

Der Autor

Professor Dr. Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen. Er ist Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er 1984 im Bereich der Experimentalpsychologie als Stipendiat der Hochbegabtenförderung der Studienstiftung des deutschen Volkes mit *summa cum laude*. Über 15 Jahre arbeitete Peter Kruse an mehreren deutschen Universitäten als Wissenschaftler an der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. 1994 wurde er ausgezeichnet mit dem Berninghausen-Preis für innovative Lehre. Von der ZfU International Business School in der Schweiz wurde ihm der Teaching Award in Gold verliehen. Gegenwärtig ist er erfolgreich bei verschiedenen renommierten Managementinstituten und internationalen Unternehmen als Trainer, Coach und Berater tätig.

p.kruse@nextpractice.de



Weiche Faktoren werden zu harten Fakten

öffentlichen Raum. Alles deutet darauf hin, dass es sich bei diesem Phänomen nicht um eine vorübergehende Ausnahmereignis handelt, sondern um eine unmittelbare Konsequenz der weltweiten Vernetzung. Die Hoffnung auf ruhigeres Fahrwasser ist kein guter Ratgeber. So wie die Erwärmung der Atmosphäre das Wettergeschehen anheizt, regt die Erhöhung der Vernetzungsdichte die Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft an. Der Wunsch nach orientierenden Prognosen und nach Analysen, die die Navigation in der Unsicherheit unterstützen, ist nachvollziehbar. Aber es wird immer schwieriger, ein angemessenes Verständnis der Gegenwart zu gewinnen und zukünftige Trends rechtzeitig abzuschätzen. In der Instabilität der hoch vernetzten Systeme gilt der Schmetterlingseffekt: „kleine Ursache – große Wirkung“. Diskontinuitäten und revolutionäre Umstrukturierungen gehören zur Tagesordnung. Die Aktivitäten Einzelner können sich in kurzer Zeit zu mächtigen Bewegungen aufschaukeln. Die erst 2001 von Jimmy Wales gegründete, frei editierbare Online-Enzyklopädie Wikipedia (www.wikipedia.org) hat bereits in wenigen Jahren den Umfang der Encyclopedia Britannica überholt. Das in Wikipedia organisierte Wissen verdoppelt sich alle zehn Monate und das Stichwortverzeichnis umfasst heute schon über 560.000 Artikel. Mit Weblogs, das heißt mit Internetseiten, auf denen Ereignisse oder Informationen persönlich kommentiert werden, erreichen Privatpersonen eine Wirkung, die vordem nur Journalisten in Massenmedien möglich war. Einfache Kinderlieder oder selbst Klingeltöne für das Handy schaffen es ohne eine mächtige Marketingmaschinerie auf Spitzenpositionen in den Pop-Charts und alberne kleine Videoclips machen über das Internet ganz normale Jugendliche beinahe über Nacht zu Kultfiguren. Fasst man die Geschehnisse zusammen, so entsteht der Eindruck, dass wir am

Anfang eines neuen Makrozyklus der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung stehen. Auf die Existenz von lang dauernden Entwicklungszyklen hat als Erster der russische Wissenschaftler Nikolai Kondratieff aufmerksam gemacht (siehe zum Beispiel. Thomas und Nefiodow 1998). Für das 19. und 20. Jahrhundert sind fünf Kondratieff-Zyklen beschrieben worden. Der fünfte Zyklus, der sich gegenwärtig vollendet, wird dominiert von der Revolution der Informationstechnologie. Es spricht viel dafür, dass beim kommenden sechsten Kondratieff-Zyklus der Umgang mit weichen Faktoren im Mittelpunkt steht. Die wachsende Bedeutung der weichen Faktoren ist dabei eine logische Folge der explosionsartigen Erhöhung der Komplexität und Dynamik in der Alltagswelt. Nach den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung verhalten sich Menschen in schwer zu überschauenden und sich schnell ändernden Situationen keineswegs bewusst und rational. Die Mehrzahl der menschlichen Entscheidungen wird anhand unbewusster und emotionaler Bewertungskriterien getroffen. Es sind letztlich nicht die kurzfristigen Ordnungsbildungen der Großhirnrinde, die das Verhalten bestimmen, sondern die langfristig im Laufe des individuellen Lebens gelernten, im so genannten „limbischen System“ verankerten Präferenzen und Erwartungshaltungen. Das limbische System liefert eine stabilisierende Grundlage. Die weichen Faktoren bilden den harten Kern der alltäglichen Entscheidungsprozesse. Nur wer in der Lage ist, die unbewussten Bewertungskriterien der am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handeln beteiligten Stakeholder zu erfassen und zu analysieren, kann in der Unsicherheit einer global vernetzten Marktwirtschaft angemessen navigieren. Das Management der Erwartungshaltungen wird zur zentralen Herausforderung im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern,

In einer sich immer schneller ändernden und immer komplexer werdenden Welt steht das wachsende Bedürfnis nach Sicherheit in hartem Kontrast zu den tatsächlichen Möglichkeiten, Zusammenhänge zu verstehen und Entwicklungen angemessen vorherzusagen. Konsumenten zeigen eine stetig geringer werdende Markentreue. Hybrides Kaufverhalten zwischen Billigangeboten und Luxuswaren irritiert den Handel wie die Hersteller. Die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber nimmt seit Jahren kontinuierlich ab. Die persönliche Wechselbereitschaft im Beruf steigt und der Kampf um die besten Talente wird spürbar härter. Die Stammwählerschaften der Parteien schmelzen dahin und den Demoskopen droht angesichts erdrutschartiger Umschwünge in der öffentlichen Meinungsbildung der methodische Offenbarungseid. Der Kurier titelte zu den österreichischen Parlamentswahlen am 23. Oktober 2002: „Meinungsforscher geben zu: Wahlprognose unmöglich“ und dramatisierte die Aussage zusätzlich mit der Unterzeile „Vorsicht, Umfrage!“. Die Kalkulierbarkeit des menschlichen Verhaltens wird offenkundig immer geringer – im Privaten wie im

Interessengruppen und Wählern. Dies gilt von der strategischen Markenführung bis hin zur Planung und Durchführung politischer Kampagnen. Das Verständnis der weichen Faktoren ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

Das Problem der Erfassung weicher Faktoren

Der wachsenden Notwendigkeit einer systematischen Erfassung von Erwartungshaltungen, Einstellungen und Bewertungen steht ein auffälliges Defizit an wissenschaftlich fundierten und gleichzeitig praxisnahen Erhebungsinstrumenten gegenüber. Bei der Messung weicher Faktoren bestehen drei grundlegende Schwierigkeiten:

1. Der Gegenstand der Messung entzieht sich aufgrund der Verankerung im limbischen System weitgehend dem bewussten Erleben und damit dem direkten Zugriff durch die Auskunft gebenden Personen (*Dilemma der Irrationalität*);
2. die natürliche Mehrdeutigkeit und Kontextabhängigkeit sprachlicher Äußerungen macht die Interaktion zwischen Fragesteller und Auskunftsperson zu einem Akt gegenseitiger Interpretation (*Dilemma der Ambiguität*);
3. die Abhängigkeit des Gegenstands der Messung von der individuellen Lerngeschichte der Auskunft gebenden Personen macht einen intersubjektiven Vergleich von Einzelaussagen und unabhängig voneinander erhobenen Merkmalsausprägungen nahezu unmöglich (*Dilemma der Konstruktivität*).

Alle Befragungsformen, die mit der Vorgabe von ausformulierten Merkmalsbeschreibungen und Bewertungsdimensionen arbeiten, lassen das Dilemma der Ambiguität (2) und das Dilemma der Konstruktivität (3) ungelöst. Die Verfahren machen die eigentlich nicht zulässige Annahme, dass den befragten Personen eine Interpretation der vorgegebenen Beschreibungen und Dimensionen gelingt, die der Intention des Fragestellers entspricht. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist abhängig von einem hochgradig unsicheren Akt der mehrfachen Übersetzung und Deutung. Anschließende mathematische Analysen suggerieren eine Objektivität, die vom Datenmaterial letztlich nicht gestützt wird. Darüber hinaus ignorieren alle Befragungsformen, die versuchen, Erwartungshaltungen, Ein-

stellungen und Bewertungen von Menschen direkt zu erfassen, das Dilemma der Irrationalität (1). Die Verfahren machen die nur sehr eingeschränkt gültige Annahme, dass die befragten Personen selbst einen bewussten Zugang zu ihren entscheidungsrelevanten Präferenzen und Erwartungshaltungen besitzen. Die Tatsache, dass Auskunftspersonen dennoch scheinbar sicher Antwort geben, verleitet nur allzu schnell zu unzulässigen Verhaltensprognosen. Angesichts der skizzierten Anforderungssituation für eine Erfassung weicher Faktoren scheidet die Verwendung standardisierter Fragebögen weitgehend aus. Fragebögen sind nur bedingt geeignet, unbewusste Kriterien offen zulegen und ignorieren das Problem der Deutungsabhängigkeit sprachlicher Kodierungen. Sie sind immer nur so intelligent, wie der, der die Fragen stellt. Auch die meisten anderen Instrumente zur Messung von Erwartungshaltungen, Einstellungen und Bewertungen arbeiten mit der Vorgabe einer größeren Anzahl sorgfältig ausgewählter Beschreibungsdimensionen. Die Auskunftspersonen werden aufgefordert, ihre Präferenzen anhand von vorformulierten Assoziationen offen zu legen. Profilbildungen dieser Art sind zwar statistisch hervorragend auswertbar, kommen aber an die eigentlichen emotionalen Bewertungskriterien nicht heran. Auch das gezielt auf die Erfassung von individuellen Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen hin entwickelte Verfahren der Conjoint-Analyse benötigt vorgegebene Eigenschaftsausprägungen. Die Conjoint-Analyse eröffnet zwar aufgrund des zur Erhebung eingesetzten Vergleichsverfahrens den Zugang zu unbewussten Präferenzen (*Dilemma 1*), lässt aber das Deutungsproblem weiterhin ungelöst (*Dilemma 2 und 3*).

Eine konstruktive Antwort auf diese Situation gibt die Psychologie: Wer an die intuitiven Kriterien der Menschen herankommen will, muss mit ihnen interagieren – frei und ohne Vorgaben, ganz individuell. Hört man den Menschen einfach zu, legen spontan gewählte Bilder, Worte und Betonungen die gesuchten Tiefenstrukturen offen. Über qualitative Interviews, gruppenspezifische Aktivitäten oder künstlerische Ausdrucksformen lassen sich so wertvolle Einblicke gewinnen. Eine direkte Vergleichbarkeit von Ergebnissen und eine Zusammenfassung der

Sichtweisen größerer Gruppen erlauben sie aber nicht. Wer einige hundert qualitative Interviews führt oder die bildhafte Assoziationen vieler Menschen sammelt, erfährt eine Menge über die Empfindungen Einzelner. Daraus anschließend allgemeingültige Aussage zu verdichten, ist nicht oder nur mit großem inhaltsanalytischem Aufwand möglich. Benötigt wird eine Messmethode, die die inhaltliche Aussagekraft qualitativer Verfahren mit der Vergleichbarkeit standardisierter Fragebögen verbindet.

Ein Lösungsansatz

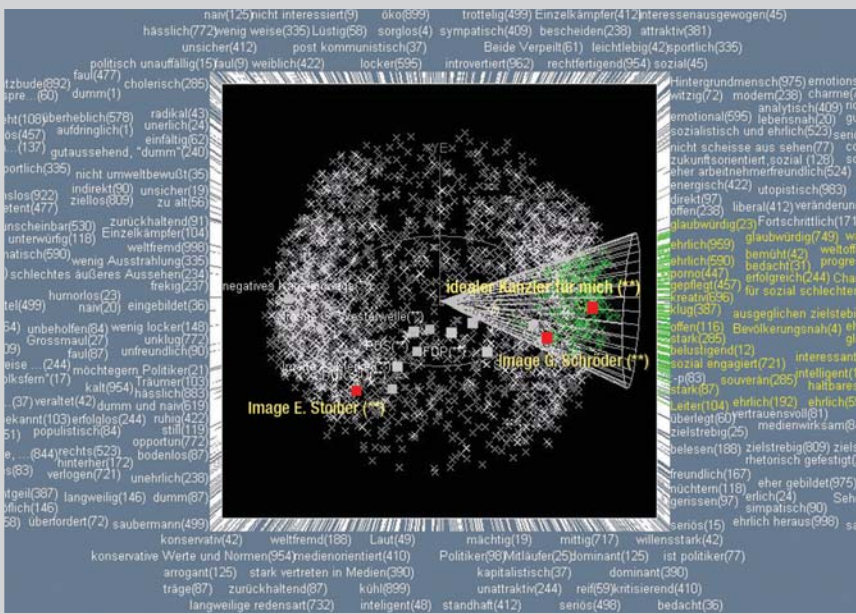
Als Lösungsansatz für die skizzierte Problematik der Erfassung weicher Faktoren haben wir mit dem Team des Bremer Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice in einer über 15-jährigen interdisziplinären Forschungsarbeit das softwaregestützte Interview- und Analyse-Werkzeug nextexpertizer entwickelt. Das zugrunde liegende Befragungsprinzip hat seinen Ursprung in den theoretischen und methodischen Grundideen der „Psychologie der persönlichen Konstrukte“ des Amerikaners George A. Kelly. Als klinischer Psychologe skizzierte Kelly bereits 1955 einen eigenständigen, gemäßigt konstruktivistischen Ansatz mit durchaus allgemeinpsychologischem Geltungsanspruch, der auch heute noch eine sehr anregende Aktualität besitzt. Die „Psychologie der persönlichen Konstrukte“ betrachtet den Menschen als Forscher, der aus seiner Erfahrung Hypothesen für zukünftige Situationen entwickelt, diese überprüft, bestätigt und gegebenenfalls anpasst. Um einen ersten messenden Zugang zur subjektiven Wirklichkeit eines Menschen zu bekommen, entwickelte Kelly in konsequenter Übereinstimmung mit seinen theoretischen Grundannahmen die Methode des „Repertory (REP) Grid“. Im REP-Grid bringen Auskunftspersonen über ein sehr einfaches Befragungsritual Ereignisse oder Objekte (Elemente) ihrer Erfahrungswelt auf der Grundlage von eigenständig beschriebenen Unterschieden oder Gemeinsamkeiten (Konstrukte) in eine Abhängigkeitsbeziehung (Matrize). Während sich das Erhebungsverfahren bis heute zumeist eng am Vorgehensvorschlag von G.A. Kelly orientiert, wurden die Auswertungsmöglichkeiten und Darstellungsformen der in den Kelly-Matrizen

Kurzfassung

Konfrontiert mit der komplexen Dynamik global vernetzter Märkte wird es für die Menschen immer schwieriger, Zusammenhänge zu verstehen, Entwicklungen abzuschätzen und Entscheidungen rational zu begründen. Wissenschaftliche Erkenntnisse legen nahe, dass letztlich die im limbischen System des Gehirns verankerten unbewussten Erwartungshaltungen und emotionalen Bewertungen das Handeln bestimmen. Mit dem vorgestellten Interview- und Analysewerkzeug wird es möglich, diese weichen Faktoren nahezu vorgabefrei zu erfassen und dennoch direkt quantitativ zu vergleichen.

1

Beispiel des Bedeutungsraumes einer Gruppe



(REP-Grids) enthaltenen Ordnung deutlich verbessert. Die konkrete Gestaltung des Werkzeuges unseres Tools basiert auf einer eigenständigen Erweiterung der mathematischen Grundlagen für die Verarbeitung von Kelly-Matrizen sowie auf einer professionellen programmtechnischen Unterstützung der Durchführung und Auswertung. Die Weiterentwicklung erlaubt die vergleichende Analyse von bis zu 300 individuell erhobenen Matrizen. Dieses Tool besitzt mit seinen Möglichkeiten der computergestützten Durchführung und der vergleichenden Auswertung größerer Gruppen gegenwärtig weltweit ein Alleinstellungskriterium. Eine Messung mit unserem Tool beginnt mit der Bestimmung der Vergleichselemente, die den Suchraum der Erhebung definieren und das assoziative Gerüst der einzelnen Befragung bilden (*Schritt 1: Festlegung des Elemente-Sets*). Die Elemententwicklung legt die Befragungsrichtung fest und findet daher im engen Diskurs mit dem jeweiligen Auftraggeber

statt. Die Entwicklung der Vergleichselemente ist neben der Auswahl der Auskunftspersonen (*Schritt 2: Bestimmung der Auskunftspersonen*) die einzige vorbereitende Aktivität für die Durchführung einer nextexpertizer-Studie. Die Auskunftspersonen müssen für die Vergleichselemente einen ausreichenden Kenntnisstand mitbringen, das heißt, sie sollten für die Fragestellung „Erfahrungsexperten“ sein. Ein Interview mit dem Werkzeug läuft in dem speziell für dieses Tool entwickelten Bremer Verfahren nach einem festen, auf dem robusten Prinzip des assoziativen Paarvergleiches basierenden Erhebungsritual ab (*Schritt 3: Durchführung der Interviews*). Per Zufallsauswahl oder über Vordefinition werden zu Beginn des Erhebungsrituals vom Interviewmodul des Programmsystems zwei der speziell für die Befragung ausgewählten Elemente bestimmt (zum Beispiel „Mercedes Benz“ und „Porsche“). Die Auskunftsperson wird aufgefordert, die beiden Elemente als ähnlich oder unter-

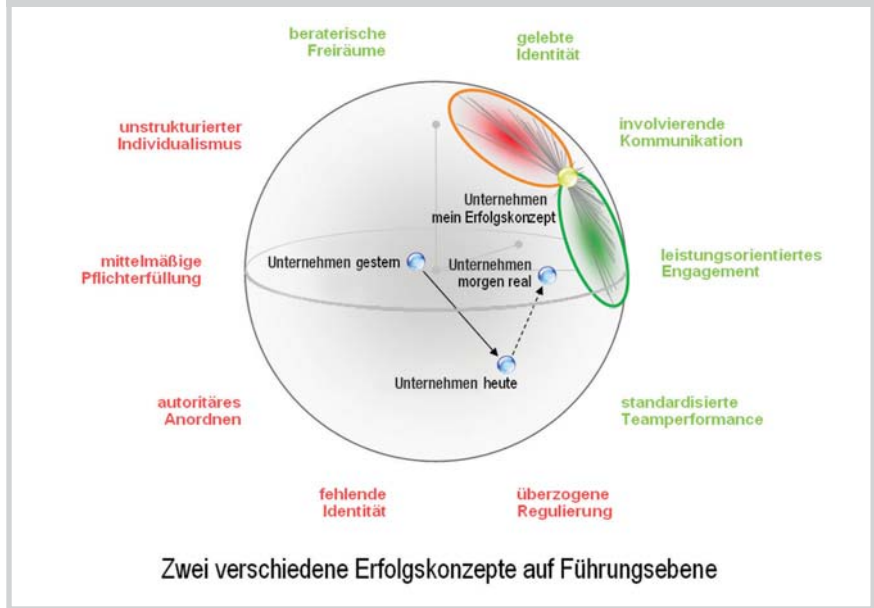
schiedlich einzustufen (Vergleichen). Hat sich die Person für eine Alternative entschieden, bekommt sie die Aufgabe, den Unterschied bzw. die Gemeinsamkeit mit einer für sie persönlich bedeutsamen Beschreibungsdimension zu qualifizieren (Benennen: zum Beispiel „Maschinenqualität“ vs. „Frühlingsgefühle“). Der Einstiegsvergleich und die Benennung der polaren Konstruktdimension werden als „Evokationsphase“ bezeichnet. Im Anschluss an die Konstrukt-Evokation werden nun alle übrigen Elemente des Sets schnell und ohne langes Nachdenken den selbst definierten Konstrukt Polen zugeordnet (Bewerten). Den Auskunftspersonen stehen dabei als Antwortalternativen die beiden Konstrukt Pole, die Bewertung „beides“, „keins von beidem“ und „keine Aussage“ zur Verfügung. Das gesamte Vorgehen wird solange wiederholt, bis die Auskunftsperson alle ihr zur Beschreibung des interessierenden Untersuchungsbereiches wichtig erscheinenden Konstruktdimensionen hervorgebracht hat. Das in der so entstandenen Matrize enthaltene relationale Muster von Elementen und Konstrukten wird über eine Eigenstrukturanalyse (ESA) nach Slater in einen leicht interpretierbaren mehrdimensionalen Bedeutungsraum umgerechnet und der Auskunftsperson am Bildschirm interaktiv zurückgemeldet (*Schritt 4: Konsensuelle Validierung*). Für Gruppenvergleiche oder Zeitverlaufsanalysen werden mehrere dieser individuellen Räume zusammengefasst (Multi-ESA, siehe **Abbildung 1**) und nach Inhaltskategorien oder Kenngrößen (zum Beispiel Elementdistanzen) ausgewertet (*Schritt 5: Analyse der Musterbildungen*).

Ein einzelnes Interview dauert bei einer hinreichenden Zahl von Vergleichselementen und erzeugten Konstruktdimensionen zwischen einer und zwei Stunden. Erfahrungsgemäß sollten nicht weniger als zehn und nicht mehr als 30 Vergleichselemente vereinbart werden. Die Auskunftspersonen werden aufgefordert, bei der Befragung möglichst viele unterschiedliche Konstruktdimensionen zu generieren (mindestens etwa zehn). Die persönliche Motivation und die Differenziertheit der eigenen Erfahrungen mit den Vergleichselementen stellt bei der Befragung ein natürliches Abbruchkriterium da. Generell ist die Bereitschaft der Auskunftspersonen zur Interviewdurchführung aufgrund des

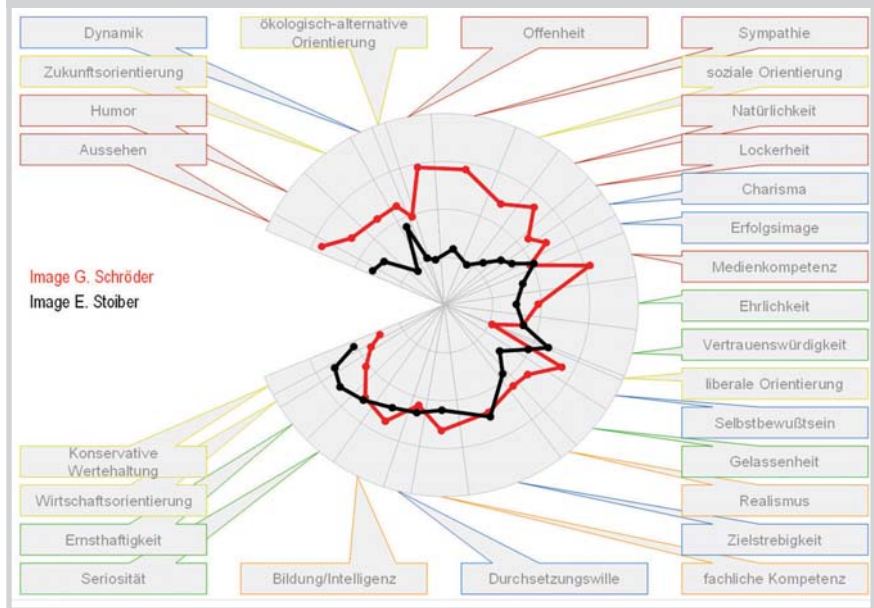
eher ungewöhnlichen Befragungsrituals und der Möglichkeit der direkten Ergebnismeldung ähnlich hoch wie bei einem persönlichen Gespräch. Die Befragten empfinden bereits den Erhebungsschritt als eine sinnvolle Intervention. Auf Seiten der Auskunftspersonen ist der Grad der Erfahrung mit dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand entscheidend für die Qualität der Ergebnisse. Das Erhebungsritual schließt eine absichtsvolle Ergebnisverzerrung nahezu aus. Komplexe Musterbildungen entstehen nur auf der Basis tatsächlich ausgebildeter Bewertungen und beziehen unbewusste emotionale Aspekte ein (Dilemma der Irrationalität). Für die Durchführung von Interviews sind ausgebildete Interviewer wünschenswert, da mit diesen bei direkter Befragung im Allgemeinen aussagefähigere Ergebnisse erzielt werden. Die Differenziertheit eines Interviewergebnisses kann anhand mathematischer Kennwerte überprüft werden. So befinden sich die Interviewer in einem kontinuierlichen Lernprozess.

Dieses Tool nutzt zur vergleichenden Analyse das Prinzip der Wortverwendungsähnlichkeit. Wenn eine Auskunftsperson auf der Basis ihrer ganz persönlichen Beschreibungsdimensionen ein Beziehungsmuster zwischen Vergleichselementen herstellt, das mit dem Muster einer andern Person weitgehend übereinstimmt, dann ist davon auszugehen, dass die zugrunde liegenden Erwartungshaltungen, Einstellungen und Bewertungen ebenfalls vergleichbar sind. Rotiert man die individuellen Bedeutungsräume (ESA) solange aufeinander, bis ein minimaler Abstand aller Vergleichselemente von allen Vergleichselementen hergestellt ist (Multi-ESA), dann besitzen beschreibende Dimensionen, die nach der Rotation nahe beieinander liegen, eine hohe Ähnlichkeit der Wortverwendung. Inhaltsanalytische Interpretationen werden dadurch mathematisch unterstützt. Die Interrater-Reliabilität steigt deutlich. So kann ein Begriff wie „clever“ durchaus von unterschiedlichen Befragten auch unterschiedlich mit Bedeutung belegt sein. Liegt der Begriff „clever“ zum Beispiel nach der Rotation in der Nähe des Konstruktes „intelligent“, besitzt der Begriff eine ganz andere Konnotation, als wenn er in der Nähe von „gerissen“ positioniert wird. Unter Verwendung ganz persönlicher Beschrei-

Positionierung von Elementen (mit Streustern)



Inhaltsanalytisch definierter Erfolgskompass



ungsdimensionen erzeugen die Auskunftspersonen einerseits Beziehungsmuster zwischen den Vergleichselementen, die ihre individuellen Präferenzen und Erwartungshaltungen offen legen (Lösung für das Dilemma der Irrationalität), und andererseits erlaubt die Analyse der Verwendungsähnlichkeit der Beschreibungsdimensionen trotzdem ein überindividuelles Verständnis ihrer Bedeutung (Lösung für das Dilemma der Ambiguität und das Dilemma der Konstruktivität). Auf diesem Wege werden Tiefenstrukturen in den

Präferenzen und Erwartungshaltungen von Gruppen zugänglich, die sonst über die Vorgabe von Beschreibungsdimensionen vom Rauschen der Interpretationsproblematik verdeckt werden. Auf der Basis der Bedeutungsräume von Gruppen können unterschiedliche Auswertungen realisiert werden. Die Möglichkeiten reichen von der Analyse einfacher Elementdistanzen (siehe Abbildung 2), über das Clustern von typischen Elementenmustern bis zu Profilbildungen (siehe

Abstract

To understand the complex dynamics of a globalized economy and to predict future developments is more and more difficult. Scientifically it is a well proven fact that human decision making processes are mainly based on unconscious expectations and emotional valuations deep-seated in the limbic system of the brain. The measurement of these soft factors is methodologically not an easy problem. The introduced tool combines the advantages of qualitative interviews and of standardized questionnaires. Individual decision criteria can be easily analysed and directly compared.

4

Beispiel einer Kundenzufriedenheits-Studie

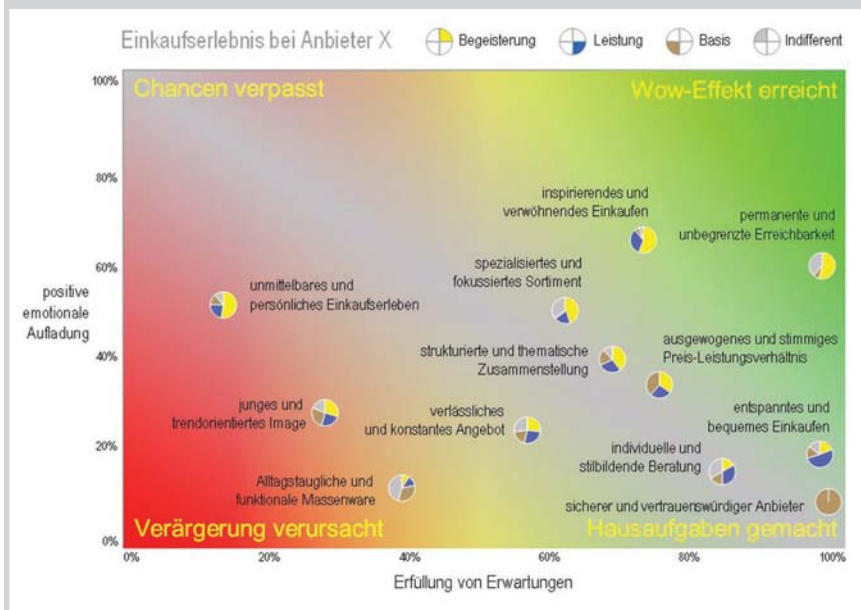


Abbildung 3) oder theoretisch begründeten Portfolio-Darstellungen. Besonders sinnvoll im Kontext eines Managements von Erwartungshaltungen ist die Erweiterung der nextexpertizer-Befragung über eine Kano-Analyse der von den Auskunftspersonen ungestützt hervorgebrachten Bewertungskriterien. Auf diesem Wege können unkompliziert zum Beispiel die Bewertungskriterien bestimmt und sichtbar gemacht werden, die für Kunden kaufentscheidend sind und die Realisierung einer höheren Gewinnmarge rechtfertigen. Die Kano-Analyse differenziert zwischen Kriterien, deren Erfüllung von Kunden vorausgesetzt oder erwartet wird (Basis- und Leistungsanforderungen) und Kriterien, deren Erfüllung deutlich über die Erwartungen hinausgehen (Begeisterungsanforderungen). In Verbindung mit den nextexpertizer-Ergebnissen kann auf einfache Art dargestellt werden, welches Begeisterungspotential bereits genutzt wird und wo bislang wichtige Chancen zur Kundenzufriedenheit ausge-

lassen wurden (siehe Abbildung 4). Unser Tool ermöglicht ein effizientes und praxisnahes „Soft-fact-controlling“. Die Dauer der Interviewauswertung ist dabei natürlich stark abhängig von dem gewünschten Detaillierungsgrad. Die erzeugten Präferenzräume und die in den Programmsystemen vordefinierten Kennwerte stehen allerdings ohne jede Zeitverzögerung zur Verfügung. Die quantitative und qualitative Analyse von Musterbildungen in Gruppen oder bei Zeitverläufen ist aufwändiger. Aufgrund der softwaretechnischen Unterstützung ist es allerdings selbst bei der Befragung von mehreren hundert Auskunftspersonen möglich, mit dem Tool in wenigen Tagen von der Planung (Schritt 1: Festlegung des Elemente-Sets) bis zur vollständigen Auswertung der inhaltlich-qualitativen Aspekte (Schritt 5: Analyse der Musterbildungen) zu kommen. Die Geschwindigkeit der Durchführung und Auswertung einer Erhebung ist durchaus vergleichbar mit dem Aufwand bereits fertig entwickelter

standardisierten Fragebögen und besitzt dabei dennoch eine inhaltliche Aussagekraft, die ansonsten nur über qualitative Interviews möglich wird. Die prinzipiellen Verwendungsmöglichkeiten von nextexpertizer sind nahezu unbegrenzt. Bei der Begleitung von Prozessen der Strategieentwicklung hat es sich in Unternehmen ebenso bewährt wie im Kontext der Erfassung von Kulturunterschieden bei Fusionsprozessen. Mögliche Einsatzfelder im Bereich von Markt-, Meinungs- und Sozialforschung sind die strategische Markenführung, Kundenzufriedenheitsstudien, Mitarbeiterbefragungen, die Produktentwicklung, das Pre-Testing von Werbemitteln, die Analyse von Markttrends, das Marketing von Standorten und Regionen sowie Fragestellungen der politischen Kommunikation. Bei der Verwendung in Forschung und Praxis hat sich gezeigt, dass die Ergebnisse von Befragungen mit unserem Tool schon bei einer relativ geringen Zahl von Interviews eine hohe Gültigkeit und Vorhersagekraft besitzen.

Literatur

Bannister, D.; Mair, J.M.M.: The evaluation of personal constructs. London 1968.

Kano, N.: Attractive Quality and Must-be Quality. In: Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2)/1984, S. 39-48.

Kelly, G.A.: The psychology of personal constructs. Vol. 1 und 2. New York 1955.

Kruse, P.: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach 2004.

Roth, G.: Fühlen, Denken, Handeln. Frankfurt 2001.

Scheer, J.W.; Catina, A.: Einführung in die Repertory Grid-Technik, Band 2, Klinische Forschungen und Praxis. Bern 1993.

Slater, P.: The measurement of intrapersonal space by grid techniques. Band 1. Dimensions of intrapersonal space. London 1977.

Thomas, H.; Nefiodow L. A.: Kondratieffs Zyklen der Wirtschaft. Herford 1998.