

Nachdem **Dr. Anita Petersen** und **Sven Slodowy** in den ersten beiden Teilen ihrer Serie zu den Methoden der Maßnahmenpriorisierung mit dem 2step-SWIPE und der sequenziellen Treiberanalyse Verfahren zur direkten Präferenzabfrage und indirekten Relevanzmessung vorgestellt haben, wenden sie sich im abschließenden dritten Teil der Frage zu, wie sich offenes Feedback systematisch für die Priorisierung nutzbar machen lässt. Dabei stellen sie mit der Indikatoranalyse ein Triangulationsverfahren vor, das die inhaltliche Geschlossenheit des Prozesses zu öffnen vermag.

Die Ermittlung von Prioritäten, Pain Points oder Begeisterungsfaktoren ist das Herzstück vieler Studien in unserer marktforscherischen Praxis. Das betrifft den Bereich der Innovations- und Produktforschung ebenso wie die Kommunikations- und Markenforschung oder das Feld der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Im Priorisierungsprozess werden dabei Wirkungszusammenhänge zwischen einer konkreten Leistung – etwa Produkte, Dienstleistungen, Kontaktpunkte, Arbeit-

geberverhalten – und einem Ziel-KPI wie der Kaufbereitschaft oder der Kundenzufriedenheit, dem NPS, Employee-Engagement oder der Brand Reputation aufgedeckt. Wie wir in den ersten beiden Beiträgen unserer Serie gezeigt haben, unterscheiden sich die gängigen Verfahren vor allem hinsichtlich der Frage, ob die Priorisierung auf Basis direkter Abfrage oder auf statistischem Wege, also indirekt erfolgt ist. Dabei gibt es neben direkten und indirek-

ten Priorisierungsmethoden noch eine dritte, weniger prominente Verfahrensgruppe, die wir hybride Verfahren nennen wollen. Diese setzen dort an, wo direkte und indirekte Methoden ihren blinden Fleck haben, weil sie Relevanzen nur für Aspekte ermitteln können, die bei der Fragebogenkonzeption mitgedacht wurden. Diese inhaltliche Geschlossenheit des direkten und indirekten Priorisierungsprozesses sperrt das Unbekannte, Überras-

Hören, was wichtig ist.

Wie es mit der Indikatoranalyse gelingt, nichts zu übersehen



schende, Ungestützte, Qualitative, kurz alles Unklare und Diffuse systematisch aus.

Zwar kommen in nahezu allen genannten Studientypen auch offene Fragen zum Einsatz, um genauer zu verstehen, welche Prioritäten Kunden, Mitarbeiter oder Stakeholder setzen. Doch häufig bleiben die in den offenen Antworten schlummernden qualitativen Insights unterbelichtet und isoliert, weil sie nicht gleichberechtigt in den quantitativen Analyseprozess einbezogen werden. Diesem blinden Fleck nimmt sich die Indikatoranalyse an. Ihr Ziel ist es, eine systematische Einbeziehung von offenem Feedback im Rahmen der Relevanzanalyse zu erreichen.

Ihr Grundgedanke ist simpel: Ausgehend von der Prämisse, dass man nie sicher sein kann, in einem strukturierten Fragebogen alle Treiber berücksichtigt zu haben, lässt sich die Indikatoranalyse initial von einer Frage leiten: Haben wir etwas Relevantes übersehen? Wir nutzen dabei das ohnehin große Potenzial offener Fragen für eine im wahrsten Sinne des Wortes explorative Analyse. Wie Abbildung 1 zeigt, verläuft die Analyse dabei in drei Phasen.

Phase 1: Identifikation. Das anfallende Rohmaterial wird zunächst klassisch codiert. Dies geschieht unter Nutzung

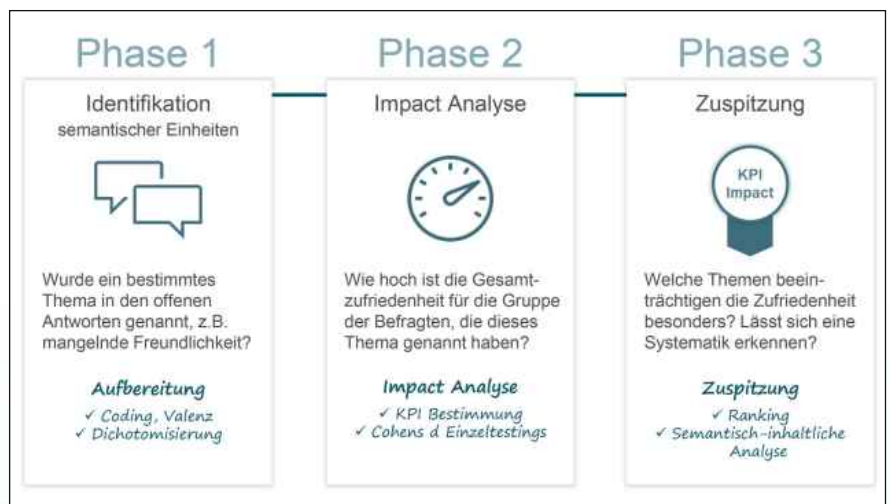


Abbildung 1

menschlicher oder künstlicher Intelligenz. Alle Einzelcodes (nicht die Overcodes) mit mehr als fünf Prozent Nennungen oder einer erreichten Mindestfallzahl werden im Nachgang dichotomisiert.

Phase 2: Impact-Analyse. Die anschließende Analyse rückt den Zusammenhang in den Blick, den konkrete Aussagen mit einem zentralen KPI aufweisen: Sind Kundinnen und Kunden, die das Abrechnungssystem kritisieren, weniger loyal? Sinkt die

Kundenzufriedenheit, wenn eine Lieferung nicht pünktlich war? Leidet das Employee Engagement, wenn die Unternehmensstrategie unklar ist? Altbekanntes und gänzlich Neues werden in der Indikatoranalyse gemeinsam betrachtet. Das Effektstärkemaß *Cohens d* für die Einzeltests hilft dabei, die Spreu vom Weizen zu trennen und die Aspekte herauszuarbeiten, die für eine bestimmte Teilgruppe von besonderer Bedeutung sind.

Über alle Studientypen hinweg lässt sich dabei feststellen, dass Fragen für die Indikatoranalyse dann besonders fruchtbar sind, wenn sie eine klare Richtung vorgeben. Best-Practice-Beispiele sind:

- **Optimierungsfragen:** Was muss an unserem Service verbessert werden, damit wir Sie von unserer Leistung überzeugen können?
- **Abfrage der Stärken:** Welche Stärken sehen Sie? Was hat Sie besonders begeistert?
- **Abfrage der Pain Points:** Was hat Sie gestört? Was lief nicht optimal? Wo müssen wir besser werden?

Sollten aus forschungsökonomischen, forschungsökologischen oder inhaltlichen Gründen offene Fragen mit eindeutiger Polung nicht möglich sein, kann eine Valenz-Kodierung helfen, Inhalte und Konnotationen getrennt zu erfassen. Der zusätzliche Aufwand für diese Form des Codings wird in der Analyse durch außerordentlichen Erkenntniszuwachs belohnt.

Phase 3: Zuspitzung. Das Impact-Ranking der Effektstärken gibt unter den skizzierten Voraussetzungen eindeutige Hinweise, welche Aspekte des offenen Feedbacks Indikatoren für Probleme, Handlungsfelder oder eben Begeisterung und Best Practices sind. Die dritte Phase geht dabei über ein einfaches Listing der Top-



ILLUSTRATION: GERALT / PIXARAY

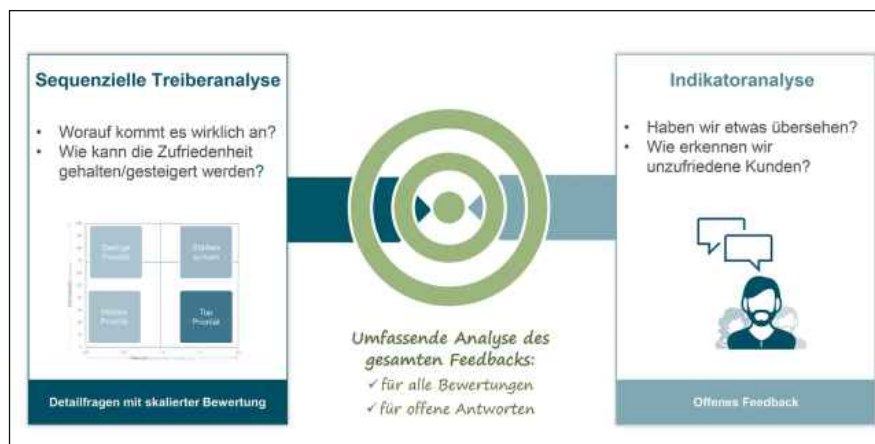


Abbildung 2



Abbildung 3

Werte hinaus und fasst nach inhaltlich-strategischen Überlegungen die Aspekte zusammen, die über alle Fragen hinweg Sinn ergeben und den Finger in die gleiche Wunde legen. Aus forschersicher Perspektive löst man sich dabei von rein statistischer Sicht auf die Impactwerte und beginnt die semantisch-inhaltliche Arbeit mit dem Datenmaterial. Die so entstehende Meta-Ebene der Betrachtung von offenem Feedback ist das eigentliche Erkenntnisziel. Auf dieser Ebene ist dann auch eine Gegenüberstellung mit den Ergebnissen der gewählten statistischen Verfahren zur Treiberanalyse für die skaliert erhobenen Befragungsdaten möglich und sinnvoll (siehe dazu Abbildung 2).

Exkurs: Hybride Verfahren und KI-Textanalyse

In jüngerer Zeit haben vor allem durch KI-Anwendungen Analysen an Bedeutung gewonnen, die angefallenes Textmaterial – das heißt offene Nennungen, Online-Produktbewertungen oder Forenbeiträge – auf Hinweise abklopfen, die zur Maßnahmenentwicklung oder als Consumer Insight dienen könnten. Dabei werden Text-Korpora mit KI-Technologie, etwa von Sym-

anto oder Caplena, so codiert, dass wiederkehrende Aspekte und ihre Valenzen differenzierbar werden. Ganz ungeachtet der Frage, ob die Verarbeitung und inhaltliche Verdichtung über KI-gestütztes oder semantisches Coding erfolgt, betrachten wir diesen Ansatz als hybrides Verfahren, da die direkte Selbstaussage erfasst und gleichzeitig mit indirekten Methoden auf Zusammenhänge geschlossen wird.

Die Indikatoranalyse ist in jedem Fall anwendbar, sei es auf Basis klassischer Codings oder auf Basis von KI-gestütztem Material. Kurz gesagt: Alles, was sich als Bedeutungseinheit dichotomisieren lässt, kann mit der Indikatoranalyse priorisiert werden.

Anwendungsbeispiel aus der Employee Experience

Aus dem Bereich Employee-Feedback stammt unser Anwendungsbeispiel. Die Daten sind zur Illustration stark zugespitzt und vereinfacht. Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse der Indikatoranalyse für den KPI Advocacy, also die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den eigenen Arbeitgeber an Freunde und Bekannte weiterzuempfehlen. Die Werte sind wie ein

NPS erhoben und vergleichbar interpretierbar.

Im Ergebnis konnte die Indikatoranalyse aufdecken, dass die Advocacy auf individueller Ebene durch das Verhalten der direkten Führungskraft stark beeinflusst ist. Kritisieren Mitarbeitende die zu geringe Führungspräsenz oder die Fehlerkultur der Führungskraft, sinkt die Advocacy um zehn beziehungsweise neun Punkte.

Durch die Indikatoranalyse gelingt es, offene Nennungen in ihrem analytischen Potenzial sichtbar zu machen und den skalierten Abfragen ebenbürtig in Handlungsempfehlungen einfließen zu lassen. Dabei plädieren wir nicht dafür, die Indikatoranalyse als alleiniges Verfahren zur Präferenzanalyse einzusetzen. Unter dem Aspekt der Triangulation komplexer Verfahren ergänzt sie jedoch in vielerlei Hinsicht klassische Methoden der Relevanzbestimmung und ist dabei eine wertvolle Quelle für weitere zusätzliche Insights. Denn nur, wenn wir den Befragten genau zuhören, erfahren wir, was (auch noch) wichtig ist. ■

Das Autorenteam



FOTO: (R)EVOLUTION

Dr. Anita Petersen ist Diplom-Psychologin und geschäftsführende Gesellschafterin der (r)evolution. Sie leitet den Bereich Konzept & Beratung, der Ad-hoc-Forschung sowie Forschungssysteme zu Branding, Kundenzufriedenheit und Strategieforschung umfasst.

anita.petersen@evolution-online.net



FOTO: (R)EVOLUTION

Sven Slodowy ist Diplom-Soziologe und geschäftsführender Gesellschafter der (r)evolution. Er leitet das Geschäftsfeld HR-Research und IT-Solutions.

sven.slodowy@evolution-online.net