

Leseprobe



© Weidenborn Verlag und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten
978-3-947287-04-8

Bibliografische Informationen der
Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über
<http://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel
Entdecken
Beobachtungen, Interviews und Fragebögen
kompakt und kompetent angewendet
ISBN 978-3-947287-04-8

Band 4 der Reihe
Elche fangen ...
Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte
ISBN 978-3-947287-00-0

© Weidenborn Verlag, Frankfurt am Main, und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten

<https://weidenbornverlag.de/>
<https://christa-wessel.de/>

Bildnachweis: Alle Fotografien © Christa Weßel
Satz & Umschlaggestaltung: Christa Weßel
Bildbearbeitung & Beratung: Marko Hartmann
Druck: Zarbock Druck- und Verlagshaus, Frankfurt am Main



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 Frankfurt am Main

Elche fangen ...

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, triefend 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. 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

Elche fangen ...

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, 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.

Elche fangen ...

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

Inhaltsverzeichnis

Elche fangen ...	5
Einleitung	15
I. Vom Sinn der Analyse	17
1. Elche finden	19
1.1. Analysen als Basis für Entscheidungen	20
1.2. Ziel dieses Buches	23
1.3. Entdecker sein	25
1.4. Eine kurze Geschichte über das Fragen	26
1.5. Grundkapital Vertrauen	29
1.6. Action Research & Wertschätzende Erkundung . .	30
1.7. Jede Analyse ist eine Intervention	34
1.8. Ethische Standards	35
2. Wege kennen	39
2.1. Qualitativ und Quantitativ	40
2.2. Eigenarten qualitativer Methoden	42
2.3. Eigenarten quantitativer Methoden	44
2.4. Ressourcen schonen	45
2.5. Geschickt kombinieren	47
2.6. Methodenwahl	49
2.7. Reflexion ... auf Neues reagieren	51
2.8. Synopsis	53

Inhaltsverzeichnis

3. Auf die Reise gehen	55
3.1. Schritte einer Analyse	56
3.2. Startpunkt: Fragen	57
3.3. Auftragsklärung ... mit 8+1 W	58
3.4. Vorverständnis	61
3.5. Der neutrale Experte	64
3.6. Recherche	66
3.7. Der interne Ansprechpartner	69
3.8. Design	70
3.9. Durchführung	72
3.10. Daten lagern und sichern	74
3.11. Erkenntnisse	76
4. Berichten	77
4.1. Arten	78
4.2. Entwurf	80
4.3. Gliederung	82
4.4. Diskretion	84
4.5. Akzentuieren	85
4.6. Schlussfolgerungen	87
4.7. Kontext herstellen	88
4.8. Kritische Würdigung der eigenen Arbeit	89
4.9. Empfehlungen	90
4.10. Feedback	91
4.11. Berichte versenden	92
II. Beobachtungen und Interviews	93
5. Rahmen	95
5.1. Entdecken, Verstehen und Erklären	96
5.2. Beobachtung	97
5.3. Interviews	99

6. Vorbereitung	105
6.1. Setting eingrenzen	106
6.2. Terminvereinbarung	108
6.3. Leitfaden	112
6.4. Beispiel	115
6.5. Ausrüstung	119
7. Datenerhebung	121
7.1. Umgebung	122
7.2. Begrüßung	124
7.3. Hauptphase Beobachtung	127
7.4. Hauptphase Interview	128
7.5. Abschied	130
7.6. Feldnotizen	131
8. Dokumentation	133
8.1. Transkription	134
8.2. Aufwand und Nutzen	137
8.3. Anonymisierung	139
9. Auswertung und Interpretation	141
9.1. Subjektivität und Triangulation	142
9.2. Texte, Texte, Texte	143
9.3. Beispiel	144
9.4. Textanalyse	147
9.5. Interpretation	150
9.6. Verdeutlichen	152
9.7. Werkzeuge	153
10. Walk and Talk	155
10.1. Beobachtungen und Interviews kombinieren	156
10.2. Bevor es los „geht“	159
10.3. Gehen und Plaudern	161
10.4. Abends	164

Inhaltsverzeichnis

10.5. Tag 2	165
10.6. Ihre Stellungnahme	167
III. Fragebögen	169
11. Rahmen	171
11.1. Zwölf Schritte zum Fragebogen	172
11.2. Arten und Anwendungsgebiete	176
12. Entwicklung	179
12.1. Leitende Frage und Kandidaten	180
12.2. Dauer	181
12.3. Fragen formulieren und skalieren	183
12.4. Datenarten	185
12.5. Diskretion wahren	188
12.6. Spannungsbogen	189
12.7. Verhalten berücksichtigen	190
12.8. Online-Befragungen	192
12.9. Beispiel	196
12.10.Synopsis	197
13. Durchführung	199
13.1. Pre-Tests	200
13.2. Datenschutz und Datensicherheit	202
13.3. Teilnehmer gewinnen	206
13.4. Datenerhebung	208
14. Auswertung	209
14.1. Vom Sinn der Statistik	210
14.2. Mit Merkmalen und Variablen arbeiten	213
14.3. Beschreiben	216
14.4. Grafiken	219
14.5. Ursache und Wirkung	222

14.6. Schätzen und Testen	224
15. Expertenschätzungen	229
IV. Elche	235
16. Geschichten	237
17. Im Labor	239
17.1. Julia und die Nutzer	240
17.2. Szenariobasierte Aufgaben und Fragebögen	243
17.3. Mit dem Nutzer neue Ideen entwickeln	245
17.4. Win-Win herstellen	246
17.5. Elche?	247
18. Walk and Talk XXL	249
18.1. Gesunde Lehrkräfte?!	250
Die Aufgabe	250
Arbeitsmedizin	251
Organisationsentwicklung und Salutogenese	252
18.2. Arbeit und Gesundheit untersuchen	255
18.3. Walk	257
Exposé	257
Leitfaden	259
18.4. Talk	261
Exposé	261
Leitfaden	263
Gruppinterview	266
Transkription	267
18.5. Work	268
Exposé und Leitfaden	269
Was uns gesund macht	271
18.6. Elche?	273

Inhaltsverzeichnis

19. Der kaputte Drucker	275
19.1. Elche	276
19.2. Verbündete	278
19.3. Noch ein Macht-Elch	280
20. Mit Elchen tanzen	283
V. Außerdem ...	285
Dank	287
Quellen	291
Fachliteratur & Co	291
Zu den Beispielen und Geschichten	301
Bücher, Blog & Co	305
Verzeichnisse	311
Begriffe, Tipps, Beispiele, Randnotizen	311
Abbildungen und Tabellen	313
Stichwortverzeichnis	314
Und ...	325

Einleitung



Einleitung

Im 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.

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 den 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 Erfarene 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 angedeihen, 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 hintan 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

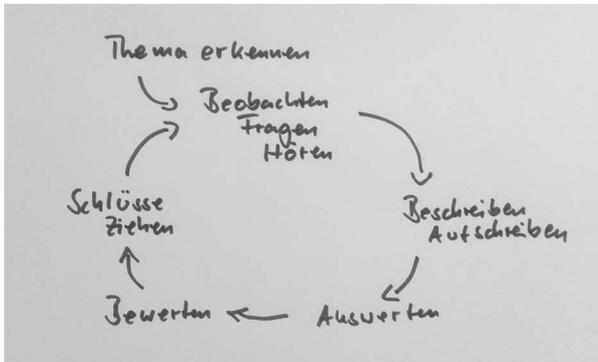


Abbildung 1.1.: Zyklus des Entdeckens

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

Mein Lieblingsartikel dazu ist von Jeannine Coreil, einer Medizinanthropologin, die 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.

Dank

Aus eins mach vier. 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. 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.

Dank

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. Mit Cord entwickelte ich hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Mit Cord 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 mir seit der Arbeit am „ersten Elch“, dem 2013 erschienenen „Basiswissen Consulting“, und auch schon zuvor 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, Elke 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 Stakeholdermanage-

ment. 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.

Christa Weßel
Frankfurt am Main 2017

Index

- 12 Schritte zum Fragebogen,
 173, 183, 202, 206
8+1 W, **59**, 71, 81, 173, 268
- Abschlussarbeit, 23, 56, 60,
 82
- Action Research, **30**, 91, 118,
 163, 206, 252
- Adressat, 78
- Agile Methoden, 71
- Akteursgruppen, **66**, 87,
 150
- Alternativ-Hypothese (H1),
 226
- Analyse, 20
 Anlässe, 57
 Arten, 40
 Design, 70
 Schritte, 56
 Steuerung, 59
- Anamnese, 101
- Anforderungsanalyse, 49, **96**,
 176, 211
- Angst, **29**, 109, 172, 190
- Ankerbeispiel, 147
- Anonymisierung, 75, 134, **139**,
 173, 202, 206
- Anonymität, 187, **204**
- Ansprechpartner, **69**, 72, 92,
 98, 173, 200, 254,
 271
- Ansprechpartner, interner, **69**,
 106, 124, 159, 174,
 206, 261
- Antonowsky, Aaron, 253
- Antwortverhalten, 190
- Appreciative Inquiry, **32**,
 115
- Arbeitsmedizin, 57, 156,
 250
- Arbeitsschutzgesetz
 (ArbSchG), 250
- Arithmetisches Mittel, 216
- Audioaufzeichnung, **110**, 134,
 266
- Aufgeschlossenheit, 29
- Auftrag, **21**, 51, 172, 250
- Auftrag, Bestandteile, 58
- Auftraggeber, **21**, 45, 57, 137,
 153, 158, 172, 207
- Auftragsanbahnung, **68**, 90,
 98
- Auftragserteilung, 60
- Auftragsklärung, 37, **58**, 134,
 173

INDEX

- Ausblick, 90
Auswertung, 76
 Qualität, 76
 qualitativ, 142
 quantitativ, 210
Authentizität, 29, **35**, 54, 109, 206
- Beforschte, **30**, 91, 153, 158, 163
Befragte, **30**, 56, 101, 172, 181
Begehung, **156**, 252
Belohnung, 174, **207**
Benutzbarkeitskriterien, siehe auch Usability, 194
Beobachtung, 27, **96**, 188
 offen, 97
 teilnehmend, 97
 verdeckt, 97
Berater, 6, **57**, 99
 externe, 7, **20**
 interne, 7, **20**, 278
 Karriere, 5
Bericht, 29, 40, **78**, 158, 280
Betriebsrat, **72**, 107, 173, 206
Bevölkerung, 27, **192**, 222
Beziehung, 5, 16, **96**, 238, 247, 273, 277, 279
Blended Learning, 144
Boxplot, 220
- Change Management, 48
Checkliste, 7, 156, 176, **259**
Coaching, 33, **157**
- Code of Ehtics, 35
Codes, 147
Confounder, 190, **214**, 223
Consulting, **56**, 101
Controller, 20, **25**, 44, 69, 110, 159
Controlling, 7, **45**
Controllingbericht, **69**, 106
Cookies, 204
- Data security, 192
Daten, 40
 lagern, 74
 sichern, 74
Datenarten, 40
 Primärdaten, 74
 qualitativ, 40
 quantitativ, 40, **185**
 Sekundärdaten, 75
Datenerhebung, 72
 Beobachtung, 122
 Delphi-Technik, 230
 Fragebogen, 208
 Interview, 122
 qualitativ, 40
 quantitativ, 40
 Vorbereitung, 106
 Walk and Talk, 156
Datenmaterial, **50**, 53, 143
Datenmissbrauch, **173**, 202
Datenschutz, 42, 71, 139, 173, 176, 189, 192, **202**, 262
Datensicherheit, 42, 71, 173, 176, 192, **202**
Datenverlust, **173**, 202
Deduktive Textanalyse, 147

- Defreeze-Change-Freeze-
 Prozess,
 30
- Delphi-Technik, 49, 104, 177,
230
- Der kaputte Drucker, 21,
276
- deskriptiv, 211
- Dialog, 86, **91**, 91, 115, 230,
 257
- Diskretion, 29, 34, 54, **84**, 188,
 200
- Diskussion, 68, **91**
- Dissertation, **40**, 60
- Dokumentation, **74**, 78, 134
- Double loop learning, 31
- DV, dependent variable,
 214
- e-Learning, 144
- Eco, Umberto, **56**, 79
- Eidesstattliche Erklärung,
 83
- Einfühlungsvermögen, 34
- Einzelinterview, 101
- Eisbergmodell, 69
- Elche, **5**, 16, 21, 238, 247, 273,
 277, 283
- Empathie, **29**, 115
- Empfehlung, 16, 20, 53, **87**,
 211
- Entdecker, 57, 96, **238**
- Entscheidungsfreiheit, **21**, 125,
 187
- Entwickler, **57**, 99
- Epidemiologie, **27**, 44
- Erkenntnis-Spirale, 26, **65**
- Erkenntnisse, neue, **25**, 41, 56,
 99, 131, 149, 164,
 230
- Erlaubnis, **46**, 84, 125, 165
- Ethische Standards, **35**, 84
- Evaluation, 102, **103**, 211,
 242, 243
- Executive Summary, 78
- Experiment, 210, **222**, 230
- Experte, 20, 40, 46, 103, 200,
 212, **230**
- Experte, neutraler, **64**, 114,
 137
- Experteninterview, 101
- Expertenschätzung, 176,
230
- Exposé, **60**, 257
- Fähigkeiten, 29, **53**, 108
- Feedback, **91**, 113, 167, 201
- Fehler, 5, 16, **238**, 247, 273,
 277, 279
- Feld, 42, 97, **122**
- Feldforschung, 122
- Feldnotizen, 98, 127, **131**, 134,
 142, 162, 259
- Feldphase, 252
- Fingerspitzengefühl, 255
- Flächendiagramm, 219
- Fokusgruppeninterview, **102**,
 157, 201, 245
- Folgeauftrag, 89
- Forscher, 21, 43, **57**, 100, 122,
 163
- Forschungsantrag, 60
- Forschungsauftrag, 60

INDEX

- Forschungsprojekt, **57**, 89,
99
- Foto, 85
- Frage, **26**, 40, 57, 156
- Frage, leitende – siehe auch
Leitende Frage,
57
- Fragearten, 183
- Fragebogen, 49, 72, **172**, 231,
244
- Arten, 176
 - Aufbau, **189**, 197
 - Auswertung, 210
 - Beispiel, 196
 - Datenerhebung, 200
 - Dauer, **181**, 197
 - Design, 181, **189**
 - Entwicklung, 180
 - Fehlerquellen, 190
 - Layout, 181, **193**
 - online, **192**
 - Sicherheitslücken, 202
- Fragen formulieren, 112,
183
- Freitextfragen, 53, 174, 181,
183, 187, **197**
- Fuehrungskraft, 6, **35**, 162
- Gaußsche Glockenkurve,
217
- Gehen, 161
- Gemeinde-Interview, 103
- Gender, 84
- Geschäftsbericht, **69**, 106
- Geschichten, 26, 34, 62, 101,
116, 151, **238**, 240,
250, 276
- Gesundheit, 27, 72, **253**
- Gesundheitswesen, **32**, 62,
103, 247, 250
- Grafiken, 42, 85, 175, 211,
219
- Gratis-Software, 192
- Grundgesamtheit, **222**, 224
- Grundgesetz (GG), 250
- Gruppe, natürliche, **102**, 245,
266
- Gruppeninterview, **101**, 122,
135, 182, 266
- Häufigkeitsverteilung, 216
- Hawthorne-Effekt, **34**, 172
- Hospitation, 98
- Hypothese, 40, **224**, 226, 242,
243
- Hypothesen entwickeln, 41
- Hypothesentest, 44, 212,
226
- Identität, 152
- Ignite-Vortrag, 85
- Im Labor, 48, 57, 103, 152,
207, **240**
- Indikator, 44, **147**
- Induktive Textanalyse, 147
- Informationssicherheit, 202
- Informed Consent, 36
- Integrität
- Daten, 202
 - persönliche, 29
- Interner Ansprechpartner,
siehe auch
Ansprechpartner,
interner, 69

- Intervallschätzung, 224
- Intervention, **34**, 167, 172,
210, 222, 226, 283
- Interview, 27, 96, **99**, 188,
243
- Anzahl, 137
 - Auswertung, 142
 - Dokumentation, 134
 - Interpretation, 142
 - Leitfaden, 51, 100, **112**,
128, 145, 245, 255
 - Phasen, **112**, 126
- Interviewarten, 99
- geschlossen, siehe auch
strukturiert, 100
 - halb-strukturiert, siehe
auch
semi-strukturiert,
100
 - leitfadengestützt, 112
 - offen, 101
 - semi-strukturiert, **100**,
112, 128, 242, 255
 - strukturiert, **100**, 176
- Interviewteilnehmer
- Einzel, 101
 - Gruppe, siehe auch
Gruppeninterview,
101
- IP-Adresse, 204
- Item, **182**, 259
- IV, independent variable,
214
- Jahresbericht, 50
- Karriere, 5, 16, **238**, 247, 273,
277, 279
- Kartogramm, 219
- Kategorien, 147
- keep it simple (kis), 49
- Keine Angabe, 174, **187**
- Kennzahl, 44
- Kick-off, 107
- Klient, 7, **122**, 157
- Klinik-Scout, 240
- Konfidenzintervall, 224
- Konfidenzniveau, 224
- Konfrontation, 29
- Konsensuspanel, **103**, 231
- Kontakt, erster, 108
- Kontext, 88
- Korrelation, 214
- Kosten-Nutzen-Kalkulation,
267
- Krankenhaus, 21, 102, 240,
276
- Krankenhausinformationssystem
(KIS), 50, **276**
- Kreuzbeziehung, 137, **148**,
153
- Kritische Hürde, 188
- Kulturanalyse, 32, **49**, 176
- Kunde, 27, 66, **122**
- Kurvendiagramm, 219
- Labor, **122**, 243
- Lageparameter, 216
- Lautes Denken, 201
- Lehrkräfte, 251
- Leitende Frage, 20, 40, 49, **57**,
80, 97, 106, 112, 128,
159, 174, 180, 240,
268

INDEX

- Leitende Frage, Beispiele, 57,
145, 231, 250, 276
- Leitfaden, **112**, 160
- Leitfaden, Beispiele
Begehung, 259
Interview, 115, 145,
263
Workshop, 268
- Lernen, 5, **31**, 91
- Lessons learned, 90
- Lewin, Kurt, **30**, 97
- Likert-Skala, **186**, 197
- Literaturarbeit, **68**, 242,
243
- Machbarkeitsstudie, 8, **156**,
283
- Macht, 5, 16, **238**, 247, 273,
277, 279
- Management Summary, 78
- Marktforschung, **27**, 206,
230
- Matching, 215
- Median, 191, **216**, 220
- Mentor, 64
- Merkmal, **97**, 135, 156, 185,
213
- Merkmalsfrage, 183
- Methoden
qualitative, 42
quantitative, 44
- Methodenauswahl, 49
- Methodenkombination, siehe
auch Triangulation,
47
- Methodensicherheit, **23**, 54,
172
- Mindmap, 81, **85**
- Mitarbeiter, **30**, 66
- Modal, 216
- Moderationskompetenz, 100,
128
- Narrative, **62**, 152
- Neues St. Galler Management
Modell (NSGMM),
67
- Neugier, 115
- Neutraler Experte, siehe auch
Experte, neutraler,
64
- Neutralität, 84, 99, 183,
283
- Nielsen, Jakob, **28**, 194
- Nullhypothese (H0), 226
- Nutzen, **36**, 61, 89
und Aufwand, 137
und Gefahren, 110
und Schaden, 36
- Nutzer, **32**, 240
- Nutzerorientiert, **28**, 53
- Oeffentlichkeit, **37**, 58, 60, 66,
92, 153
- Offenheit, **115**, 280
- Online
-Fragebogen, 92, **193**
-Umfrage, 50, 74, 176,
192, 203
- Open Access, 192
- Open Source, 192
- Open Space, 115
- Orakel von Delphi, 230
- Oral history, 101

INDEX

- Organigramm, **69**, 106, 160
- Organisation, 6, **20**, 61, 66, 283
- Organisationsanalyse, 8, **66**, 106, 156, 176, 277, 280
- Organisationsentwicklung, 88, 152, **250**, 273

- Papierfragebogen, 176, 194, **197**, 203
- Perkins, Dennis, 5, **238**, 277
- Persona Model, **152**, 243
- Personal-
entwicklung, 7
- Personalrat, **72**, 107, 173, 206, 261
- Piktogramm, 219
- Pilot-Test, 201
- Planung, 56, **71**, 80, 143
- Plaudern, 96, 130, **156**
- Population, 222
- Post
 - elektronisch, 92
 - Papier, 203
- Postalische Umfragen, 203
- Pre-Test, 200
- Presentation Zen, 85
- Primärdaten, 74
- Privacy, 192
- Privatsphäre, 72, 139, 172, **202**
- Produktentwicklung, 8, **23**, 56, 90, 110, 156, 283
- Projekt
 - Bericht, 82
 - Management, 51, **60**, 88
 - Start, 107
- Proposal, 60
- Prozess
 - Verbesserung, 8, **156**
- Prozessreorganisation, **30**, 45
- Publikation, 29, **82**
- Punktabfrage, 268
- Punktschätzung, 224

- Qualität, Dreieck der, 70
- Qualitative Daten, **40**, 143
- Qualitative Methoden, 42
- Quantifizierung, **42**, 153
- Quantil, 216
- Quantitative Daten, **40**, 185
- Quantitative Methoden, 44
- Quartil, 216
- Quellenarbeit, siehe auch
 - Literaturarbeit, 68

- Räume, 122, **161**
- Reflexion, 30, **51**, 64, 78, 149
- Reifung, 190
- Reliabilität, 224
- Respekt, **29**, 54, 174, 277
- Ressourcen, 25, 32, **45**, 172, 201
- Routinebericht, **45**, 110
- Routinedaten, 20, **40**, 45, 176

- Säulendiagramm, 219

INDEX

- Salutogenese, 253
Scanverfahren, 204
Schaden, 36
Schaetzung, 40, 176, 185, **224**,
230
Schaubild, siehe auch
Grafiken, 219
Schlussfolgerung, 20, 30, 53,
87, 100, 142, 175,
211, 232
Schneeball-Prinzip, 117
Schreibkraft, 109, 131, **134**,
267
Schreibworkshop, 79
Schulz von Thun, Friedrich,
124
Schweigepflicht, **35**, 109, 258,
262
Setting, 41, **61**, 106, 144
Shackleton, Sir Ernest, 238
Sicherheit, technische, 202
Signifikanzniveau Alpha,
226
Skala
absolut, 213
Interval, 213
kardinal, 213
metrisch, 213
nominal, 213
ordinal, 213
Verhältnis, 213
Skizze, 80
SMART, 50
Softwareentwicklung, 23, **28**,
65, 194, 243
Soziale Erwartung, 190
Soziodemographische Daten,
188, 193
Sozioinformatik, 278
Spannungsbogen, 112, **189**
Spaziergang, 161
Sperrvermerk, 37
SPSS, 187, 212, **215**
Stabdiagramm, 219
Stakeholder, **66**, 102, 103, 137,
145, 257
Stakeholderanalyse, **67**, 106
Statistik, 27, **211**
beschreibende, 211,
216
deskriptive, 211
induktive, 211, **224**
Literatur, 212
Schätzung, 210, **224**
schließende, 40, 211,
224
Testen, 210, **224**
Zuverlässigkeit, 211, 222,
224
Statistiker, 44, 76, **174**, 212
Statistikprogramm, 187, **215**,
226
Statistische Mortalität, 190
Stellungnahme, siehe auch
Empfehlung, 167
Stichprobengröße, 224
Strategieworkshop, 104
Streuung, 216
Streuungsdiagramm, 219
Streuungsmaß, 217
Studie, siehe auch Analyse,
21

- Subjective research, 142
 Subjektivität, 42, **142**, 150
 SWOT-Analyse, 163
 Synopsis, **90**, 142
 Szenario, **152**, 243
 Szenariobasierte Aufgabe,
 243
- Tabellenkalkulationsprogramm,
 153, 187, **215**
- Tabu, 5
- Teilnehmer
 Auswahl, **72**, 106, 180
 Dank, 130, 207, **246**
 Engagement, 207, **254**,
 278
 gewinnen, **72**, 108, 206
 Motivation, 206
 Nutzen, 110, **206**
 Pre-Test, 201
 Verhalten, **34**, 190
- Tendenzen, 190
- Terminvereinbarung, 108
- Testen, 224
- Textanalyse, 130, 136, **147**
- Thinking aloud, 201
- Transkript, 110
- Transkription, 75, 131, **134**
 Nutzen, 267
- Triangulation, **48**, 142, 183,
 231, 242
- Umweltanalyse, 21, **45**
- Unternehmen, 20
- Unternehmensanalyse, 8, 21,
 29, **156**, 283
- Unternehmensberatung, **23**,
 35, 186
- Untersucher, siehe auch
 Forscher, 57
- Untersuchung, siehe auch
 Analyse, 20
- Ursache und Wirkung, 222
- Usability-Kriterien, **194**,
 244
- Validität, 222
 externe, 223
 interne, 223
- Variable, **213**, 222
 abhängige, 214
 dritte, 214
 intervenierende, 214
 kategoriale, 213
 quantitative, 214
 unabhängige, 214
- Verallgemeinerbarkeit, **211**,
 224, 226
- Verantwortung, **21**, 69, 72,
 100
- Verbraucher, **102**, 206
- Verbundene, 278
- Verlässlichkeit, siehe auch
 Reliabilität, 224
- Verschriftlichung, siehe auch
 Transkription,
 134
- Verschwiegenheit, **35**, 109
- Verteilung, 216
 grafische Darstellung,
 219
 Häufigkeit, 216

INDEX

- Normal-, siehe auch
 - Gaußsche Glockenkurve, 217
- Vertrauen, **29**, 32, 35, 54, 72, 108, 109, 124, 162, 172, 181, 190, 200, 203, 206
- Vertraulichkeit, 110, 125, **202**
- Verzerrer, 190, **214**, 223
- Verzerrung, 204
- Visualisierung, **59**, 85, 153
- Vorbereitung, 72
 - Beobachtung, 104
 - Interview, 106
 - Walk and Talk, 159
- Vortrag, 85
- Vorverständnis, 25, 43, **61**, 97, 106
- Wahrscheinlichkeitsrechnung, 211, **224**
- Wahrscheinlichkeitswert p , 226
- Walk and Talk, 96, 107, **156**, 257, 259, 276, 278
- Walk and Talk XXL, 57, 72, 88, 103, 114, 124, 134, 156, **250**
- Watzlawick, Paul, 124
- Web
 - Konferenz, 233
 - 2.0, 188
- Werbewirtschaft, 27
- Werkzeugkoffer, 7
- Wertschätzende Erkundung, 32, 91, **115**
- Win-win, siehe auch Nutzen, 246
- Wissenschaft, **25**, 36, 58, 83, 153, 212, 230, 240, 253
- Workshop, 30, 157, 206, **268**, 279
- Wrap up, 90
- Zählung, 40, 45, **176**
- Zentralwert, 216
- Ziel, 50
 - Analyse, **40**, 57, 66
 - Beobachtung, 96
 - Beschreibung, 82, **87**, 163, 173, 231
 - des Buches, 23
 - Gruppe, 200
 - Interview, 96
- Zitat, 84, 139, 147, **150**, 266
- Zusammenfassung, 78
- Zustimmung, 30, **36**, 110, 125, 134
- Zuverlässigkeit, 29, **35**, 54, 58, 175, 206, 224