



Einsiedlerstrasse 143, 8810 Horgen, Telefon 044 725 07 77,
info@wiso-schoch.ch, www.wiso-schoch.ch

© Copyright 2010

Working Paper 02/2010

Dr. Rolf Schoch

FOCUS GROUPS BEI MITARBEITERUMFRAGEN

**Methodik von qualitativen Pilotstudien
mit Gruppendiskussionen**

1. Definition von Fokusgruppen

Fokusgruppen sind eine qualitative Methode der empirischen Markt-Meinungs-, Personal- und Sozialforschung, bei der die Versuchspersonen in einer **Gruppensituation**, nicht einzeln, befragt werden. Unter einer Fokusgruppe (nach dem englischen: "focus group") versteht man eine moderierte, offene Diskussion mit einer kleinen Gruppe von Personen, typischerweise ca. 8-12 Teilnehmern, welche im Normalfall 1,5 bis 2 Stunden dauert. Unter der Leitung eines erfahrenen **Moderators** werden intensiv und gezielt, eben „fokussiert“, eine Reihe von bestimmten ausgewählten Themen in einer informellen Atmosphäre durchgesprochen.

Dabei handelt es sich keineswegs um das übliche Frage- und Antwortspiel. Vielmehr ist die Grundidee die, dass die Teilnehmer auch untereinander diskutieren und durch die gruppenspezifischen Prozesse zu persönlichen Stellungnahmen stimuliert werden. Fokusgruppen werden verwendet, um die teilnehmenden Mitarbeitenden dazu anzuregen, frei zu sprechen und Ideen, Meinungen, Einstellungen, auch Emotionen zu einem Thema auszudrücken.

2. Ziele

- Vertieftes Verständnis (ein persönliches "Feeling") für die Situation und die "Stimmung" im Unternehmen erhalten
- Mit Hilfe des entsprechenden methodischen Instrumentariums Einsichten und Hypothesen über Meinungen, Einstellungen und Verhalten der Gesprächspartner gewinnen
- Grundlagen für einen auf die firmenspezifischen Bedürfnisse zugeschnittenen Fragebogen in der späteren quantitativen Repräsentativbefragung gewinnen

3. Repräsentanz

Repräsentanz im strikte statistisch-quantitativen Sinne kann mit einer Qualitativen Studie generell nicht erzielt werden. Dies ist aber auch gar nicht nötig und nicht das Ziel. Erreichen will man stattdessen vielmehr vertiefte Einsichten bei einer bewussten und begrenzten Auswahl „interessanter“ und „typischer“ Mitarbeitenden, welche aufschlussreiche Informationen liefern können. Trotzdem ist es natürlich auch bei diesem Konzept wichtig, dass alle wichtigen Mitarbeiterkategorien unter den Teilnehmern angemessen vertreten sind.

4. Hauptvorteile von Fokusgruppen bei Mitarbeiterumfragen

Oft ist in einer frühen Projektphase ein offenes, flexibles und wenig strukturiertes, d.h. exploratives, somit qualitativ orientiertes Vorgehen zur Gewinnung von vertieften Einsichten am besten geeignet. Die gewonnenen Hypothesen und Fragestellungen können später in der zweiten Phase, mit einer breit angelegten Repräsentativbefragung, quantitativ verifiziert werden.

Gruppengespräche sind ganz allgemein geeignet, bisher nicht beachtete oder nicht bekannte, **neue Aspekte, Ideen und Anregungen** zum Thema zu Tage zu fördern (= heuristische Funktion). Diese könnten bei einer rein quantitativen Untersuchung möglicherweise übersehen werden.

Der Vorteil der Focus Groups ist, dass die Teilnehmer im Kreis von ihresgleichen, angeregt durch die **gruppendynamischen Prozesse**, oft zusätzliche und interessante Meinungsäußerungen liefern und dadurch neue Einblicke in ihr wahres Denken gewähren.

5. Probleme und Nachteile von Fokusgruppen

Fokusgruppen haben jedoch auch Nachteile. Der Forscher hat weniger Kontrolle über die Teilnehmer als bei Einzelinterviews. So ist es z.B. möglich, dass Zeit

für irrelevante Themen aufgewendet wird. Die Daten sind schwierig zu analysieren und die Auswertung erfordert Erfahrung und vertiefte Kenntnisse. Die Zahl der Teilnehmer ist, im Unterschied zu standardisierten schriftlichen, CATI- (Telefon-) oder Onlineumfragen, bei weitem nicht gross genug, um eine repräsentative Stichprobe der Grundgesamtheit darstellen zu können. Fokusgruppen sind in der Regel „Momentaufnahmen“, die den Zustand in einem bestimmten Zeitpunkt zeigen – ausser sie werden später wiederholt.

Die Ergebnisse sind zudem abhängig von der Person des Moderators und können beeinflusst sein durch die **Testsituation** selbst (z.B. das Labor, die Aufnahmegeräte, die Beobachter oder Protokollanten) beim Gespräch. Das Testarrangement kann dazu führen, dass die Teilnehmer ihre wirkliche Meinung zurückhalten oder den Erwartungen des Moderators anpassen. Zudem ist infolge der Gegenwart der anderen Gesprächsteilnehmer die **Vertraulichkeit und Anonymität** der Antworten nicht gewährleistet. Im Weiteren gibt es Einzelbeispiele aus der Marktforschung, wo Fokusgruppen im Markt später erfolglose oder irrelevante Produktkonzepte hervorgebracht haben (z.B. bei Ford); bei Apple wird deshalb grundsätzlich auf diese Methode verzichtet.

6. Entstehung, Entwicklung und Einsatz der Methode

Die ersten Fokusgruppen wurden am Bureau of Applied Social Research an der Columbia University/USA, vom damaligen Direktor, dem Soziologen Robert K. Merton, geschaffen. Den Begriff selbst prägte der Marktpsychologie Ernest Dichter.

Traditionellerweise wurden Fokusgruppen in der Konsumgüterindustrie verwendet, um qualitative Daten über Zielgruppen von Konsumenten zu gewinnen. Häufig wurden sie eingesetzt im Prozess der Entwicklung von Produktinnovationen, um die Reaktionen von Konsumenten auf neue Produkte, Produktideen, Prototypen, Verpackungen oder Werbebotschaften zu testen.

Fokusgruppen wurden besonders in den 1989er- und 1990er-Jahren populär. So haben sie z.B. Pharmafirmen eingesetzt, welche die Beurteilung von neu entwickelten Medikamenten durch medizinische Fachleuten testen wollten. Rechtsanwälte benutzten Fokusgruppen, um ihre Verteidigungsstrategie zu verbessern. Politische Parteien setzten sie für Meinungsforschung ein, um Stimmungen, Meinungen, Einstellungen von Stimmbürgern für oder gegen bestimmte Themen sowie Images von Parteien zu messen. Nichtgewinnorientierte Organisationen setzten sie ein, um ihre Kampagnen zur Mittelbeschaffung zu überprüfen. Im Industriegüterbereich wurden sie im business-to-business-Marketing angewandt. Und HR-Manager schliesslich wollten mit Hilfe von Fokusgruppen die Motivation ihrer Mitarbeitenden besser kennenlernen.

In eigenen Studien haben wir Fokusgruppen wiederholt als qualitative Pilotstudien bei Mitarbeiterumfrageprojekten eingesetzt. Dabei wurde die Diskussion auf mögliche **Schwachstellen** der Arbeitgeberfirma – in den Bereichen Arbeitszufriedenheit, Führung, Organisation, Betriebsklima – sowie **Änderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten** fokussiert. Die Ergebnisse wurden in einem separaten Forschungsbericht zu Händen der Geschäftsleitung festgehalten. Sie dienen im Weiteren dazu, einen auf die Situation und die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens massgeschneiderten Fragebogen für die anschliessende repräsentative Haupterhebung zu entwickeln

7. Rekrutierung und Zusammensetzung der Teilnehmer für die Gruppendiskussionen

Die kleine Gruppe wird aus einer grösseren Population, bei Mitarbeiterumfragen eben z.B. der gesamten Belegschaft eines Unternehmens, ausgewählt. Repräsentanz für das Gesamtunternehmen ist streng statistisch gesehen jedoch nicht möglich und auch nicht das Ziel. Während bei Studien im Konsumgüterbereich die Rekrutierung von genügend und qualifizierten Konsumenten als Teilnehmer oft zeit- und kostenaufwendig ist – es müssen den Zielpersonen attraktive Anreize oder Belohnungen (incentives) geboten werden --, ist bei Mitarbeiterumfragen die Grundgesamtheit, das gesamte Personal der Firma, ein-

deutig umschrieben, zahlenmässig eng begrenzt und leicht zugänglich und erreichbar, so dass das Zusammenstellen von Kleingruppen leichter fällt.

Ein wichtiger Faktor, der den Erfolg von Fokusgruppen beeinflusst, ist die **Zusammensetzung der Gruppe** von Teilnehmern in Bezug auf Alter und Geschlecht sowie – bei Mitarbeiterumfragen -- hierarchische Stellung, Position oder Funktion. Es besteht in der Literatur Übereinstimmung darin, und eigene Erfahrungen bestätigen dies, dass Gruppen, welche in Bezug auf die genannten Variablen relativ **homogen** zusammengesetzt sind, besser „funktionieren“ als solche, welche diesbezüglich stark variieren. Zwar ist es erwünscht, unterschiedliche, ja sogar kontroverse Meinungen in der Gruppe vertreten zu haben. Jedoch hemmt die Gruppendynamik in stark heterogenen Gruppen eher -- insbesondere bezüglich z.B. Hierarchiestufe, Alter oder Geschlecht -- den freien Austausch von Meinungen und Einstellungen. Zudem können gewisse Themen besser und vertiefter in homogenen Gruppen exploriert werden.

Wenn also Daten von unterschiedlichen Mitarbeiterkategorien gesucht werden, ist es besser, statt nur einer mehrere, in sich jeweils homogene Gruppendiskussionen zu planen. So haben wir z.B. In einer Mitarbeiterstudie in einer grossen Unternehmung der Elektronik- und Telekommunikationsindustrie in der Pilotphase als Vorbereitung auf die statistisch repräsentative, quantitative Haupterhebung drei verschiedene Fokusgruppen durchgeführt: eine bestehend aus Kaderangehörigen, die zweite aus Sachbearbeitern und die dritte aus Sekretärinnen und Sachbearbeiterinnen.

8. Moderation der Gruppendiskussionen

Der Moderator/die Moderatorin spielt eine Schlüsselrolle bezüglich des Erfolgs von Fokusgruppen. Geeignete und gut ausgebildete Moderatoren liefern erheblichen Mehrwert auf Grund ihrer Erfahrung, ihrer Techniken und ihres Geschicks. Andererseits gelingt es schlechten Moderatoren häufig nicht, den erwünschten Ertrag aus Gruppendiskussionen zu generieren. Ausser professionellen, „vollamtlichen“ Gruppenmoderatoren fungieren häufig auch andere Per-

sonen – wie z.B. Leiter eines externen Forschungsinstituts oder andere Akademiker, Marketingberater, Psychologen oder Firmenvertreter -- als Moderatoren.

Fokusgruppen-Moderatoren agieren weniger als Interviewer – obwohl sie auch Fragen stellen können um die Diskussion in Gang zu bringen – sondern vielmehr vor allem als **Gesprächsleiter**. Sie sollen die Diskussion stimulieren, lenken und kanalisieren und eine angenehme Gesprächsatmosphäre aufrecht erhalten. Dabei sollen sie selbst jedoch möglichst wenig selbst sagen.

Normalerweise arbeitet der Moderator mit einem vorbereiteten **Gesprächsleitfaden**. Dieser gibt den „roten Faden“, d.h. die zu behandelnden Themen vor. Er legt, zusammen mit vertiefenden Nachfragen, den Ablauf und die Zeitdauer der Diskussion fest. Dabei wird der Moderator von eher breiten, allgemeinen Themen am Anfang im Verlauf des Gesprächs zu immer engeren, speziellen Gegenständen übergehen. Die Fragen ergeben sich logisch aus der Hauptzielsetzung des Projekts sowie aus den Vorgaben des Auftraggebers. In eigenen Studien verwenden wir einen halbstrukturierten Frageleitfaden mit fast ausschließlich offenen, nichtdirektiven Fragen.

Der Moderator versucht, möglichst alle Teilnehmer/-innen der Sitzung am Gespräch zu beteiligen, übereifrige zu bremsen und die Monopolisierung der Diskussion durch einzelne Wortführer zu vermeiden. Wenn die Diskussion vom Thema abschweift oder stockt, ist es seine Aufgabe, die Diskussion wieder „zur Sache“ zurückzubringen.

9. Organisation, Durchführung und Auswertung von Gruppensitzungen

Wer eine Gruppendiskussion plant, sollte sorgfältig überlegen, wo, an welchem **Ort** und in welcher physischen **Umgebung** die Sitzung stattfinden wird, Der Sitzungsraum sollte eine entspannte Gesprächsatmosphäre und informelle, spontane Meinungsäußerungen und Kommentare begünstigen. Abgesehen von ausreichender Grösse und bequemen Sitzgelegenheiten – meistens im

Rund angeordnet – sollte auch auf allfällige Ablenkungen und Lärmbelästigung von aussen geachtet bzw. solche eben vermieden werden. Wohnzimmer oder Konferenzräume bieten geeignete Treffpunkte. Demgegenüber werden öffentlich zugängliche Räume, wie z.B. Restaurants oder Hörsäle, als ungünstig für optimale Resultate erachtet, da sie zu viele Störungen und Ablenkungen mit sich bringen. Die Lokalitäten sollten ausserdem geografisch günstig, d.h. für alle schnell und gut erreichbar, an einem zentralen Standort in einer Stadt, gelegen sein.

In der schon der erwähnten Mitarbeiterstudie in der Industrie haben wir die drei Gruppensitzungen absichtlich nicht in einem Sitzungszimmer des Unternehmens, sondern bewusst (und mit Erfolg) ausserhalb, in einem abgetrennten Raum eines Restaurants in der Stadt, durchgeführt; dies, um allfällige Einflüsse aus dem Betrieb zu vermeiden und sich gewissermassen auf „neutralem Boden“ zu treffen.

In der kommerziellen Marktforschung werden Fokusgruppen heute meistens in speziellen, permanent eingerichteten **Gruppenlabors** eines Forschungsinstitutes durchgeführt. Diese sind oft mit Einwegspiegeln sowie mit audio-visuellen Hilfsmitteln ausgerüstet. Der Nebenraum des Labors für Beobachter dient häufig auch Kaderleuten der auftraggebenden Unternehmung, welche die Gespräche am Video live und eins zu eins mit verfolgen wollen, jedoch die Diskussion nicht beeinflussen und stören dürfen.

Für die spätere Auswertung werden die Gruppengespräche aufgezeichnet und dokumentiert – allermindestens schriftlich protokolliert, besser jedoch (an Stelle oder zusätzlich) mit **Tonband- und/oder Videoaufzeichnungen**. Die vollständige, wörtliche Transkription aller Aufnahmen ist ausserordentlich zeitraubend und kostspielig; in der Praxis begnügt man sich deshalb häufig mit Auszügen oder Zusammenfassungen über die wichtigsten Punkte. Bei internationalen Forschungsprojekten wird unter Umständen der Einsatz von Simultandolmetschern notwendig.

Die **Auswertung** solcher Studien und besonders die psychologische **Interpre-**

tation der umfangreichen qualitativen Informationen ist anspruchsvoll und zeitaufwendig. Sie erfordert Erfahrung und vertiefte entsprechende Fachkenntnisse. Nach Abschluss der Pilotstudie wird der Moderator einen schriftlichen, zusammenfassenden Bericht über die Ergebnisse, mit Interpretationen und Schlussfolgerungen, insbesondere auch für eine allfällig nachfolgende Haupterhebung, erstellen.

10. Online Focus Groups

Eine methodische Innovation bei Fokusgruppen ist neuerdings der Einsatz von Online Fokusgruppensitzungen. Die moderne Technologie erlaubt es dem Auftraggeber bzw. seinen Führungskräften, die Diskussionen direkt mitzuverfolgen, ohne Zeit und Mühe für das Aufsuchen der Lokalitäten aufzuwenden, in denen die Gruppensitzungen stattfinden. Der Einsatz des **Internets** als Medium für Fokusgruppen ist eine logische und zudem weit überlegene Weiterentwicklung der früheren Videokonferenzen. Die Verwendung der Hitech Video Streaming Technologie bedeutet, dass heutzutage ein Manager Fokusgruppen bequem in seinem Büro live beobachten kann.

Eine Kamera erfasst alle Aktionen in Grossaufnahme und strahlt sie via Video Streaming an eine unbeschränkte Zahl von Beobachtern aus, welche das Geschehen realtime bequem von ihrem Computer aus mit verfolgen können – zu jeder beliebigen Zeit, an jedem beliebigen Ort. Die aufgezeichneten Gruppendiskussionen können in computerlesbarer Form für zukünftige Auswertungen gespeichert werden. Online Fokusgruppen werden als günstige Alternative speziell auch für KMU mit limitiertem Forschungsbudget betrachtet, denn die Kosten dafür machen nur einen Bruchteil der Kosten für traditionelle Gruppengespräche aus.

Literatur:

Greenbaum, Thomas L. *The Handbook for Focus Group Research*. Lexington Books, 1993.

"I've Asked You Here Because ..." *Business Week*. August 14, 2000.

Krueger, Richard A. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications, 1988.

Nucifora, Alf. "Internet is Revolutionizing the Use of Focus Groups." *Memphis Business Journal*. September 9, 2000.

http://en.wikipedia.org/wiki/Focus_group