zurück? Welche Beeinträchtigungen werden durch die Arbeit in der Schule verstärkt?

*Umgang mit Belastungen und Beeinträchtigungen; Vorhandensein und Nutzung von Ressourcen:* Lehrkräfte, Schule.

*Zufriedenheit* der Lehrkräfte mit ihrer Arbeit und Situation an Schule

*Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit:* Sicherheitsbeauftragte Gebäude; Sicherheitsbeauftragte Lehrkräfte; Fachbereichsleiter; Gefahrenstoffbeauftragte; Brandschutz; Erste Hilfe Organisation; Unterweisungen; Regelung von Arbeitsprozessen und Verantwortlichkeiten; Qualifikationen (Ausbildungen) und Arbeitsentlastung für diese Aufgaben.

*Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement:* Programme zu diesen Themen (z.B. Ernährung, Bewegung, Gewalt, Drogen, Zeitmanagement, Entspannung); letzter Studientag; Datum, Thema; letzter Studientag zum Thema Gesundheit; Regelung der Zusammenarbeit mit Psychologen, Sozialarbeitern, Supervisoren, Moderatoren; interkollegialer Austausch; Coaching; Fort- und Weiterbildung, z.B. zum Zeitmanagement; Organisationsentwicklung; Personalentwicklung; Konzept Umgang mit SchülerInnen und Eltern.

### **Phase 3 – SOLL**

Maßnahmen in den Bereichen: Arbeitsschutz; Gesundheitsmanagement; Organisationsentwicklung; Personalentwicklung; Fort- und Weiterbildung; Zeitmanagement; Umgang mit SchülerInnen und Eltern; Schritte der LK selbst; Schritte der SL; ideale Zusammenarbeit im Bereich „Förderung der Gesundheit der Lehrkräfte an Ihrer Schule“ mit dem Institut.

### **Phase 4: Abschluss**

*Zusammenfassung* durch die Interviewerin

*Nächste Schritte:* Transkription; Analyse; Dokumentation (anonymisiert); Abstimmung der Dokumentation mit Personalrat; Sendung an Schulleitung; Diskussion mit Schulleitung

*Abschied*

## **Gruppinterview**

Die Teilnehmenden waren Lehrkräfte und pädagogische Fachkräfte aus einer Schule. Dies bedeutet, dass es sich um natürliche Gruppen (engl.: natural group) handelte. Da die Gruppenmitglieder einander kannten, war auf den Umgang der Gruppenmitglieder miteinander zu achten. Im Verlauf der Gruppeninterviews kam es nur in sehr geringem Ausmaß zu etwas schärferen Tönen. Die Beteiligten ließen einander ausreden. Sie hörten einander zu. Der Ton war von Wertschätzung und oft auch von Humor geprägt. Damit machten sie es der Interviewerin einfach.

Alle Gruppen stimmten der Audioaufzeichnung und der vollständigen Transkription zu. Der Leitfaden war lang, aber er passte mit dem entsprechenden Format auf eine DIN-A4 Seite. LK steht für Lehrkräfte. Damit sind auch die pädagogischen Fachkräfte gemeint. SL bedeutet Schulleitung.

Die Teilnahme an den Gruppeninterviews war aus mehreren Gründen sehr engagiert. Die Teilnehmer wussten, dass nur sie das vollständige Transkript erhalten. Sie erhielten die Auswertung und den Bericht vor der Schulleitung. Sie konnten Anpassungen anregen, falls sie sich missverstanden oder erkannt fühlten. Dies war in keinem der Interviews der Fall. Eine Gruppe bat darum, die Zitate nicht in den Bericht aufzunehmen, da sie bei einem kleinem Kollegium an ihrer Art zu sprechen erkannt werden könnten.

## Transkription

Eine medizinische Schreibkraft im Institut transkribierte die Texte. Sie schaffte es, Aufnahmen von neunzig Minuten Dauer innerhalb von vier Stunden sauber nach den im Abschnitt TRANSKRIPTION beschriebenen Regeln zu verschriftlichen. Ich habe nie zuvor und bislang noch nicht wieder so wenig Schrägstriche für nicht verstandene Worte gesehen. Dies lag an ihr, an der klaren Sprechweise der Interviewten und an der Qualität des Aufzeichnungsgeräts.

Falls Sie eine Kosten-Nutzen-Kalkulation für eine Transkription machen möchten, können Sie die Personalkosten dieser vier Stunden gegen die Personalkosten von zwei bis fünf Nachfragen, an denen mindestens zwei Menschen beteiligt sind, aufrechnen. Hinzu kommt das wiederholte Nachhören durch die Forscher, wenn kein Transkript vorliegt. Die Zweifel und das Zögern der Interviewten, die entstehen, wenn sie kein Transkript bekommen können, lassen sich nur ahnungsweise einberechnen.

## 18.5. Work

Der Personalvertreter, der zuvor auch die Lehr- und Fachkräfte zum Gruppeninterview gewonnen und eingeladen hatte, war auch für den Workshop der interne Ansprechpartner. Er erhielt das Exposé und kommunizierte dieses mit seinen Kolleginnen und Kollegen. Das Exposé diente der Moderatorin gleichzeitig als Leitfaden für den Workshop.

Kern des Workshops ist die Durchführung einer Punktabfrage, eine Methode, mit der Gruppen ihre Ausgangslage beschreiben und analysieren und daraus Ideen und Maßnahmen entwickeln können. Den Abschluss bildet eine Skizze zu den nächsten Schritten, die sich wiederum mit der Beantwortung der Fragen zu den 8+1 W beantworten lassen. Die wichtigsten Fragen lauten dann: Wer macht was wann? Und mit wem?

Ausgangspunkt der Analyse des Ist-Zustandes und der Identifizierung der Möglichkeiten, die die Beteiligten haben, ist eine leitende Frage, die das Hauptthema skizziert. In den Schulen lautete die Frage „Was macht uns bei der Arbeit gesund?“ Wichtig ist, weg von negativen Formulierungen wie „Was macht uns krank?“ oder „Was ist unser größtes Problem?“ hin zu einer positiven Frage zu kommen.

Die Teilnehmer visualisierten ihre Arbeiten auf Flipchartblättern und Moderationswänden. Die Fotos kamen mit in den Bericht, den wiederum der Personalvertreter und die Schulleitung einige Tage im Anschluss an den Workshop erhielten. Im Band III WERKZEUGE sind die Ziele und Schritte einer Punktabfrage ausführlich beschrieben.

## Exposé und Leitfaden

(Einleitung)

Ziel

Beschreibung des weiteren Vorgehens der Schule in Bezug auf Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement in den nächsten Monaten und Jahren, wobei der Fokus auf den folgenden 12 Monaten liegt.

- Erarbeitung von Zielen der Schule in Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement
- Differenzierung in kurz-, mittel-, langfristig
- Differenzierung in machbar, schwierig, unmöglich
- Identifizierung der Verantwortlichen in der Schule und außerhalb
- Ranking der Maßnahmen, die die Schule umsetzen will
- Identifizierung der erforderlichen Schritte
- Entwurf eines Zeitplans

Zeitraum

4 Stunden (vormittags oder nachmittags) an einem Schultag

Beteiligte

- Mindestens 12, maximal 18 Lehrkräfte oder Fachkräfte der Schule, davon 1 oder 2 aus der Personalvertretung.
- Die Schulleitung nimmt an der zweiten Hälfte des Workshops teil.

## 18. Walk and Talk XXL

- Wichtig: Alle TeilnehmerInnen müssen sich auf den Workshop vorbereiten, um ein effizientes und effektives Arbeiten zu ermöglichen. Dies schließt die Beschäftigung mit den zwei Dokumentationen zur Gefährdungsanalyse ein (1 zur Begehung und 1 zum Gruppeninterview).

### Rekrutierung

- Wichtig: die Teilnahme muss freiwillig sein,
- sollte über die Schulleitung in enger Abstimmung mit der Personalvertretung laufen,
- ein möglichst gutes Spektrum abdecken (Geschlecht, Alter, Fächer, Zusatzaufgaben).

### Ablauf

- 120 Minuten (mit kurzen Pausen): Erarbeitung von Zielen in Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement, ..., Identifizierung der Verantwortlichen, der erforderlichen Schritte
- 30 Minuten: Pause
- 90 Minuten (mit kurzen Pausen): Abstimmung des bis dato Erarbeiteten mit der Schulleitung und Entwurf eines Zeitplans.

### Benötigtes Material – dies stellt die Schule bereit

- Raum, mindestens 30 qm
- Stuhlkreis, Tische an den Wänden
- 3 Moderationswände mit Papier
- 1 Flipchart



- 1 Moderationskoffer
- Getränke

Nennung der Ansprechpartnerin im Institut.

## Was uns gesund macht

Was würden Sie tun, wenn jemand Ihre Firma schließen will? „Was können wir tun, wenn das Ministerium unsere Schule schließen will?“ Das fragten sich die Teilnehmer eines der Workshops. Die leitende Frage des Workshops war „Was macht uns bei der Arbeit gesund?“ Sie hatten herausgefunden, dass die Unsicherheit und der Frust über die drohende Schließung zentral für ihr Unwohlsein waren. Umgekehrt hieß das: „Was können wir tun?“

Sie realisierten, dass es keine Lösung sein konnte, die Schließung zu verdrängen. Sie wollten sich konstruktiv mit ihr auseinandersetzen und beschlossen folgende Maßnahmen:

- Einrichtung einer Supervision für Lehrkräfte
- Durchführung eines Studientages zum Thema „Wie wickeln wir das Auslaufen der Schule ab?“

Für die Maßnahmen meldeten sich Verantwortliche. Am Ende des Workshops bestanden Aufgaben und Zeitpläne mit folgenden Themen.

- Supervision: Welche/r Supervisor/in? Wer macht mit? Finanzierung? Ab wann? Wie häufig? Wie lange? Wo?

## 18. *Walk and Talk XXL*

- Studientag: Wer organisiert? Termin Studientag? Genehmigung durch die Schulbehörde? Konsens zum Thema. Abklärung gemeinsamer Studientag einer weiteren Schule. Rekrutierung einer/s geeigneter/n Moderator/in.

Und tatsächlich: Nach dem Workshop setzten die Beteiligten ihre selbst gefundenen und gewählten Schritte um.

## 18.6. Elche?

Das Projekt der Konzeptentwicklung zur arbeitsmedizinischen Versorgung von Lehr- und pädagogischen Fachkräften in Rheinland-Pfalz gliederte sich in drei Phasen: Vorbereitung, Feldphase (Weßel et al 2009 & 2010), Abschlussbericht für das Kultusministerium (Letzel et al 2010). Die Feldphase erstreckte sich im Kern vom Mai 2008 bis September 2009. In dieser Zeit habe ich dieses Projekt geleitet und durchgeführt: mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, mit einem Doktoranden der Medizin (Immendorfer 2011) und – vor allem – mit den Menschen in den Schulen, in den Behörden der Schulträger und des Landes Rheinland-Pfalz. Ihnen gilt mein herzlicher Dank.

Dieses Projekt begann fast harmlos. Ein Ministerium hatte eine Frage, ein Institut sagte, es wolle Antworten finden. Aus der ursprünglich rein arbeitsmedizinischen Frage wurde innerhalb des ersten Jahres ein komplexes Projekt mit allen Kennzeichen der Organisationsentwicklung unter Beteiligung mehrerer Organisationen. Schließlich entstand sogar ein eigenes Institut zu diesem Thema.

Nach Rupert Chisholm in Thomas Cummings' „Handbook of Organization Development“ ist ein organisationsübergreifendes Projekt neben der Organisationsentwicklung in Familienbetrieben eines der komplexesten Unterfangen (Cummings 2008). Damit ist zu erwarten, dass auch reichlich Elche auftreten. In der Tat gab es unfreundliche und freundliche.

Innerhalb der Schulen gab es die üblichen Macht-, Karriere- und Beziehungs-Elche, die vor allem als Konflikte zwischen Schulleitung und einem Teil des oder dem ganzen Kollegium mehr oder weniger offen ausgetragen wurden. Es war ein Fest zu sehen, wie

## 18. *Walk and Talk XXL*

die Beteiligten selbst zunehmend im Stande waren, konstruktiv mit Konflikten umzugehen, wenn sie zum Äußersten beim Tanz mit den Elchen griffen: Sie redeten miteinander. Sie sprachen miteinander auf der Begehung, in den Gruppen-Interviews, während des Workshops und zwischen diesen Interventionen, wenn sie über das Erlebte sprachen und die Berichte kommentierten.

Dass auch in den Behörden und im Forschungsinstitut nicht nur freundliche Elche unterwegs waren, können Sie sich denken.

Wie sah es zwischen den Organisationen aus? Viele Elche im freien Gelände. Vor allem Macht- und Beziehungs-Elche, die durch Fehler-Elche unterstützt wurden. Sehr beliebt ist die Zuschreibung von Fehlern in die Zuständigkeiten von anderen Organisationen. Die Schulen geraten zwischen die Stühle, zum Beispiel, wenn es um gesundheitsfördernde Maßnahmen am Bau geht.

Nützlich für alle Beteiligten war, den Tanz mit den Elchen über die Grenzen der einzelnen Organisationen hin auszudehnen und auf einem Symposium miteinander zu sprechen, statt übereinander. Auf dem Symposium und bei anderen Zusammenkünften danach fanden die Beteiligten Ideen und Maßnahmen für die weitere Entwicklung der arbeitsmedizinischen Betreuung der Lehrkräfte und selbständigen Weiterentwicklung des Themas „Was uns bei der Arbeit gesund macht“ in den Schulen.

Eine Chance zur Langlebigkeit erhielt das Thema durch die Gründung eines eigenen Institutes für die arbeitsmedizinische Versorgung von Lehr- und pädagogischen Fachkräften (IFL 2023). Dabei hoffe ich, dass auch Philosophie und Instrumente der Organisationsentwicklung und Hilfe zur Selbsthilfe im Sinne der WHO Anwendung finden.

## 19. Der kaputte Drucker



## 19.1. Elche

„Der Drucker ist schon wieder kaputt.“

„Dann schmeiß ihn aus dem Fenster.“

Als der Leiter der IT und die Medizincontrollerin im Stationszimmer ankamen, stand das Fenster offen und der Drucker war weg. Das war nicht zum ersten Mal passiert. Nicht, dass der Drucker weg war, sondern dass er nicht funktionierte.

Ort des Geschehens: Ein Krankenhaus mit ungefähr dreihundert Betten. Ein sehr schwierig zu handhabendes Krankenhausinformationssystem. Ärzte, Pflegende, Verwaltungsleute und IT-ler, die versuchten, damit zurecht zu kommen.

Die Geschäftsleitung des Krankenhauses bestand aus Verwaltungs- und ärztlichem Direktor und Pflegedirektorin. Medizincontrolling und Qualitätsmanagement waren als Stabsstelle der Geschäftsleitung organisiert. Diese Stabsstelle bestand aus einer Person, die eng mit dem Leiter der IT zusammenarbeitete. Sie erzählt, was hier passierte und wie es zum einem Walk and Talk kam.

Der Drucker stand hinter dem Schreibtisch.

Dieser Drucker war der Auslöser, der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte. Genug mit täglichen Notlösungen. Wir wollten wissen:

- Was ist mit unserem KIS los?
- Was hindert uns, mit einem guten KIS arbeiten zu können?

(ein KIS ist ein Krankenhausinformationssystem)

Antworten auf solche Fragen können Organisationsanalysen geben. Dabei waren wir uns bewusst, dass wir nicht nur vor technischen, sondern auch menschlichen Herausforderungen standen. Es würde auch um Themen wie Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler gehen. Über solche Themen sprechen Menschen eher auf dem Flur oder in der Teeküche als konstruktiv mit ihnen umzugehen.

Dennis Perkins hat für solche Tabuthemen das Bild des Elches entwickelt (Perkins 1988; Cummings 2008). Riesige triefende, riechende Elche stehen in Besprechungen in Büros oder auf Fluren herum – und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Doch, in Dresden wurde einer in einem Bürohaus gesichtet (NZZ 26 August 2014). Elche sind faszinierende Tiere und nicht böse. Eine gewisse Vorsicht und vor allem Respekt sind angebracht. Respekt ist auch bei den Themen Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler angebracht. Sie sind jedoch nicht unbedingt negativ. Wie Elche können sie viel positive Energie entwickeln. Macht brauchen Sie, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere bedeutet nichts anderes als „der Weg“, eben auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen stets zueinander. Fehler passieren, die Frage ist, wie Menschen damit umgehen, und welche Fehlerkultur in einer Organisation vorhanden ist.

## 19.2. Verbündete

In diesem Projekt ging es darum, herauszufinden,

- wie die Menschen in diesem Krankenhaus arbeiten,
- welche Dinge sie behindern, welche Befürchtungen und welche Hoffnungen sie haben, und vor allem, welche Ideen sie haben.

Damit ähnelt die Geschichte vom kaputten Drucker vielen anderen Projekten. Solche Fragen tauchen immer wieder auf. Wir mussten zum Äußersten greifen: Wir mussten mit den Menschen reden und sie auch in ihrer Arbeit beobachten. Wer waren „wir“? Wir waren eine Gruppe, die mit dem bestehenden KIS unzufrieden war und etwas daran ändern wollte. Dazu gehörten Führungskräfte aus dem mittleren Management und „normale“ Mitarbeiter aus allen Bereichen des Hauses, der Pflege, den Ärzten und der Verwaltung. Zur Verwaltung zählte in diesem Haus auch die IT. Die Top-Führungskräfte waren zwar auch unzufrieden, blieben aber eher bei allgemeinen Stellungnahmen. Es handelte sich also um einen typischen Ursprung der Veränderung aus der Mitte heraus, von denen auch Autoren wie Tom DeMarco und Karl Wiegers berichten (DeMarco/Lister 1999; Wiegers 1994 u.a.).

Meine Rolle war die einer internen Beraterin. Ebenso wie externe Berater oder IT-Spezialisten können auch interne Berater Organisationsanalysen und Machbarkeitsuntersuchungen durchführen. Interne Berater arbeiten zum Beispiel in Stabsstellen, in der Personalabteilung oder im Controlling.

Wie konnten wir Antworten auf unsere Fragen finden? Fragen, die soziotechnische Zusammenhänge untersuchen und damit Thema der Sozioinformatik sind (Weßel 2021). Eine geeignete Methode



ist Spaziergehen und Plaudern, der Walk and Talk. Die Beobachtungen und Gespräche erfolgten an mehreren Tagen. Ich war dort, wo es weh tat. Auf den Stationen, im OP, in der Notaufnahme und auch in der Verwaltung. Von der Abrechnung bis hin zum Serverraum. Für den kaputten Drucker hat sich unsere Gruppe in einem Workshop gefragt:

- Können wir beim derzeitigen KIS bleiben?
- Wenn ja, warum?
- Wenn nein, warum nicht?
- Wenn nein, was müssen wir tun, um zu wechseln?
- Was kann uns hindern?

Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass das Haus wechseln sollte, weil wir mit den Leistungen der IT-Firma in den Bereichen Wartung, Updates und Schulungen sehr unzufrieden waren. Es war zu erheblichen Verzögerungen und auch zu Fehlern gekommen. Damit standen wir vor einem Elch, dem Macht-Elch. Wir hatten nicht die Macht, diese Entscheidung zu treffen. Außerdem war da noch der Beziehungs-Elch unterwegs. Die Entscheider waren nicht die besten Freunde. Der Karriere-Elch steckte seinen Kopf auch durch die Tür. Wer wagt sich vor und riskiert vielleicht Stopps in seinem Berufsweg? Und auch der Fehler-Elch tauchte auf. War die Entscheidung für dieses KIS und für diese IT-Firma einige Jahre zuvor von vornherein falsch gewesen?

### 19.3. Noch ein Macht-Elch

Wie konnten wir, die internen Mitarbeiter, der Geschäftsführung deutlich machen, dass das Krankenhaus etwas so Aufwändiges wie einen KIS-Wechsel ins Auge fassen sollte?

Wir haben einen anderen Macht-Elch ins Rennen geschickt. Einen Menschen, der ein Experte für dieses Thema ist, viele Titel hat und sich ein Gutachten für diese Frage gut bezahlen lässt.

Die Empfehlungen aus diesem internen Walk and Talk an die Geschäftsführung lauteten,

- andere Krankenhäuser mit einem KIS wie dem unseren zu besuchen und zu fragen, wie es ihnen damit geht – vielleicht waren wir ja nur zu dumm;
- Gutachter zu finden, die unsere Fragen beantworten können, drei zu einem Gespräch einzuladen und einem von ihnen den Auftrag für das Gutachten zu geben.

Diese Empfehlungen bildeten das Schlusswort zum Bericht, den ich sowohl mündlich als auch in kurzer Form schriftlich an die Geschäftsführung richtete. Damit konnte die Geschäftsführung überlegen, wie es weiter gehen könnte und sollte. Zuvor hatten Teilnehmer des Workshops den Bericht und Gelegenheit zum Feedback erhalten.

Der Trick in der qualitativen Forschung und damit auch in Organisationsanalysen und im Walk and Talk ist, Neues zu finden. Dazu ist Offenheit und Unvoreingenommenheit erforderlich. Es hätte ja auch sein können, dass ein vollständiger KIS-Wechsel nicht sein musste. Vielleicht würden ja auch Nachverhandlungen zur Wartung des Systems durch die IT-Firma und ein partieller Austausch funktionieren.

### *19.3. Noch ein Macht-Elch*

Der Experte fertigte sein Gutachten an. Er kam zu ähnlichen Erkenntnissen und Empfehlungen wie unsere interne Arbeitsgruppe. Als nächste Schritte schlug er vor, Vertreter von drei auf dem KIS-Markt erfolgreichen Softwarehäusern einzuladen, ihre Ideen zu einem KIS-Wechsel zu hören und dann in einen neuen Entscheidungsprozess zu gehen. Er bot an, bei diesen Präsentationen und bei Vertragsverhandlungen dabei zu sein. Letztlich hat sich das Haus für einen großen Anbieter auf dem IT-Markt entschieden.



## 20. Mit Elchen tanzen



Und wie gehen Sie nun mit Elchen um, die Ihnen im Verlauf von Unternehmensanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen begegnen? Das ist das Schöne, wenn Sie eine Analyse durchführen. Wenn Sie hineingehen in eine Organisation und schauen, wie die Menschen dort arbeiten, was sie bewegt und welche Ideen sie haben, können – und sollen – Sie neutrale Beobachtende sein. Das gelingt auch als Interne. Sie haben die große Chance, vorsichtig und doch deutlich Unausgesprochenes anzusprechen – auch Elche. Damit kommen Sie einem wichtigen Grundsatz der Organisationsentwicklung nahe: Jede Analyse ist eine Intervention, denn Fragen lösen Nachdenken und damit Veränderung aus.



Teil V.  
Außerdem ...





## Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung dieser Buchreihe war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Wir entwickelten hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Durch unsere Zusammenarbeit waren Forschen, Lehre und die Betreuung

der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elske und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanagement. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gonny und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

## Quellen

- Ammenwerth E, Iller C, Mansmann U. Can evaluation studies benefit from triangulation? A case study. *Int J Med Inform* 2003; 70: 237-248. – [https://www.researchgate.net/publication/10621410\\_Can\\_Evaluation\\_Studies\\_Benefit\\_From\\_Triangulation\\_A\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/10621410_Can_Evaluation_Studies_Benefit_From_Triangulation_A_Case_Study) (11 November 2023)
- Ammenwerth E, de Keizer N. An inventory of evaluation studies of information technology in health care: Trends in evaluation research 1982 - 2002. IOS Press, Studies in Health Technology and Informatics Volume 107, MEDINFO 2004: 1289 - 1294. DOI10.3233/978-1-60750-949-3-1289 – download via <https://ebooks.iiospress.nl/publication/21205> (23 July 2023)
- Ammenwerth E, de Keizer N. Evaluation Database. A web-based inventory of evaluation studies in medical informatics. – <https://evaldb.uit.at> (23 July 2023)
- Ancona D, Perkins DNT. Family Ghosts in the Executive Suite. *Harvard Business Review* January–February 2022. – <https://hbr.org/2022/01/family-ghosts-in-the-executive-suite> (02 Aug 2023) [see also Perkins 1988]
- Antonovsky, A. Health, stress, and coping (The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series). London, Jossey-Bass 1979.
- Appreciative Inquiry Commons. David L. Cooperrider Center for Appreciative Inquiry at Champlain College in continuing partnership with Case Western Reserve University’s Weatherhead School of Management. – <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/> (23 July 2023)
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) – Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 19. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3836) geändert worden ist. – <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbSchG/gesamt.pdf> (21 Juli 2023)

- Argyris C, Schön DA. Organizational Learning II. Boston, Addison-Wesley 1996.
- Badham J. Short Circuit. (de: Nummer 5 lebt) USA, Tri-Star Pictures 1986
- Balzert H. Lehrbuch der Softwaretechnik: Software-Management. 2. Auflage. Heidelberg, Spektrum Akademischer Verlag 2008.
- BDU. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. Qualität im Consulting ... Berufsgrundsätze und Qualitätsstandards. – <https://www.bdu.de/verband/qualitaet-im-consulting/> (16 August 2023) [mit links zum donwload BDU-Berufsgrundsätze / Code of Conduct (2022) und BDU-Qualitätsstandards (2017) – zu verstehen im Sinne von Werten & Ethik]
- Beck K et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. – <https://agilemanifesto.org/> (11 November 2023)
- Becker W. Das Leben ist eine Baustelle. Film. Deutschland 1997.
- Benschop A (chief editor). SocioSite. Social Science Information System. Amsterdam, University of Amsterdam, NL, since 1996 – <https://www.sociosite.net> (23 Juli 2023)
- Boehm BW. A spiral model of software development and enhancement. IEEE , Computer May 1988: 61-72. – <https://ieeexplore.ieee.org/document/59> (11 November 2023)
- Bortz J, Döring N. Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler: Fur Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. Heidelberg, Springer Verlag 2006.
- Cooperrider DL, Whitney D, Stavros JM. Appreciative Inquiry Handbook (2nd ed.) Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers 2008.
- Coreil J. Group Interview Methods in Community Health Research. Med Anthropol 1995; 16: 193-210.
- Cox E, Bachkirova T, Clutterbuck DA (Eds). The Complete Handbook of Coaching. London, Sage 2009.

- Cummings TG (Ed.) Handbook of Organization Development. Los Angeles, Sage Publications 2008.
- Davies R, Sedley L. Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für Scrum-Master, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung. Frechen, mitp 2010 (en 2009).
- DeMarco T, Lister T. Peopleware: Productive Projects and Teams. 2nd edition. New York, Dorset House Publishing Company 1999. (deutsch: Wien wartet auf Dich)
- DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Empfehlungen der Kommission „Selbstkontrolle in der Wissenschaft“. Weinheim, Wiley-VCH 1998 (erste Auflage) und 2013 (ergänzte Auflage). – [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche\\_rahmenbedingungen/gute\\_wissenschaftliche\\_praxis/empfehlung\\_wiss\\_praxis\\_1310.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/gute_wissenschaftliche_praxis/empfehlung_wiss_praxis_1310.pdf) (23 Juli 2023)
- DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Guidelines for Safeguarding Good Research Practice. Code of Conduct. 2022 (de: Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Kodex.) – <https://doi.org/10.5281/zenodo.6472827> (23 Juli 2023)
- DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Gute wissenschaftliche Praxis. 20.07.2023 – [https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen\\_rahmenbedingungen/gwp/](https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/gwp/) (23 Juli 2023)
- DGstat. Methodencoach [Statistik]. Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. Abteilung Allgemeine Dienste 2010. – <https://ostbelgienstatistik.be/PortalData/22/Resources/downloads/Methodencoach.pdf> (11 November 2023)
- DKTIG. Deutsche Krankenhaus TrustCenter Informationsverarbeitung GmbH. Deutsches Krankenhaus Verzeichnis. – <https://www.deutsches-krankenhaus-verzeichnis.de/> (21 Juli 2023)
- Dropbox – <https://www.dropbox.com/> (11 November 2023)

- DSK. Datenschutzkonferenz. Kurzpapiere. Auslegungshilfen zur Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO). Datenlizenz Deutschland – Namensnennung – Version 2.0 (<https://www.govdata.de/dl-de/by-2-0>). – <https://www.datenschutzkonferenz-online.de/kurzpapiere.html> (23 Juli 2023)
- DSK. Datenschutzkonferenz. Kurzpapier Nr. 18: Risiko für die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen. Stand: 26.04.2018 – [https://www.datenschutzkonferenz-online.de/media/kp/dsk\\_kpnr\\_18.pdf](https://www.datenschutzkonferenz-online.de/media/kp/dsk_kpnr_18.pdf) (23 Juli 2023)
- Dupré L. Bugs in Writing. A Guide to Debugging Your Prose. Boston, Addison Wesley 1998.
- Eco U. Wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt. Doktor-, Diplom- und Magisterarbeit in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Übersetzung von Walter Schick. 13. Auflage. Italienische Erstauflage 1977. Heidelberg, UTB 2010.
- EFQM – European Foundation for Quality Management. Homepage. – <https://efqm.org/> (11 November 2023)
- EU – European Union. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA relevance) In force OJ L 119, 4.5.2016, p. 1–88 (BG, ES, CS, DA, DE, ET, EL, EN, FR, GA, HR, IT, LV, LT, HU, MT, NL, PL, PT, RO, SK, SL, FI, SV) EUR-Lex. Access to the European Union Law. – <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (23 July 2023)
- Fischer D. Controlling – Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement. München, Vahlen 2009.
- Fink D. Strategische Unternehmensberatung. München, Vahlen 2009.

- Frankl V. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk Taschenbuch. Piper Taschenbuch Verlag 1985.
- Freiling F und Kollegen. Technische Sicherheit und Informationssicherheit. Informatik Spektrum 2014; 37 (1): 14-24.
- Friedman C, Wyatt J. Evaluation Methods in Biomedical Informatics. New York, Springer 1997 and 2006.
- Gimpel, H., Hall, K., Decker, S., Eymann, T., Lämmermann, L., Mädche, A., Röglinger, R., Ruiner, C., Schoch, M., Schoop, M., Urbach, N., Vandirk, S. (2023). Unlocking the Power of Generative AI Models and Systems such as GPT-4 and ChatGPT for Higher Education: A Guide for Students and Lecturers. University of Hohenheim, March 20, 2023 – [https://digital.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/digital/Generative\\_AI\\_and\\_ChatGPT\\_in\\_Higher\\_Education.pdf](https://digital.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/digital/Generative_AI_and_ChatGPT_in_Higher_Education.pdf) (visited on 22 Sep 2023) [especially: 3. Guidance for Students; 4. Guidance for Lecturers]
- Grundgesetz (GG) – Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 11. Juli 2012 (BGBl. I S. 1478). – <https://www.bundestag.de/grundgesetz> und <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf> (21 Juli 2023)
- GKV-Spitzenverband. Qualitätsberichte Krankenhäuser. Berlin (ohne Jahr). – [https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/krankenhaeuser/qualitaet\\_1/qualitaetsberichte/qualitaetsberichte.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/krankenhaeuser/qualitaet_1/qualitaetsberichte/qualitaetsberichte.jsp) (21 Juli 2023)
- Günther T. Fail fast fail often mit Papierprototypen. Frankfurt am Main, Webmontag 53, 14. Oktober 2013 – <https://vimeo.com/78420129> (02 Aug 2023)
- Hammer M, Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Originally published 1993, with new prologue. New York, HarperCollins 2003.

Hoffmann, Ingfried (Musik); Ludwig, Volker (Text). Der, die, das, wer, wie, was – wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm! Sesamstraße. Lied. 1. Version gesungen vom Hamburger Kinderchor Vineta unter der Leitung von Dietrich Czirniok. Erstaustrahlung 08.01.1973 – Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Sesamstraße“. Bearbeitungsstand: 19. Juli 2023, 16:26 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Sesamstra%C3%9Fe&oldid=235612732> (Abgerufen: 22. Juli 2023, 11:34 UTC)

Hübner-Bloder G, Ammenwerth E. Key Performance Indicators to Benchmark Hospital Information Systems – A Delphi Study. *Methods of Information in Medicine* 2009; 48: 508-518. – [https://www.researchgate.net/publication/38071273\\_Key\\_Performance\\_Indicators\\_to\\_Benchmark\\_Hospital\\_Information\\_Systems\\_-\\_A\\_Delphi\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/38071273_Key_Performance_Indicators_to_Benchmark_Hospital_Information_Systems_-_A_Delphi_Study) (11 November 2023)

IFL – Institut für Lehrgesundheit. Universitätsmedizin Mainz. <http://www.unimedizin-mainz.de/ifl/startseite.html> (21 Juli 2023)

Immendörfer M. Leitfaden-geführte Gruppeninterviews und qualitative Analyse in der arbeitsmedizinischen Betreuung von Lehrkräften. Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Medizin der Universitätsmedizin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Mainz: Universitätsmedizin der Johannes Gutenberg Universität, Institut für Arbeit-, Sozial- und Umweltmedizin 2011. – <https://bibliographie.ub.uni-mainz.de/catalog/publication-83171> (21 Juli 2023; leider kein PDF zum Download angeboten)

IMC USA. Institute of Management Consultants USA. Ethics. (n.d.) – <https://imcusa.org/about/ethics/> (16 August 2023)

IMC USA. Institute of Management Consultants USA. Code of Ethics. (2018) – [https://imcusa.org/wp-content/uploads/2023/02/imc\\_usa\\_code\\_of\\_ethics\\_final\\_.pdf](https://imcusa.org/wp-content/uploads/2023/02/imc_usa_code_of_ethics_final_.pdf) (16 August 2023)



- IOS Press. Accelerate Research. Increase Impact. – <https://www.iopress.com/> (10 July 2023)
- Johnson RB, Christensen LB. Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches, Research Edition, Second Edition. Boston, Allyn and Bacon 2004.
- Kaplan S, Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 1996 (January-February): 75–85.
- Kling R. Learning About Information Technologies and Social Change: The Contribution of Social Informatics. The Information Society, 2000; 16: 217–232.
- Kreienbrock L, Schach S. Epidemiologische Methoden. 5. Auflage. Stuttgart, Gustav Fischer Verlag 2012.
- Lamnek S. Qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim, Beltz, Psychologie Verlags Union 2010.
- Letzel S, Kimbel R, Burger U, Spahn D. Abschlussbericht über das Projekt „Konzeptentwicklung einer arbeitsmedizinischen Betreuung von Lehrkräften in Rheinland-Pfalz“. Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Universitätsmedizin, Johannes-Gutenberg Universität Mainz, Mai 2010. – [https://www.unimedizin-mainz.de/fileadmin/kliniken/ifl/Dokumente/Forschungsbericht\\_Lehrerprojekt.pdf](https://www.unimedizin-mainz.de/fileadmin/kliniken/ifl/Dokumente/Forschungsbericht_Lehrerprojekt.pdf) (21 Juli 2023)
- Lewin K. Action research and minority problems. Journal of Social Issues 1946, 2: 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x> – also available via <https://web.archive.org/web/20111030120737/http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ILT/ILT0003/ActionResearchandMinorityProblems.pdf> (17 August 2023)
- Lewin K. Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Hrsg. von Gertrud Weiss Lewin. Übertr.:

- H. A. Frenzel. Mit e. Vorw. von Max Horkheimer u.e. Einl. von Gordon W. Allport. Bad Nauheim: Christian-Verlag 1953.
- Lewin K. Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Hrsg. von Dorwin Cartwright. Ins Dt. übertr. u. mit e. Verz. d. Schriften Lewins vers. von A. Lang u. W. Lohr. Bern; Stuttgart: Huber 1963 (en.: Field Theory in Social Science. 1947)
- Likert R. New Patterns of Management. USA, McGraw-Hill Inc. 1961.
- Linstone HA, Turoff M (Ed.). The Delphi Method: Techniques and Applications. Addison-Wesley 1975. & 2002 – [https://www.academia.edu/23844793/The\\_Delphi\\_Method\\_Techniques\\_and\\_Applications](https://www.academia.edu/23844793/The_Delphi_Method_Techniques_and_Applications) (28 September 2023)
- Mayring P. Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Beltz Studium, Weinheim 2002.
- Mayring P. Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 2000: 1(2), Art. 20 – <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089> (02 August 2023)
- McCarthy J, Minsky M, Rochester N, Shannon C. A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. 1955. – <https://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth/dartmouth.html> (16 August 2023) – s.a. Wikipedia (below)
- Moitessier, Bernard. Der verschenkte Sieg (La Longue Route. Paris, Arthaud 1971). Bielefeld, Delius Klasing 2003.
- Moos R. Blog. – <https://www.weidenbornverlag.de/blog/rudi/> (11 November 2023)
- NZZ. Dresden: Ein Elch hinter Glas. Neue Zürcher Zeitung 26. August 2014 – <https://www.nzz.ch/panorama/ein-elch-hinter-glas-1d.727307?reduced=true> (10 Oktober 2023)

- Nielsen J. Usability Engineering. Amsterdam, Morgan Kaufmann 1993.
- Nielsen J. Articles and Videos. NN/g Nielsen Norman Group. – <https://www.nngroup.com/articles/author/jakob-nielsen/> (23 July 2023)
- Nimoy L. Star Trek IV: The Voyage Home. USA, Paramount Pictures 1986.
- OECD. Statistics. (search: „income“). Paris (no year) – <https://data.oecd.org/> (11 November 2023)
- Oeins. Oldenburg Eins. TV & Radio. – <https://oeins.de/> (11 November 2023)
- O’Toole G. Quote Investigator. Not Everything That Counts Can Be Counted. May 26, 2010. – <https://quoteinvestigator.com/2010/05/26/everything-counts-einstein/> (18 August 2023)
- Perkins DNT. Ghosts in the executive suite: Every business is a family business. Branford, CT, Syncretics Group 1988. – zitiert in Cummings 2008, S. 464 ff (siehe oben)
- Perkins DNT (and colleagues). The Syncretics Group. The Edge. – <https://syncreticsgroup.com/the-edge/> (02 August 2023)
- Pleger WH. Sokrates. Der Beginn des philosophischen Dialogs. Reinbek, Rowohlt 1998. – (eine Einführung gibt Wikipedia (de) 05 Mai 2023; siehe unten)
- Pratzner A. Fragebogen, Internet Umfrage, Online Survey – einfach Umfragen durchführen. (basierend auf „Evaluation durch webbasierte Fragebogen aus erwachsenenpädagogischer Perspektive. Theoretische Grundlagen aus der Erwachsenenbildung, wissenschaftlich fundierter Aufbau von Fragebogen und eine Beurteilung von bestehenden Softwarelösungen“ Universität Tübingen 2001.) – <https://www.fragebogen.de/> (11 November 2023)

- Raab-Steiner E, Benesch M. Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 3. aktualisierte u. überarbeitete Auflage. Wien, facultas.wuv, UTB 2012.
- Ramis H. Täglich grüßt das Murmeltier. Kinofilm. USA, Columbia Pictures 1983.
- Rams J. Informationen über Krankenhäuser im Internet – Evaluation des Web-Frontends einer Objektdatenbank. Dissertation. Aachen: RWTH Aachen, Medizinische Fakultät 2009. – [https://publications.rwth-aachen.de/record/51268/files/Rams\\_Julia.pdf](https://publications.rwth-aachen.de/record/51268/files/Rams_Julia.pdf) (21 Juli 2023)
- Reynolds G. Presentation Zen. – <https://www.presentationzen.com/> (28 September 2023)
- Roethlisberger FJ, Dickson WJ. Management and the Worker. Volume V of Thompson K (Ed). The Early Sociology of Management and Organizations. London, Routledge 2005 (first published 1939).
- Rüegg-Stürm J. Das neue St. Galler Management-Model. In: Dubs R, Euler D, Rüegg-Stürm J, Wyss CE (Hg.). Einführung in die Managementlehre. Band 1. Bern, Haupt 2004, S. 65–141. – <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/68862> (23 Juli 2023)
- Rüegg-Stürm et al. Das St. Galler Management-Modell. Universität St. Gallen, Institut für Systemisches Management und Public Governance 2017. – <https://www.sgmm.ch/> (23 Juli 2023)
- Rüegg-Stürm J., Grand S. Das St. Galler Management-Modell. 2. vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage. Bern, Haupt Verlag 2015.
- Schein EH. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass 1985.
- Schenk B. Astronavigation ohne Formeln – praxisnah. 12. Auflage. Bielefeld, Delius Klasing 2004.

- Schmidt AP. „Wettlauf zum Mond“. Telepolis 15.07.1999. – <https://www.telepolis.de/features/Wettlauf-zum-Mond-3446514.html> (17 August 2023)
- Schön DA. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York, Basic Books 1983.
- Schulz von Thun F, Ruppel J, Stratmann R. *Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. 10. Auflage. Reinbek, Rowohlt 2009.
- Schwarz G. *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. 8. Auflage (1. Auflage 1990). Wiesbaden, Gabler 2010.
- Schwarze J. *Grundlagen der Statistik I. Beschreibende Verfahren*. 12. Auflage (1. Auflage 1981; 8. Auflage 1998). Berlin, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2014.
- Schwarze J. *Grundlagen der Statistik II. Wahrscheinlichkeitsrechnung und induktive Statistik*. 10. Auflage (6. Auflage 1997; 1. Auflage 1986). Berlin, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2013.
- Schweiger T, Gmehling L. *Honig im Kopf*. Warner Brothers / Barefoot Films 2014.
- Senge PM. *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. Revised edition. London, Doubleday 2006. – (1st edition 1990).
- Snowden DJ. *Narrative Patterns, the perils and possibilities of using story in organisations*. Original version in *Knowledge Management Vol 4, Issue 10* 2001. First edited for Oxford University Press in 2003. Edited 2004 (c) DJ Snowden 2005 – <https://cdn.cognitive-edge.com/wp-content/uploads/sites/12/2001/01/02060254/41-narrative-patterns-perils-and-possibilities-final.pdf> (11 November 2023)
- Statistisches Bundesamt. *DESTATIS – suche „Krankenhäuser“*. Wiesbaden 2023 – <https://www.destatis.de/> (11 November 2023)

- Strauss A, Corbin JM. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousands Oaks, CA, Sage Publications 1998.
- Sturridge C. Shackleton. (TV serial with K Branagh). UK, A&E 2002.
- Südekum AW. Großstädtisches Wohnungselend. Berlin, Hermann Seemann Nachf., ca 1908. – <https://digital.zlb.de/viewer/fulltext/34192913/3/> (02 August 2023)
- Ulich E, Wülser M. Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektive. 4. Aufl. Wiesbaden, Gabler 2010.
- unesco - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. ChatGPT and Artificial Intelligence in higher education. Quick start guide. Paris, April 2023. – [https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2023/04/ChatGPT-and-Artificial-Intelligence-in-higher-education-Quick-Start-guide\\_EN\\_FINAL.pdf](https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2023/04/ChatGPT-and-Artificial-Intelligence-in-higher-education-Quick-Start-guide_EN_FINAL.pdf) (accessed on September 22, 2023)
- vdek. Verband der Ersatzkassen e. V. Klinik-Lotse. Berlin 2002-2014. – <https://www.vdek-kliniklotse.de/> (21 Juli 2023)
- Verbi. MAXQDA – The Art of Text Analysis. Berlin (ohne Jahr) – <https://www.maxqda.com/de/> (11 November 2023)
- von Kleist, Heinrich. Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. Nord und Süd, Bd.4, 1878, S. 3-7. – [https://de.wikisource.org/wiki/Ueber\\_die\\_allm%C3%A4hliche\\_Verfertigung\\_der\\_Gedanken\\_beim\\_Reden](https://de.wikisource.org/wiki/Ueber_die_allm%C3%A4hliche_Verfertigung_der_Gedanken_beim_Reden) (zuletzt bearbeitet am 03 Januar 2012, besucht am 11 November 2023)
- Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Menschliche Kommunikation. Stuttgart, Huber 1969.
- Hinweis: so nicht anders angegeben, stehen Publikationen von Weßel und von Weßel et al. auf <https://christa-wessel.de> zum Download als PDF zur Verfügung.

- Weßel C. Behandlungspfade als Qualitätsmanagement-Instrumente. Dissertationsschrift zur Dr. med. Basel (CH): Universität Basel, 1999.
- Weßel C. Zertifizierung und Qualitätspreise: Die Anwender orientierte Erstellung eines praxisrelevanten Leitfadens am Beispiel der ambulanten medizinischen Rehabilitation. Magisterarbeit. Berlin: Technische Universität, Institut für Gesundheitswissenschaften, 2000.
- Weßel C. Zertifizierung und Qualitätspreise – Ein Leitfaden für Einrichtungen im Gesundheitswesen. Berlin: Berliner Zentrum Public Health, 2000.
- Weßel C. Continued Multi-disciplinary Project-based Learning (CM-PBL) 2002–2007. Project Report. Aachen: RWTH Aachen, Department of Medical Informatics 2007.
- Weßel C. Experten-Interviews in der Arbeitsmedizin. In: Griefhahn B, Golka K, Hengstler JG, Bolt HM (Hg.) Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. 50. Wissenschaftliche Jahrestagung 16.-19. Juni 2010 in Dortmund: „Transport und Verkehr“. Aachen, DGAUM 2010: 860-862.
- Weßel C. Blog. 2011 ... – <https://www.christa-wessel.de/> (22 Juli 2023)
- Weßel C. „Blended Learning aus der Perspektive von Lehrbeauftragten“. Qualitative, explorative Studie zur Situation und Möglichkeiten im Lernen und Lehren an Hochschulen. Interviews April bis Mai 2011 – Analyse. Frankfurt am Main 20.12.2011.
- Weßel C. Vom „kam anders“ – Agilität in konservativen Unternehmen entdecken. In: Volland A, Engstler M, Fazal-Baqaie M, Hanser E, Linssen O, Mikusz M (Hg): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017 – Die Spannung zwischen dem Prozess und den Menschen im Projekt. GI LNI-Proceedings Band 276. Bonn 2017: 71-80.

- Weßel C. Beraten: Philosophien, Konzepte und das Projekt. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Menschen: Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Werkzeuge: Von 8+1 W bis Smarte Ziele. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Entdecken: Beobachtungen, Interviews und Fragebögen kompakt und kompetent angewendet. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Andere arbeiten lassen: Lernen und Lehren an Hochschulen mit dem A A L. Weidenborn Verlag 2019 (print), 2023 (eBook).
- Weßel C. Sozioinformatik: Von Menschen & Computern ... und Bibern. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2022 (audiobook), 2023 (eBook)
- Weßel C. Refugium: Vom Bücher schreiben, machen & verbreiten auf einem Boot. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2023 (eBook)
- Weßel C. Social Informatics Experience: Learning about people and computers. Weidenborn Verlag 2023 (ebook)
- Weßel C, Spreckelsen C, Spitzer K, Rams J. Scenario-based Evaluation of a Web-Frontend for an Internet-Information Platform on Hospital Related Data. In: Wichmann HE, Nowak D, Zapf A (Hg.). Medizin und Gesellschaft. Prävention und Versorgung: Innovativ, qualitätsgesichert, sozial. Kongress Medizin und Gesellschaft 2007. Augsburg, 17.-21.09.2007. Düsseldorf: German Medical Science GMS Publishing House; 2007. Doc 07gmds451 – <https://www.egms.de/static/en/meetings/gmds2007/07gmds451.shtml> (02 Aug 2023)
- Weßel C, Christoph U, Geisler S. Efficient Quality Assurance in Process Models – An Example: The Combination of Team Reviews and Pass Arounds. In: Höhn R, Petrasch R, Linszen O (Ed.). Vorgehensmodelle und der Product Life-cycle – Projekt und Betrieb von IT-Lösungen. 15. Workshop der Fachgruppe WI-VM



- der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Shaker, Aachen 2008: 176–189.
- Weßel C, Harth K, Burger U, Letzel S. Arbeitsmedizinische Betreuung von Lehrkräften in Rheinland-Pfalz – Pilotkonzept. In: Kraus T, Gube M, Kohl R. Deutsche Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin e.V. 49. Jahrestagung 11. bis 14. März 2009, Aachen: „Krank und trotzdem arbeiten? – Der chronisch Kranke im Erwerbsleben. Unfallprävention durch arbeitsmedizinische Vorsorge. Aachen, DGAUM 2009: 461-463.
- Weßel C, Immendörfer M, Letzel S. Arbeitsmedizin und Organisationsentwicklung: Entwicklung und Evaluation eines Instrumentariums zur ganzheitlichen Organisationsberatung in Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement. In: Griefhahn B, Golka K, Hengstler JG, Bolt HM (Hg.) Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. 50. Wissenschaftliche Jahrestagung 16.-19. Juni 2010 in Dortmund: „Transport und Verkehr“. Aachen, DGAUM 2010: 460-462.
- Weßel C, Spreckelsen C. Continued Multidisciplinary Project-Based Learning – Implementation in Health Informatics. *Methods Inf Med.* 2009; 48 (6): 558–563. – <https://doi.org/10.3414/me0586> (21 July 2023)
- Weßel C, Spreckelsen C, Spitzer K, Rams J. Scenario-based Evaluation of a Web-Frontend for an Internet-Information Platform on Hospital Related Data. In: Wichmann HE, Nowak D, Zapf A (Hg.). *Medizin und Gesellschaft. Prävention und Versorgung: Innovativ, qualitätsgesichert, sozial.* Kongress Medizin und Gesellschaft 2007. Augsburg, 17.-21.09.2007. Düsseldorf: German Medical Science GMS Publishing House; 2007. Doc 07gmds451 – <https://www.egms.de/static/en/meetings/gmds2007/07gmds451.shtml> (21 July 2023)
- Weßel C, Weymann F, Spreckelsen C. Streamlining Qualitative Research Methods for Medical Informatics - A Methodological Approach. In: Engelbrecht R, Hasman A (Ed.). *European Notes in*

Medical Informatics. Ubiquity: Technologies for Better Health in Aging Societies. Proceedings of MIE2006. CD-ROM. ISSN 1861-3179. Munich, EFMI: ENMI European Notes in Medical Informatics Vol II No 2, 2006: MIE 2006 pp 371-376.

Wefel C, Wolff F. Wie kann eine Hochschule Lehrende im Blended Learning unterstützen? Eine explorative Studie im Studiengang Wirtschaftsinformatik. In: Beverungen J (Hg). Studium Duale. Journal der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim zu Dualer Lehre und Kooperativer Forschung. Band 17. Mannheim. DHBW Mannheim 2012: 169-172.

WHO. Ottawa Charter for Health Promotion. First International Conference on Health Promotion. Ottawa, 21 November 1986 – WHO/HPR/HEP/95.1. – <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference> (11 November 2023)

Wiegiers K. Porcess Impact. – <https://www.processimpact.com/> (10 October 2023) – [recent books and forthcoming trainings]

Wiegiers K. Creating a Software Engineering Culture. Software Development 1994; 2 (7). – <http://www.processimpact.com/articles/culture.pdf> (10 October 2023)

Wiegiers K. Seven Truths About Peer Reviews. Cutter IT Journal 2002; 15 (7). – [https://www.processimpact.com/articles/six\\_truths.pdf](https://www.processimpact.com/articles/six_truths.pdf) (10 October 2023)

Wiegiers K. Creating a Software Engineering Culture. New York (NY), Dorset House Publishing Company 1996.

Wiegiers K. Peer Reviews in Software. A Practical Guide. Boston, Addison Wesley 2002.

zur Verwendung und Zitierung von Wikipedia siehe den folgenden Abschnitt IMPORTANT NOTE

Wikipedia contributors, 'Artificial intelligence', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 15 August 2023, 23:37 UTC, <[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Artificial\\_intelligence&oldid=1170586347](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Artificial_intelligence&oldid=1170586347)> [accessed 16 August 2023]

Wikipedia contributors, 'Dartmouth workshop', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2 August 2023, 20:04 UTC, <[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Dartmouth\\_workshop&oldid=1168445773](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Dartmouth_workshop&oldid=1168445773)> [accessed 16 August 2023]

Wikipedia contributors, 'Microsoft Excel', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 3 November 2023, 09:13 UTC, <[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Microsoft\\_Excel&oldid=1183279722](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Microsoft_Excel&oldid=1183279722)> [accessed 11 November 2023]

Wikipedia contributors, 'SPSS', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 19 August 2023, 21:41 UTC, <<https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=SPSS&oldid=1171239082>> [accessed 11 November 2023]

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Orakel von Delphi“. Bearbeitungsstand: 26. Juni 2023, 11:16 UTC. URL: [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Orakel\\_von\\_Delphi&oldid=234946051](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Orakel_von_Delphi&oldid=234946051) (Abgerufen: 2. August 2023, 09:35 UTC)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Sokrates“. Bearbeitungsstand: 5. Mai 2023, 20:26 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Sokrates&oldid=233470851> (Abgerufen: 2. August 2023, 09:53 UTC)

Zinsser W. Schreiben wie ein Schriftsteller. Fach- und Sachbuch, Biografie, Reisebericht, Kritik, Business, Wissenschaft und Technik. Berlin, Autorenhaus-Verlag 2001.

## important note

(aus SOZIOINFORMATIK 2021 & 2023, S. 29)

Für die weitere Vertiefung zu den hier folgenden und anderen Gebieten und Begriffen der Sozioinformatik gibt es zahlreiche Fachliteratur. Auch lohnt sich ein Besuch der deutschen, englischen, französischen, spanischen und niederländischen Wikipedia. Ich bin sicher, dass Wikipedia auch in weiteren Sprachen interessante Beiträge anbietet. Es lohnt sich, einen Eintrag in mindestens zwei Sprachen zu prüfen, da sie einander oftmals gut ergänzen. Oft taucht die Frage auf, ob Wikipedia so fundiert ist, dass Einträge als Quellenangabe beispielsweise in Arbeiten von Wissenschaftlern und Studierenden zulässig sind. Dazu hat mir der Eintrag auf der englischen Wikipedia unter der Funktion „cite this page“ gefallen:

IMPORTANT NOTE: Most educators and professionals do not consider it appropriate to use tertiary sources such as encyclopedias as a sole source for any information—citing an encyclopedia as an important reference in footnotes or bibliographies may result in censure or a failing grade. Wikipedia articles should be used for background information, as a reference for correct terminology and search terms, and as a starting point for further research. As with any community-built reference, there is a possibility for error in Wikipedia’s content—please check your facts against multiple sources and read our disclaimers for more information.

[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Special:CiteThisPage&page=Social\\_science&id=964378904&wpFormIdentifier=titleform](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Special:CiteThisPage&page=Social_science&id=964378904&wpFormIdentifier=titleform) [accessed 09 Jul 2020 12:03]

Eine ähnliche Anmerkung findet sich derzeit (03 Nov 2020 [& 26 Nov 2023]) auf der Seite „Citation“ (Französisch), jedoch (noch?)

nicht auf den Seiten „Artikel zitieren“ der deutschsprachigen Wikipedia oder „Citar artículo“ (Spanisch), „Cita questa pagina“ (Italienisch), „Deze pagina citeren“ (Niederländisch).

Neu hinzugekommen ist: Die deutsche Version erläutert, wie Wikipedia zu zitieren ist [28 Sep 2023].

# Verzeichnisse

## Begriffe, Tipps, Beispiele, Randnotizen

### Kapitel 1

Begriff: Analyse

Tipp: Analysen nur mit Auftrag und Konsequenz

Beispiel: Täglich grüßt das Murmeltier. Lernen durch Einsicht.

### Kapitel 2

Tipp: Holen Sie sich Experten

Tipp: Vorsicht bei Quantifizierungen

Beispiel: Johann und die Praktiker

### Kapitel 3

Beispiel: Wenn Fragen zu Projekten werden

Beispiel: Schreibkräfte haben keine Ahnung

Beispiel: Vom Schreibtisch in die Wirklichkeit ... Leser kennenlernen

Begriff: Stakeholder

Tipp: Ein Modell zur Organisationsanalyse

Tipp: Personal- und Betriebsrat einbeziehen

### Kapitel 4

Tipp: Schreiben, schreiben, schreiben

Tipp: Death by Bullet Points – „Tod“ durch Aufzählungspunkte ... vermeiden

### Kapitel 5

Tipp: Beobachtungen während einer Hospitation üben

### Kapitel 6

Tipp: Den Kandidaten Audioaufzeichnungen plausibel machen

Tipp: Bitte nicht umblättern

Randnotiz: „Kann ich Ihren Fragenkatalog vorher haben?“

#### Kapitel 7

Tipp: Die Zustimmung zur Aufzeichnung dokumentieren

Tipp: Hochkonzentriert und ungestört

#### Kapitel 8

Tipp: Externe Schreibkräfte

#### Kapitel 10

Randnotiz: Walk and Talk im Coaching

Tipp: Walk and Talk – das eigene Unternehmen besuchen

Tipp: Früher da sein

Tipp: Zwei Tage sind besser als einer

Tipp: Die Leitung ins Boot holen

#### Kapitel 12

Tipp: Fragebögen gezielt anwenden

Begriff: Geschlecht, sex, gender

Tipp: Nichts sagen dürfen

Tipp: Gratis-Software für Online-Befragungen

#### Kapitel 13

Tipp: General Data Protection Regulation, die DS-GVO  
(neu in Auflage 2)

Tipp: Online-Aktionen – aber sicher

#### Kapitel 14

Begriff: Statistik

Tipp: Mehr zur Statistik

Randnotiz: Rechner rechnen lassen

Beispiel: Ermittlung der Stichprobengröße für ein Mitarbeiterumfrage

Beispiel: Ermittlung des Konfidenzniveaus für das mittlere  
Jahreseinkommen

## Kapitel 15

Randnotiz: Das Orakel von Delphi

### Abbildungen und Tabellen

Abb. 1.1: Zyklus des Entdeckens

Tab. 2.1: Matrix zu qualitativen & quantitativen Untersuchungen

Abb. 2.1: Triangulation in der Navigation

Abb. 3.1: 8+1 W

Abb. 3.2: Dreieck der Qualität

Abb. 4.1: Buchskizze

Tab. 9.1: Matrix zur Interview-Auswertung (Auszug)

Tab. 10.1: Matrix zur Durchführung eines Walk and Talk

Abb. 14.1: Streuung (Körpergröße und Körpergewicht)

Abb. 14.2: Boxplot (Einkommen)

### Auflage 2: Ergänzungen

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Die folgende Liste soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

neu: im Vorwort ELCHE FANGEN die Abschnitte *Die zweite Auflage* und *Für wen sind diese Bücher?* und *Open Access eBooks* und *Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen*.

neu: in der EINLEITUNG dieses Buches ein Motto vorangestellt und den Absatz *All dies passiert auch in Forschung & Entwicklung ...* hinzugefügt.



- korrigiert: im Kapitel WEGE KENNEN in Tab. 2.1: MATRIX ZU QUALITATIVEN & QUANTITATIVEN UNTERSUCHUNGEN die Spaltentitel korrigiert.
- neu: im Kapitel AUF DIE REISE GEHEN im Abschnitt DATEN LAGERN UND SICHERN den Absatz *Bei Datenspeicherungen in einer Cloud ...* am Schluss hinzugefügt.
- neu: im Kapitel DOKUMENTATION im Abschnitt TRANSKRIPTION am Schluss hinzugefügt den Absatz *KI / AI* und den Unterabschnitt *Die neue Ms Write* und darauf im folgenden Abschnitt AUFWAND UND NUTZEN verwiesen.
- neu: im Kapitel AUSWERTUNG UND INTERPRETATION am Schluss des Abschnittes BEISPIEL den Hinweis *Das Buch ...* hinzugefügt.
- neu: im Kapitel WALK AND TALK am Ende des Abschnittes BEVOR ES LOS „GEHT“ den Satz *Außerdem sollten Sie dabei haben ...* hinzugefügt.
- neu: im Kapitel DURCHFÜHRUNG im Abschnitt DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT eine kurze Einführung zum Thema in Bezug auf die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) eingefügt, beginnend mit *Zunächst an dieser Stelle ...*
- korrigiert: im Kapitel WALK AND TALK XXL im Abschnitt GESUNDE LEHRKRÄFTE Albert W. Südekum als Urheber des Zitates „Man kann einen Menschen mit einer Wohnung geradeso gut töten wie mit einer Axt.“ angegeben und in die QUELLEN Südekum (ca. 1908) aufgenommen.
- neu: im Kapitel WALK AND TALK XXL am Beginn des Abschnittes ELCHE? den Absatz *Das Projekt der Konzeptentwicklung ...* hinzugefügt.

verschoben: in den QUELLEN den Abschnitt zu den BEISPIELEN UND GESCHICHTEN entfernt und die dort genannten Quellen ins allgemeine Quellenverzeichnis aufgenommen.

neu: am Ende der QUELLEN den Abschnitt IMPORTANT NOTE hinzugefügt. Er bezieht sich auf die Verwendung von Wikipedia.

neu: ZUSAMMENFASSUNG am Ende des Buches und auf dem Back-Cover.

## Stichwortverzeichnis

*Ein Register ohne Buch hat mir manchmal genützt, ein Buch ohne Register nie.* (Thomas Carlyle, 1795-1881)

Schreiben Sie uns, welche Begriffe wir ergänzen, erweitern oder auch weglassen können: [mail@weidenbornverlag.de](mailto:mail@weidenbornverlag.de)

# Index

- 12 Schritte zum Fragebogen,  
    **181**, 191, 211, 215  
8+1 W, **65**, 77, 87, 181, 278
- Abschlussarbeit, 29, 62, 66,  
    **88**
- Action Research, **36**, 97, 124,  
    171, 215, 262
- Adressat, 84
- Agile Methoden, 77
- AI: artificial intelligence,  
    142
- Akteursgruppen, **72**, 93, 158
- Algorithmus, 143
- Alternativ-Hypothese (H1),  
    236
- Analyse, 26  
    Anlässe, 63  
    Arten, 46  
    Design, 76  
    Schritte, 62  
    Steuerung, 65
- Anamnese, 107
- Anforderungsanalyse, 55, **102**,  
    184, 221
- Angst, **35**, 115, 180, 198
- Ankerbeispiel, 155
- Anonymisierung, 81, 140, **148**,  
    181, 211, 215
- Anonymität, 195, **213**
- Ansprechpartner, **75**, 78, 98,  
    104, 181, 208, 264,  
    281
- Ansprechpartner, interner, **75**,  
    112, 130, 167, 182,  
    215, 271
- Antonowsky, Aaron, 263
- Antwortverhalten, 198
- Appreciative Inquiry, **38**,  
    121
- Arbeitsmedizin, 63, 164,  
    **260**
- Arbeitsschutzgesetz  
    (ArbSchG), 260
- Arithmetisches Mittel, 226
- Audioaufnahme, **116**, 140,  
    276
- Aufgeschlossenheit, 35
- Auftrag, **27**, 57, 180, 260
- Auftrag, Bestandteile, 64
- Auftraggeber, **27**, 51, 63, 146,  
    161, 166, 180, 216
- Auftragsanbahnung, **74**, 96,  
    104

## INDEX

- Auftragserteilung, 66
- Auftragsklärung, 43, **64**, 140, 181
- Ausblick, 96
- Auswertung, 82
  - qualitativ, 150
  - Qualität, 82
  - quantitativ, 220
- Authentizität, 35, **41**, 60, 115, 215
  
- Balance, 210
- Beforschte, **36**, 97, 161, 166, 171
- Befragte, **36**, 62, 107, 180, 189
- Begehung, **164**, 262
- Belohnung, 182, **216**
- Benutzbarkeitskriterien, siehe auch Usability, 202
- Beobachtung, 33, **102**, 196
  - offen, 103
  - teilnehmend, 103
  - verdeckt, 103
- Berater, 17, **63**, 105
  - externe, 17, **26**
  - interne, 17, **26**, 288
  - Karriere, 16
- Bericht, 35, 46, **84**, 166, 290
- Betriebsrat, **78**, 113, 181, 215
- Bevölkerung, 33, **200**, 232
- Beziehung, 16, 20, **102**, 248, 257, 283, 287, 289
- Blended Learning, 152
- Boxplot, 230
  
- Change Management, 54
- Checkliste, 18, 164, 184, **269**
- Coaching, 39, **165**
- Code of Ehtics, 41
- Codes, 155
- Confounder, 198, **224**, 233
- Consulting, **62**, 107
- Controller, 26, **31**, 50, 75, 116, 167
- Controlling, 17, **51**
- Controllingbericht, **75**, 112
- Cookies, 213
- Corona
  - Pandemie, 210
  
- Data security, 200
- data security, s.
  - Datensicherheit, 210
- Daten, 46
  - lagern, 80
  - sichern, 80
- Datenarten, 46
  - Primärdaten, 80
  - qualitativ, 46
  - quantitativ, 46, **193**
  - Sekundärdaten, 81
- Datenerhebung, 78
  - Beobachtung, 128
  - Delphi-Technik, 240
  - Fragebogen, 217
  - Interview, 128
  - qualitativ, 46
  - quantitativ, 46
  - Vorbereitung, 112
  - Walk and Talk, 164
- Datenmaterial, **56**, 59, 151

- Datenmissbrauch, **181**, 211  
 Datenschutz, 47, 77, 148, 181, 184, 197, 200, 210, **211**, 272  
 Datensicherheit, 47, 77, 181, 184, 200, 210, **211**  
 Datenverlust, **181**, 211  
 Deduktive Textanalyse, 155  
 Defreeze-Change-Freeze-Prozess, 36  
 Delphi-Technik, 55, 110, 185, **240**  
 Der kaputte Drucker, 27, **286**  
 deskriptiv, 221  
 Dialog, 92, **97**, 97, 121, 240, 267  
 Diskretion, 35, 40, 60, **90**, 196, 208  
 Diskussion, 74, **97**  
 Dissertation, **46**, 66  
 Dokumentation, **80**, 84, 140  
 Double loop learning, 37  
 DS-GVO: Datenschutz-Grundverordnung, 210  
 DV, dependent variable, 224  
 e-Learning, 152  
 Eco, Umberto, **62**, 85  
 Eidesstattliche Erklärung, 89  
 Einfühlungsvermögen, 40  
 Einzelinterview, 107  
 Eisbergmodell, 75  
 Elche, **15**, 20, 27, 248, 257, 283, 287, 293  
 Empathie, **35**, 121  
 Empfehlung, 20, 26, 59, **93**, 221  
 Entdecker, 63, 102, **248**  
 Entscheidung, 142  
 Entscheidungsfreiheit, **27**, 131, 195  
 Entwickler, **63**, 105  
 Epidemiologe, **33**, 50  
 Erkenntnis-Spirale, 32, **71**  
 Erkenntnisse, neue, **31**, 48, 62, 105, 137, 157, 172, 240  
 Erlaubnis, **52**, 90, 131, 173  
 Ethische Standards, **41**, 90  
 Evaluation, 108, **109**, 221, 252, 253  
 Executive Summary, 84  
 Experiment, 220, **232**, 240  
 Experte, 26, 46, 52, 109, 208, 210, 222, **240**  
 Experte, neutraler, **70**, 120, 146  
 Experteninterview, 107  
 Expertenschätzung, 184, **240**  
 Exposé, **66**, 267  
 Feedback, **97**, 119, 175, 209  
 Fehler, 16, 20, **248**, 257, 284, 287, 289  
 Feld, 47, 103, **128**  
 Feldforschung, 128  
 Feldnotizen, 104, 133, **137**, 140, 150, 170, 269  
 Feldphase, 262  
 Fingerspitzengefühl, 265

## INDEX

- Flächendiagramm, 229  
Fokusgruppeninterview, **108**,  
165, 209, 255  
Folgeauftrag, 95  
Forscher, 27, 49, **63**, 106, 128,  
171  
Forschungsantrag, 66  
Forschungsauftrag, 66  
Forschungsprojekt, **63**, 95,  
105  
Foto, 91  
Frage, **32**, 46, 63, 164  
Frage, leitende – siehe auch  
Leitende Frage, 63  
Fragearten, 191  
Fragebogen, 55, 78, **180**, 241,  
254  
Arten, 184  
Aufbau, **197**, 205  
Auswertung, 220  
Beispiel, 204  
Datenerhebung, 208  
Dauer, **189**, 205  
Design, 189, **197**  
Entwicklung, 188  
Fehlerquellen, 198  
Layout, 189, **201**  
online, **200**  
Sicherheitslücken, 211  
Fragen formulieren, 118,  
**191**  
Freitextfragen, 59, 182, 189,  
191, 195, **205**  
Führungskraft, 17, **41**, 170  
Fähigkeiten, 35, **59**, 114  
Gaußsche Glockenkurve, 227  
Gehen, 169  
Gemeinde-Interview, 109  
Gender, 90  
Geschichten, 32, 40, 68, 107,  
122, 159, **248**, 250,  
260, 286  
Geschäftsbericht, **75**, 112  
Gesundheit, 33, 78, **263**  
Gesundheitswesen, **38**, 68,  
109, 257, 260  
Grafiken, 47, 91, 183, 221,  
**229**  
Gratis-Software, 200  
Grundgesamtheit, **232**, 234  
Grundgesetz (GG), 260  
Gruppe, natürliche, **108**, 255,  
276  
Gruppeninterview, **107**, 128,  
141, 190, 276  
Hawthorne-Effekt, **40**, 180  
Hospitation, 104  
Hypothese, 46, **234**, 236, 252,  
253  
Hypothesen entwickeln, 48  
Hypothesentest, 50, 222,  
**236**  
Häufigkeitsverteilung, 226  
Identität, 160  
Ignite-Vortrag, 91  
Im Labor, 54, 63, 109, 160,  
216, **250**  
Indikator, 50, **155**  
Induktive Textanalyse, 155  
Informationssicherheit, 211  
Informed Consent, 42

- Integrität
  - Daten, 211
  - persönliche, 35
- Interner Ansprechpartner,
  - siehe auch
  - Ansprechpartner,
  - interner, 75
- Intervallschätzung, 234
- Intervention, **40**, 175, 180,
  - 220, 232, 236, 293
- Interview, 33, 102, **105**, 196,
  - 253
  - Anzahl, 146
  - Auswertung, 150
  - Dokumentation, 140
  - Interpretation, 150
  - Leitfaden, 57, 106, **118**,
    - 134, 153, 255, 265
  - Phasen, **118**, 132
- Interviewarten, 105
  - geschlossen, siehe auch
  - strukturiert, 106
  - halb-strukturiert, siehe
  - auch
  - semi-strukturiert,
  - 106
  - leitfadengestützt, 118
  - offen, 107
  - semi-strukturiert, **106**,
    - 118, 134, 252, 265
  - strukturiert, **106**, 184
- Interviewteilnehmer
  - Einzel, 107
  - Gruppe, siehe auch
  - Gruppeninterview,
  - 107
- IP-Adresse, 213
- Item, **190**, 269
- IV, independent variable,
  - 224
- Jahresbericht, 56
- Karriere, 16, 20, **248**, 257,
  - 283, 287, 289
- Kartogramm, 229
- Kategorien, 155
- keep it simple (kis), 55
- Keine Angabe, 182, **195**
- Kennzahl, 50
- KI: Künstliche Intelligenz,
  - 142
- Kick-off, 113
- Klient, 17, **128**, 165
- Klinik-Scout, 250
- Konfidenzintervall, 234
- Konfidenzniveau, 234
- Konfrontation, 35
- Konsensuspanel, **109**, 241
- Kontakt, erster, 114
- Kontext, 94
- Korrelation, 224
- Kosten-Nutzen-Kalkulation,
  - 277
- Krankenhaus, 27, 108, 250,
  - 286**
- Krankenhausinformationssystem
  - (KIS), 56, **286**
- Kreuzbeziehung, 146, **156**,
  - 161
- Kritische Hürde, 196
- Kulturanalyse, 38, **55**, 184
- Kunde, 33, 72, **128**

## INDEX

- Kurvendiagramm, 229
- Labor, **128**, 253
- Lageparameter, 226
- Lautes Denken, 209
- Lehrkräfte, 261
- Leitende Frage, 26, 46, 55, **63**,  
86, 103, 112, 118,  
134, 167, 182, 188,  
250, 278
- Leitende Frage, Beispiele, 63,  
153, 241, 260, 286
- Leitfaden, **118**, 168
- Leitfaden, Beispiele  
  Begehung, 269  
  Interview, 121, 153, 273  
  Workshop, 278
- Lernen, 16, **37**, 97
- Lessons learned, 96
- Lewin, Kurt, **36**, 103
- Likert-Skala, **194**, 205
- Literaturarbeit, **74**, 252, 253
- Machbarkeitsstudie, 18, **164**,  
293
- machine learning, 143
- Macht, 16, 20, **248**, 257, 283,  
287, 289
- Management Summary, 84
- Marktforschung, **33**, 215,  
240
- Maschinelles Lernen, 142
- Matching, 225
- Median, 199, **226**, 230
- Mentor, 70
- Merkmal, 103, 141, 164, 193,  
**223**
- Merkmalsfrage, 191
- Methoden  
  qualitative, 47  
  quantitative, 50
- Methodenauswahl, 55
- Methodenkombination, siehe  
  auch Triangulation,  
  53
- Methodensicherheit, **29**, 60,  
180
- Mindmap, 87, **91**
- Mitarbeiter, **36**, 72
- Modal, 226
- Moderationskompetenz, 106,  
**134**
- Narrative, **68**, 160
- Neues St. Galler Management  
  Modell (NSGMM),  
  73
- Neugier, 121
- Neutraler Experte, siehe auch  
  Experte, neutraler,  
  70
- Neutralität, 90, 105, 191,  
**293**
- Nielsen, Jakob, **34**, 202
- Nullhypothese (H<sub>0</sub>), 236
- Nutzen, **42**, 67, 95  
  und Aufwand, 147  
  und Gefahren, 116  
  und Schaden, 42
- Nutzer, **38**, 250
- Nutzerorientiert, **34**, 59
- Oeffentlichkeit, **43**, 64, 66, 72,  
98, 161



- Offenheit, **121**, 290
- Online  
 -Fragebogen, 98, **201**  
 -Umfrage, 56, 80, 184, **200**, 212
- Open Access, 200
- Open Source, 200
- Open Space, 121
- Orakel von Delphi, 240
- Oral history, 107
- Organigramm, **75**, 112, 168
- Organisation, 17, **26**, 67, 72, 293
- Organisationsanalyse, 18, **72**, 112, 164, 184, 287, 290
- Organisationsentwicklung, 94, 160, **260**, 283
- Papierfragebogen, 184, 202, **205**, 212
- Passing Forward, 14
- Perkins, Dennis, 15, **248**, 287
- Persona Model, **160**, 253
- Personal-  
 entwicklung, 17
- Personalrat, **78**, 113, 181, 215, 271
- Piktogramm, 229
- Pilot-Test, 209
- Planung, 62, **77**, 86, 151
- Plaudern, 102, 136, **164**
- Population, 232
- Post  
 elektronisch, 98  
 Papier, 212
- Postalische Umfragen, 212
- Pre-Test, 208
- Presentation Zen, 91
- Primärdaten, 80
- Privacy, 200
- Privatsphäre, 78, 148, 180, **211**
- Produktentwicklung, 18, **29**, 62, 96, 116, 164, 293
- Projekt  
 Bericht, 88  
 Management, 57, **66**, 94  
 Start, 113
- Proposal, 66
- Prozess  
 Verbesserung, 18, **164**
- Prozessreorganisation, **36**, 51
- Publikation, 35, **88**
- Punktabfrage, 278
- Punktschätzung, 234
- Qualitative Daten, **46**, 151
- Qualitative Methoden, 47
- Qualität, Dreieck der, 76
- Quantifizierung, **47**, 161
- Quantil, 226
- Quantitative Daten, **46**, 193
- Quantitative Methoden, 50
- Quartil, 226
- Quellenangaben, 316
- Quellenarbeit, siehe auch  
 Literaturarbeit, 74
- Reflexion, 36, **57**, 70, 84,

## INDEX

- 157
- Reifung, 198
- Reliabilität, 234
- Respekt, **35**, 60, 182, 287
- Ressourcen, 31, 38, **51**, 180, 209
- Routinebericht, **51**, 116
- Routinedaten, 26, **46**, 51, 184
- Räume, 128, **169**
- Salutogenese, 262
- Scanverfahren, 213
- Schaden, 42
- Schaetzung, 46, 184, 193, **234**, 240
- Schaubild, siehe auch Grafiken, 229
- Schlussfolgerung, 26, 36, 59, **93**, 106, 150, 183, 221, 242
- Schneeball-Prinzip, 123
- Schreibkraft, 115, 137, **140**, 277
- Schreibworkshop, 85
- Schulz von Thun, Friedrich, 130
- Schweigepflicht, **41**, 115, 268, 272
- Setting, 48, **67**, 112, 152
- Shackleton, Sir Ernest, 248
- Sicherheit, technische, 211
- Signifikanzniveau Alpha, 236
- Skala
  - absolut, 223
  - Interval, 223
  - kardinal, 223
  - metrisch, 223
  - nominal, 223
  - ordinal, 223
  - Verhältnis, 223
- Skizze, 86
- SMART, 56
- Softwareentwicklung, 29, **34**, 71, 202, 253
- Soziale Erwartung, 198
- Soziodemographische Daten, **196**, 201
- Sozioinformatik, 288
- Spannungsbogen, 118, **197**
- Spaziergang, 169
- Sperrvermerk, 43
- SPSS, 195, 222, **225**
- Stabdiagramm, 229
- Stakeholder, **72**, 108, 109, 147, 153, 267
- Stakeholderanalyse, **73**, 112
- Statistik, 33, **221**
  - beschreibende, 221, **226**
  - deskriptive, 221
  - induktive, 221, **234**
  - Literatur, 222
  - schließende, 46, 221, **234**
  - Schätzung, 220, **234**
  - Testen, 220, **234**
  - Zuverlässigkeit, 221, 232, **234**
- Statistiker, 50, 82, **182**, 222
- Statistikprogramm, 195, **225**, 236

- Statistische Mortalität, 198  
 Stellungnahme, siehe auch  
     Empfehlung, 175  
 Stichprobengröße, 234  
 Strategieworkshop, 110  
 Streuung, 226  
 Streuungsdiagramm, 229  
 Streuungsmaß, 227  
 Studie, siehe auch Analyse,  
     27  
 Subjective research, 150  
 Subjektivität, 47, **150**, 158  
 SWOT-Analyse, 171  
 Synopsis, **96**, 150  
 Szenario, **160**, 253  
 Szenariobasierte Aufgabe,  
     253  
 Säulendiagramm, 229  
  
 Tabellenkalkulationsprogramm,  
     161, 195, **225**  
 Tabu, 16  
 Teilnehmer  
     Auswahl, **78**, 112, 188  
     Dank, 136, 216, **256**  
     Engagement, 216, **264**,  
         288  
     gewinnen, **78**, 114, 215  
     Motivation, 215  
     Nutzen, 116, **215**  
     Pre-Test, 209  
     Verhalten, **40**, 198  
 Tendenzen, 198  
 Terminvereinbarung, 114  
 Testen, 234  
 Textanalyse, 136, 142, **155**  
 Thinking aloud, 209  
  
 Transkript, 116  
 Transkription, 81, 137, **140**  
     Nutzen, 277  
 Triangulation, **54**, 150, 191,  
     241, 252  
  
 Umweltanalyse, 27, **51**  
 Unternehmen, 26  
 Unternehmensanalyse, 18, 27,  
     35, **164**, 293  
 Unternehmensberatung, **29**,  
     41  
 Untersucher, siehe auch  
     Forscher, 63  
 Untersuchung, siehe auch  
     Analyse, 26  
 Ursache und Wirkung, 232  
 Usability-Kriterien, **202**,  
     254  
  
 Validität, 232  
     externe, 233  
     interne, 233  
 Variable, **223**, 232  
     abhängige, 224  
     dritte, 224  
     intervenierende, 224  
     kategoriale, 223  
     quantitative, 224  
     unabhängige, 224  
 Verallgemeinerbarkeit, **221**,  
     234, 236  
 Verantwortung, **27**, 75, 78,  
     106  
 Verbraucher, **108**, 215  
 Verbundene, 288

## INDEX

- Verlässlichkeit, siehe auch  
    Reliabilität, 234
- Verschriftlichung, siehe auch  
    Transkription, 140
- Verschwiegenheit, **41**, 115
- Verteilung, 226  
    grafische Darstellung,  
        229  
    Häufigkeit, 226  
    Normal-, siehe auch  
        Gaußsche  
        Glockenkurve, 227
- Vertrauen, **35**, 38, 41, 60, 78,  
    114, 115, 130, 170,  
    180, 189, 198, 208,  
    212, 215
- Vertraulichkeit, 116, 131,  
    **211**
- Verzerrer, 198, **224**, 233
- Verzerrung, 213
- Visualisierung, **65**, 91, 161
- Vorbereitung, 78  
    Beobachtung, 110  
    Interview, 112  
    Walk and Talk, 167
- Vortrag, 91
- Vorverständnis, 31, 49, **67**,  
    103, 112
- Wahrscheinlichkeitsrechnung,  
    221, **234**
- Wahrscheinlichkeitswert  $p$ ,  
    236
- Walk and Talk, 102, 113, **164**,  
    267, 269, 286, 289
- Walk and Talk XXL, 63, 78,  
    94, 109, 120, 131,  
    140, 164, **260**
- Watzlawick, Paul, 130
- Web  
    -Konferenz, 243  
    2.0, 196
- Werbewirtschaft, 33
- Werkzeugkoffer, 18
- Wertschätzende Erkundung,  
    38, 97, **121**
- Wikipedia, **316**
- Win-win, siehe auch Nutzen,  
    256
- Wissen, 143
- Wissenschaft, **31**, 42, 64, 89,  
    161, 222, 240, 250,  
    263
- Workshop, 36, 165, 215, **278**,  
    289
- Wrap up, 96
- Zentralwert, 226
- Ziel, 56  
    Analyse, **46**, 63, 72  
    Beobachtung, 102  
    Beschreibung, 88, **93**,  
        171, 181, 241  
    des Buches, 29  
    Gruppe, 208  
    Interview, 102
- Zitat, 90, 148, 155, **158**, 276
- Zusammenfassung, 84
- Zustimmung, 36, **42**, 116, 131,  
    140
- Zuverlässigkeit, 35, **41**, 60, 64,  
    183, 215, 234
- Zählung, 46, 51, **184**

# Zusammenfassung

Christa Weßel

## Entdecken

Beobachtungen, Interviews und Fragebögen

kompakt und kompetent angewendet

„Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt.“ Ein Informatiker in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt. Oder eine Fabrik, ein Hotel, eine Behörde, ein Softwarehaus ... Greifen Sie zum stärksten Instrument. Fragen Sie: die Menschen, die dort arbeiten, Patienten, Kunden, Lieferanten. Der vierte Band zeigt wie es funktioniert.

Die Buchreihe Elche fangen

Organisationsentwicklung kompakt für Menschen, die als Führungskraft, Beratende, in Teams und Gruppen, am Beginn ihres Berufsweges oder schon mittendrin sind.

Warum Elche? Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zur Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler. Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.



Weidenborn Verlag

<https://weidenbornverlag.de/>