



## Moderation von Fokusgruppen

### Wo ist Energie?

Viele Veränderungsprozesse und Projekte scheitern trotz Enthusiasmus und bester Methodik: Die inneren Bilder von der Wirklichkeit waren nicht anschlussfähig mit denen der Anspruchsgruppen außen! Fokusgruppen können helfen, die richtigen Themen zu wählen und die richtigen Wege einzuschlagen.

Das Ziel einer Fokusgruppe

Die Fokusgruppe ist ein Instrument der qualitativen Meinungsforschung. Wir hoffen durch die Diskussion besser zu verstehen, was den Menschen besonders wichtig ist und welche Bilder sie im Kopf haben. Wir können dadurch unsere Organisation oder unser Projekt besser auf diese Vorstellungen ausrichten. Aber Achtung: Menschen sind – richtig gefragt – ExpertInnen für ihre Bedürfnisse und ihre Bilder, für ihre Probleme und ihre Sehnsüchte, aber sie sind deswegen nicht automatisch ExpertInnen für Lösungen! s. dazu unten: Die Gemüse-Falle

#### Wen lädt man ein?

Grundsätzlich versucht man, die verschiedenen Anspruchsgruppen hörbar zu machen. Im Falle einer Schule also SchülerInnen, Eltern, LehrerInnen. Auf den zweiten Blick merkt man, dass das eigentlich zu wenig ist: Wir brauchen auch Sekretariat, Schulwart, Buffett, Nachmittagsbetreuung, Schularzt, AbsolventInnen, ehemalige Eltern und LehrerInnen; Und wenn wir noch ein bisschen mehr hören wollen laden wir auch noch potentielle LehrerInnen, Eltern und SchülerInnen ein und auch VertreterInnen von anderen Anspruchsgruppen: Landesschulrat, Partnerschulen, Anrainer, „Zulieferschulen“ und „Abnehmer-Institutionen“, gewählte VertreterInnen (Schüler-, Eltern-, Lehrervertretung), JournalistInnen ... Optimal sind Gruppen zwischen 8 und 15 Personen, aber wir haben auch schon – mit viel Kraft – Gruppen mit 40 und mehr Personen moderiert.

Es kann lohnend sein, homogene Gruppen separat hintereinander zu befragen, am besten mit den gleichen Fragen – eventuell sprachlich auf die Zielgruppe abgestimmt. Es kann aber auch sein, dass man gewisse Gruppen miteinander einlädt, um aus der Interaktion zwischen den Gruppen zu lernen. Die Frage dahinter lautet jeweils: Was liefert uns vielleicht neue Einsichten und produziert nicht nur altbekannte Stereotypen?

Steht zu befürchten, dass die Zusammensetzung der Gruppe im Nachhinein je nach Ergebnis als einseitig kritisiert wird, kann man im Vorfeld eine nominierende übergreifende Steuergruppe einberufen.

Nicht für jede Gruppe ist eine Fokusgruppe die richtige Methodik. Insbesondere Personen des öffentlichen Lebens wird man eher in Einzelinterviews befragen, damit sie abseits der Stehsätze ihr Herz ein wenig öffnen! Gesucht sind jedenfalls Menschen, die eine Meinung haben, die sich auch trauen, diese zu sagen oder zumindest zu schreiben, die aber auch zuhören können und in einem Gespräch zu neuen Gedanken fähig sind und nicht nur eine „Schallplatte“ haben. Manche Personen werde ihrer Einladung gerne folgen: Ihr Nutzen besteht darin, dass sie ernstgenommen und gehört werden. Andere sehen nicht ein, warum sie ehrenamtlich an Ihrem Projekt, ihrem Marketing etc. mitarbeiten sollten. Je nach Situation ist eine finanzielle Abgeltung vorzusehen. Zur Zusammensetzung – siehe auch die Rosinen-Falle unten ...

### **Wie verlässlich sind die Ergebnisse von Fokusgruppen?**

Verlassen Sie sich wenn möglich nicht auf die Ergebnisse einer einzigen Fokusgruppen: Die Dynamik der Diskussion, einzelne starke Persönlichkeiten, aber auch tagesaktuelle Neuigkeiten können die Ergebnisse stark beeinflussen. Genauso wenig liefern Fokusgruppen statistisch valide Ergebnisse: Selbst wenn sie in den Fragebögen, die die TeilnehmerInnen währenddessen ausfüllen, personenspezifische Daten erheben und diese mit den Aussagen schneiden – sie schaffen in der Regel keine wirklich aussagekräftige Menge! Wozu dann der ganze Aufwand? Wie gesagt: Sie bekommen Aussagen darüber, wo Energie liegt: Nur in Einzelinterviews und noch besser in Fokusgruppen erfahren Sie – richtig gefragt – etwas über Ängste und Sorgen, Macht und Ohnmacht, Hoffnungen und Sehnsüchte der Menschen. Kein Fragebogen kann Ihnen das liefern. Die Ergebnisse sind also ein qualitativer Check ihres Projekts: Sind wir auf der richtigen Fährte? Übersehen wir etwas? Wo sind blinde Flecken?

Dazu passend die Nebelwerfer-Falle – s. unten.

### **Die richtige Vorbereitung**

Als Moderator bzw. Moderatorin sollte ich mich im Thema auskennen: Viel lesen, mit dem Auftraggeber reden, auch mit anderen Menschen sprechen, Grundannahmen hinterfragen, Hypothesen aufstellen. Je nach Relevanz kann es notwendig sein, im Vorfeld eine repräsentative Umfrage durchzuführen, deren Ergebnisse man dann in der Fokusgruppe vertiefen kann.

Gut vorbereitet sein will der Moderationsleitfaden. Damit wir brauchbare Ergebnisse bekommen, lassen wir die Diskussion nicht nur so treiben (auch wenn das manchmal so aussieht). Es hat sich bewährt, vom Allgemeinen zum Konkreten zu gehen. Will ich etwa wissen, was Menschen von der Idee eines Fernheizwerks in ihrer Gemeinde halten, frage ich sie in der ersten Hälfte des Gesprächs

sicher allgemein nach Aspekten der Lebensqualität, ihren Vorstellungen von Energie, Abhängigkeit, Service, etc., und bitte erst im zweiten Teil – nach einer kurzen Information über das geplante Projekt – um Feedback. So lassen sich oft ehrlichere, „tiefere“ Rückmeldungen erzielen, weil Menschen so mehr von sich sprechen. Ich gehe also Frage für Frage durch, breche ab, wenn nichts Neues mehr kommt und gehe zum nächsten Punkt.

Auch der Raum will vorbereitet sein: Wir arbeiten meist mit einem offenem Tisch-U. Damit die mindestens 2 Stunden auch ohne Pause auszuhalten sind, stellen wir meist Getränke und Knabberereien auf die Tische (unbedingt Dinge, die mit einer Hand und ohne Besteck leicht zu essen sind!).

### **Grundregeln für die Moderation**

Im Unterschied zu den meisten Workshops geht es bei einer Fokusgruppe nicht darum, sich zu einigen, sondern „nur“ darum, aufzuzeigen, wo „Energie“ ist. Wir suchen keine „gemeinsamen Lösungen“: Es ist auch ein gutes Ergebnis, wenn die unterschiedlichen Sichtweisen und die dazugehörigen Emotionen auf den Tisch kommen. Dazu kommt: Wir diskutieren Themen nicht aus: Wenn ich als ModeratorIn den Eindruck habe, dass ein Thema „fertig“ ist, nichts neues mehr kommt, kann ich zum nächsten gehen!

Grundsätzlich sagt man: Es gibt für die Fokusgruppe keine Gesprächsregeln: Es geht ja genau darum, Energie sichtbar zu machen – und wenn jemand meint, er/sie muss unterbrechen, dann ist hier offensichtlich Feuer dahinter! „Geschützt“ sind lediglich die Anfangs- und die Schlussrunde.

In der Regel stellt man bei Fokusgruppen offene Fragen. Hin und wieder kann es reizvoll sein, die TeilnehmerInnen zu bitten, schriftlich auch geschlossene Fragen und Skalierungsfragen (zb Punktvergabe von 0 bis 5) zu beantworten: Die Auswertung schaut gleich interessanter aus, wenn man sagen kann: 63 % der TeilnehmerInnen sind der Meinung, dass ... aber Vorsicht: Diese Zahlen sind wenig wert: Wenn man solche Zahlen will, muss man quantitativ Fragebögen verwenden!

### **Ergebnisse sichern**

Wenn man moderiert, braucht es sehr viel Übung, gleichzeitig lesbar mitzuschreiben. Es sollte unbedingt mindestens eine weitere Person mitschreiben. Dabei halten wir einerseits das Wesentliche des Gesagten fest – und zusätzlich mit besonderen Markierungen bei Einzelpersonen oder in der Gruppe auftretende Emotionen: Freude, Ärger, Ohnmacht, unterdrücktes Lachen, ...

Zusätzlich bitten wir die Teilnehmer und Teilnehmerinnen um Notizen: Einerseits laufend (aber das tun nur wenige), andererseits sagen wir immer wieder nach einem Themenabschnitt: Danke für die Diskussion: Ich möchte Sie bitten,

die zu diesem Thema für Sie wichtigsten 3-5 Punkte zu notieren. Dann ergibt sich eine Phase der Stille – ich warte bis nur mehr 1-2 schreiben, und gehe zum nächsten Thema ... Die Standardformulierung dafür, was man eigentlich schreiben soll, lautet bei uns: Was man gesagt hat, was man gehört hat und auch für einen selbst stimmt oder was man denkt, aber nicht die Gelegenheit hatte zu sagen; Oft „trauen“ sich TeilnehmerInnen kritische Punkte nur schriftlich zu äußern – die Notizen können also das Bild wesentlich ergänzen!

Manche ModeratorInnen zeichnen die Diskussionen auf Tonband oder Video auf. Gerade im Produkt-Marketing gehört diese Form der Dokumentation zum Standard. Wir verzichten meist darauf: Unserer Erfahrung nach tendieren die TeilnehmerInnen dann dazu, sich sozial erwünschten zu äußern und ihre Emotionen zu zügeln.

### **Wie soll die Unterlage für die TeilnehmerInnen aussehen?**

Wir arbeiten je nach Thema und TeilnehmerInnen abwechseln mit verschiedenen Modellen:

- ⊕ Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen
- ⊕ „Fragebogen“, allerdings nicht als Liste, sondern z.B. mit 6 Kästchen je Seite, ähnlich wie beim Foliendruck im Powerpoint; schaut übersichtlicher aus
- ⊕ „Fragebogen“ mit nummerierten Punkten, bei dem allerdings die Fragen selbst fehlen; Im Laufe der Diskussion bittet man die TeilnehmerInnen dann z.B.: „Bitte gehen Sie zu Punkt 7 und benennen Sie die 3 wichtigsten Gründe, warum ...“; Der Vorteil: Die Personen sind mit ihren Gedanken nicht schon 3 Fragen weiter – und man bleibt flexibel und kann Punkte überspringen ...
- ⊕ Häufig verwenden wir A3-Mindmaps, mit viel Raum zum Ergänzen; wir beginnen rechts oben und gehen die Punkte im Uhrzeigersinn durch
- ⊕ Besonders dann, wenn nicht absehbar ist, wohin uns die Diskussion führen wird, arbeiten wir auch nur mit weißen Blättern: Immer wenn wir den Eindruck haben, dass ein Abschnitt beendet ist, fordern wir die TeilnehmerInnen auf: „Bitte machen Sie wieder einen Strich unter Ihre letzten Notizen, notieren sie die Zahl 5 (wenn das der 5. Abschnitt ist) und benennen Sie die 3 wichtigsten Probleme bei ...“; Gerade wenn die Fragen nicht auf der Unterlage stehen, empfiehlt es sich, die Formulierungen auf einem Flipchart zu notieren!

## Ein möglicher Ablauf

- 1) Begrüßung durch den Auftraggeber / die Auftraggeberin, kurze Vorstellung des Projekts
- 2) Begrüßung durch den Moderator / die Moderatorin, Erläuterung des Ablaufs, Information über Spielregeln, Bitte um Mitarbeit
- 3) Bitte eine Frage schriftlich zu beantworten, z.B. die wichtigsten 3-5 Entwicklungen im Bereich \_\_\_\_\_;  
wenn alle fertig sind, Aufforderung, den wichtigsten Punkt zu markieren
- 4) Vorstellungsrunde reihum, ohne Diskussion: Name, Organisation, die wichtigste Entwicklung
- 5) „Abarbeiten“ des Gesprächsleitfadens; nach jedem Punkt oder jedem thematischen Block (max. 3 Fragen) Aufforderung, schriftlich Dinge festzuhalten;
- 6) Zum Abschluss: Bitte an die TN, die wichtigsten 5-10 Punkte der Diskussion zu notieren;  
wenn alle fertig sind, Aufforderung, den wichtigsten Punkt markieren
- 7) Kurze Schlussrunde reihum: Jeder bzw. jeder kann etwas sagen, wenn man will, diesen wichtigsten Punkt benennen
- 8) Dank des Moderators bzw. der Moderatorin
- 9) Dank des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin; Hinweis, wann die TeilnehmerInnen eine schriftliche Rückmeldung erhalten bzw. bis wann im Projekt Ergebnisse sichtbar sein werden
- 10) Zeit für lockeres Zusammenstehen!

## Die Auswertung

Schon bei der Planung der Fokusgruppe ist gut zu bedenken: Wie soll die Auswertung aussehen? Wofür soll sie verwendet werden? Soll sie konkrete Fragen beantworten oder gar entscheiden? Gibt es Anforderungen bezüglich Form und Länge? Jedenfalls ist zu klären: Werden die Ergebnisse veröffentlicht? Oft entstehen so verschiedene „Versionen“ von Auswertungen, z.B. eine für die TeilnehmerInnen, eine zweite Version für die MitarbeiterInnen eine dritte für den inneren Kreis bereits mit kritischen Fragen für die Weiterarbeit.

Je nach Anforderung stellen wir Ergebnisse als Mindmap oder als Text dar. Die Erfahrung zeigt, dass Auswertungen, die länger als 3 Seiten sind, vielleicht beeindruckend, aber wenig nachhaltig wirken.

## 5 Fallen in Fokusgruppen:

### 1) Die Gemüse-Falle

Eine Fluglinie wollte ihr Service für Langstrecken-Flüge verbessern und befragte VielfliegerInnen im Rahmen einer Fokusgruppe: Das Ergebnis: Mehr Gemüse als Mitternachts-Häppchen! Nicht befragt wurden die Stewardessen. Als zum ersten Mal dann Gemüse in großem Stil vorbereitet wurde, bestand die Chef-Stewardess in weiser Voraussicht auf eine Mindestmenge Schokolade ... das Gemüse blieb übrig, Schokolade war aus. Die Lehre: Die Menschen erzählen – wenn man sie lässt – von ihrem Ideal-Ich und nicht von ihrem Schweinehund.

### 2) Die Rosinen-Falle

Wenn Sie zu einer Fokusgruppe ganz offen einladen und nicht darauf achten, dass alle „Gruppen“ gut ausgebildet sind, besteht die Gefahr, dass Sie statt einem bunten, gut gemischten Obstsalat nur einen Rosinen-Eintopf bekommen: Ausschließlich Menschen, die von sich aus gerne kommen und zweifelsohne wichtige Beiträge abliefern: Man darf sich nur nicht täuschen lassen: Ein Rosinen-Eintopf ist kein Obstsalat!

In der Regel sind unterrepräsentiert: Frauen, Kinder und Jugendliche, Menschen mit Migrationshintergrund, Personen mit Pflichtschulabschluss ... Achtung auf alle Personengruppen, die sich im blinden Fleck der Organisation befinden

### 3) Die Nebelwerfer-Falle

Wenn man der Sache, dem Image und der Methode Schaden zufügen will, dann geht das so: Jemand weiß schon im Vorhinein, was er/sie hören will, schreibt eine dementsprechend lenkende Einladung an Menschen, von denen man schon vorher weiß, was sie sagen werden, moderiert und ausgewertet von einem Freund, der einem einen Gefallen schuldet ...

Zu Beginn der Diskussion sagt man gleich, was man hören will und was nicht, und wenn dann doch etwas Neues kommt, wechselt man schnell das Thema. Innerhalb der Organisation verkauft man das als Ergebnis einer unabhängigen Fokusgruppe, durch das der eingeschlagene Kurs vollständig bestätigt werde ...

### 4) Die Gummiwand-Falle

Eine Grundregel in Fokusgruppen lautet: Keine Diskussion zwischen Organisatoren und TeilnehmerInnen: In der Regel bleibt man Rechtfertigungsschleifen und Widerstands-Ritualen hängen, ohne Neues zu hören. Nach einer Phase der Einarbeitung der Ergebnisse ist es allerdings notwendig, abermals den Kontakt mit PartnerInnen zu suchen – und diesmal im Gespräch mit der Botschaft: Danke für eure Rückmeldungen, seht: Das haben wir daraus gemacht! Haben wir euch richtig verstanden?



Wird dieser zweite Schritt nicht gemacht und rechtzeitig angekündigt, kann leicht der Eindruck einer GummIWand entstehen: Man kann kritisieren wie man will: Die sagen nie was dazu!

### **5) Die Missions-Falle**

Organisationen, die sich für besonders clever halten, machen Folgendes: Sie wollen Anspruchsgruppen beeinflussen und Haltungen vermitteln – und laden also „PartnerInnen“ zu einer Fokusgruppe ein. Schnell wird deutlich: Die Einladenden sind weniger daran interessiert, zu HÖREN, sondern vor allem daran, zu SENDEN.

In der Folge verschließen sich die einen TeilnehmerInnen, während andere grantig werden. Warum nicht mit offenen Karten spielen und zu einem inhaltlichen Austausch mit Diskussion einladen?

