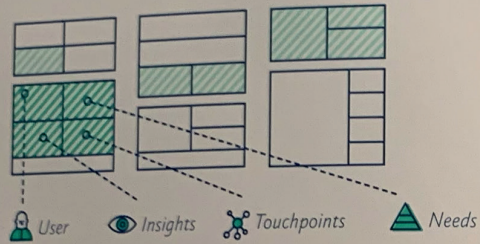


1

# Das qualitative Interview



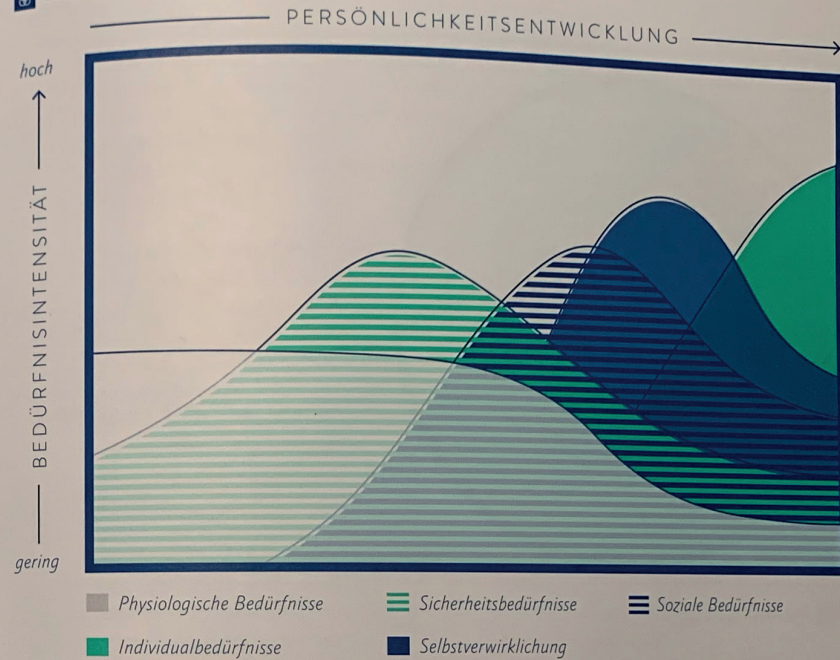
## WAS & WARUM?

<sup>1</sup> Oder an einem anderen für unser Projekt interessanten Ort.

Es ist die Königsmethode in unserem Werkzeugkasten: das qualitative Interview. Egal, ob wir als Entdecker, Gestalter oder Evaluierer durch das Projekt reisen – es gibt keine Innovationsentwicklung, bei der wir nicht mindestens einmal mit dieser am häufigsten angewandten Recherchemethode arbeiten. Außerdem arbeiten wir mit ihr in leicht abgewandelter Form im EVALUATE-Modul. Das qualitative Interview hilft uns, konkrete Informationen zu sammeln und lebensechte Erkenntnisse über unsere Nutzer und deren Lebenswelt zu erlangen. Wir lernen die Nutzer

in ihren eigenen vier Wänden<sup>1</sup> kennen und sehen ihre Welt mit unseren eigenen Augen. So können wir Empathie für unsere Nutzer entwickeln, denn dies ist die Grundlage für alle weiteren Arbeitsschritte. Mithilfe des qualitativen Interviews versuchen wir zu ergründen, welche Bedürfnisse unsere Nutzer haben und *was sie motiviert*. Und Motivationen zu verbalisieren, das können die wenigsten Menschen aus dem Stegreif. Deshalb müssen wir mit geschickten Fragen nachhelfen. Wenn wir uns mit menschlichen Bedürfnissen beschäftigen, müssen wir auch einen kurzen

Grafik 6.3.1

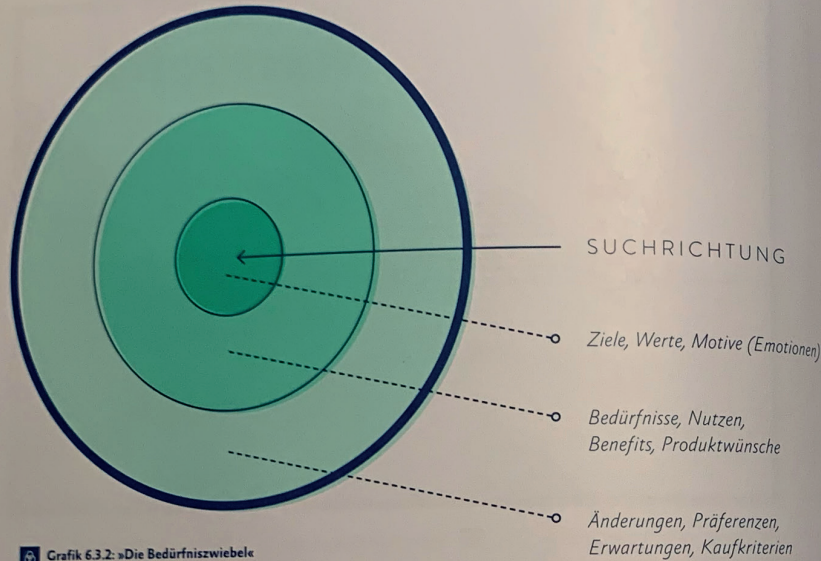


Abstecher zu Abraham Maslow, dem Schöpfer der populären »Bedürfnispyramide«, machen. Der US-amerikanische Psychologe hat fünf Bedürfnisklassen definiert: physiologische und soziale Bedürfnisse, Sicherheits- und Individualbedürfnisse sowie das Streben nach Selbstverwirklichung. Entgegen der populären Vorstellung, dass diese fünf Klassen statisch aufeinander aufbauen und der Mensch die nächste Stufe erst erreicht, wenn er die vorherigen Bedürfnisse vollständig erfüllt hat, befinden sich die Klassen vielmehr in einem dynamischen Fluss (Grafik 6.3.1).<sup>1</sup> Überlappungen sind möglich.

Für uns beinhaltet das die wichtige Erkenntnis, dass wir Bedürfnisse nicht losgelöst voneinander betrachten können. Weil wir mithilfe des qualitativen Interviews nach tief verborgenen, bisher unerfüllten Bedürfnissen suchen, müssen wir uns erst durch jene Bedürfnisse »hindurchfragen«, die für den Nutzer offensichtlich und leicht zu benennen sind. Wie bei einer Zwiebel müssen wir mit geschickten Fragen Bedürfnisschicht um Bedürfnisschicht freilegen, bis wir an den Kern – das heißt in das Innerste des Menschen – stoßen.

<sup>1</sup> Quelle: Wikipedia, URL: [bit.ly/3VZhCt4](https://bit.ly/3VZhCt4) (26.06.2016).





Grafik 6.3.2: »Die Bedürfnisziebel«

## MODUS OPERANDI

### 1\_\_Wir planen unsere Interviewtermine (und denken an alle Eventualitäten).

Planung ist das A und O, zumal ein qualitatives Interview Zeit benötigt. Wir wollen unseren Nutzer schließlich dazu bringen, mit uns über Dinge zu reden, über die er selten oder fast nie nachdenkt: Was motiviert ihn? Was will er wirklich? Warum entscheidet er sich für bestimmte Dinge, während er andere ablehnt? Unserer Erfahrung nach dauert ein gutes qualitatives Interview zwischen einer und drei Stunden. Deshalb planen wir entsprechend viel Zeit ein.

Ein Tipp: *Transferzeiten zwischen einzelnen Orten und Unvorhergesehenes bedenken!*  
Oft suchen wir Nutzer, die eine spezielle Eigenschaft haben oder in interessanten Umständen leben. Das können Menschen sein, die gerade ihre Heizung gewechselt haben, oder Stewardessen, die nur im Langstreckenbereich arbeiten, oder Senioren, die in der Rente noch jobben. Solche Menschen haben nicht immer Zeit, wenn wir Zeit haben.

### 2\_\_Wir erstellen einen Interviewleitfaden.

Wir haben das Interview terminiert. Spätestens jetzt müssen wir im Team abklären, nach welcher Information wir genau suchen oder welche Annahmen wir überprüfen wollen. Schauen wir uns einmal die »Bedürfnisziebel« in Grafik 6.3.2 an.

Die meisten Menschen können Anforderungen und Erwartungen an ein Produkt recht klar formulieren, doch dies reicht uns nicht! Wir wollen die Wünsche des Nutzers erfahren, tiefer liegende Bedürfnisse erfassen und diese dann mit unserer Lösung befriedigen.

Daher interessiert uns auch das Weltbild der einzelnen Nutzer. Aus diesem ergeben sich manchmal wichtige Barrieren bei der Umsetzung der Lösung, etwa wenn wir auf eine versteckte Technikfeindlichkeit stoßen. Vielleicht versteht unser Nutzer auch einfach nicht, was das Produkt soll, weil es mit unverständlichen Begriffen beworben wird. Solche wichtigen Informationen bleiben durch die bloße Abfrage von Kaufkriterien höchstwahrscheinlich unentdeckt.

Nachdem wir uns in der Gruppe verständigt haben, was genau wir wissen wollen, erstellen wir einen Interviewleitfaden. Er hilft uns durch das Gespräch mit dem Nutzer und verknüpft die einzelnen Themenbereiche, die für uns interessant sind. Gleichzeitig lässt er uns idealerweise noch genügend Raum für neue inhaltliche Aspekte, die während des Gesprächs auftauchen. Auf der einen Seite wollen wir also so offen wie möglich für Entdeckungen sein, auf der anderen Seite haben wir klare Vorstellungen davon, was wir wissen wollen. Der Ausgleich zwischen beidem gelingt uns mit wachsender Erfahrung immer besser.

Zur Vorbereitung der Interviewfragen nutzen wir das Template 6.3.1 (siehe nächste Seite).

### 2a\_\_Meta-Level:

Im Mittelkreis des Templates notieren wir die verschiedenen Themenbereiche, die wir mit unserem Interviewpartner besprechen wollen, etwa Sport, Ernährung, Haus & Garten und so weiter. Sie geben die übergeordnete Struktur fürs Interview vor. Wir überlegen uns, über welchen Themenbereich wir als Erstes und worüber wir erst später sprechen wollen. Diese Reihenfolge notieren wir uns.

### 2b\_\_Allgemeine Fragen:

Jedes Projekt ist anders und jedes Thema verlangt eine eigene Herangehensweise. Doch die beiden Fragen-Gerüste »Was bedeutet ... für dich?« und »Was verbindest du mit ...?« passen immer. Mit ihnen können wir unsere allgemeinen Fragen formulieren. Ihr Thema ergibt sich aus den im Meta-Level-Kreis notierten Schlagworten, wie Sport, Ernährung oder Haus & Garten. Beispiele:

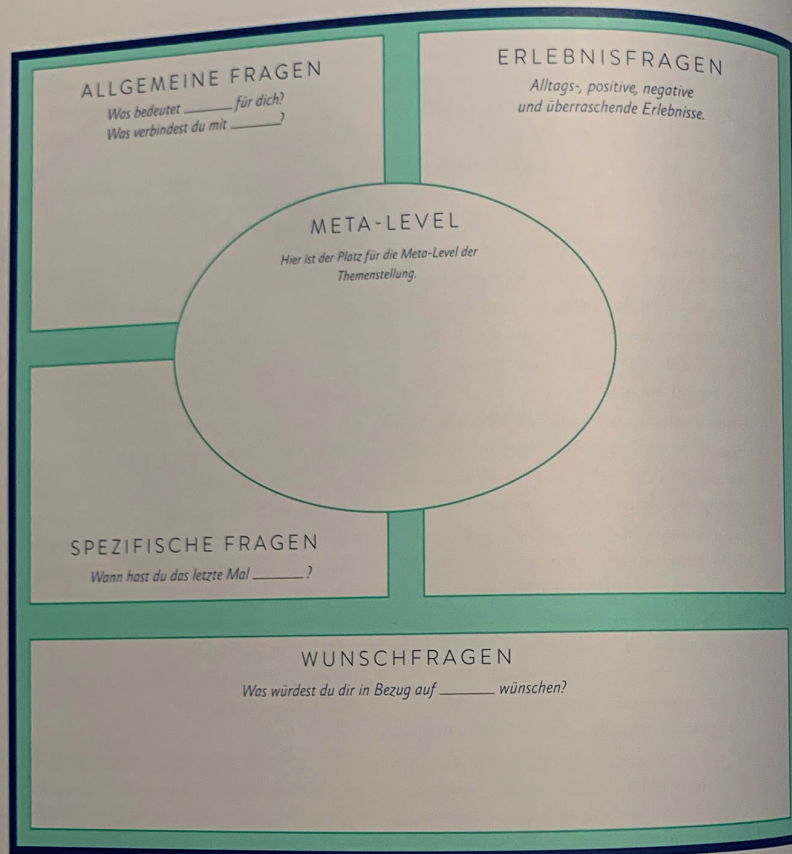
*Was bedeutet Sport für dich? Was verbindest du mit Sport?*

*Was bedeutet »zu Hause« für dich?*

*Was verbindest du mit Gesundheit? Was bedeutet Gesundheitsvorsorge für dich?*

Üblicherweise erhalten wir bei diesen Fragen einen guten Einblick in die ersten Gedanken des Nutzers zum Interviewthema. Um tiefer zu gehen oder wenn die allgemeinen Fragen keine Ergebnisse bringen, machen wir mit Erlebnisfragen weiter.





**D** Template 6.3.1: [digital-innovation-playbook.de/templates/explore](http://digital-innovation-playbook.de/templates/explore)

**2c\_\_Erlebnisfragen:**

Wir wollen nicht direkt nach Problemen oder Bedürfnissen fragen, denn unsere Interviewpartner können sie im seltensten Fall richtig und vollständig benennen. Zielführender sind Fragen nach Erlebnissen, Geschichten und Erfahrungen. Sie enthalten die ungefilterten Informationen, die wir später in Bedürfnisse und Hindernisse

übersetzen werden (siehe Methode 4: Nutzer-Motivations-Analyse). Erlebnisfragen nehmen den größten Teil eines Interviews ein. Damit uns auch keine Information durch die Finger gleitet, stellen wir sie wiederholt in abgewandelter Form und in unterschiedlichen Kontexten. Das hilft auch,

Widersprüche aufzudecken und nachzuhaken, etwa wenn der Interviewpartner an der einen Stelle des Interviews sagt, dass er Lärm im Alltag verabscheut, an anderer Stelle aber davon schwärmt, wie er jedes Wochenende im Fußballstadion steht und mit dem Megafon in der Hand den Fans in der Fankurve einheizt.

**Beispiele zum Thema »Alltag«:**

*Erzähle mir von deiner Erfahrung mit ...? Warum ist ... für dich wichtig?*

*Was ist dir daran wichtig? Und warum?*

**Beispiele zum Thema »positive Erlebnisse«:**

*Was war deine beste Erfahrung mit ...? Warum?*

*Erzähle uns vom schönsten Erlebnis! Warum war es so schön?*

*Was sind Glücksmomente in Bezug auf ...? Warum?*

*Was waren Erfolge ...?*

**Beispiele zum Thema »negative Erlebnisse«:**

*Was waren schlechte Erfahrungen mit ...? Warum?*

*Erzähle uns vom schlimmsten Erlebnis? Warum war es so schlimm?*

*Was ärgert und frustriert dich beim ...? Warum?*

*Was waren Misserfolge ...?*

**Beispiele zum Thema »überraschende Erlebnisse«:**

*Was hat dich schon mal überrascht beim ...? Warum?*

*Erzähle uns von etwas, das für dich überraschend war!*

*Warum war es überraschend?*

*Gab es schon mal etwas Unerklärliches beim ...? Warum?*

Wir passen die Fragen so an, wie wir sie brauchen. Auch notieren wir uns hinter jede Frage ein »Warum?« als Gedächtnisstütze. Schließlich wollen wir Ziele, Werte, Motive und Emotionen unseres Nutzers erfahren.<sup>1</sup>

**2d\_\_Spezifische Fragen:**

Damit können wir noch einmal nach besonderen Erlebnissen oder Dingen fragen, die für unsere Recherche wichtig sind.

**Beispiel:**

*Wann hast du das letzte Mal ... gemacht? Warum?*

**2e\_\_Wunschfragen:**

Erst am Ende des Interviews können wir die Wunschfrage stellen. Zuvor hat unser Interviewpartner erschöpfend von seinen Erfahrungen berichtet. Stellen wir die Wunschfrage zu früh, fühlt sich dieser dazu verleitet, Lösungsszenarien für uns zu entwickeln. So etwas beeinflusst das ganze Interview und macht es im schlimmsten Fall unbrauchbar.

Nutzer können uns unsere Lösungen nicht liefern. Trotzdem können wir aus den geäußerten Wünschen Inspiration schöpfen. Manchmal führen die Antworten auf die Wunschfragen auch noch zu weiteren Bedürfnissen und Problemen.

**Beispiele:**

*Du hast einen Wunsch frei, welcher wäre es? Warum?*

*Wie stellst du dir ... in der Zukunft vor? Wie sieht es aus?*

*Warum?*

Wir notieren alles, was wir wissen wollen, und machen uns nicht verrückt, wenn uns drei Minuten vor Interviewbeginn noch neue Fragen einfallen.

Zusammengefasst: Wenn wir unserer Neugier folgen, werden uns garantiert die interessantesten, unerwarteten Stellen im Gespräch auffallen, die wir im Vorfeld nicht bedacht haben. Auf diese Stellen stürzen wir uns und fragen nach.

<sup>1</sup> Wir erinnern uns an die Fragetechniken aus Kapitel 5.3 – oder schlagen dort nach.



### 3.1 Wir nehmen vor Ort unsere »Interview-Rollen« ein.

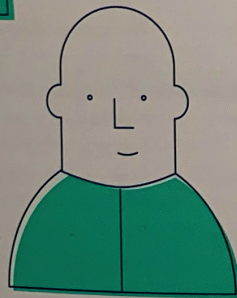
Jedes qualitative Interview sollte von zwei Interviewern geführt werden. Dieses Ungleichgewicht zwischen einem Interviewten und zwei Interviewern federn wir mit klar verteilten Interviewrollen ab. Es wäre fatal, wenn wir uns gegenseitig ins Wort fallen oder aufeinander aufbauende Fragen des anderen torpedieren würden, weil wir die Rollen nicht klar verteilt haben oder den vordefinierten Fragenkatalog des Interviewleitfadens verlassen.



BESTER FREUND



INSPEKTOR



INTERVIEWPARTNER

Grafik 6.3.3

Folgende Rollenverteilung hat sich für uns in der Praxis sehr bewährt (Grafik 6.3.3): Einer von uns ist der »beste Freund«. Dieser führt das Gespräch, geht auf den Nutzer ein, versucht die Bedürfnisse des Nutzers zu erforschen und lässt sich voll und ganz auf dessen Interpretation der Welt ein. Der beste Freund versucht, das größtmögliche Maß an Empathie aufzubringen. Dabei hinterfragt er auch immer die Angaben des Nutzers, mit Neugier und (fast) ohne Skepsis – eben wie ein allerbesten Freund, der helfen will.

In der Wissenschaft wird dieses Vorgehen die »Lehrlingsituation« genannt. Wenn wir die Rolle des besten Freundes einnehmen, wollen wir, dass es idealerweise keine gesellschaftlichen Hierarchien zwischen uns und unserem Interviewpartner gibt. Das ist auch wichtig für Kleidung und Auftreten. Wenn wir als Autorität erscheinen, bekommen wir andere Antworten, als wenn wir uns dem Milieu unseres Interviewpartners anpassen. Wir versuchen alles, um den Effekt der sozialen Erwünschtheit zu verringern. Jenes Phänomen sorgt nämlich dafür, dass uns der Nutzer zuerst die Antworten gibt, die wir *vermeintlich* hören wollen, und nicht die Antworten, die wir *wirklich* hören wollen. Das Sprechen in der dritten Person über sich selbst ist übrigens ein guter Indikator für eine vermeintlich »sozial konforme Antwort«.

Erzählt der Nutzer allerdings in der »Ich-Form« und erzählt er detaillierte Geschichten, so können wir davon ausgehen, dass er uns und sich selbst nicht unterbewusst anschwandelt. Sollten wir dennoch ein seltsames Gefühl haben, versuchen wir Widersprüche zwischen den einzelnen Aussagen des Nutzers aufzudecken.

*Ein kleiner Tipp, um Anfängerfehler als Fragesteller zu vermeiden: Wir sprechen nicht in Verallgemeinerungen – wir sagen also nicht »gewöhnlich« oder »meistens«, denn sonst erhalten wir nur allgemeine Antworten.*

Der beste Freund ist dafür verantwortlich, eine angenehme Gesprächssituation herzustellen. Im besten Fall wird der beste Freund zum Komplizen des Nutzers, der Dinge erfährt, die eine

Autoritätsperson niemals erfahren würde. Für den besten Freund ist das Beherrschen der eigenen Körpersprache aus diesem Grund auch sehr wichtig. Fühlt der Nutzer sich nicht ernst genommen oder unangenehm bedrängt oder in die Irre geführt, können wir seine Aussagen meist nicht verwerten. Das Gespräch endet unbefriedigend und informationslos.

Trotzdem empfehlen wir nicht, zum nächsten Ratgeber zu greifen, um die Körpersprache zu analysieren und zu schulen. Einfacher ist es, den Kopf unter Kontrolle zu bringen: Geht der beste Freund in das Interview mit dem positiven Wunsch, wirklich etwas zu erfahren, den Interviewpartner zu mögen und dessen Bedürfnisse kennenzulernen, dann wird die Körpersprache ganz automatisch die richtigen Signale senden!

Neben dem besten Freund sitzt der »Inspektor«. Keine Angst, dies ist nicht die Bad-Cop-Rolle in unserer Interviewsituation! Auch der Inspektor möchte Empathie für den Nutzer empfinden. Allerdings verhält er sich während des Gesprächs so neutral wie möglich, wie ein unsichtbarer Beobachter. Seine Aufgaben sind das Mitschreiben und die Beobachtung der Körpersprache des Nutzers. Er hilft dem besten Freund, gegebenenfalls interessante Widersprüche zwischen Mimik, Gestik und Gesagtem zu entdecken.

Die Distanz zum eigentlichen Gespräch ermöglicht dem Inspektor, die Aussagen des Nutzers in der späteren Analyse des Gesprächs deutlich kritischer zu bewerten. Er ist quasi die Qualitätskontrolle der Analyse.



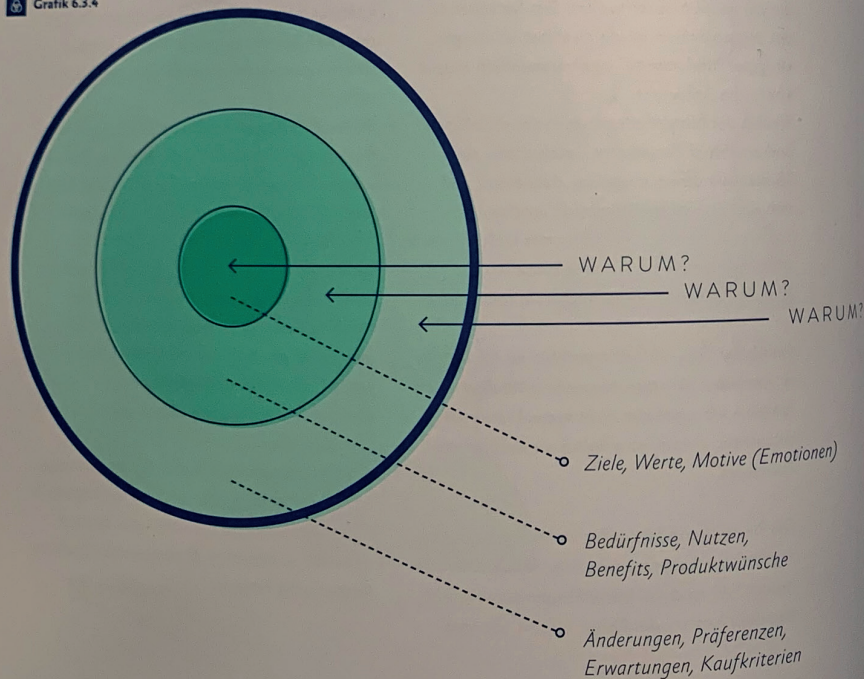
### 3.2 \_\_ Wir machen uns bewusst, wie wir das Gespräch führen wollen.

Unsere Fragetechnik folgt einfachen Grundsätzen, die wir schon im Kapitel 5.3 erläutert haben. Der wichtigste lautet: »Wir geben Raum zum Nachdenken.« Unseren Interviewpartner mit Fragen zu bombardieren ist immer ein schlimmer Fehler. Wir dürfen nicht vergessen: Wir suchen das unbekannte Unwissen! Dies funktioniert nur, wenn wir *offene* Fragen stellen. Offene Fragen sind die, die man nicht mit einem bloßen »Ja« oder »Nein« beantworten kann. Das Interview läuft richtig gut, wenn wir Geschichten hören! Geschichten voller kleiner

Details und Bewertungen, die uns viel mehr über die Person erzählen als die Inhalte der Geschichten selbst. Geschichten, die uns Anhaltspunkte liefern, um immer wieder nachzufragen und Neues zu entdecken. Geschichten, die wir mit Warum-Fragen am Leben erhalten.

Je öfter wir »Warum?« fragen, desto näher bringt uns das an den Kern der »Bedürfniszwiebel« (Grafik 6.3.4): dorthin, wo sich Ziele, Werte, Motive und Emotionen unseres Nutzers befinden.

Grafik 6.3.4



NUTZER: ...	
Was fiel sofort ins Auge?	
Schlüsselsatz?	
Besonderheit?	
War ehrlich bei ... ?	

Template 6.3.2: [digital-innovation-playbook.de/templates/explore](https://digital-innovation-playbook.de/templates/explore)

### 4 \_\_ Die schnelle Auswertung danach machen.

Unmittelbar nach dem qualitativen Interview müssen sich der »Inspektor« und der »beste Freund« austauschen: Welchen Eindruck hat ihnen der Nutzer vermittelt? Was waren eventuelle Schlüsselsätze? Was ist das Eindrücklichste, das sie gerade erlebt haben? (Template 6.3.2)

Die ersten Eindrücke des ein- bis dreistündigen Interviews verfliegen sehr schnell. Deshalb ist es sehr wichtig, *sofort* eine erste kurze Analyse durchzuführen und die wichtigsten Punkte festzuhalten.

Wenn wir danach Zeit haben, rekapitulieren wir unsere Gesprächsführung: Was war gut, was war schlecht? Welche Fragen haben funktioniert, welche nicht? Welche neuen Fragen und Themenkomplexe sind aufgetaucht?

Dies bedeutet auch, dass der Leitfaden nach jedem Gespräch *graduell* überarbeitet wird: Jede neue Erkenntnis und jede neue Spur zwingt uns dazu, den Leitfaden immer wieder zu verändern und an die neue Situation anzupassen.



## WIE FÜHLT SICH DAS AN?

Wir können die Anzahl der von uns geführten qualitativen Interviews schon nicht mehr nennen, so oft wenden wir diese Methode in unserer beruflichen Praxis an. Und wir haben es noch nie erlebt, dass wir total genervt von einem Interview zurückkamen, weil wir nichts Substanzielles erfahren haben. Menschen haben Lust, von ihren Erfahrungen und Geschichten zu erzählen, wenn sie nicht gerade unter Zeitdruck stehen oder Angst haben, dass man ihnen etwas unterjubeln möchte. Deshalb überlegen wir auch immer im Vorfeld, was wir über unser Projekt und unsere Interviewziele erzählen. Ehrlichkeit bewährt sich in diesem Punkt immer noch am besten: *Wir wollen etwas für die Bedürfnisse und Probleme unserer Nutzer entwickeln.* Das honorieren unsere Interviewpartner. Das Interview hält auch einige Stolpersteine für uns bereit. Aber das Wissen, dass es sie gibt, und unsere Fragetechniken<sup>1</sup> wappnen uns:

### Der FASTER-HORSE-Effekt.

»Wenn ich meine Kunden gefragt hätte, was sie wollen, dann hätten sie gesagt, schnellere Pferde.«  
– Henry Ford<sup>2</sup>

Das eigentliche Problem des Nutzers liegt immer im Verborgenen. Henry Ford hat die Welt *nicht* mit schnelleren Pferden revolutioniert. Aber er hat das Kernbedürfnis, eine schnellere Fortbewegung, hinter den Aussagen seiner Zeitgenossen erkannt – und mit der Erfindung des Automobils befriedigt. Wir haben dies den »Faster-Horse-Effekt« getauft: Die Nutzer werden uns nicht einfach sagen

können, wie ihre Bedürfnisse lauten. Vielleicht auch, weil es noch keine Lösung gibt, die diese anregen. Außerdem werden sie uns auch nicht die Problemlösung liefern können. Sie geben uns lediglich Hinweise, die wir entschlüsseln lernen müssen.

### Die Nutzer werden uns keine Problemlösung liefern.

Weil es so wichtig ist, noch einmal: Wir werden vom Nutzer nicht unsere innovative Problemlösung (oder Produktidee oder Serviceerfindung) serviert bekommen. Wirklich! Wir haben das relativ schnell gelernt, und auch unsere Kunden und Projektpartner merken das regelmäßig, wenn sie in ihren ersten Interviews nach Lösungen fragen. Die Antworten und Ideen der Nutzer sind dementsprechend naheliegend, denn die Vorstellungen und Wünsche unserer Interviewpartner sind durch die eigenen Erfahrungen begrenzt. Sie orientieren sich oftmals an vorhandenen Lösungen aus dem Alltagsbereich und haben auch nicht jede technische Entwicklung im Blick. Wir merken uns: Nutzer sagen uns nichts, worauf wir nicht schon alleine gekommen wären!

### Menschen können ihr eigenes Verhalten nur schlecht beschreiben.

Menschen sind höchst widersprüchlich in ihrem Denken und Handeln. Sie

... **tun** nicht immer, was sie **sagen!**

... **sagen** nicht immer, was sie **wollen!**

... **tun** nicht immer, was man **erwartet!**<sup>3</sup>

Menschen nennen oder wissen nicht alle Variablen und Hintergründe für ihr Handeln.

Diese müssen wir aufdecken. Die Aussagen unserer Interviewpartner sind zunächst nur die Spitze des Eisberges. Wir müssen dies erkennen, tiefer nachfragen und ergründen. Und wir benötigen Empathie für den Nutzer, nur so können wir seine Aussagen richtig deuten und später Erkenntnisse abstrahieren. *Insights* sind daher die versteckten Bedürfnisse und Hintergründe, die vom Nutzer nicht konkret benannt werden können.

### Menschen richten ihre Antwort an der Erwartung anderer aus.

Wir erinnern uns an das Thema der sozialen Erwünschtheit. Eine generelle Regel, wie wir an diesem Punkt weitermachen und was richtig oder falsch ist, gibt es nicht. Wir müssen uns einfach von unserem Bauchgefühl leiten lassen. Manchmal hilft es, im Gegenzug etwas von sich zu offenbaren. Das Gespräch muss immer auf Augenhöhe stattfinden! Doch auch wenn wir von uns erzählen, dürfen wir nicht den Fehler machen, unseren Interviewpartner zu beeinflussen. Deshalb empfehlen wir ihm auch niemals eine Antwort auf eine von uns gestellte Frage.

### Menschen haben eine unbewusste Akzeptanz für Probleme und Schwachstellen.

Wenn wir Nutzer ganz plump nach ihren Problemen und Bedürfnissen zu einem bestimmten Thema ausfragen, dann ist die Chance groß, dass wir später resümieren werden: »Die Leute hatten keine Probleme. Es gibt keine.« Das ist ganz natürlich, denn Menschen machen sich nicht ständig Gedan-

ken über Probleme des Alltags. Es gibt Dinge, die sind, wie sie sind. Man nimmt sie hin und denkt nicht weiter darüber nach. Aber es gibt *wirklich* überall Probleme und Bedürfnisse zu erkunden! Wir müssen nur die richtigen Fragen stellen.

### Wir fertigen keine Interviewtranskripte an.

Das hilft gegen Zeitverschwendung: Wir machen niemals wortgetreue Abschriften unserer Interviews. Schließlich ist unsere Innovationsentwicklung keine Wissenschaft, sondern professionell angewandte Intuition. Alle Informationen, die wir mit unserer Interpretationsgabe nicht aus den Interviewstichpunkten des »Inspektors« herausarbeiten können, sind verloren. Und das ist gut so! Texte ohne Stimme, Handlung und den übrigen Kontext sind relativ wertlos. Für Wissenschaftler sind Transkripte verwertbar, für uns Innovationsentwickler nicht. Aufwand und Ertrag stehen in dieser Sache auch nicht in einem sinnvollen Verhältnis.

Bei qualitativen Interviews suchen wir nach uns unbekanntem Phänomenen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wir nach etwa 15 bis 20 Nutzerinterviews kaum noch neue Erkenntnisse sammeln. Das heißt dann, dass wir vermutlich alle relevanten Entdeckungen für die Lösungsentwicklung im CREATE-Modul gemacht haben – zumindest die Entdeckungen, die im jetzigen Projektstadium möglich sind. Aus diesem Grund erscheinen uns 20 qualitative Interviews als eine gute Obergrenze für ein ausgewogenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Diese Grenze überschreiten wir deshalb

<sup>1</sup> Siehe Kapitel 5.3, Basic Tool 3: Fragetechniken.

<sup>2</sup> Obwohl dieses Zitat in unzähligen Ratgeberbüchern und Internet-Memen auftaucht, gibt es keine verbriefte Originalquelle dafür. Wir finden es trotzdem gut, auch wenn es wohl nur eine Erfindung ist, wie folgender Blogbeitrag klarstellt: [bit.ly/1SGCT7v](http://bit.ly/1SGCT7v) (26.06.2016).

<sup>3</sup> Diese Formulierung geht auf IDEO und die HPI School of Design Thinking zurück.



nur in absoluten Ausnahmefällen. Ein Blick in die Welt der Wissenschaft bestätigt unser Vorgehen: In der Sozialforschung gibt es das Konzept der »theoretischen Sättigung«, die eintritt, sobald eine Theorie mittels qualitativer Datenerhebung ausreichend stark bestätigt ist. Sollten wir allerdings entscheidende Teile des EXPLORE-Moduls erneut durchführen, kommen weitere Interviews hinzu, da wir in einem fortgeschrittenen Projekt spezifischere Fragen haben.

### GUT ZU WISSEN

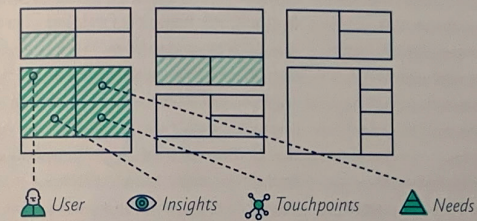
In abgewandelter Form finden wir das qualitative Interview auch im Journalismus oder in der klassischen Marktforschung, etwa bei Fokus-Gruppen-Untersuchungen. Seinen Ursprung hat es aber in der empirischen Sozialforschung. Anfang der 1960er-Jahre wurde diese Methode in Chicago von den Gründervätern der »Grounded Theory«, Anselm Strauss und Barney Glaser, benutzt, um innere Denkprozesse des Menschen über äußere Beobachtungen zu erforschen. Im wissenschaftlichen Bereich fasst man alle

<sup>1</sup> Jan Kruse: *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*, Weinheim und Basel 2014.

Übrigen: Wir können Interviewtechniken auch benutzen, um uns gegenseitig auf den Zahn zu fühlen. So erfahren wir mehr über die Denkweise unserer Mit-Innovatoren. Das kann für die gemeinsame Analyse der Interviews hilfreich sein.

mündlichen Interviewtechniken unter dem Begriff des »qualitativen Interviews« zusammen. Es gibt folgende Gruppen: Leitfadeninterviews, Erzählungen (narrativ oder episodisch), Gruppenverfahren, Intensivinterviews sowie rezeptive Interviews. Jan Kruse vom Institut für Soziologie an der Universität Freiburg hat ein gutes Methodenbuch über qualitative Interviewforschung geschrieben.<sup>1</sup> Wer noch tiefer in die Materie einsteigen will, wird dort fündig.

## 2 Explorative Interviews



### WAS & WARUM?

Im Gegensatz zum geplanten und aufwendigen qualitativen Interview (Methode 1) können wir mit der Methode des explorativen Interviews (auch »Straßeninterview« genannt) sehr schnell erste Ergebnisse, Einsichten und Inspirationen erhalten. Wir nehmen uns meist nur einen Tag für diese Methode. So sind die Eindrücke noch frisch, wenn wir sie mit unseren Synthese-Methoden<sup>2</sup> auswerten und »anfassbar« machen. Explorative Interviews sind spontan und finden meistens draußen oder an belebten, öffentlichen Orten statt. Und sie sind kostengünstig! Wir nutzen diese Methode vor allem im Rahmen längerer Innovationsentwicklungen, um nach der ersten Recherchephase am Schreibtisch<sup>2</sup> schnelles Feedback über unsere Annahmen und drängendsten Fragen zu erhalten – von echten Menschen. Dabei ist es zunächst zweitrangig, ob diejenigen, mit denen wir sprechen, auch hundertprozentig zu den anvisierten Nutzern

<sup>1</sup> Etwa Methode 5.1: Persona-Synthese-Cluster.

<sup>2</sup> Etwa mit Methode 7: Research Mind Map.

gehören, für die wir eine Innovation entwickeln wollen. Schließlich suchen wir im EXPLORE-Modus noch keine Lösungen. Unsere Interviewpartner können uns helfen, die Gültigkeit unserer Ausgangsfragestellung zu bestimmen – oder zu schärfen, wenn die Frage zu weit und zu unbestimmt gestellt ist. Der Fokus wird klarer.

Auch bei explorativen Interviews benutzen wir einen Interviewleitfaden, dieser ist aber viel rudimentärer und beschränkt sich auf die wichtigsten Fragen. Später, in der Vorbereitung auf längere, qualitative Interviews (Methode 1), gehen wir in die Detailarbeit und bauen Erkenntnisse »von der Straße« mit ein. Zeitlich lässt sich diese Methode also gut vor den qualitativen Interviews einordnen. Explorative und qualitative Interviews ergänzen sich perfekt.



## MODUS OPERANDI

### 1\_\_Wir planen.

Wir überlegen uns, wo wir die Menschen treffen, mit denen wir sprechen wollen. Die Umgebung für unsere explorativen Interviews hängt stark vom Thema unserer Ausgangsfragestellung oder unserer anvisierten Nutzergruppe ab. Wir wollen immer offen für *überraschende* Entdeckungen sein, daher kann es geschickt sein, auch Menschen anzusprechen, die vermutlich gar nicht in unser Thema involviert sind, oder extreme Nutzer (siehe Methode 3).

Klassischerweise können wir Menschen an jenen Orten gut befragen, an denen sie warten oder verweilen, wie etwa öffentliche Parks, Cafés oder an einem (touristischen) Hotspot in der Innenstadt.

In seltenen Fällen haben wir sehr spezifische Nutzer, etwa wenn sich unsere Innovationsentwicklung um B2B-Software für ein Unternehmen dreht oder um Hardware für Musikproduzenten. Dann suchen wir uns Mitarbeiter vor Ort. Falls diese Menschen aber keine Zeit für kurze Interviews haben, ist es sinnvoll, gleich in die Terminplanung für längere, qualitative Interviews einzusteigen.

### 2\_\_Wir teilen uns auf.

Interviews werden immer von zwei Personen durchgeführt, höchstens drei. Einer stellt die Fragen und einer macht Notizen. Das kann von Gesprächspartner zu Gesprächspartner wechseln. Ein Hinweis noch: Wir notieren uns nicht nur, was im Interview gesagt wird, sondern auch Details zur Person, die uns ins Auge stechen. Oder auch, wie diese Person etwas gesagt hat, wie lange sie nachdenkt oder wie sie auf uns wirkt. Auch diese Erkenntnisse helfen später.

### 3\_\_Wir proben unseren Gesprächsanfang.

Manchmal müssen wir einen kleinen inneren Widerstand überwinden, bis wir uns trauen, fremde Menschen auf der Straße anzusprechen. Eine gute Vorbereitung auf den Gesprächsanfang hilft. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Ehrlichkeit immer noch am besten funktioniert. Wir erzählen, was wir gerade machen, und zeigen echtes Interesse an der Meinung unseres Gegenübers: »Wir machen gerade ein Projekt zu ... Und wir möchten gerne wissen, was Sie für Erfahrungen damit haben.« Meistens wollen die Menschen dann gar nicht mehr aufhören, mit uns zu reden.

### 4\_\_Wir versuchen das Interview zeitlich auszudehnen.

Wir fragen sehr offen und haben keinen strikten Fragebogen, den wir abarbeiten müssen. Das nimmt uns (und unserem Gesprächspartner) den Zeit- und Erledigungsdruck. Auch wenn wir zeitlich relativ frei sind, so versuchen wir doch immer, mindestens 15 Minuten mit unserem Gesprächspartner zu reden, wenn wir merken, dass er für uns interessant ist. Je länger, desto besser. Andernfalls bleibt das Gespräch an der Oberfläche – wie auch unsere Erkenntnisse. Wenn unser Gesprächspartner vorab nach der Dauer des Interviews fragt, geben wir meist erst einmal eine kürzere Zeit an, etwa fünf Minuten (der Klassiker!), um ihn nicht zu verschrecken. Oder wir sagen: »Solange Sie mit uns reden wollen.«

### 5\_\_Wir beenden das Gespräch.

Am Ende bedanken wir uns für die Zeit, die uns unser Gegenüber geschenkt hat. Wir fragen an dieser Stelle nach Namen und Alter, falls unser Interviewpartner diese Angaben nicht schon während des Interviews gemacht hat. Auch versuchen wir, wenn es sinnvoll erscheint, ein Bild unseres Gesprächspartners zu machen. Es hilft beim Erinnern, wenn wir vor dem Whiteboard stehen und unsere Informationen clustern und Erkenntnisse synthetisieren (etwa mit den Methoden 4 und 5). Das teilen wir auch mit, wenn unser Gesprächspartner skeptisch ist: »Es ist nur für uns, intern. Zur Erinnerung.«

Manchmal hilft es, an dieser Stelle kurz über unser Projekt und die Innovationsentwicklung als Ganzes zu erzählen, nur die wichtigsten Stichpunkte und Hintergründe – alles, was Vertrauen schafft. Deshalb geben wir unserem Gesprächspartner auch eine Visitenkarte.

Es passiert immer wieder, dass ein Interviewpartner am Fortgang unseres Projekts sehr interessiert ist. Wir überlegen uns, ob wir diese Person später zu einem längeren, qualitativen Interview einladen, weil wir spüren, dass sie uns *noch mehr* erzählen kann. Dann tauschen wir zum Zwecke einer möglichen späteren Terminabsprache nach dem Interview E-Mail-Adressen aus.

## WIE FÜHLT SICH DAS AN?

Die größte Herausforderung für uns ist das Ansprechen fremder Menschen. Wenn *wir* von anderen auf der Straße angesprochen werden, dann meist zu Marketingzwecken. Und wir wissen, wie nervig so etwas sein kann! Die meisten Menschen haben aber Lust, mit uns zu reden, uns von ihren Erfahrungen und ihre Geschichten zu erzählen. Ein guter Gesprächsanfang hilft da auch.

Wenn wir uns einmal getraut haben, die ersten Menschen anzusprechen und die ersten 15-Minuten-Interviews zu führen, werden wir schnell merken, dass diese Methode auch *Spaß* macht, da wir schnell viele neue Eindrücke und Erkenntnisse gewinnen. Wir haben es noch nicht erlebt, dass eines unserer Interviewteams total entnervt von der Straße zurückkam, weil *niemand* mit ihm reden wollte.