



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Akzeptanzanalyse eines Lehrgangs für Führungskräfte  
zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern

Verfasserin

Tanja Huber

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im August 2009

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Prof. Dr. Erich Kirchler

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Zielsetzung.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>3</b>
<b>I. THEORETISCHER TEIL</b>	
<b>2 Psychosoziale Krisen in Unternehmen.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Psychosoziale Krisen im Arbeitsumfeld.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Interaktionistische Ansätze.....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Person-Umwelt-Übereinstimmung .....	7
2.2.2 Kognitiv-transaktionales Stressmodell .....	9
<b>2.3 Faktoren psychosozialer Krisen.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Aufgaben von Führungskräften in Krisen.....</b>	<b>12</b>
<b>2.5 Employee Assistance Programs (EAP's) zum Umgang mit psychosozialen Krisen.....</b>	<b>14</b>
2.5.1 EAP-Modelle.....	15
2.5.1.1 Interne Beratungsmodelle .....	15
2.5.1.2 Externe Beratungsmodelle .....	17
<b>3. Curriculumentwicklung.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Curriculumbegriff.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Curriculumtheorien.....</b>	<b>20</b>

3.2.1	Strukturorientierte Theorien.....	21
3.2.2	Prozessorientierten Theorien.....	22
3.2.3	Taxonomische Theorien.....	23
<b>3.3</b>	<b>Phasen der Curriculumentwicklung.....</b>	<b>24</b>
3.3.1	Lernziele.....	25
3.3.2	Lernorganisation .....	26
3.3.3	Evaluation eines Curriculums .....	29
<b>4.</b>	<b>Marktforschung.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1</b>	<b>Ablauf einer Marktforschungsstudie.....</b>	<b>33</b>
4.1.1	Problemformulierung .....	34
4.1.2	Untersuchungsziele .....	34
4.1.3	Untersuchungsdesign .....	35
4.1.4	Das Tiefeninterview als Erhebungsmethode bei Marktforschungsstudien .....	37
<b>4.2</b>	<b>Imageanalyse.....</b>	<b>39</b>
4.2.1	Das Assoziationsgeflecht .....	42
<b>4.3</b>	<b>Situationsanalyse.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4</b>	<b>Produktpositionierung.....</b>	<b>50</b>
4.4.1	Marktsegmentierung .....	52
4.4.2	Marktnischen.....	53
4.4.3	Markentransfer .....	55

## II. EMPIRISCHER TEIL

<b>5. Fragestellung der Untersuchung.....</b>	<b>59</b>
<b>6. Methode.....</b>	<b>61</b>
<b>6.1 Material.....</b>	<b>61</b>
<b>6.2 Untersuchungseinheiten.....</b>	<b>64</b>
<b>6.3 Durchführung.....</b>	<b>65</b>
<b>7. Ergebnisse .....</b>	<b>67</b>
<b>7.1 Imageanalyse.....</b>	<b>67</b>
7.1.1 Kern-Peripherie- Analyse Rotes Kreuz.....	68
7.1.2 Kern-Peripherie-Analyse Wifi .....	70
7.1.3 Kern-Peripherie-Analyse AUVA .....	72
7.1.4 Korrespondenzanalyse .....	74
7.1.5 Interpretation der Ergebnisse .....	81
<b>7.2 Inhaltsanalyse.....</b>	<b>83</b>
7.2.1 Ergebnisse zum Thema psychosoziale Krisen.....	85
7.2.2 Erwartungen an den Lehrgang .....	88
7.2.3 Kompetenz des Anbieters .....	90
7.2.4 Interpretation der Ergebnisse .....	92

<b>8. Folgerungen aus den Ergebnissen.....</b>	<b>95</b>
<b>8.1 Imageanalyse.....</b>	<b>95</b>
<b>8.2 Inhaltsanalyse .....</b>	<b>96</b>
<b>9. Beantwortung der Fragestellung.....</b>	<b>99</b>
<b>10. Zusammenfassung und Diskussion.....</b>	<b>101</b>
<b>III. LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>107</b>
<b>IV. ANHANG.....</b>	<b>111</b>
<b>V. ABSTRACT.....</b>	<b>139</b>
<b>VI. LEBENSLAUF.....</b>	<b>141</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Das Person-Environment-Fit-Modell (Quelle: In Anlehnung an Von Eckardstein et al. 1995, S. 100, zitiert nach Stehle 1987, S. 26).....	8
Abbildung 2: EAP-Grundmodell (Quelle: In Anlehnung an Phillip & Older 1985, S. 59).....	16
Abbildung 3: Typische Phasen einer Marktforschungsuntersuchung (Quelle: In Anlehnung an Kuß 2007, S. 13).....	33
Abbildung 4: Assoziationsgeflecht (Quelle: In Anlehnung an Kirchler, 2003, S. 188; Kirchler & De Rosa, 1996, S. 72).....	43
Abbildung 5: Kern und Periphere .....	44
Abbildung 6: SWOT-Analyse-Matrix (Quelle: In Anlehnung an Simon & Von der Gathen, 2002, S. 220).....	49
Abbildung 7: Kern-Peripherie-Analyse Rotes Kreuz.....	68
Abbildung 8: Kern-Peripherie-Analyse Wifi.....	70
Abbildung 9: Kern-Peripherie-Analyse AUVA.....	72
Abbildung 10: Korrespondenzanalyse der Assoziationen zum Roten Kreuz, dem Wifi und der AUVA.....	76

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Kategorien und deren Häufigkeiten über die Anbieter hinweg.....	75
Tabelle 2: Erklärte Varianz der Assoziationskategorien.....	77



# 1 Einleitung

Mobbing, Stress, Burnout, chronische Erkrankungen, Todesfälle und Überlastungen sind nur einige Beispiele für psychosoziale Krisen, die jedem Menschen in seinem Leben widerfahren können. In der klinischen Psychologie sind solche Arten von Krisen schon wesentlicher Bestandteil des Arbeitsfeldes und können gut behandelt werden. Doch oft wird in der Praxis ein wichtiger Teil, der mit dem Entstehen und dem Verlauf einer psychosozialen Krise einhergeht, ausgeblendet: die Arbeitswelt.

Die Arbeit einer Person stellt einen wichtigen Faktor bei der Entstehung von Krisen dar, und beeinflusst auch das private Leben einer Person beachtlich. Führungskräften und Mitarbeitern fällt es oft schwer, die ersten Anzeichen und Symptome einer psychosozialen Krise zu erkennen und den richtigen Umgang mit der Problematik zu finden. Gerade Führungskräfte, die die verantwortlichen Ansprechpersonen bei Problemen in Unternehmen darstellen, fühlen sich in diesem Bereich oft überfordert und nicht kompetent genug sich auf ein Gespräch einzulassen.

Den Bedarf und die Notwendigkeit der Beachtung von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern, lässt sich an einem Beispiel aus den USA aufzeigen. Die so genannten Employee Assistance Programs (EAPs), basieren auf einem umfassenden Verständnis im Umgang mit psychosozialen Krisen am Arbeitsplatz. In Analogie dazu steht der deutschsprachige Begriff „Betriebliche Betreuungsprogramme“ für jegliche betriebsinterne oder betriebsexterne Maßnahmen (Von Eckardstein, Lueger, Niedl & Schuster, 1995).

Diese Employee Assistance Programs beschäftigen sich mit persönlichen Problemen von Mitarbeitern und sollen Hilfestellung zu deren Bewältigung bieten. Die betrieblichen Betreuungsprogramme gehen mit dem Ziel einher das Arbeitsklima und die Arbeitsleistung zu verbessern.



Der Einsatz solcher Programme lässt sich aus einer ökonomischen Motivation erklären, denn die Inanspruchnahme von ärztlichen und psychologischen Leistungen kann sehr kostenintensiv für das Unternehmen werden. Durch die Möglichkeit des frühzeitigen Erkennens von psychosozialen Krisen durch EAPs können Ausgaben für teure Behandlungen umgangen werden (Von Eckardstein et al., 1995).

In Zusammenarbeit mit dem Roten Kreuz beschäftigt sich diese Arbeit mit der Thematik innerhalb Österreichs und wirft folgende Fragestellung auf: „Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Erkennen von psychosozialen Krisen im Raum Niederösterreich, für Führungskräfte interessant bzw. relevant?“

Für die weitere Arbeit möchte ich darauf aufmerksam machen, dass im Text auf eine doppelte Geschlechtsbezeichnung verzichtet wurde, um die Arbeit lesefreundlicher zu gestalten. Selbstverständlich werden beide Geschlechter als gleichberechtigt und gleichwertig erachtet.

## **1.1 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, Informationen darüber zu erlangen, welches Interesse bzw. welcher Bedarf im Bundesland Niederösterreich an einem Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern für Führungskräfte besteht und welche inhaltlichen und organisatorischen Aspekte der Lehrgang mit sich bringen soll.

Ein weiteres Ziel ist es, das bestehende Image des Roten Kreuzes zu erfassen, und dessen wahrgenommene Kompetenz im Bereich Lehrgangsanbieter mit der Thematik psychosozialen Krisen zu erheben.

Außerdem wird der derzeitige Konkurrenzmarkt analysiert und die Marktposition des Roten Kreuzes im Hinblick auf die Fragestellung beleuchtet. Nach eigenen Angaben des Roten Kreuzes stellt das Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) und die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) die Hauptkonkurrenz im Bereich Lehrgangsanbieter dar. Daher wird auf diese beiden Institution gesondert Bezug genommen.

Die praktische Bedeutung dieser Arbeit wird darin gesehen, dem Roten Kreuz den Bedarf an solch einem Lehrgang im Raum Niederösterreich und die wahrgenommenen Kompetenz in diesem Kontext aufzuzeigen. Weiters werden Folgerungen aus den Ergebnissen zum inhaltlichen und organisatorischen Aufbau des Lehrgangs dargestellt.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Der theoretische Teil widmet sich zuerst den psychosozialen Krisen im Arbeitsumfeld. Es wird eine Einführung in das Entstehen von psychosozialen Krisen und deren Auswirkungen gegeben. Weiters wird anhand eines Beispiels aus den USA aufgezeigt, wie psychosoziale Krisen bei Mitarbeitern bereits bewältigt werden können. Das nächste theoretische Kapitel „Curriculumentwicklung“ beschäftigt sich mit der Planung eines Lehrgangs. Für die Konzeption eines Lehrgangs ist es unabdingbar sich mit dem Prozess der Curriculumentwicklung zu beschäftigen damit die gesetzten Lernziele erreicht werden können. Es werden die einzelnen Phasen des Prozesses mit den benötigten Instrumenten aufgezeigt, die notwendig sind, um ein neues Curriculum zu erstellen. Nachdem der Lehrgang in seinen Inhalten und dem Aufbau nach beschrieben wird, geht es im letzten Kapitel des Theorieteils um die Durchführung einer Marktanalyse. Diese setzt sich zum Ziel, die Bedürfnisse der Verbraucher zu eruieren, vorhandene Einstellungen zu erfassen und den Konkurrenzmarkt zu untersuchen. Dadurch lassen sich Strategien zur Produktpositionierung ableiten und Marktnischen aufdecken. Weiters kann der Gesamtmarkt in Segmente für ein besseres Erreichen der Zielpopulation zerlegt werden. Durch das Erfassen des Images einer Marke, kann ein Transfer der positiv besetzten Stammmarke auf andere Produktkategorien vollzogen werden.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird eine qualitative Untersuchung, mit der die wissenschaftlichen Fragestellungen beantwortet werden sollen, beschrieben. Danach werden die gewonnen Ergebnisse dargestellt und abschließend Folgerungen für eine praktische Umsetzung für den Auftraggeber erarbeitet.

Im Kapitel Zusammenfassung und Diskussion werden die Ergebnisse gerafft dargestellt, Schlussfolgerungen daraus gezogen und die durchgeführte Studie kritisch beleuchtet.



# **I. THEORETISCHER TEIL**

## **2 Psychosoziale Krisen in Unternehmen**

Psychosoziale Krisen gehören dem breit gefächerten Überbegriff „Krisen“ an und beziehen sich im speziellen auf Personen und deren Befinden. Bevor genauer auf den Begriff „psychosoziale Krisen“ eingegangen wird, soll der eher allgemein gehaltene Begriff „Krisen“ erläutert werden, da er für ein besseres Verständnis unabdingbar wird.

Krisen sind plötzliche, nicht erwartete und schwer zu bewältigende Ereignisse oder Entwicklungen, die Personen, Gruppen, (Wirtschafts-) Organisationen oder Volkswirtschaften unvorbereitet treffen, eine schwerwiegende Beeinträchtigung bisheriger Lebensvollzüge, Prozesse oder Zielerreichungen bedeuten und dadurch kurz- oder langfristig stark einschränkenden oder sogar existenzbedrohenden Charakter haben können (Frey et al. 2005, S. 214).

Aus dieser sehr allgemein gehaltenen Definition ist ersichtlich, dass verschiedenste und komplexe Systeme von Krisen betroffen sein können. Psychosoziale Krisen sind dieser Definition untergeordnet und werden in der vorliegenden Arbeit in Bezug auf die Arbeitswelt thematisiert.

### **2.1 Psychosoziale Krisen im Arbeitsumfeld**

In der Literatur findet man verschiedenste Begriffe zum Thema psychosoziale Krisen im Zusammenhang mit Arbeit und Unternehmen: psychische Befindensbeeinträchtigungen, persönliche Probleme und psychische Belastungen. Allen drei Begriffen gemeinsam ist die Grundannahme, dass die betroffenen Personen psychisch gesund sind und daher genügend Bewältigungsmechanismen zur Verfügung haben um die Situation zu meistern.

Im Laufe der Arbeit werden alle drei Begriffe verwendet, aber für das bessere Verständnis soll eine Definition gegeben werden, die die Problematik von psychosozialen Krisen sehr gut darstellt.

Unter psychosozialen Krisen verstehen wir in Anlehnung an die Überlegungen von Caplan (1964) und Cullberg (1978) jenen Verlust des seelischen Gleichgewichtes, den ein Mensch verspürt, wenn er mit Ereignissen oder Lebensumständen konfrontiert wird, die er im betreffenden Augenblick nicht bewältigen kann, weil sie von Art und Ausmaß her seine durch frühere Erfahrungen erworbenen Fähigkeiten und erprobten Hilfsmittel zur Erreichung wichtiger Lebensziele oder zur Bewältigung seiner Lebenssituation überfordern (Sonneck 2000, S. 15).

Prager und Hlous (2006) fassen diese Definition in eigenen und einfacheren Worten zusammen und beschreiben eine Krise, als ein inneres Geschehen, durch das eine Person zu der Überzeugung kommt, dass alle Möglichkeiten zur Bewältigung erschöpft sind. Diese Definition psychosozialer Krisen legt den Grundstein für das inhaltliche Verständnis dieser Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass psychosoziale Krisen jedem Menschen in jeder Lebenslage widerfahren können und in dieser Situation Hilfe von außen benötigt wird. Im Weiteren wird ein Bezug auf theoretischer Basis hergestellt, um die Entstehung von solchen Krisen zu erklären.

## **2.2 Interaktionistische Ansätze**

Für die Beschreibung und auch für die Erklärung von psychischen Befindensbeeinträchtigungen ist ein theoretisches Modell notwendig, das die relevanten Faktoren und deren Zusammenhänge beschreibt. In diesem Abschnitt wird das Auftreten von Befindensbeeinträchtigungen im Kontext der Arbeitswelt erklärt (Von Eckardstein et al., 1995).

Nach Von Eckardstein et al. (1995) betrachten Interaktionistische Ansätze den Grad der Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Situation und den Ressourcen der Person. Weiters wird die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der einzelnen Faktoren

für die Befindensbeeinträchtigung einer Person hervorgehoben und der Entstehungsprozess des Stressgeschehens differenziert analysiert.

Dieser Ansatz ist von großer Bedeutung für die vorliegende Arbeit, da er den Zusammenhang von persönlichen Ressourcen eines Mitarbeiters und den Anforderungen des Arbeitsumfeldes an die Person darstellt und die möglichen Folgen einer nicht Übereinstimmung der Situation erläutert. Diese Nichtübereinstimmung kann sich zu einem Vollbild einer psychosozialen Krise entwickeln.

### **2.2.1 Person-Umwelt-Übereinstimmung**

Die Theorie der Person-Umwelt-Übereinstimmung wurde von French, Cobb und Rodgers (1974) entwickelt, um Arbeitszufriedenheit, Depression, physiologische Stressreaktionen und andere Symptome schlechter psychischer Gesundheit in Unternehmen zu erfassen (French, 1978).

Der Grundgedanke des Modells besagt, dass die Nichtübereinstimmung zwischen Merkmalen der Person und Merkmalen der Umwelt zu Befindensbeeinträchtigungen führt.

Nach French (1978) bezieht sich die Übereinstimmung bzw. die Nichtübereinstimmung zwischen Person und Umwelt auf zwei unterschiedliche Ausprägungen:

- auf Anforderungen der Arbeit und Fähigkeiten der Person, diese Anforderungen zu bewältigen;
- auf den Grad der Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen der Person und den Befriedungsmöglichkeiten für diese Bedürfnisse.

Dieses Modell sagt aus, dass je geringer die jeweiligen Merkmale übereinstimmen, desto stärker ist die Belastung des Individuums und umgekehrt (Von Eckardstein et al., 1995).

Eine weitere Differenzierung weist das Modell auf indem zwischen subjektiver und objektiver Nichtübereinstimmung unterschieden wird. Unter „objektiv“ wird die Nichtübereinstimmung der Faktoren unabhängig von der Wahrnehmung der jeweiligen betroffenen Person gemeint (Von Eckardstein et al., 1995).

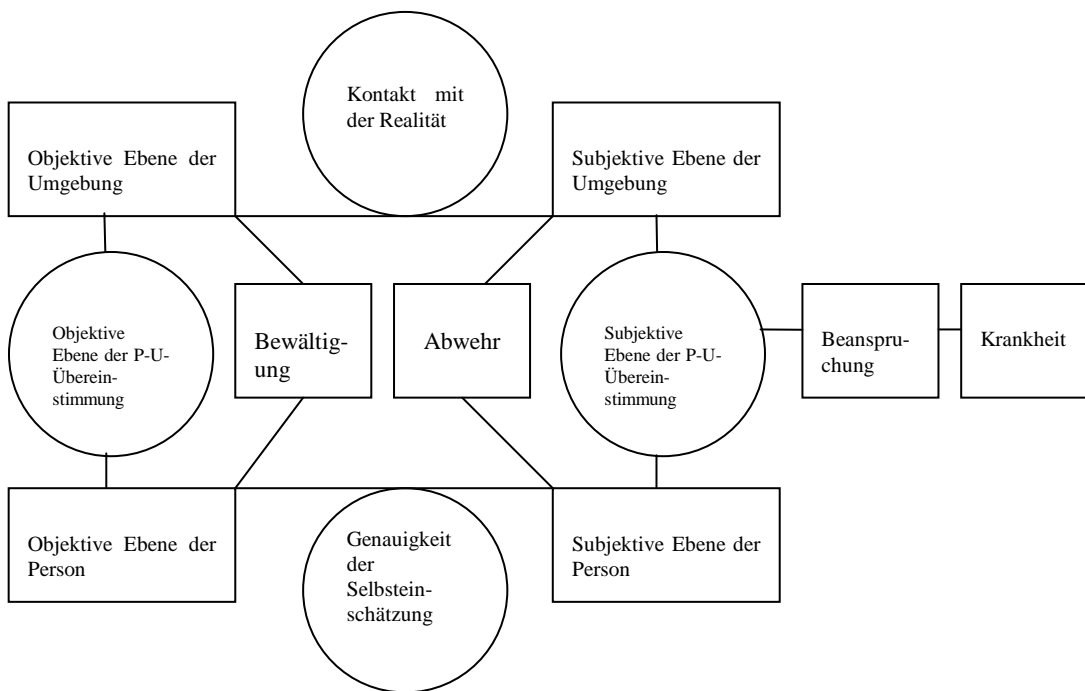


Abbildung 1: Das Person-Environment-Fit-Modell (Quelle: In Anlehnung an Von Eckardstein et al. 1995, S. 100, zitiert nach Stehle 1987, S. 26)

Die wichtigste Aussage dieses Modells (Abbildung 1) bezieht sich darauf, dass Stressoren ihre Bedeutung erst durch die jeweiligen Ressourcen einer Person erhalten (Von Eckardstein et al., 1995).

Das Modell der Person-Umwelt-Übereinstimmung fokussiert die Abhängigkeit zwischen den Ressourcen einer Person und den Anforderungen die die Umwelt an sie stellt. Die Theorie geht davon aus, dass bei einer schlechten Passung von Ressourcen und Anforderungen sich die wahrgenommene Belastung einer Person erhöht.

## 2.2.2 Kognitiv-transaktionales Stressmodell

In diesem Unterkapitel wird eine weitere Theorie vorgestellt die auch dem interaktionistischen Ansatz zugehörig ist. Ein sehr wichtiger und angesehener Vertreter der Stressforschung ist der Psychologe Richard Lazarus mit der Entwicklung des kognitiv-transaktionalen-Stressmodells das den interaktionistischen Ansätzen zu zuordnen ist.

Er sieht als Voraussetzung für das Stressgeschehen, ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen der Umwelt und Fähigkeiten der Person selbst (Dunckel, 1985). In seinem Ansatz ist ein zentraler Punkt, der Einfluss der subjektiven Wahrnehmung von Stress und Beeinträchtigung der betroffenen Person selbst (Lazarus & Launier, 1981).

Lazarus betrachtet den Stressprozess als zweigeteilt:

1. Die primäre Bewertung stellt den ersten Teil dar. Hier wird entschieden, ob die Situation von einer Person als „irrelevant“, „angenehm“ oder „belastend“ eingeschätzt wird (Udris & Frese, 1988).
2. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Möglichkeit mit einem Stressor umzugehen. Dies stellt die Bewältigungsmöglichkeit dar (coping). Die Bewältigungsstrategien können sich folgendermaßen äußern: entweder die Situation zu verändern (Angriff) oder es kommt zu einer Fluchtreaktion und die Auslöserbedingungen werden neu eingeschätzt (Gebert, 1981).

Psychische Beeinträchtigungen sind nur eine Möglichkeit unter vielen, mit schweren Situationen umzugehen (Kohlmann 1990, zitiert nach Von Eckardstein et al., 1995).

Auch Lazarus geht hier von der notwendigen Übereinstimmung von Ressourcen einer Person und den Anforderungen der Umwelt aus. Der wichtigste Punkt dieses Modells liegt in der Einschätzung und Wahrnehmung der Beeinträchtigung durch die betroffene Person selbst.

Von Interesse bleibt, wie sich psychosoziale Krisen äußern und ihren Verlauf nehmen.



## 2.3 Faktoren psychosozialer Krisen

In diesem Abschnitt soll genauer auf die Klassifikationen und die verschiedenen Verläufe psychosozialer Krisen eingegangen werden.

Nach Prager und Hlous (2006), lassen sich drei Arten von Krisen unterscheiden:

1. „Entwicklungs- oder Veränderungskrisen“: Diese Form einer Krise ist in der natürlichen Entwicklung einer Person begründet. Alle Menschen durchlaufen diese Phasen, aber deren Bewältigung hängt von der Person selbst ab. Als Beispiel für solch eine Krise kann die Pubertät genannt werden.
2. „Soziale Krisen“: Eine Gruppe von Personen fühlt sich nicht mehr in der Lage gemeinsame Probleme zu lösen. In wirtschaftlich schlechten Zeiten und mit steigender Arbeitslosigkeit kann solch eine soziale Krise auftreten.
3. „Traumatische Krisen“: In dieser Form einer Krise haben die betroffenen Personen keine Möglichkeit dem traumatischen Ereignis durch eigene Ressourcen entgegen zu wirken. Tod, drohender Tod, Lebensgefährdung, schwere Verletzung oder Erkrankung naher Bezugspersonen bzw. das Miterleben derselben Ereignisse bei anderen Personen oder eigene schwere Verletzung und Erkrankung stellen Beispiele einer traumatischen Krise dar.

Auslöser von psychosozialen Krisen können vielfältig sein, und daher sind auch die einhergehenden Folgen unterschiedlich. Belastungen können zum Beispiel sein, Katastrophenreaktionen, Körperliche Beeinträchtigungen, Psychische Probleme und Soziale Konflikte (Prager & Hlous, 2006).

Nach Sonneck (2000), hängt die Entwicklung eines Ereignisses zu einer Krise von fünf Faktoren ab:

- Krisenanlass
- Subjektive Bedeutung für den Betroffenen
- Krisenanfälligkeit
- Reaktion der Umwelt

- Krisenverlauf

Diese Faktoren sind ausschlaggebend, ob eine Krise zu einer Katastrophe wird, die letztlich die Existenz bedrohen kann (Prager & Hlous, 2006).

Wenn es zu einem Vollbild einer Krise kommt, lassen sich verschiedene Krisenverläufe aufzeigen. Traumatische Krisen und soziale Krisen treten plötzlich und ohne Vorzeichen auf. Es werden hier vier verschiedene Phasen unterschieden: Schockphase, Reaktionsphase, Bearbeitungsphase und Neuorientierung. Soziale Krisen haben einen längeren zeitlichen Verlauf, da ein ganzes soziales System betroffen ist (Cullberg 1978, zitiert nach Prager & Hlous, 2006).

Wie schon erwähnt, durchlaufen alle Menschen im Laufe ihres Lebens Entwicklungs- oder Veränderungskrisen. Caplan (1964), beschreibt den Verlauf in drei Schritten: Konfrontation, Erleben als Versagen und Mobilisierung. Das heißt die betroffene Person wird mit einem kritischen Ereignis konfrontiert und erlebt in dieser Situation, dass ihre Ressourcen erschöpft sind. Diese Phase ist geprägt durch ein starkes Gefühl des Versagens als Person selbst. Der nächste Schritt zur Bewältigung der kritischen Situation ist die Mobilisierung der eigenen Kräfte, um die bevorstehende Krise abzuwenden. Gelingt die letzte Phase der Mobilisierung nicht, kommt es zum Vollbild einer Krise (Caplan, 1964).

Die essentielle Aussage des Abschnitts ist, dass sich psychosoziale Krisen nicht exakt beschreiben lassen. Dies ist insoweit nachvollziehbar, da Krisen in jeder Lebenslage auftreten und jedem Menschen widerfahren können. Die Vielfalt von psychosozialen Krisen ist somit unerschöpflich.

Doch welche Erwartungen der Hilfe darf man als Mitarbeiter an sein Unternehmen und die Führungskraft stellen?

## 2.4 Aufgaben von Führungskräften in Krisen

Als Einführung in die Aufgaben einer Führungskraft, wird eine Definition von „Führung“ gegeben, anhand derer die Aufgaben einer Führungskraft ersichtlich werden sollen. In der Literatur gibt es unzählige Definitionen, in dieser Arbeit sollen folgende Aussagen den Begriff inhaltlich verdeutlichen. Neuberger (1995, zitiert nach Rodler & Kirchler, 2002) gibt sechs Führungsdefinitionen an:

- Führung ist ein Gruppenphänomen und schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein.
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme.
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.
- Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung.
- Führung ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen.
- Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.

In Krisensituationen liegt die Hauptverantwortung für die Bewältigung der Situation bei der Führungskraft. Sie trifft Entscheidungen und gibt Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter weiter. Speziell bei psychosozialen Krisen sind Führungskräfte schnell überfordert, da sie mit der Thematik in der täglichen Arbeit wenig konfrontiert werden. Jedoch gehört es zu den Aufgabengebieten von Führungskräften und in solchen Situationen die verantwortlichen Ansprechpartner.

Prager und Hlous geben eine allgemeine praktische Faustregel über Führung in Krisensituationen: „Je größer die Krise ist, desto straffer und direkter sollte die Führung sein“ (2006, S. 26). Dies soll heißen, dass man den Mitarbeitern eine verlässliche Orientierung und eine klare Richtung vorgibt. Um diese Orientierung vermitteln zu können, muss sich die Führungskraft selbst über ihre Ziele und Wege zu der Zielerreichung bewusst sein. Krisensituationen erfordern meist direkte oder indirekte Veränderungen und Maßnahmen. Um diese erfolgreich umsetzen zu können, braucht es von der Führungskraft konsequente Entscheidungen und diese Handlungen müssen veranlasst werden (Prager & Hlous, 2006). Die Führungsverantwortung in Krisensituationen ändert sich und muss auf die individuelle meist komplexe Situation abgestimmt werden. Nach Prager und Hlous

(2006), sollte der Arbeitsalltag soweit wie möglich aufrechterhalten und je nach Situationsbedarf Auszeiten genehmigt werden. Auch der Sinn einer Arbeitstätigkeit, muss der Krise angepasst, erweitert oder verändert werden. Persönliche Probleme von Mitarbeitern sollen nicht ausgeblendet, sondern offen und lösungsorientiert kommuniziert werden. Führungskräfte werden angehalten die Kommunikation transparent in alle Richtungen zu forcieren, aber auch dabei dirigieren. Außerdem ist es empfehlenswert die Mitarbeiter in Krisensituationen nicht mit Aufgaben, Rechten und Verantwortungen zu überfordern, sondern diese eher zu begrenzen und das soziale Verhalten und die Kooperation zu fördern.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass das Krisenmanagement für psychosoziale Krisen bei Mitarbeitern in das Aufgabenfeld einer Führungskraft fällt. In solchen Situationen brauchen und erwarten Mitarbeiter eine klare Orientierung und eine vorgegebene Richtung von den zuständigen Führungskräften.

## **2.5 Employee Assistance Programs (EAP's) zum Umgang mit psychosozialen Krisen**

Hier werden Programme vorgestellt die schon seit vielen Jahren in Anwendung sind und Erfolge in verschiedensten Unternehmen erzielen konnten. Diese Employee Assistance Programs sollen als Beispiel gelten, wie man mit psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern in Organisationen umgehen kann.

Betriebliche Betreuungsprogramme dienen der Gesundheitsförderung von Mitarbeitern. Gesundheitsförderung schließt alle Maßnahmen mit ein, die der Erhaltung und Erhöhung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Firmenangehörigen dient (Kinigadner, 1997).

Employee Assistance Programs wurden in den USA entwickelt und werden auch dort angewendet. Analog zu dem Begriff „Employee Assistance Program“, steht der deutschsprachige Ausdruck „Betriebliche Betreuungsprogramme“ gegenüber (Von Eckardstein et al., 1995).

Blum und Roman (1989) definieren derartige Programme als Mechanismen, die das Unternehmen mit Instrumenten für den Umgang mit persönlichen Problemen ausstattet, welche das Wohlbefinden und damit auch die Arbeitsleistung beeinflussen. Persönliche Probleme werden in dieser Definition sehr breit gefasst und schließen alle möglichen individuellen und sozialen Probleme mit ein.

Die Ziele und Funktionen von EAPs lassen sich in Führungsorientierte und Gewinnerorientierte Funktionen unterscheiden. Führungsorientierte Funktionen fokussieren die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, Entlastung des Vorgesetzten und geben Handlungsrichtlinien zur Betreuung. Die Gewinnerorientierte Funktion nimmt den ökonomischen Blickwinkel ein und geht von einer Verringerung von Kosten und Folgekosten aus. Außerdem sollen diese Programme auch einen Einfluss auf Gesundheitsausgaben und eine Steigerung der Arbeitsmoral nehmen (Blum & Roman, 1989).

Im Weiteren werden verschiedene Modelle von Employee Assistance Programs vorgestellt, die je nach Voraussetzungen der Unternehmen angewendet werden können.

## **2.5.1 EAP- Modelle**

In den letzten Jahren werden psychosoziale Probleme in Unternehmen immer stärker thematisiert und folglich sind auch die Zahlen der EAPs und deren Anbieter in den USA rasant gestiegen.

Prinzipiell lassen sich zwei Grundformen von Programmen unterscheiden, die je nach organisatorischer Situation des Unternehmens und Anforderungen weiter modifiziert werden können. Interne (internal, in-house) Programme werden von den Mitarbeitern des Unternehmens selbst betreut und externe (external, out-of-house) Programme werden von Personen angeboten, die einer anderen Organisation angehören und ihre Leistungen zur Verfügung stellen (Myers, 1984).

Für die Praxis, lässt sich solch eine klare Trennung nur schwer vornehmen, und deshalb kommt es häufig zu Mischformen und einer Zusammenarbeit von internen und externen Betreuer.

Im Weiteren sollen jene Formen beschrieben werden, die in den USA am häufigsten angewendet und verbreitet sind.

### *2.5.1.1 Interne Beratungsmodelle*

Myers (1984) beschreibt interne Unternehmensprogramme als eng mit dem Unternehmen verknüpfte Programme. Hier können auch eigene Abteilungen eines Unternehmens für solch eine Beratungsleistung eingesetzt werden. Diese geschulten Experten klären die Situation des Betroffenen im Vorhinein ab und stellen Kontakte mit den dementsprechenden Beratungsstellen her. Im weiteren Verlauf, sorgen diese Abteilungen für die Nachbetreuung und die Wiedereingliederung eines Mitarbeiters in das Unternehmen.

Unternehmensprogramme dienen der Erstbewertung von Problemen bei Mitarbeitern und danach erfolgt meist eine Überweisung an Behandlungseinrichtungen außerhalb des Unternehmens. Je nach Ausgestaltung des Programms, bedarf es unterschiedlicher Experten (Phillips & Older, 1985).

Anhand einer Abbildung soll das Grundmodell interner Beratungs- und Betreuungsprogramme aufgezeigt werden. In diesem Modell ist ersichtlich, wie wichtig das Zusammenarbeiten von internen und externen Organisationen ist, um dem betroffenen Mitarbeiter eine vollständige Betreuung anbieten zu können.

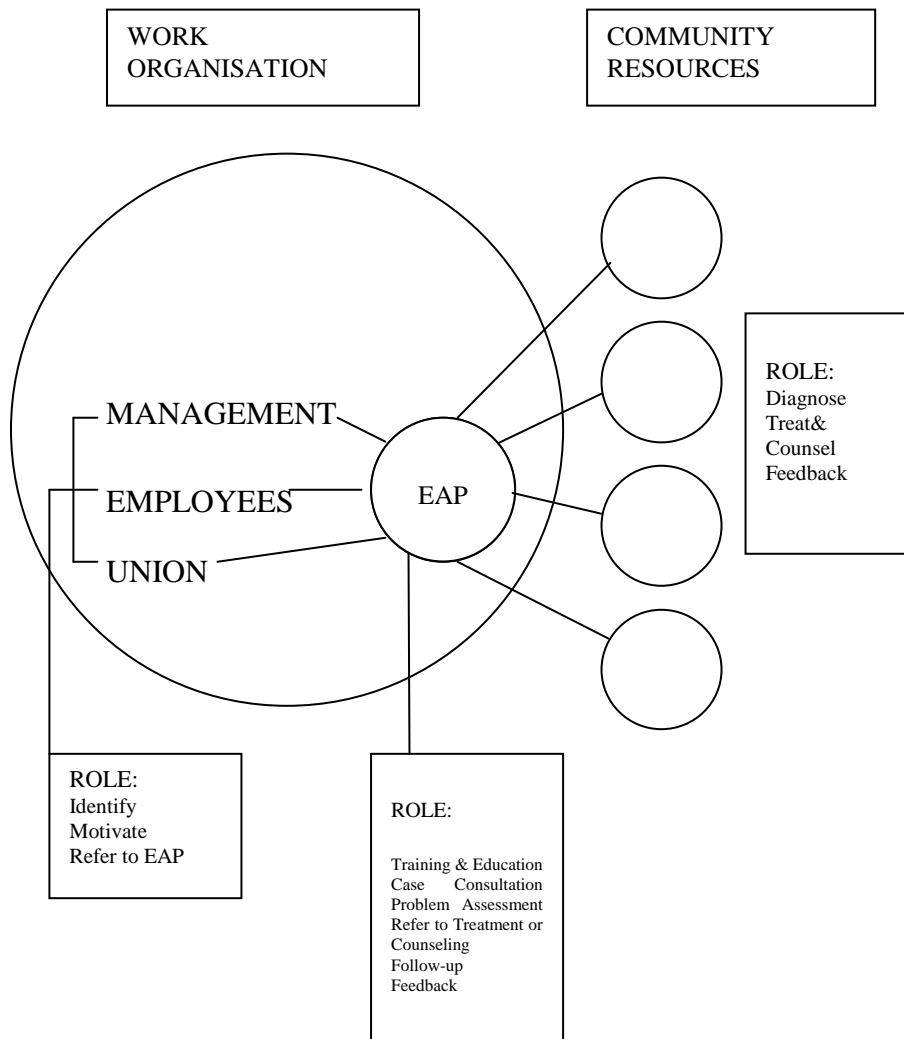


Abb. 2: EAP-Grundmodell (Quelle: In Anlehnung an Phillip & Older 1985, S. 59)

In diesem Modell werden die ersten Schritte des Krisenmanagements bei psychosozialen Krisen von eigens geschulten Experten im Unternehmen selbst gesetzt und erst im Weiteren an Institutionen weitergeleitet. Die interne Organisation (work organisation) bildet die Unternehmensleitung, Betriebsräte, Betriebsärzte und Mitarbeiter, deren Aufgabe es ist Probleme zu erkennen und die betroffenen Personen zu motivieren sich an den eigens eingerichteten EAP-Bereich zu wenden. Der betriebsinterne EAP-Bereich geht individuell auf den vorliegenden Fall ein und gibt eine erste Problemeinschätzung ab bevor auf eine weitere externe Behandlung verwiesen wird. Unter externen Organisationen (community resources) werden alle öffentlichen und privaten Einrichtungen zur Weiterbehandlung und Therapie zusammengefasst. Nach der Weiterleitung der zu behandelnden Person an eine außerbetriebliche Institution wird eine erste Diagnose erstellt und eine Beratung und Behandlung angeboten.

#### *2.5.1.2 Externe Beratungsmodelle*

Externe Beratungs- und Betreuungsprogramme können sowohl private Organisationen, als auch öffentliche Einrichtungen anbieten, die ihre Leistungen entgeltlich oder unentgeltlich zur Verfügung stellen. Hier lassen sich verschiedene Modelle unterscheiden. Grundsätzlich können Telefonberatungen (Hotline), öffentliche Betreuungseinrichtungen (Consortium) und private Betreuungseinrichtungen (Contractor) unterteilt werden (Von Eckardstein et al., 1995).

Die Telefonberatung wird von einem betriebsexternen Service angeboten, das von geschultem Personal besetzt ist. Anrufer werden in ihren persönlichen Problemen beraten und die Telefonberatung kann ein gutes Mittel zur Krisenintervention sein. Die Hotline ist anonym und bringt auch den Vorteil mit sich, dass Mitarbeiter eine niedrigere Hemmschwelle haben anzurufen. Jedoch besteht die Gefahr, dass dieses Instrument für Diagnosen überbewertet wird, aufgrund mangelnder Betriebskenntnis und fehlendem persönlichen Kontakt seitens der Telefonberater (Myers, 1984).

Bei privaten und öffentlichen Betreuungseinrichtungen ist meist kein Rund-um-Angebot von Leistungen zu finden, sondern Spezialisierungen auf Fachgebiete (z. B. Alkoholberatung, Rechtsberatung und Konfliktmanagement). Wenn ein EAP-Anbieter jeden möglichen Problembereich abdeckt, sollte es im Unternehmen, das die Leistung in



Anspruch nimmt, einen Ansprechpartner bzw. eine Vertrauensperson für die Koordination geben (Myers, 1984).

Folgende Leistungen werden meist von externen Einrichtungen angeboten:

- Problemeinschätzung,
- Weiterleiten an Therapie- und Beratungseinrichtungen,
- Gesprächstrainings,
- Vorgesetztenschulungen,
- Nachbetreuung,
- Feedback und die
- Ausarbeitung von Evaluationen (Phillips & Older, 1985).

Diese externen Beratungsmodelle bringen den Vorteil mit sich, dass eine vollkommene Anonymität gesichert ist da die Beratung außerhalb des Unternehmens statt findet. Durch das hohe Ausbildungsniveau des externen Beratungspersonals kann sichergestellt werden, dass jedem Unternehmen eine adäquate Beratung zugänglich ist (Phillips & Older, 1985; Myers, 1984).

Der wesentliche Unterschied von externen Beratungsmodellen zu internen Beratungsmodellen ist darin zu sehen, dass externe Modelle von privaten oder öffentlichen Einrichtungen außerhalb des Unternehmens angeboten werden.

## **3. Curriculumentwicklung**

Da das Rote Kreuz zum Thema „Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern“ einen neuen Lehrgang entwickeln möchte, der sich an Führungskräfte richtet, ist es von besonderer Relevanz dieser Arbeit, sich mit der Entwicklung und dem Aufbau von Curricula zu beschäftigen.

Dieses Kapitel soll einen allgemeinen theoretischen Einblick in den Bereich der Curriculumserstellung geben.

### **3.1 Curriculumbegriff**

Das Wort Curriculum stammt aus dem lateinischen und bedeutet „Rundlauf in der Arena“. Im übertragenen Sinn heißt Curriculum „Ablauf“ bzw. „Durchlauf“. Es wird daher ein Lernprozess beschrieben der in einer bestimmten Abfolge durchlaufen werden soll (Schelten, 1994).

In der Fachliteratur gibt es unzählige Versuche einer exakten Definition von Curriculum, die allen Verwendungsbereichen gerecht werden können.

Der Begriff soll nach Kunert (1973) folgende Aussagen beinhalten:

- zu den Lernzielen und Lerninhalten
- zu der Lernorganisation und Lernmethode
- zu den benötigten Lernmaterialien (Medien)
- zu der Überprüfung der Zielerreichungen (Lernzielkontrollen)

Diese Aussagen beschreiben die drei Phasen der Curriculumserstellung: Planung, Durchführung und Evaluation.

Für diese Arbeit soll die von Frey (1972) gegebene Definition gelten, die die Darstellung des Unterrichts zum Mittelpunkt setzt. „Das Curriculum ist die systematische Darstellung des beabsichtigten Unterrichts über einen bestimmten Zeitraum als konsistentes System mit mehreren Bereichen zum Zweck der optimalen Vorbereitung, Verwirklichung und Evaluation von Unterricht.“ (S. 50)

Weiters wird zuerst der theoretische Rahmen der Curriculumentwicklung beleuchtet um dann auf Lernziele, Lernorganisation und Evaluation des zu entwickelnden Lehrgangs eingehen zu können.

## **3.2 Curriculumtheorien**

Für die praktische Umsetzung eines Curriculums benötigt es im Vorfeld Theorien, die das Thema nach verschiedensten Gesichtspunkten abhandeln.

Nach Frey (1972) lassen sich drei Typen von Theorien klassifizieren. Diese drei Theorien werden nur ordnungshalber separat dargestellt, aber in der Praxis kann und soll es zu inhaltlichen Überschneidungen kommen. Die Theorien kurz im Überblick:

- Die strukturorientierte Theorien. Hier steht der Inhalt des Curriculums im Vordergrund.
- Die prozessorientierten Theorien gehen hauptsächlich auf den Curriculumprozess ein.
- Taxonomische Theorien sind mit den struktur- und inhaltsorientierten Theorien verwandt, werden aber durch ihre Besonderheiten eigenständig abgehandelt.

Nachfolgend werden diese Theorien nur überblicksmäßig dargestellt, da sie nicht im Zentrum dieser Arbeit stehen.

### **3.2.1 Strukturorientierte Theorien**

In diesen Theorien steht der Inhalt des Curriculums im Mittelpunkt und stellt die beabsichtigte Bildung dar. Es gibt Curricula die denselben inhaltlichen Aufbau besitzen. Diesen kann man als Struktur der Curriculuminhalte bezeichnen. Der wohl bekannteste Vertreter ist Bruner mit seiner Strukturtheorie (Frey, 1972).

Sein Hauptgedanke ist, dass ein Curriculum die Struktur einer Wissenschaft vermitteln soll und zwar ihre Grundbegriffe, Schlüsselbegriffe und Grundprinzipien (Sönnichsen, 1973). Demnach sind nicht die Objekte von Interesse, sondern die Strukturen, die sich aus den Objekten ergeben.

Nach Bruner (1970) soll die Struktur für ein leichteres Begreifen, ein längeres Behalten und ein besseres Übertragen der Inhalte förderlich sein.

Diese Strukturen können aber nur entwickelt werden, wenn wissenschaftliche Disziplinen kooperieren und Fachbereiche wie Pädagogik und Psychologie zusammenarbeiten (Kunert, 1973).

Wird ein Lehrgang in Anlehnung an die strukturorientierten Theorien konzipiert ist es wichtig jede Lehrgangseinheit in derselben inhaltlichen Struktur zu konzipieren. Dies kann zum Beispiel erreicht werden in dem zu Beginn eines neuen Themas immer die wichtigsten Schlüsselbegriffe definiert werden und in weiterer Folge ein Beispiel aus der Praxis aufgezeigt wird. Durch diese inhaltlich konforme Struktur soll ein besseres Behalten des Lehrgangsinhaltes erzielt werden.

Zusammenfassend lässt sich aus den strukturorientierten Theorien die Schlussfolgerung ziehen, dass der inhaltliche Aufbau bzw. die Struktur eines zu vermittelnden Lehrstoffes das Lernen erheblich erleichtert.

### 3.2.2 Prozessorientierten Theorien

In den prozessorientierten Theorien wird der Curriculumprozess fokussiert (Frey, 1972). Unter Prozess wird eine Phase im curricularen Ablauf verstanden (Kunert, 1973). Diese Theorien dienen der Erleichterung der Planungsphase, bringen die einzelnen Teile des Curriculums in Zusammenhang und stellen deren Abhängigkeiten dar. Prozessorientierte Theorien geben somit ein Instrumentarium zur Erstellung eines Curriculums (Kunert, 1973).

Frey et al. (1971) entwickeln vier Hauptphasen eines Curriculumprozesses:

1. Hauptphase: In dieser Phase werden die angestrebten Lernziele erhoben, ausgewählt und gewichtet.
2. Hauptphase: Hier werden die ausgewählten Lernziele analysiert und Hypothesen über Lernobjekte und Lernverfahren, die zu den Lernzielen führen, erstellt.
3. Hauptphase: Es wird der genaue Lernverlauf geplant, und es kommt zu einer Umsetzung der festgelegten Strukturen des Curriculums für die einzelnen Unterrichtseinheiten.
4. Hauptphase: Abschließend werden die gesetzten Lernziele und das erstellte Curriculum in der Praxis überprüft.

Diese Phasen decken sich mit den oben genannten Schritten der Curriculumerstellung und sind für die Praxis unabdingbar.

Für ein besseres Verständnis sollen die vier Phasen exemplarisch anhand des neu zu entwickelnden Lehrgangs „Krisenmanagement von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern“ dargestellt werden. Zu Beginn der Planung muss der Anbieter des Lehrgangs die beabsichtigten Lernziele sammeln und gewichten. In diesem Beispiel wäre das wichtigste Ziel, das Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern durch die Lehrgangsteilnehmer. Die nächste Phase beinhaltet Überlegungen für welche Zielgruppe der Lehrgang angeboten werden soll und durch welche didaktische Lehrgangsaufbereitung die Umsetzung erfolgen kann. In dem angeführten Beispiel stellen Führungskräfte die Zielpopulation dar und Rollenspiele könnten ein didaktisches Hilfsmittel zur Umsetzung des Inhalts sein. In der nächsten Phase werden alle Lehrgangseinheiten inhaltlich und

didaktisch geplant. Abschließend wird der neu konzipierte Lehrgang angeboten und überprüft ob die gesetzten Lernziele erreicht wurden.

### **3.2.3 Taxonomische Theorien**

Sokal und Sneath (1963, zitiert nach Frey, 1972) verstehen unter einer Taxonomie „die theoretische Auseinandersetzung mit einer Klassifikation, einschließlich ihrer Grundlagen, Prinzipien, Verfahren und Regeln“ (S. 191). Eine Taxonomie ist daher nicht ausschließlich die Ordnung von Elementen, sondern beschäftigt sich mit dem ganzen Prozess einer Einteilung.

Taxonomische Theorien sollen helfen die ausgewählten Lernziele zu kategorisieren und unterliegen somit der Gesamtheorie der Curriculumerstellung. Grundlegend kann man psychologisch und inhaltlich orientierte Taxonomien unterscheiden (Kunert, 1973).

Psychologisch orientierte Taxonomien setzen bei den intellektuellen Fähigkeiten an, die benötigt werden, um sich mit dem Lehrinhalt auseinandersetzen zu können. Diese Fähigkeiten entstehen im Laufe der persönlichen Entwicklung und bauen aufeinander auf (Kunert, 1973).

Inhaltlich orientierte Taxonomien versuchen den Inhalt eines Curriculums nach bestimmten Kriterien zu klassifizieren. Nach Frey (1972) lassen sich Inhalte nach folgenden vier Dimensionen ordnen:

- Lernziel
- Inhalt
- Inhaltsstruktur
- Lernorganisation

Diese vier Elemente sind nicht theoretisch begründet, sondern richten sich nach den praktischen Erfahrungen und Aussagen von Frey (1972).

Taxonomische Theorien beschäftigen sich mit den intellektuellen Voraussetzungen die an den Lernenden gestellt werden und den dazu benötigten inhaltlichen Aufbau eines Curriculums.

Psychologisch- und inhaltlich orientierte Taxonomien sollen exemplarisch an dem Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern veranschaulicht werden. Wird der Lehrgang psychologisch orientiert konzipiert ist es wichtig von den einfachsten zu den komplexesten Lehrgangsinhalten vorzudringen. Das heißt, es wird zu Beginn der Grundbegriff „psychosoziale Krise“ eingehend behandelt und in weiteren Schritten die Entwicklungen, Verläufe und Auswirkungen einer Krise aufgezeigt. Dieser Prozess endet mit dem schwersten Lernziel, der Vermittlung des Erkennens von psychosozialen Krisen und des adäquaten Verhalten in solchen Situationen.

Inhaltlich orientiert würde sich der Lehrgang nicht mit den intellektuellen Voraussetzungen beschäftigen, sondern den Lehrgangsinhalt nach bestimmten Kriterien klassifizieren. So werden die zu erreichenden Lernziele beschrieben, Lehrgangsinhalte herausgearbeitet und eine inhaltliche und didaktische Struktur für die Umsetzung ermittelt.

### **3.3 Phasen der Curriculumentwicklung**

In diesem Kapitel werden die einzelnen Phasen der Curriculumentwicklung vorgestellt und deren praktische Bedeutung auf den Lehrgang zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern umgelegt.

Die Entwicklung eines Curriculums stellt einen umfassenden Prozess dar. Dieser Vorgang soll sich stets an den Bedürfnissen und Möglichkeiten des Auszubildenden und seines Arbeitgebers orientieren. Dem Teilnehmer soll von Anfang an bewusst sein, welche Kompetenzen er durch die Ausbildung erlangen wird. Für diese Erkenntnis müssen den Auszubildenden die Ziele und deren Verwendungssituationen des Lehrgangs gut vermittelt werden (Ebeling, Gronwald & Stuber, 2001).

Der erste Teil der Curriculumentwicklung beschäftigt sich mit der Definition von Lernzielen in denen beschrieben wird, welche Ergebnisse durch den Lehrgang vermittelt

werden. Danach kommt es zu einer ausführlichen Ermittlung der Lernorganisation, die sich aus den Entscheidungen zur Didaktik und Methodik zusammensetzt. Nach erfolgreicher Umsetzung des Curriculums soll eine Lernkontrolle bzw. Evaluation des vermittelten Inhalts stattfinden. Somit wird die Erreichung der gesetzten Lernziele automatisch geprüft (Schelten, 1994).

### **3.3.1 Lernziele**

Ein Lernziel setzt sich immer aus zwei Teilen zusammen: dem angestrebten Verhalten und dem zu vermittelten Inhalt (Schelten, 1994).

Für den Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen sind die inhaltlichen Lernziele des Lehrgangs klar festgelegt. Ziel ist es den Teilnehmern vorab die Relevanz von psychosozialen Krisen aufzuzeigen und welche Folgen für das Unternehmen und die Mitarbeiter entstehen können, wenn Führungskräfte nicht adäquat auf Krisen reagieren. Ein weiteres Ziel liegt in der Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten wie man psychosoziale Krisen bei Mitarbeitern frühzeitig erkennen kann. Abschließendes Ziel ist es, den Führungskräften aufzuzeigen, welche ersten Schritte in einer Krisensituation sie setzen können. Hier sollen aber auch zugleich die Grenzen aufgezeigt werden und Informationen für eine weiterführende Hilfe durch Experten vermittelt werden.

Der zweite Teil eines Lernziels ist der Verhaltensbereich. Nach Nölker und Schoenfeldt (1991) lässt sich dieser in drei Ausrichtungen unterteilen:

- Kognitiv (Wissen: theoretische Fähigkeiten)
- Affektiv (Fühlen: emotionale Einstellungen)
- Psychomotorisch (Handeln: praktische Fertigkeiten)

Nach Schelten (1994) können sich die drei Verhaltensbereiche überlappen, wobei eine Ausrichtung meist überwiegt.



In Bezug auf den Lehrgang des Roten Kreuzes und den beschriebenen Lernzielen kommt es zu einem Vermengen des kognitiven und affektiven Verhaltensbereichs, wobei der affektive Teil deutlich überwiegt, da sich der Lehrgang das Erkennen von psychosozialen Krisen zum Schwerpunkt setzt.

Liegen die Lernziele transparent und eindeutig vor wird die zweite Phase, die Lernorganisation fokussiert.

### **3.3.2 Lernorganisation**

Die Lernorganisation setzt sich aus zwei großen Teilbereichen zusammen: Didaktik und Methodik.

Didaktik setzt sich mit dem Lehren in allen Formen und auf allen Ebenen auseinander und nimmt keinen gesonderten Bezug auf den Lehrinhalt (Schelten, 1994). Bei der Erstellung eines neuen Lehrgangs müssen hier zwei wichtige Aspekte betrachtet werden. Die Inhaltsauswahl stellt den ersten Aspekt dar, der sich in eine lehrgangsweise Bestimmung und in eine exemplarische Auswahl unterscheiden lässt. Für den Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen wird eine lehrgangsweise Inhaltsauswahl getroffen, da die Lehrinhalte so ausgewählt werden, dass sie einen lückenlosen systematischen Aufbau besitzen und als ein Ganzes dargestellt werden können. Die exemplarische Inhaltsauswahl stellt das Gegenteil dar. Das einzelne Beispiel soll repräsentativ für ähnliche Inhalte sein (Schelten, 1994).

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die Inhaltsanordnung. Ist die Inhaltsauswahl einmal getroffen, müssen die Inhalte geordnet werden. Diese Ordnung kann sachlogisch oder lernregelmäßig vorgenommen werden. Für den zu planenden Lehrgang des Roten Kreuzes wäre hier eine Entscheidung für einen sachlogischen Aufbau, beginnend mit einer erklärenden theoretischen Einführung und immer tiefer in die Thematik hinein gehend empfehlenswert. Eine lernregelmäßige Ordnung würde bedeuten, dass sich der Vortragende des Lehrgangs von bestimmten Lernregeln leiten lässt (Schelten, 1994).

Die Methodik eines Lehrgangs stellt den Weg zur Erreichung eines Lernerfolgs dar. In der betrieblichen Weiterbildung gibt es eine immense Methodenvielfalt, die sich aufgrund des

Umfangs dieser Arbeit nicht darstellen lässt. Daher beschränken sich die im Weiteren dargestellten didaktischen Methoden auf die, die für den Lehrgang am relevantesten sein könnten. Folgende Methoden werden weiters beschrieben: Kurzvortrag, Methode der Simulationen,

Zu Beginn des Lehrgangs wird ein theoretischer Input zum Thema gegeben, um die Relevanz und die Bedeutung des Lehrgangsinhalts zu erfassen. Dieser Teil soll einen Kurzvortrag darstellen, indem die Lehrgangsteilnehmer mehr oder weniger intensiv miteinbezogen werden (Kailer, 1985). Bei dieser Methode liegt die Hauptaufgabe beim Lehrgangsleiter, der den Inhalt vermittelt, und die Teilnehmer werden zum Zuhören, Mitdenken und Aufschreiben aufgefordert (Arnold, 1995). Die Veranschaulichung des theoretischen Inhalts kann durch Visualisierungen, Unterlagen und aktives Einbeziehen der Teilnehmer verbessert werden (Kailer, 1985).

Die Methode der Simulationen wird weiterführend im Lehrgang angewendet, um eine entsprechende Umsetzung des theoretischen Wissens in die Praxis bei einem Ernstfall zu erreichen. Simulationen erzeugen eine realitätsnahe Umgebung, in der Verhaltensweisen getestet werden können. Diese Methode ist geeignet, um Betroffenheit und Empathie zu erzeugen und die Teilnehmer in eine bestimmte Situation zu versetzen (Demmerle, Schmidt, Hess & Schneider, 2005).

Nach Demmerle et al. (2005) werden vier Funktionen unterschieden:

- diagnostische Funktion (Verhalten in einer Situation)
- Rückmeldefunktion (Rückmeldung über Verhalten)
- Trainingsfunktion (Verhaltensweisen getestet und optimiert)
- Perspektivenfunktion (Übernehmen einer anderen Rolle)

Die Simulationsmethodik setzt sich aus folgenden Vertreter zusammen: konkrete Fallstudien, kollegiale Fallberatungen und Rollenspiele.

Fallstudien unterteilen sich in verschiedene Bereiche, hier soll die „Incident Method“ (Vorfallmethode) zum Einsatz kommen. Es wird kurz und prägnant ein menschliches oder sachliches Problem geschildert, die Teilnehmer werden aufgefordert alle Informationen zu finden, die für ihre Entscheidungen relevant sind (Kailer, 1985). Ziel ist es nicht eine einzig richtige Entscheidung zu finden, sondern Alternativen abzuwägen und begründen zu können (Demmerle et al., 2005).

Die zweite Methode ist die kollegiale Fallberatung. In der Fachliteratur wird hier von dem Begriff der Intervision gesprochen und steht für einen systematischen Problemlöseansatz (Brinkmann, 2002). Die kollegiale Fallberatung ist eine Beratung unter den Lehrgangsteilnehmern selbst und wird auch von ihnen moderiert. Diese spezielle Situation ist ein Instrument zur Reflexion und Klärung beruflicher Probleme. Voraussetzung für diese Methodik ist der berufliche Hintergrund, der ein Wissens- und Erfahrungspotential darstellt. Wichtig ist auch, dass die Teilnehmer gewillt sind Fälle aus der eigenen Berufspraxis einzubringen und die Gleichrangigkeit der Teilnehmer während der Beratung. Ziel der kollegialen Fallberatung ist es, Lösungen für Probleme zu entwickeln und eine kooperative Problemlösestrategie zu finden (Rimmasch, 2003).

Als letzte Methode wird das Rollenspiel vorgestellt, das sich folgende Lernziele setzt: Inhalte erlebnisorientiert zu erschließen, Informationen und Erfahrungen zu sammeln, sich in neue Rollen einzufühlen und Handlungen zu üben (Knoll, 2007). Die Teilnehmer erhalten detaillierte Anweisungen über die Ausgangssituation und jeder Teilnehmer, der eine Rolle übernimmt, bekommt Informationen zu seiner Rolle. Im Rollenspiel werden nach Kailer (1985) drei Phasen durchlaufen:

1. Informationen über Sinn und Zweck
2. Vorbereitung durch Anweisungen und Spiel
3. Analyse: Rückmeldung durch die Spieler; Herausarbeiten von Erkenntnissen; Feedback für Spieler; Generalisierung der Erkenntnisse.

Nach ausführlicher Behandlung der Lernziele und der Lernorganisation kann das neu erstellte Curriculum in der Praxis eingesetzt werden. Dennoch bleibt die Frage offen, ob die gesetzten Lernziele erreicht werden konnten oder ob es einer Überarbeitung des Curriculums bedarf. Um dies zu kontrollieren ist die dritte Phase der Evaluation unabdingbar.

### **3.3.3 Evaluation eines Curriculums**

Die Überprüfung des Lehrgangerfolgs ist sehr wichtig, um zu sehen, ob die angestrebten Lernziele erreicht wurden, aber auch für die Optimierung der Bildungsaktivität. Eine Evaluierung stellt einen Prozess mit laufender Erhebung, Rückmeldung und Revision dar. Überprüft werden sowohl Teilnehmer und Lernerfolg, als auch Trainer und Organisation des Lehrgangs. Dadurch erfolgt eine gegenseitige Beurteilung von Teilnehmern und Trainer (Kailer, 1985).

Nach Kailer (1985) verfolgt die Evaluierung folgende Ziele:

- Steuerung des Lernens im Lehrgang
- Förderung der Anwendung des Gelernten
- Sammlung von Daten zur Verbesserung des Lehrgangs
- Kontrolle des Lernerfolgs

Es gibt verschiedenste Techniken zur Überprüfung. Die Auswahl sollte schlussendlich auf Inhalte und Teilnehmer des Lehrgangs genauestens abgestimmt werden. Im Weiteren werden einige Methoden kurz vorgestellt.

Durch das Einsetzen von Tests kann das vermittelte Wissen überprüft werden, und es kommt zu einer Reproduktion des Gelernten. Dahingegen sind Fragebögen ein gutes Instrument zur Beurteilung von Seminaren durch die Teilnehmer selbst. Die Technik der Beobachtungen kann unterteilt werden in freie Beobachtungen oder Beobachtungen mit Beobachtungsplänen um gezielter Informationen zu erheben. Rollenspiele werden

verwendet um neue Verhaltensweisen anzuwenden und deren Umsetzung zu beurteilen. Es können auch Plakate über den Lehrgang gestaltet werden, die gemeinsam mit Teilnehmern und Trainer diskutiert werden. Diese Technik bezeichnet man als Informationsmarkt (Kailer, 1985).

Wird durch die Evaluation ersichtlich, dass die Lernziele erreicht wurden, kann der Lehrgang am Markt eingesetzt werden.

Für den in dieser Arbeit dargestellten Lehrgang ist es empfehlenswert, die Methode der Simulationen (Fallstudien, kollegiale Fallberatungen und Rollenspiele) für die Beurteilung des Lernerfolgs der Teilnehmer zu verwenden. Das Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern setzt den Schwerpunkt auf die Anwendung und Umsetzung des Gelernten in einer bestimmten Situation. Die Evaluation des Trainers wird hier am Besten durch den Einsatz eines Fragebogens erzielt. Die Antworten der Teilnehmer bleiben anonym.

## 4. Marktforschung

Durch den Prozess der Curriculumerstellung ist ein neuer Lehrgang inhaltlich sehr gut geplant und kann als Produkt vermarktet werden. Der optimale Ablauf wird in diesem Kapitel verdeutlicht und genau dargestellt. Zu Beginn wird auf den Gesamtbereich der Marktforschung eingegangen.

Die Regelung von Nachfrage und Angebot ist das eindeutige Ziel des Marketings, die Marktforschung kommuniziert dem Anbieter die Bedürfnisse des Verbrauchers (Salcher, 1995).

Koch (2004) beschreibt sieben wesentliche Aufgaben der Marktforschung:

1. Informationsversorgung (Beschaffung von Informationen über den Markt)
2. Unsicherheitsreduktion (Aufklärung von unklaren Sachverhalten)
3. Planungssicherheit (von Entscheidungs- und Planungsprozessen)
4. Frühwarnung (Erkennen von Gefahren und Risiken)
5. Prognose (Erkundung der Chancen)
6. Selektionsfunktion (von relevanten Informationen)
7. Informationsmanagement (Aufbereitung der Informationen)

Demnach kann folgende Definition gegeben werden:

Marktforschung ist die systematische (kurzzeitige oder kontinuierliche) Analyse des Marktes, um die gegebene Marktstruktur (Produktangebot, Konkurrenzsituation, Preissituation, Vertriebswege, etc.) sowie die spezifische Verhaltensweisen des Verbrauchers in diesem Markt (Kauf- und Konsumgewohnheiten) zu verdeutlichen, so daß – auf der Basis dieser Erkenntnisse – die Art des zu planenden Produktes sowie der Umfang der Produktion optimal auf diesen Markt abgestimmt werden können (Salcher 1995, S. 4).

Der Hauptaspekt in der weiterführenden Arbeit wird auf die psychologische Marktforschung gelegt. Diese ist ein Bestandteil der soeben dargestellten allgemeinen Marktforschung. Die psychologische Marktforschung beschäftigt sich im Besonderen mit Informationsaufnahme, Lernen, Einstellungsbildung, Aktivierung und Entscheidung von

Personen. Zur Erhebung dieser Indikatoren werden meist qualitative Methoden verwendet (Von Rosenstiel & Neumann, 2002).

Der Gegenstand der psychologischen Marktforschung ist die Verhaltensklärung. Es soll die Frage erläutert werden, warum ein Verbraucher ein bestimmtes Produkt kauft. Demnach müssen die Motive und Bedürfnisse des Konsumenten dem Anbieter bekannt sein. Hier können Bedürfnislücken entdeckt werden und Anlass für die Entwicklung neuer Produkte sein. Dies sind die so genannten Marktnischen auf die später noch genauer eingegangen wird. Weiters analysiert die psychologische Marktforschung subjektive Meinungen, Vorstellungen und Stereotypen. Das Image eines Produktes nimmt einen starken Einfluss auf das Kaufverhalten des Verbrauchers. Daher spielt die Entwicklung von Imagestrategien im Marketing eine große Rolle. Bestimmte Verbrauchergruppen ähneln sich in ihren Bedürfnissen und lassen sich dadurch in Segmente einteilen. Dies erleichtert die Erreichung von Konsumenten und die Befriedung deren Bedürfnisse. Letztendlich lassen sich auch mit gewissen Einschränkungen Vorhersagen über das Kaufverhalten treffen (Salcher, 1995).

Marktforschung analysiert den bestehenden Markt in seiner Struktur und das Kaufverhalten der Konsumenten. Durch diese Erkenntnisse kann das zu vermarktende Produkt optimal auf die Bedürfnisse der Konsumenten abgestimmt werden. Dieser Prozess wird in den weiteren Kapiteln vorgestellt.

## 4.1 Ablauf einer Marktforschungsstudie

Jede Marktforschungsstudie stellt einen Prozess der Problemlösung dar und folgt einem Phasenablauf (Herrmann, Homburg & Klarmann, 2008). Abbildung 3 zeigt einen idealtypischen Marktforschungsprozess.

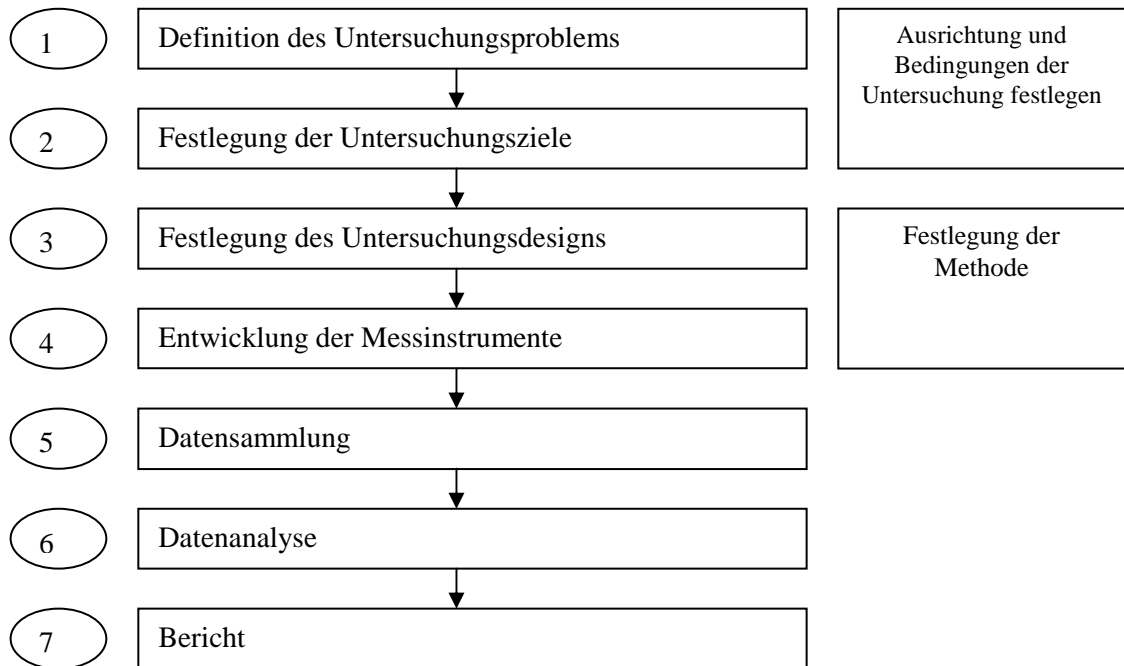


Abb. 3: Typische Phasen einer Marktforschungsuntersuchung (Quelle: In Anlehnung an Kuß 2007, S. 13)

Die ersten vier Phasen werden im Weiteren theoretisch beschrieben und erst im praktischen Teil werden die Phasen fünf bis sieben genauer erläutert.



### **4.1.1 Problemformulierung**

Diese Phase beschäftigt sich mit der genauen Definition des Marktforschungsgegenstandes um Ziele der Studie formulieren zu können (Herrmann et al., 2008). Eine gute Kommunikation zwischen Auftraggeber und Marktforschern ist hier Voraussetzung, damit nicht das Untersuchungsziel verfehlt wird (Kuß, 2007).

Für das Projekt in dieser Arbeit werden folgende Probleme formuliert:

- Wie wird das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu den zwei Konkurrenten Wifi und AUVA wahrgenommen?
- Waren die untersuchten Unternehmen bereits mit psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern konfrontiert?
- Besteht Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement für psychosoziale Krisen bei den Untersuchungsteilnehmern?
- Welche Erwartungen werden an den Trainer, den inhaltlichen- und organisatorischen Aufbau des Lehrgangs gestellt?
- Wie wird die Kompetenz des Roten Kreuzes in Bezug auf den Lehrgang wahrgenommen?

Diese fünf Fragestellungen gilt es in der vorliegenden Marktforschungsstudie zu bearbeiten und zu beantworten.

### **4.1.2 Untersuchungsziele**

In dieser zweiten Phase geht es um die Festlegung der Untersuchungsziele. Hier wird die Aufgabenstellung für den Marktforscher präzisiert und konkretisiert. Diese Phase entscheidet über die Art der Untersuchung. Es lassen sich folgende drei Typen beschreiben. Bei der explorativen Untersuchung ist das Ziel, Ursachen und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen zu finden. Deskriptive Untersuchungen beschreiben die interessierende Grundgesamtheit hinsichtlich relevanter Merkmale. Die letzte Untersuchungsart stellt die kausale Untersuchung dar. Hier werden Ursachen ermittelt, die für die beobachteten Phänomene ausschlaggebend sind (Kuß, 2007).

Ziel ist es für den Auftraggeber das Image des Roten Kreuzes in Bezug auf die Hauptkonkurrenten zu erfassen, den Bedarf an solch einem Lehrgang zu sehen und die wahrgenommene Kompetenz des Roten Kreuzes als Lehrgangsanbieter zu ermitteln. Für diese Zielerreichung wird eine deskriptive Untersuchung durchgeführt, womit die Untersuchungsziele beschrieben werden.

### **4.1.3 Untersuchungsdesign**

Das Untersuchungsdesign stellt die Methode der Erhebung von den interessierenden Merkmalen dar.

Die Basis einer Marktforschung stellen die Daten dar. Bei der Erhebung kann unterschieden werden zwischen Primärdaten und Sekundärdaten. Primärdaten werden im Rahmen einer Marktforschungsstudie neu erhoben. Werden bereits bestehende Informationen verwendet spricht man von Sekundärdaten (Homburg & Krohmer, 2008).

Im Weiteren werden die Methoden zur Gewinnung von Primärdaten beschrieben, da diese für die vorliegende Arbeit relevant sind.

Die Methode der Befragung lässt sich in qualitative und quantitative Vorgehensweisen unterscheiden. Die Qualitative Methode der Befragung arbeitet zum Beispiel mit offenen Fragen, Satzergänzungsaufgaben und der Vorgabe von Bildern (Bortz & Döring, 2005). Es lassen sich hier zwei Interviewarten unterscheiden: das Tiefeninterview und das Gruppeninterview. Das Tiefeninterview ist ein relativ freies persönliches Gespräch und zielt darauf ab, genaue Einsichten in den Untersuchungsgegenstand zu bekommen. Die Befragung verläuft meist halbstrukturiert, das heißt anhand eines Interviewleitfadens. Weiters können nach Homburg und Krohmer (2008) folgende Fragetechniken bei einem Tiefeninterview eingesetzt werden:

- Laddering: Durch gezieltes Nachfragen werden Zusammenhänge und Bedeutungen von Antworten aufgedeckt.

- Projektive Techniken: Dem Befragten werden mehrdeutige Stimuli (z. B. Bilder, Satzanfänge, Geschichten) vorgegeben. Durch eine Interpretation des Befragten sollen unbewusste Einstellungen und Meinungen zum Vorschein kommen.
- „Critical Incident“-Technik: Die befragten Personen werden aufgefordert von relevanten Erlebnissen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung zu erzählen.

Bei einem Gruppeninterview liegt das Ziel darin, einen umfassenden Eindruck von Meinungen und Ideen zu gewinnen indem mehrere Personen an einer Diskussion teilnehmen. Qualitative Methoden kommen typischerweise zum Einsatz bei: Gewinnung von neuen Produktideen, Test von neuen Produkten, Ergründung von Kundenbedürfnissen, Erkennen von Markttrends und Imageanalysen (Homburg & Krohmer, 2008).

Bei der Befragung als quantitative Methode ist der Ablauf zum größten Teil vereinheitlicht. Die Fragen und deren möglichen Beantwortungsmöglichkeiten werden stärker standardisiert und können dadurch miteinander verglichen werden. Zu dieser Methodik zählen standardisierte mündliche, standardisierte schriftliche, standardisierte telefonische und Online-Befragungen (Homburg & Krohmer, 2008).

Bei der zweiten Methode, der Beobachtung, werden Sachverhalte, Verhaltensweisen und Eigenschaften zielgerichtet durch Personen oder Geräte beobachtet (Koch, 2004). Die Methode kann in strukturierte und unstrukturierte Beobachtungen unterteilt werden. Strukturierte Beobachtungen verlaufen nach exakt festgelegten Kriterien, und daher ist eine Quantifizierung der Daten möglich. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine offene oder verdeckte Testsituation zu inszenieren. Bei der verdeckten Variante ist der Testperson nicht bekannt, dass sie sich in einer Beobachtungssituation befindet. Dahingegen weiß die beobachtete Person in einer offenen Situation von dem Beobachter (Salcher, 1995).

Die Wahl der Methodik kann nur aufgrund des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes getroffen werden.

#### **4.1.4 Das Tiefeninterview als Erhebungsmethode bei Marktforschungsstudien**

Da in dieser Arbeit der Methode der qualitativen Befragung besondere Relevanz zukommt, soll in diesem Unterkapitel aus Platzgründen auf das Tiefeninterview eingegangen werden.

Salcher (1995) definiert ein Tiefeninterview als:

ein langes und intensives Gespräch zwischen Interviewer und Befragtem über vorgegebene Themen, das der Interviewer in weitgehend eigener Regie so zu steuern versucht, daß er möglichst alle relevanten Einstellungen und Meinungen der befragten Person zu diesen Themen erfährt, auch wenn es sich um Aspekte handelt, die der befragten Person zu diesem Zeitpunkt selbst nicht klar bewußt waren. (S. 34)

Dieses Datenerhebungsinstrument stellt die zentrale Methode der qualitativen Marktforschung dar. Durch das Interview findet ein systematischer kommunikativer Kontakt zwischen Anbieter und Verbraucher über eine eigens engagierte Institution statt. Ziel ist es die Bedürfnisse der befragten Personen zu ermitteln (Boenigk, Krieger, Belliger & Hug, 2006).

Es lassen sich drei Techniken des Tiefeninterviews unterscheiden, die Eingang in die Marktforschung fanden. Die nicht-direkte Technik (non-directive technique) wird eingesetzt um ein umgrenztes Themengebiet zu erfassen und stellt ein völlig offenes Gespräch dar. Der Interviewer nimmt eine passive Haltung ein und greift nur ein um das Gespräch auf die vorgegebenen Themen zu lenken und das Gespräch aufrecht zu erhalten. Bei dieser Form werden möglichst wenig konkrete Fragen gestellt, so dass der Interviewpartner den aktiven Part des Gesprächs übernehmen kann. Die halb-direkte Technik (semi-directive technique) stellt die zweite Form eines Tiefeninterviews dar. Hier hält sich der Interviewer an einen im Vorhinein erarbeiteten Themenleitfaden und versucht dessen einzelne Themenpunkte im Gesprächsverlauf abzuhandeln. Es soll eine natürliche Atmosphäre geschaffen werden, in der sich der Befragte auch entfalten kann. Jedoch muss bei dieser Technik der Interviewer öfter in das Gespräch eingreifen, da er den Bezug zu den vorgegebenen Themen herstellen muss und um Abschweifungen zu verhindern. Die halb-direkte Methode wird auch für die vorliegende Marktforschungsstudie eingesetzt, da sie den Vorteil eines offenen Gesprächs mit sich bringt, aber mit einer Mindest-Strukturierung.

Dadurch werden die einzelnen Interviews vergleichbar, und eine Gewichtung der Befragungsergebnisse ist möglich. Die direktive Technik (directive technique) spielt heute kaum noch eine Rolle und geht von Ansätzen aus, deren Gültigkeit noch nie nachgewiesen wurde. Durch ein strenges, autoritäres und einschüchternes Verhalten des Interviewers und durch besonders schnell hintereinander gestellte Fragen, sollen bei dem Befragten wahre Antworten provoziert werden. Diese Methodik kann in der Praxis nicht angewendet werden, da sie eher einem polizeilichen Verhör ähnelt (Salcher, 1995).

Im Weiteren soll der Ablauf eines Interviews und seine Vorbereitung geschildert werden. Im Vorfeld wird ein Interviewleitfaden erarbeitet, der den groben Ablauf des Interviews vorgibt. Die festgelegten Fragen werden offen und alltagssprachlich formuliert, damit auf die Bedürfnisse der Befragten eingegangen werden kann und die Informationsmenge verdichtet wird. Durch den Interviewleitfaden wird eine Reihenfolge der Fragen vorgegeben, jedoch soll der Gesprächsfluss aufrecht erhalten bleiben und daher muss der Interviewer flexibel auf eine Veränderung der Reihenfolge reagieren können, sodass die befragte Person selbst das Bedeutungsgewicht der Fragen setzen kann. Der Interviewer versucht lediglich zu passenden Zeitpunkten die vorher festgelegten Untersuchungsinhalte in den Gesprächsverlauf einzubringen. Um dies erfüllen zu können müssen Interviewer und Befragte bestimmte Anforderungen erfüllen. Der Befragte muss sich mit der Thematik des Interviews intensiv auseinandersetzen und entsprechend viel Zeit aufbringen. Weiters wird eine gewisse kommunikative Kompetenz und Artikulationsfähigkeit von dem Interviewpartner erwartet. Der Interviewer nimmt die Rolle eines interessierten Zuhörers ein und versucht das Gespräch in die richtige Richtung zu lenken. Daher stellen psychologisches Geschick als auch Informiertheit über den Untersuchungsgegenstand die Anforderungen an den Interviewer dar. Um sicher zu gehen, dass das ganze Gespräch erfasst wurde und die Auswertung zu gewährleisten, werden meist Audio-Aufzeichnungen verwendet. Dies muss jedoch im Vorhinein mit dem Interviewpartner abgeklärt werden (Kepper, 2008).

## 4.2 Imageanalyse

Um das Image des zu interessierenden Untersuchungsgegenstandes (Produkt, Marke, Dienstleistung etc.) im Marktforschungsprozess erheben zu können muss eine Imageanalyse durchgeführt werden.

Vorab soll eine Erläuterung des Image-Begriffs und die Bedeutung des Einstellungsbegriffs in diesem Kontext gegeben werden.

Image kommt aus dem Lateinischen (= imago) und bedeutet, Vorstellung bzw. Vorstellungsbild von einem Objekt oder einer Person (Salcher, 1995). Das soll heißen, dass jede Person, sobald sie in Berührung mit einem Gegenstand oder Menschen kommt sich eine Meinung darüber bildet.

In der vorhandenen psychologischen Literatur lassen sich viele Definitionen für den Image-Begriff finden. Salcher (1995) gibt eine Definition von Image: „Das Vorstellungsbild eines Gegenstandes oder einer Person in Form einer Komplexqualität von Gefühlen, Einstellungen, Haltungen und Erwartungen, die zusammen das Verhalten des Individuums bezüglich dieses Gegenstandes prägen“ (S. 132).

Hat sich das Image über einen Gegenstand oder eine Person gebildet, bekommt die Einstellung dazu eine erhebliche Bedeutung (Kirchler, 2003). Einstellung umfasst nach der Drei-Komponenten-Theorie: Affekt, Kognition und Verhalten (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Der kognitive Aspekt besteht aus der Meinung über einen Gegenstand die eine Person hat und verbal geäußert wird. Gefühle die man in Bezug auf ein Objekt verbalisiert, wie zum Beispiel Sympathie, stellt die affektive Komponente dar. Das Verhalten äußert sich in der Kaufabsicht des Konsumenten (Kirchler, 2003).

Den Unterschied zwischen Image und Einstellung sieht Salcher (1995) darin, dass Einstellung gegenüber einem Image:

- klarer und bewusster ist.
- wesentlich konstanter ist.
- nicht so sehr vom einzelnen Individuum abhängig ist.
- rationaler und weniger gefühlsdominant ist.

Image und Einstellung werden oft in der Literatur synonym verwendet, doch in diesen vier Punkten lassen sich wichtige Unterschiede erkennen.

In der Marktforschung werden vier verschiedene Arten des Image-Begriffs differenziert. Das Produkt-Image bezieht sich auf eine ganze Produktgruppe und nicht auf Einzelmarken. Will man eine einzelne Marke genauer beleuchten wird das Marken-Image erhoben. Das Firmen-Image umfasst die Vorstellungen die sich der Konsument über den Anbieter macht. Hat ein Unternehmen mehrere Tochterfirmen die sich auch namentlich unterscheiden, wird das Corporate-Image erfasst (Salcher, 1995).

Die Aufgabe einer Imageanalyse ist es, die Meinung des Befragten über einen gewissen Gegenstand zu ermitteln. Diese Meinung formt sich aus subjektiven Einstellungen, Meinungen und Erfahrungen, emotionale Sympathien und Antipathien sowie durch Persönlichkeitseigenschaften. Der Anbieter sieht durch die Ergebnisse einer Imageanalyse wie das Produkt von den Verbrauchern wahrgenommen wird und wie sehr das Image vom Produktbild des Anbieters abweicht. Diese Abweichungen stellen einen wichtigen Beitrag für zukünftige Werbe- und Marketingstrategien dar (Salcher, 1995).

Nach Salcher (1995) ergeben sich durch die Imageanalyse eines Produktes oder einer Marke folgende Informationen:

- Welche Dimensionen in der Beurteilung eines Produkts eine wichtige Rolle spielen.
- Wo die Hauptteile liegen die das Image einer Marke ausmachen.
- Stärken und Schwächen eines Imageprofils werden aufgezeigt um eine mögliche Imagekorrektur zu veranlassen.
- Wie sich das Image der eigenen Marke von den Konkurrenten abhebt, und in welchen Bereichen eine weitere Distanzierung nötig ist.
- Ob das vorliegende Markenimage den derzeitigen Bedarf der Konsumenten abdeckt und dem aktuellen Trend folgt.
- Ob das Markenimage schon soweit überholt ist, dass neue Image- und Produktstrategien entwickelt werden müssen.

Diese Informationen über ein Image eines Produkts, können mit Hilfe von indirekten Befragungsmethoden erhoben werden. Es lassen sich drei verschiedene Gruppen von indirekten Befragungsmethoden unterscheiden: assoziative Verfahren, projektive Verfahren und kreative Verfahren (Kirchmair, 2007).

Im nächsten Unterkapitel wird genauer auf die Methode des Assoziationsgeflechts eingegangen.



### **4.2.1 Das Assoziationsgeflecht**

Um das Image eines Produkts, einer Marke oder einer Dienstleistung analysieren zu können kann auf die Methode des Assoziationsgeflechts von De Rosa (1993; 1995, zitiert nach Kirchler, 2003) zurückgegriffen werden. Diese Technik ist eine Weiterentwicklung der Methode der freien Assoziationen. Die Assoziationsmethode wird eingesetzt, um spontane Assoziationen zu einem Stimulus der dem Befragten vorgegeben wird zu erfassen. Der Untersuchungsteilnehmer wird aufgefordert zum genannten Stimulus eine Liste zu erstellen mit all ihm spontan in den Sinn kommenden Wörtern und Begriffen. Ziel dieser Methode ist es, einer Messung spontaner Erlebnisse zu einem genannten Stimulus bzw. einem Produkt zu erhalten (Pivetti, 2005). Im Weiteren soll die Methode des Assoziationsgeflechts genauer vorgestellt werden.

Kirchler (2003) gibt eine Erläuterung zum Nutzen und Ziel eines Assoziationsgeflechts:

„Das Assoziationsgeflecht dient der Erfassung von latenten, evaluativen Aspekten von sozialen Repräsentationen über verschiedene Sachverhalte, kann aber auch zur Einstellungsmessung verwendet werden. Das Assoziationsgeflecht zielt darauf ab, die allerersten Gefühle und Gedanken, die zu einem Sachverhalt in den Sinn kommen zu erfassen“ (S. 187).

Im Unterschied zu der Methode der freien Assoziationen werden die Untersuchungsteilnehmer hier aufgefordert die Reihenfolge der spontanen Assoziationen und deren Wertigkeit anzugeben. Abschließend sollen die Befragten die geäußerten Assoziationen durch Verbindungslinien kategorisieren. Das Resultat eines Assoziationsgeflechts ist ein Flechtwerk von Assoziationen das in Abbildung 4 beispielhaft dargestellt wird (Kirchler & De Rosa 1996; Kirchler, 2003).

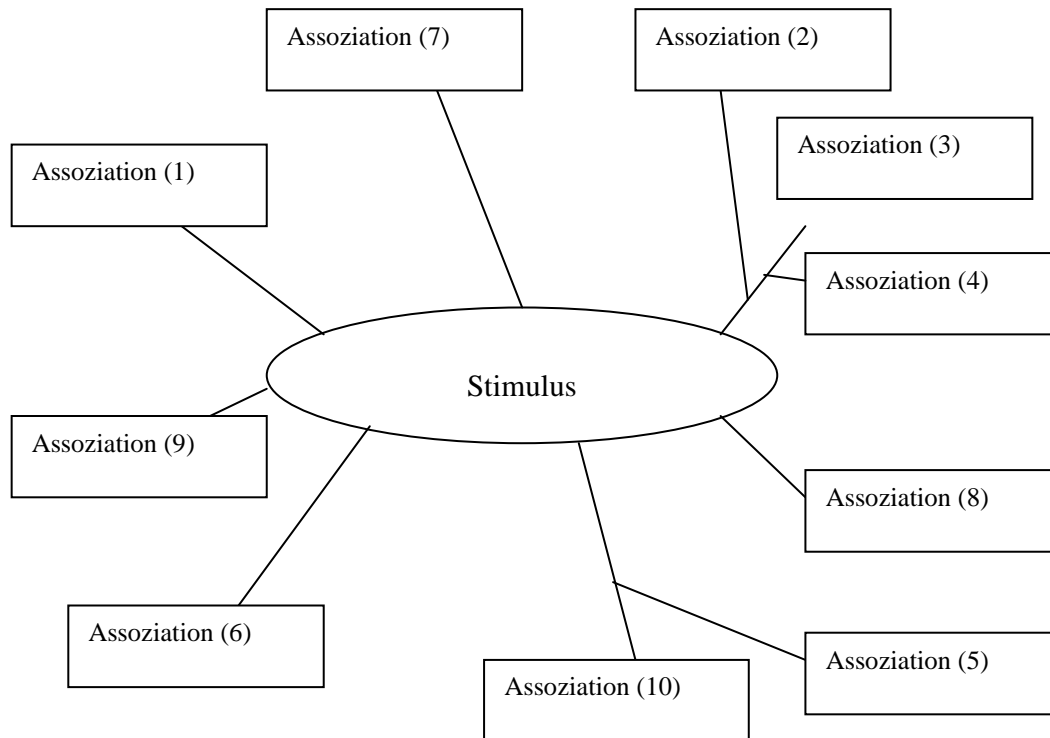


Abb. 4: Assoziationsgeflecht (Quelle: In Anlehnung an Kirchler, 2003, S. 188; Kirchler & De Rosa, 1996, S. 72)

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass dem Untersuchungsteilnehmer ein Stimulus vorgegeben wird, und der Befragte schreibt seine spontanen Assoziationen zu diesem Stimulus auf. Die Reihenfolge der spontanen Erlebnisse wird durch eine Nummerierung wiedergegeben. Durch die angegebene Reihenfolge der Assoziationen können Abfolgen von Gedanken und Gefühlen beschrieben werden. Erscheinen dem Untersuchungsteilnehmer bestimmte Assoziationen als zusammengehörig, kann er diese durch Verbindungslinien kategorisieren. Anhand der Kategorisierung kann mittels inhaltsanalytischer Methoden, die zum Stimulus genannten Assoziationsinhalte analysiert werden. Im Weiteren kann auch eine Bewertung des Assoziationsinhaltes vorgenommen werden. Positiv bewertete Inhalte werden mit dem Symbol „+“ versehen, negativ wahrgenommene Assoziationsinhalte mit „-“ und neutral bewertete mit „0“ gekennzeichnet (Kirchler & De Rosa 1996; Kirchler, 2003).

Durch diese Bewertung kann nach De Rosa (1995, zitiert nach Kirchler, 2003) ein Polaritätsindex und ein Neutralitätsindex errechnet werden. Die Differenz zwischen den positiv und den negativ bewerteten Assoziationen bezogen auf die Gesamtanzahl, stellt den Polaritätsindex dar. Dies kann als Einstellungsmaß zum vorgegebenen Stimulus betrachtet werden. Der Neutralitätsindex ergibt sich aus der Differenz zwischen neutral bewerteten Assoziationen und den restlichen Bewertungen. Durch diesen Index wird die Neutralität einer Person bezogen auf den Stimulus dargestellt (De Rosa, 1995, zitiert nach Kirchler, 2003).

Nach der Sammlung der Assoziationen über die Untersuchung hinweg, wird das Assoziationsgeflecht mittels der Kern-Peripherie-Analyse ausgewertet. Die Assoziationen werden nach ihren Häufigkeiten und Rangplätzen geordnet und ihre relativen Häufigkeiten und mittleren Rangplätze errechnet. Diese Auswertungstechnik differenziert zwischen vier Feldern, die in einem Koordinatensystem dargestellt werden (Vergès & Bastounis, 2001). Siehe Abbildung 5.

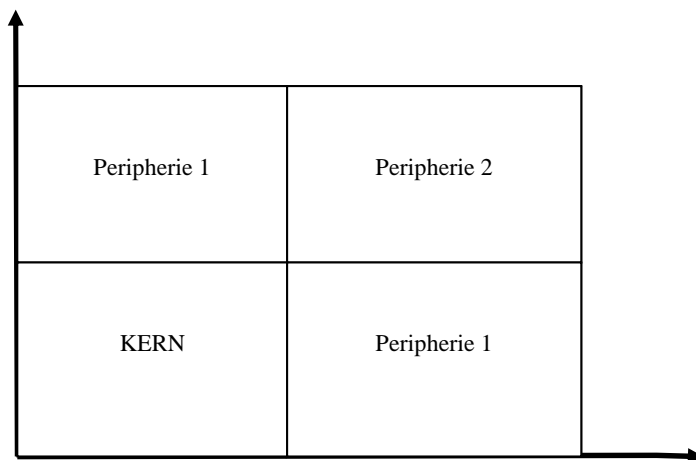


Abb. 5: Kern und Peripherie

Das Feld in der Graphik links unten stellt den Kern dar, dieser enthält Assoziationen die früh und häufig von den Interviewpartner genannt werden. Links oben bildet sich die Peripherie 1. Diese enthält Assoziationen die früh und selten erinnert werden. Das Feld rechts unten wird ebenfalls als Peripherie 1 bezeichnet und enthält Begriffe die spät und häufig mit dem Ausgangsbegriff assoziiert werden.

Als viertes Feld rechts oben lässt sich die Peripherie 2 beschreiben, die sich aus den Assoziationen die spät und selten genannt werden bildet (Vergès & Bastounis, 2001).

Durch die Ergebnisse des Assoziationsgeflechts lassen sich Aussagen über das wahrgenommene Image eines Stimulus treffen. Assoziationen, die im Kern aufscheinen, besitzen die Eigenschaft über lange Zeit stabil zu bleiben. Hier lassen sich nur sehr schwer Einstellungen in der Zielgruppe ändern. In der Peripherie 1 mit den Assoziationen, die früh und selten genannt werden, ist es am leichtesten Einstellungen bezüglich des Stimulus zu ändern. Solche Änderungen können zum Beispiel durch adäquates Marketing mittels Werbekampagnen bewirkt werden. Dies hat zur Folge, dass die Peripherie 1 am interessantesten ist, und bei der Interpretation das Hauptaugenmerk darauf gelegt wird. Die Peripherie 2 beinhaltet jene Begriffe die spät und selten genannt werden, und daher keinen unmittelbaren Zusammenhang mit dem Ausgangsbegriff darstellen.

Das Assoziationsgeflecht ist eine sehr gute Technik um unreflektierte, spontane Erlebnisse zu erfassen, und ist daher häufig die Methode der Wahl um Einstellungen zu erheben (Kirchler, 2003).

### **4.3 Situationsanalyse**

Nach der Ermittlung des Images einer Organisation ist es wichtig, sich über die internen und externen Rahmenbedingungen eines Unternehmens im Klaren zu sein, um die vorhandenen Ressourcen zu verändern oder zu intensivieren. Diese Untersuchung der Unternehmensdaten und der Umfelddaten wird durch eine Situationsanalyse erhoben. In der Situationsanalyse werden Unternehmen, Markt und Umfeld unterschieden und getrennt voneinander untersucht (Hörschgen, Kirsch, Käßer-Pawelka & Grenz, 1993).

Zu Beginn der Situationsanalyse steht das eigene bzw. das zu untersuchende Unternehmen im Mittelpunkt. Die internen Gegebenheiten werden mittels einer Potenzialanalyse erhoben. Diese Ressourcen können quantitativer und qualitativer Art sein und werden kritisch überprüft (Hörschgen et al., 1993).

Nach Hörschgen et al. (1993, S. 28) stehen dabei zwei Fragen im Mittelpunkt des Interesses:

1. Welche besonderen Fähigkeiten besitzt das Unternehmen?
2. In welchen Bereichen besitzt das Unternehmen keine Kompetenz?

Diese Fragen dienen dazu das Fähigkeitspotential des zu untersuchenden Unternehmens aufzuzeigen, und dabei die fehlenden Fähigkeiten nicht aus dem Auge zu lassen.

Bei der Erhebung der Ressourcen können zwei Bereiche von Gegebenheiten unterschieden werden. Einerseits inkludiert die qualitative Basis der Ressourcen die Unternehmenskultur (Persönlichkeit einer Organisation) und Unternehmensphilosophie (Ziel- und Wertesystem einer Organisation), andererseits enthalten die quantitativen Informationen unternehmensinterne, sekundärstatistische Daten (Hörschgen et al., 1993).

Nach eingehender Auseinandersetzung mit den internen Ressourcen eines Unternehmens, wird im zweiten Schritt der gesamte Markt genauer betrachtet. In der Marktanalyse stehen die allgemeinen Marktdaten und Kunden im Mittelpunkt der Analyse. Durch den ständig herrschenden Wettbewerb in der Wirtschaft kommt in dieser Analyse den tatsächlichen und potentiellen Konkurrenten eine besondere Rolle zu. Da die Wettbewerber eine besondere Bedeutung in einer Situationsanalyse haben, wird eine eigene Konkurrentenanalyse durchgeführt, auf die in dieser Arbeit genauer eingegangen werden soll (Hörschgen et al., 1993).

Vorab soll inhaltlich abgeklärt werden, was unter Konkurrenz in dieser Arbeit zu verstehen ist. Konkurrenz wird hier Anbieterseitig verstanden. Das heißt, dass potentielle Kunden auch durch andere Unternehmen, die im gleichen Feld tätig sind, befriedigt werden können (Scheuch, 2007).

Damit eine Konkurrentenanalyse durchgeführt werden kann, müssen alle realen und potentiellen Konkurrenzunternehmen ausfindig gemacht werden. Das heißt, es müssen strategische Gruppen am Markt identifiziert werden. Es kann zwischen einer räumlichen (Regionen) Marktabgrenzung und einer sachlichen (Leistungen) Marktabgrenzung unterschieden werden. Die Auswahl der Abgrenzungsmerkmale werden von den wettbewerbsrelevanten Optionen am Markt bestimmt (Rese & Karger, 2008).

Ist das gesamte Ausmaß der bestehenden Konkurrenz am Markt erhoben, muss sich die Konkurrenzanalyse mit den gleichen Daten wie in der Potenzialanalyse beschäftigen. Nur so können die Informationen untereinander verglichen werden und aussagekräftig sein. Dieser Voraussetzung einer Konkurrentenanalyse ist in der Praxis meist nicht gerecht zu werden, da man nur schwer oder gar keinen Zugang zu den Daten aus den Konkurrenzunternehmen findet (Hörschgen et al., 1993). Daher empfiehlt Porter (1990) sich auf die wesentlichsten Elemente der Konkurrenten zu konzentrieren: Ziele für die Zukunft, gegenwärtige Strategie, Annahmen und Fähigkeiten. Durch diese Elemente wird deutlich worauf die Konkurrentenanalyse Antworten geben soll: das aktuelle Verhalten und den Verhaltensspielraum der Wettbewerber (Rese & Karger, 2008).

Nach Abschluss der Analyse können die gewonnenen Informationen verdichtet werden. Dies führt zu einer Gesamtbewertung der strategischen Positionen der Konkurrenten. Dadurch lassen sich mögliche zukünftige Verhaltensweisen prognostizieren, und das untersuchende Unternehmen kann darauf reagieren (Bea & Haas, 2005).

Als letzter und dritter Teil einer Situationsanalyse wird das Umfeld bzw. die Umwelt eines Unternehmens analysiert. In der Umweltanalyse werden alle generellen Umfeldbedingungen aufgenommen. Diese haben keinen direkten Bezug zum untersuchten Unternehmen und dessen Markt. Da es eine Vielzahl von Einflussfaktoren aus der Umwelt gibt, kann keine Totalerhebung bewerkstelligt werden (Hörschgen et al., 1993).

„Vielmehr hat es sich als zweckmäßig erwiesen, die Umfeldanalyse auf eine überschaubare Zahl wichtiger Schlüsselgrößen zu beschränken, denen für die spezifische Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, entscheidende Bedeutung zukommt.“ (Hörschgen et al., 1993, S. 38)

Nach Bea und Haas (2005) löst eine Umweltanalyse folgende Aufgaben:

- Wahrnehmung der Umweltproblematik,
- Herausfinden der relevanten Umweltsegmente,
- Aufzeigen von Chancen und Risiken aus der Umwelt.

Nach Abschluss der Potenzialanalyse, Marktanalyse, Konkurrentenanalyse und der Umweltanalyse bedarf es einer systematischen Verdichtung der Informationen. Dies lässt sich am Besten durch den Einsatz von integrativen Analysen bewerkstelligen. Für die Ergebnisse der Potenzial- und Konkurrentenanalyse wird eine Stärken-Schwächen-Analyse der internen Faktoren erstellt. Es werden Vor- und Nachteile des zu untersuchenden Unternehmens im Hinblick auf seine Konkurrenten beschrieben. Für ein Unternehmen ist es von besonderer Relevanz sein Leistungsprofil zu kennen, um Stärken zu nutzen und auszubauen, sowie Schwächen im Auge zu behalten und an diesen zu arbeiten (Hörschgen et al., 1993).

Durch die Chancen-Risiken-Analyse werden die Ergebnisse der Markt- und Umweltanalyse verdichtet. Dem Unternehmen wird dadurch die Möglichkeit gegeben, die potentiellen Entwicklungen aus dem Markt bzw. dem Umfeld zu erkennen (Hörschgen et al., 1993).

Für einen optimalen Überblick der gesammelten Informationen gilt es die internen Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken zu einer SWOT-Analyse (Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) zusammenzufassen (Danner, 2002). Ziel der SWOT-Analyse ist es, den Umfang und die Komplexität der gesammelten Daten zu reduzieren, um entscheidungsrelevante Informationen effektiv zu nutzen. Dies stellt dann die Informationsgrundlage für das Unternehmen dar, geeignete situationsspezifische Strategien ableiten zu können (Simon & Von der Gathen, 2002).

Aus der SWOT-Analyse lassen sich nach Homburg (2000) drei Strategietypen ableiten:

1. Matchingstrategie (Verbindung von Stärken und Chancen)
2. Umwandlungsstrategie (Umwandlung von Schwächen und Risiken zu Stärken und Chancen)
3. Neutralisationsstrategie (Eliminierung von Schwächen und Risiken)

In der Matchingstrategie geht es um die Fragen, welche Stärken zu welchen Chancen passen und wie diese Stärken genutzt werden können, damit sich die Chancen am Markt erhöhen? Die Umwandlungsstrategie hat das Ziel die vorhandenen Schwächen und Risiken, die erkannt wurden, in Stärken und Chancen für das Unternehmen zu transferieren. Kann diese Zielsetzung nicht erreicht werden, kommt es zum Einsatz der Neutralisationsstrategie und die Schwächen und Risiken werden für das betroffene Unternehmen minimiert.

Die SWOT-Analyse kann mithilfe einer Matrix (Abb. 6) veranschaulicht werden. Dabei ergeben sich ein positives (Stärken und Chancen) und ein negatives Feld (Schwächen und Risiken). Aus diesen Feldern lassen sich die vorher beschriebenen drei Strategiearten ableiten (Simon & Von der Gathen, 2002).

	Opportunities 1. 2. 3.	Threats 1. 2. 3.
Strengths 1. 2. 3.	Matchingstrategie	Umwandlungsstrategie
Weaknesses 1. 2. 3.	Umwandlungsstrategie	Neutralisationsstrategie

Abb. 6: SWOT-Analyse-Matrix (Quelle: In Anlehnung an Simon & Von der Gathen, 2002, S. 220)



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die SWOT-Analyse ein sehr gutes Instrument ist, die große Menge an gesammelten Informationen über ein Unternehmen und dessen Umfeld auf wenige entscheidende Faktoren zu verdichten und daraus gezielte Strategien für die weitere Entwicklung abzuleiten (Hörschgen et al., 1993).

## **4.4 Produktpositionierung**

Bisher wurde detailliert auf die Inhalte, Planung und Erstellung des Lehrgangs für Führungskräfte zum Krisenmanagement bei psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern eingegangen. Es wurde der Ablauf einer Marktforschungsstudie, die in diesem Zusammenhang notwendig ist, beschrieben, und im Zuge dessen auch die Methodik zur Erfassung des Images des Anbieters erklärt. Im letzten Schritt wurde auf die Situationsanalyse eingegangen, um die internen und externen Rahmenbedingungen des Anbieters zu analysieren. Zum jetzigen Zeitpunkt liegt eine Vielzahl von wichtigen Informationen vor, die die Voraussetzungen zur Vermarktung eines neuen Lehrgangs darstellen und den derzeitigen Ist-Zustand des Anbieters wiedergeben. Doch für eine erfolgreiche Einführung eines Lehrgangs in den bestehenden Markt ist es wichtig auf die Idealvorstellungen oder Soll-Werte der Konsumenten einzugehen (Kirchler, 2003). Dies wird unter dem Begriff der Produktpositionierung zusammengefasst und ist Inhalt des letzten theoretischen Kapitels dieser Arbeit.

Kirchler (2003) versteht unter diesem Begriff:

„Produktpositionierung bedeutet die Platzierung eines Produktes in einem Eigenschaftsraum, gemeinsam mit anderen Produkten, wie beispielsweise Konkurrenzprodukten oder einem Idealprodukt. Der Erfolg eines Produktes hängt von seiner Position in einem Einstellungsfeld und den Positionen der konkurrierenden Produkte oder Marken ab.“ (S. 190)

Eine erfolgreiche Positionierung soll dem Anbieter einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seiner Konkurrenten aufbauen. Das heißt, das Produkt des Anbieters wird den Konkurrenzprodukten vorgezogen (Trommsdorff, 2008). Es geht darum dem Produkt eine

solche Position zu verschaffen, dass es den Idealvorstellungen der Konsumenten nahe kommt. Dies kann durch gezielte Kommunikationstechniken des Marketings erreicht werden (Kroeber-Riel & Esch, 2004). Es geht um die Reduktion der Distanz zwischen Soll- und Istvorstellung der Konsumenten gegenüber dem Produkt (Kirchler, 2003).

Nach Trommsdorff (2008, S. 890) lassen sich fünf Positionierungsarten unterscheiden:

- Erstpositionierung,
- Produktdifferenzierung,
- Markentransfer,
- Umpositionierung oder
- Positionsverstärkung.

Bei Einführung einer Produktneuheit wird die Erstpositionierung festgelegt und hat höchsten Stellenwert, da Änderungen im Nachhinein sehr aufwendig sind und negative Folgen haben können. Bei Produktdifferenzierung und Markentransfer soll das bestehende Image einer Marke auf andere Produkte übertragen werden, damit das Markenkapital besser genutzt wird und dient gleichzeitig der Geschäftserweiterung (Trommsdorff & Becker, 2005; Trommsdorff, 2008). Unter Umpositionierung wird verstanden, dass die bestehende Position durch Produktgestaltung und Werbung verändert wird. Dies kommt zum Einsatz, wenn Verkaufszahlen sinken oder Ergebnisse aus der Marktforschung darauf hinweisen (Trommsdorff & Becker, 2005; Trommsdorff, 2008). Um das eigene Image der Marke gegenüber Konkurrenten zu erhalten wird auf eine Positionsverstärkung zurückgegriffen. Dies kann zum Beispiel durch erhöhten Werbedruck von außen geschehen (Trommsdorff, 2008).

Die Idealvorstellung über ein Produkt kann sehr stark zwischen Konsumentengruppen variieren. Daher ist es ratsam, die Zielkunden in Segmente einzuteilen und deren Einstellung zu untersuchen (Kirchler, 2003). Die Marktsegmentierung soll im nächsten Abschnitt genauer erläutert werden.

#### **4.4.1 Marktsegmentierung**

Um ein neues Produkt in den Markt einzuführen, ist es wichtig die Einstellungen und Bedürfnisse der potentiellen Kunden genau zu kennen. Da dies am gesamten Markt eine sehr unrealistische Aufgabe darstellen würde, ist es ratsam, den Markt in Segmente für das zu vermarktende Produkt einzuteilen. Dieses Vorgehen wird in der facheinschlägigen Literatur als „Marktsegmentierung“ bezeichnet. Ein Marktsegment ist eine kleinere, aber in sich homogene Gruppe von Konsumenten mit einheitlichen Bedürfnisstrukturen (Salcher, 1995). Ziel ist die Zerlegung des Marktes in mehrere Teilmärkte die auf das Marketing des Unternehmens gleichförmig reagieren (Simon & Von der Gathen, 2002). Somit werden durch das Marketinginstrumentarium die Bedürfnisse einer Gruppe befriedigt. Ein Markt kann kundenorientiert oder produktorientiert aufgeteilt werden. Bei einer Aufteilung nach den Verbrauchern stehen die homogenen Bedürfnisse im Mittelpunkt, die bestmöglich befriedigt werden sollen, so dass keine Konkurrenz durch andere Produkte besteht. Eine Segmentierung nach dem Produkt bedeutet, dass nach Produktarten unterschieden wird, die nur für einen bestimmten Teilmarkt geeignet sind (Scheuch, 2007; Salcher, 1995).

Das Vorgehen einer Marktsegmentierung lässt sich nach Baier und Bruschi (2008) in mehrere Schritte unterteilen:

1. Zuerst müssen bestimmte Kriterien festgelegt werden, nach denen der Markt unterteilt werden soll.
2. Danach erfolgt die Sammlung der Daten zur Segmentierung der Teilmärkte nach den ausgewählten Kriterien.
3. Dadurch kann eine Aufteilung des Gesamtmarktes in die homogenen Marktsegmente gemacht werden.
4. Abschließend kommt es zur Entwicklung und Umsetzung der Marketingstrategien in den Teilmärkten.

Als Kriterien zur Segmentierung werden oft demographische, geographische, ökonomische und psychologische Merkmale verwendet (Kirchler, 2003).

Eine Marktsegmentierung wird immer aufgrund einer Zielsetzung durchgeführt, aus dieser sich Strategien ableiten lassen sollen. Diese Anforderungen werden nach Simon und Von

der Gathen (2002) an folgenden sechs Kriterien gemessen: Die Identifizierbarkeit der einzelnen unterschiedlichen Marktsegmente sollte nachweisbar sein. Die fokussierten Teilmärkte sollen ein Umsatz- und Gewinnpotenzial aufweisen, damit sich deren Bearbeitung für das Unternehmen rentiert. Die Erreichbarkeit der Segmente muss durch geeignete Kommunikationsinstrumente gewährleistet werden. Marktsegmente müssen über einen bestimmten Zeitraum eine gewisse Stabilität besitzen, damit die Marktbearbeitungsstrategie auch umsetzbar ist. Nach dem Einsatz von Marketingstrategien sollte der Teilmarkt relativ homogene Reaktionsmuster zeigen. Dies bestätigt auch eine klare Aufteilung des Marktes. Das letzte Kriterium stellt die Ansprechbarkeit dar. Hier sollte das Segment dem Marketing auch Hinweise liefern, mit welchen Instrumenten es ansprechbar ist. Für die Ansprechbarkeit ist es notwendig, die homogenen Bedürfnisse des Teilmarktes zu kennen (Simon & Von der Gathen, 2002).

Aus diesen Anforderungen wird klar, dass der wichtigste Schritt die Festlegung der Kriterien nach denen ein Markt aufgeteilt werden soll, in einer guten Marktsegmentierung ist. Nur durch eine gute Segmentierung kristallisieren sich homogene Bedürfnisse heraus, und das Unternehmen kann auf deren Befriedigung eingehen.

Manchmal stößt man in der Segmentierungsarbeit auf Teilmärkte, die noch nicht besetzt sind und nach einem Produkt verlangen. Diese Marktsegmente bilden die so genannten Marktnischen auf, die im Weiteren eingegangen werden soll.

#### **4.4.2 Marktnischen**

Eine Marktnische ist ein Teilmarkt in dem Nachfrage nach einem bestimmten Produkt besteht, die durch andere Produkte nicht gesättigt werden kann (Kirchler, 2003). Nach Spiegel (1961) können manifeste und latente Marktnischen unterschieden werden. Gibt es kein Produkt am Markt für den Konsumenten, das seine Bedürfnisse befriedigen kann, liegt eine manifeste Nische vor. Solch eine Marktnische kann auch als Marktlücke bezeichnet werden. Die Entdeckung einer Marktlücke bringt den Vorteil mit sich, dass das Unternehmen, das die Nische besetzt, eine Monopolstellung innehat. Jedoch muss eine manifeste Marktnische ein gewisses Potential haben, da es sonst für das Unternehmen nicht profitabel wäre. Eine latente Marktnische liegt vor, wenn die bestehenden Produkte die

Kunden nicht vollständig befriedigen können. Diese Konsumenten sind unzufrieden und würden ein Produkt, das ihren Wünschen entspricht kaufen, wenn es dieses am Markt gäbe (Spiegel, 1961).

Damit eine Marktnische entstehen kann, muss der Gesamtmarkt durch festgelegte Kriterien in unterschiedliche Segmente unterteilt werden (Porter, 1996). Wie schon erwähnt, vereint ein Marktsegment potentielle Nachfrager mit homogenen Bedürfnissen (Salcher, 1995). Diese gefundenen Segmente können sich zu potentiellen Nischen entwickeln, wenn sich ein Unternehmen auf einen bestimmten Teilmarkt spezialisiert. Bei der Spezialisierung kann es sich um eine Kundengruppe, ein Produkt oder eine bestimmte Region handeln (Danner, 2002). Der Nischenanbieter kennzeichnet sich durch mehrere Merkmale aus. Den Kunden wird ein Produkt angeboten, das genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten wird und noch nicht am Markt verfügbar ist. Das Unternehmen ist in der gefundenen Nische erfolgreich, da es sich spezialisiert hat und auf die Kundenwünsche eingeht. Durch die Spezialisierung und Fokussierung werden Nischenanbieter oft zu Qualitätsführer oder Trendsetter. Ein weiterer Aspekt ist, dass sich die Gesamtkosten eines Unternehmens reduzieren, da sie ressourcenorientierter in einem Teilmarkt arbeiten (Weinstein, 1994).

Nach Porter (1990) lassen sich drei Arten von Nischen beschreiben:

- Produktnischen: Ein Unternehmen bietet nur ein bestimmtes Produkt des Gesamtmarktes an.
- Abnehmernischen: Hier wird differenziert zwischen Abnehmern aus Industrie und Handel und Konsumgütern die von Kunden gekauft werden.
- Geographische Nischen: Ein Unternehmen bietet sein Produkt in einer Region an und kann so speziell auf die Wünsche der Abnehmer eingehen.

Durch diese Spezifikation auf eine Nische erhält der Anbieter Vorteile gegenüber seinen Konkurrenten, die sich auf den Gesamtmarkt konzentrieren (Porter, 1990).

Das strategische Vorgehen zur Schaffung einer Marktnische wird als Nischenstrategie bezeichnet. Danner (2002) versteht unter Nischenstrategie, die Schaffung einer Marktnische durch die Bearbeitung eines fokussierten Segmentes.

Dieser Abschnitt soll verdeutlichen wie wichtig eine Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe, Produkt oder Region für ein Unternehmen ist. Durch das Schaffen einer lukrativen Marktnische wird es einem Unternehmen ermöglicht am Markt zu bestehen (Danner, 2002).

### **4.4.3 Markentransfer**

Im Zuge einer Produktpositionierung kann es auch zu einem Markentransfer kommen. Ein Markentransfer soll das bestehende positive Image einer Marke auf andere Produktkategorien übertragen. Damit wird das Markenkapital besser genutzt und dient gleichzeitig der Geschäftserweiterung (Trommsdorff & Becker, 2005; Trommsdorff, 2008). In der Literatur wird auch synonym von Imagetransfer, Brand Extension und Line Extension gesprochen (Mayerhofer, 1995).

Bei einer Markenerweiterung versprechen sich die Unternehmen eine Reihe von Zusatznutzen. Es wird davon ausgegangen, dass beim Erkennen eines geläufigen, gut eingeführten Markennamens auf Seiten der Konsumenten Vertrauen und Wissen über die Marke hervorgerufen wird. Durch den bekannten Markennamen sollen Markteintrittsbarrieren reduziert werden. Es soll der positive Bedeutungsinhalt einer Marke auf ein anderes Produkt transferiert werden (Hätty, 1989).

Nach Mayerhofer (1995) können vier Einflussfaktoren auf den Erfolg der Markenerweiterung unterschieden werden:

1. Marke,
2. Produktgruppe,
3. Unternehmen und
4. Konsumenten.

Für den Einflussfaktor „Marke“ werden Assoziationen erhoben, die Konsumenten mit dem Markennamen in Verbindung bringen. Dies stellt das Markenkonzept dar. Weiters wird auch die Stärke einer Marke beleuchtet, da es wenig Sinn macht eine schwache Marke auszudehnen.

In dem Faktor „Produktgruppe“, wird das Hauptaugenmerk auf den „logischen Fit“ zwischen Originalprodukt und Erweiterungsprodukt gelegt. Hier geht es um die wahrgenommene Übereinstimmung der Produkte aus der Sicht der Konsumenten.

Der Einfluss des „Unternehmens“ wird in der bereits bestehenden Breite der Produktgruppen gesehen und der Anzahl der bisherigen durchgeführten Markenerweiterungen.

Beeinflussung einer Markenerweiterung durch die „Konsumenten“, erfolgt über das Wissen und der Bindung, die der Kunde zu einem Produkt hat (Mayerhofer, 1995).

Abschließend lässt sich sagen, dass eine Markenerweiterung nur dann Sinn macht, wenn eine Starke Marke vorliegt und die Marke mit positiven Assoziationen in den Köpfen der Konsumenten verankert ist. Weiters muss eine gewisse Affinität der neu zu besetzenden Produktgruppe zur Stammmarke bestehen, um einen erfolgreichen Transfer zu sichern.

Zusammenfassend soll ein Überblick über den theoretischen Teil der Arbeit gegeben werden. Als theoretische Einführung wird der zentrale Begriff „psychosoziale Krisen“ in seiner Bedeutung umschrieben. Die Beschreibung und Erklärung des Entstehens von psychosozialen Krisen wird mit Hilfe des interaktionistischen Ansatzes erläutert. Nach einer Beschreibung des Entstehens von psychosozialen Krisen werden mögliche Verläufe von Krisen aufgezeigt. Im Kapitel „Aufgaben von Führungskräften in Krisen“ wird klar ersichtlich, dass das Krisenmanagement für psychosoziale Krisen bei Mitarbeitern in das Aufgabenfeld einer Führungskraft fällt. In solchen Situationen brauchen und erwarten Mitarbeiter eine klare Orientierung und eine vorgegebene Richtung von den zuständigen Führungskräften. Somit liegt die Hauptverantwortung für die Bewältigung der Situation bei der Führungskraft (Prager & Hlous, 2006). Den Bedarf und die Notwendigkeit der Beachtung von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern, lässt sich an einem Beispiel aus den USA aufzeigen. Die so genannten Employee Assistance Programs (EAPs), basieren auf einem umfassenden Verständnis im Umgang mit psychosozialen Krisen am Arbeitsplatz.

Das Kapitel „Curriculumentwicklung“ ist für diese Arbeit von besonderer Relevanz, da sie inhaltlich von der Konzeption eines Lehrgangs für Führungskräfte zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern handelt. Nach Frey (1972) lassen sich drei Theorien die für die Entwicklung eines Curriculums von Bedeutung sind unterscheiden: strukturorientierte Theorien, prozessorientierten Theorien und taxonomische Theorien. Ausgehend von dieser theoretischen Grundlage werden die Phasen einer Curriculumentwicklung für eine praktische Umsetzung beschrieben.

Nach einer ausführlichen Planung des neu zu entwickelnden Lehrgangs beschäftigt sich das letzte theoretische Kapitel mit der optimalen Vermarktung des Lehrgangs. Dies kann mittels einer ausführlich durchgeführten Marktforschungsstudie erreicht werden. Um das Image des zu interessierenden Untersuchungsgegenstandes (Produkt, Marke, Dienstleistung etc.) im Marktforschungsprozess erheben zu können muss eine Imageanalyse durchgeführt werden. Zur Erhebung des Images wird im speziellen auf die Methode des Assoziationsgeflechts eingegangen. Nach der Ermittlung des Images einer Organisation ist es wichtig, sich über die internen und externen Rahmenbedingungen eines Unternehmens im Klaren zu sein, um die vorhandenen Ressourcen zu verändern oder zu intensivieren. Diese Untersuchung der Unternehmensdaten und der Umfelddaten wird durch eine Situationsanalyse erhoben (Hörschgen et al., 1993). Als letzter wichtiger Punkt wird auf die Produktpositionierung eingegangen. Dem Produkt soll eine solche Position geschaffen werden die den Idealvorstellungen der Konsumenten nahe kommt (Kroeber-Riel & Esch, 2004).

Nach einer ausführlichen Einführung in das Thema psychosoziale Krisen, Curriculumentwicklung und dem Ablauf einer Marktforschungsstudie, sollen diese theoretischen Inhalte für die vorliegende Akzeptanzanalyse im empirischen Teil der Arbeit umgesetzt werden.





## **II. EMPIRISCHER TEIL**

Zielsetzung des empirischen Teils ist es, durch eine Akzeptanzanalyse Informationen darüber zu erlangen, welches Interesse bzw. welcher Bedarf im Bundesland Niederösterreich an einem Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern für Führungskräfte besteht und welche inhaltlichen und organisatorischen Aspekte der Lehrgang mit sich bringen soll.

Weiters soll das bestehende Image des Roten Kreuzes durch eine Imageanalyse erfasst werden. Der derzeitige Konkurrenzmarkt wird zusätzlich analysiert um die Marktposition des Roten Kreuzes im Hinblick auf die Fragestellung beleuchten zu können.

Abschließend sollen Folgerungen aus den Ergebnissen zum inhaltlichen und organisatorischen Aufbau des Lehrgangs dargestellt werden.

### **5. Fragestellung der Untersuchung**

Innerhalb dieser Untersuchung gilt es eine Akzeptanzanalyse für den Lehrgang „Krisenmanagement für Führungskräfte zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern“ für den Auftraggeber durchzuführen. Dabei sollen zwei Hauptfragestellungen beantwortet werden:

1. Wie wird das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu den zwei Konkurrenten Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) und Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) wahrgenommen?
2. Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Erkennen von psychosozialen Krisen im Raum Niederösterreich für Führungskräfte interessant bzw. relevant?

Im Rahmen dieser Fragestellungen sollen noch weitere vier Untersuchungsprobleme bearbeitet werden:

- Waren die befragten Unternehmen bereits mit psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern konfrontiert?
- Besteht Bedarf an einem Lehrgang für Führungskräfte zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen bei den Untersuchungsteilnehmern?
- Welche Erwartungen werden an den Trainer, den inhaltlichen- und organisatorischen Aufbau des Lehrgangs gestellt?
- Wie wird die Kompetenz des Roten Kreuzes in Bezug auf den Lehrgang wahrgenommen?

Die Imageanalyse wird durchgeführt, um aktuelle Einstellungen gegenüber dem Roten Kreuz und seinen Hauptkonkurrenten zu ermitteln. Dies hat zum Ziel, dass dem Roten Kreuz seine derzeitige Stellung als Lehrganganbieter aufgezeigt wird, und davon geeignete Marketingstrategien abgeleitet werden können. Dadurch kann das Rote Kreuz sein Image in die angestrebte Richtung einer Bildungseinrichtung lenken und besser in Konkurrenz treten. Die Erfassung des Images der Konkurrenten Wifi und AUVA hat die Zielsetzung, deren Position als Lehrganganbieter am Markt zu beschreiben, da sie aus derzeitiger Sicht eine Stellung als Bildungsanbieter einnehmen.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird eine Bedarfsanalyse durchgeführt, um einen genaueren Einblick in die Bedürfnisse der Unternehmen zu bekommen. Hier wird einerseits auf die Thematik „psychosoziale Krisen in Unternehmen“ eingegangen und andererseits werden inhaltliche und organisatorische Wünsche der Interviewpartner im Detail erfragt. Abschließend wird die wahrgenommene Kompetenz des Auftraggebers als Anbieter eines Lehrgangs zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern erfasst. Die Bedarfsanalyse setzt sich zum Ziel, den bestehenden Bedarf am Markt zu ermitteln und detaillierte Informationen über den Lehrgang zu erfragen, um die Wünsche der Zielunternehmen optimal abzudecken. Weiters ist es für das Rote Kreuz wichtig zu erfahren, wie die Befragten die Kompetenz in Bezug auf den geplanten Lehrgang einschätzen und mit der Organisation in Verbindung bringen.

Aus den gewonnenen Daten werden abschließend Handlungsempfehlungen für den Auftraggeber abgeleitet.

## **6. Methode**

### **6.1 Material**

Für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellungen werden qualitative Interviews anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt.

Der Interviewleitfaden besteht aus vier Teilen (siehe Anhang A):

- Demographische Daten
- Imageanalyse
- Bedarfsanalyse
- Organisatorische Aspekte des Lehrgangs

Da das Rote Kreuz sein Bildungsangebot erweitern möchte, wurden im Rahmen dieser Interviews zwei weitere Akzeptanzanalysen zu folgenden Lehrgängen durchgeführt:

1. Sicherheit am Arbeitsplatz.
2. Krisenmanagement für Führungskräfte bei wirtschaftlichen Krisen.

Im Interview werden die drei Lehrgänge getrennt voneinander besprochen. Um eventuelle Beeinflussungen oder Abhängigkeiten der drei Lehrgänge untereinander zu vermeiden, werden sie anhand eines balancierten Designs vorgegeben. Das heißt, bei jedem geführten Interview kommt es zu einer Rotation der Reihenfolge der drei Lehrgänge. Dadurch wird jedes Thema zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Interviews besprochen.

Die genannten Lehrgänge werden in dieser Arbeit nicht weiter behandelt. Der Inhalt dieser Arbeit bezieht sich ausschließlich auf den Lehrgang „Krisenmanagement für Führungskräfte bei psychosozialen Krisen von Mitarbeitern.“

Zu Beginn der Interviews werden folgende demographische Daten der befragten Personen erhoben: Geschlecht, Alter, Position und Aufgabenfeld im Unternehmen, Mitarbeiterverantwortung, Beschäftigungsdauer der interviewten Person im Unternehmen, Mitarbeiteranzahl und Unternehmensstruktur. Diese Angaben erleichtern einerseits den Einstieg in das Gespräch, und andererseits sind sie unabdingbar für die Auswertung. Durch diese persönlichen Daten der Interviewpersonen können die Ergebnisse bzw. Aussagen geordnet und verglichen werden.

Der erste Teil der Interviews stellt die Imageanalyse dar. Diese wird in Anlehnung an die im theoretischen Teil beschriebene Methode des Assoziationsgeflechts durchgeführt. Zur Erfassung des Images des Roten Kreuzes und seiner zwei Konkurrenten Wifi und AUVA werden den Interviewpartnern folgende Fragen gestellt:

1. „Uns ist es wichtig, etwas über das Image des Roten Kreuz zu erfahren. Wenn Sie an das Rote Kreuz denken, welche spontanen Bilder, Begriffe bzw. Assoziationen fallen Ihnen ein?“
2. „Wenn Sie an ein anderes Unternehmen, nämlich an das Wifi, denken, welche spontanen Bilder, Begriffe bzw. Assoziationen fallen Ihnen dazu ein?“
3. „Wenn Sie an die AUVA denken, welche spontanen Bilder, Begriffe bzw. Assoziationen fallen Ihnen dazu ein?“

Durch diese drei Fragen werden alle spontan erinnerten Assoziationen gesammelt, die den Interviewpartnern bezüglich der Begriffe Rotes Kreuz, Wifi und AUVA in den Sinn kommen. Durch die Nennung der Assoziationen ist die Reihenfolge festgelegt, die für die Auswertung Bedeutung hat. Jedoch werden im Unterschied zu der Methode des Assoziationsgeflechts keine Bewertungen und Kategorisierungen von den interviewten Personen vorgenommen. Die drei Fragen werden ebenfalls anhand eines balancierten Designs vorgegeben, so dass jeder Fragestellung im Interview dieselbe Bedeutung zukommt.

Der Bedarf eines Unternehmens an diesem Lehrgang soll mittels offenen Fragen erstellt nach der „Critical Incident Technique“ (CIT) erfasst werden. Die „Critical Incident Technique“ geht auf Flanagan (1954) zurück und ist eine kritische Ereignismethode. Es werden kritische Ereignisse bzw. Krisensituationen erfragt und detailliert beschrieben. Bei dieser Technik geht es um das Entdecken von Handlungen einer Person in bestimmten Situationen. Durch diese Verhaltensweisen lassen sich Aussagen über die Kompetenz einer Person und Vorhersagen über zukünftiges Handeln treffen. Daher muss sich der Befragte völlig bewusst über die beschriebene Situation sein und Reaktionen, die in der Situation gesetzt wurden, erinnern. Inhaltlich können die Fragen auf konkrete Verhaltensweisen oder Eigenschaften der Person abzielen, die benötigt werden, um diese kritische Situation zu bewältigen (Reuschenbach, 2000).

In den Interviews werden die befragten Personen aufgefordert sich an eine kritische Situation in ihrem Unternehmen zu erinnern, in der es sich um eine psychosoziale Krise bei Mitarbeitern gehandelt hat, und sollen diese genau erzählen. Diese Beschreibung der kritischen Situation soll Informationen über Ort, Zeit, Auslöser, Verhalten und Reaktionen aller Beteiligten, Bewältigung der Situation und gewünschte Hilfe in der Situation beinhalten. Abschließend wird die Interviewperson konkret nach dem Bedarf an einem Lehrgang zum Umgang mit solchen psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern gefragt.

Im weiteren Verlauf des Interviews werden offene Fragen in Bezug auf den organisatorischen Ablauf des Lehrgangs formuliert. Es wird genauer auf die Vorstellungen über den Trainer, der diesen Lehrgang abhalten soll, eingegangen und auf inhaltliche und organisatorische Rahmenbedingungen bzw. Zusatzleistungen Bezug genommen.

Am Ende des Gesprächs wird die wahrgenommene Kompetenz des Roten Kreuzes als Anbieter dieses Lehrgangs erfragt. Der Interviewpartner soll auf vorhandene und fehlende Kompetenzen des Roten Kreuzes eingehen.

Der vollständige Interviewleitfaden mit allen ausformulierten Fragen ist im Anhang A dieser Arbeit zu finden.

## 6.2 Untersuchungseinheiten

Die Untersuchung beschränkt sich auf den Raum Niederösterreich, und es wurden insgesamt 30 Unternehmen interviewt. Mit Hilfe der Datenbank „Aurelia“, die Informationen über Österreichische Unternehmen beinhaltet, wurden 60 Unternehmen zur Kontaktaufnahme ausgewählt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgt durch folgende Kriterien:

- Standort der Unternehmen im Raum Niederösterreich
- Mindestens 50 beschäftigte Mitarbeiter
- Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen

Von diesen 60 Unternehmen wurden schließlich 30 interviewt. Die restlichen 30 Unternehmen konnten nicht in die Untersuchung aufgenommen werden, da zum Teil die kontaktierten Unternehmen für ein Interview nicht bereit waren und zum anderen die Stichprobe nach einiger Zeit mit 30 Unternehmen vollzählig war.

Die befragten Unternehmen stammen aus folgenden Branchen: sechs Unternehmen aus der Lebensmittelbranche (z.B. Brauerei, Bäckerei), zwei Banken, ein Transportunternehmen (z.B. Öltransport, Benzintransport), zwei Bauunternehmen, 15 Produktionsbetriebe (z.B. Herstellung von Möbeln, Karosserie und Anhängern, Batterien und Akkumulatoren, Schlössern und Beschläge, Keramik), vier Handelsunternehmen.

Die interviewten Unternehmen haben eine Mitarbeiteranzahl von mindestens 50 bis maximal 84.000 Mitarbeitern, mit einem Median von 350 Mitarbeitern.

Befragt wurden insgesamt 27 männliche und acht weibliche Personen mit folgenden Positionen: neun Personalleiter, neun Geschäftsführer, acht Sicherheitsfachkräfte, zwei Regionalmanager, zwei Marketingleiter, ein Prokurist, ein Energetiker, ein Sachbearbeiter, ein Teamassistent, sowie ein Betriebsrat.

Das Alter der Interviewpartner beträgt mindestens 30 und maximal 59 Jahre (Median: 41.5 Jahre). Ihre Mitarbeiterverantwortung geht von mindestens 2 bis maximal 5000 Mitarbeitern, mit einem Median von 40 Mitarbeitern. Die Beschäftigungsdauer im Unternehmen ist breit gestreut (zwischen 3 Monaten und 38 Jahren, Median: 15 Jahre).

Bei manchen Interviews nahmen mehrere Personen am Gespräch teil, daher beträgt die Zahl der befragten Personen 35.

### **6.3 Durchführung**

Nach Auswahl der 60 Zielunternehmen wurden alle Unternehmen telefonisch kontaktiert. 30 dieser Unternehmen waren bereit, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Im Zeitraum von 21. August 2008 bis 22. Oktober 2008 wurden die Interviews in ganz Niederösterreich durchgeführt. Die durchschnittliche Dauer eines Interviews betrug 90 Minuten. Das Gespräch wurde anhand des vorher beschriebenen Interviewleitfadens geführt und in Absprache mit den befragten Personen anhand eines Rekorders aufgezeichnet. Die 30 Interviews wurden für die Auswertung transkribiert, damit keine Informationen verloren gehen und der Gesprächsfluss im Interview gewahrt werden konnte. Nach Sammlung der Daten werden die Inhalte der Transkripte anhand einer quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Imageanalyse wird mit Hilfe der Kern-Peripherie-Analyse und einem multivariaten Verfahren der Korrespondenzanalyse ausgewertet.

Abschließend können aus den Ergebnissen entsprechende Folgerungen für das Rote Kreuz abgeleitet werden.





## 7. Ergebnisse

### 7.1 Imageanalyse

Die Imageanalyse wird angewendet um die Frage, wie das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu den zwei Konkurrenten Wifi und AUVA wahrgenommen werde, zu beantworten.

Das Image des Roten Kreuzes, Wifi und AUVA wird angelehnt an die Methode des Assoziationsgeflechts von De Rosa (1993, 1995; zitiert nach Kirchler, 2003) erhoben.

Im Interview werden folgende drei Fragen gestellt:

- „Uns ist es wichtig, etwas über das Image des Roten Kreuz zu erfahren. Wenn Sie an das Rote Kreuz denken, welche spontanen Bilder, Begriffe bzw. Assoziationen fallen Ihnen ein?“
- „Wenn Sie an ein anderes Unternehmen, nämlich an das Wifi denken, welche spontanen Bilder, Begriffe bzw. Assoziationen fallen Ihnen dazu ein?“
- „Wenn Sie an die AUVA denken, welche spontanen Bilder, Begriffe bzw. Assoziationen fallen Ihnen dazu ein?“

Nach Sammlung aller Assoziationen über die 30 Interviews hinweg wird das Assoziationsgeflecht mittels der Kern-Peripherie-Analyse (Vergès & Bastounis, 2001) ausgewertet. Die Assoziationen werden nach ihren Häufigkeiten und Rangplätzen geordnet, und ihre relativen Häufigkeiten und mittleren Rangplätze errechnet. Diese Auswertungstechnik differenziert zwischen vier Feldern, die in einem Koordinatensystem dargestellt werden (Vergès & Bastounis, 2001). Dieses Auswertungsverfahren wird jeweils für die drei Anbieter separat durchgeführt.

Für die gemeinsame Darstellung von Ähnlichkeiten der Anbieter und der dazu genannten Assoziationen wird auf die multivariate Auswertungstechnik der Korrespondenzanalyse zurückgegriffen.

In den weiteren Abschnitten wird auf die einzelnen Ergebnisse eingegangen.

### 7.1.1 Kern-Peripherie-Analyse Rotes Kreuz

Das Assoziationsgeflecht über die 30 Interviewpartner hinweg, ergibt 92 genannte Assoziationen für den Ausgangsbegriff „Rotes Kreuz“. Die Auswertung der Assoziationen mittels Kern-Peripherie-Analyse ist in Abbildung 7 zu sehen.

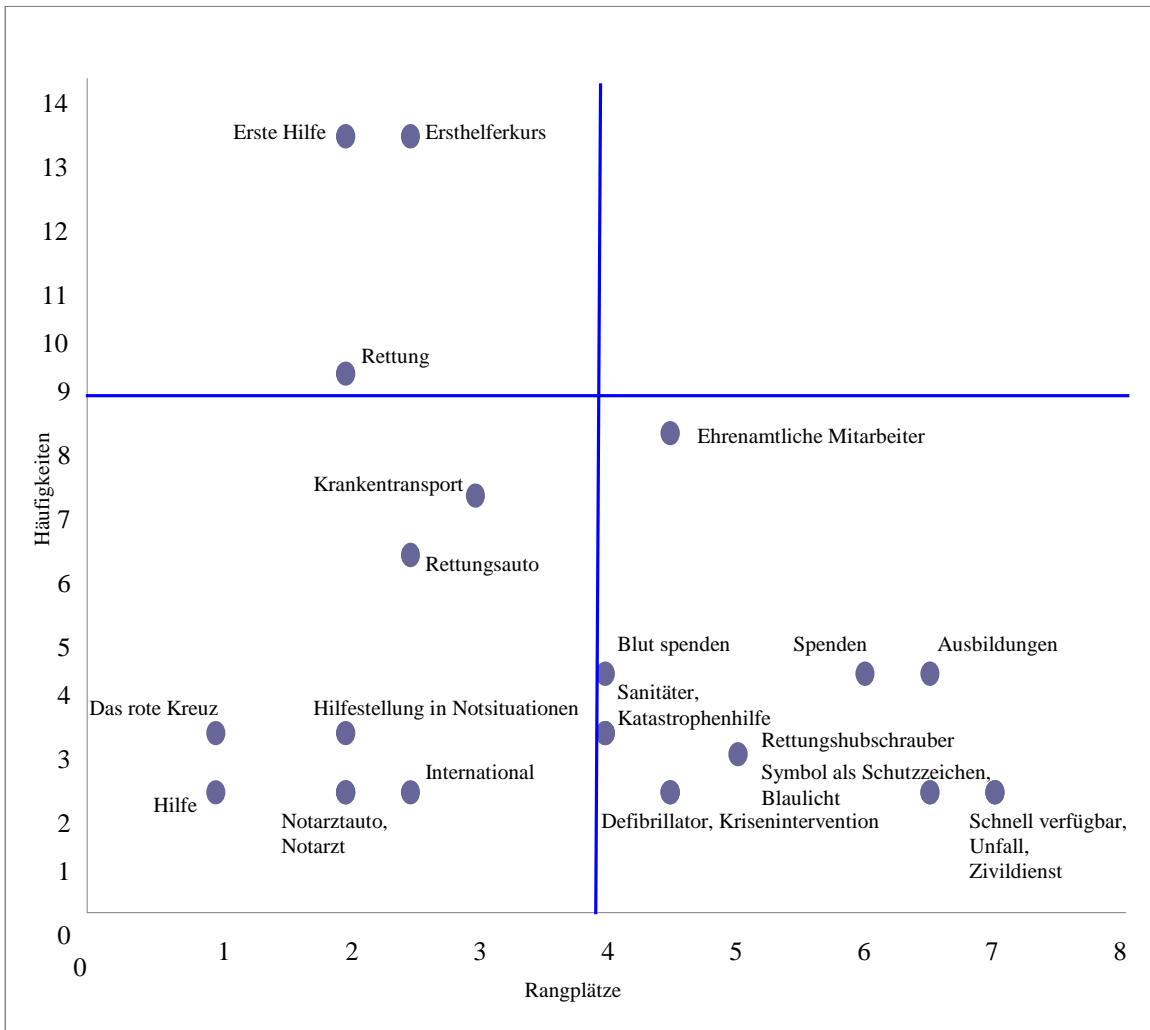


Abb. 7: Kern-Peripherie-Analyse Rotes Kreuz

Die 92 erhobenen Assoziationen werden nach ihren Häufigkeiten (Y-Achse) und Rangplätzen (X-Achse) geordnet, und ihre relativen Häufigkeiten ( $p=9$ ) und mittleren Rangplätze ( $r=4$ ) errechnet. Diese teilen das Koordinatensystem in vier Felder und die Punkte stellen die einzelnen Assoziationen dar.

Das erste Feld in der Graphik links oben stellt den Kern dar. Dieser enthält Assoziationen, die früh und häufig von den Interviewpartnern genannt werden. Hier befinden sich folgende drei Assoziationen mit den dazugehörigen Rangplätzen und Häufigkeiten in Klammer: „Ersthelferkurs“ (2.5, 13), „Erste Hilfe“ (2, 13) und „Rettung“ (2, 9). Sehr deutlich wird ersichtlich, dass das Rote Kreuz stark mit diesen drei Begriffen in Verbindung gebracht wird. Da der Kern die Eigenschaft besitzt über lange Zeit stabil zu bleiben, lassen sich hier nur sehr schwer Einstellungen in der Zielgruppe ändern.

Links unten bildet sich die Peripherie 1 ab. Diese enthält Assoziationen die früh und selten erinnert werden. In der Peripherie 1 befinden sich die Begriffe: „Krankentransport“ (3, 7), „Rettungsauto“ (2.5, 6), „Hilfestellung in Notsituationen“ (2, 3), „das rote Kreuz“ (1, 3), „Hilfe“ (1, 2), „Notarztauto“ (2, 2), „Notarzt“ (2, 2) und „international“ (2.5, 2). Diese Assoziationen werden früh und selten genannt, und es ist hier am leichtesten Einstellungen in Bezug auf das Image des Roten Kreuzes zu verändern. Dies hat zur Folge, dass die Peripherie 1 inhaltlich am interessantesten für das Rote Kreuz wird, und bei der Interpretation das Hauptaugenmerk darauf gelegt wird.

Das Feld rechts oben wird ebenfalls als Peripherie 1 bezeichnet und enthält Begriffe, die spät und häufig mit dem Ausgangsbegriff assoziiert werden. Hier kommt es zu keiner Zuordnung von Assoziationen in der Auswertung.

Als viertes Feld rechts unten lässt sich die Peripherie 2 beschreiben, die sich aus den Assoziationen, die spät und selten genannt werden, zusammensetzt, und daher keinen engen Zusammenhang mit dem Ausgangsbegriff „Rotes Kreuz“ darstellen. Folgende Begriffe werden hier mit den angegebenen Rangplätzen und Häufigkeiten in Klammer genannt: „Ehrenamtliche Mitarbeiter“ (4.5, 8), „Blut spenden“ (4, 4), „Spenden“ (6, 4), „Ausbildung“ (6.5, 4), „Sanitäter“ (4, 3), „Katastrophenhilfe“ (4, 3), „Krisenintervention“ (4.5, 2), „Defibrillator“ (4.5, 2), „Symbol als Schutzzeichen“ (6.5, 2), „Blaulicht“ (6.5, 2),

„Unfall“ (7, 2), „schnell verfügbar“ (7, 2) und „Rettungshubschrauber“ (5, 3). Der Begriff „Ausbildung“ mit einer Häufigkeit von vier und einem Rangplatz von 6.5 ist von größtem Interesse, da das Rote Kreuz diesbezüglich sein Image ändern möchte.

Für die Verständlichkeit des Textes wurde auf die Nennung der Assoziationen mit einer Häufigkeit von eins verzichtet. Im Anhang B sind alle Assoziationen vollständig aufgelistet.

### 7.1.2 Kern-Peripherie-Analyse Wifi

Zum Ausgangsbegriff „Wifi“ assoziierten die Interviewpartner 93 Begriffe. Die Auswertung der Assoziationen mittels Kern-Peripherie-Analyse ist in Abbildung 8 zu sehen.

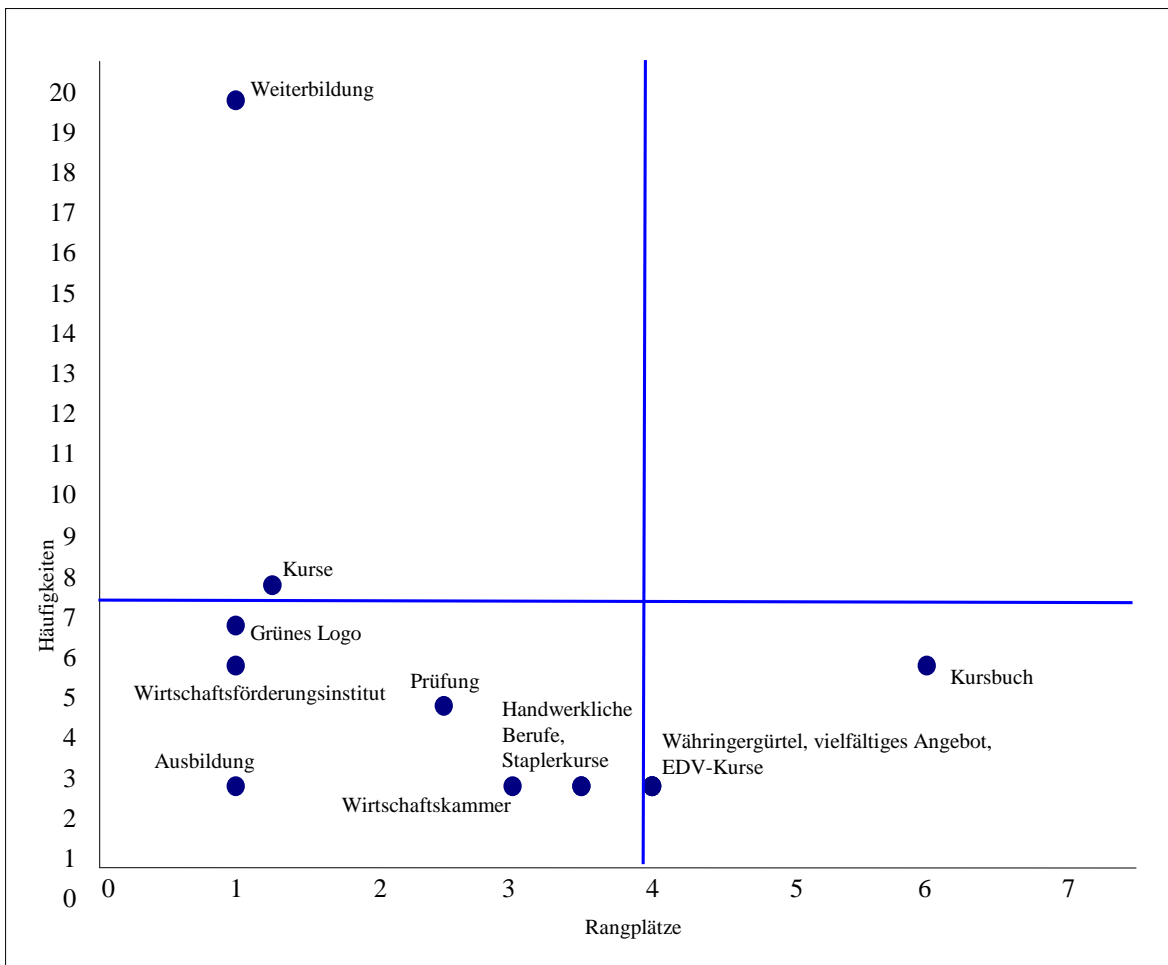


Abb. 8: Kern-Peripherie-Analyse Wifi

Für die Darstellung und Differenzierung der vier Felder ergeben sich eine relative Häufigkeit von sieben und ein mittlerer Rangplatz von vier. Um die Ergebnisse besser darstellen zu können, werden im Text nur Assoziationen beschrieben, die häufiger als einmal genannt wurden. Im Anhang C sind alle Assoziationen vollständig beschrieben.

Der Kern links oben, dessen Inhalt sehr stark mit dem Wifi in Verbindung gebracht wird enthält folgende Assoziationen mit den dazugehörigen Rangplätzen und Häufigkeiten in Klammer: „Weiterbildung“ (1, 19) und „Kurse“ (1.25, 7).

In der Peripherie 1 (links unten) stehen die Assoziationen: „Grünes Logo“ (1, 6), „Wirtschaftsförderungsinstitut“ (1, 5), „Prüfung“ (2.5, 4), „Ausbildung“ (1, 2), „Wirtschaftskammer“ (3, 2), „Staplerkurse“ (3.5, 2) und „handwerkliche Berufe“ (3.5, 2).

Die Begriffe: „Kursbuch“ (6, 5), „EDV-Kurse“ (4, 2), „vielfältiges Angebot“ (4, 2), „Währingergürtel“ (4, 2) bilden die Peripherie 2, die sich rechts unten abbildet.

Die Assoziationen „Weiterbildung“ und „Kurse“ befinden sich im stabilen Kern des Konkurrenten. In der Interpretation wird das Hauptaugenmerk auf diese beiden Begriffe gelegt.

### 7.1.3 Kern-Peripherie-Analyse AUVA

Das Assoziationsgeflecht über die 30 Interviewpartner hinweg, ergibt 96 genannte Assoziationen für den Ausgangsbegriff „AUVA“.

Die Auswertung der Assoziationen mittels Kern-Peripherie-Analyse ist in Abbildung 9 zu sehen.

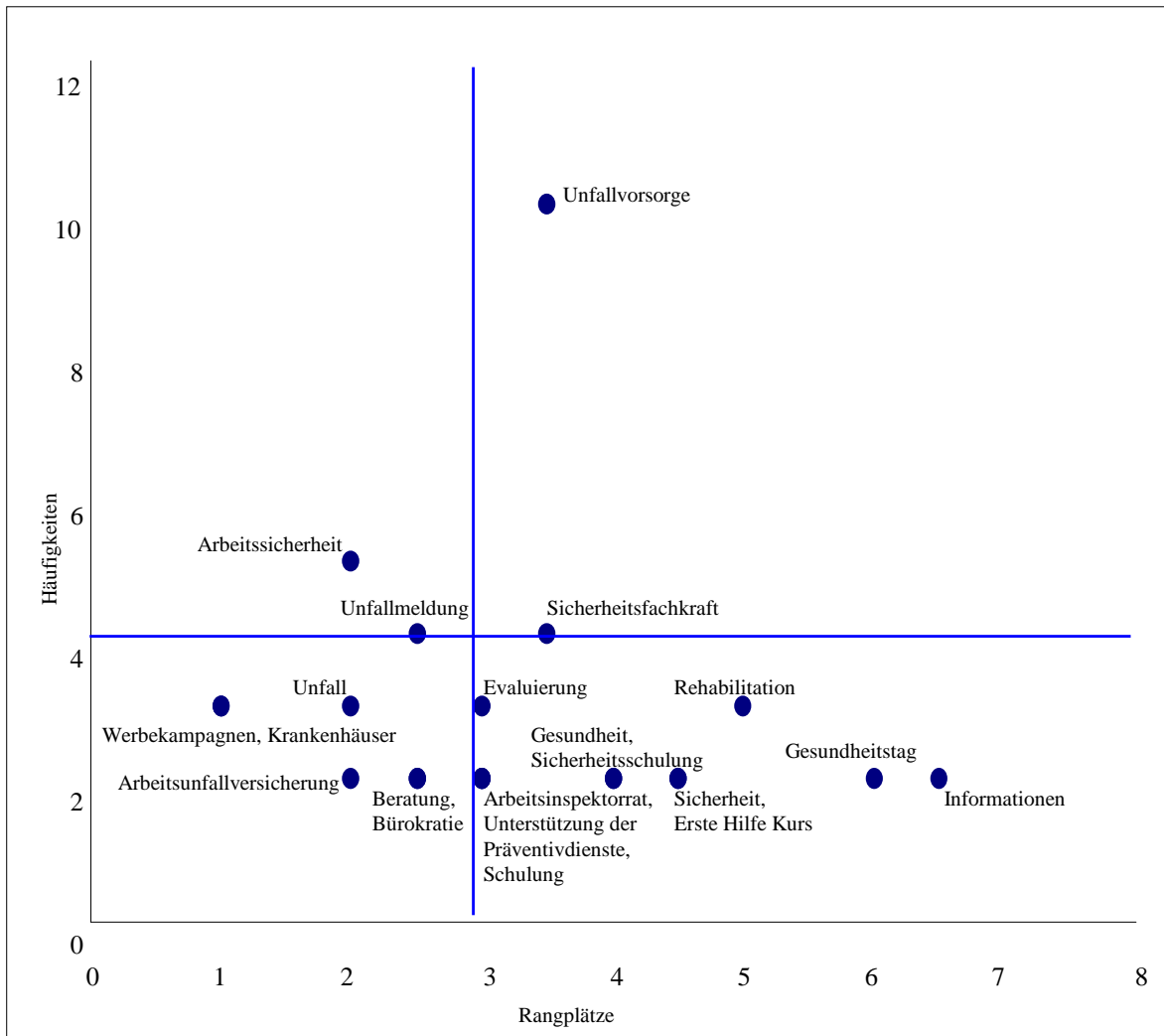


Abb. 9: Kern-Peripherie-Analyse AUVA

Für die Darstellung und Differenzierung der vier Felder ergeben sich eine relative Häufigkeit von vier und ein mittlerer Rangplatz von drei. Um die Ergebnisse besser darstellen zu können, werden im Text nur Assoziationen beschrieben, die häufiger als einmal genannt wurden. Im Anhang D sind alle Assoziationen vollständig beschrieben.

Der Kern (links oben), der über die Zeit relativ stabil bleibt, beinhaltet die Begriffe: „Arbeitssicherheit“ (2, 5) und „Unfallmeldung“ (2.5, 4).

Die Peripherie 1 rechts unten in der Abbildung, die Assoziationen aufweist, die früh und selten genannt werden, enthält: „Unfall“ (2, 3), „Werbekampagnen“ (1, 3), „Krankenhäuser“ (1, 3), „Beratung“ (2.5, 2), „Bürokratie“ (2.5, 2), „Arbeitsunfallversicherung“ (2, 2).

Assoziationen die spät und häufig genannt werden, bilden sich in der Peripherie 1 rechts oben ab. Hier stehen die Begriffe „Unfallvorsorge“ (3.5, 10) und „Sicherheitsfachkraft“ (3.5, 4).

Die Peripherie 2 (rechts unten) besteht aus den Begriffen: „Evaluierung“ (3, 3), „Schulung“ (3, 2), „Unterstützung der Präventivdienste“ (3, 2), „Arbeitsinspektorat“ (3, 2), „Rehabilitation“ (5, 3), „Gesundheit“ (4, 2), „Sicherheitsschulung“ (4, 2), „Sicherheit“ (4.5, 2), „Erste Hilfe Kurs“ (4.5, 2), „Gesundheitstag“ (6, 2), „Informationen“ (6.5, 2).



### 7.1.4 Korrespondenzanalyse

Für die gemeinsame Darstellung von Ähnlichkeiten der Anbieter in einem graphischen Raum wird eine Korrespondenzanalyse durchgeführt. Die Korrespondenzanalyse ist ein multivariates Verfahren zur Darstellung von Häufigkeitstabellen. Die Daten müssen zu mindesten nominalskaliert sein. Die Korrespondenzanalyse wird verwendet um Ähnlichkeiten der Daten graphisch abzubilden, Hauptkomponenten zu ermitteln und latente Dimensionen aufzudecken. Dafür werden Zeilen und Spalten einer Häufigkeitstabelle in einem Raum dargestellt, der möglichst wenige Dimensionen enthält. Jedoch wird bei der Reduktion der Dimensionen darauf geachtet, dass möglichst wenig an Informationen verloren geht. Durch die Darstellung der Zeilen- und Spaltenprofile als Punkte in einem Raum können Ähnlichkeiten und Zusammenhänge der Daten interpretiert werden. Für die graphische Darstellung müssen euklidische Distanzen berechnet werden, für die Messung der Ähnlichkeiten jedoch werden  $\chi^2$  (Chi-Quadrat) -Distanzen angegeben. Zusammenhänge zwischen den Daten werden durch die Inertia abgebildet. Dies ist ein Maß für die Gesamtstreuung. Allgemein kann gesagt werden, dass je höher die Inertia, desto höher ist der Zusammenhang zwischen Zeilen und Spalten. Durch die graphische und numerische Darstellung der Daten können Distanzen zwischen den Punkten dargestellt, die Dimensionen interpretiert und Zusammenhänge betrachtet werden. (Hölzl, 1994; Blasius, 2001).

Für eine gemeinsame Darstellung der Assoziationen über die drei Anbieter hinweg müssen die erhobenen 281 Begriffe zu inhaltlich stimmigen Kategorien zusammengefasst werden (siehe Anhang E). Es wurden 31 passende Kategorien gefunden, die in Tabelle 1 beschrieben werden. Die Häufigkeiten mit denen sie bei den jeweiligen Anbietern aufgetreten sind, sind ebenfalls angegeben.

Tabelle 1: Kategorien und deren Häufigkeiten über die Anbieter hinweg

Nummerierung	Kategorien	Rotes Kreuz	Wifi	AUVA
1	Rettung	28		
2	Erste Hilfe	16		
3	Rettungsauto	10		
4	Örtlichkeit	7	7	3
5	Persönliche Erfahrung	12	11	6
6	Logo	6	7	2
7	Medizinische Leistung	11		
8	Betreuung	9		
9	Kurse	16	41	8
10	Ruf	17	16	7
11	Karitativ	6		
12	Großeinsatz	13		
13	Krisenmanagement	3		
14	Freiwilligkeit	10		
15	Veranstaltungen	2		
16	Sonstiges	9	13	10
17	Rettungshubschrauber	5		
18	Wirtschaftsförderungsinstiut		11	
19	Weiterbildung		21	
20	Wissensvermittlung		3	
21	Prüfung		6	
22	Kursbuch		8	
23	Unfallmeldung			10
24	Versicherung			7
25	Unterstützung			9
26	Krankenhaus			10
27	Angebot			19
28	Beratung			8
29	Werbung			4
30	Sicherheit			16
31	Prävention			17

In Abbildung 10 ist die graphische Darstellung der Ergebnisse der Korrespondenzanalyse zu sehen und Tabelle 2 beschreibt die erklärten Inertiaanteile der Kategorien an den Dimensionen und der Dimensionen an den Kategorien.

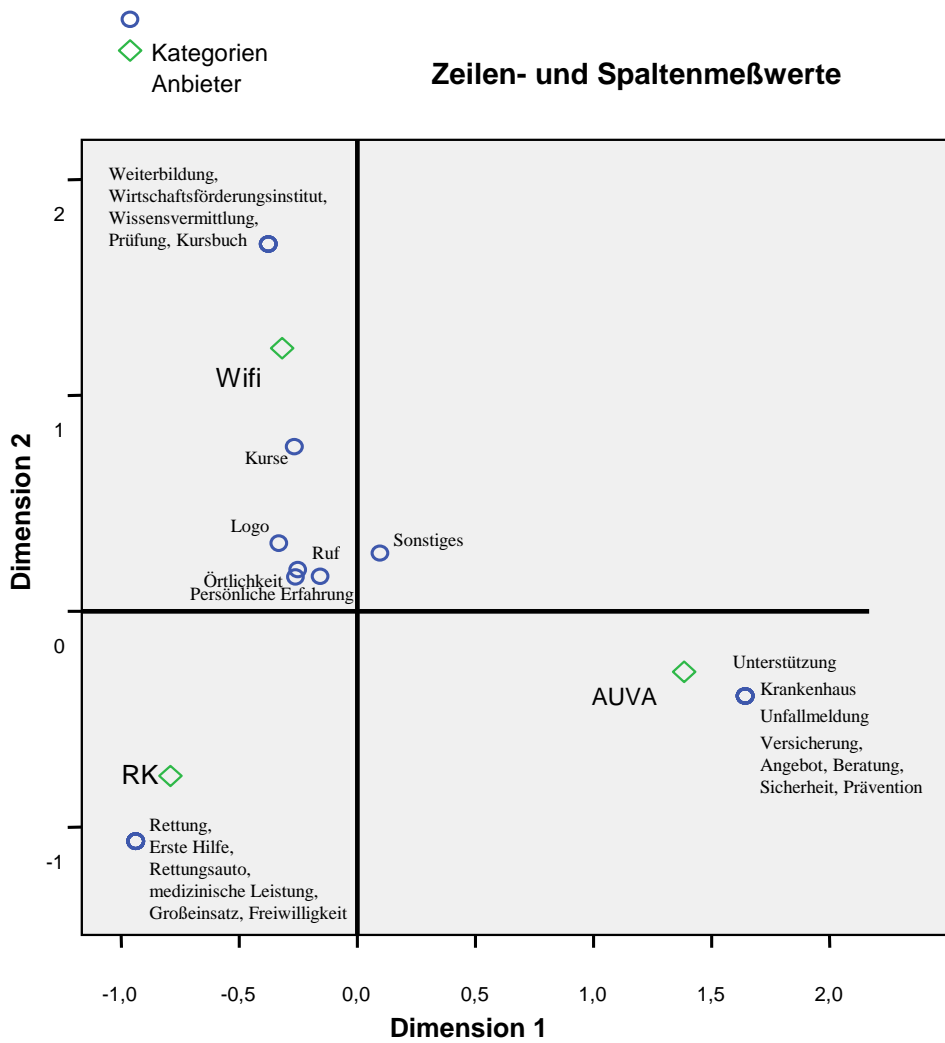


Abb. 10: Korrespondenzanalyse der Assoziationen zum Roten Kreuz, dem Wifi und der AUVA

Tabelle 2: Erklärte Varianz der Assoziationskategorien

Kategorie	erklärter Inertiaanteil			
	der Kategorie an den Dimensionen		der Dimensionen an den Kategorien	
	1	2	1	2
Rettung	<b>.064</b>	<b>.097</b>	.477	<b>.523</b>
Erste Hilfe	<b>.036</b>	<b>.055</b>	.477	<b>.523</b>
Rettungsauto	.023	<b>.034</b>	.477	<b>.523</b>
Örtlichkeit	.003	.002	<b>.668</b>	.332
Persönliche Erfahrung	.003	.001	<b>.739</b>	.261
Logo	.004	.005	<b>.566</b>	.434
Medizinische Leistung	.025	<b>.038</b>	.477	<b>.523</b>
Betreuung	.020	.031	.477	<b>.523</b>
Kurse	.012	.115	.126	<b>.874</b>
Ruf	.007	.003	<b>.762</b>	.238
Karitativ	.014	.021	.477	<b>.523</b>
Großeinsatz	.030	<b>.045</b>	.477	<b>.523</b>
Krisenmanagement	.007	.010	.477	<b>.523</b>
Freiwilligkeit	.023	<b>.034</b>	.477	<b>.523</b>
Veranstaltungen	.005	.007	.477	<b>.523</b>
Sonstiges	.001	.007	.130	<b>.870</b>
Rettungshubschrauber	.011	.017	.477	<b>.523</b>
Wirtschaftsförderungsinstitut	.004	<b>.097</b>	.055	<b>.945</b>
Weiterbildung	.008	<b>.185</b>	.055	<b>.945</b>
Wissensvermittlung	.001	.026	.055	<b>.945</b>
Prüfung	.002	<b>.053</b>	.055	<b>.945</b>
Kursbuch	.003	<b>.070</b>	.055	<b>.945</b>
Unfallmeldung	<b>.070</b>	.005	<b>.954</b>	.046
Versicherung	<b>.049</b>	.003	<b>.954</b>	.046
Unterstützung	<b>.063</b>	.004	<b>.954</b>	.046
Krankenhaus	<b>.070</b>	.005	<b>.954</b>	.046
Angebot	<b>.132</b>	.009	<b>.954</b>	.046
Beratung	<b>.056</b>	.004	<b>.954</b>	.046
Werbung	.028	.002	<b>.954</b>	.046
Sicherheit	<b>.111</b>	.007	<b>.954</b>	.046
Prävention	<b>.118</b>	.008	<b>.954</b>	.046

Anmerkung: Erklärende und erklärte Werte sind **fett** markiert.

Zu Beginn der Interpretation wird das Hauptaugenmerk auf die Darstellung der Dimensionen gelegt. Die erste Dimension erklärt den größten Anteil und die zweite Dimension den zweithöchsten Anteil der Varianz (Inertia) (Hölzl, 1994). In diesem Output erklärt die erste Dimension 58 % und die zweite Dimension erklärt 42 % an Varianz. Je höher die Inertia ist, desto aussagekräftiger wird das Ergebnis. In Abbildung 9 wird deutlich, dass die drei Anbieter sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, da sie weit auseinander liegen. Auf den Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen und den dargestellten Punkten wird im Weiteren eingegangen.

In Tabelle 2 werden zum besseren Verständnis der Abbildung die erklärten Varianzanteile numerisch beschrieben und es lässt sich hier eine Unterscheidung zwischen erklärenden und erklärten Punkten treffen. Erklärende Punkte geben an wie gut die einzelnen Kategorien die Dimensionen erklären durch ihren Varianzbeitrag. Die erklärenden Punkte sind von Bedeutung, wenn sie einen höheren Anteil der Varianz erklären als aufgrund des Erwartungswertes anzunehmen ist. Der Erwartungswert wird mit  $E=1/n$  berechnet, das heißt  $E=1/31=.032$  für diese Ergebnisdarstellung. In Tabelle 2 werden alle Werte die .032 übersteigen und daher wichtig für die Erklärung der beiden Dimensionen sind, fett gekennzeichnet.

Erklärte Punkte zeigen wie wichtig die beiden Dimensionen zur Erklärung der Inertia der Kategorien sind. Für die Interpretation werden nur Werte die über 50 % der Varianz erklären herangezogen, diese sind in Tabelle 2 wiederum fett markiert. Für die Interpretation der Items werden nur diejenigen herangezogen, die gleichzeitig erklärt und erklärend sind (Jambu, 1992).

Die erste Dimension wird durch das Rote Kreuz, Wifi und die AUVA beschrieben. Da in dieser Arbeit das Rote Kreuz im Mittelpunkt steht, wird in der Interpretation auf die inhaltliche Gegenüberstellung von Wifi und AUVA verzichtet. Die AUVA erklärt 67 % an Varianz der ersten Dimension. Inhaltlich kann die erste Dimension durch die Gegenüberstellung von Prävention (AUVA) und akute Versorgung (Rotes Kreuz) interpretiert werden, da die AUVA im Vergleich zum Roten Kreuz auf dem positiven Abschnitt liegt (siehe Abbildung 10).

Es wird ersichtlich, dass die Anbieter weit auseinander liegen und, das Rote Kreuz nicht im präventiven Bereich verankert ist. Dies wäre jedoch für den geplanten Lehrgang von großer Wichtigkeit, da dieser vorbeugende Maßnahmen vermitteln möchte.

Das Rote Kreuz, Wifi und AUVA stellen gemeinsam die zweite Dimension dar. Da auch hier das Hauptaugenmerk auf das Rote Kreuz gelegt werden soll, kommt es zu einer inhaltlichen Unterscheidung zwischen dem medizinischen Bereich (Rotes Kreuz) und dem Weiterbildungsbereich (Wifi), da das Wifi im Vergleich zum Roten Kreuz auf dem positiven Abschnitt liegt. Das Wifi trägt zur Erklärung der zweiten Dimension 65 % an Varianz bei. Ziel des Roten Kreuzes ist es, dem Wifi in den Bereichen „Weiterbildung“ und „Wissensvermittlung“ näher zu kommen, um als Lehrgangsanbieter wahrgenommen zu werden.

Für die weitere Interpretation der Graphik werden die verschiedenen Kategorien, die mit den jeweiligen Anbietern in Zusammenhang gebracht werden, beschrieben. Eindeutig auf Seiten des Roten Kreuzes und einander sehr ähnlich sind folgende Kategorien: Rettungsauto, Erste Hilfe, medizinische Leistungen, Großeinsatz, Freiwilligkeit und Rettung. Die Kategorien liegen graphisch sehr eng beieinander und beschreiben inhaltlich das Rote Kreuz eindeutig als Anbieter notfall-medizinischer Dienstleistungen. In der Abbildung 10 lassen sich keine Kategorien nennen die inhaltlich in Richtung Lehrgangsanbieter (Wifi) oder in Richtung Prävention (AUVA) tendieren. Es wird klar ersichtlich, dass die befragten Personen das Rote Kreuz nicht mit dem Thema „Weiterbildung“ oder als Anbieter präventiver Dienstleistungen in Verbindung bringen.

Das Wifi wird am differenziertesten wahrgenommen, wobei folgende Kategorien am deutlichsten mit dem Anbieter in Verbindung gebracht werden: Weiterbildung, Wirtschaftsförderungsinstitut, Prüfung, Kursbuch und Wissensvermittlung. Inhaltlich ist das Wifi sehr stark in seinem tatsächlichen Bereich als Weiterbildungsanbieter verankert, da die Kategorien graphisch eindeutig auf Seiten des Wifi liegen.

In Richtung Rotes Kreuz und AUVA tendieren die Kategorien: Kurse, Logo, Örtlichkeit, persönliche Erfahrung und Ruf.

Wobei hier durch die Häufigkeiten der Assoziationen zu den einzelnen Kategorien (siehe Tabelle 1) ersichtlich wird, dass das Rote Kreuz und das Wifi eine ähnliche Anzahl an Nennungen zu den Kategorien aufweisen. Nur in der Kategorie Kurse weist das Wifi eine Häufigkeit von 41 auf, das Rote Kreuz hat hier 16 Nennungen und die AUVA acht Assoziationen. Interessant ist hier, dass das Rote Kreuz nicht eindeutig als Weiterbildungsanbieter wahrgenommen wird, jedoch in der Kategorie Kurse verankert ist. Durch diese Darstellung wird ersichtlich, dass das Rote Kreuz und das Wifi einander ähnlicher sind als in Bezug auf die AUVA.

Die AUVA wird eindeutig und mit einander sehr ähnlichen Kategorien dargestellt: Unterstützung, Unfallmeldung, Versicherung, Angebot, Beratung, Sicherheit, Prävention und Krankenhaus. Die Kategorien liegen in der Abbildung eng beieinander und stellen die AUVA inhaltlich als Anbieter präventiver Leistungen dar.

In der Abbildung 10 rechts oben befindet sich die Kategorie „Sonstiges“, diese enthält Assoziationen die keinem der drei Anbieter zugeordnet werden können und somit an Bedeutung für die Auswertung verlieren.

### **7.1.5 Interpretation der Ergebnisse**

Die Kern-Peripherie-Analyse über das Rote Kreuz zeigt deutlich, dass es bis zum jetzigen Zeitpunkt sehr stark mit medizinischen Leistungen und noch wenig als Lehrgangsanbieter in Zusammenhang gebracht wird. Die Assoziation „Ersthelferkurs“ befindet sich im Kern, aber der wichtigere Begriff „Ausbildung“ scheint in der Peripherie 2 auf und ist von großer Bedeutung, da das Rote Kreuz diesbezüglich sein Image erweitern möchte. Für den Anbieter ist es in Zukunft von Interesse, über die medizinischen Leistungen hinaus als Lehrgangsanbieter wahrgenommen zu werden. Darum sollte durch entsprechende Marketingarbeit die Assoziation „Ausbildung“ in die Peripherie 1 des Roten Kreuzes und in weiterer Folge in den stabilen Kern rücken.

Da das Wifi einen Konkurrenten für das Rote Kreuz im Bereich Bildungsangebot darstellt, werden hier Vergleiche und Rückschlüsse aufgezeichnet. Die Kern-Peripherie-Analyse des Wifi zeigt, dass im Kern zwei Begriffe stehen, die wichtig für das Rote Kreuz als Lehrgangsanbieter sind. Daher sollte eine Imageveränderung des Roten Kreuzes darauf abzielen, dass die Begriffe „Weiterbildung“ und „Kurse“ in der Peripherie 1 des Roten Kreuzes stehen.

Für den Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern ist durch die genannten Assoziationen ersichtlich, dass die AUVA keinen starken Konkurrenten für das Rote Kreuz darstellt. Lediglich die Begriffe „Schulung“, „Gesundheit“ und „Erste Hilfe Kurse“ können als relevant für das Rote Kreuz erachtet werden. Da diese Assoziationen, aber in der Peripherie 2 der AUVA aufscheinen und die Peripherie 2 jene Begriffe beinhaltet, die spät und selten genannt werden und daher keinen unmittelbaren Zusammenhang mit dem Ausgangsbegriff „AUVA“ darstellen, sind diese Assoziationen nicht weiter von Bedeutung. Das Hauptaugenmerk bei der AUVA liegt im Kern auf dem Begriff „Arbeitssicherheit“. Durch den angestrebten Imagewandel sollte der Begriff „Arbeitssicherheit“ in Zukunft in der Peripherie 1 des Roten Kreuzes aufscheinen. Dieser Imagewandel bezieht sich auf den im Weiteren geplanten Lehrgang „Sicherheit am Arbeitsplatz“ und ist für diese Arbeit nicht von Bedeutung.



Durch die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse wird das Rote Kreuz und seine zwei Hauptkonkurrenten Wifi und AUVA in einem Raum dargestellt. Die drei Anbieter werden von den Befragten hinsichtlich ihres Images als sehr verschieden betrachtet, da sie in dem graphischen Output weit auseinander liegen. Die erste Dimension stellt das Rote Kreuz und die AUVA inhaltlich gegenüber. Das Rote Kreuz kann durch die Kategorien als Organisation beschrieben werden die akute Versorgung anbietet. Daher sind dem Roten Kreuz eindeutig die Kategorien: Rettungsauto, Erste Hilfe, medizinische Leistungen und Rettung zugeordnet, die einander sehr ähnlich sind. Die AUVA wird als präventive Organisation beschrieben, durch die Kategorien: Unterstützung, Unfallmeldung, Versicherung und Krankenhaus. Diese Begriffe liegen eindeutig auf Seiten der AUVA und können nicht dem Roten Kreuz zugeordnet werden. Jedoch ist es für das Rote Kreuz von Interesse mehr als präventiver Dienstleister wahrgenommen zu werden, da der geplante Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern als Prävention für die jeweiligen Unternehmen angeboten werden soll. Für die weitere Marketingarbeit des Roten Kreuzes wäre es empfehlenswert sich mehr auf den Sektor der Prävention zu konzentrieren. Die AUVA stellt insofern einen Konkurrenten dar, als da sie im präventiven Bereich stark verankert ist. Jedoch haben die Inhalte der dargestellten Kategorien sehr wenig mit dem Roten Kreuz gemeinsam.

Die zweite Dimension wird gemeinsam durch das Wifi und das Rote Kreuz beschrieben. Durch die Kern-Peripherie-Analyse wurde klar ersichtlich, dass das Wifi für das Rote Kreuz den stärksten Konkurrenten darstellt. Inhaltlich stellt die zweite Dimension der Korrespondenzanalyse den medizinischen Bereich (Rotes Kreuz) und den Bereich der Weiterbildung (Wifi) gegenüber. Das Wifi wird eindeutig mit den Kategorien: „Weiterbildung“, „Wirtschaftsförderung“, „Prüfung“ und „Wissensvermittlung“ in Verbindung gebracht. Hier werden die Kategorien „Weiterbildung“ und „Wissensvermittlung“ für das Rote Kreuz am Interessantesten. Beide Analysen der Auswertung zeigen, dass das Wifi eindeutig als Lehrgangsanbieter wahrgenommen wird. Somit sollte das Rote Kreuz in seiner weiteren Marketingarbeit und in dem angestrebten Imagetransfer sich an das Image des Konkurrenten Wifi anlehnen, jedoch klare Abgrenzungen schaffen um am Markt als Lehrgangsanbieter zu bestehen und in Konkurrenz treten zu können.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Image des Roten Kreuzes zum jetzigen Zeitpunkt im notfall-medizinischen Bereich verankert ist und noch sehr wenig als Lehrgangsanbieter wahrgenommen wird. Durch die Kern-Peripherie-Analyse und die Korrespondenzanalyse ist ersichtlich, dass das RKK den Hauptkonkurrenten darstellt und die AUVA zwar im präventiven Bereich verankert ist, jedoch inhaltlich vom Roten Kreuz und dessen angestrebten Imagetransfers weit entfernt liegt.

Durch adäquates Marketing kann es dem Roten Kreuz gelingen sein Image im Bereich Lehrgangsanbieter zu verbessern und mehr in den präventiven Bereich zu rücken.

## **7.2 Inhaltsanalyse**

Die Inhaltsanalyse wird für die Beantwortung folgender Fragestellungen der Untersuchung durchgeführt:

- Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Erkennen von psychosozialen Krisen im Raum Niederösterreich, für Führungskräfte interessant bzw. relevant?
- Waren die befragten Unternehmen bereits mit psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern konfrontiert?
- Besteht Bedarf an einem Lehrgang für Führungskräfte zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen bei den Untersuchungsteilnehmern?
- Welche Erwartungen werden an den Trainer, den inhaltlichen- und organisatorischen Aufbau des Lehrgangs gestellt?
- Wie wird die Kompetenz des Roten Kreuzes in Bezug auf den Lehrgang wahrgenommen?

Für die Auswertung des gewonnenen Materials wird für jedes geführte Interview ein Transkript erstellt. Diese Transkripte wurden sowohl mittels quantitativer Inhaltsanalysen, als auch mittels qualitativer Inhaltsanalysen ausgewertet.

Die quantitative Inhaltsanalyse beruht hauptsächlich auf der Auszählung von Häufigkeiten. Um dies anwenden zu können, muss das Datenmaterial in inhaltlich übereinstimmende Kategorien unterteilt werden. Das Kategoriensystem kann entweder deduktiv (theoriegeleitet) oder induktiv erstellt werden. In dieser Untersuchung wurde induktiv vorgegangen. Das heißt, die Kategorien wurden nach genauer durchsicht des Textmaterials im Nachhinein erstellt (Bortz & Döring, 2005).

Die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse werden nach Mayring (1993) durch drei Auswertungsstrategien erhoben:

1. Häufigkeitsanalysen: sind die Auszählungen zu einer Kategorie gehörigen Textpassagen.
2. Kontingenzanalysen: hier geht es um das gemeinsame Auftreten von Inhalten die wiederum ausgezählt werden.
3. Valenz- und Intensitätsanalysen: hier werden Schätzurteile über ein genanntes Merkmal anhand von Rating-Skalen erhoben.

Durch diese Zuordnung des Datenmaterials zu Kategorien wird eine Kodierung erstellt. Eine Kodierung ist nachvollziehbar, wenn die einzelnen Kategorien eindeutig definiert sind (Bortz & Döring, 2005).

„Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die manifesten und latenten Inhalte des Materials in ihrem sozialen Kontext und Bedeutungsfeld zu interpretieren, wobei vor allem die Perspektive der Akteure herausgearbeitet wird.“ (Bortz & Döring, 2005, S. 329)

Zu Beginn einer qualitativen Inhaltsanalyse ist es am Wichtigsten den Umfang der Daten zu gliedern und zu kodieren, um einen Überblick zu bekommen. Dies lässt sich anhand von kurzen und prägnanten Fallbeschreibungen erzielen, die sozialstatistische Merkmale, wichtigste Interviewthemen und Zitate enthalten. Im Weiteren wird ein Kategoriensystem erstellt. Den Kategorien werden all jene Textpassagen zugeordnet die ihnen inhaltlich angehören. Dieser Prozess stellt die Kodierung dar. Anhand der Kodierung können alle

Einzelfälle beschrieben und diese untereinander verglichen werden. Außerdem sollten die einzelnen Kategorien durch treffende Zitate aus den Transkripten belegt sein (Bortz und Döring, 2005).

In den weiteren Abschnitten werden die resultierenden Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse beschrieben und durch prägnante Zitate belegt.

### **7.2.1 Ergebnisse zum Thema psychosoziale Krisen**

Vorab muss zum besseren Verständnis der Häufigkeiten, die sich aus der quantitativen Inhaltsanalyse ergeben haben, gesagt werden, dass sich die beschriebene Gesamtpopulation (30 Unternehmen), auf die Bezug genommen wird, bei den einzelnen Fragen immer wieder ändert, da nicht alle Interviewpartner auf die jeweiligen Fragen geantwortet haben.

Der erste Teil der qualitativen und quantitativen Inhaltsanalyse beschäftigt sich mit befragten Unternehmen, die bereits Erfahrungen im Umgang mit psychosozialen Krisen haben. Die interviewte Person wird nach einer solchen Situation in ihrem Unternehmen gefragt und sie wird gebeten dieses Ereignis möglichst detailliert zu schildern.

Von 30 interviewten Unternehmen berichten 22 im Laufe der Dienstzeit mit einer psychosozialen Krise bei Mitarbeitern konfrontiert worden zu sein. Die beschriebenen psychosozialen Krisen sind sehr breit gefächert. Zum Beispiel wird berichtet über:

- Banküberfall
- Suizidversuch
- Burnout
- Mobbing

Auf die Frage nach dem Auslöser der beschriebenen Krise kommt sehr stark hervor, dass es sich hier meistens um ein Zusammenspiel von beruflichen und privaten Problemen gehandelt hat. Es kommt zum Ausdruck, dass sich diese beiden Bereiche einer Person nicht trennen lassen und sich gegenseitig beeinflussen.

20 von 22 Unternehmen geben weiters an, dass die kritische Situation nicht nur die betroffene Person belastet hat, sondern auch die Mitarbeiter, die mit dieser Person eng zusammenarbeiten beschäftigt haben.

Nach der Frage des Verhaltens und der Interventionen, die das Unternehmen bzw. die Verantwortlichen in dieser beschriebenen Situation auf die wahrgenommene psychosoziale Krise gesetzt haben, geben 11 von 22 der befragten an mit einem persönlichen Gespräch interveniert zu haben.

Die andere Hälfte der interviewten Unternehmen gaben differenziertere Interventionen an. Die beschriebenen psychosozialen Krisen konnten zum Beispiel mit folgenden Maßnahmen bewältigt werden:

- Krankenhausaufenthalt
- Räumliche Trennung der Mitarbeiter
- Karenz
- Psychologen
- Scheidung vom Ehepartner
- Alkoholentzug
- Kündigung
- Verhaftung
- Jobwechsel
- Pensionierung

Auf die Frage nach den Konsequenzen und Folgen, die die kritische Situation für das betroffene Unternehmen mit sich brachte, geben 16 von 19 Unternehmen an, dass es interne Auswirkungen für das Unternehmen hatte. Als interne Konsequenzen bzw. Folgen werden Änderungen der Unternehmensstrukturen, schlechteres Arbeitsklima, fehlende Motivation der Mitarbeiter und ein zunehmender Leistungsabfall der Arbeit beschrieben. Die häufigsten Auswirkungen waren die fehlende Motivation der Mitarbeiter und ein Leistungsabfall.

Im Weiteren berichten 13 von 21 Unternehmen auf die entstandene psychosoziale Krise nicht adäquat vorbereitet gewesen zu sein. Der Hauptgrund dieser Aussagen liegt darin,

dass es zum ersten Mal im Laufe der Dienstzeit der Zuständigen zu solch einer kritischen Situation gekommen sei. Acht von 17 der befragten Unternehmen haben in ihren Augen die Krise nicht früh genug erkannt, und deshalb konnte nicht schnell genug gehandelt werden. Auf die Frage nach einer gewünschten Hilfestellung in dieser kritischen Situation geben 14 von 21 der interviewten Unternehmen an, dass sie Hilfe gebraucht und angenommen hätten.

Um den Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen zu ermitteln wurde nachgefragt, ob sich die befragten Personen vorstellen können, ihren Mitarbeitern eine Krisenmanagement-Qualifikation als präventive Maßnahme zukommen zu lassen oder selbst zu absolvieren. 18 von 30 Unternehmen gaben hier zur Antwort, dass sie sich solch eine Qualifikation für ihr Unternehmen sehr gut vorstellen können. Dies kommt durch folgendes Zitat aus einem Interview zum Ausdruck:

*„Ja, kann ich mir vorstellen. Das braucht halt auch im Unternehmen jemanden der ein offenes Ohr hat und das Ganze zahlt, abgesehen vom persönlichen Interesse.“  
(Geschäftsleitung, Transport)*

Die acht von 30 befragten Unternehmen die noch keine Erfahrung mit psychosozialen Krisen in Unternehmen gemacht haben, geben alle einen klaren Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement an. Durch folgendes Zitat kann dieser Bedarf zur Geltung gebracht werden:

*„...ich glaube, dass es noch immer unterschätzt wird auch von den Personen selbst, ab wann sie sich in einer Krise, in einer persönlichen Krise befinden. Sprich, ab wann die persönlichen Ressourcen erschöpft sind, und da irgendwie auch die Zeichen sehr spät erkannt, bzw. man sie überhaupt ignoriert, und einfach dann das auf andere Dinge auch schiebt...“ (Marketingabteilung, Produktion).*

Diese Aussage drückt aus, dass die Befragten die Relevanz an diesem Lehrgang erkannt haben, und dass von Seiten der Unternehmen ein eindeutiges Interesse besteht.

Durch die Methode der kritischen Ereignisse konnte der Bedarf an einem Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern erhoben werden.

## 7.2.2 Erwartungen an den Lehrgang

In diesem Abschnitt der Ergebnisdarstellung werden die Erwartungen an den Anbieter, an den Trainer, an die Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen der 30 interviewten Unternehmen beschrieben.

Auf die Frage nach der Beschreibung eines kompetenten Anbieters für diesen Lehrgang wurden folgende Kriterien genannt:

- Berufserfahrung
- Referenzliste
- Eingehen auf spezifische Unternehmensprobleme
- inhaltliche Beschreibung des Lehrgangs vorab
- Herstellung eines Praxisbezugs
- Hilfestellungen während und nach dem Lehrgang

Auffällig bei der qualitativen Inhaltsanalyse war, dass die meisten Unternehmen sich einen Praxisbezug während des Lehrgangs wünschen, um die Thematik besser zu verstehen und greifbarer zu gestalten. Folgendes Zitat nimmt schon Bezug auf konkrete Vorstellungen über den idealen Anbieter:

*„Eben auch der Praxisbezug in diesem Fall könnte ich mir das Wifi nicht vorstellen, weil ich nicht glaube, dass die einen Bezug haben zu persönlichen Krisen. Ich glaube da sind Organisationen wie das Rote Kreuz mehr kompetent in diesem Bereich.“  
(Sicherheitsfachkraft, Elektroinstallation)*

An den Trainer, der diesen Lehrgang führen und abhalten soll, werden unterschiedliche Anforderungen gestellt. Folgende Eigenschaften mit angegebenen Häufigkeiten der Nennungen beschreiben den Trainer zum Lehrgang Krisenmanagement bei psychosozialen Krisen: fundierte psychologische Ausbildung (18), Erfahrung auf dem Gebiet Krisenmanagement (7), ausgebildeter Psychologe (6), soll auf Persönlichkeit der Teilnehmer eingehen (6), Fachkenntnisse im Umgang mit psychosozialen Krisen (4), ausgebildeter Arzt (3), Herstellung eines Praxisbezugs (3), gute rhetorische Kenntnisse (3), soll sich im Vorfeld einen Eindruck über den Ablauf im Unternehmen bilden (2), Wissen im Bereich der Wirtschaft (2), soll Vertrauen vermitteln (2), offenes Arbeiten in der

Gruppe (2), ausgebildeter Psychotherapeut (2), sollte selbst in einem Unternehmen gearbeitet haben (2);

Es wurde auch betont, dass es beim Trainer sehr stark auf das Menschliche und dessen Persönlichkeit ankommt. Im folgenden Zitat kommt dies gut zum Ausdruck:

*„Diese Menschen sollten Brückenbauer sein und sehr viel Einfühlungsvermögen haben, um dem Gegenüber zu zeigen, ich nehme deine Probleme ernst, ich erkenne mit dir die Probleme, und ich finde mit dir die Lösung für deine Probleme.“ (Regionalmanager, Bank)*

Als nächstes soll auf Rahmenbedingungen eingegangen werden, die sich die Interviewpartner für einen Lehrgang zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen wünschen.

22 von 30 der befragten Unternehmen möchten einen offenen Lehrgang. Das bedeutet sie wollen mit anderen Unternehmen gemeinsam den Lehrgang besuchen, mit der Begründung des Erfahrungsaustausches zwischen den Teilnehmern.

15 von 19 Unternehmen bevorzugen einen modulartigen Aufbau des Lehrgangs, um die Möglichkeit zu haben auf spezielle Problematiken und Thematiken im Unternehmen eingehen zu können.

19 von 29 Unternehmen bevorzugen ein Seminar mit der Dauer eines Moduls von zwei bis drei Tagen.

20 von 24 Unternehmen wünschen sich, dass die einzelnen Einheiten als Blockveranstaltung abgehalten werden.

Der Lehrgang sollte wenn möglich außerhalb des Unternehmens stattfinden. Dies wurde folgendermaßen argumentiert:

*„Würde es genauso gestalten mit einem Seminarort einmal abseits des Trubels diese Dinge zu besprechen, wirklich abseits vom Alltag zusammen zu setzen ohne Telefon, ohne lästige Störungen, um sich wirklich auf den Seminarinhalt zu konzentrieren.“ (Regionalmanager, Bank)*



Als wichtigste Zusatzleistung für den angebotenen Lehrgang erachten die meisten Unternehmen die Kontaktmöglichkeit zum Trainer, wenn einmal eine psychosoziale Krise auftritt. Dieser Wunsch kommt durch folgendes Zitat zum Ausdruck:

*„Die einzige Zusatzleistung, die ich sagen möchte, ist der Kontakt zu den Trainern, wenn man wirklich ein Problem hat, dass man sagen kann, den ruf ich an oder egal was, einfach eine Unterstützung bei diesen Problemen.“ (Sicherheitsfachkraft, Gebäudeautomation)*

Der geplante Lehrgang konnte von allen Interviewpartnern mit ihren Erwartungen gut beschrieben werden, so dass die Möglichkeit besteht auf diese Anforderungen in der Konzeption des Lehrgangs einzugehen.

### **7.2.3 Kompetenz des Anbieters**

Abschließend besteht der letzte Teil jedes durchgeführten Interviews aus der Erfragung der Kompetenz des Roten Kreuzes hinsichtlich des Lehrgangs zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern.

27 von 30 Unternehmen schreiben dem Roten Kreuz die Kompetenz im Krisenmanagement bei psychosozialen Krisen zu. Folgende Kompetenzen werden genannt:

- bestehendes Kriseninterventionsteam
- Erfahrung im Umgang mit psychosozialen Krisen
- ausgebildete Leute für solch einen Lehrgang
- viel Vertrauen Seitens der Bevölkerung in das Rote Kreuz
- Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter des Roten Kreuzes
- Flexibilität
- korrekter Umgang mit Menschen
- Routine durch die tägliche Arbeit
- gewohnt Schulungen zu machen
- Räumlichkeiten für Schulungen
- positives Image
- Bekanntheit
- österreichweit sehr gut vertreten

- Rotes Kreuz selbst ein Unternehmen
- Selbstlosigkeit der Organisation und der Mitarbeiter
- soziale Präsenz des Roten Kreuzes

Auffallend bei der Inhaltsanalyse war, dass immer wieder Seitens der Interviewpartner gefragt wurde, aus welchem Grund das Rote Kreuz erst jetzt auf diese Idee kommt diesen Lehrgang anzubieten.

Durch folgendes Zitat kommt dies zum Ausdruck:

*„Das Image ist durchwegs positiv in den Köpfen der Bevölkerung und ich glaube das passt ganz gut zusammen. Ich wundere mich, dass sie das erst jetzt machen.“ (Personalleitung, Mechanik)*

Drei der 30 befragten Unternehmen schreiben dem Roten Kreuz derzeit noch nicht die Kompetenz als Anbieter für diesen Lehrgang zu. Als negative Kritik wurden die mangelnde Management- und Wirtschaftskompetenz und ein Mangel an Führungsstilwissen sowie betriebswirtschaftlichem Wissen genannt. Daraus ergibt sich für die Befragten ein fehlendes Wissen des Roten Kreuzes über Neustrukturierung von Unternehmen. Weiters wird kritisiert, dass das Rote Kreuz zu sehr mit körperlicher Gesundheit in Verbindung gebracht wird, und dadurch kein Zusammenhang mit der Thematik „psychosoziale Krisen“ bestehe.

Zusammenfassend sehen die Interviewpartner das Rote Kreuz als kompetent in Bezug auf den geplanten Lehrgang an. Jedoch darf die genannte Kritik nicht außer Acht gelassen werden. Diese Aspekte haben für den Anbieter relevante Bedeutung, da sie ihm die Chance geben sich diesbezüglich zu verändern.

## 7.2.4 Interpretation der Ergebnisse

Nach der Darstellung der Ergebnisse die sich aus den 30 geführten Interviews ergeben haben, werden diese interpretiert. Im Weiteren lassen sich Folgerungen für das Rote Kreuz ableiten.

Der Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement für psychosoziale Krisen bei Mitarbeitern wird erhoben durch die „Critical Incident Technique“, die Befragten werden aufgefordert eine kritische Situation im Bereich psychosoziale Krisen detailliert zu beschreiben. In dieser Untersuchung berichten 22 von 30 Unternehmen von solch einem kritischen Ereignis. Die meisten Interviewten sind im Laufe ihrer Dienstzeit mit psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern konfrontiert gewesen. Es wird ersichtlich, dass dieses Thema von großer Wichtigkeit für Unternehmen ist und dass verantwortliche Führungskräfte sich dieser Thematik widmen müssen. Da der Auslöser einer solchen kritischen Situation meist als Zusammenspiel zwischen privatem und beruflichem Bereich beschrieben wurde, sollten die Unternehmen ihren Fokus nicht nur auf die Arbeitswelt legen, sondern auch das allgemeine Befinden der Mitarbeiter mit einbeziehen.

20 von 22 der befragten Unternehmen berichten auch von einer Belastung derjenigen Mitarbeiter, die mit der betroffenen Person zusammen gearbeitet haben. Durch dies kommt zum Ausdruck, dass die kritische Situation nach der Versorgung des Betroffenen im gesamten Betrieb aufgearbeitet werden muss, um einen Arbeitsalltag wieder herstellen zu können.

Der Großteil der interviewten Personen konnte in der beschriebenen Situation intervenieren und durch adäquate Maßnahmen eine Bewältigung der Ereignisse erzielen.

Trotzdem geben 13 von 21 Unternehmen an, auf die Krise nicht vorbereitet gewesen zu sein. Die meisten interviewten Personen haben die kritische Situation nicht früh genug erkannt und waren zu Beginn mit der Thematik überfordert. Dies konnte auch durch den geäußerten Wunsch nach externer Hilfe bestätigt werden.

Der Bedarf an dem geplanten Lehrgang wird klar ersichtlich, da 18 von 22 Unternehmen einen Lehrgang zum Krisenmanagement für psychosoziale Krisen annehmen würden. Auch

von den acht Unternehmen, die noch keine Erfahrungen mit psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern gesammelt haben, sehen sieben Unternehmen einen Bedarf an diesem Lehrgang.

Der gewünschte inhaltliche und organisatorische Aufbau des geplanten Lehrgangs lässt sich durch die Ergebnisse der Interviews gut beschreiben. Der Anbieter sollte im Vorhinein eine inhaltliche Beschreibung des Lehrgangs geben, in welchem ersichtlich wird, dass ein Praxisbezug vermittelt werden kann. Eine Referenzliste ist für die meisten Unternehmen ein wichtiges Kriterium. Dadurch kann die Berufserfahrung auf dem Gebiet sichergestellt werden. Als wichtigsten Aspekt sehen die befragten Personen das Eingehen auf das jeweilige Zielunternehmen und dessen spezielle Probleme. Der Trainer sollte nach Aussagen der Interviewpartner ein Psychologe sein oder zumindest eine fundierte psychologische Ausbildung besitzen.

Organisatorisch betrachtet soll der Lehrgang laut Interviewpartnern als offener Lehrgang gestaltet werden, an dem verschiedenste Unternehmen teilnehmen können. Bevorzugt wird ein modulartiger Aufbau, damit unterschiedlichste Themen einzeln abgehandelt werden können. Die einzelnen Module sollen zwei bis drei Tage dauern und geblockt angeboten werden. Der Lehrgang soll an einem Seminarort stattfinden, um sich vollkommen auf die Thematik einlassen zu können. Der wichtigste Aspekt liegt für die Befragten darin, dass nach dem Lehrgang weiterhin Kontakt zum Trainer besteht und den Unternehmen in kritischen Situationen zur Seite steht.

Das Rote Kreuz wird von 27 der 30 Unternehmen als kompetenter Anbieter des Lehrgangs zum Thema Krisenmanagement für psychosoziale Krisen wahrgenommen. Da der Anbieter schon seit vielen Jahren im Bereich Kriseninterventionen tätig ist, und daher die notwendige Erfahrung besitzt, sind für die meisten der interviewten Personen die Voraussetzungen gegeben.

Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass dem geplanten Lehrgang nichts im Wege steht, da die beiden Hauptkriterien der Bedarf und die Kompetenz gesichert sind.



## 8. Folgerungen aus den Ergebnissen

### 8.1 Imageanalyse

Aus den Ergebnissen der Imageanalysen für die Organisationen Rotes Kreuz, Wifi und AUVA lassen sich Folgerungen ableiten, die für die praktische Umsetzung des geplanten Lehrgangs von Relevanz sind.

Der Fokus einer Imageveränderung liegt bei der Auswertung mittels Kern-Peripherie-Analyse in der Peripherie 1 des Roten Kreuzes. Die Peripherie 1 beinhaltet jene Assoziationen die früh und selten erinnert werden und hier können am leichtesten über kürzeste Zeit Einstellungen in der Zielpopulation verändert werden.

Für das Thema „neues Bildungsangebot“ sind folgende drei Begriffe für den Auftraggeber wichtig: „Ausbildung“, „Weiterbildung“ und „Kurse“. Momentan befindet sich die Assoziation „Ausbildung“ in der Peripherie 2 des Roten Kreuzes. Diese enthält Begriffe die spät und selten genannt werden und deshalb keinen engen Zusammenhang mit dem Stimulus „Rotes Kreuz“ darstellen. Durch entsprechende Marketingarbeit sollte die Organisation das Image eines Bildungsanbieters verkörpern. Daher ist es das Ziel, dass die Assoziation „Ausbildung“ in die Peripherie 1 rückt und sich nach Jahren endgültig im stabilen Kern verankert.

Durch die Kern-Peripherie-Analyse des Konkurrenten Wifi werden die Begriffe „Weiterbildung“ und „Kurse“, die im Kern stehen, für den Auftraggeber interessant. Das Wifi wird bereits als kompetenter Bildungsanbieter wahrgenommen. Deshalb ist es für das Rote Kreuz von Bedeutung, dass die beiden Assoziationen „Weiterbildung“ und „Kurse“ in der Peripherie 1 zukünftig aufscheinen.

Die Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse und der Korrespondenzanalyse kommen im Allgemeinen auf die gleichen Aussagen. Jedoch ergibt sich durch die Korrespondenzanalyse noch ein wichtiger Zusatzaspekt.

Durch die inhaltliche Interpretation der ersten Dimension kommt es zu einer Gegenüberstellung zweier Bereiche, einerseits der akuten Versorgung die durch das Rote Kreuz repräsentiert wird, und andererseits der präventive Bereich, der eindeutig durch die AUVA dargestellt wird. Der Lehrgang ist als präventive Maßnahme geplant, da er zum Erkennen von psychosozialen Krisen Wissen und Fertigkeiten vermitteln soll. Daher ist es in der zukünftigen Marketingarbeit ein wichtiger Punkt, die Aspekte der Prävention in den Vordergrund zu stellen.

Das Rote Kreuz wird in der befragten Zielpopulation als kompetenter Anbieter für einen Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen wahrgenommen. Deshalb liegt nun die Hauptarbeit im Marketingbereich, um das Image des Roten Kreuzes mehr in Richtung einer Bildungseinrichtung zu transferieren.

## **8.2 Inhaltsanalyse**

Die folgenden Empfehlungen lassen sich aus den theoretischen und empirischen Ergebnissen ableiten.

Der geplante Lehrgang soll auf drei Säulen, die im selben Verhältnis zueinander stehen, aufbauen:

1. theoretischer Input
2. Fallstudien und Fallberatung
3. Rollenspiele

Zu Beginn des Lehrgangs soll ein theoretischer Input zum Thema psychosoziale Krisen gegeben werden, um die Relevanz und Bedeutung des Themas zu erfassen. Dieser Teil stellt einen Kurzvortrag dar, indem die Lehrgangsteilnehmer die passive Rolle der Zuhörer einnehmen. Der theoretische Inhalt kann mithilfe von Visualisierungen (Powerpoint, Videos, Flipcharts etc.), schriftlichen Unterlagen besser vermittelt werden (Kailer, 1985).

Für eine bessere Umsetzung des theoretischen Wissens in die Praxis, sollte auf Fallstudien und Fallberatungen zurückgegriffen werden. Die „Incident Method“, die den Fallstudien angehört, wäre für den Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern geeignet. Bei dieser Methode geht es darum ein menschliches Problem (z. B. eine Konfliktsituation) zu schildern und die Teilnehmer werden aufgefordert alle Entscheidungsrelevanten Informationen zu sammeln. Am Ende soll eine gemeinsame Entscheidung gefunden werden, die erklärt und argumentiert werden kann (Kailer, 1985; Demmerle et al., 2005).

Die Methode der Fallberatung ist eine Beratung unter den Lehrgangsteilnehmern selbst. In diesem Kontext können berufliche Probleme die dem Thema psychosoziale Krisen angehören besprochen werden. Ziel dieser Methode ist es, Lösungen für die besprochenen Probleme zu finden und Problemlösestrategien zu entwickeln (Rimmasch, 2003).

Abschließend sollen im Lehrgang Rollenspiele zum Einsatz kommen. Die Teilnehmer bekommen vom Lehrgangsleiter eine konkrete Situation (z. B. Mobbing-situation) geschildert und jeder Teilnehmer der eine Rolle übernimmt, bekommt darüber Informationen. Durch diese Methode gelingt es den Teilnehmern, Lehrgangsinhalte praktisch zu erschließen, Informationen und Erfahrungen zu sammeln und Handlungen zu üben (Kailer, 1985; Knoll, 2007).

Durch diesen Lehrgangsaufbau kann ein ausreichendes theoretisches Wissen für das Thema „psychosoziale Krisen“ und der Praxisbezug durch Beispiele und Übungen vermittelt werden.

Der Trainer dieses Lehrgangs sollte eine anerkannte, psychologische Ausbildung aufweisen und viel Erfahrung auf dem Gebiet „Krisenmanagement bei psychosozialen Krisen“ mitbringen, sodass er den Lehrgangsinhalt professionell vermitteln kann. Außerdem muss er die Gabe besitzen, sich schnell auf neue Charaktere einlassen und auf die unterschiedlichsten Persönlichkeiten der Teilnehmer eingehen zu können.

Weiters sollte der Lehrgang nach folgenden Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen angeboten werden. Ein offenes Seminar ist empfehlenswert, an dem verschiedenste Unternehmen teilnehmen können um somit einen größeren Erfahrungsaustausch erzielen



zu können. Der Lehrgang soll modulartig aufgebaut sein, damit sich die Teilnehmer die Themen aussuchen können, die für ihr Unternehmen höchste Priorität besitzen. Es ist empfehlenswert die einzelnen Module in geblockten Einheiten abzuhalten, die einen Zeitraum von zwei bis drei Tage umfassen. Um Störfaktoren vorab auszuschalten, sollte der Veranstaltungsort des Lehrgangs außerhalb des Unternehmens angesetzt werden. Der Anbieter muss unbedingt die Zusatzleistung vermitteln, dass nach dem Lehrgang der Kontakt zum Trainer bestehen bleibt um Hilfestellungen in kritischen Situationen zu gewährleisten.

Allgemein kann dem Roten Kreuz empfohlen werden, einen Standardlehrgang anzubieten und in ausführlichen Gesprächen mit den jeweiligen Unternehmen auf individuelle Bedürfnisse, Zusatzleistungen und Rahmenbedingungen einzugehen. Durch dieses individuelle Angebot kann sich der Anbieter vom Markt seiner Konkurrenten abheben und wird interessant für die Zielunternehmen.

## 9. Beantwortung der Fragestellung

Nach ausführlicher Ergebnisdarstellung kann nun auf die Beantwortung der Fragestellungen eingegangen werden.

Folgende leitenden Untersuchungsfragen sollen in diesem Abschnitt beantwortet werden:

1. Wie wird das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu den zwei Konkurrenten Wifi und AUVA wahrgenommen?
2. Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Erkennen von psychosozialen Krisen im Raum Niederösterreich für Führungskräfte interessant bzw. relevant?

Durch die Ergebnisse der Imageanalyse kann die erste Fragestellung beantwortet werden. Das Image des Roten Kreuzes ist sehr stark im medizinischen Bereich und in der akuten Versorgung verankert. Die Organisation wird zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht als Bildungseinrichtung wahrgenommen, jedoch werden sie als Anbieter von Erste Hilfe Kursen als sehr kompetent erachtet. Dies dient als gute Ausgangslage für einen Imagetransfer in Richtung Lehrgangsanbieter, da das Rote Kreuz schon seit vielen Jahren Erste Hilfe Schulungen anbietet und dadurch Potential besteht, sich weiter in diese Richtung zu entwickeln. Der geplante Lehrgang zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern ist als präventive Maßnahme vorgesehen, da er Inhalte vermitteln soll, die zum Erkennen von psychosozialen Krisen dienen. Daher muss das Rote Kreuz als zukünftiger Anbieter dieses Lehrgangs den Aspekt der Prävention beinhalten, um die Inhalte glaubhaft und authentisch vermitteln zu können. Durch die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse wird ersichtlich, dass das Rote Kreuz nicht im präventiven Bereich gesehen wird. Die Organisation wird als Dienstleister gesehen, der zum Einsatz kommt, wenn es schon zu einem kritischen Ereignis gekommen ist.

Die zwei Konkurrenten besetzen genau diese zwei Bereiche in die das Rote Kreuz zukünftig sein Image, transferieren möchte. Das Wifi stellt sich in den Auswertungen als Hauptkonkurrent heraus, da es eindeutig als Weiterbildungsinstitut gesehen wird und das Image; in dem es gesehen werden möchte, richtig vermittelt. Daher ist es für das Rote Kreuz von besonderem Interesse, genaue Informationen über das Image des Wifi zu bekommen und mit dieser Organisation in Konkurrenz zu treten. Für den geplanten

Lehrgang gibt es einen klaren thematischen Vorteil für das Rote Kreuz, da das Wifi sehr stark mit wirtschaftlichen Kursinhalten in Verbindung gebracht wird und das Rote Kreuz durch sein bestehendes Kriseninterventionsteam als Anbieter inhaltlich besser zum geplanten Lehrgang passt.

Die AUVA stellt im bereits bestehenden Angebot keinen Konkurrenten dar, da die Ergebnisse zeigen, dass die wahrgenommenen Inhalte sich im Bereich Arbeitssicherheit bewegen. Jedoch wird die AUVA eindeutig als ein präventiv tätiges Unternehmen gesehen und dadurch gewinnt es an Bedeutung für das Rote Kreuz als Konkurrent. Die Analyse, inwieweit das Rote Kreuz und die AUVA in Konkurrenz treten, kann erst dann durchgeführt werden, wenn beide Organisationen im präventiven Bereich tätig sind.

Die zweite Fragestellung nach dem Interesse bzw. der Relevanz an einem Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern im Raum Niederösterreich für Führungskräfte kann nach genauer Beleuchtung der Ergebnisse aus den Interviews mit einem Ja beantwortet werden. Durch die Bedarfsanalyse wird eindeutig ersichtlich, dass die befragten Zielunternehmen den Lehrgang annehmen würden und einen erheblichen Bedarf in ihren Unternehmen sehen. Außerdem wird dem Roten Kreuz als Lehrgangsanbieter die entsprechend Kompetenz zugeschrieben. Die vorhandenen Ressourcen werden dem Roten Kreuz nicht nur für das Inhaltliche zugesprochen, sondern auch im organisatorischen Aufbau des Lehrgangs.

Durch diese ausführlich durchgeführte Erhebung kann dem Roten Kreuz nur empfohlen werden den geplanten Lehrgang umzusetzen und an den genannten Punkten durch adäquate Marketingstrategien das bestehende Image zu verändern.

## **10. Zusammenfassung und Diskussion**

Zu Beginn der Arbeit wurde ausführlich auf das Thema „psychosoziale Krisen in Unternehmen“ eingegangen. Der wichtigste Aspekt dieses Kapitels lag in der Definition einer psychosozialen Krise. Nach Prager und Hlous (2006) stellt eine psychosoziale Krise eine Situation dar, in der die betroffene Person zu der Einschätzung kommt, dass ihre eigenen Ressourcen zur Bewältigung dieser Situation erschöpft sind.

Die Entstehung von psychosozialen Krisen wurde anhand des interaktionistischen Ansatzes aufgezeigt. Durch die Modelle des Ansatzes der Person-Umwelt-Übereinstimmung und des kognitiv-transaktionalen Stressmodells konnte die Entwicklung einer Krise theoretisch beschrieben werden. In diesem Zusammenhang wurden auch verschiedene Krisenverläufe geschildert.

Das Kapitel zum Thema „Aufgaben von Führungskräften in Krisen“ verdeutlichte wie wichtig es ist, dass sich Führungskräfte mit der Thematik auseinandersetzen. Es kristallisierte sich heraus, dass die Verantwortung in solch einer kritischen Situation alleinig bei der zuständigen Führungskraft liegt.

Um aufzuzeigen, dass es bereits bestehende Programme in anderen Ländern gibt die sich mit dieser Thematik beschäftigen, wurden die so genannten Employee Assistance Programs (EAP's) als theoretisches Beispiel herangezogen und in ihrem Aufbau und Zielsetzung beschrieben.

Da es sich in dieser Arbeit um einen neu zu konzipierenden Lehrgang handelte, wurde ausführlich auf die Entwicklung eines Curriculums eingegangen. Einleitend wurden drei Curriculumtheorien vorgestellt und ausgehend von diesen Überlegungen die Phasen einer Curriculumentwicklung vorgestellt.

Nach einer ausführlichen Planung des zu entwickelnden Lehrgangs beschäftigte sich das letzte theoretische Kapitel mit der optimalen Vermarktung eines Lehrgangs. Dazu wurde auf folgende Themen: Marktforschungsstudie, Imageanalyse, Situationsanalyse und Produktpositionierung Bezug genommen.

Innerhalb der qualitativen Untersuchung galt es, das Image des Roten Kreuzes in Bezug auf dessen Konkurrenten anhand einer Imageanalyse zu untersuchen. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit war es, das Interesse bzw. die Relevanz an einem Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, im Raum Niederösterreich für Führungskräfte zum Krisenmanagement von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern mittels einer Bedarfsanalyse zu erheben.

Zur Gewinnung der Daten wurden 30 Interviews im Raum Niederösterreich mit den jeweiligen Zielunternehmen geführt und anschließend durch Transkripte der Interviews dokumentiert.

Die Imageanalyse wurde angelehnt an die Technik des Assoziationsgeflechts durchgeführt. Durch diese Methode wurden die befragten Personen aufgefordert, spontane Assoziationen zu den jeweils drei Stimuli (Rotes Kreuz, Wifi und AUVA) zu erinnern. Insgesamt ergaben sich 281 verschiedene Assoziationen zu den drei Organisationen.

Die Auswertung der gesammelten Daten wurde mittels Kern-Peripherie-Analyse für jede Organisation einzeln durchgeführt und anschließend graphisch veranschaulicht. Für die gemeinsame Darstellung des Roten Kreuzes und Konkurrenten in einem Raum, wurde eine weitere Auswertungsmethode, die Korrespondenzanalyse, herangezogen. Um diese multivariate Methode durchführen zu können, mussten die gesammelten Assoziationen nach inhaltlich stimmigen Kategorien geordnet werden. Nach dieser Zuordnung der Begriffe zu Kategorien ergaben sich schlussendlich 31 Kategorien über die drei Anbieter hinweg.

Durch diese Auswertungsmethoden kristallisierte sich das Wifi als Hauptkonkurrent für den Auftraggeber heraus, da es zum Untersuchungszeitpunkt das Image eines Bildungsanbieters besitzt und die Untersuchungspersonen es hauptsächlich mit Weiterbildungsmaßnahmen in Verbindung bringen. Die Imageanalyse über die AUVA ergab, dass sie inhaltlich mit völlig verschiedenen Themen in Zusammenhang gebracht wird als es für das Rote Kreuz relevant wäre. Jedoch wird die AUVA als eine Institution gesehen die eindeutig im präventiven Bereich tätig ist.

Dieser Aspekt ist für das Rote Kreuz interessant, da der geplante Lehrgang als präventive Maßnahme konzipiert wird. Das Rote Kreuz wird eindeutig mit medizinischen Leistungen in Verbindung gebracht und als Dienstleister gesehen, der akute Versorgung anbietet. Hauptsächlich werden Erste Hilfe Kurse von den Befragten als Bildungsangebot spontan erinnert.

Der Bedarf wurde mittels offenen Fragen, die anhand der Critical Incident Technique erstellt wurden, erhoben. Die Interviewpartner wurden aufgefordert, eine kritische Situation im Bereich psychosoziale Krisen bei Mitarbeitern detailliert zu beschreiben und anschließend den Bedarf an einem solchen Lehrgang in ihren Unternehmen anzugeben. Durch die qualitative und quantitative Inhaltsanalyse konnte ein eindeutiger Bedarf an einem Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern festgestellt werden.

Anhand der gewonnenen Ergebnisse über die 30 Interviews hinweg, können folgende Folgerungen gezogen werden. Um einen Imagetransfer erzielen zu können, muss die zukünftige Marketingarbeit des Roten Kreuzes verstärkt in Richtung Bildungsanbieter im präventiven Bereich gehen, damit ein Umdenken in der Zielpopulation stattfinden kann. Im Weiteren kann dem Auftraggeber geraten werden, den geplanten Lehrgang zu realisieren, da ein klarer Bedarf im Raum Niederösterreich besteht und die Unternehmen nach eigenen Angaben diese Leistung annehmen würden.

Durch die im theoretischen Teil beschriebenen Employee Assistance Programs, die ursprünglich aus den USA stammen und dort stark verbreitet sind und auch schon in Deutschland unter dem Namen Betriebliche Betreuungsprogramme Anklang gefunden haben, werden erste Erfolge erzielt, wie man psychosoziale Krisen bei Mitarbeitern in Unternehmen begegnen kann. Durch die Inanspruchnahme solcher Programme kann das Interesse an der allgemeinen Gesundheitsförderung in Unternehmen abgeleitet werden. Die durchgeführte Akzeptanzanalyse konnte den Bedarf an solch einem Lehrgang im Raum Niederösterreich bestätigen.

Der neue Trend der Gesundheitsförderung in Unternehmen eröffnet dem Roten Kreuz eine Chance, auch in Österreich das Interesse an der Inanspruchnahme solch eines Lehrgangs zu wecken und eine Vorreiterrolle einzunehmen.

Die Theorie zur Curriculumentwicklung deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung. Es konnte ein Lehrgangsaufbau herausgearbeitet werden, der zu Beginn einen theoretischen Input in das Thema psychosoziale Krisen gibt und in weiterer Folge durch die Methoden der Fallstudien, Fallberatungen und Rollenspiele einen Praxisbezug schaffen soll.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Raum Niederösterreich ein Bedarf und ein Interesse an einem Lehrgang für Führungskräfte zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern besteht. Das Rote Kreuz besitzt als Anbieter dieses Lehrgangs die Kompetenzen und nimmt für eine erfolgreiche Umsetzung des geplanten Lehrgangs eine gute Position ein.

Der wesentliche Beitrag dieser Arbeit ist darin zu sehen, dass es bis zum jetzigen Zeitpunkt in Österreich noch keine wissenschaftliche Arbeit zum Thema „Umgang mit psychosozialen Krisen in Unternehmen“ gibt. Ebenfalls gibt es österreichweit noch keinen Anbieter der einen Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern für Führungskräfte anbietet. Jedoch beschäftigt sich Deutschland und die USA theoretisch und praktisch eingehend mit dem Einsatz von betrieblichen Betreuungsprogrammen. In diesen Ländern liegen bereits zahlreiche Studien über den erfolgreichen Einsatz dieser Programme in Unternehmen vor. Diese Arbeit leistet einen Beitrag, um die Relevanz der Thematik in Unternehmen zu verdeutlichen und eine Grundlage für weitere Studien darstellen.

Abschließend sollen noch kritische Überlegungen die Ergebnisse der Untersuchung ergänzen. Für die Durchführung der Korrespondenzanalyse mussten die erhobenen Assoziationen kategorisiert werden, was sich als schwieriger Arbeitsschritt herausgestellt hat. Die 281 verschiedensten Begriffe wurden zu 31 Kategorien komprimiert. Durch diesen Prozess kann es zu einem Informationsverlust gekommen sein. Möglicherweise wurden manche Assoziationen in ihrer Bedeutung falsch interpretiert und im Weiteren nicht richtig kategorisiert, da die befragten Personen aufgefordert wurden, nur spontan zu einem

Stimulus Begriffe zu erinnern. Dadurch wurden keine Erklärungen über den Sinn der Assoziationen erfragt. Diese Schwierigkeit konnte in der Untersuchung nicht umgangen werden, weil der Vorgang der Erhebung der Begriffe angelehnt an die Methode des Assoziationsgeflechts vorgegeben wurde. Diese Problematik lässt sich in jeder qualitativen Untersuchung finden, da die erhobenen Daten qualitativer Natur sind und somit interpretiert werden müssen.

Auch das Design der vorliegenden Studie stellt sich nicht als optimal dar, da in den Interviews drei verschiedene Lehrgänge besprochen wurden. Dadurch kam es zu einer durchschnittlichen Interviewdauer von 90 Minuten. Dies stellte sich im Nachhinein als problematisch heraus, da die Interviewpersonen immer mehr an Motivation verloren und die Konzentration sukzessiv nachließ. Diese Tatsache könnte einen Verlust an Informationen für die Ergebnisse mit sich gebracht haben. In der Untersuchung wurde versucht dieser Problematik mit einem balancierten Design entgegen zu wirken. Dadurch wurde die Reihenfolge der zu besprechenden Lehrgänge mit jedem Interview verändert, damit die gleiche Menge an Informationen für jeden Lehrgang erhoben werden konnte.

Im Weiteren kann es zu einer gegenseitigen Beeinflussung der drei Themen gekommen sein, da sie hintereinander besprochen wurden. Dies könnte sich auf die Auswertung der Ergebnisse in Bezug auf den Lehrgang zum Erkennen von psychosozialen Krisen fehlerhaft ausgewirkt haben. Jedoch wäre es unökonomisch gewesen einzelne Interviews zu jedem der drei Lehrgänge durchzuführen. Daher wurde versucht mittels eines balancierten Designs dieser gegenseitigen Beeinflussung entgegen zu wirken. Durch dieses Design wurde die Reihenfolge in der die drei Lehrgänge besprochen wurden mit jedem Interview verändert und somit die gegenseitige Beeinflussung bestmöglich reduziert.

Die Tatsache, dass alle drei Interviewer Psychologiestudenten waren und die befragten Personen diese Information vorab erhielten, könnte einen Versuchsleitereffekt erzeugt haben, der sich auf das Gespräch ausgewirkt haben könnte. Demzufolge ist anzunehmen, dass manche der befragten Personen an einem Lehrgang zum Thema „Krisenmanagement von psychosozialen Krisen“ überzogenes Interesse angegeben haben. Dieser Effekt könnte sich zum Beispiel auch auf die Anforderungen die an den Trainer des Lehrgangs gestellt werden ausgewirkt haben. Die meisten der befragten Unternehmen geben an, dass sie sich



einen Trainer mit einer fundierten psychologischen Ausbildung wünschen würden. Hier könnte die Information über das Psychologiestudium der Interviewer auf das Antwortverhalten der befragten Personen einen unbewussten Einfluss genommen haben.

Die überwiegend positiven Ergebnisse bezüglich der Kompetenz des Roten Kreuzes als Lehrgangsanbieter könnten ebenfalls verfälscht worden sein. Bei der Kontaktaufnahme wurden die Zielunternehmen darüber informiert, dass das Rote Kreuz die Lehrgänge anbieten möchte. Es ist möglich, dass die befragten Personen das Rote Kreuz als kompetenten Anbieter angaben, da sie wussten, dass das Interview im Auftrag des Roten Kreuzes durchgeführt wurde. Diese Information musste jedoch gegeben werden, da die Unternehmen sich andernfalls nicht für ein Interview bereit erklärt hätten.

Für die weitere Forschung in diesem Bereich wäre es von Interesse die Untersuchung auf das Land Österreich auszudehnen, um den gesamten Bedarf an der Thematik zu erheben. Dadurch könnte der wahrgenommene Gesundheitstrend in Unternehmen durch eine repräsentativere Stichprobe bestätigt werden und zur Folge haben, dass weitere Angebote zum Thema psychosoziale Krisen in Unternehmen entwickelt werden.

### III. Literaturverzeichnis

- Arnold, R. (1995). Neue Methoden betrieblicher Bildungsarbeit. In R. Arnold & A. Lipsmeier (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung*. (S. 294-307). Opladen: Leske+Budrich.
- Baier, D. & Bruschi, M. (2008). Marktsegmentierung. In A. Hermann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden- Anwendungen- Praxisbeispiele*. (S. 769-790). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bea, F. X. & Haas, J. (2005). *Strategisches Management*. (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Blasius, J. (2001). *Korrespondenzanalyse*. München: Oldenbourg Verlag.
- Blum, T. C. & Roman, P. M. (1989). Employee Assistance Programs and Human Resources Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 7, 259-312.
- Boenigk, M., Krieger, D., Belliger, A. & Hug, C. (Hrsg.). (2006). *Innovative Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Problemlösungen für die Wirtschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (3. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brinkmann, R. D. (2002). *Intervision. Ein Trainings- und Methodenbuch für die kollegiale Beratung*. Heidelberg: Sauer.
- Bruner, J. S. (1970). *Der Prozeß der Erziehung*. Berlin: Berlin-Verlag.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. New York: Basic Books.
- Cullberg, J. (1978). Krisen und Krisentherapie. *Psychiatrische Praxis*, 5, 25-34. [zitiert nach Prager & Hlous, 2006]
- Danner, M. (2002). *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- De Rosa, A. S. (1993). The associative network. A new technique for studying projective and evaluative components of social representations. Paper presented at the EAESP General Meeting, September 16-19, 1993, Lisbon, Portugal. [zitiert nach Kirchler, 2003]
- De Rosa, A. (1995). Le "réseau d'associations" comme méthode d'étude dans la recherche sur les représentations sociales: Structure, contenus et polarité du champ sémantique. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 28, 96-112. [zitiert nach Kirchler, 2003]
- Demmerle, C., Schmidt, J. M., Hess, M. & Schneider, P. (2005). Minitchniken der Personalentwicklung. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. (S. 225-267). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Dunckel, H. (1985). *Mehrfachbelastungen am Arbeitsplatz und psychosoziale Gesundheit*. Frankfurt am Main: Lang.
- Ebeling, U., Gronwald, D. & Stuber, F. (2001). Revision und Entwicklung von Curricula in der gewerblichen Ausbildung. In U. Ebeling, D. Gronwald & F. Stuber (Hrsg.), *Lern- und Arbeitsaufgaben als didaktisch- methodisches Konzept. Arbeitsbezogene Lernprozess in der gewerblich- technischen Ausbildung*. (S. 148-163). Bielefeld: Bertelsmann.

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-359.
- Frey, K. (1971). Eine Handlungsstrategie zur Curriculumkonstruktion. *Zeitschrift für Pädagogik*, 17 (1), 11-25.
- Frey, K. (1972). *Theorien des Curriculums*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- French, J. P. Jr. (1978). Person-Umwelt-Übereinstimmung und Rollenstreß. In M. Frese, S. Greif & N. Semmer (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie*. (S. 42-51). Bern: Huber.
- Gebert, D. (1981). *Belastung und Beanspruchung in Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Häty, H. (1989). *Der Markentransfer*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Herrmann, A., Homburg, C. & Klarmann, M. (2008). Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Nutzung. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele*. (S. 3-19). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hölzl, E. (1994). *Einführung in die Korrespondenzanalyse*. Unpubliziertes Manuskript, Universität Wien.
- Hörschgen, H., Kirsch, J., Käßer-Pawelka, G. & Grenz, J. (1993). *Marketing-Strategien. Konzepte zur Strategienbildung im Marketing*. (2. Aufl.). Ludwigsburg-Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle; mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2008). Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele*. (S. 21-51). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jambu, M. (1992). *Explorative Datenanalyse*. Stuttgart: Fischer.
- Kailer, N. (1985). *Fortbildung von Führungskräften Vorbereitung Durchführung Erfolgskontrolle*. Wien: Österreichische Gesellschaft für betriebliche Ausbildung.
- Kepper, G. (2008). Methoden der qualitativen Marktforschung. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele*. (S. 175-212). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kinigadner, S. (1997). Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In E. Kirchler, C. Rodler & D. Bernold (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft*. (S. 142-160). Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Kirchler, E. (2003). *Wirtschaftspsychologie. Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie*. (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Kirchler, E. & De Rosa, A. (1996). Wirkungsanalyse von Werbebotschaften mittels Assoziationsgeflecht. Spontane Reaktionen auf und überlegte Beschreibung von Benetton-Werbebildern. *Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung*, 42, 67-89.
- Kirchmair, R. (2007). Indirekte psychologische Methoden. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. (S. 321-342). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Knoll, J. (2007). *Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen*. (11. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Koch, J. (2004). *Marktforschung. Begriffe und Methoden*. (4. Aufl.). München: R. Oldenbourg Verlag.

- Kohlmann, C.-W. (1990). *Stressbewältigung und Persönlichkeit. Flexibles versus rigides Copingverhalten und seine Auswirkungen auf Angsterleben und physiologische Belastungsreaktionen*. Bern: Huber. [zitiert nach Von Eckardstein et al., 1995]
- Kroeber-Riel, W. & Esch, F.-R. (2004). *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*. (6. Aufl.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten*. (8. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Kunert, K. (1973). *Curriculumerstellung und Curriculumevaluation. Reflexion und Realisierung eines Modellcurriculums*. Unveröff. Diss., Universität, München.
- Kuß, A. (2007). *Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*. (S. 213-260). Bern: Huber.
- Mayerhofer, W. (1995). *Imagetransfer. Die Nutzung von Erlebniswelten für die Positionierung von Ländern, Produktgruppen und Marken*. Wien: Service Fachverlag.
- Mayring, P. (1993). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Myers, D. W. (1984). *Establishing and Building Employee Assistance Programs*. Westport: Quorum Books.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke. [zitiert nach Rodler und Kirchler, 2002]
- Nölker, H. & Schoenfeldt, E. (1991). *Leitfaden für die Entwicklung von Lehrgängen und Lehrtexten. Didaktische Hilfen für pädagogisch Tätige in Schule, Betrieb und beruflicher Erwachsenenbildung*. Berlin: Beuth.
- Phillips, D. A. & Older, H. J. (1985). Models of Service Delivery. In F. Dickman, W. G. Emener & W. S. Hutchinson (Hrsg.), *Counseling the Troubled Person in Industry. A Guide to the Organization, Implementation, and Evaluation of Employee Assistance Programs*. (S. 57-66). Springfield: Charles C. Thomas.
- Pivetti, M. (2005). *Natural and Unnatural: Animal welfare and right activist's representations of animals and animal biotechnology in Italy*. Helsinki: University of Helsinki, Department of Social Psychology.
- Porter, M. E. (1996). *Wettbewerbsvorteile (Competitive advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. (4. Aufl.). Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.
- Porter, M. E. (1990). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (6. Aufl.). Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.
- Prager, S. & Hlous, N. (Hrsg.). (2006). *Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte*. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Rese, M. & Karger, M. (2008). Konkurrenzanalyse. In A. Hermann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*. (S. 745-767). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reuschenbach, B. (2000). *Grundlagen der Critical Incident Technique*. [http://www.pflegewissenschaft.org/cit\\_methode.pdf](http://www.pflegewissenschaft.org/cit_methode.pdf) Stand: 20.06.2009.
- Rimmasch, T. (2003). Kollegiale Fallberatung - Was ist das eigentlich? Grundlagen, Herkunft, Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens. In H-W. Franz & R. Kopp (Hrsg.), *Kollegiale Fallberatung. State of the art und organisationale Praxis*. (S. 17-51). Bergisch Gladbach: EHP.

- Rodler C. & Kirchler E. (2002). *Führung in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 2*. Wien: WUV- Universitätsverlag.
- Salcher, E. F. (1995). *Marketing Management 4. Psychologische Marktforschung*. New York: Walter de Gruyter.
- Salewski, W. & Köhler, F. (2005): Krisenmanagement. In D. Frey, L. Von Rosenstiel & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*. (S. 214-219). Weinheim: Beltz Verlag.
- Schelten, A. (1994). *Einführung in die Berufspädagogik*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Scheuch, F. (2007). *Marketing*. (6. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Simon, H. & Von der Gathen, A. (2002). *Das Grosse Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag.
- Sokal, R. R. & Sneak, P. H. (1963). *Principles of numerical taxonomy*. San Francisco: Freeman. [zitiert nach Frey, 1972]
- Sonneck, G. (2000). *Krisenintervention und Suizidverhütung*. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Sönnichsen, G. (1973). *Die Erneuerung des Biologieunterrichts im Rahmen der modernen Curriculumforschung*. Hannover: Hermann Schroedel Verlag KG.
- Spiegel, B. (1961). *Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell*. Bern: Huber.
- Stehle, B. (1987). Belastungssituationen und Reaktionstendenzen von Führungskräften der Industrie- eine empirische Analyse. *Europäische Hochschulschriften. Reihe V. Volks- und Betriebswirtschaft*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Trommsdorff, V. (2008). Produktpositionierung. In A. Hermann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*. (S. 887-907). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Trommsdorff, V. & Becker, J. (2005). Produkt und Image. In D. Frey, L. Von Rosenstiel & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*. (S. 295-303). Weinheim: Beltz Verlag.
- Udris, I. & Frese, M. (1988). Belastung, Streß, Beanspruchung und ihre Folgen. In D. Frey, C. G. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch*. (S. 427-447). München- Weinheim: Psychologie Verlags Union Urban & Schwarzenberg.
- Vergès, P. & Bastounis, M. (2001). Towards the Investigation of Social Representations of the Economy: Research Methods and Techniques. In C. Roland-Lévy, E. Kirchler, E. Penz & C. Gray (Hrsg.), *Everyday Representations of the Economy*. (S. 19-48). Wien: WUV- Universitätsverlag.
- Von Eckardstein, D., Lueger, G., Niedl, K. & Schuster, B. (1995). *Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderung für Personalmanager und Gesundheitsexperten*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Von Rosenstiel, L. & Neumann, P. (2002). *Marktpsychologie. Ein Handbuch für Studium und Praxis*. Darmstadt: Primus Verlag.
- Weinstein, A. (1994). *Market Segmentation. Using demographics, psychographics and other niche marketing techniques to predict and model customer behavior*. New York: Mc Graw-Hill.

## IV. Anhang

### Anhang A: Interviewleitfaden

#### Interviewleitfaden RK Akzeptanz-Analyse für neues Bildungsangebot

Wir sind Diplomandinnen der Universität Wien und führen in Zusammenarbeit mit dem Roten Kreuz unsere Diplomarbeit durch.

Wie Sie ja bereits wissen, geht es in unserem Gespräch um Bildungsangebote, Ihre Wünsche und Präferenzen, sowie Ihre Zufriedenheit mit bestimmten Bildungsangeboten. Uns interessiert dabei Ihre ganz persönliche und ungeschminkte Meinung. Das Gespräch wird dabei nicht fest gegliedert, sondern ganz offen sein. Sagen Sie ruhig immer das, was Ihnen gerade zu einer Frage einfällt, auch wenn es Ihnen vielleicht unwichtig erscheint. Sie können nichts Falsches sagen, uns interessiert einfach alles, was Sie bewegt.

Haben Sie etwas dagegen, wenn wir das Gespräch aufzeichnen, damit wir später in aller Ruhe ein schriftliches Protokoll machen können? Wir garantieren Ihnen, dass diese Aufzeichnung nur zu diesem Zweck verwendet wird und nichts von Ihren persönlichen Daten weitergeleitet wird. (Wenn Sie später das Gefühl haben, dass Sie die Aufzeichnung stört, dann sagen Sie das bitte, dann stelle ich das Gerät aus).

#### **Lesehinweis für den Interview-Leitfaden.**

Zur Methodik: Das Gespräch soll **offen** verlaufen: Der Leitfaden ist lediglich zur Orientierung gedacht; am besten ist das Interview, wenn der Befragte die genannten Themenkomplexe **von sich** aus anspricht. Die Oberfragen sollten auf jeden Fall an den Interviewpartner gerichtet werden), die folgenden Fragen können sich als Anknüpfungsfragen aus dem Gespräch ergeben. Ansonsten gilt: Je mehr sich der

Interviewer zurückhält, desto besser. Aber **Verständnisfragen** stellen! Was meint der Interviewpartner genau mit dem, was er sagt (**Schlüsselbegriffe** aufgreifen!)? **Zusammenfassungen** des Gesagten durch die Interviewerin leiten das Gespräch weiter!

Zum Zeitrahmen: Das Interview sollte die Dauer von 1 Stunden nicht überschreiten.

Die Angaben werden vollständig anonym behandelt; der Datenschutz wird strengstens eingehalten.

### 1. Warming up:

Zunächst möchte ich Sie bitten, ein wenig über Ihre Person und das Unternehmen zu erzählen (Alter, Position im Unternehmen, Mitarbeiteranzahl im Unternehmen, etc.)

1.1 Geschlecht:        o männlich

                          o weiblich

1.2 Alter: \_\_\_\_\_

1.3 Position im Unternehmen:

1.4 Aufgabenfeld im Unternehmen

1.5 Mitarbeiterverantwortung        o ja    falls ja, wieviele?    \_\_\_\_\_

  o nein

1.6 Beschäftigungsdauer im Unternehmen: \_\_\_\_\_

1.7 Mitarbeiteranzahl des Unternehmens: \_\_\_\_\_

1.8 Unternehmensstruktur (*Niederlassung, Tochtergesellschaft, Familienunternehmen, etc.; wer trifft Entscheidungen im Bildungsbereich*) \_\_\_\_\_

## **2. Image des Roten Kreuz und von Mitbewerbern:**

2.1 „Uns ist es wichtig etwas über das Image des Roten Kreuz zu erfahren. Wenn Sie an das Rote Kreuz denken, welche spontanen Bilder bzw. Begriffe fallen Ihnen ein?“

2.2 „Wenn Sie an ein anderes Unternehmen, nämlich an das WIFI denken, welche spontanen Bilder bzw. Begriffe fallen Ihnen dazu ein?“

2.3 „Wenn Sie an die AUVA denken, welche spontanen Bilder bzw. Begriffe fallen Ihnen dazu ein?“

## **3. Image des Roten Kreuz bezüglich des Bildungsangebots „Sicherheit am Arbeitsplatz“**

Wie Sie wahrscheinlich wissen, besteht die gesetzliche Verpflichtung in größeren Unternehmen ab elf Mitarbeitern Sicherheitsvertrauenspersonen zu beschäftigen. Diese Vertrauenspersonen können gewöhnliche Mitarbeiter des Unternehmens sein, müssen aber eine spezielle Ausbildung absolvieren. Diese Ausbildungen werden von mehreren Bildungseinrichtungen angeboten.

3.1 „Was macht Ihrer Meinung nach einen kompetenten Lehrgangsanbieter im Bereich Sicherheitstechnik, im speziellen für Kurse zum Thema Sicherheit am Arbeitsplatz, aus?“

Nennen Sie mir bitte Kriterien, die für Sie wichtig sind, wenn Sie einen Trainingsanbieter auswählen. *Bei jedem genannten Kriterium nachfragen, warum dieses wichtig ist und zur Entscheidungsfindung beiträgt.*



*Folgende Fragen werden gestellt, wenn der Interviewpartner die entsprechenden Kriterien NICHT genannt hat:*

3.1.1 „Wie soll das Seminarangebot aufgebaut sein? Bevorzugen Sie **Inhouse-Seminare** oder **offene Seminare** in den Räumlichkeiten des Trainingsanbieters? Bitte begründen Sie Ihre Antwort!“

3.1.2 „Sollte ein Seminar für Ihre Mitarbeiter über **mehrere Tage am Stück** abgehalten werden oder bevorzugen Sie Seminare bei denen **kürzere Einheiten** jeweils über einige Wochen stattfinden? Bitte begründen Sie Ihre Antwort!“

3.1.3 „Welchen **finanziellen Betrag** wären Sie bereit für ein optimales Seminar zur Ausbildung einer Sicherheitsvertrauensperson, welches standardmäßig 24 Seminarstunden dauert, aus zu geben?“

*Folgende Frage wird IMMER gestellt:*

3.1.4 „Um ein Komplettpaket zu erhalten, was würden Sie sich von dem Lehrgang noch für Zusatzleistungen erwarten, damit das Thema Sicherheit am Arbeitsplatz für Sie optimal abgedeckt ist?“

3.1.5 „Um ein Komplettpaket zu erhalten, was würden Sie sich von dem Lehrgang noch für Rahmenbedingungen erwarten, damit das Thema Sicherheit am Arbeitsplatz für Sie optimal abgedeckt ist?“

3.2 „Arbeiten Sie bereits mit einem Trainingsanbieter zusammen, der für Sie Sicherheitsvertrauenspersonen schult? Wenn ja, mit welchem?“

3.2.1 „Wenn Sie an die zuvor von Ihnen aufgestellten Kriterien denken, durch welche Kompetenzen zeichnet sich dieser bestehende Trainingsanbieter Ihrer Meinung nach aus? Welche Kompetenzen schätzen Sie? Was sollte Ihrer Meinung nach anders laufen?“

3.3 „Das Rote Kreuz bietet schon sehr lange Erste Hilfe Kurse an. Gibt es Ihrer Meinung nach einen Zusammenhang zwischen den Themen Erste Hilfe und Sicherheitsvertrauensperson?“

3.3.1 „Wenn das Rote Kreuz sein Kursangebot um das Thema Sicherheit am Arbeitsplatz erweitern würde, wäre Ihrer Meinung nach das Rote Kreuz ein kompetenter Partner für die Ausbildung von Sicherheitsvertrauenspersonen?“

3.3.2 „Wenn ja, welche Kompetenzen des Roten Kreuz wären diesbezüglich für Sie ausschlaggebend und weshalb?“

3.3.3 „Wenn nein, welche Kompetenzen sollte sich das Rote Kreuz aneignen, um als ein kompetenten Partner wahrgenommen zu werden?“

#### **4. Bedarf an einem Lehrgang zu Krisenmanagement bei Unternehmenskrisen:**

Vielleicht ist Ihnen bekannt, dass das Rote Kreuz Privaten wie Unternehmen interessante Fortbildungsmöglichkeiten anbietet. Derzeit sind gerade einige Lehrgänge in der Entwicklung, wie zum Beispiel ein Seminar zur Ausbildung von Sicherheitsvertrauenspersonen.

Das Rote Kreuz möchte in Kooperation mit der Wirtschaft zwei weitere Lehrgänge entwickeln. Aus diesem Grund ist dem Roten Kreuz Ihre Meinung wichtig, um die Bedürfnisse von Unternehmen optimal abzudecken.

Ein Lehrgang, der sich an Manager richtet, wird sich mit Krisenmanagement bei Unternehmenskrisen befassen.

Unternehmenskrisen sind für uns unerwartete, und daher nicht vorausplanbare Ereignisse, die oft negative Folgen haben können. Wir unterscheiden dabei zwei Ursachen für Unternehmenskrisen, nämlich ökologische, d.h. Katastrophen, und wirtschaftliche.

Beide Krisen, können sich auf der Mikro- bzw. auf der Makroebene abspielen. Die Mikroebene bezieht sich auf Vorgänge die im Unternehmen entstehen - im Gegensatz zur Makroebene, wo Einflüsse von außen auf das Unternehmen einwirken.

*Ausschließlich ansprechen, wenn weiterer Erklärungsbedarf notwendig!*

*Beispiele für Unternehmenskrisen:*

*Gesetzliche Änderungen, Absatzprobleme, Existenzbedrohung, Abteilung funktioniert nicht planmäßig, Konkurs, Stillstand der Produktion nach plötzlichen Katastrophen (z.B.: nach einem Brand)*

4.1 „Können Sie sich an eine kritische Situation in Ihrem Unternehmen erinnern, die dieser Definition einer wirtschaftlichen Krise entsprechen könnte? Bitte schildern Sie diese Situation möglichst detailliert!

*Folgende Fragen werden gestellt, wenn der Interviewpartner die entsprechenden Aspekte NICHT genannt hat:*

4.1.1 „Wo und wann trat diese kritische Situation auf?“

4.1.2 „Was war Ihrer Meinung nach der Auslöser für die kritische Situation?“

4.1.3 „Wer und wie viele Menschen waren in diese kritische Situation involviert bzw. davon betroffen?“

4.1.4 „Wie hat sich die Unternehmensleitung konkret in dieser Situation verhalten? Welche Interventionen wurden gesetzt?“

4.1.5 „Gab es spezielle Personen im Unternehmen, die sich um die Bewältigung der Krise gekümmert haben? Wurden diese Personen im Vorfeld bestimmt? Wie hat sie sich verhalten? Welche Interventionen wurden gesetzt?“

4.1.6 „Wie wurde die Krisensituation Ihrer Meinung nach bewältigt?“

4.1.7 „Schätzen Sie das Verhalten des Unternehmens in dieser Situation auf einer Skala von 1 bis 10 ein, wobei 1 das Schlechteste und 10 das Beste bedeutet.“

4.1.10 „Welche Konsequenzen bzw. Folgen hatte das kritische Ereignis auf das Unternehmen?“

4.1.11 „War das Unternehmen auf die Bewältigung der Situation in Ihren Augen vorbereitet? Wenn ja, wie?“

4.1.12 „Wie hätte sich Ihrer Ansicht nach die kritische Situation vermeiden lassen können?“

4.1.13 „Wurde die kritische Situation in Ihren Augen früh genug erkannt?“

4.1.14 „Sollte sich das Unternehmen, im Nachhinein betrachtet, in der selben Situation gleich oder anders verhalten als es geschehen ist?“

4.1.15 „Hätten Sie sich in der Situation Hilfe gewünscht?“

4.1.16 „Könnten Sie sich vorstellen, Ihren Mitarbeitern eine Krisenmanagement Qualifikation als präventive Maßnahme zukommen zu lassen oder selbst zu absolvieren?“

*Folgende Fragen werden gestellt, wenn die Interviewpartner KEINE Ereignisse nennen:*

4.2 „Besteht Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen Bedarf an einem Lehrgang zum Umgang mit solchen Krisen? Wenn ja, weshalb? Wenn nein, weshalb nicht?“

*Folgende Fragen werden gestellt, wenn der Interviewpartner die entsprechenden Aspekte NICHT genannt hat:*

4.2.1 „Was sollte ein Lehrgang Ihrer Meinung nach bezüglich des Erkennens von kritischen Situationen leisten, damit er für Sie unterstützend wäre? Welchen Effekt hätte dies auf das Unternehmen und den Umgang mit der Krise?“

4.2.2 „Welche Art von Vorgangsweisen und Interventionen soll ein Lehrgang vermitteln, damit er für Sie zielführend ist? Welche Auswirkungen könnte eine solche Ausbildung auf die auf das Unternehmen und den Umgang mit der Krise haben?“

4.2.3 „Welche Bewältigungsstrategien sollte ein solcher Lehrgang anbieten, damit er Ihnen in Krisensituation weiterhelfen kann? Welche Effekte hätten diese Strategien auf den auf das Unternehmen und den Umgang mit der Krise?“

*Folgende Fragen werden IMMER gestellt:*

4.3 „Welche Organisationen könnten Ihrer Meinung nach eine solche Qualifizierung anbieten und warum?“

4.4 „Was macht Ihrer Meinung nach einen kompetenten Trainingsanbieter im Bereich Krisenintervention aus? Nennen Sie mir bitte Kriterien, die für Sie wichtig sind, wenn Sie einen Trainingsanbieter auswählen müssten.“

*Bei jedem genannten Kriterium nachfragen, warum dieses wichtig ist und zur Entscheidungsfindung beiträgt.*

*Folgende Fragen werden gestellt, wenn der Interviewpartner die entsprechenden Kriterien NICHT genannt hat:*

4.4.1 „Welche speziellen Qualifikationen erwarten Sie von den Trainern?“

4.4.2 „Erwarten Sie eher theoretischen oder Praxisbezug im Lehrgang? Bitte geben Sie das für Sie optimale Verhältnis zwischen Praxis und Theorie an!“

4.4.3 „Wie soll das Lehrgangsangebot aufgebaut sein? Bevorzugen Sie Inhouse-Seminare, offene Seminare mit anderen Unternehmen gemeinsam in den Räumlichkeiten des Trainingsanbieters, oder möchten Sie zwischen einzelnen Modulen eines Lehrgangs beliebig auswählen können? Bitte begründen Sie Ihre Antwort!“

4.4.4 „Wie viel Zeit darf ein solcher Lehrgang prinzipiell in Anspruch nehmen?“

4.4.5 „Sollte ein Lehrgang für Ihre Mitarbeiter über mehrere Tage am Stück abgehalten werden, oder bevorzugen Sie Lehrgänge bei denen kürzere Einheiten jeweils über einige Monate stattfinden? Bitte begründen Sie Ihre Antwort!“

4.4.6 „Welchen finanziellen Betrag wären Sie bereit für einen optimalen Lehrgang aus zu geben?“

*Folgende Frage wird IMMER gestellt:*

4.4.7 „ Wer würde über einen Zukauf eines solchen Bildungsangebots in Ihrem Unternehmen entscheiden?“

*Einheiten im Unternehmen, wie zum Beispiel Personalentwicklung, -führung und NICHT Personen*

4.4.8 „Wie würde ein solcher Lehrgang in Ihr Bildungsprogramm passen? Eher als Führungskräfte-Training oder als Wahlprogramm für alle Mitarbeiter?“

4.4.9 „Um ein Komplettpaket zu erhalten, was würden Sie sich von dem Lehrgang noch für Zusatzleistungen erwarten?“

4.4.10 „Um ein Komplettpaket zu erhalten, was würden Sie sich von dem Lehrgang noch für Rahmenbedingungen erwarten?“

4.5 „Arbeiten Sie bereits mit einem Trainingsanbieter zusammen, der für Sie Mitarbeiter für den Umgang mit Krisensituationen schult? Wenn ja, mit welchem?“

4.5.1 „Wenn Sie an die zuvor von Ihnen aufgestellten Kriterien denken, durch welche Kompetenzen zeichnet sich dieser bestehende Trainingsanbieter Ihrer Meinung nach aus? Welche Kompetenzen schätzen Sie? Was sollte Ihrer Meinung nach anders laufen?“

4.6 „Das Rote Kreuz bewältigt seit Jahrzehnten viele große Krisen und ist auch schon seit längerem im Bildungsbereich aktiv. Könnte das Rote Kreuz Ihrer Meinung nach einen kompetenten Partner darstellen, um einen Lehrgang zur Bewältigung von wirtschaftlichen Krisen anzubieten?“

4.6.1 „Wenn ja, welche Kompetenzen des Roten Kreuz wären diesbezüglich für Sie ausschlaggebend und weshalb?“

4.6.2 „Wenn nein, welche Kompetenzen sollte sich das Rote Kreuz aneignen, um als ein kompetenter Partner wahrgenommen zu werden?“

## **5. Bedarf an einem Lehrgang zu Krisenmanagement bei persönlichen Krisen:**

Ein weiterer Lehrgang, der sich an Vorgesetzte richtet, wird sich mit Krisenmanagement bei persönlichen Krisen von Mitarbeitern befassen. Wir definieren

persönliche Krisen als ein inneres Geschehen, das dadurch gekennzeichnet ist, dass eine Person zur Einschätzung kommt, dass ihre Möglichkeiten eine Situation zu bewältigen, erschöpft sind. Im Unternehmen äußert sich diese Krise im Leistungsabfall und vermehrtem Krankenstand des betreffenden Mitarbeiters.

*Ausschließlich ansprechen, wenn weiterer Erklärungsbedarf notwendig!*

*Die Aufgaben von geschulten Laienkräften bei persönlichen Krisen sind das*

*Erkennen und Ernst nehmen dieser außergewöhnlichen Situation und die*

*Einleitung erster Schritte hin zu einer fundierten Intervention.*

*Beispiele für psychosoziale Krisen in Unternehmen:*

*Tod von Mitarbeitern und Angehörigen, Suizid, Stress und Burnout, Suchtmittelabhängigkeit, Mobbing, sexuelle Belästigung, Prävention eskalierter Konflikte, Überfälle, chronische Erkrankungen, Depressionen, psychosomatische Beschwerden, Persönlichkeitsstörungen, Arbeitsunfälle, Angst, Verlust des seelischen Gleichgewichtes, Anpassungsstörungen*

5.1 „Können Sie sich an eine Situation mit einem oder mehreren Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen erinnern, die dieser Definition einer psychischen Krise entsprechen könnte? Bitte schildern Sie diese Situation möglichst detailliert“

*Folgende Fragen werden gestellt, wenn der Interviewpartner die entsprechenden Aspekte NICHT genannt hat:*

5.1.1 „Wo und wann trat diese kritische Situation auf?“

5.1.2 „Was war Ihrer Meinung nach der Auslöser für die kritische Situation?“

5.1.3 „Wer und wie viele Menschen waren in diese kritische Situation involviert bzw. davon betroffen?“

5.1.4 „Wie haben sich der Vorgesetzte und das Unternehmen konkret in der Situation verhalten? Welche Interventionen wurden gesetzt?“

5.1.5 „Schätzen Sie das Verhalten des Vorgesetzten und des Unternehmens in dieser Situation auf einer Skala von 1 bis 10 ein, wobei 1 das Schlechteste und 10 das Beste bedeutet.“

5.1.6 „Wie konnte der Mitarbeiter die Krisensituation Ihrer Meinung nach bewältigen?“

5.1.7 „Welche Konsequenzen bzw. Folgen hatte die kritische Situation für den betroffenen Mitarbeiter, die anderen Mitarbeiter und für das Unternehmen?“

5.1.8 „Waren der Vorgesetzte und das Unternehmen auf den Umgang mit der Situation in Ihren Augen vorbereitet?“

5.1.9 „Wurde die kritische Situation in Ihren Augen früh genug erkannt?“

5.1.10 „Sollte sich der Vorgesetzte und das Unternehmen, im Nachhinein betrachtet, in der selben Situation gleich oder anders verhalten, als es geschehen ist?“

5.1.11 „Hätten sich der Vorgesetzte und das Unternehmen in der Situation Hilfe gewünscht?“

5.1.12 „Könnten Sie sich vorstellen, Ihren Mitarbeitern eine Krisenmanagement Qualifikation als präventive Maßnahme zukommen zu lassen oder selbst zu absolvieren?“

*Folgende Fragen werden gestellt, wenn die Interviewpartner KEINE Ereignisse nennen:*

5.2 „Besteht Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen Bedarf an einem Lehrgang zum Umgang mit solchen persönlichen Krisen der Mitarbeiter? Wenn ja, weshalb? Wenn nein, weshalb nicht?“



*Folgende Fragen werden gestellt, wenn der Interviewpartner die entsprechenden Aspekte NICHT genannt hat:*

5.2.1 „Was sollte ein Lehrgang Ihrer Meinung nach bezüglich des Erkennens von Krisen von Mitarbeitern leisten, damit er für Sie unterstützend wäre? Welchen Effekt hätte dies auf das Unternehmen und den Umgang mit dem Mitarbeiter?“

5.2.2 „Welche Art von Vorgangsweisen und Interventionen soll ein Lehrgang vermitteln, damit er für Sie zielführend ist? Welche Auswirkungen könnte eine solche Ausbildung auf das Unternehmen und den Umgang mit dem Mitarbeiter haben?“

5.2.3 „Welche Bewältigungsstrategien sollte ein solcher Lehrgang anbieten, damit er Ihnen bei Krisen von Mitarbeitern weiterhelfen kann? Welche Effekte hätten diese Strategien auf das Unternehmen und den Umgang mit dem Mitarbeiter?“

*Folgende Fragen werden IMMER gestellt:*

5.3 „Welche Organisation könnte Ihrer Meinung nach ein solches Training anbieten und warum?“

5.4 „Was macht Ihrer Meinung nach einen kompetenten Bildungsanbieter im Bereich Krisenintervention bei Mitarbeiterkrisen aus? Nennen Sie mir bitte Kriterien, die für Sie wichtig sind, wenn Sie einen Trainingsanbieter auswählen müssten.“

*Bei jedem genannten Kriterium nachfragen, warum dieses wichtig ist und zur Entscheidungsfindung beiträgt.*

*Folgende Fragen werden gestellt, wenn der Interviewpartner die entsprechenden Kriterien NICHT genannt hat:*

5.4.1 „Welche speziellen Qualifikationen erwarten Sie von den Trainern?“

5.4.2 „Erwarten Sie eher theoretischen oder Praxisbezug im Lehrgang? Bitte geben Sie das für Sie optimale Verhältnis zwischen Praxis und Theorie an!“

5.4.3 „Wie soll das Lehrgangsangebot aufgebaut sein? Bevorzugen Sie Inhouse-Seminare, offene Seminare mit anderen Unternehmen gemeinsam in den Räumlichkeiten des Trainingsanbieters, oder möchten Sie zwischen einzelnen Modulen eines Lehrgangs beliebig auswählen können? Bitte begründen Sie Ihre Antwort!“

5.4.4 „Wie viel Zeit darf ein solcher Lehrgang prinzipiell in Anspruch nehmen?“

5.4.5 „Sollte ein Lehrgang für Ihre Mitarbeiter über mehrere Tage am Stück abgehalten werden oder bevorzugen Sie Lehrgänge bei denen kürzere Einheiten jeweils über einige Monate stattfinden? Bitte begründen Sie Ihre Antwort!“

5.4.6 „Welchen finanziellen Betrag wären Sie bereit für einen optimalen Lehrgang aus zu geben?“

*Folgende Frage wird IMMER gestellt:*

5.4.7 „Fallen Ihnen noch weitere Zusatzleistungen ein, die für Ihre Entscheidung für einen Trainingsanbieter wesentlich sind?“

5.4.8 „Fallen Ihnen noch weitere Rahmenbedingungen ein, die für Ihre Entscheidung für einen Trainingsanbieter wesentlich sind?“

5.5 „Arbeiten Sie bereits mit einem Trainingsanbieter zusammen, der Vorgesetzte in Ihrem Unternehmen für den Umgang mit persönlichen Krisen von Mitarbeitern schult? Wenn ja, mit welchem?“

5.5.1 „Wenn Sie an die zuvor von Ihnen aufgestellten Kriterien denken, durch welche Kompetenzen zeichnet sich dieser bestehende Trainingsanbieter Ihrer Meinung nach aus? Welche Kompetenzen schätzen Sie? Was sollte Ihrer Meinung nach anders laufen?“

5.6 „Das Rote Kreuz ist bereits seit vielen Jahren in der Krisenintervention tätig und unterstützt unter anderem Angehörige im Todesfall. Könnte das Rote Kreuz Ihrer Meinung nach einen kompetenten Partner darstellen, um einen Lehrgang zur „Bewältigung von persönlichen Krisen“ an zu bieten?“

5.6.1 „Wenn ja, welche Kompetenzen des Roten Kreuz wären diesbezüglich für Sie ausschlaggebend und weshalb?“

5.6.2 „Wenn nein, welche Kompetenzen sollte sich das Rote Kreuz aneignen, um als ein kompetenter Partner wahrgenommen zu werden?“

## **6. Abschluss:**

6.1 „Wir sind nun am Ende unseres Gesprächs angelangt und ich möchte Sie fragen: Haben wir Ihrem Eindruck nach alle wichtigen Aspekte angesprochen?“

6.2 „Zum Thema Bildungsangebot, fällt Ihnen noch etwas ein was das Rote Kreuz noch anbieten sollte?“

6.3 „Gibt es noch etwas, was Sie hinzufügen oder nochmals besonders hervor heben möchten? Möchten Sie dem Roten Kreuz noch etwas zum Besprochenen mitteilen?“

Vielen Dank für das Gespräch!

## Anhang B: Assoziationen Rotes Kreuz

Assoziationen	Median	Häufigkeit
Internationales Komitee des RK	4	1
Personensuche	5	1
Großhilfe	8	1
Altenbetreuung	9	1
Essen auf Rädern	10	1
Nationale und internationale Ebene	12	1
144	2	1
Samariterbund	5	1
Soziale Einrichtung	6	1
Lokal	3	1
Humanitärer Bereich	4	1
Hohe soziale Kompetenz	6	1
Notfall	1	1
Krisenmanagement	2	1
Notarzthubschrauber	3	1
Wiedner Hauptstrasse	1	1
Engagement	3	1
Willi Sauer	1	1
Unser wichtigster Kunde	1	1
Unterstützung	6	1
Krankenunterstützung	3	1
Kriegseinsätze	5	1
Humanitäre Hilfe	6	1
Wichtige Organisation	8	1
Finanzielle Unterstützung	9	1
Entwicklungshilfe	5	1
Medizinische Erfahrung	1	1
Zugang sehr gut	2	1
Sehr gute Erfahrung	3	1
Neuesten Stand	4	1
Aktionen in die wir das RK einbinden	5	1
Betreuung	7	1
Wartung	8	1
Nachbarschaft Rote Kreuz Stelle	2	1
Leute nett und motiviert	3	1
Sehr gutes Image	5	1
Viele Autos	6	1
Sehr kulant	8	1
Führerscheinprüfung	9	1
Rettungsautos gesponsert	2	1
Enge Kontakte zur Bergrettung	3	1
Extrem wichtig	4	1
Bild	1	1
Saal für große Veranstaltungen	11	1
Positiv in der Öffentlichkeit besetzt	5	1
Sicherheitstag	2	1

Eigene Vergangenheit	1	1
Gesundheit	2	1
Krankenhaus	3	1
Dienstleister	4	1
Non-Profit	5	1
25 Jahre Mitglied	1	1
20 Jahre gefahren	2	1
Blut	4	1
Prävention	6	1
Schnell fahren	7	1
Tod	9	1
Geburt	11	1
5000 Ausfahrten	12	1
Selbst unterrichtet	13	1
Krankenpflege	2	1
Unterstützung bei diversen Schulungen im Betrieb	2	1
Standort vor Ort	9	1
Zentrale Scheibbs	10	1
Engagierte Mitarbeiter	11	1
Obmann war Bezirkshauptmann	13	1
Karitativ	1	1
Symbol als Schutzzeichen	6.5	2
Hilfe	1	2
International	2.5	2
Blaulicht	6.5	2
Notarzt	2	2
Krisenintervention	4.5	2
Notarztauto	2	2
Schnell verfügbar	7	2
Unfall	7	2
Defibrillator	4.5	2
Zivildienst	7	2
Katastrophenhilfe	4	3
Rettungshubschrauber	5	3
Sanitäter	4	3
Hilfestellung in Notsituationen	2	3
Das Rote Kreuz	1	3
Ausbildungen	6.5	4
Spenden	6	4
Blut spenden	4	4
Rettungsauto	2.5	6
Krankentransport	3	7
Ehrenamtliche Mitarbeiter	4.5	8
Rettung	2	9
Erste Hilfe	2	13
Ersthelferkurs	2.5	13

## Anhang C: Assoziationen Wifi

Assoziationen	Median	Häufigkeit
Außenfortbildung	2	1
Breitgefächertes Institut auf Österreich verteilt	2	1
Sehr groß	2	1
Hauptkunde in Niederösterreich	3	1
Zeitverschwendung	2	1
Nicht so begeistert	3	1
Semiprofessionalität	4	1
Abendkurse	3	1
Staplerschein	5	1
Buchhaltungskurse	6	1
E-learning Programm	7	1
Standort in St. Pölten und Linz	8	1
Spezialausbildung	9	1
Zweiter Bildungsweg	1	1
Handwerksausbildung	2	1
Friseurmeister	5	1
Selbst Ausbildung absolviert	8	1
Sicherheitsfachkraft	9	1
Jungunternehmensförderung	2	1
Schulung im Betrieb	1	1
Netter Ansprechpartner	2	1
Flexibel	3	1
Sehr langes Bestehen	5	1
Englischkurse	2	1
Sicherheitstechnikurse	4	1
Regional	2	1
Günstig	5	1
Nicht für jeden Mitarbeiter	6	1
Bildungschance	4	1
Umstiegsmöglichkeiten besser zu realisieren	5	1
Chance für die Jugend zur richtigen Wahl von Schulen	6	1
Buchen von Kursen	2	1
Tageskurse	3	1
Computerkurse	7	1
Follow Up Schulung	8	1
Großes Kursprogramm	2	1
Technische Schulung	3	1
Nicht billig	4	1
Sicherheitsvertrauenspersonen Schulung	5	1
Schulung gut	6	1
Würfel	2	1
Frau Zwatzl	4	1
Herr Leitl	5	1

Seminar	7	1
Sprachenausbildung	2	1
Krankkurse	3	1
Technische Ausbildung	5	1
Selbst unterrichtet	2	1
Kompetenter Anbieter	3	1
Gute Trainer	5	1
Passendes Preis- Leistungsverhältnis	6	1
Führungskräftetraining	8	1
Pferdeflüsterer	9	1
Arbeits- und Sozialrecht	10	1
Gürtel	11	1
Wifi Niederösterreich	12	1
Vermittlung	13	1
Gute Qualität	15	1
Guter Ansprechpartner	2	1
Prävention	3	1
Heilung	4	1
Wiederherstellung	5	1
Versicherung der Dienstgeber	6	1
Information für Lehrberufe	3	1
Gewerbe	4	1
Umschulungskurse	6	1
Sprachkurse	7	1
Statistiken	8	1
Auswertungen	9	1
Kompetenter Ansprechpartner	10	1
Kollektivvertrag	11	1
Erhebungen	13	1
Bildungsangebot über Gebühr	1	1
Wirtschaftliche Berufe	2	1
Veraltete Strukturen	3	1
Großes Gebäude	2	1
Gute Logistik	3	1
Viele Jahre dort verbracht	4	1
Handwerkliche Berufe	3.5	2
Währingergürtel	4	2
Wirtschaftskammer	3	2
Maßgeschneiderte Schulung	9	2
Staplerkurse	3.5	2
Vielfältiges Angebot	4	2
Arbeitsecht	8.5	2
EDV- Kurse	4	2
Ausbildung	1	2
Prüfung	2.5	4
Wirtschaftsförderungsinstitut	1	5
Kursbuch	6	5
Grünes Logo	1	6
Kurse	1.25	7
Weiterbildung	1	19

## Anhang D: Assoziationen AUVA

Assoziationen	Median	Häufigkeit
Pflichtversicherung	1	1
Unterstützende Projekte	1	1
Vorzeigefirma	2	1
Branchenkontakte	4	1
Kontrollarzt	2	1
Unterstützung im Betrieb bei der Ermittlung von Gefahren	1	1
Lärmmessung	2	1
Know-how Bringer für Verbesserungen	3	1
Beratungstätigkeit für Präventivmaßnahmen	2	1
Kursangebote für Präventivfachkräfte	4	1
Weiß rot	1	1
Arbeitsplatzverhältnisse auf den letzten Stand zu bringen	3	1
Schutz der Mitarbeiter	4	1
Enge Zusammenarbeit	1	1
Gute Betreuung	2	1
Nahe beim Betrieb	3	1
Arbeitsstofflisten	4	1
Unterstützung bei gesetzlichen Vorgaben	5	1
Lärmschutzmessung	1	1
Ölmessung	2	1
Grenzwertbestimmung	3	1
Unfallmeldeformular Überarbeitung	5	1
Versicherung	2	1
Öffentlich	3	1
Ärztliche Versorgung im Erste Hilfe Fall	5	1
Feuerlöscher in Brandfällen	6	1
Aufbewahrung gefährlicher Flüssigkeiten	7	1
Arbeitsplatzbedingungen vor dem PC	8	1
Arbeitnehmerschutzgesetz	1	1
Projekte	3	1
Fördermöglichkeit	7	1
Will weg vom alten Image	8	1
Baufitprogramm	9	1
Plakate	1	1
Kundendienst	2	1
Nicht begeistert	3	1
Crashkurs	4	1
Externe Betreuung	5	1
Sicherheit am Arbeitsplatz	2	1
Sicherheitsvertrauensperson	1	1
Verantwortung der Meister	6	1
Arbeitgeber finanziert	1	1
2. Bezirk	5	1
Sozialpartnerschaftlich besetzt	8	1



AUVA, Quality Austria, BFI	1	1
Vorsorge	2	1
Arbeitsschutz	4	1
Gebäude 20. Bezirk	3	1
Maßnahmenangebot	2	1
Betriebspezifisch	3	1
Zeitung für Informationen	4	1
Arzt	3	1
Zugeschneiderte Fragen	4	1
Sicherheitshefte	5	1
Aushänge	6	1
Entgeltzahlungen	7	1
Vorträge	8	1
Betriebsarzt	1	1
Gefahrensicherung	1	1
Gefahrengut	2	1
Ladegutsicherung	3	1
Weiterbildung	6	1
Arbeitsunfall	1	1
Fallbericht	2	1
Sicherheit bei Kernbetrieben	4	1
Arbeitgeberseite	7	1
Vorschreibungen	1	1
Blaue Zeichen	2	1
Betriebsumgänge	1	1
Arbeitnehmerschutz	2	1
Großes Hochhaus	1	1
Aktionen	2	1
Politische Wirren	4	1
Unfallversicherung	1	1
Vorsorgeuntersuchung	2	1
Erste Hilfe Kurs	4.5	2
Arbeitsunfallversicherung	2	2
Sicherheitsschulung	4	2
Bürokratie	2.5	2
Arbeitsinspektorat	3	2
Gesundheitstag	6	2
Gesundheit	4	2
Sicherheit	4.5	2
Beratung	2.5	2
Unterstützung der Präventivdienste	3	2
Schulung	3	2
Informationen	6.5	2
Rehabilitation	5	3
Krankenhäuser	1	3
Evaluierung	3	3
Werbekampagnen	1	3
Unfall	2	3
Unfallmeldung	2.5	4
Sicherheitsfachkraft	3.5	4
Arbeitssicherheit	2	5
Unfallvorsorge	3.5	10

## Anhang E: Kategorienliste

Kategorie	Assoziation
Rettung	Rettungsdienst Rettung Hilfestellung in Notsituationen Lebensretter Bergrettung Sanitäter Krankentransporte Menschen in roter Bekleidung 144 Notfall Notarzt Rettungseinsatz Hilfe in Notsituationen Kranken- und Rettungstransporte Krankenhaus
Erste Hilfe	rasche Hilfe Hilfe Erste Hilfe Ersthelfer Erstversorgung Erste Hilfe Unterweisungen
Rettungsauto	Rettungsauto/s Notarztautos Rettungswagen Notarztwagen Einsatzfahrzeuge viele Autos schnell fahren
Örtlichkeit	Nachbarschaft Rote Kreuz Stelle Zentrale Scheibbs Nachbar Standort vor Ort Wiedner Hauptstrasse lokal Saal für große Veranstaltungen Zentrale am Gürtel in Wien Standort in St. Pölten und Linz Gürtel Wifi Niederösterreich Währingergürtel breit gefächertes Institut auf Österreich verteilt regional Gebäude 20. Bezirk 2. Bezirk Großes Hochhaus

<p>Persönliche Erfahrung</p>	<p>25 Jahre Mitglied  Rettungsautos gesponsert  Unterstützung bei diversen Schulungen im Betrieb  20 Jahre gefahren  enger Kontakt zur Bergrettung  Aktionen in die wir das RK einbinden  5000 Ausfahrten  Obmann war Bezirkshauptmann  selbst unterrichtet  Willi Sauer  unser wichtigster Kunde  sehr gute Erfahrung  Zeitverschwendung  selbst unterrichtet  nicht so begeistert  Hauptkunde in Niederösterreich  Semiprofessionalität  nicht für jeden Mitarbeiter  selbst Ausbildung absolviert  Versicherung der Dienstgeber  veraltete Strukturen  gute Logistik  viele Jahre dort verbracht  enge Zusammenarbeit  Arbeitgeber finanziert  nahe beim Betrieb  nicht begeistert  externe Betreuung  zu geschneiderte Fragen</p>
<p>Logo</p>	<p>Das Rote Kreuz  Symbol des Roten Kreuzes  Symbol als Schutzzeichen  Schutzzeichen im Kriegs- und Katastrophengeschehen  Bild vom RK  Bild  grünes Logo  grün, Logo  Würfel  weiß rot  blaue Zeichen</p>
<p>Medizinische Leistungen</p>	<p>Blutspende/n  Mund zu mund  Defibrillator/en  Wartung  Führerscheinprüfung  Gesundenuntersuchungen  Behindertentransport  Leistungen</p>
<p>Betreuung</p>	<p>Essen auf Rädern  Betreuung  Krankenunterstützung  Altenbetreuung  Krankenpflege  Zivildienst  Unterstützung  medizinische Erfahrung</p>

	humanitärer Bereich Zivildienst
Kurse	<p>Erste Hilfe Ausbildung  Ersthelferkurs  Ersthelfer Schulungen  Ausbildung in Erste Hilfe Kurs/e  Ausbildung  Erste Hilfe Unterweisungen  Erste Hilfe Kurse  Ausbildungsangebot  Kurse  EDV- Kurse  Ausbildungen  Englischkurse  Abendkurse  Handwerksausbildung  Buchung von Kursen  Sprachausbildungen  Staplerkurse  Tageskurse  Krankurse  Sicherheitstechnikerkurse  längere Kurse  Arbeitsrecht  Buchhaltungskurse  Umschulungskurse  Computerkurse  Seminare  EDV  Sprachkurse  Arbeits- und Sozialrecht  Ausbildung  Kurs  Kursangebote  Schulungen im Betrieb  Außenfortbildung  technische Schulungen  maßgeschneiderte Schulungen  Sicherheitsvertrauenspersonen Schulungen  Follow Up Schulungen  Führungskräfte Trainings  Sicherheitsfachkraft  tailor made trainings  e-learning Programme  Pferdeflüsterer  Heilung  technische Ausbildungen  Schulungen  Sicherheitsschulungen  Erste Hilfe Kurse  Kursangebote für Präventivfachkräfte  Crash Kurse  Weiterbildung</p>
Ruf	<p>Zugang sehr gut  Leute nett und motiviert  extrem wichtig</p>

	<p> positiv in der Öffentlichkeit besetzt  sehr gutes Image  schnell verfügbar  prompt zur Stelle  sehr kulant  engagierte Mitarbeiter  wichtige Organisation  soziale Einrichtung  Engagement  gleich da  eigene Vergangenheit  Dienstleister  neusten Stand  hohe soziale Kompetenz  sehr groß  netten Ansprechpartner  gute Ansprechpartner  flexibel  kompetenter Anbieter  breit gestreutes Angebot  nicht billig  vielfältiges Angebot  sehr langes Bestehen  günstig  gute Trainer  Schulungen gut  passendes Preis Leistungsverhältnis  kompetenter Ansprechpartner  gute Qualität  großes Gebäude  Bürokratie  Vorzeigefirma  gute Betreuung  öffentlich  betriebsspezifisch  Branchenkontakte  Bürokratisch  will weg von altem Image  sozialpartnerschaftlich besetzt  großes Hochhaus </p>
Karitativ	<p> Karitativ  finanzielle Unterstützung  Spendenaktivitäten  Spenden  Sammelaktionen </p>
Großeinsatz	<p> Katastrophenschutz  Entwicklungshilfe  Personensuche  Kriegseinsätze  Katastropheneinsätze  Großhilfe  Katastrophenhilfe  Weltweit  Internationales Komitee des RK  nationale und internationale Ebene  humanitäre Hilfe </p>

	international
Krisenmanagement	Krisenmanagement Notfalleinsätze in Krisensituationen Krisenintervention
Freiwilligkeit	unentgeltliche Mitarbeit Freiwillige Helfer non Profit Freiwilligkeit viele Freiwillige Freiwillige auf Freiwilligkeit beruhend ehrenamtliche Mitarbeiter Freiwilligenorganisation
Veranstaltungen	Sicherheitstage Blutspendeaktionen
Sonstiges	Blaulicht Gesundheit Blut Unfall Prävention Tod Samariterbund Geburt Handwerksgewerbe Umstiegsmöglichkeiten besser zu realisieren Chance für die Jugend zur richtigen Wahl von Schulen Statistiken Auswertungen Prävention Kollektivvertrag Arbeitsrechtliches Vermittlung Wiederherstellung Erhebungen wirtschaftliche Berufe handwerkliche Berufe Schnittstelle zum Arbeitsinspektorat Projekte Arbeitsinspektorat Arbeitsstofflisten Verantwortung der Meister AUVA, Quality Austria, BFI Aufbewahrung gefährlicher Flüssigkeiten Gefahrgut Arbeitgeberseite politische Wirren
Rettungshubschrauber	Helikopter Christopherus Rettungshubschrauber Notarzhubschrauber kostenloser Hubschrauber
Wirtschaftsförderungsinstitut	Wirtschaftsförderungsinstitut Ausbildungsstätte Ableger der Wirtschaftskammer Wirtschaftskammer Gewerbe Wirtschaftsförderinstitut

	Institut Jungunternehmensförderung Frau Zwatzl Herr Leitl Bildungseinrichtung
Weiterbildung	Weiterbildung zweiter Bildungsweg Erwachsenenbildung Fortbildung/en Berufliche Weiterbildung Bildungschance Spezialausbildungen Bildungsangebot über Gebühr Bildungsangebote Weiterbildungsangebot/e Mitarbeiterweiterbildung in beruflicher Hinsicht
Wissensvermittlung	Förderung von Wissen Aneignung neuer Wissensgebiete Vertiefung des persönlichen Wissens
Prüfung	Prüfung Meisterprüfung/en Staplerschein Friseurmeister
Kursbuch	großes Kursprogramm Weiterbildungsangebot Information für Lehrberufe Kursprogramm Kursbuch Ausbildungsbuch Wifi Kursbuch Umfangreicher Katalog grüne Bücher
Unfallmeldung	Unfallmeldung/en Unfall Unfallmeldeformular- Überarbeitung Meldung von Arbeitsunfällen Arbeitsunfall Fallbericht
Versicherung	Pflichtversicherung Arbeitnehmerschutzversicherung bei Arbeitsunfall Versicherung Allgemeine Arbeitsunfallversicherung Vorschreibungen Arbeitnehmerschutz Unfallversicherung
Unterstützung	Unterstützende Projekte Unterstützung im Betrieb bei der Ermittlung von Gefahren Unterstützung der Präventivdienste Unterstützung bei gesetzlichen Vorgaben Unterlagen Fördermöglichkeiten Entgeltauszahlungen Unterstützung der Präventivdienste Gefahrgutsicherung Ladegutsicherung
Krankenhaus	Lorenz- Böhlerkrankenhaus

	eigene Krankenhäuser Kontrollärzte Krankenhäuser ärztliche Versorgung im Erste Hilfe Fall Arzt Rehabilitation Reha Gesundheit Rehabilitationsbereich für die Arbeiter
Angebot	Lärmschutzmessung Lärmmessung Ölmessung Kundendienst Maßnahmenangebot Unfallevaluierung Grenzwertebestimmung Arbeitsplatzverhältnisse auf den letzten Stand zu bringen Evaluierung von Arbeitsplätzen Schulungsangebot Gesundheitstag Gesundheitsprojekt Arbeitsplatzbedingungen vor dem PC Baufitprogramme Sicherheitshefte Aushänge Vorträge Evaluierung Erste Hilfe Kurse Aktionen
Beratung	Beratung Beratungstätigkeit für Präventivmaßnahmen Arbeitnehmerschutzgesetz Know-how Bringer für Verbesserungen Zeitung für Informationen Informationen Unterlagen
Werbung	Plakate Werbeaktion Werbekampagnen aktuelle Fernsehwerbung
Sicherheit	Sicherheitsvertrauensperson Sicherheit Betriebssicherheit Arbeitssicherheit Sicherheit am Arbeitsplatz Sicherheitsfachkräfte Sicherheitsfachkraft Kurse die mit Sicherheit zu tun haben Sicherheit bei Kernbetrieben Arbeitssicherheit
Prävention	Vorsorge Unfallverhütung Unfallzahl verringern Unfallvermeidung Schutz der Mitarbeiter Arbeitsschutz



	Feuerlöscher in Brandfällen Betriebsarzt Unfallvorsorge Vorsorge im Fall eines Arbeitsunfalls Unfallverhütungsdienst Betriebsumgänge Vorsorgeuntersuchungen
--	---

## **V. Abstract**

### **Akzeptanzanalyse bezüglich eines Lehrgangs für Führungskräfte zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern.**

Ziel der qualitativen Untersuchung ist es, das Interesse bzw. die Relevanz an einem Lehrgang für Führungskräfte zum Erkennen von psychosozialen Krisen im Raum Niederösterreich zu erheben. Ebenfalls von Interesse ist die Frage, wie das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu seinen Konkurrenten WIFI und AUVA wahrgenommen wird. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Bedarf am geplanten Lehrgang im Bundesland Niederösterreich besteht und der Anbieter die erforderlichen Kompetenzen für dieses Angebot besitzt. Das Image der Hilfsorganisation ist derzeit sehr stark im medizinischen Bereich und in der Akutversorgung verankert. Im Gegensatz dazu wird das WIFI eindeutig als Bildungsanbieter gesehen. Die AUVA wird im präventiven Bereich wahrgenommen. Beide Aspekte sind für den zukünftigen Imagetransfer des Anbieters von Bedeutung.



## **VI. LEBENSLAUF**

### **Persönliche Daten**

Name:	Tanja Huber
Geburtsdatum:	20. Juli 1985
Geburtsort:	Ehenbichl (Tirol)
Nationalität:	Österreich

### **Ausbildung:**

Seit Okt. 2003	Diplomstudium Psychologie an der Universität Wien
Okt. 2003 - März 2009	Diplomstudium der Erziehungswissenschaften an der Universität Wien
1995 - 2003	Bundesrealgymnasium Reutte, Tirol
1991 - 1995	Volksschule Pflach, Tirol



## **Erklärung:**

Hiermit bestätige ich, dass meine Diplomarbeit

### **Akzeptanzanalyse bezüglich eines Lehrgangs für Führungskräfte zum Erkennen von psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern**

selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, deren Ausführungen anderer Autoren wörtlich oder sinngemäß entnommen sind, sind durch Angabe von Quellen als Zitate kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in Teilen noch insgesamt veröffentlicht.

Datum

Unterschrift

