



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Akzeptanzanalyse eines Lehrgangs für Führungskräfte
zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen

Verfasserin

Alexandra Förster-Streffleur

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil)

Wien, im Oktober 2009

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Prof. Dr. Erich Kirchler

„It is not the strongest of the species that survive,
nor the most intelligent.

It is the one most adaptable to change“

(Charles Darwin)

Danksagung

Ich möchte das Abschließen meiner Diplomarbeit bzw. den Abschluss meines Psychologiestudiums zum Anlass nehmen mich bei einigen Menschen zu bedanken, die mich seit Beginn meines Studiums unterstützt haben und/oder mich im Laufe meines Studiums begleitet haben.

Als aller erstes möchte ich meinen Eltern Felix und Daria dafür danken, dass sie mich während meines gesamten Studiums so lieb unterstützt haben. Sie haben mir die Wahl meines Studiums selbst überlassen und mich bestärkt, meinen eigenen Weg zu gehen. Die Geduld und finanzielle Unterstützung meiner Eltern hat es mir ermöglicht auch während des Studiums neue Dinge auszuprobieren und dadurch Erfahrungen zu sammeln.

Weiters möchte ich mich bei meinen Schwestern Sophie und Theresa bedanken, die mir immer wieder gezeigt haben, wie wichtig es ist den eigenen Weg, trotz Hindernissen, weiter zu gehen und sich nicht beirren oder entmutigen zu lassen.

Als nächstes möchte ich meinem gesamten Freundeskreis Dank aussprechen. Im Speziellen Florian, der mir besonders im zweiten Studienabschnitt beigestanden ist und mir immer wieder Mut gemacht hat. Außerdem meinen Freundinnen Kathi, Niki, Mirjam, Mara und Viola, die mich jede auf ihre Art und Weise unterstützt haben.

Außerdem möchte ich mich bei meinen Studienkolleginnen und Freundinnen Olivia und Tanja bedanken. Olivia, die mich vom aller ersten Tag meines Studiums an begleitet hat und Tanja, die mir besonders seit dem Beginn der Diplomarbeit eine große Unterstützung war.

Abschließend möchte ich Mark Danke sagen, der viel Geduld und Zeit aufgebracht hat, um mir bei der Überarbeitung und Formatierung der Diplomarbeit zu helfen.

VIELEN DANK EUCH ALLEN!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 THEORETISCHER TEIL	5
2.1 Wirtschaftskrisen	5
2.1.1 Arten von Krisen und Definitionen	6
2.1.2 Einblick in Krisen in der Zeit von 1929 bis zur Gegenwart	7
2.1.3 Führung in Unternehmen	12
2.1.3.1 Modell der Grundprinzipien weiser Führung	13
2.1.3.2 Aufgaben von Führungskräften im Change Management	16
2.1.3.3 Anforderungen an Führungskräfte im Change Management	18
2.1.4 Auswirkungen einer Krise	21
2.1.4.1 Auswirkung einer Krise auf Unternehmen und Mitarbeiter	21
2.1.4.2 Psychologische und physiologische Auswirkungen einer Stress-situation	22

2.2 Andragogik und Curriculumentwicklung	27
2.2.1 Lernen als lebenslanger Prozess	27
2.2.2 Das andragogische Modell	28
2.2.3 Definition: Curriculum	31
2.2.4 Das vollständige Curriculum	32
2.2.5 Kurs- und Seminarmethoden	36
2.2.5.1 Kurs- und Seminarmethoden im Überblick	37
2.2.5.2 Das Planspiel	38
2.3 Marktforschung	43
2.3.1 Definition: Marktforschung	43
2.3.2 Der Marktforschungsprozess	46
2.3.2.1 Problemformulierung und Festlegung des Forschungsziels	47
2.3.2.2 Konzipierung des Forschungsplans	48
2.3.3 Das qualitative Tiefeninterview	50
2.3.4 Imageanalyse und die Methode des Assoziationsgeflechts	52
2.3.5 Umweltanalyse mit der Methode der SWOT-Analyse	57
2.3.6 Produktpositionierung	59
2.3.6.1 Marktnischen	61
2.3.6.2 Marktsegmentierung	62

3 EMPIRISCHER TEIL	64
3.1 Fragestellungen	64
3.2 Methode	65
3.2.1 Material	65
3.2.2 Auswahl der Zielunternehmen	66
3.2.3 Ablauf und Durchführung der Interviews	67
3.3 Ergebnisse	70
3.3.1 Imageanalyse	70
3.3.1.1 Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse für das Rote Kreuz	72
3.3.1.2 Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse für das Wifi	74
3.3.1.3 Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse für die AUVA	76
3.3.1.4 Ergebnisse der Korrespondenzanalyse	78
3.3.1.5 Interpretation der Ergebnisse	84
3.3.2 Inhaltsanalyse	86
3.2.2.1 Ergebnisse zum Thema wirtschaftliche Krisen	87
3.2.2.2 Erwartungen an den Lehrgang	89
3.2.2.3 Kompetenzen des Anbieters	91
3.2.2.4 Interpretation der Ergebnisse	93

3.4 Folgerungen aus den Ergebnissen und Beantwortung der Fragestellung	96
3.4.1 Imageanalyse	96
3.4.2 Inhaltsanalyse	98
4 Zusammenfassung und Diskussion	102
5 Literatur	107
6 Anhang	111
7 Abstract	126
8 Lebenslauf	127

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sieben Grundprinzipien weiser Führung (Quelle: In Anlehnung an Doppler, 2009, S. 8)	13
Abbildung 2: Teile eines vollständigen Curriculums (Quelle: In Anlehnung an Schelten, 1994, S. 137)	32
Abbildung 3: Planung der Marktforschung (Quelle: In Anlehnung an Scheuch, 2007, S. 83)	46
Abbildung 4: Assoziationsgeflecht (Quelle: In Anlehnung an Kirchler, 2003, S. 188)	55
Abbildung 5: Kern und Peripherien	56
Abbildung 6: SWOT-Matrix (Quelle: In Anlehnung an Scheuch, 2007, S.184)	58
Abbildung 7: Kern-Peripherie-Analyse Rotes Kreuz	72
Abbildung 8: Kern-Peripherie-Analyse Wifi	74
Abbildung 9: Kern-Peripherie-Analyse AUVA	76
Abbildung 10: Korrespondenzanalyse der Assoziationen zum Roten Kreuz, dem Wifi und der AUVA	82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorien und deren Häufigkeiten über die drei Anbieter hinweg	78
Tabelle 2: Erklärte Varianz der Assoziationskategorien	81

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

1 Einleitung

„Die Wirtschaftskrise“: beinahe täglich sind wir durch die Medien damit konfrontiert oder selbst von ihren Auswirkungen betroffen. Es ist schwer abzuschätzen wie sehr sich die momentane wirtschaftliche Lage von Woche zu Woche verändert und es herrscht weltweit Unsicherheit darüber, welche Auswirkungen die Finanzkrise haben wird und wie schwer die Folgen sein werden, die sie hinterlässt (Dettmer, Falksohn, Jung, Neubacher, Schmitz, Stark & Steingart, 2009).

Angst vor Personalabbau, Kurzarbeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, verschärfte Arbeitsbedingungen und Kontrollen sowie das Einsparen von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind einige Beispiele für die Auswirkung der Wirtschaftskrise auf Unternehmen und Mitarbeiter (Kutscher, 1987).

Doch die Finanzkrise hat nicht nur ökonomische Folgen, sie wirkt sich auch auf den psychischen und physischen Gesundheitszustand von Führungskräften und Mitarbeitern aus. Viele sind mit der momentanen Lage schlichtweg überfordert. Stress, Arbeitsverdichtung infolge von Personalkürzung, Angst vor Jobverlust, Unsicherheit, ein schlechtes Betriebsklima und lange andauernde Krankenstände sind nur einige Beispiele, die einerseits zur vermehrten Einnahme von Medikamenten, Nikotin, Alkohol und Koffein verleiten, andererseits zu psychischen und körperlichen Symptomen, wie erhöhte Herzfrequenz, Magenschmerzen, Verdauungsstörungen oder Atembeklemmungen führen können (Bauer & Forsthuber, 2009).

Eine Krise bedeutet immer eine Veränderung. Besonders Führungskräfte sind bei Veränderungsprozessen einem enormen Druck ausgesetzt und somit besonders gefordert. Sie sind mit neuen Situationen konfrontiert, sind gezwungen sich neuen Anforderungen zu stellen und müssen versuchen die Erwartung aller Betroffenen zu erfüllen (Doppler, 2009). Überlegtes, klares, kurzfristiges Handeln unter Zeitdruck und psychologischer Belastung sind mindestens genauso wichtig wie Sicherheit in der Kommunikation, hohe Flexibilität und Motivation der Mitarbeiter. Damit sind nur einige Anforderungen an Führungskräfte genannt (Bauer & Forsthuber, 2009).

Carell (2004) misst nicht nur der Führung in der Krise, sondern ebenso der Führung vor bzw. nach der Krise eine entscheidende Bedeutung zu. Der Früherkennung, sowie der Frühwarnung, auch in Hinblick auf die Krisenprävention, kommt eine Schlüsselfunktion zu.

Genau an diesem Punkt möchte das Österreichische Rote Kreuz ansetzen und stellt folgende Fragestellung: „Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen im Raum Niederösterreich, für Führungskräfte interessant bzw. relevant?“

1.1 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, das momentane Image des Roten Kreuzes zu erfassen, und dessen wahrgenommene Kompetenz im Bereich Lehrgangsanbieter mit der Thematik wirtschaftlicher Krisen zu erheben.

Weiters geht es darum, Informationen darüber zu erlangen, ob ein Interesse bzw. ein Bedarf an einem Lehrgang zum Umgang und frühzeitigen Erkennen von wirtschaftlichen Krisen für Führungskräfte im Bundesland Niederösterreich besteht.

Außerdem wird der derzeitige Konkurrenzmarkt analysiert und die Marktposition des Roten Kreuzes im Hinblick auf die Fragestellung erfasst.

Die praktische Bedeutung dieser Arbeit wird darin gesehen, dem Auftraggeber einerseits die wahrgenommene Kompetenz in diesem Kontext aufzuzeigen, andererseits den Bedarf an solch einem Lehrgang im Raum Niederösterreich zu klären. Weiters werden Folgerungen aus den Ergebnissen zum inhaltlichen und organisatorischen Aufbau des Lehrgangs gegeben.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der theoretische Teil der vorliegenden Diplomarbeit ist in drei große Kapitel gegliedert. Der erste Teil befasst sich mit dem Thema Wirtschaftskrisen und deren Auswirkungen. Als Einstieg wird ein Überblick über einige Krisen der Vergangenheit und die derzeitige Wirtschaftskrise gegeben. Anschließend werden auf die Anforderungen, die an Führungskräfte in einer Krisensituation gestellt werden, eingegangen. Weiters werden die Auswirkungen einer Krise auf Unternehmen und Mitarbeiter, sowie die psychischen und körperlichen Symptome, die durch eine Krisensituation entstehen können, beleuchtet. Das zweite Kapitel des Theorieteils widmet sich der „Andragogik und Curriculumentwicklung“. Durch das andragogische Modell soll gezeigt werden auf welche Aspekte in der Weiterbildung von Erwachsenen zu achten ist. Für die Planung eines neuen Lehrgangs ist es erforderlich, sich mit dem Prozess der Curriculumentwicklung auseinander zu setzen. Es werden daher die einzelnen Teile eines vollständigen Curriculums beschrieben und einige Kurs- und Seminarmethoden vorgestellt. Im letzten Kapitel des theoretischen Teils geht es um die Durchführung einer Marktanalyse. Dabei wird auf den Marktforschungsprozess näher eingegangen. Ziel der Marktforschung ist es, den bestehenden Markt zu analysieren und dem Anbieter die Bedürfnisse des Kunden zu übermitteln, damit dieser danach handeln kann. Abschließend werden die Produktpositionierung und die Bedeutung von Marktnischen und Marktsegmenten in diesem Zusammenhang näher erläutert.

Im empirischen Teil wird die Durchführung einer qualitativen Untersuchung beschrieben, anhand der die wissenschaftlichen Fragestellungen beantwortet werden sollen. Anschließend werden die gewonnenen Ergebnisse dargestellt und interpretiert. Das letzte Kapitel des empirischen Teils enthält Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für eine praktische Umsetzung des geplanten Lehrgangs.

Im Kapitel Zusammenfassung und Diskussion wird sowohl der Inhalt des theoretischen Teils als auch der Inhalt des empirischen Teils überblicksmäßig dargestellt, Schlussfolgerungen daraus abgeleitet und die durchgeführte Studie kritisch betrachtet.

2 THEORETISCHER TEIL

Der theoretische Teil dieser Arbeit umfasst drei große Kapitel. Das erste große Kapitel widmet sich dem Thema Wirtschaftskrisen. Es wird ein Einblick in einige Krisen der Vergangenheit und die derzeitige wirtschaftliche Lage gegeben. Weiters werden Anforderungen an Führungskräfte in Krisensituationen und die Auswirkungen, die eine Krise auf Unternehmen und Mitarbeiter haben kann, beschrieben. Abschließend werden die psychischen und physischen Symptome, die in einer Stresssituation entstehen können, beleuchtet. Das zweite große Kapitel befasst sich mit der „Andragogik und Curriculumentwicklung“. In diesem Kapitel soll geklärt werden, welche Aspekte in der Bildung von Erwachsenen relevant sind und worauf bei der Entwicklung eines neuen Lehrgangs zu achten ist. Im dritten Kapitel des theoretischen Teils wird auf die Durchführung einer Marktanalyse eingegangen. Dabei wird der Marktforschungsprozess beschrieben und in diesem Zusammenhang stehende Begriffe näher erläutert.

2.1 Wirtschaftskrisen

Der geplante Lehrgang des Roten Kreuzes soll einerseits helfen den Beginn von wirtschaftlichen Krisenzeiten in einem Unternehmen früh genug zu erkennen, um rechtzeitig Präventivmaßnahmen zu setzen, andererseits mit einer Krise umzugehen, wenn das Unternehmen davon bereits betroffen ist. Daher wird zu Beginn des ersten Kapitels eine Definition von Wirtschafts- und Unternehmenskrisen gegeben und Arten von Krisen beschrieben, um eine klare Vorstellung davon zu bekommen, was in der vorliegenden Diplomarbeit darunter zu verstehen ist und welche Aspekte für den geplanten Lehrgang relevant sind. Weiters wird als Einstieg in das Kapitel auf Wirtschaftskrisen der Vergangenheit und die derzeitige Weltwirtschaftskrise Bezug genommen. Da sich der neue Lehrgang ausschließlich an Führungskräfte richten soll, wird weiters das Führungsverhalten in einem Unternehmen in einer Krisensituation beleuchtet. Während einer

Unternehmenskrisen sind Führungskräfte oft mit neuen Anforderungen konfrontiert und einem enormen Druck ausgesetzt. Daher wird schließlich auf die Auswirkungen von Krisensituationen auf Führungskräfte, Unternehmen und Mitarbeiter, sowie die psychischen und körperlichen Symptome, die durch eine Krisensituation entstehen können, eingegangen.

2.1.1 Arten von Krisen und Definitionen

In dieser Arbeit werden zwei Ebenen von Krisen unterschieden:

Einerseits die ökonomischen Krisen, zu denen Unternehmenskrisen (Mikroebene), Wirtschaftskrisen (Makroebene) und Bedrohungen gezählt werden.

Andererseits die ökologischen Krisen, zu denen Naturkatastrophen, Großschadensereignisse sowie Werksunfälle gehören.

Der geplante Lehrgang soll sich überwiegend auf ökonomische Krisen beziehen, im Speziellen auf die Auswirkung von Krisen der Makroebene auf die Mikroebene. Darum wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich auf Wirtschaftskrisen und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Führungskräfte eingegangen.

Um eine genauere Vorstellung zu bekommen, was unter Unternehmenskrisen zu verstehen ist, werden diese folgendermaßen definiert:

Unterschiedlichste Phänomene im Leben eines Unternehmens, von der bloßen Störung im Betriebsablauf über Konflikte bis hin zur Vernichtung des Unternehmens, die zumindest aus Sicht des betroffenen Unternehmens als Katastrophe zu bezeichnen sind. In der neueren Literatur werden Unternehmenskrisen übereinstimmend als ungeplante und ungewollte, zeitlich begrenzte Prozesse verstanden, die in der Lage sind, den Fortbestand des Unternehmens substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder gar Nichterreicherung gleichbedeutend ist mit einer Existenzgefährdung oder -vernichtung des Unternehmens (Gabler-Wirtschaftslexikon, S. 3186).

Damit auch der Begriff „Wirtschaftskrise“ eine klarere Bedeutung bekommt, sei ebenfalls eine Definition gegeben:

Wirtschaftskrisen können einzelne Wirtschaftsbereiche erfassen oder auf eine nationale Wirtschaft, aber auch Teile der Weltwirtschaft (z.B.: Schuldenkrise) übergreifen. Während in vorindustrieller Zeit vor allem Naturkatastrophen (z.B.: Missernten, Seuchen) und Kriege Wirtschaftskrisen auslösten, traten in frühindustrieller Zeit neben den Agrar- oder Versorgungskrisen zunehmend Handels- und Spekulationskrisen in den Mittelpunkt, die sich seit der industriellen Revolution und der Herausbildung einer Weltwirtschaft zum Teil zu Weltwirtschaftskrisen ausweiteten (Brockhaus, S. 684).

2.1.2 Einblick in Krisen in der Zeit von 1929 bis zur Gegenwart

In mehr oder weniger regelmäßigen Intervallen wird die Weltwirtschaft mit Wirtschaftskrisen konfrontiert, die sie in ihren gesamten Grundlagen verändert.

Der Konjunkturforschung ist es bis heute nicht präzise gelungen, die genauen Ursachen für das Entstehen, den Verlauf und das Ende einer Wirtschaftskrise vorauszusagen (Oelßner, 1949).

Die momentane Weltwirtschaftskrise erinnert in vielen Aspekten, z.B. dem globalen langfristigen Kurssturz an den Aktienbörsen und dem dramatischen Anstieg der Arbeitslosigkeit, an die Weltwirtschaftskrise im Jahr 1929. Um einen Überblick zu erhalten, welche Ursachen damals dafür verantwortlich waren und welches Ausmaß eine Krise erreichen kann, wird im ersten Punkt ein Einblick in die Weltwirtschaftskrise 1929 gegeben. In Punkt zwei wird auf andere zurückliegende Krisen eingegangen und schließlich wird in Punkt drei auf die momentane Wirtschaftslage und ihre Auswirkungen Bezug genommen:

1. Die große Krise im Jahr 1929:

Nach Dettmer et al. (2009) sind die Ähnlichkeiten zwischen 2009 und 1929 unübersehbar. Die Menschen beider Epochen konsumierten und investierten mit

Geld, das sie nicht besaßen. Immer mehr Bürger begeisterten sich für die Börse und ihre Gewinnchancen und legten ihre Ersparnisse dort an. Viel zu viele spekulierten mit geliehenem Geld, im guten Glauben mit den Kursgewinnen ihre Schulden wieder tilgen zu können. Der Hang der Menschen Geld auszugeben, welches sie eigentlich nicht besitzen, war zu damaliger Zeit genauso ausgeprägt wie heute. Die Bevölkerung, damals wie heute, war sich des wachsenden ökonomischen Ungleichgewichts nicht bewusst.

Im Jahr 1929 brach die Krise relativ unerwartet aus, verbreitete sich schnell auf der ganzen Erde und hielt für drei Jahre lang an, in manchen Ländern auch länger (Grotkopp, 1954).

Rothermund (1993) sieht den Ursprung der damaligen Krise in Amerika, besonders in langfristigen Entwicklungen des Nachkriegsjahrzehnts und im Börsenkrach 1929, der dem Weltkreditsystem einen entscheidenden Schlag versetzte und damit zum unmittelbaren Krisenauslöser wurde. Für alle anderen Länder war die Krise somit ein Importprodukt, auch wenn die meisten davon selbst ihre Krisenherde hatten, wurden diese erst durch die amerikanische Krise virulent. Die Krise griff 1930 von Amerika nach Europa über.

Hirsch (1931) findet folgende Ursachen für den Ausbruch der damaligen Krise relevant:

- „Die Verknappung des Goldes“: Der absolute Mangel, sowie die unrichtige Nutzung und Verteilung des Goldes ist einer der Gründe, der für die Krise verantwortlich gewesen ist.

- „Die Leistungssteigerung der Warensseite“: Besonders in der landwirtschaftlichen, wie auch in der bergbaulichen Produktion kam es zu einer enormen Leistungssteigerung. Durch höhere Beherrschung von Naturkraft und Technik kam es zu einer Schöpfung neuer Massen an Verbrauchs- und Gebrauchsgütern, was eigentlich eine Bereicherung für die Menschheit bedeuten müsste. Sie wurde hier allerdings zum Unglück: In der damaligen Situation führte das Zusammentreffen nie gesehener Leistungssteigerung in landwirtschaftlichen und bergbaulichen Gebieten, mit einem überall zu langsamen Funktionieren des Preises, zu einer Wirtschaftsstockung.
- „Die Falschlenkung des Preises“: Der Preis regelt die freie Wirtschaft. Steigert sich die Menge eines Produkts, ohne dass sich aber die Nachfrage entsprechend erhöht, so sinkt der Preis. Es folgte eine notwendige Eindämmung der sich ausweitenden Herstellung.
- „Amerikas Spekulationsübertreibung“: Die ständige Vergrößerung seiner Produktionsanlagen, sowie der wachsende Verbrauch und der Glaube an immer weiter steigende Prosperität, führte zu einem zu geringen Betriebskapital, bis schließlich das Preisgebäude in Amerika nicht mehr zu halten war. Die Überfülle der Waren, welche unter dem falschen System aufgewerteter Preise aufgeschichtet worden waren, wurde durch den Zusammenbruch sichtbar (Hirsch 1931).

Die Folgen der damaligen Krise waren gravierend. Zwischen September 1929 und Juni 1932 verloren einzelne Aktien bis zu 85 Prozent ihres Wertes. Die amerikanische Gesamtwirtschaft schrumpfte um beinahe ein Drittel. Alleine zwischen 1929 und 1932 mussten über 5000 Banken Konkurs melden, bevor 1933, auf dem Höhepunkt der Finanzkrise, weitere 4000 Geldinstitute schließen mussten (Dettmer et al., 2009). Mehr als 30 Millionen Menschen waren arbeitslos, davon alleine sechs Millionen in Deutschland. Eine Arbeitslosigkeit dieses Umfangs und von solcher Dauer hatte die Wirtschaft zuvor noch nicht erlebt. Die industrielle

Produktion war in den USA von 1929 bis 1932 um 47 Prozent abgesunken, in Deutschland um 44 Prozent (Grotkopp, 1954).

2. Weitere wirtschaftliche Ereignisse nach 1929:

In den 1980er Jahren hat sich das Wohlstandsgefälle zwischen den bereits weit entwickelten Industrieländern und den ärmeren Ländern immer mehr vergrößert. Damals verfügten die entwickelten Industrieländer, in denen weniger als 15% der Weltbevölkerung lebten, über drei Viertel des Weltsozialproduktes. Dieses Verteilungsungleichgewicht hatte in den 1980er Jahren nicht nur weltweit zugenommen, sondern auch in den reichen Ländern selbst wurden die Einkommens- und Vermögensunterschiede erheblich größer. Die Wirtschaftskrise der 1980er Jahre blieb auch als Wachstumskrise bzw. Akkumulationskrise in Erinnerung (Zinn, 1994).

Zu Beginn der 1990er Jahre glitten die gesamten entwickelten Industrieländer in eine weitere Rezession ab. Auf Grund der Komplexität und Intensität der damaligen wirtschaftlichen Strukturprobleme war es mit den herkömmlichen Instrumenten der Wirtschaftspolitik nicht mehr möglich die Krise zu bewältigen (Zinn, 1994).

Als Gründe der Krise in den 1990er Jahren nennt Zinn (1994) unter anderem:

- Mangelnde Innovationstätigkeit und verbreitete Managementfehler einiger Industrieländer.
- Der Zusammenbruch der osteuropäischen Planwirtschaften ließ Absatzmärkte verloren gehen und Kreditforderungen uneinbringlich werden.
- Die langfristige Wachstumsabschwächung traf einige Länder, wegen ihrer vergleichsweise sehr hohen Exportquoten, in besonderem Ausmaß.

Beschäftigungsprobleme, stetiger Anstieg der Arbeitslosigkeit bzw. Dauerarbeitslosigkeit, Vertrauensverlust von Investoren und deren Neuorientierung in Richtung spekulativer Kapitalanlagen und die teilweise stark angestiegene Staatsverschuldung waren die Folgen (Zinn, 1994).

3. Die derzeitige Wirtschaftskrise:

Ob Aktienmarkt, Kapitalbeteiligungen oder Immobilienveranlagungen, die meisten Formen der Vermögensbildung leiden momentan weltweit unter der wirtschaftlichen Krise, da die Absicherung der Risiken uneinschätzbarer wird (Boeschen, Schnaas, Esterhazy, Henry, Kamp & Reimer, 2009).

Boeschen et al. (2009) weisen auf die schwierige Lage in Amerika und die dortigen Folgen der Wirtschaftskrise hin. Seit Beginn der Krise haben bereits über fünf Millionen Menschen in den USA ihren Arbeitsplatz verloren. Die derzeitige Abwärtsbewegung übertrifft alle bisher dagewesenen Abschwungkkräfte an Schnelligkeit und Härte (Dettmer et al., 2009).

Auch in China hat die Wirtschaftskrise bereits zwanzig Millionen Menschen ihre Jobs gekostet, davon sind sechs Millionen Akademiker (Bauer & Forsthuber, 2009). In der Hauptstadt Peking wurden viele Ersparnisse in den vergangenen Jahren in Wohnungen und Häuser investiert. Deren Wert ist seit Herbst 2008 stark gesunken, die Immobilienpreise sind in den letzten Monaten zum Teil um dreißig Prozent gefallen (Boeschen et al., 2009).

Vielen europäischen Nationen geht es ähnlich. In Deutschland zum Beispiel werden die Folgen der Krise ebenfalls sichtbar: Im Herbst 2009 ist damit zu rechnen, dass die Zahl der Arbeitslosen auf über vier Millionen, im nächsten Jahr auf über fünf Millionen, ansteigt. Somit ist auch in Deutschland mit keinem schnellen Ende der Wirtschaftskrise zu rechnen (Dettmer et al., 2009).

Auch in Österreich erreicht die Krise immer mehr das Bewusstsein der Menschen. Obwohl die wirtschaftlichen Unruhen, verglichen mit anderen Ländern, vielleicht noch weniger zu spüren sind, machen sich Sorgen über die Wirtschaft, Schulden, Angst um den Arbeitsplatz, Arbeitsverdichtung infolge von Personalkürzung, ein schlechteres Betriebsklima, abnehmende Planbarkeit der Zukunft, Ungewissheit und Unsicherheit bemerkbar (Bauer & Forsthuber, 2009). Der Zinssatz, sowohl bei Lebensversicherungen als auch bei Tages- und Festgeldkonten, ist auf einem historischen Tiefststand (Boeschen et al., 2009). Nach Fumolo (2009) wird es

unter diesen Umständen immer schwieriger eine positive Grundhaltung, die in kritischen Situationen bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben helfen würde, einzunehmen bzw. zu behalten.

Anhand der Beispiele von wirtschaftlichen Krisen der Vergangenheit und der momentanen wirtschaftlichen Lage wird ersichtlich, dass auch die Führung eines Unternehmens eine immer größer werdende Herausforderung darstellt. Unternehmens- und Wirtschaftskrisen gehen mit einem Anstieg von Unsicherheit und einem Gefühl von Bedrohung und Hilflosigkeit einher, sowohl auf Seiten der Mitarbeiter, aber auch auf Seiten der Entscheidungsträger. Für diese kommt auch das Bewusstsein hinzu, dass die von ihnen getroffene Entscheidungen von prägendem Einfluss auf die Zukunft sind (Brodbeck, 2009). Führungskräfte werden in Krisenzeiten mit neuen Aufgaben und Anforderungen konfrontiert, die im nächsten Kapitel beleuchtet werden sollen.

2.1.3 Führung in Unternehmen

Um den Begriff „Führung“ zu verdeutlichen wird zu Beginn dieses Kapitel eine Definition von „Führung“ gegeben, anhand derer die allgemeinen Aufgaben einer Führungskraft klarer werden sollen. Neuberger (1990, zitiert nach Kirchler, 2005) 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 der Literatur findet man unzählige Modelle zur „richtigen“ Führung in einem Unternehmen. In der vorliegenden Diplomarbeit wird das „Modell der Grundprinzipien weiser Führung“ von Doppler (2009) vorgestellt. Dieses Modell wurde deshalb ausgewählt, weil es ,verglichen mit anderen Modellen, einerseits die allgemeinen Grundlagen guter Führung in einem Unternehmen beschreibt und andererseits als Basis für eine Organisation, die sich gerade in einem Veränderungsprozess befindet, wie das zum Beispiel im Falle einer Krisensituation zum Tragen kommt, dient.

2.1.3.1 Modell der Grundprinzipien weiser Führung

Doppler (2009) nennt sieben Grundprinzipien weiser Führung, die wesentliche Aspekte und somit die Basis einer guten Führung in einem Unternehmen darstellen (siehe Abbildung 1).

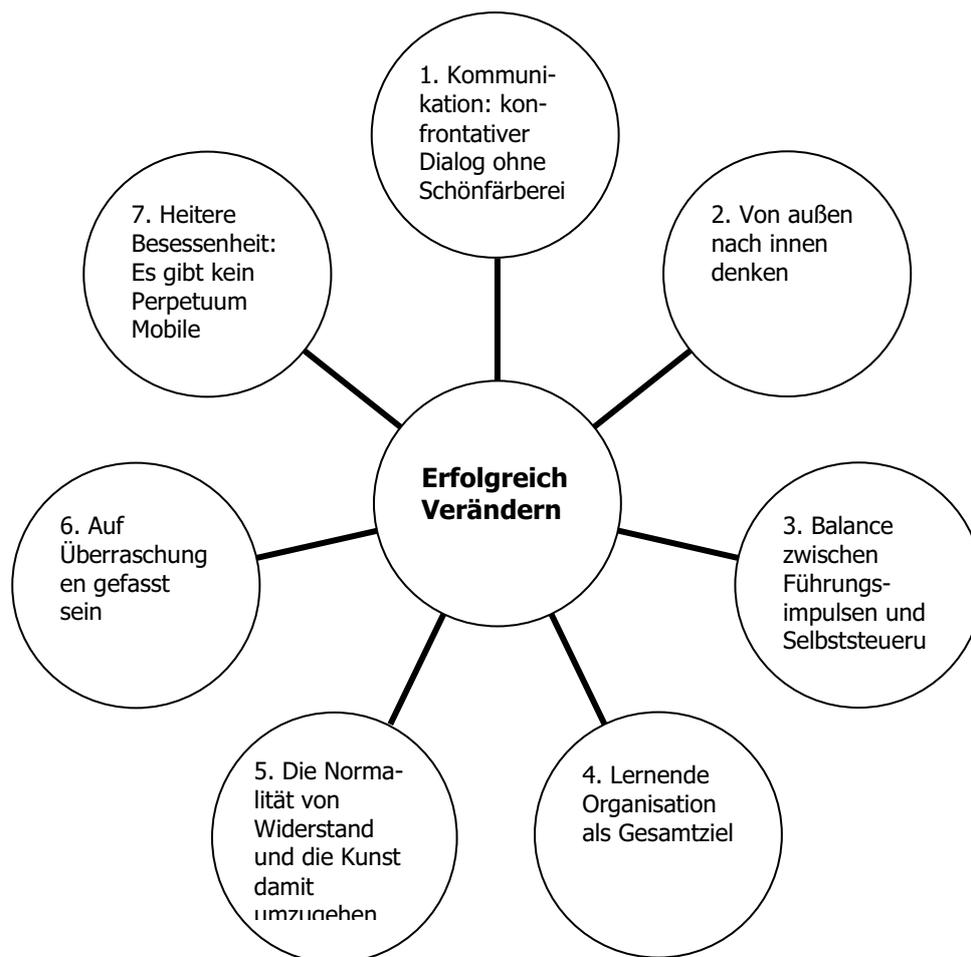


Abbildung 1: Sieben Grundprinzipien weiser Führung (Quelle: In Anlehnung an Doppler 2009, S. 8)

Das Modell von Doppler (2009) beschreibt sieben Aspekte weiser Führung:

1. Kommunikation als konfrontativer Dialog ohne Schönfärberei: Unter diesem Punkt versteht Doppler (2009) die Wichtigkeit die Dinge realistisch zu sehen und dies den Betroffenen auch wahrheitsgetreu mitzuteilen, ohne die Situation schön zu reden. Aufgabe der Führungskraft ist es auch zu überprüfen, ob die überbrachte Botschaft beim Empfänger richtig angekommen ist und was sie bewirkt.
2. Von außen nach innen denken: Ein Unternehmen ist zunächst einmal außengeleitet. Bei der Entstehung eines Unternehmens bedeutet das zum Beispiel Defizite, die zu beheben sind oder Chancen, die es zu nützen gilt. Mit der Entstehung eines Unternehmens entstehen aber natürlich auch interne Interessen, die das Zusammenspiel untereinander betreffen. Dazu zählen zum Beispiel welche Rolle wer übernimmt, wer die Führungsposition hat, wie kommuniziert wird usw. Diese Interessen müssen so verhandelt werden, dass sie effizient nach außen getragen werden können.
3. Balance zwischen Führungsimpulsen und systemischer Selbststeuerung: Sind die Führungsimpulse zu stark, so kann der Selbststeuerungswille geschwächt und die Steuerungsverantwortung nach oben delegiert werden. Sind die Führungsimpulse zu schwach oder fehlen überhaupt, so bleibt das System möglicherweise in seiner internen Komfortzone, weil es sich ohne gezielte Anweisung eher auf die internen Interessen ausrichtet und sich nicht von selbst nach außen öffnet.
4. Lernende Organisation als Gesamtziel: Die Voraussetzung für ein funktionierendes System und eines ihrer wesentlichen Erfolgskriterien ist es, die Betroffenen von Anfang an miteinzubeziehen und nicht über deren Köpfe hinweg Entscheidungen zu treffen oder Konzepte zu entwickeln. Einerseits geht es darum, dass die Beteiligung von den Mitarbeitern als Wertschätzung empfunden wird, andererseits das Wissen der Betroffenen zu berücksichtigen.

5. Die Normalität von Widerstand- und die Kunst damit umzugehen: Widerstand bei Veränderungen gehören zur Tagesordnung. Der eine, dem man den Widerstand ankreidet, fühlt sich bedroht und verstärkt diesen vielleicht sogar, um sich zu schützen. Der andere versucht den Widerstand einfach nicht zur Kenntnis zu nehmen und ihn zu ignorieren. So kann ein regelrechter Teufelskreis entstehen. Wichtig ist es, mit Widerstand umgehen zu können. Sich weder darüber zu wundern, noch zu ärgern und diesen nicht persönlich zu nehmen, sondern vielmehr mit ruhiger Hand die notwendigen Schritte durchzuziehen und zufrieden mit sich und seinen gesetzten Handlungen zu sein.
6. Auf Überraschungen gefasst sein: Trotz bester Planung und exaktem Masterplan kann oft alles anders kommen als erwartet. Unverhoffte Entwicklungen können eintreten und alles über den Haufen werfen. Planen ist das eine, auf Überraschungen eingestellt zu sein das andere. Beides ist notwendig. Das Beste ist so zu planen, dass Überraschungen eben keine mehr sind.
7. Heitere Besessenheit- es gibt kein perpetuum mobile: Heitere Besessenheit statt eines verbissenen Kampfesmutes sind nach Doppler (2009) ratsam. Mit ruhiger Hand in unruhigen Zeiten zu führen und mit Professionalität und innerer Gelassenheit zu arbeiten und sich dabei einen Schuss innerer Heiterkeit zu bewahren gelten als Erfolgsrezept. Eine Spezialmischung aus Leidenschaft, Gelassenheit und innerer Heiterkeit sollen dabei helfen auch in belastenden Situationen eine gewisse Souveränität zu bewahren. Verbissenheit kann dazu verleiten sich zu sehr in einen bestimmten Aspekt zu verkrampfen, was dazu führen kann, dass man blind wird für wichtige, neue Entwicklungen, die etwas außerhalb des üblichen, gewohnten Fachhorizontes liegen (Doppler, 2009).

Diese sieben Aspekte gelten nach Doppler (2009) als Grundlage für eine gute Führung in einem Unternehmen. Weiters sollte sich laut Doppler (2009) eine Unternehmensführung darauf konzentrieren den Mitarbeitern Anstöße zu geben, Kräfte zu mobilisieren, die Betroffenen bis zu einem gewissen Rahmen sich

entfalten zu lassen, gegebenenfalls zu koordinieren, anzutreiben und Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

Vergleicht man das Modell von Doppler (2009) mit anderen Modellen zur „richtigen“ Führung, beispielsweise der Zwei-Faktoren-Theorie von Fleishman (1940, zitiert nach Kirchler, 2005), in der es darum geht, dass sich gutes Führungsverhalten im wesentlichen aus den zwei Faktoren „Mitarbeiterorientierung“ oder „Aufgabenorientierung“ zusammensetzt, oder den Kontingenztheorien, die davon ausgehen, dass die Effektivität eines guten Führungsstils vom Vorhandensein bestimmter Situationsmerkmale abhängt (Kirchler, 2005), so fasst das Modell von Doppler (2009) die wichtigsten Aspekte einer guten Führung kompakt zusammen und beschränkt sich auf die Punkte, die sowohl die Basis einer guten Führung in einem Unternehmen bilden, als auch bei Veränderungsprozessen zu beachten sind.

2.1.3.2 Aufgaben von Führungskräften im Change Management

Führungskräften wird für den Erfolg von Veränderungsprozessen eine tragende Rolle zugeschrieben (Philippeit, 2009). Neben den bereits beschriebenen Aspekten weiser Führung in einem Unternehmen stellt eine Krisensituation zusätzliche, neue Aufgaben an die Führungskraft.

Eine Krise bedeutet immer eine Veränderung. Philippeit (2009) teilt den Prozess eines Veränderungsvorhabens, den eine Führungskraft durchmachen muss, in drei Phasen ein:

1. Initialisierungs- und Konzipierungsphase: In dieser Phase geht es darum, ein Problembewusstsein bzw. ein Gefühl der Bedeutung und Dringlichkeit des Wandels zu entwickeln. Auch die Sicherstellung einer einheitlichen und gemeinsamen Vorgehensweise sind Schlüsselaufgaben in dieser Phase. Weiters müssen in der Initialisierungs- und Konzipierungsphase Ziele und Rahmenbedingungen des Wandels von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Ziel ist es ein Grobkonzept zu entwickeln, das konkrete Wandlungsmaßnahmen beinhaltet und die Projektverantwortung und Aufgabenverteilung festlegt.
2. Mobilisierungsphase: Aufgabe der Führungskraft ist es, sichtbar und aktiv an der Mobilisierung der Mitarbeiter für den Wandel im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen mitzuwirken und die Wandlungsinhalte konkret vorzuleben. Es geht darum, bei den Mitarbeitern Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und sie für die Veränderung und damit für das Gelingen des Veränderungsvorhabens zu aktivieren. Voraussetzung dafür ist ein hohes Maß an Engagement von Seiten der Führungsebene selbst.
3. Implementierungs- und Umsetzungsphase, Verstetigung: Es geht vorrangig darum, die erforderlichen Durchführungsvoraussetzungen in Form finanzieller, personeller und sachlicher Mittel zu schaffen. Die Rolle der Geschäftsleitung konzentriert sich in erster Linie darauf Fortschritte des Veränderungsprozesses zu kontrollieren und bei Bedarf zu korrigieren. Außerdem trägt die Führungskraft hier die Verantwortung für die Kontrolle der Zielerreichung, die Auswertung der Ergebnisse und die entsprechende Honorierung der Erfolge (Philippeit (2009)).

In allen drei Phasen sind Führungskräfte mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Sie managen nicht nur aktuelle Prozesse und sind darüber hinaus für die Umsetzung der Veränderungen im jeweiligen Bereich verantwortlich, sondern sie sind auch mit neuen Aufgaben und somit auch mit neuen Anforderungen konfrontiert (Philippeit, 2009).

2.1.3.3 Anforderungen an Führungskräfte im Change Management

Neben neuen Aufgaben werden Führungskräfte in Veränderungsprozessen auch mit zusätzlichen Anforderungen konfrontiert.

Prager und Hlous nennen eine praktische Faustregel über Führung in Krisensituationen: „Je größer die Krise ist, desto straffer und direkter sollte die Führung sein“ (2006, S. 26).

Neben den „alltäglichen“ Anforderungen, die täglich an Menschen in einer Führungsposition gestellt werden, schafft eine Krisensituation neue Herausforderungen, einige davon werden im Folgenden näher beschrieben:

Identifikation mit der Veränderung bedeutet die eigene Bereitschaft zur Veränderung, die bei Veränderungsprozessen eine grundlegende Rolle spielt. Nur wenn die geplanten Veränderungen von der Führungskraft aktiv unterstützt, mitgestaltet und vorangetrieben werden, kann die notwendige Vorbildfunktion für die Mitarbeiter übernommen und die Motivation der Angestellten für die Veränderung erreicht werden. Grundvoraussetzung dafür ist, dass sich die Verantwortlichen selbst mit den geplanten Änderungen identifizieren. Führungskräfte brauchen eine klare Vision der bevorstehenden Veränderung, um diese glaubhaft und authentisch zu vertreten und so die Angestellten von deren Notwendigkeit zu überzeugen und sie zur Verhaltensänderung zu motivieren (Philippeit, 2009).

In einem Veränderungsprozess sind klares Denken und eine deutliche Vorstellung vom Weg, der aus der Krise führen soll, unerlässlich (Carel, 2004).

Weiters muss Orientierung und Stabilität in der Veränderung gegeben werden. Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter überhaupt mit Verständnis und Akzeptanz auf eine Veränderung reagieren, ist eine gewisse Grundstabilität. Durch Kommunikation und Handeln müssen Führungspersonen, auch unter unklaren Rahmenbedingungen, in der Lage sein, den verunsicherten Mitarbeitern bei der Umsetzung von Veränderungen Führung und Orientierung zu geben und für ein

ausgewogenes Gleichgewicht von Wandel und Sicherheit zu sorgen. Oftmals ist es hier erforderlich auch unter Unsicherheit und Zeitdruck Entscheidungen zu treffen, um den Mitarbeitern klare Ziele und Rahmenbedingungen vorgeben zu können (Philippeit, 2009).

Trotz abnehmender Planbarkeit und dem Verlust der Linearität ist es wichtig nicht mit zunehmender Hektik zu reagieren. Optimismus ist, auch wenn es in der Situation schwierig ist, gefragt (Bauer & Forsthuber, 2009).

Außerdem wird die Anforderung an Führungskräfte im Change Management gestellt, ein hohes Maß an Flexibilität zu besitzen, um sich schnell auf ein stark verändertes Umfeld und neue Bedingungen einstellen zu können (Forsthuber, 2009).

Eine ganz wesentliche Rolle in einem Veränderungsprozess spielt der Umgang mit Emotionen. Gefragt ist hier die Fähigkeit von Führungskräften, die unterschiedlichen Facetten der emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter auf die Veränderung wahrzunehmen und ihre Bedeutung einschätzen zu können. Ängste, Unsicherheit, Bedenken oder Zweifel der Mitarbeiter müssen ernst genommen und mit entsprechenden Maßnahmen gegengesteuert werden. Die Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen und Ängsten der Mitarbeiter wird nach Philippeit (2009) als einer der zentralen Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen gesehen.

Der Umgang mit Widerstand der Mitarbeiter ist eine der Hauptaufgaben von Führungskräften im Change Management. Für einen lösungsorientierten Umgang mit Widerstand ist es eine Grundvoraussetzung, diesen nicht als Störfaktor im Veränderungsprozess zu sehen, sondern die Bereitschaft zu haben, Widerstand als Symptom von Unsicherheit, Angst oder Überforderung zu erkennen und aufzunehmen. Wichtig ist es als Führungskraft auch den Umgang mit eigenen Gefühlen im Verlauf eines Veränderungsprozesses zu lernen und diese nicht zu unterdrücken. Hierzu ist die Bereitschaft und die Fähigkeit notwendig sich mit der eigenen Person auseinander zu setzen und über die eigene Rolle, über Denk- und

Handlungsprozesse, sowie über die ablaufenden Prozesse nachzudenken und gleichzeitig die eigene Emotionalität und Betroffenheit in angemessener Form den Mitarbeitern gegenüber auszudrücken (Philippeit, 2009).

Als einer der wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte im Change Management wird die Kommunikation gesehen. Das bedeutet die Fähigkeit, offen, ehrlich und authentisch mit Betroffenen zu kommunizieren. Die Schwierigkeit der Führungsrolle liegt hier darin, Entscheidungen im Zuge der Veränderung, gegebenenfalls auch trotz eigener Bedenken oder eigener Betroffenheit, klar und deutlich zu vertreten (Philippeit, 2009).

Eine Krise stellt eine Phase der Instabilität dar. Trotz Unsicherheit ist es nötig in der Krise unter Zeitdruck und psychologischer Belastung kurzfristige Handlungen zu tätigen und unter Ungewissheit Entscheidungen zu treffen (Forsthuber, 2009).

Als zentrale Anforderung an Führungskräfte bei Veränderungsprozessen wird der Umgang mit Konflikten gezählt. Damit ist die Bereitschaft und Fähigkeit gemeint, erfolgreich mit unterschiedlichen Konflikten umgehen zu können. Dazu gehört es einerseits Konflikte zu erkennen, zu analysieren, zu steuern und zu lösen, andererseits beinhaltet die Konfliktkompetenz die Bereitschaft, Konflikte zuzulassen und auszutragen und diese als Chance sehen zu können und kompromissbereit zu sein. Führungskräfte müssen hier oft die Rolle als Bindeglied einnehmen, um gegensätzliche Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse in Einklang zu bringen (Philippeit, 2009).

Schließlich wird dem Umgang mit Komplexität eine wichtige Rolle zugeschrieben. Um komplexe Veränderungsprozesse in Unternehmen steuern zu können ist es notwendig, dass Führungskräfte zunächst einmal selbst die Logik des Veränderungsprozesses verstehen und in der Lage sind die Auswirkungen auf die Organisation und die betroffenen Mitarbeiter einzuschätzen. Grundlegend hierfür ist vor allem ein Verständnis für die Prozesshaftigkeit von Veränderungen und die Fähigkeit, den Verlauf und die Dauer des Veränderungsprozesses einschätzen zu können. Weiters wird von Führungskräften im Change Management die Fähigkeit

gefordert, formelle und informelle Strukturen, Prozesse und Spielregeln des Unternehmens zu kennen und für den Wandel zu nutzen (Philippeit, 2009).

Auch wenn die Liste von Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen noch lange fortgesetzt werden könnte, wird anhand der bisher genannten Punkte klar ersichtlich, welche entscheidende Rolle eine Führungskraft in einer Organisation während krisenhafter Zeiten spielt und welche hohe Verantwortung diese trägt. Nach Bauer und Forsthuber (2009) ist es naheliegend, dass Veränderungsprozesse auch massive psychische und körperliche Folgen für Führungskräfte haben. Die Auswirkungen einer wirtschaftlichen Krise auf die Gesundheit, die Folgen von Stress und die psychische Belastung, die mit einer Krise einhergehen, sollen im nächsten Punkt beschrieben werden.

2.1.4 Auswirkungen einer Krise

Eine Krise ist immer ein Veränderungsprozess, der unterschiedlich umfassend und komplex sein kann und unterschiedliche Folgen und Auswirkungen mit sich bringt. Um einen Einblick zu erlangen, welche Auswirkungen eine wirtschaftliche Krise auf ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter haben kann und welche Maßnahmen dagegen gesetzt werden sollten, werden im nächsten Unterkapitel beleuchtet. Weiters werden die psychologischen und physiologischen Folgen von kritischen Situationen in Bezug auf Führungskräfte beschrieben, die entstehen können, wenn der menschliche Körper zu lange unter Druck und Stress arbeitet.

2.1.4.1 Auswirkung einer Krise auf Unternehmen und Mitarbeiter

Nach Kutscher (1987) hat eine Wirtschaftskrise große Auswirkungen auf viele Unternehmen. Diese versuchen Wachstumsprobleme auf Kosten der Lohn- und Gehaltsabhängigen zu lösen. Generell entsteht ein erheblicher Kostendruck, der von der Unternehmensspitze ausgeht und alle Ebenen und Bereiche erfasst. Dies wirkt sich, nach Kutscher (1987), auf die Arbeitnehmer folgender folgendermaßen aus:

- Durch Personalabbau, in Form von Auflösungsverträgen, Kündigungen und fehlendem Fluktuationsersatz, sowie durch zunehmend „flexible“ Beschäftigungsverhältnisse, wie befristete Arbeitsverträge oder Teilzeitarbeit, sinkt die Beschäftigung.
- Die Arbeitsbedingungen verschärfen sich. Durch neue Formen der Arbeitsorganisation und strengeren Kontrollen steigt der Leistungsdruck.
- Durch den Abbau von übertariflichen Zulagen und Sozialleistungen und durch Einstufung in niedrigere Lohn- und Gehaltsgruppen, werden Einkommen der Arbeitnehmer abgebaut.
- Auch die Arbeitszeit ändert sich. Sie wird auf eine vollkontinuierliche Nutzung der Produktion umgestellt. Schichtarbeit und kapazitätsorientierte flexible Arbeitszeiten sind die Folgen.
- Bei Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Arbeitskräfte wird gespart.
- Führungskräfte, Betriebsräte, sowie die meisten Menschen in leitenden Positionen, wie Manager oder Abteilungsleiter, stehen unter enormen Druck sich der geänderten Unternehmenspolitik anzupassen.

Diese Maßnahmen wirken sich sowohl auf das Verhalten, als auch auf die Arbeitsweise der Arbeitnehmer aus. Folglich kann sich ein Gefühl der Unzufriedenheit entwickeln, da die Verteilung von Ressourcen vom Mitarbeiter als ungerecht wahrgenommen wird. Je gerechter ein Verfahren empfunden wird, um so größer ist das Vertrauen in den Vorgesetzten und umso besser ist die Bindung an die Firma und die Bereitschaft des Angestellten, sich über das geforderte Ausmaß hinweg in das Unternehmen einzubringen (Folger & Konovsky, 1989, zitiert nach Kirchler, 2005).

2.1.4.2 Psychologische und physiologische Auswirkungen einer Stresssituation

Die Wirtschaftskrise hat nicht nur ökonomische Folgen, sondern wirkt sich auch auf den psychischen und physischen Gesundheitszustand von Führungskräften aus.

Ungewissheit, Arbeiten unter enormen Druck, viel Verantwortung und Daueraufmerksamkeit gelten als Stressauslöser (Steven, 2009). Um diesen

Faktoren entgegenzuwirken, kommen Kaffee, Zigaretten, Tabletten, aber auch Alkohol zum Einsatz, was sich auf Dauer negativ auf die Gesundheit auswirkt. Bei Überforderung und Anspannung sendet der Körper unmissverständliche Warnsignale aus, die von den Betroffenen meist ignoriert werden (Bauer & Forsthuber, 2009). Stress führt zu Daueranspannung und Daueranspannung führt schließlich zu Krankheit (Litzcke & Schuh, 2005).

Zimbardo (1995) definiert Stress folgendermaßen:

Stress ist ein Muster spezifischer und unspezifischer Reaktionen eines Organismus auf Reizereignisse, die sein Gleichgewicht stören und seine Fähigkeiten zur Bewältigung strapazieren und überschreiten. Diese Reizereignisse umfassen eine ganze Bandbreite externer und interner Bedingungen, die allesamt als Stressoren bezeichnet werden. (S. 575)

Ist der Körper über längere Zeit hinweg einer Stresssituation ausgesetzt, können sowohl psychologischen Stressreaktionen, als auch physiologischen Stressreaktionen entstehen (Zimbardo, 1995). Dabei können das emotionale Erleben, die kognitiven Fähigkeiten und die physiologische Gesundheit beeinträchtigt werden. Weiters kann eine länger andauernde Stresssituation zu chronischer Erschöpfung, einem Burnout- Syndrom und Schlafstörungen führen. Die einzelnen Punkte sollen genauer ausgeführt und Beispiele dazu gegeben werden:

Intensive Anforderungen können nach Litzcke und Schuh (2005) das emotionale Erleben folgendermaßen beeinflussen:

Persönlichkeitszüge können sich durch eine Stresssituation verändern. Beispielsweise können engagierte und verlässliche Menschen gleichgültig und unverlässlich werden.

Weiters kann das Selbstwertgefühl sinken. Es entstehen Gefühle von Unfähigkeit, Wertlosigkeit und Hilflosigkeit. Außerdem kann das Gefühl gesund zu sein mehr

und mehr abnehmen, dafür werden Beschwerden und Schmerzen immer stärker. Die Hypochondrie kann zunehmen.

Das Gefühl keinen Einfluss auf die Situation zu haben wird immer stärker. Dadurch wird die positive Stimmung gedrückt und das Gefühl einer Ohnmacht wächst. Schließlich kann aus diesem Gefühl eine Depression entstehen.

Eine weitere typische Reaktion auf Stress ist Ärger, der auch in Aggression umschlagen kann. Oft ist direkte Aggression gegen den eigentlichen Auslöser der Frustration selbst nicht möglich und die Aggression wird verschoben. Anstatt gegen die Aggressionsursache richtet sich die aggressive Handlung gegen einen unschuldigen Menschen oder ein Objekt.

Wenn eine Situation als bedrohlich erlebt wird, tritt oft das Gefühl von Angst auf. Dies kann einerseits Leistungsangst sein, also die Besorgtheit die Leistungsanforderungen nicht erfüllen zu können. Andererseits kann auch soziale Angst entstehen, dabei handelt es sich beispielweise um die Angst vor Verhandlungen und Gesprächen mit Mitarbeitern oder die Angst davor sich bei anderen unbeliebt oder lächerlich zu machen (Litzcke & Schuh, 2005).

Das Gefühl von Bedrohung kann von der Stresssituation auf andere, ganz normale Situationen, die leicht zu bewältigen wären, übertragen werden (Zimbardo, 1995).

Neben dem emotionalen Erleben kann Stress auch kognitive Auswirkungen haben:

In einer Stresssituation kann es zu einer Abnahme von Aufmerksamkeit, Konzentration und Beobachtungsfähigkeit kommen (Litzcke & Schuh, 2005).

Weiters kann durch Stress der Prozess des Problemlösens und der Entscheidungsfindung beeinflusst werden. Zum Beispiel wird die Wahrnehmung von unterschiedlichen Alternativen eingeschränkt und statt kreativer Ideen tritt eine rigide Denkweise auf (Zimbardo, 1995).

Auch das Kurzzeitgedächtnis kann durch Stress beeinträchtigt werden. Das Erinnern und Wiedererkennen von Bekanntem wird schlechter. Auch die Ablenkbarkeit kann in einer stressigen und herausfordernden Situation zunehmen. Es kann passieren, dass man beim Denken und Sprechen öfters den Faden verliert (Litzcke & Schuh, 2005).

Eine Stressreaktion kann nach Trimmel (2003) auch von physiologischen Veränderungen begleitet werden. Mögliche Auswirkungen einer stressigen Situation sind: erhöhte Herzfrequenz, Magenschmerzen, verstärkte Schweißbildung, Verdauungsstörungen, Atembeklemmungen und Steigerung des Blutdrucks.

Diese Symptome können erste Anzeichen für eine Stressreaktion sein. Werden diese Signale über längere Zeit ignoriert, können sie in weiterer Folge zu depressiven Verstimmungen, manifester Depression oder einer Panikattacke führen (Thau, 2009).

Ist der Körper einer lange andauernden Anstrengung ausgesetzt, kann eine chronische Erschöpfung auftreten, die sich sowohl auf körperlicher als auch auf psychischer Ebene auswirken kann. Das Beschwerdebild des chronisch erschöpften Menschen ist meist von starker und beeinträchtigender Müdigkeit gekennzeichnet und wird weiters durch ganz verschiedene Beschwerden, wie beispielsweise Hals-, Kopf- oder Muskelschmerzen, beschrieben. Diese Symptome treten mit Schwankungen während des Tages oder permanent auf und können auch durch Inaktivität nicht gestillt werden. Für die Beschwerden können, trotz medizinischer Abklärung, keine somatischen Ursachen gefunden werden (Wittchen & Hoyer, 2006).

Arbeitsüberlastung, Zeitdruck, das Gefühl, zu viel gleichzeitig erledigen und Entscheidungen treffen zu müssen, von denen man nicht weiß, ob sie das Richtige oder Beste waren, können weiters zu einem Burnout-Syndrom führen (Litzcke & Schuh, 2005). Das Burnout-Syndrom bedeutet das Gefühl des Ausgebranntseins. Freudemberger und North (2002, zitiert nach Litzcke & Schuh, 2005) definieren das

Burnout-Syndrom als einen „Zustand, der sich langsam über einen Zeitraum von andauerndem Stress und Energieeinsatz entwickelt und der schließlich Motivation, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt“ (S. 147).

Das Burnout-Syndrom kann sich durch körperliche, emotionale oder geistige Erschöpfung zeigen (Litzcke & Schuh, 2005). Zu den Hauptmerkmalen der körperlichen Erschöpfung gehören Mangel an Energie, chronische Müdigkeit, Verspannungen der Hals- und Schultermuskulatur, Rückenschmerzen sowie Veränderung des Körpergewichtes. Die emotionale Erschöpfung drückt sich durch das Gefühl der Niedergeschlagenheit und Hilflosigkeit, unbeherrschtes Weinen, Reizbarkeit, das Gefühl der Leere und Verzweiflung, Lustlosigkeit und das Gefühl der Entmutigung und Vereinsamung aus.

Die Hauptmerkmale der geistigen Erschöpfung sind Verlust der Selbstachtung, negative Einstellung zum Selbst, Gefühl der Minderwertigkeit, negative Einstellung zur Arbeit und zum Leben.

Zu den weitest verbreiteten Nebenwirkungen der Wirtschaftskrise zählen außerdem Schlafstörungen (Thau, 2009). Langes Nachdenken vor dem Einschlafen und frühzeitiges Aufwachen mit ängstlichen Gedanken verleiten dazu, zu Schlaftabletten und Beruhigungsmitteln zu greifen (Bauer & Forsthuber, 2009). Auch Antidepressiva, die durch ihre Serotonin hemmende Wirkung Angst verringern, kommen vermehrt zum Einsatz (Thau, 2009)

Effektive Stressbewältigung kann bei den Stressoren, beim betroffenen Menschen selbst oder bei der Stressreaktion ansetzen. Durch das Ausschalten einiger Stressoren kann ihre Anzahl reduziert werden. Die Belastbarkeit eines Menschen kann durch aktive Entspannungsübungen erhöht, positives Verhalten gestärkt, die Bewertung der Stresssituation und die Einstellung zur Situation kann verändert werden. Können weder Stressor noch die eigene Persönlichkeit beeinflusst werden, ermöglichen Techniken der kurzfristigen Erleichterung, wie zum Beispiel Abreaktion oder Ablenkung, die Stressreaktion zu verringern (Litzcke & Schuh, 2005).

2.2 Andragogik und Curriculumentwicklung

Das Rote Kreuz plant einen Lehrgang für Führungskräfte anzubieten, der das Ziel hat, das frühzeitige Erkennen und den sinnvollen Umgang mit wirtschaftlichen Krisen zu erleichtern. Daher befasst sich das folgende Kapitel einerseits mit der Weiterbildung von Erwachsenen, um zu klären worauf in der Erwachsenenpädagogik zu achten ist, andererseits mit der Curriculumentwicklung, um zu zeigen, welche Möglichkeiten sich bei der Gestaltung eines Lehrgangs anbieten.

Carrel (2004) misst nicht nur der Führung in der Krise, sondern genauso der Führung vor und nach einer Krise entscheidende Bedeutung zu. Wer in der Krise bestehen will, muss entsprechende Vorbereitungen treffen. Krisenprävention, Früherkennung und Frühwarnung gelten als Schlüsselqualifikationen. Auch die Führung nach einer Krise ist insofern wichtig, da eine solide Aufarbeitung der aus der Krise gewonnenen Erkenntnissen dazu beiträgt, eine Krise in Zukunft besser bewältigen zu können und in künftigen Krisenlagen nicht mehr die selben Fehler zu machen.

2.2.1 Lernen als lebenslanger Prozess

In der heutigen Gesellschaft wird eine lebenslange Lernbereitschaft und Lernfähigkeit als eine wichtige Qualifikation in der Arbeitswelt gesehen. Somit beschränkt sich die „Lernende Gesellschaft“ nicht mehr nur auf Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, sondern es werden alle Generationen in den Lernprozess miteinbezogen (Pongraz, 2006).

Lernen beinhaltet nicht nur den Erwerb von Wissen, sondern genauso die dazugehörigen Fertigkeiten, Verhaltensweisen, Einstellungen, Fähigkeiten und Werthaltungen, die während des gesamten Lebens und in jeder Lebenslage eine Rolle spielen.

Daraus leitet Pongratz (2006) ab:

Lebenslanges Lernen, so lautet die europaweite Sprachregelung, umfasst alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt. Es umgreift in gleicher Weise formales, non-formales und informelles Lernen. (Pongratz, S. 162)

2.2.2 Das andragogische Modell

Der Begriff „Andragogik“ hat sich aus dem Wort Pädagogik entwickelt. Pädagogik leitet sich von den griechischen Wörtern „pais“ (zu Deutsch „Kind“ oder „Knabe“) und „agogus“ (zu Deutsch „Führer von“) her. Also bedeutet Pädagogik wörtlich „Führung oder Leitung von Kindern“ oder in der Alltagssprache „Schulpädagogik“ oder „kindbezogene Erziehungskunst“ (Jäger, 2007). Im alten Griechenland war der Pädagoge derjenige, der die Kinder bzw. Buben zur Schule begleitete (Schelten, 1994). „Andragogik“ stammt ebenfalls vom Wort „agogus“, sowie vom griechischen Wort „andros“ (Genetiv von „Mann“) ab. Im übertragenen Sinn wird unter „Andragogik“ Erwachsenenpädagogik bzw. die Wissenschaft der Bildung von Erwachsenen verstanden (Jäger, 2007).

Welche Punkte in der Erwachsenenpädagogik besonders von Bedeutung sind, soll durch das andragogische Modell erklärt werden.

Das andragogische Modell lebenslangen Lernens ist ein Prozessmodell. Das bedeutet, dass neben dem Vermitteln von Informationen und Fertigkeiten auch Verfahren und Ressourcen bereitgestellt werden, die lernende Erwachsene beim Erwerb von Informationen und Fertigkeiten unterstützen sollen (Jäger, 2007).

Das andragogische Modell basiert auf folgenden sechs Aspekten, die im Weiteren genauer beschrieben werden: Bedürfnis nach Wissen, Selbstkonzept des Lernenden, Rolle der Erfahrung des Lernenden, Lernbereitschaft, Lernorientierung und Motivation.

1. Das Bedürfnis nach Wissen: Wenn Erwachsene etwas lernen sollen, möchten sie, bevor sie sich daranmachen es auch wirklich zu lernen, wissen, warum sie es überhaupt lernen sollen (Jäger, 2007). Nach Tough (1979, zitiert nach Jäger, 2007) stellen Erwachsene, die beginnen etwas zu lernen, sehr genau die Vorteile und Nachteile einander gegenüber, die sie aus dem Gelernten ziehen können bzw. die entstehen können, wenn sie eine bestimmte Sache nicht lernen. Folglich besteht eine der wichtigsten Aufgaben beim Unterstützen lernender Erwachsener darin, dem Lernenden das „Bedürfnis nach Wissen“ bewusst zu machen. Dabei soll klar gemacht werden, wie wichtig Lernen für die Verbesserung der Leistung oder der Lebensqualität ist. Weiters soll Lernenden die Kluft zwischen dem, wo sie gerade stehen, und dem, wo sie sein könnten oder gerne wären, für sich selbst entdecken (Tough, 1979, zitiert nach Jäger, 2007).
2. Das Selbstkonzept des Lernenden: Das Selbstkonzept eines Erwachsenen bedeutet nach Jäger (2007), die Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und das eigene Leben zu übernehmen. Haben Erwachsene dieses Selbstkonzept erst einmal entwickelt, reagieren viele mit Ärger und Widerstand auf Situationen, in denen ihrem Empfinden nach andere ihnen ihren Willen und ihr Wissen aufzwingen wollen. Dieser Umstand kann in der Erwachsenenpädagogik zu einem ernsthaften Problem werden und ist wohl einer der Gründe für die hohe Abbruchquote in vielen Bereichen der freiwilligen Weiterbildung. Es ist von Bedeutung, dass erwachsene Lernende das Gefühl haben, das Konzept der Verantwortlichkeit für ihre eigenen Entscheidungen und ihr eigenes Leben aufrecht erhalten zu können.

3. Die Rolle der Erfahrung des Lernenden: Erfahrung zählt zu den wertvollsten Ressourcen des Erwachsenenlernens (Lindemann, 1926, zitiert nach Jäger, 2007). Wenn Erwachsene eine Lernaktivität beginnen, bringen sie in den meisten Fällen schon Erfahrung mit. Daher liegt eine der wichtigsten Lernressourcen in den erwachsenen Lernenden selbst (Jäger, 2007) und der methodische Kern der Erwachsenenbildung liegt in der Analyse von Erfahrungen (Lindemann, 1926, zitiert nach Jäger, 2007). Daher ist es sinnvoll in der Erwachsenenpädagogik experimentelle Methoden einzusetzen, die in engem Bezug zu den Erfahrungen des Lernenden stehen, dazu zählen z.B.: Gruppendiskussionen, Fallmethoden, Simulationsübungen, oder Problemlösungen. Die Tatsache, dass Erwachsene selbst schon viel Erfahrung gesammelt haben, kann aber auch zu Problemen führen, nämlich dann, wenn man sich durch Gewohnheitsmuster, Voreingenommenheiten oder eigene Annahmen gegenüber neuen Ideen und Denkweisen verschließt. Die Aufgabe von Erwachsenenpädagogen ist es daher, Möglichkeiten aufzuzeigen, sodass erwachsene Lernende ihre Gewohnheiten und Vorurteile überprüfen und dazu bereit sind, sich neuen Ansätzen zu öffnen (Jäger, 2007).
4. Lernbereitschaft: Erwachsene sind bereit, das zu lernen, was sie können und wissen müssen, um effektiv mit Situationen des realen Lebens umgehen zu können. Dabei ist die jeweilige Entwicklungsstufe des Lernenden zu beachten, damit die Lernerfahrungen mit den jeweiligen Entwicklungsaufgaben zeitlich zusammenfallen. Ein Beispiel soll diesen Punkt verdeutlichen: Eine Maturantin wird nicht unbedingt darauf erpicht sein, etwas über den Ehestand zu lernen. Für den Fall, dass sie sich aber nach ihrem Schulabschluss verlobt, wird sie diesbezüglich schon etwas mehr Lernbereitschaft zeigen (Jäger, 2007).

5. Lernorientierung: Die Lernorientierung von lernenden Erwachsenen ist lebens-, aufgaben- bzw. problemorientiert. So sind Erwachsene zum Lernen bereit, wenn sie darin eine Hilfe für die Ausführung ihrer Aufgaben und eine Bewältigung von Problemen sehen, denen sie sich im Alltag, sei es in Lebens- oder Arbeitssituationen, stellen müssen. Wenn Lerninhalte in einen Anwendungskontext zum realen Leben gestellt werden können, eignen sich Erwachsene neues Wissen, neue Einsichten, Werte und Fertigkeiten am wirkvollsten an (Knowles, 2007).
6. Motivation: Für Erwachsene ist der stärkste Antrieb die interne Motivation, erst danach reagieren sie auch auf externe Motivationsfaktoren. Innere Motivation wird beispielsweise gefördert durch eine Steigerung des Selbstwertgefühls oder der Lebensqualität, oder auch durch den Wunsch nach größerer Befriedigung in der Arbeit. Unter externen Motivationsfaktoren sind zum Beispiel ein besserer Arbeitsplatz, eine Beförderung oder ein höheres Gehalt zu verstehen (Jäger, 2007).

Weiters sind die individuellen Unterschiede zu berücksichtigen, da diese mit fortschreitendem Alter zunehmen. Daher sollte beim Unterrichten von Erwachsenen Lernstil, -zeit, -umgebung und -tempo nicht außer Acht gelassen werden (Jäger, 2007).

Nachdem nun die wichtigsten Punkte, die bei der Weiterbildung von Erwachsenen zu beachten sind, genannt wurden, wird als nächstes verdeutlicht, was bei der Erstellung eines Curriculums berücksichtigt werden sollte.

2.2.3 Definition: Curriculum

Das Wort Curriculum stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „Rundlauf in der Arena“. Im übertragenen Sinne steht Curriculum für das Wort „Ablauf“ oder „Durchlauf“ und bezeichnet einen Inhalt von Lernprozessen, die in einer bestimmten Reihenfolge „durchlaufen“ werden (Schelten, 1994).

In einer Bedeutungserweiterung bezeichnet Curriculum eine genaue Vorgabe von Planung, Durchführung und Kontrolle ganzer Lehrgänge oder Unterrichtseinheiten. Es enthält ganz genaue Angaben über das Lernziel nach Lerninhalt und Lernverhalten, die Lernmethode, sowie Medien und Lernzielkontrollen (Schelten, 1994).

2.2.4 Das vollständige Curriculum

Die einzelnen vier Teile eines vollständigen Curriculums (Abbildung 2) sind aufeinander abgestimmt und bedingen sich gegenseitig (Schelten, 1994). Die vier Teile ergeben sich aus Lernziel, Lernmethode, Medien und Lernzielkontrollen.

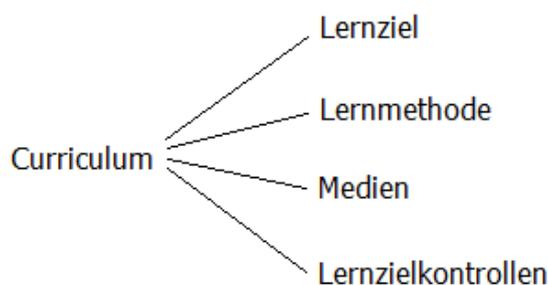


Abbildung 2: Teile eines vollständigen Curriculums (Quelle: In Anlehnung an Schelten 1994, S. 137)

Für den geplanten Lehrgang ist vorrangig der Punkt „Lernmethode“ von Interesse, da eine spielerisch akzentuierte Methode, nämlich das „Planspiel“ für den Lehrgang des Roten Kreuzes zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen in Frage kommt. Da es sich weiters um einen neu gestalteten Lehrplan handelt, der noch nicht bewertet oder von jemandem beurteilt wurde, wird auch das Thema „Evaluation“ näher beleuchtet.

In der vorliegenden Arbeit werden zwar alle vier Aspekte kurz beschrieben, aber nur auf die Punkte „Lernmethode“ und „Lernzielkontrollen“ näher eingegangen, da sie für diese Arbeit besonders relevant sind.

1. Lernziel: Lernziele, die für das Curriculum relevant sind, sollen gefunden und begründet werden (Henting, 1969, zitiert nach Umbach, 1975). Das Lernziel beschreibt somit das angestrebte Lernergebnis, welches am Ende eines Lehrgangs erreicht werden soll. Es besteht aus zwei Teilen: Dem Inhalt und dem Verhalten. Ziel ist es durch den Lerninhalt, welcher gut überlegt und genau definiert sein soll, das Lernziel bestmöglich zu erreichen (Schelten, 1994). Der Verhaltensteil eines Lernziels lässt sich in drei Verhaltensbereiche, bzw. Lernzielbereich, unterteilen: Kognitiv, affektiv und psychomotorisch. Der kognitive Bereich bezieht sich auf das Wissen bzw. den Verstandesbereich, der Affektive auf das Fühlen bzw. die emotionale Einstellung und die Psychomotorik auf das Handeln, also den Bewegungsbereich bzw. die praktische Fähigkeit (Nölker & Schoenfeldt, 1991). Das Lernziel muss durch eine ständige Evaluation (siehe Punkt 4: Lernzielkontrollen) überprüft werden (Siebert, 2006).
2. Lernmethode: Die Lernmethode zielt auf das wie und womit ab (Schelten, 1994). Die Methodik macht das möglich, was erreicht werden soll (Knoll, 2007). Die Unterrichtsmethode beschreibt das Vorgehen nach einem bestimmten Weg bei der Gewinnung eines Lernerfolges (Schelten, 1994). Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Kurs- und Seminarmethoden, die nicht im Zentrum dieser Arbeit stehen. Es soll allerdings ein allgemeiner Überblick (siehe Kapitel 2.2.5 Kurs- und Seminarmethoden) gegeben und auf spielerisch akzentuierte Methoden (Kapitel 2.2.5.2 Das Planspiel) näher eingegangen werden, da das Rote Kreuz in Erwägung zieht, einen Teil des neuen Lehrgangs nach dieser Methode zu gestalten.

3. Medien: Unter Medien werden Vermittlungshilfen im Lernprozess verstanden. Durch sie soll das Lernen sowohl erleichtert und intensiviert, als auch Lernmotivation verstärkt werden. Die Vermittlungshilfen können in Demonstrationsmittel, Arbeitsmittel und Motivationsmittel unterteilt werden. Medien als Demonstrationsmittel bedeuten, dass das Medium als Anschauung herbeigeführt wird (Bsp.: Arbeitswerkzeuge aus dem beruflichen Alltag werden in Berufsschulen demonstriert und können ausprobiert werden). Das Medium als Arbeitsmittel spielt einen wichtigen Träger des Lernens. Zu ihnen werden beispielsweise gedruckte Medien wie Arbeits- und Lehrbücher, Sachbücher oder Nachschlagewerke gezählt. Ein Medium kann auch als Motivationsmittel verstanden werden, indem es Interesse am Lerngegenstand weckt (z.B. können durch einen entsprechenden Fernsehfilm Betroffene erreicht werden). Oft ergibt sich eine Überschneidung aller drei Medienbereiche (Schelten, 1994).
4. Lernzielkontrollen: Unter Lernzielkontrollen wird die Evaluation, also die Bewertung, Auswertung, oder Überprüfung der Effektivität eines Lehrgangs in Hinblick auf die vorher festgelegten Ziele verstanden. Wird die Evaluation während der Entwicklung eines Curriculums durchgeführt, um das Lernprogramm zu verbessern, so wird von einer formativen Evaluation gesprochen. Wird ein bereits abgeschlossenes Programm beurteilt, bezeichnet man diesen Vorgang als summative Evaluation. Weiters ist zwischen Ergebnisevaluation und intrinsicischer Evaluation zu unterscheiden (Potthoff, 1973). Während sich bei der Ergebnisevaluation die Frage stellt, wie gut das Curriculum seine gesetzten Ziele auch erreicht hat, beurteilt die intrinsicische Evaluation die Qualität des Curriculums und dessen Inhalt (Meyer, 1972). Nach Kirkpatrick (1971, zitiert nach Jäger, 2007) soll die Evaluation aus vier Stufen bestehen, die alle zusammen für eine effektive Bewertung des Programms notwendig sind: Die vier Stufen der Evaluation bestehen aus der Akzeptanz des Lehrgangs, dem Lernen, der Evaluation des Verhaltens und Beurteilung der Ergebnisse. Die einzelnen Stufen werden im Weiteren genauer beschrieben:

- Auf der ersten Stufe wird die Akzeptanz des Lehrganges erfasst. Dazu werden die Reaktionen der Teilnehmer beurteilt, indem Daten darüber erhoben werden, wie die Lernenden auf das Programm reagieren, was ihnen am besten und am wenigsten gefällt oder welche Empfindungen sie haben. Die Daten können am Ende jeder Sitzung durch einen Fragebogen, Interviews oder Gruppendiskussionen gewonnen und für mögliche Veränderungen des Lehrgangs verwendet werden (Kirkpatrick, 1971, zitiert nach Jäger, 2007).
- Die zweite Stufe der Evaluation befasst sich mit dem Lernen. Auf dieser Stufe wird erfasst, welches Wissen, welche Techniken und Strategien die Teilnehmer durch den Lehrgang erworben haben. Damit ein Lernerfolg nachgewiesen werden kann, sollte es sowohl einen Vor- als auch einen Nachtest geben (Kirkpatrick, 1971, zitiert nach Jäger, 2007).
- Die dritte Stufe beinhaltet das Evaluieren des Verhaltens. Um konkrete Veränderungen feststellen zu können, werden in der Regel die Daten durch Beobachtungsprotokolle, die von Vorgesetzten, Kollegen oder zugeordneten Mitarbeitern erstellt werden, vor und nach der Weiterbildungsmaßnahme erhoben. Weiters lassen sich Selbsteinschätzungsskalen, Tagesprotokolle der Teilnehmer oder Fragebögen anwenden (Kirkpatrick, 1971, zitiert nach Jäger, 2007).

- Auf der vierten Stufe werden die Ergebnisse evaluiert. Die dazu notwendigen Daten dokumentieren den Einfluss von Weiterbildungsmaßnahmen auf Umsatz, Kosten, Effizienz, Häufigkeit von Zwischenfällen und Beschwerden, Häufigkeit von Fehlzeiten, etc. (Kirkpatrick, 1971, zitiert nach Jäger, 2007). Die Auswertung der Informationen über Lernfortschritte oder Lernlücken der Teilnehmer soll der Verbesserung des Curriculums dienen (Umbach, 1975). Die Hauptschwierigkeit auf dieser Stufe besteht darin, die Variablen hinreichend genau zu kontrollieren, um nachweisen zu können, dass tatsächlich die Weiterbildungsmaßnahme die Hauptursache der eingetretenen Veränderungen ist. Eine Möglichkeit dafür wäre der Einsatz von Kontrollgruppen (Kirkpatrick, 1971, zitiert nach Jäger, 2007).

Die Evaluation eines Lehrgangs ist demnach von großer Bedeutung, da man durch Lernzielkontrollen einerseits einen Einblick erhält, ob die angestrebten Lernziele erreicht wurden, andererseits dient sie der Optimierung der Bildungsaktivität (Kailer, 1985). Gerade bei der Entstehung eines neuen Lehrgangs ist es wichtig, während des Entstehungsprozesses des Curriculums Informationen über seine Praktikabilität und das Erreichen seiner Ziele zu gewinnen und zu überprüfen ob der Lehrgang für die weitere Arbeit der Teilnehmer nützlich ist (Umbach, 1975).

2.2.5 Kurs- und Seminarmethoden

Methoden machen das möglich, was erreicht werden soll. Daher geht es stets zentral um das Lernziel, also um das, was entstehen soll an Erfahrung, Erkenntnis, Wissen oder Handlungsfähigkeit (Knoll, 2007).

Um das Lernziel zu erreichen, gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Kurs- und Seminarmethoden. Nachfolgend werden einzelne Methoden nur überblicksmäßig dargestellt ohne näher darauf einzugehen, da sie nicht im Zentrum dieser Arbeit stehen.

2.2.5.1 Kurs- und Seminarmethoden im Überblick

Es wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Kurs- und Seminarmethoden unterschieden.

Knoll (2007) fasst folgende Methoden zusammen:

- Methoden mit darbietendem Charakter: Dazu zählen Vorträge, Referate, Podiumsdiskussionen oder Lehrgespräche. Ziel ist es nicht nur Informationen zu bekommen und sich anzueignen, sondern auch einen Inhalt im Zusammenhang wahrzunehmen und Anregungen zum eigenen Nachdenken und zur persönlichen Weiterarbeit zu gewinnen.
- Stofforientierte Methoden: Zu den stofforientierten Methoden gehören unter anderem Arbeit mit Texten, Einzelarbeit, Brainstorming oder Fallarbeiten. Bei diesen Methoden steht der Inhalt selbst im Mittelpunkt, der „Stoff“, um den es in einem Lehrplan geht. Das Lernziel dieser Methode ist es, den Teilnehmer dazu zu bringen, sich auf eine Fragestellung, ein Problem oder eine Aufgabe zu konzentrieren und eigene Einfälle wahrzunehmen und festzuhalten.
- Kommunikativ akzentuierte Methoden: Unter diese Art von Methoden fallen Diskussionen oder Rundgespräche. Diese Methoden, die dem gegenseitigen Austausch dienen, sollen dabei helfen durch andere Beteiligte vorhandenes Wissen zusätzlich anzuregen, zu fördern und zu unterstützen.
- Gestalterisch akzentuierte Methoden: Durch das Arbeiten mit Fotos und Bildern, durch das Gestalten von Collagen und das Schreiben von eigenen Texten soll die schöpferische und emotionale Dimension, die in jeder Person verankert ist, geweckt werden.
- Meditativ akzentuierte Methode: Die Leitidee dieser Methode ist es, Einfälle und Erkenntnisse zu fördern, die durch bloßes Nachdenken oder kognitiv ausgerichtete Gespräche kaum erreicht werden können. Das betrifft überwiegend Themen, die mit persönlicher Erfahrung, biographischer Entwicklung oder individueller Sichtweise zu tun haben. Hier spielen vor allem intuitive Prozesse eine wichtige Rolle, wie zum Beispiel die Vorstellungskraft, die Erinnerung oder die eigene Fantasie.

- Spielerisch akzentuierte Methode: Zu den spielerisch akzentuierten Methoden werden unter anderem Rollenspiele, Pantomime oder das Planspiel gezählt. Die spielerisch akzentuierte Methode verbindet mehrere Akzente der vorher beschriebenen Methoden und zwar wechselseitiger Austausch aus den kommunikativ orientierten Methoden, praktisch-handelndes Tun aus den gestalterischen Methoden, sowie Anregung intuitiver Prozesse aus den meditativ ausgerichteten Methoden. Insofern greifen schöpferische Ideen, Spontanität sowie geordnetes Nachdenken ineinander, was die Methode sowohl zur Erschließung von Inhalten als auch zu deren vertiefender Bearbeitung geeignet macht (Knoll, 2007).

Da das Rote Kreuz plant, einen Teil des neuen Lehrgangs nach der spielerisch akzentuierten Methode, nämlich dem Planspiel zu gestalten, soll auf dieses näher eingegangen werden.

2.2.5.2 Das Planspiel

Spiele werden überwiegend mit Kindern assoziiert. Die Lust am Spielen bezieht sich allerdings nicht nur auf die Kindheit, sondern auch auf Erwachsene sogar bis ins hohe Alter hinein (Flitner, 2002).

2.2.5.2.1 Definition und Ziel eines Planspieles

Beim Planspiel werden zwei weitreichende Themen aktiviert: Einerseits das menschliche Planungsverhalten, andererseits der spielerische Kontext (Geilhardt & Mühlbradt, 1995).

Planspiele sind Simulationsmodelle, in denen den Teilnehmern ein bestimmtes Thema oder ein bestimmtes Problem vorgegeben wird und das durch Spielhandlungen und Entscheidungen gelöst werden soll. Dabei steht das spielerische Experimentieren für die Gewinnung einer Lösung im Vordergrund. Außerdem ist der Spielablauf durch eine Rollenkomponente geprägt, durch die die Teilnehmer ihre Lösungsvorschläge ausdrücken. Daher gilt nach Geuting (1992):

Das Planspiel kann als eine spezifische Tätigkeit definiert werden, in der zahlreiche Spielteilnehmer, die sich zu mehreren Gruppen zusammenschließen, in bestimmten Rollen, wechselnden Szenen und Situationen interagieren und zwar innerhalb einer hypothetisch- fiktiven Umwelt, die auf bloßen Annahmen beruht und dennoch möglichst realistisch erscheinen soll. (S. 27)

Dies bedeutet, dass die Teilnehmer in einer simulierten Umwelt agieren, die aber durchaus realistische Züge aufweisen soll. Der Spielverlauf wird beeinflusst durch die persönlichen Voraussetzungen der Teilnehmer, wie zum Beispiel Spielfreude oder Spielfähigkeit, Sachkompetenzen, Spielkompetenzen sowie durch Sozialkompetenzen, wie zum Beispiel dem Einfühlungsvermögen oder der Kooperation (Renner, 1997).

2.2.5.2.1 Anforderungen an die Gestaltung eines Planspiel

Durch ein Planspiel sollen die Teilnehmer zum Denken angeregt werden, Denksperren sollen überwunden und neue Lösungsmöglichkeiten gefunden werden.

Planspiele sollen erlebnisorientiert gestaltet sein. Durch den Einsatz von Videos, Tonbandaufnahmen oder Computern soll das Spiel lebendiger gestaltet werden und dadurch Interesse bei den Teilnehmern geweckt werden. Der Schwerpunkt des Planspiels liegt in der Auseinandersetzung mit der konkreten Problemsituation. Dabei steht der Prozess und nicht das Spielergebnis im Mittelpunkt. Ziel eines Planspiels ist ein Transfer des Gelernten in den Alltag (Geilhardt & Mühlbradt, 1995).

2.2.5.2.2 Ablauf eines Planspieles

Das Planspiel besteht aus sieben aufeinanderfolgenden Phasen. Diese sieben Phasen setzen sich zusammen aus der Warming-up-Phase, der Anleitungsphase, der Informationsphase, der Strategiebildungsphase, der Handlungsphase, der Diskussionsphase und der Reflexionsphase.

In der Warming-up-Phase haben die Teilnehmer die Möglichkeit erste Kontakte zu knüpfen und sich besser kennen zu lernen. In der darauf folgenden Anleitungsphase erhalten die Mitspieler Informationen zum Spiel, der Problemstellung und den Spielregeln und haben weiters die Gelegenheit Fragen zu stellen und Unklarheiten zu beseitigen (Sommer, 1993). Die Informationsphase ermöglicht den Teilnehmern sich in der Gruppe näher mit der Thematik und der erhaltenen Rolle zu befassen (Klippert, 1996). Danach folgt die Strategiebildungsphase, in der sich die Gruppenmitglieder Strategien und Taktiken überlegen, wie sie am Besten ihr Ziel erreichen und welche Kompromisse sie bereit sind einzugehen. Der Schwerpunkt der Handlungsphase liegt darin, dass die Gruppen miteinander in Kontakt treten, ihre unterschiedlichen Lösungsansätze parat haben und diese gezielt einsetzen. Die Handlungsphase ist die längste Phase des Spiels und kann einige Stunden, aber auch Tage lang andauern. Die Länge des Spiels wird vom Spielleiter bestimmt (Vagt, 1983). In der anschließenden Diskussionsphase werden in einem Plenum, an dem alle Spieler teilnehmen, die Handlungen und Lösungen der einzelnen Gruppen besprochen und die Gruppen haben die Möglichkeit ihre Argumente darzulegen (Sommer, 1993). Die abschließende Reflexionsphase findet gleich nach dem Spiel oder einige Tage später statt. In dieser Phase wird das gesamte Planspiel im Zeitraffer noch einmal durchgegangen. „In der Reflexionsphase werden die Kommunikationsmuster, die mentalen Modelle, Werte, Ziele und Verhaltensregeln der Beteiligten analysiert und verstehbar. Die Erkenntnisse können für die Festlegung gemeinsamer neuer Handlungsmuster dienen“ (Kriz, 2000, S. 99). Vielen Teilnehmern wird erst in der Reflexionsphase der Sinn des Spiels in seinem vollen Ausmaß bewusst (Geuting, 1992).

2.2.5.2.3 Durchführung eines Planspieles

In ein Planspiel können bestimmte Themen oder Problemstellungen, die innerhalb eines Systems zu einem Konfliktelement führen, aufgenommen werden. Im Planspiel wird ein möglichst großes Spektrum der Wirklichkeit nachgebildet und durchgespielt, wobei den Teilnehmern eine bestimmte Zeitspanne vorgegeben ist,

in der sich die Problematik abspielt und die durch einen Spielleiter bestimmt wird. Aufgrund der vereinfachten Darstellung der Umwelt ist es den Mitspielern meistens möglich, sich besser in die Problemlage hineinzusetzen, als dies im realen Leben der Fall ist und so auch ein umfassenderes Rollenverständnis zu entwickeln (Geuting, 1992).

Wichtig ist, dass bei vielen einzelnen Komponenten, die ein Planspiel enthalten kann, die Problemstellung für die Teilnehmer immer klar ersichtlich ist, denn nur so können Lösungsmöglichkeiten gefunden werden (Geuting, 1992). Weiters ist es von Bedeutung, dass die Mitspieler von der Problematik im realen Leben wirklich betroffen sind und durch ihre Aktionen, in denen sie versuchen eine Lösung für das Problem zu finden, Lernerfahrungen machen. Nur wenn der bestehende Konflikt für die Mitspieler nachvollziehbar ist und ein persönlicher Bezug zum Problem besteht, entwickeln sie ein Interesse am Spiel und sind in der Lage sich auch emotional äußern zu können (Vagt, 1983).

Inhaltlich gesehen können die Problemstellungen aus unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft kommen. Drei Bereiche haben sich allerdings besonders etabliert: Planspiele aus dem politisch- sozialen, dem wirtschaftlichen und dem militärischen Bereich (Vagt, 1983).

Während des Planspiels übernehmen die Mitspieler vorgegebene Rollen (zum Beispiel eine bestimmte Position in einer Firma oder einen Einwohner einer Stadt mit bestimmtem Alter, Einkommen usw.), in die sie sich so gut als möglich hineinversetzen sollen. Die Teilnehmer sind somit Handlungs- und Entscheidungsträger, die vor einem bestimmten Problem stehen und dieses lösen sollen. Im Team werden dann gemeinsame Strategien entwickelt und Entscheidungen getroffen. Somit sind die Teilnehmer einerseits Mitglieder einer Gruppe und sollen deren Interessen vertreten, andererseits sind sie auch Personen, die ihre eigenen Interessen in das Spiel mit einbringen, was das Spiel zusätzlich spannend und komplexer macht (Sommer, 1993). Der Lerneffekt einer Gruppe ist

umso größer, je mehr sich jeder einzelne Teilnehmer der Gruppe mit seiner Rolle und deren Zielen identifizieren kann (Geuting, 1992).

Obwohl die Rollenzuschreibungen und diverse Spielregeln den Spielverlauf beeinflussen können, spielt auch der Zufall eine grundlegende Rolle in einem Planspiel. Der Zufallsfaktor wird durch die undurchschaubare Komplexität der Umwelt, wie beispielsweise plötzliche Konkurse, gebildet. Im Planspiel wird der Zufallsfaktor durch das Ziehen einer Zufallskarte, die in regelmäßigen Abständen gezogen wird oder das Drehen eines Zufallrades bestimmt und so der Spielverlauf beeinflusst (Geuting, 1992).

Durch die Methode des Planspiels ist es möglich unterschiedliche Problemlösungsmöglichkeiten zu finden, die anhand anderer Methoden nicht mit derselben Vielfalt und Differenziertheit erreichbar ist. Besonders bei komplexen Problemen, bei denen auch emotionale Faktoren eine Rolle spielen und die nicht nur mit dem bloßen Auseinandersetzen mit der Thematik gelöst werden können, sind Planspiele empfehlenswert. Problemgefüge, bei denen man sich nicht an strikte Richtlinien halten kann und Entwicklungen, die unvorhersehbar sind, eignen sich als Ausgangslage für ein Planspiel besonders. Da Planspiele nicht nach einem starren Plan ablaufen, bietet diese Lernmethoden die Ausbildung und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit. Planen, Organisieren, Entscheiden, Vergleichen zwischen Ist- und Sollwert können in einem Planspiel ideal geübt und gefestigt werden (Geuting, 1992).

2.3 Marktforschung

Im letzten Kapitel des Theorieteils geht es um das Thema Marktforschung. Um den neuen Lehrgang des Roten Kreuzes zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen erfolgreich zu vermarkten ist es wichtig den bestehenden Markt zu analysieren. Dabei sollen die Bedürfnisse des Verbrauchers eruiert, vorhandene Einstellungen erfasst und der Konkurrenzmarkt untersucht werden. Durch dieses Vorgehen lassen sich Strategien zur Produktpositionierung ableiten, Marktnischen aufdecken und Marktsegmente bilden.

Weiters ist es für das Rote Kreuz von Interesse sein bestehendes Image zu erfassen und mit dem der Konkurrenten zu vergleichen. Daher wird in diesem Kapitel auf die Imageanalyse, im Speziellen auf die Methode des Assoziationsgeflechts näher eingegangen.

Zu Beginn dieses Kapitels sollen eine Definition gegeben und allgemeine Aufgaben der Marktforschung geklärt werden. Anschließend wird auf den Marktforschungsprozess näher eingegangen, wobei die Punkte, die in diesem Projekt eine wichtige Rolle spielen, genauer beschrieben werden. Weiters wird die Imageanalyse, im Speziellen die Methode des Assoziationsgeflechts und dessen Auswertung sowie die SWOT- Analyse näher beleuchtet. Abschließend werden die Produktpositionierung und die Bedeutung von Marktnischen und Marktsegmenten in diesem Zusammenhang näher betrachtet.

2.3.1 Definition: Marktforschung

Allgemein kann ein Markt als ein Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage definiert werden. Aufgabe der Marktforschung ist es, den bestehenden Markt zu analysieren und dem Anbieter die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zu übermitteln, damit dieser danach handeln kann (Dannenbergh & Barthel, 2002). Unter Marktforschung wird die Lehre von der Gewinnung bzw. Erhebung, Ordnung und Nutzung von Informationen und deren Analyse und Interpretation verstanden

(Rogge, 1981, S. 18, zitiert nach Koch, 2001, S. 11). Diese Vorgehensweise der Marktforschung läuft systematisch, objektiv und zielorientiert ab (Koch, 2001).

Daraus lässt sich folgende Definition ableiten: Marktforschung ist die „systematische Sammlung, Aufarbeitung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten zum Zweck der Informationsgewinnung für die Marketing-Entscheidungen“ (Böhler, 1992, S. 17, zitiert Kepper, 1994, S. 15).

Koch (2001) fasst sieben Hauptaufgaben der Marktforschung zusammen:

- Die Informationsversorgung über den Markt. Dazu gehören die Beschaffung von Informationen über die Marktstruktur, die Marktpartner, alle relevanten Marktaktivitäten sowie die Umweltbedingungen eines Unternehmens.
- Durch die Unsicherheitsreduktion sollen unklare Sachverhalte präzisiert und aufgeklärt werden.
- Die Planungssicherheit beinhaltet die Beschaffung von Informationen, um Entscheidungs- und Planungsprozesse im Unternehmen zu sichern.
- Durch die Frühwarnung sollen Gefahren und Risiken, die am Markt bestehen, frühzeitig erkannt und darauf eingegangen werden.
- In der Prognose sollen neue Chancen in den Märkten erkannt und aufgezeigt werden.
- Die Selektionsfunktion dient der Auswahl relevanter und brauchbarer Informationen aus einem verfügbaren Pool.
- Durch das Informationsmanagement werden die brauchbaren Informationen für den jeweiligen Zweck aufbereitet.

Die Untersuchungs-, Erhebungs- und Auswertungsmethoden der Marktforschung lehnen sich an angrenzende Wissenschaftsbereiche wie Psychologie, Soziologie und Statistik an (Koch, 2001). In dieser Arbeit wird der Schwerpunkt auf die psychologische Marktforschung gelegt. Hauptgegenstände dieser sind Verhaltensklärung, Finden von Marktnischen, Imageanalyse und Produktpositionierung:

- Unter Verhaltensklärung versteht man die Analyse des Kaufverhaltens von Konsumenten. Es gilt herauszufinden, warum sich ein Kunde für ein Produkt entscheidet und was die Wünsche und Interessen von Konsumenten sind, um so Bedürfnislücken zu decken, Kaufprognosen zu stellen und neue Produkte zu entwickeln (Salcher, 1995).
- Unter einer Marktnische ist eine „Lücke“ im Markt zu verstehen, die durch das vorhandene Produktangebot nicht genügend ausgeschöpft wird und daher potentielle Nachfragen für ein neues Produkt am Markt bietet (Kirchler, 2003). Das Finden von Marktnischen wird in Kapitel 2.3.6.1 näher beleuchtet.
- Die Einstellungs- und Imageforschung untersucht die psychische Neigung von Individuen auf ein Objekt positiv oder negativ zu reagieren. Sie ist in der Produktpolitik von großer Bedeutung, da das Image eines Produkts das Kaufverhalten stark beeinflusst (Hammann & Erichson, 2000).
- Die Aufdeckung von Marktnischen ist erst durch die sogenannte Produktpositionierung möglich (Hammann & Erichson, 2000). Dabei geht es um das Erheben der Soll-Werte eines Produkts, um ein neues Produkt den Idealvorstellungen der Konsumenten anzupassen (Kirchler, 2003). Da auch dieser Punkt für die vorliegende Arbeit besonders relevant ist, wird darauf genauer in Kapitel 2.3.6 eingegangen.

Die systematische Marktforschung wird im Normalfall durch einen Forschungsplan gestützt, der den Ablauf der Forschungsaktivitäten festlegt und durch den Entscheidungen über die einzusetzenden Methoden getroffen werden können (Scheuch, 2007). Gerade bei der Entwicklung eines neuen Forschungsprojektes ist das sorgfältige und detaillierte Erstellen eines Forschungsplans von großer Bedeutung. Die Basis eines Forschungsplans beinhaltet die genaue Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung des neuen Projekts und die zu erledigenden Teilaufgaben werden nach Zeit-, Personal- und Materialbedarf gegliedert (Hammann & Erichson, 2000). Weiters beinhaltet der Forschungsplan die Auswahl der für die jeweilige Untersuchung geeigneten

Datenerhebungsmethoden. Auf die Konzipierung eines Forschungsplans wird in Punkt 2.3.2.2 näher eingegangen.

2.3.2 Der Marktforschungsprozess

Eine Marktforschungsstudie läuft in idealtypischer Form in fünf Phasen ab. Je nach Aufgabenstellung können diese inhaltlich unterschiedlich gestaltet werden (Koch, 2001). Die fünf Phasen sind in Abbildung 3 dargestellt und bestehen erstens aus der Definition des Marketingproblems und der Festlegung der Forschungsziele, weiters aus der Konzipierung des Forschungsplans, der Datenerhebung, der Analyse der Daten und Informationen und schließlich aus der Darstellung der Befunde. Jede einzelne Phase setzt eine Menge an Informationen voraus, die entweder aus der vorhergehenden Phase resultieren oder neu gewonnen werden müssen (Berekoven, Ecker & Ellenrieder, 2001).



Abbildung 3: Planung der Marktforschung (Quelle: In Anlehnung an Scheuch 2007, S. 83)

Auf die Phasen eins und zwei des Marktforschungsprozesses, die Definition des Marketingproblems und die Festlegung der Forschungsziele sowie die Konzipierung des Forschungsplans, werden im Weiteren genauer eingegangen. Die Phasen drei bis fünf, Datenerhebung, Analyse der Daten und Informationen und Darstellung der Befunde werden erst im praktischen Teil beschrieben.

2.3.2.1 Problemformulierung und Festlegung des Forschungsziels

Ausgangspunkt jeder Marktforschungsaktivität ist die genaue und detaillierte Formulierung des Problems bzw. der Marketingaufgabe, die als Grundlage für das Marktforschungsziel dient (Dannenberg & Barthel, 2002). Der notwendige Informationsbedarf über vergangene und gegenwärtige Verhältnisse, muss möglichst genau definiert werden (Koch, 2001).

Sind die Aufgaben bzw. Probleme der Studie einmal konkret formuliert, kann als nächster Schritt der ersten Phase das Forschungsziel festgelegt werden. In einer gut durchdachten Formulierung des Forschungsziels liegt eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität der Marktforschung. Je nach Forschungsziel können drei Forschungsansätze unterschieden werden: Die explorative Forschung dient der Hypothesenfindung und der Definition der Fragestellungen. Sie tragen zur Minimierung von Informationslücken bei. Deskriptive Studien besitzen genau definierte Ziele, sowie ein strukturiertes Design. Durch sie können Marktbestandteile am besten erfasst und beschrieben werden. Unter kausalanalytischer Forschung wird das Ermitteln von Ursachen verstanden, auf die ein bestimmtes Verhalten zurückgeführt werden kann (Dannenberg & Barthel, 2002).

Um die erste Phase der Marktforschung zu vervollständigen, sollen die Datenquellen kurz erwähnt werden: Bei der Erhebung von Daten kann grundsätzlich zwischen Primärforschung und Sekundärforschung unterschieden werden. In der Primärforschung geht es um die Gewinnung neuer Daten, wie es in der vorliegenden Studie der Fall ist, während in der Sekundärforschung die Informationen aus bereits vorhandenem Datenmaterial gewonnen werden (Berekoven et al., 2001).

2.3.2.2 Konzipierung des Forschungsplans

Zur Konzipierung des Forschungsplans gehört die Auswahl der für die jeweilige Untersuchung geeigneten Datenerhebungsmethode.

Grundsätzlich wird zwischen quantitativen und qualitativen Untersuchungsmethoden unterschieden. Da in dieser Arbeit der qualitative Forschungsansatz, besonders der Befragung, die meiste Bedeutung zukommt, soll in diesem Kapitel dieser Punkt hervorgehoben werden und auf die übrigen Methoden nur überblicksartig eingegangen werden.

Die quantitative oder prüfende Marktforschungstechnik verwendet grundsätzlich Zahlenmaterial als Ausgangsbasis zur Vorhersage für zukünftige Entwicklungen (Dannenberg & Barthel, 2002). Die Datenerhebung erfolgt anhand standardisierter Untersuchungsmethoden, die statistische Repräsentanz der Ergebnisse gewährleisten, was eine gewisse Größe der Stichprobe voraussetzt (Koch, 2001).

Der qualitative oder psychologische Forschungsansatz ist eine personenbezogene, auf psychologische und soziologische Inhalte bezogene Art der Marktforschung. Alle qualitativen Untersuchungsmethoden zielen auf die Erfassung und Auswertung menschlicher Äußerungen und Verhaltensweisen ab und sind daher auf schriftliche, mündliche oder beobachtbare Äußerungen von Menschen bzw. deren Einstellungen, Meinungen und Motive angewiesen (Kepper, 1994).

Die wichtigste Grundtechnik zur Erhebung qualitativer Daten sind nicht-standardisierte oder teilstandardisierte Erhebungsmethoden (Bortz & Döring, 2002). Zu den qualitativen Marktforschungsmethoden gehören nach Kepper (1994) das qualitative Interview, Gruppendiskussionen, Projektive- und Assoziationsverfahren, sowie die qualitative Beobachtung als Erhebungsmethode. Im Folgenden wird nur auf die Techniken eingegangen, die in dieser Studie angewandt wurden, das sind das qualitative Interview und assoziative Verfahren.

Die qualitative Auswertung lässt sich allgemein in vier grobe Phasen unterteilen: Die erste Phase ist die Transkription der Interviews. Dabei wird das meist sehr

umfangreiche Material, das sich auf einem Datenträger (Tonband oder Videoband) befindet, durch abtippen in eine lesbare Form gebracht. Phase zwei ist durch Analyse der einzelnen Interviews gekennzeichnet. Ziel dieser Phase ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Dabei werden Nebensächlichkeiten entfernt, wichtige Textstellen berücksichtigt (Lamnek, 2005). Zentrale Passagen können durch prägnante Zitate aus den Transkripten hervorgehoben werden (Bortz & Döring, 2005). Es entsteht ein neuer, stark gekürzter und konzentrierter Text. Phase drei der Auswertung ist die generalisierende Analyse. Um über das einzelne Interview hinaus zu allgemein gültigen Erkenntnissen zu gelangen, sucht man nach Gemeinsamkeiten, die in allen oder zumindest den meisten Interviews enthalten sind. Aber auch die Differenzen der Interviews müssen in dieser Phase herausgearbeitet werden. Die letzte Phase ist die Kontrollphase. Um eine Fehlinterpretation zu vermeiden soll die vollständige Transkription immer wieder herangezogen werden (Lamnek, 2005).

Die am häufigsten angewandte Auswertungsmethode ist die quantitative Inhaltsanalyse, bei der es um das Auszählen von Häufigkeiten geht. Dabei wird der gesamte Text in einzelne Abschnitte unterteilt und inhaltlich übereinstimmenden Kategorien zugeteilt. Die Häufigkeiten in den jeweiligen Kategorien geben Auskunft über die einzelnen Merkmalsausprägungen des untersuchten Textes. Bei der Erstellung eines Kategoriensystems kann man entweder deduktiv oder induktiv vorgehen. Deduktiv bedeutet, dass bereits mit einem ausgearbeiteten Kategoriensystem an das Textmaterial herangeht. Geht man induktiv vor wird zuerst das Datenmaterial bearbeitet und das Kategoriensystem in Nachhinein erstellt (Bortz & Döring, 2005). In der vorliegenden Untersuchung wurde induktiv vorgegangen. Nach Mayring (1993) werden bei der Auswertung drei unterschiedliche Strategien unterschieden: Häufigkeitsanalyse bedeutet das Auszählen der Textpassagen, die einem Kategoriensystem zugeordnet werden können. Die Kontingenzanalyse betrachtet das gemeinsame Auftreten bestimmter Merkmale. Bei der Valenz- und Intensitätsanalyse geht es um das Erheben von Schätzurteilen mit Hilfe von

Rating-Skalen. Bei der Valenzanalyse werden Inhalte hinsichtlich vorgegebener Kriterien bewertet und analysiert. Die Intensitätsanalyse ist eine Erweiterung der Valenzanalyse, bei der die Textbestandteile durch Rating-Skalen, das sind zwei- oder mehrstufige Einschätzungsskalen, analysiert werden (Lamnek, 2005).

2.3.3 Das qualitative Tiefeninterview

Mit der Technik der qualitativen Befragung ermittelt man die subjektive Sichtweise seines Gegenübers über vergangene Ereignisse, Zukunftspläne, Meinungen, Beschwerden, Probleme und Erfahrungen in der Arbeitswelt. Eine Besonderheit dieser Datenerhebungsmethode liegt darin, dass der Gesprächsverlauf stärker vom Interviewten gestaltet und gesteuert wird, als vom Interviewer (Bortz & Döring, 2002).

Bortz & Döring (2002) definieren eine qualitative Befragung als:

Arbeiten mit offenen Fragen, lassen den Befragten viel Spielraum beim Antworten und berücksichtigen die Interaktion zwischen Befragtem und Interviewer sowie die Eindrücke und Deutungen des Interviewers als Informationsquelle. (S. 308)

Nach Kepper (1994) ist die bekannteste Form qualitativer Interviews das Tiefeninterview. Da in dieser Arbeit dieser Methode besondere Relevanz zukommt, wird im folgenden Unterkapitel näher darauf eingegangen.

Das qualitative Tiefeninterview, auch Intensivgespräch genannt, ist eine Spezialform des qualitativen Interviews und spielt in der Marketingpraxis bei der Untersuchung schwer erfassbarer Phänomene, Motive, Wünsche, Bedürfnisse und Einstellungen eine große Rolle (Homburg & Krohmer, 2003). Es handelt sich dabei um ein offenes, intensives Gespräch zwischen dem Befragten und dem Interviewer zu einem bestimmten Thema (Koch, 2001).

Homburg & Krohmer (2003) beschreiben das Tiefeninterview:

Beim Tiefeninterview handelt es sich um ein relativ freies, qualitatives Interview in Form eines persönlichen Gesprächs. Ziel des Tiefeninterviews ist es, tiefere Einsichten in den Untersuchungsgegenstand zu gewinnen und insbesondere durch psychologisch geschickte Fragen die Denk-, Empfindungs-, und Handlungsweisen des Befragten zu verstehen. (S. 196)

Das Gespräch kommt somit der Alltagskommunikation, einem scheinbar zwanglosen Gespräch, relativ nahe, wobei der Interviewer das Thema immer wieder konkretisiert und geschickt in die gewünschte Richtung lenkt (Lamnek, 2005). Die Aussagen des Befragten werden im Normalfall auf ein Tonband aufgenommen (Koch, 2001).

Es wird zwischen nichtstandardisierten und teilstandardisierten Tiefeninterviews unterschieden. Nichtstandardisierte Tiefeninterviews sind Befragungen, in denen ein Rahmenthema vorgegeben, dem Interviewer aber völlige Freiheit hinsichtlich der Abwicklung gelassen wird. Bei teilstandardisierten Interviews liegt ein grob strukturiertes Frageschema vor. Die Befragung erfolgt meist auf Basis eines Interviewleitfadens, der als Richtlinie dienen soll (Böhler, 2004). Die Reihenfolge und letztliche Formulierung der Fragen ist von Fall zu Fall unterschiedlich, wobei bestimmte Fragetechniken zum Einsatz kommen können: Bei Laddering wird durch konkretes Nachfragen nach Merkmalen, in denen sich bestimmte Produkte oder Ereignisse unterscheiden, Erkenntnis über die Meinung und Erfahrung des Interviewpartners gewonnen. Das Hidden-issue questioning basiert auf der Ermittlung grundlegender Werte und Wünsche. Dabei werden generelle Fragen zu wichtigen Lebensereignissen gestellt, um so Rückschlüsse auf bestehende Grundhaltungen ziehen zu können. Die Technik der Symbolic analysis versucht den wahren Einschätzungen und Beurteilungen durch die Beschreibung ihrer Gegensätze näher zu kommen. Diesem Vorgehen liegt die Idee zugrunde, dass ein Objekt, Produkt oder Gegenstand seine symbolische Bedeutung vor allem durch die Abgrenzung von seinem Gegenteil erhält (Kepper, 1994).

Eine weitere Möglichkeit zur Befragung ist die Critical Incident Technique. Diese Fragetechnik geht auf Flanagan (1954) zurück und zielt auf die Ermittlung und Analyse von kritischen Ereignissen ab. Es geht dabei um Ereignisse, die der Konsument in Kontakt mit dem Anbieter als besonders zufriedenstellend bzw. besonders unbefriedigend erlebt hat (Homburg & Krohmer, 2003). Es kann sich aber auch um andere Krisensituationen bzw. kritische Ereignisse im Unternehmen handeln, die detailliert beschrieben werden sollen. Auf diese Weise wird es ermöglicht, die Sichtweise des Befragten und dessen Reaktion auf die Situation klarer zu sehen und dessen Anliegen besser verstehen zu können (Bruhn, 2009).

Der Vorteil eines Tiefeninterviews liegt darin, dass der Befragte in seinen Antwortmöglichkeiten nicht eingeschränkt ist, wodurch verschiedene Aspekte des Untersuchungsgegenstandes beleuchtet werden können. Durch die freie Gesprächsführung wird die Auskunftsbereitschaft und Spontaneität des Befragten gefördert (Böhler, 2004).

2.3.4 Imageanalyse und die Methode des Assoziationsgeflechts

Mit Hilfe der Imageanalyse kann die Einstellung bzw. das Image eines Konsumenten gegenüber einem Untersuchungsgegenstand, beispielsweise einer Marke oder eines Produkts, festgestellt werden.

Oft wird der Begriff Image mit dem Begriff Einstellung gleichgesetzt und es herrscht in der Literatur Uneinigkeit darüber, ob Image und Einstellung zwei synonyme Begriffe für das gleiche Phänomen sind, oder aber zwei miteinander verwandte, aber voneinander abzugrenzende Konstrukte (Berekoven et al., 2001).

Nach Moser (2002) sind die beiden Begriffe klar voneinander zu unterscheiden: Unter Einstellung wird die subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes, eines Produktes, einer Person oder einer Dienstleistung, zur Befriedigung der vorhandenen Motive verstanden (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Die Beurteilung des Gegenstandes in Relation zu dem vorhandenen Motiv

kann zu einer positiven oder negativen Reaktion führen (Scheuch, 2007). Einstellungen können über drei Komponenten definiert werden: den Affekt, die Kognition und das Verhalten (Moser, 2002). Die affektive Komponente beschreibt die Sympathie gegenüber einem Gegenstand, die vom Konsumenten verbal geäußert wird, der kognitive Aspekt besteht aus den Meinungen über einen Gegenstand, die der Konsument verbalisiert und das Verhalten bezieht sich auf die Kaufabsicht des Konsumenten. Einstellungen können somit nicht immer direkt beobachtet oder gemessen werden, oft wird über die Reaktionen einer Person auf deren Einstellungen geschlossen (Kirchler, 2003). Nach Moser (2002) sind Einstellungen Eigenschaften von Personen, während das Image eine Eigenschaft von Produkten, Unternehmen, Leistungen usw. ist.

Das Image spiegelt das Bild, das sich eine Person von einem Gegenstand macht, wider und sagt somit etwas über die subjektiven Ansichten und Vorstellungen einer Person über einen Gegenstand aus (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Das Image fasst einerseits das subjektive Wissen, das jemand von einem Gegenstand hat und andererseits seine Wertung über diesen Gegenstand zu einem Gesamtbild zusammen. Ob jemand schließlich den Gegenstand kauft, ist Ergebnis der Einschätzung und Gewichtung von mehreren Eigenschaften des Beurteilungsgegenstandes, die zu einem Gesamtbild zusammengefasst und schließlich als Image bezeichnet werden (Scheuch, 2007). Die durch Imagewerbung angestrebte Positionierung eines Unternehmens zielt darauf ab, dem Unternehmen in den Augen der Konsumenten eine besondere Kompetenz zu geben, die das Unternehmen attraktiv macht und von der Konkurrenz abgrenzen soll (Kroeber-Riel & Esch, 2004).

Mit Hilfe einer Imageanalyse sollen Ansichten und Vorstellungen eines Käufers über ein Produkt ersichtlich werden. Dadurch erhält der Anbieter ein klareres Bild davon, wie das angebotene Produkt von den Kunden wahrgenommen wird und wie sehr das vom Verbraucher beschriebene Image von den Vorstellungen des Anbieters abweicht. Aus den Ergebnissen der Imageanalyse lassen sich viele Informationen ableiten, beispielsweise wie sich das Image der eigenen Marke von

den Konkurrenten abhebt, durch eine Stärke-Schwächenanalyse kann eine Imagekorrektur vorgenommen werden, weiters ob das Markenimage überholt ist und neue Imagestrategien entwickelt werden müssen, oder ob der derzeitige Bedarf der Verbraucher durch das momentane Markenimage abgedeckt ist (Salcher, 1995).

Eine Möglichkeit das Images eines Produktes zu messen sind assoziative Verfahren (Kroeber-Riel & Esch, 2004). Dabei wird die Bedeutung eines Wortes durch die mit dem Wort in Verbindung gebrachten Assoziationen repräsentiert (Kirchler, 2003). Eine spezielle Assoziationstechnik ist das Assoziationsgeflecht, welches im nächsten Absatz genauer beschrieben wird:

Eine Assoziation ist eine „spontane und un gelenkte (automatische) Verbindung einzelner Gedächtnis- und Gefühlsinhalte“ (Kepper, 1994, S. 103). Assoziative Verfahren versuchen verschiedene Eindrücke und Gedanken durch das Erfassen spontaner Gefühle und Reaktionen auf bestimmte Stimuli zu registrieren (Kepper, 1994). Gerade wenn es um das Erfassen des ersten Eindrucks eines Produktes, die unmittelbare Wirkung einer Werbung oder um spontanes Kaufverhalten geht, sind genau die Gefühle relevant, die spontan entstehen. Da die Werbung genau darauf abzielt, eine Verbindung zwischen einem Produkt und Gefühlen, die spontan auftreten, wenn das Produkt wahrgenommen wird, herzustellen, scheinen Assoziationstechniken zur Messung dieser spontanen Reaktionen sehr geeignet (Kirchler, 2003).

Bei der Methode des Assoziationsgeflechts von de Rosa (1993; 1995, zitiert nach Kirchler, 2003) werden spontane Reaktionen erfasst. Dabei wird ein Stimulus vorgegeben und die allerersten Gedanken, die dem Befragten dazu einfallen, werden protokolliert (Kirchler, 2003). Die Untersuchungsteilnehmer werden aufgefordert, sowohl die Reihenfolge als auch die Wertigkeit (ob die Assoziation positive, negative oder neutrale Gefühle auslöst) der Assoziationen anzugeben und anschließend durch Verbindungslinien Zusammenhänge zwischen den Assoziationen herzustellen, sodass ein Flechtwerk von Assoziationen entsteht. In

Abbildung 4 ist ein Beispiel für ein Assoziationsgeflecht dargestellt (Kirchler & De Rosa 1996; Kirchler, 2003).

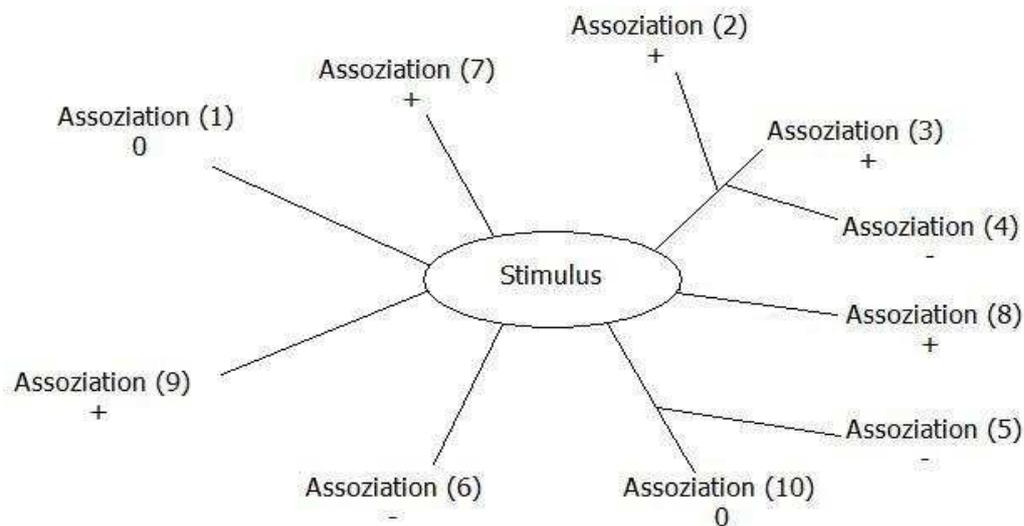


Abbildung 4: Assoziationsgeflecht (Quelle: In Anlehnung an Kirchler, 2003, S. 188)

Wie in Abbildung 4 dargestellt, steht der Stimulus für eine Reizdarbietung, beispielsweise ein Wort oder ein Bild, von welchem aus die verschiedenen Assoziationen, also spontane Gedanken und Gefühle dazu, ausgehen. Die Reihenfolge der spontanen Einfälle ist durch Zahlen gekennzeichnet. Auch die Bewertung der jeweiligen Assoziation ist in der Abbildung ersichtlich. Positiv wahrgenommene Assoziationeninhalte werden mit „+“, negativ bewertete mit „-“, oder neutrale Inhalte mit „0“ dargestellt. Besteht für einen Untersuchungsteilnehmer ein Zusammenhang zwischen bestimmten Assoziationen, so wird dieser durch eine Verbindungslinie kategorisiert (Kirchler & De Rosa 1996; Kirchler, 2003).

Die Auswertung der Assoziationen erfolgt mittels einer Kern-Peripherie-Analyse. Dabei werden die einzelnen Assoziationen ihren Häufigkeiten und Rangplätzen nach geordnet und anschließend ihre relativen Häufigkeiten und mittleren Rangplätze berechnet. Die Ergebnisse werden in vier Felder unterteilt und in

einem Koordinatensystem, wie in Abbildung 5, dargestellt (Vergès & Bastounis, 2001).



Abbildung 5: Kern und Peripherien

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, befinden sich die Kernelemente links unten. Gebildet wird der Kern durch die Assoziationen, die von den Untersuchungsteilnehmern häufig und früh genannt werden. Die Elemente, die selten und früh assoziiert werden, bilden die Peripherie 1 links oben. Begriffe, die häufig aber spät genannt werden, werden ebenfalls als Peripherie 1 bezeichnet und bilden das Feld rechts unten. Die Assoziationen, die von den Interviewpartnern selten und spät zum Ausdruck gebracht werden bilden die Peripherie 2, rechts oben, (Vergès & Bastounis, 2001).

Die Assoziationen, die sich im Kern befinden, gelten als relativ stabil und sind nur schwer veränderbar. Die meiste Aufmerksamkeit wird den Elementen der beiden Peripherien 1 geschenkt. Diese werden bereits mit dem Ausgangsbegriff in Verbindung gebracht, sind aber noch nicht fest verankert. Sie sind für die Auswertung am interessantesten, da es hier am leichtesten ist etwas an der

Einstellung des Befragten zu ändern. Die Begriffe in Peripherie 2, die selten und spät genannt werden, werden von den Untersuchungsteilnehmern nur wenig mit dem Stimulus in Verbindung gebracht.

Assoziative Verfahren zählen aufgrund ihrer relativ einfachen Handhabung zu den Standardinstrumenten in der Imageforschung (Koch, 2001).

2.3.5 Umweltanalyse mit der Methode der SWOT-Analyse

Für eine erfolgreiche Einführung eines neuen Lehrgangs in den bestehenden Markt spielt neben der Analyse des Images eines Unternehmens auch die Analyse der Unternehmenssituation eine zentrale Rolle. Eine Umwelt- bzw. Situationsanalyse kann durch eine SWOT- Analyse durchgeführt werden, mit deren Hilfe sowohl die Makro- als auch die Mikroumwelt eines Unternehmens integriert wird (Homburg & Krohmer, 2003).

Das Wort „SWOT“ steht für die englischen Wörter Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) (Scheuch, 2007).

Die SWOT- Analyse ist ein Modell zur Beurteilung der Unternehmens- und Marktsituation (Scheuch, 2007). Dabei werden unternehmensinterne Stärken bzw. Schwächen den unternehmensexternen Chancen und Risiken gegenübergestellt (Homburg & Krohmer, 2003). Diese vier Aspekte können in Form einer Matrix dargestellt werden (siehe Abbildung 6), woraus sich unterschiedliche Marktstrategien ableiten lassen (Swoboda, 2002).

Einflussbereich	Wirkungstendenz	
	positiv	negativ
Unternehmen (Leistungsfähigkeit)	Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Umfeld (Einflussfaktoren)	Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)

Abbildung 6: SWOT- Matrix (Quelle: In Anlehnung an Scheuch, 2007, S. 184)

Zu den Stärken eines Unternehmens werden Leistungsausprägungen, wie Bekanntheitsgrad, Produktqualität, Kostenstruktur, Know-how etc. gezählt, während die Schwächen jene Leistungsmerkmale sind, die generell oder im Vergleich zur Konkurrenz mangelnde Fähigkeit zur Zielerreichung aufzeigen (Scheuch, 2007). Durch Abwägung der Stärken bzw. Schwächen wird es für ein Unternehmen machbar, Aktivitäten im Rahmen des Möglichkeitsraumes sinnvoll zu ergreifen und die vorhandenen Ressourcen, wie Finanzen, Einkauf, Marketing, Forschung und Entwicklung, etc. bestmöglich zu nutzen (Bruhn, 2009).

Chancen bieten jene Situationen, die erkennen lassen, dass sich Marketingmaßnahmen wahrscheinlich in Wettbewerbsstärke und Erfolg auswirken werden, während Risiken, ohne das Ergreifen von Gegenmaßnahmen, zu Bedrohungen oder negativen Entwicklungen für das Unternehmen führen können (Scheuch, 2007).

Ziel der SWOT- Analyse ist es, Schwächen zu erkennen und in Stärken umzuwandeln oder zu neutralisieren bzw. Risiken in Chancen umzuwandeln oder diese zumindest zu neutralisieren (Homburg & Krohmer, 2003). Treffen Stärken

auf Chancen können daraus oft erfolversprechende Strategien abgeleitet werden. Für den Fall, dass Stärken und Risiken aufeinander treffen, gilt es über das Setzen von Maßnahmen bzw. über alternative Strategien nachzudenken. Treffen Schwächen auf Chancen ist es ratsam zu überlegen, wie realistisch und sinnvoll Investitionen zur Behebung der Schwächen eingesetzt werden sollen und wie schnell Erfolge zu erwarten sind. Sind Schwächen und Risiken miteinander konfrontiert, so sollte über Präventivmaßnahmen nachgedacht werden, damit im Ernstfall das Unternehmen nicht zu sehr gefährdet wird (Scheuch, 2007). Weiters gilt es zu identifizieren, mit welchen Stärken welche Risiken vermieden werden können und welche Chancen dem Unternehmen aufgrund seiner Schwächen zu entgehen drohen (Bruhn, 2009).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es mit Hilfe der SWOT- Analyse möglich ist, Informationen über Märkte, Mitbewerber und das eigene Unternehmen systematisch miteinander zu kombinieren und daraus gezielt Strategien abzuleiten (Scheuch, 2007).

2.3.6 Produktpositionierung

Das letzte Kapitel des theoretischen Teils befasst sich mit der Produktpositionierung. Dabei geht es um das Erheben der Idealvorstellung oder Soll-Werte eines Produkts, um ein neues Produkt den Wunschvorstellungen der Konsumenten anzupassen bzw. ein bestehendes Produkt den Idealvorstellungen nach zu modifizieren (Kirchler, 2003). Die Einstellungen der Konsumenten zu einem idealen Produkt gelten somit als wichtiger Maßstab in der Absatzpolitik. Eine Möglichkeit die Idealvorstellung eines Produktes zu erfassen ist es, die bestehende Konkurrenz zu analysieren (Kroeber- Riel & Weinberg, 2003).

Hammann & Erichson (2000) definieren Produktpositionierung folgendermaßen:

„Unter der Markposition eines Produkts versteht man die relative Stellung eines Produkts im Markt zu seinen Konkurrenzprodukten auf der Basis subjektiver Einschätzungen der Produkteigenschaften durch die Konsumenten, d.h. deren Einstellungen zu den Produkten. Nicht die objektiv vorhandenen Eigenschaften der Produkte sind dabei entscheidend, sondern die ihnen subjektiv zugemessenen.“ (S. 337)

Das Produkt wird, zusammen mit anderen Produkten, wie beispielsweise Konkurrenzprodukten oder einem Idealprodukt, in einem Eigenschaftsraum platziert. Die Positionierung im Eigenschaftsraum hängt von den Eigenschaften ab, die vom Konsumenten wahrgenommen werden. Anschließend wird dessen Position analysiert, wobei der Erfolg des Produktes von seiner Position in einem Einstellungsfeld, sowie den Positionen der konkurrierenden Produkte oder Marken abhängt. Je mehr sich ein Produkt von den anderen im Eigenschaftsraum abhebt, desto mehr Aufmerksamkeit erhält es von den Konsumenten (Kirchler, 2003).

Durch das Festlegen der Position eines Produktes in einem Eigenschaftsraum kann einerseits ein Angebot an die Einstellungen und Bedürfnisse der Konsumenten angepasst werden und ein Produkt auf den Markt gebracht werden, dass den Einstellungen vom idealen Produkt gerecht wird. Andererseits kann aber auch die Einstellung an das Angebot angepasst werden. Dabei werden die Vorstellungen der Konsumenten vom idealen Produkt so verändert, dass ihnen das Angebot schließlich zusagt (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003).

Je näher die wahrgenommene Position eines angebotenen Produkts an den Idealvorstellungen der Kunden liegt und je weiter das konkurrierende Produkt davon entfernt liegt, um so größer ist die Kaufwahrscheinlichkeit der angebotenen Marke (Kroeber-Riel & Esch, 2004).

Produktpositionierung ermöglicht es, einen klaren und verständlichen Marktauftritt zu schaffen und die bestmöglichen Strategien zu finden, um eine möglichst große Anzahl an potentiellen Verbrauchern anzusprechen. Die ideale Positionierung eines

neu eingeführten Produktes im Konkurrenzumfeld ist von großer Bedeutung, um einen Markterfolg zu erzielen (Berekoven et al., 2001). Um das Image eines Produktes und somit seine Position am Markt zu verändern, sind Produktmodifikationen und Werbung notwendig (Kirchler, 2003).

Ein weiteres Ziel der Positionierung ist es, durch gezielte Kommunikationstechniken dem Produkt bzw. der Marke die Position zu verschaffen, die den Idealvorstellungen der Konsumenten entspricht, um so die Eigenschaften analysieren zu können, die das Produkt langfristig von der Konkurrenz abhebt (Kroeber-Riel & Esch, 2004).

Zusammenfassend lässt sich daraus schließen, dass zwei Produkte, Marken oder andere Dienstleistungen umso stärker in Wettbewerb stehen, je näher die wahrgenommenen Positionen beieinander liegen und dass, je näher die wahrgenommene Position eines Produkts den Vorstellungen eines idealen Produkts entspricht, bzw. je weiter konkurrierende Produkte davon entfernt liegen, desto größer ist die Kaufwahrscheinlichkeit (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003).

Durch das Nutzen von Einstellungsanalysen im Zuge der Produktpositionierung wird die Aufdeckung und Besetzung von Marktnischen ermöglicht, auf die im Weiteren eingegangen werden soll.

2.3.6.1 Marktnischen

Um ein neues Produkt am Markt einzuführen, ist es wichtig vorab zu untersuchen, ob der Markt in der angestrebten Sparte bereits ausgeschöpft ist oder ob eine Marktnische vorherrscht.

Unter einer Marktnische bzw. Marktlücke wird der Teil des Marktes verstanden, in dem Nachfrage nach einem bestimmten Produkt besteht, da diese durch das vorhandene Angebot nicht ausreichend ausgeschöpft wird (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003).

Nach Spiegel (1961, zitiert nach Kirchler, 2003) können manifeste und latente Marktnischen unterschieden werden. Im Falle einer manifesten Marktnische besteht von Seiten der Konsumenten das Bedürfnis nach einem bestimmten Produkt, jedoch werden diese Bedürfnisse durch das Angebot auf dem Markt nicht befriedigt. Der Grund für diese unzureichende Bedürfnisbefriedigung liegt darin, dass die Distanz zwischen dem Idealprodukt und den am Markt angebotenen Produkten als zu groß wahrgenommen wird. Von einer latenten Marktnische spricht man, wenn Konsumenten die auf dem Markt vorhandenen Produkte zwar kaufen, aber auf eine neue Marke umsteigen würden, wenn diese eher ihren Idealvorstellungen entspricht als das vorhandene Produkt.

Durch das Finden einer Marktlücke wird es einem Anbieter ermöglicht genau auf die Vorstellungen und Wünsche eines potentiellen Kunden einzugehen und ein Produkt anzubieten, das genau auf die Bedürfnisse der Konsumenten zugeschnitten ist und so am Markt noch nicht existiert (Weinstein, 1994). Durch das Spezialisieren auf eine Marktnische ist man gegenüber den Mitbewerbern im Vorteil, die sich auf den gesamten Markt konzentrieren (Porter, 1990).

Um eine Marktnische genau zu analysieren ist es notwendig, vorab den Gesamtmarkt zu untersuchen und diesen in unterschiedliche Segmente zu unterteilen. In diesem Fall spricht man von Marktsegmentierung, die im nächsten Kapitel näher beleuchtet wird.

2.3.6.2 Marktsegmentierung

Betrachtet man den gesamten Markt, so wird man rasch feststellen, dass jeder Kunde unterschiedlich ist. Unterschiedliche Verhaltensweisen, Interessen, Entscheidungskriterien, Einkaufsgewohnheiten und Wünsche treffen aufeinander und bilden einen riesigen Gesamtmarkt (Scheuch, 2007).

Daraus lässt sich schließen, dass nicht auf jede einzelne Person individuell eingegangen werden kann, sondern dass ein Produkt eine größere Anzahl von potentiellen Abnehmern ansprechen sollte, die sich allerdings in ihren Vorstellungen ähnlich sind (Scheuch, 2007).

Unter Marktsegmentierung ist somit die Unterteilung einer im Vorfeld definierten Gesamtmenge in Teilmengen-Segmente zu verstehen. Dabei sollte jedes Segment in sich möglichst homogen sein, während sich alle Segmente deutlich voneinander unterscheiden sollen (Berekoven et al., 2001).

Durch die Teilung des Gesamtmarktes in kleinere Segmente ist es möglich Zielgruppen zu bilden, also aus der Gesamtheit aller möglichen Abnehmer diejenigen zu finden, die in erster Linie als Käufer in Frage kommen (Hammann & Erichson, 2000).

Es kann zwischen kundenorientierter oder produktorientierter Segmentierung unterschieden werden. Kundenorientierte Teilung unterscheidet Konsumenten nach ihrem Kauf-, Verwendungs- und Informationsverhalten, während produktorientierte Marktsegmentierung die Segmente nach Produktarten und Ausstattungsvarianten, die nur für einen Teil des gesamten Marktes geeignet sind, unterteilt (Scheuch, 2007).

Weiters kann ein Markt nach unterschiedlichen Merkmalen segmentiert werden. Die am häufigsten benutzten Kriterien sind geographische, soziodemographische, sozioökonomische sowie psychologische und lifestyle- bezogene Merkmale (Kroeber- Riel & Weinberg, 2003). Die so erhaltenen Segmentierungsmerkmale sowie die Ausprägungen dieser Merkmale ermöglichen es, auf die besonderen Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen und dementsprechende Marketingmaßnahmen zu setzen (Scheuch, 2007).

Der theoretische Teil dieser Arbeit befasst sich mit den drei großen Themen Wirtschaftskrisen und deren Auswirkungen auf Unternehmen und Führungskräfte, Curriculumentwicklung und Marktforschung. Diese theoretischen Inhalte sollen nun für die vorliegende Akzeptanzanalyse im empirischen Teil der Arbeit umgesetzt werden.

3 EMPIRISCHER TEIL

Ziel des empirischen Teils dieser Arbeit ist es, durch eine Akzeptanzanalyse das Interesse und den Bedarf an einem Lehrgang für Führungskräfte zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen im Raum Niederösterreich zu erfassen und die inhaltlichen und organisatorischen Aspekte, die der Lehrgang beinhalten soll, zu klären.

3.1 Fragestellungen

Für die vorliegende Studie ergibt sich folgende Hauptfragestellung:

- Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen im Raum Niederösterreich für Führungskräfte interessant bzw. relevant?

Weiters soll durch eine Imageanalyse das Image des Roten Kreuzes erörtert und mit dem derzeitig bestehenden Konkurrenzmarkt verglichen werden, was durch die zweite Hauptfragestellung geklärt werden soll:

- Wie wird das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu den zwei Konkurrenten Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) und Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) wahrgenommen?

Außerdem sollen durch eine Bedarfsanalyse weitere Fragen bearbeitet werden:

- Waren die befragten Unternehmen bereits mit einer wirtschaftlichen Krise konfrontiert?
- Besteht ein Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement bei wirtschaftlichen Krisen bei den Untersuchungsteilnehmern?
- Welche Anforderungen werden an den Trainer, welche Erwartungen an den inhaltlichen- und organisatorischen Aufbau des Lehrgangs gestellt?
- Wie wird die Kompetenz des Roten Kreuzes in Bezug auf den Lehrgang wahrgenommen?

3.2 Methode

In diesem Kapitel wird zunächst das in der Untersuchung verwendete Material beschrieben. Anschließend wird auf die Auswahl der Zielunternehmen eingegangen und der Ablauf und die Durchführung der Interviews geschildert.

3.2.1 Material

Im Rahmen der Untersuchung werden qualitative Interviews mit Hilfe eines teilstandardisierten Interviewleitfadens durchgeführt.

Der Interviewleitfaden beinhaltet vier Teile (siehe Anhang A):

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

Das Rote Kreuz möchte sein Bildungsangebot um zwei zusätzliche Lehrgänge erweitern. Daher wurden im Zuge des Interviews zwei weitere Akzeptanzanalysen durchgeführt, nämlich zu den Themen:

1. Sicherheit am Arbeitsplatz.
2. Krisenmanagement für Führungskräfte bei psychosozialen Krisen bei Mitarbeitern.

Die Ergebnisse beider Themen werden in dieser Diplomarbeit nicht weiter behandelt.

Damit sich die drei Lehrgänge untereinander nicht beeinflussen, werden sie anhand eines balancierten Designs vorgegeben. Das bedeutet, dass jedes Thema abwechselnd einmal am Anfang, einmal in der Mitte und einmal am Ende des Interviews besprochen wird. Somit wird bei jedem Interview die Befragung zu den drei Lehrgängen in unterschiedlicher Reihenfolge vorgegeben.

3.2.2 Auswahl der Zielunternehmen

Es wurde versucht zumindest 30 Personen in Unternehmen zu befragen. Zu allen 60 Unternehmen wurde telephonisch Kontakt aufgenommen und schließlich wurden 30 Personen, mit denen sich ein Termin vereinbaren ließ, interviewt.

Die Wahl der Zielunternehmen soll sich auf den Raum Niederösterreich beschränken. Sie wurden mit Hilfe der Datenbank „Aurelia“ ausgewählt. Diese Datenbank enthält Firmenprofile zu 390.000 österreichischen Unternehmen. Jedes Profil beinhaltet detaillierte Informationen über das jeweilige Unternehmen beinhaltet, beispielsweise die Kontaktdaten, das Firmenlogo, die Geschäftstätigkeiten, Angaben zum Management, die Kernfinanzdaten sowie die Mitarbeiteranzahl (laut BvDEP, 2009).

Es wurden 60 Unternehmen, nach folgenden Kriterien, ausgewählt:

- Standort im Raum Niederösterreich
- Mindestens 50 beschäftigte Mitarbeiter im Unternehmen
- Branchenmix

Die zur Befragung ausgewählten Unternehmen beschäftigen mindestens 50 und maximal 84.000 Mitarbeiter, mit einem Median von 350 Mitarbeitern.

Interviewt wurden Personen aus sehr unterschiedlichen Branchen, nämlich: Zwei Banken, zwei Bauunternehmen, vier Handelsunternehmen, 15 Produktionsbetriebe (z.B.: Keramik, Herstellung von Möbeln, Produktion von Karosserien und Anhängern, Batterien und Akkumulatoren, Schlössern und Beschlägen), ein Transportunternehmen (Öl- und Benzintransport) sowie sechs Unternehmen aus der Lebensmittelbranche (z.B.: Brauerei, Bäcker, Milchprodukte).

Insgesamt wurden 27 männliche und acht weibliche Personen mit folgenden Positionen befragt: ein Betriebsrat, neun Personalleiter, neun Geschäftsführer, acht Sicherheitsfachkräfte, zwei Regionalleiter, ein Prokurist, zwei Marketingleiter, ein Energetiker, ein Sachbearbeiter sowie ein Teamassistent. In manchen

Unternehmen wurde das Interview mit mehreren Personen durchgeführt, daher ergibt die Summe der befragten Personen 35.

Das Alter der Interviewteilnehmer liegt zwischen 30 und 59 Jahren, mit einem Median von 41.5 Jahren. Ihre Mitarbeiterverantwortung reicht von mindestens 2 bis maximal 5000 Mitarbeitern, wobei der Median bei 40 Mitarbeitern liegt. Die Beschäftigungsdauer im Unternehmen liegt zwischen 3 Monaten und 38 Jahren, mit einem Median von 15 Jahren.

3.2.3 Ablauf und Durchführung der Interviews

Im Zeitraum zwischen 21. August 2008 bis 22. Oktober 2008 wurden 30 Interviews in ganz Niederösterreich durchgeführt. Die Dauer eines Interviews betrug durchschnittlich 90 Minuten. Den Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert. Damit keine Informationen verloren gehen, wurde das Gespräch, mit Einverständnis der befragten Personen, mit einem Rekorder aufgezeichnet. Anschließend wurden für die Auswertung alle 30 Interviews transkribiert und mit Hilfe einer quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Imageanalyse wird anhand der Kern-Peripherie-Analyse und einem multivariaten Verfahren, der Korrespondenzanalyse, ausgewertet. Aus den Ergebnissen können schließlich Handlungsempfehlungen für das Rote Kreuz abgeleitet werden.

Zu Beginn jedes Interviews werden demographische Daten der Interviewpartner erhoben, nämlich: Geschlecht, Alter, Position im Unternehmen, Aufgabenfeld im Unternehmen, Mitarbeiterverantwortung und die Beschäftigungsdauer im Unternehmen. Weiters wurde nach der Mitarbeiteranzahl sowie der Unternehmensstruktur gefragt. Mit Hilfe der demographischen können Zusammenhänge hergestellt und Aussagen miteinander verglichen werden.

Nach Erhebung der demographischen Daten wird die Imageanalyse durchgeführt. Damit soll die aktuelle Stellung des Roten Kreuz als Lehrgangsanbieter erfasst und mit der Einstellung gegenüber den bestehenden Konkurrenten verglichen werden.

Betrachtet man das derzeitige Marktangebot bezüglich Bildungsangebote, Weiterbildung und Kurse für Jugendliche und Erwachsene, so ergeben sich als Hauptkonkurrenten für das Rote Kreuz das Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) und die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA). Das WIFI bietet ein breites Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten an, die AUVA ist im Bereich Prävention und Kurse zur Arbeitssicherheit sehr aktiv.

In Anlehnung an die Methode des Assoziationsgeflechts (siehe theoretischer Teil) wird das Image aller drei Anbieter erfasst und anschließend einander gegenübergestellt. Dazu 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 bzw. Begriffe fallen Ihnen ein?“
2. „Wenn Sie an ein anderes Unternehmen, nämlich an das WIFI denken, welche spontanen Bilder bzw. Begriffe fallen Ihnen dazu ein?“
3. „Wenn Sie an die AUVA denken, welche spontanen Bilder bzw. Begriffe fallen Ihnen dazu ein?“

Damit jeder der drei Fragestellungen der gleiche Stellenwert zukommt, wird auch hier die Methode des balancierten Designs angewandt, also die drei Fragestellungen in unterschiedlicher Reihenfolge vorgegeben. Die von den befragten Personen spontan genannten Assoziationen zu den drei Fragen werden in der von ihnen genannten Reihenfolge festgehalten. Anders als bei der Methode des Assoziationsgeflechts werden keine Bewertungen und Verknüpfungen der genannten Begriffe vorgenommen.

Der zweite Teil des Interviews stellt die Bedarfsanalyse dar. Dazu werden den Interviewpartnern offene Fragen gestellt, die nach der „Critical Incident Technique“ (CIT) erstellt wurden. Bei dieser Methode geht es um das Erfragen nach Krisensituationen bzw. kritischen Ereignissen (siehe theoretischer Teil).

Dazu wurde den Interviewpartnern folgende Frage gestellt:

- 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!

Somit werden in diesem Abschnitt des Interviews die Teilnehmer gebeten, sich an ein kritisches Ereignis in ihrem Unternehmen zu erinnern, dass in ihren Augen als Unternehmenskrise bezeichnet werden kann und sich entweder auf der Mikro- oder der Makroebene abgespielt hat. Die Befragten werden aufgefordert dieses Ereignis möglichst detailliert zu schildern. Die Beschreibung des kritischen Ereignisses soll Informationen über Ort, Zeit, Auslöser, Verhalten und Reaktionen aller Beteiligten, Bewältigung der Situation und gewünschte Hilfe in der Situation beinhalten. Abschließend wird der Interviewpartner konkret nach dem Bedarf an einem Lehrgang zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen in Unternehmen gefragt.

Der nächste Abschnitt des Gesprächs widmet sich den Vorstellungen der Interviewpersonen über den Lehrgang. Durch offene Fragen sollen inhaltliche und organisatorische Wünsche und Vorstellungen, wie Kompetenz des Trainers, finanzieller Rahmen sowie Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen, geklärt werden.

Am Ende des Interviews wird auf die wahrgenommene Kompetenz des Roten Kreuzes als Anbieter dieses Lehrgangs Bezug genommen, wobei die Interviewpartner sowohl nach vorhandenen als auch nicht vorhandenen Kompetenzen des Roten Kreuzes gefragt werden.

Der gesamte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang A dieser Arbeit.

3.3 Ergebnisse

Der erste Teil der Ergebnisdarstellung beinhaltet die Imageanalyse. Dazu werden die Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse über das Rote Kreuz, das Wifi und die AUVA anhand einer Graphik dargestellt und erklärt. Anschließend werden die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse beschrieben und graphisch dargestellt und schließlich die Ergebnisse beider Analysen interpretiert. Der zweite Teil der Ergebnisdarstellung umfasst die Inhaltsanalyse. Zuerst werden die Ergebnisse beschrieben und erklärt und in Anschluss daran interpretiert.

3.3.1 Imageanalyse

Mit Hilfe der Imageanalyse soll das Image des Roten Kreuzes festgestellt und mit dem Image der beiden Konkurrenten Wifi und AUVA verglichen werden.

Dazu werden im Interview folgende 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 bzw. Begriffe 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?“

Nachdem die Assoziationen aller 30 Interviews gesammelt wurden, wird das Assoziationsgeflecht mit Hilfe der Kern-Peripherie-Analyse (Vergès & Bastounis, 2001) ausgewertet. Die Assoziationen werden ihren Häufigkeiten und Rangplätzen nach gereiht, anschließend ihre relativen Häufigkeiten und mittleren Rangplätze berechnet und in einem Koordinatensystem dargestellt. Dies wird für jeden Anbieter separat durchgeführt.

Für die gemeinsame Darstellung von Ähnlichkeiten der drei Anbieter und der von ihnen genannten Begriffe wird im Anschluss das multivariate Auswertungsverfahren der Korrespondenzanalyse angewandt.

Die Korrespondenzanalyse wird durchgeführt um die Ähnlichkeit der Anbieter in einem Raum graphisch darzustellen. Dazu werden Häufigkeitstabellen erstellt und die Hauptkomponenten und latenten Dimensionen ermittelt. Bei den Daten muss mindestens Nominalskalierung vorliegen. Die in der Häufigkeitstabelle enthaltenen Zeilen und Spalten werden als Punkte in einem Raum dargestellt, wodurch Zusammenhänge und Ähnlichkeiten der Daten festgestellt werden können. Es ist darauf zu achten, dass der dargestellte Raum möglichst wenige Dimensionen enthält, wobei die Reduktion der Dimensionen mit einem möglichst geringen Informationsverlust einhergehen soll. Für die graphische Darstellung werden euklidische Distanzen berechnet, die Messung der Ähnlichkeiten werden in χ^2 (Chi-Quadrat)-Distanzen angegeben. Zusammenhänge zwischen den Daten werden durch die Intertia erklärt. Je höher die Intertia ist, desto höher ist der Zusammenhang zwischen den Zeilen und Spalten. Durch die numerische Darstellung der Daten und deren graphische Darstellung im Raum ist es möglich zwischen den einzelnen Punkten Distanzen herzustellen und dadurch Zusammenhänge abzuleiten sowie die Dimensionen zu interpretieren (Hölzl, 1994; Blasius, 2001).

3.3.1.1 Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse für das Rote Kreuz

Zum Begriff „Rotes Kreuz“ wurden von den 30 Unternehmen insgesamt 92 Begriffe assoziiert. Die anhand der Kern-Peripherie-Analyse ausgewerteten Assoziationen sind in Abbildung 7 zu sehen.

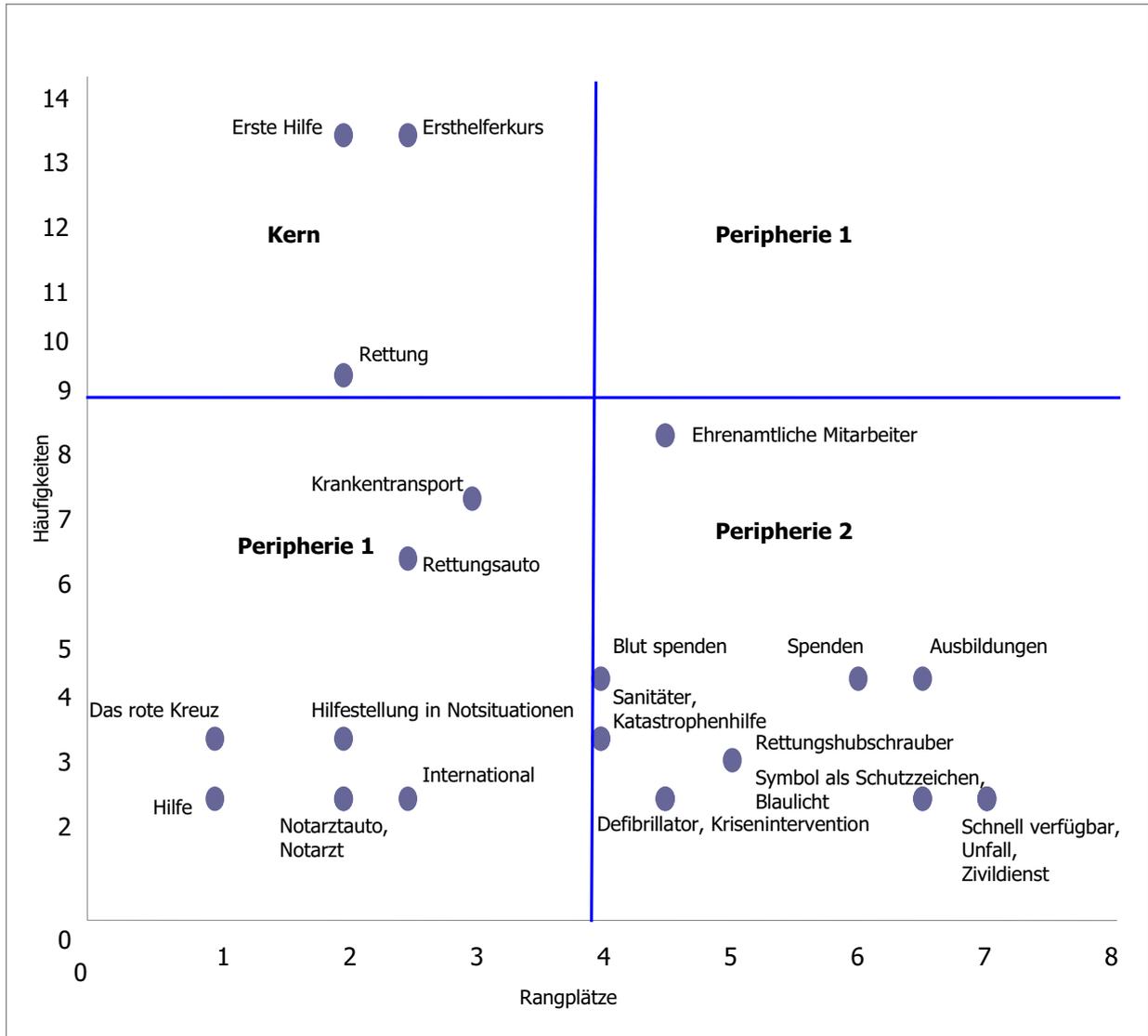


Abbildung 7: Kern-Peripherie-Analyse Rotes Kreuz

Das Koordinatensystem ist in vier Felder geteilt, wobei die X-Achse die Rangplätze und die Y-Achse die Häufigkeit der Assoziationen darstellt. Weiters wurden ihre relativen Häufigkeiten ($p=9$) sowie deren mittleren Rangplätze ($r=4$) berechnet. Die 92 genannten Assoziationen werden in Form einzelner Punkte dargestellt. Um

die Abbildung anschaulich zu gestalten wurde auf jene Assoziationen mit einer Häufigkeit von eins verzichtet, das bedeutet, dass $f > 2$.

Im linken oberen Feld des Koordinatensystems ist der Kern dargestellt. Im Kern befinden sich die Assoziationen, die von den befragten Personen früh und häufig genannt werden. Sie werden am stärksten mit dem Roten Kreuz in Verbindung gebracht, gelten als relativ stabil und die Einstellung ihnen gegenüber ist nur schwer veränderbar. Hier enthält der Kern drei Assoziationen, die dazugehörigen Rangplätze (R) und Häufigkeiten (f) sind in den Klammern enthalten: „Ersthelferkurs“ (R=2.5, f=13), „Erste Hilfe“ (R=2, f=13) sowie „Rettung“ (R=2, f=9).

Das Feld links unten wird als Peripherie 1 bezeichnet und enthält die Assoziationen, die früh und selten genannt werden. Dazu gehören die Begriffe: „Krankentransport“ (R=3, f=7), „Rettungsauto“ (R=2.5, f=6), „Hilfestellung in Notsituationen“ (R=2, f=3), „das Rote Kreuz“ (R=1, f=3), „Hilfe“ (R=1, f=2), „Notarzttauto“ (R=2, f=2), „Notarzt“ (R=2, f=2), und „international“ (R=2.5, f=2). Inhaltlich ist die Peripherie 1 für den Anbieter am meisten von Interesse, da diese Elemente mit dem Ausgangsbegriff bereits in Verbindung gebracht werden, jedoch noch nicht sehr fest verankert sind und an der Einstellung noch etwas geändert werden kann.

Rechts oben im Koordinatensystem befindet sich ebenfalls die Peripherie 1. Sie setzt sich aus den Begriffen zusammen, die spät und häufig erinnert werden. In diesem Fall wird keine Assoziation der Peripherie 1 zugeordnet.

Die Peripherie 2 bildet das Feld rechts unten und enthält die Assoziationen, die spät und selten genannt werden, was bedeutet, dass sie nur wenig mit dem Stimulus „Rotes Kreuz“ in Verbindung gebracht werden. Dabei handelt es sich um die Begriffe: „Ehrenamtliche Mitarbeiter“ (R=4.3, f=8), „Blut spenden“ (R=4, f=4), „Spenden“ (R=6, f=4), „Ausbildung“ (R=6.5, f=4), „Sanitäter“ (R=4, f=3), „Katastrophenhilfe“, (R=4, f=3), „Krisenintervention“ (R=4.5, f=2), „Defibrillator“ (R=4.5, f=2), „Symbol als Schutzzeichen“ (R=6.5, f=2), „Blaulicht“ (R=6.5, f=2),

„Unfall“ (R=7, f=2), „schnell verfügbar“ (R=7, f=2) sowie „Rettungshubschrauber“ (R=5, f=3).

Für die Interpretation ist der Begriff „Ausbildung“, der sich im Koordinatensystem in Peripherie 2 befindet, für das Rote Kreuz von größtem Interesse, da es diesbezüglich sein Image verändern möchte.

3.3.1.2 Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse für das Wifi

Das Assoziationsgeflecht zum Begriff „Wifi“ ergibt insgesamt 93 genannte Assoziationen. Das mit Hilfe der Kern-Peripherie-Analyse ausgewertete Assoziationsgeflecht ist in Abbildung 8 abgebildet.

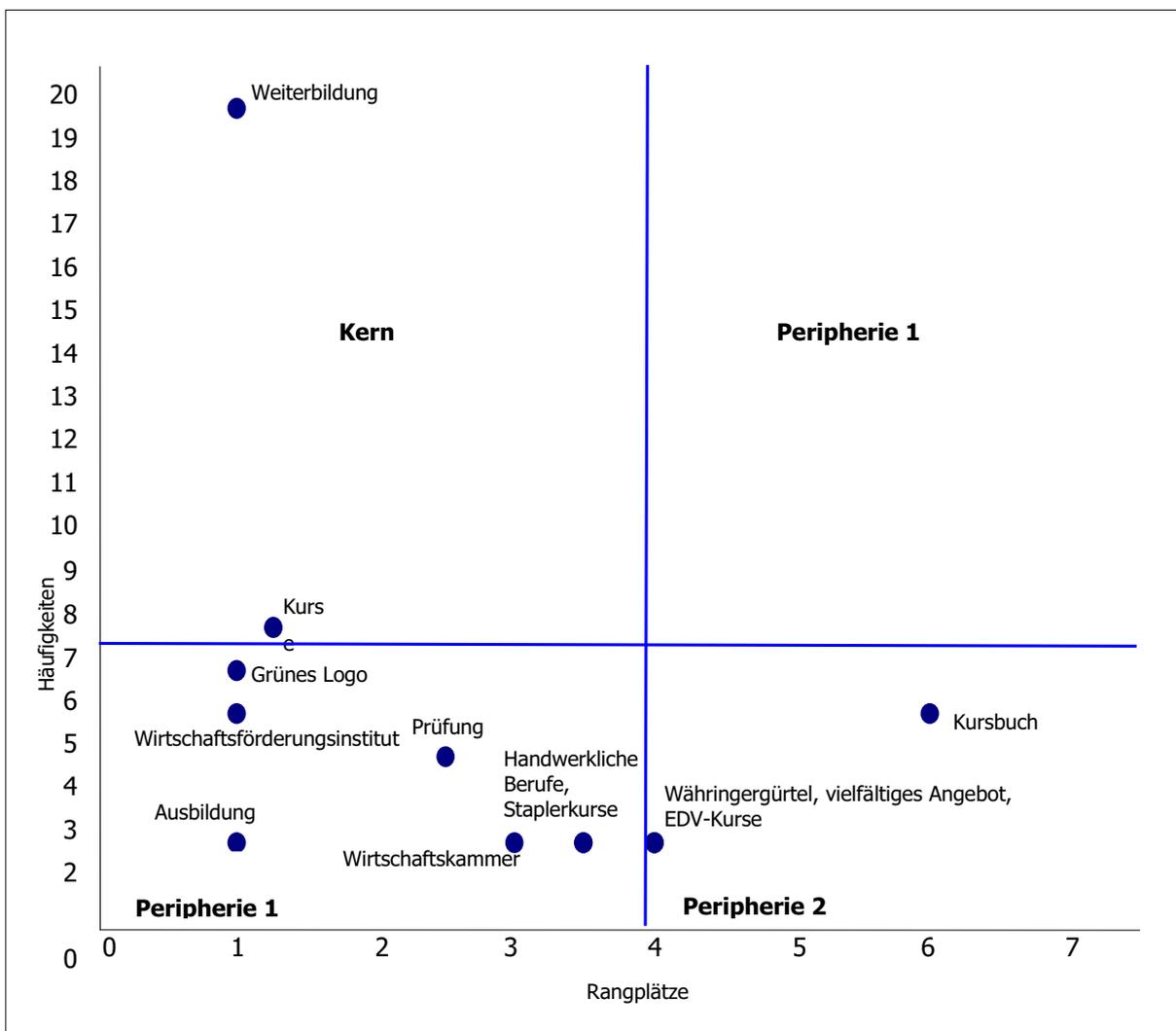


Abbildung 8: Kern-Peripherie-Analyse Wifi

Im Koordinatensystem für das Wifi erhält man für die Assoziationen eine relative Häufigkeit von sieben sowie einen mittleren Rangplatz von vier. Um die Ergebnisse anschaulicher zu gestalten wurde auf jene Assoziationen mit einer Häufigkeit von eins verzichtet, das bedeutet $f > 2$.

Das erste Feld in der Grafik, der Kern links oben, sind die Begriffe, die sehr stark mit dem Wifi assoziiert werden. Dazu gehören folgende Begriffe mit den jeweiligen Rangplätzen (R) und Häufigkeiten (f): „Weiterbildung“ (R=1, f=19) und „Kurse“ (R=1.25, f=7).

In der Peripherie 1 rechts oben ist keine Assoziation zu finden, das bedeutet, dass keine Begriffe spät und häufig genannt wurden.

Das Feld links unten stellt die Peripherie 1 dar und enthält die Assoziationen, die früh und selten erinnert werden. Dazu gehören die Begriffe: „Grünes Logo“ (R=1, f=6), „Wirtschaftsförderungsinstitut“ (R=1, f=5), „Prüfung“ (R=2.5, f=4), „Ausbildung“ (R=1, f=2), „Wirtschaftskammer“ (R=3, f=2), „Staplerkurse“ (R=3.5, f=2) und „handwerkliche Berufe“ (R=3.5, f=2).

Die Begriffe, die nur wenig mit dem Wifi in Verbindung gebracht werden sind in der Peripherie 2 rechts unten dargestellt, nämlich: „Kursbuch“ (R=6, f=5), „EDV-Kurse“ (R=4, f=2), „Vielfältiges Angebot“ (R=4, f=2) sowie „Währingergürtel“ (R=4, f=2).

Für die Interpretation sind die Begriffe „Weiterbildung“ und „Kurse“ von größter Bedeutung, da das Rote Kreuz eine Veränderung im Bildungsangebot anstrebt. Sie befinden sich beide im stabilen Kern des Konkurrenten.

3.3.1.3 Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse für die AUVA

Zum Ausgangsbegriff „AUVA“ wurde von den 30 befragten Personen insgesamt 93 Assoziationen genannt. In Abbildung 9 ist das anhand der Kern-Peripherie-Analyse ausgewertete Assoziationsgeflecht zu sehen.

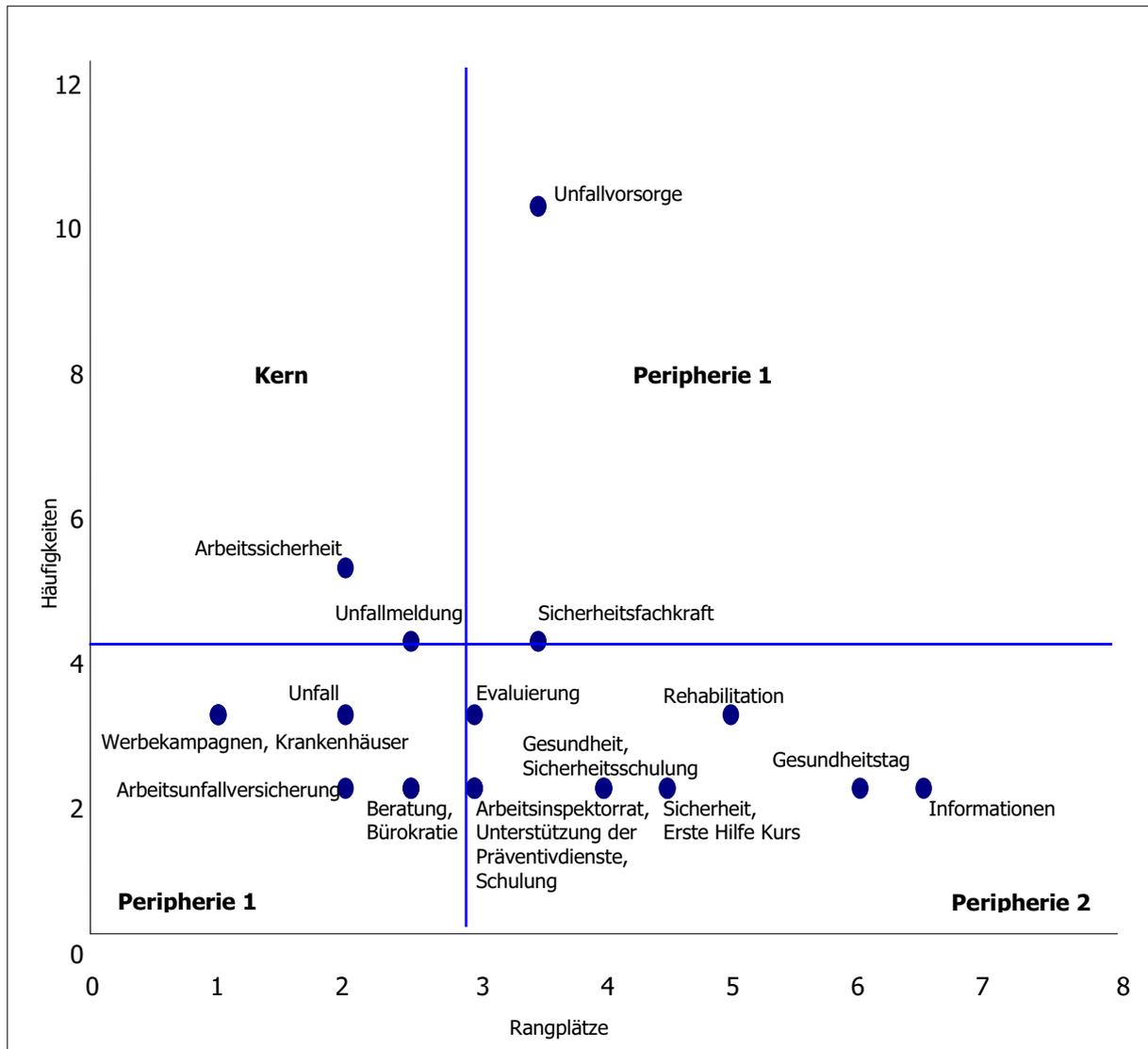


Abbildung 9: Kern-Peripherie-Analyse AUVA

Für die Differenzierung der vier Felder ergibt sich eine relative Häufigkeit von vier und ein mittlerer Rangplatz von drei. Um die Abbildung übersichtlicher zu gestalten, werden nur jene Assoziationen dargestellt, die häufiger als einmal genannt wurden, das bedeutet $f > 2$.

Jene Assoziationen, die früh und häufig genannt und am stärksten mit der AUVA in Verbindung gebracht werden, beinhaltet der Kern links oben: „Arbeitssicherheit“ (R=2, f=5) und „Unfallmeldung“ (R=2.5, f=4).

Links unten befindet sich die Peripherie 1 mit den Assoziationen, die früh und selten erinnert werden. Dazu gehören: „Unfall“ (R=2, f=3), „Werbekampagne“ (R=1, f=3), „Krankenhäuser“ (R=1, f=3), „Beratung“ (R=2.5, f=2), „Bürokratie“ (R=2.5, f=2) sowie „Arbeitsunfallversicherung“ (R=2, f=2).

Die Peripherie 1 rechts oben ergibt sich aus jenen Begriffen, die spät und häufig genannt werden. In diesem Fall sind das die Assoziationen „Unfallvorsorge“ (R=3.5, f=10) und „Sicherheitsfachkraft“ (R=3.5, f=4).

Die Begriffe „Evaluierung“ (R=3, f=3), „Schulung“ (R=3, f=2), „Unterstützung der Präventivdienste“ (R=3, f=2), „Arbeitsinspektorat“ (R=3, f=2), „Rehabilitation“ (R=5, f=3), „Gesundheit“ (R=4, f=2), „Sicherheitsschulung“ (R=4, f=2), „Sicherheit“ (R=4.5, f=2), „Erste Hilfe Kurs“ (R=4.5, f=2), „Gesundheitstag“ (R=6, f=2) und „Information“ (R=6.5, f=2) sind Inhalt der Peripherie 2 rechts unten. Das sind jene Assoziationen, die spät und selten erinnert werden.

Für die Interpretation kann der Begriff „Schulung“ herangezogen werden, da das Rote Kreuz eine Veränderung dahingehend anstrebt.

3.3.1.4 Ergebnisse der Korrespondenzanalyse

Für die drei Anbieter Rotes Kreuz, Wifi und AUVA wurden insgesamt 281 Begriffe erhoben, die in Kategorien zusammengefasst werden. Das Kategorisieren der Begriffe wurde in einem Team von drei Diplomandinnen durchgeführt. Da es teilweise zu Uneinigkeiten bezüglich der Zuordnung der einzelnen Begriffe kam wurden zwei Expertenmeinungen eingeholt. Schließlich ergeben sich 31 passende Kategorien, die mit der jeweiligen Häufigkeit in Tabelle 1 dargestellt ist.

Tabelle 1: Kategorien und deren Häufigkeiten über die drei Anbieter hinweg

Nummerierung	Kategorien	Häufigkeiten für den Begriff Rotes Kreuz	Häufigkeiten für den Begriff Wifi	Häufigkeiten für den Begriff 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

Betrachtet man die in Tabelle 1 aufgelisteten Häufigkeiten der Kategorien zu den jeweiligen Anbietern, so sticht das Wifi, mit 41 Nennungen zum Thema Kurse hervor, gefolgt von Weiterbildung mit einer Häufigkeit von 21. Das Rote Kreuz weist zum Thema Weiterbildung keine Assoziationen auf, ist jedoch mit 16 Nennungen in der Kategorie Kurse verankert.

In Tabelle 2 werden die erklärten Varianzanteile numerisch dargestellt. Erklärende Punkte zeigen wie gut die einzelnen Kategorien die Dimensionen durch ihren Varianzbeitrag erklären. Sie sind dann von Interesse, wenn sie einen höheren Anteil der Varianz erklären, als aufgrund des Erwartungswertes anzunehmen ist. Der Erwartungswert wird mit $E=1/n$ berechnet, für diese Ergebnisdarstellung bedeutet das $E=1/31=.032$. Erklärte Punkte geben an wie wichtig beide Dimensionen zur Erklärung der Inertia der Kategorien sind (Jambu, 1992).

In Tabelle 2 sind alle Werte, die 0.032 übersteigen, fett markiert, da sie für die Erklärung der beiden Dimensionen von Bedeutung sind. Weiters sind jene Werte fett gekennzeichnet, die über 50 % der Varianz erklären. Für die Interpretation der Items sind nur diejenigen von Bedeutung, die gleichzeitig erklärend und erklärt sind.

In Tabelle 2 werden die Inertiaanteile der Kategorien an den Dimensionen und der Dimensionen an den Kategorien beschrieben. Erklärende und erklärte Werte sind dabei **fett** markiert.

Nach Hölzl (1994) wird durch die erste Dimension der größte Anteil der Varianz erklärt, durch die zweite Dimension der zweitgrößte Anteil der Varianz. Je höher der Anteil der Varianz (Inertia) ist, desto aussagekräftiger kann das Ergebnis interpretiert werden. Es zeigt sich, dass 58 % der Varianz durch die erste Dimension und 42 % der Varianz durch die zweite Dimension beschrieben.

Die erste Dimension wird durch das Rote Kreuz und die AUVA erklärt. Inhaltlich kann die erste Dimension durch die Gegenüberstellung von Prävention (AUVA) und akuter Versorgung (Rotes Kreuz) beschrieben werden. Die AUVA stellt insgesamt

67 % der Varianz der ersten Dimension dar. Es wird ersichtlich, dass das Rote Kreuz nicht im präventiven Bereich verankert gesehen wird (siehe auch Abbildung 10) was allerdings für die Planung eines neuen Lehrganges von entscheidender Bedeutung wäre.

Die zweite Dimension kann inhaltlich durch die Gegenüberstellung von dem medizinischen Bereich (Rotes Kreuz) einerseits und dem Weiterbildungsbereich (Wifi) andererseits interpretiert werden. Das Wifi erklärt 65% an Varianz der zweiten Dimension. Um als Lehrgangsanbieter anerkannt zu werden, wäre es für das Rote Kreuz wichtig sich dem Wifi in den Bereichen „Weiterbildung“ und „Wissensvermittlung“ anzunähern.

Tabelle 2: Erklärte Varianz der Assoziationskategorien

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

Die graphische Darstellung der Ergebnisse der Korrespondenzanalyse über die drei Anbieter hinweg wird in Abbildung 10 dargestellt.

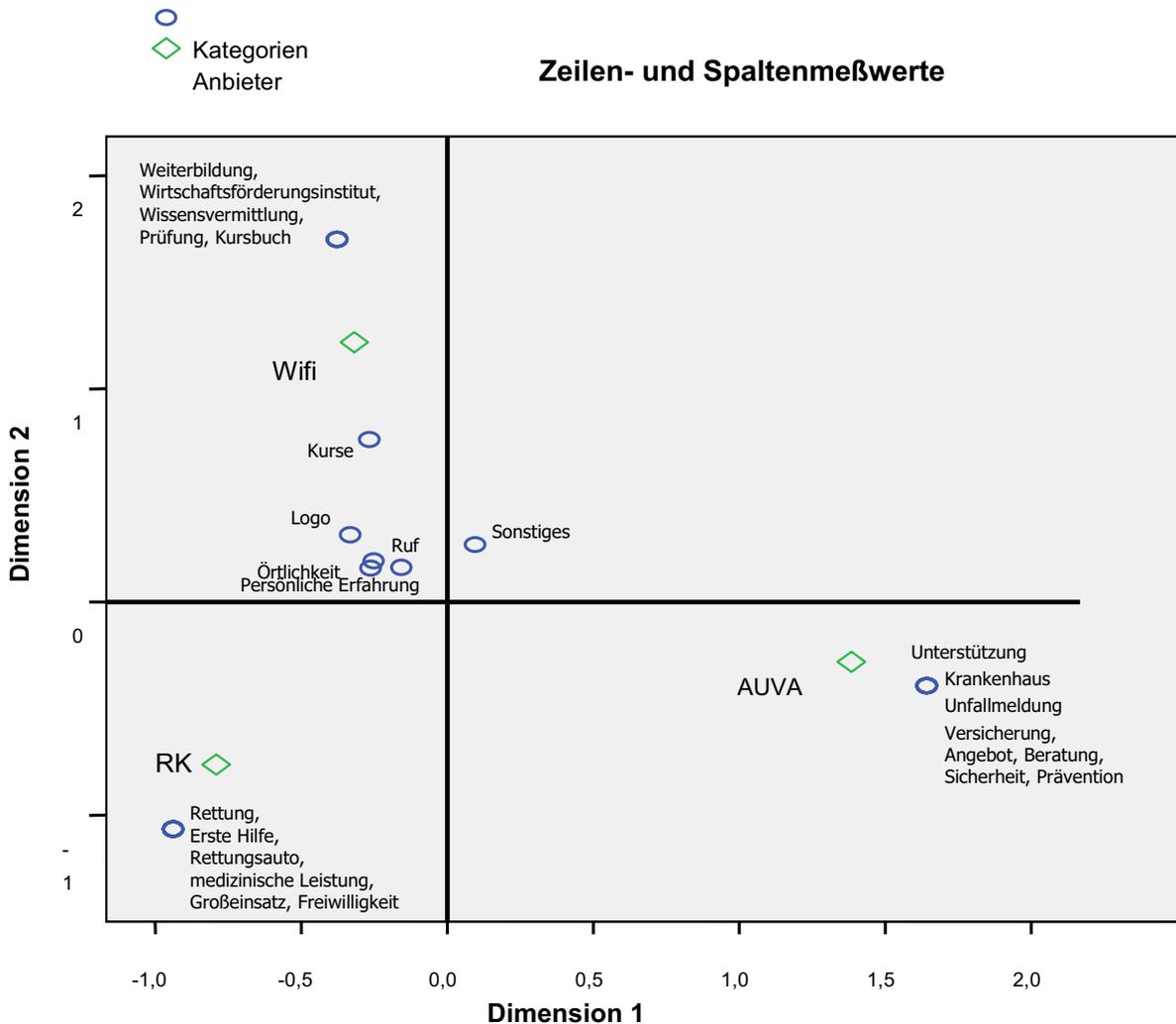


Abbildung 10: Korrespondenzanalyse der Assoziationen zum Roten Kreuz, Wifi und der AUVA

In Abbildung 10 wird ersichtlich, dass die drei Anbieter Rotes Kreuz, Wifi und AUVA sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, da sie sehr weit voneinander entfernt liegen.

Wie in Abbildung 10 zu sehen ist, werden für die Interpretation weiters die verschiedenen Kategorien, die mit dem jeweiligen Anbieter in Zusammenhang gebracht werden, betrachtet. Das sind jene Kategorien, die graphisch eng beieinander und in unmittelbarer Nähe des jeweiligen Anbieters liegen. Im Falle des Roten Kreuzes sind das folgende Kategorien: Rettung, Erste Hilfe, Rettungsauto, medizinische Leistungen, Großeinsatz und Freiwilligkeit. Daraus kann geschlossen werden, dass das Rote Kreuz eindeutig als Anbieter notfallmedizinischer Dienstleistungen gesehen wird. Abbildung 10 zeigt klar, dass das Rote Kreuz nicht im Bereich „Weiterbildung“ (Wifi) oder als Anbieter präventiver Dienstleistungen (AUVA) wahrgenommen wird, was allerdings für den geplanten Lehrgang von großer Wichtigkeit wäre.

Bei Betrachtung der Kategorien, die am deutlichsten mit dem Wifi in Zusammenhang stehen, lässt erkennen, dass das Wifi von den befragten Personen sehr stark als Weiterbildungsanbieter wahrgenommen wird. Die Kategorien, die graphisch eindeutig in unmittelbarer Nähe des Wirtschaftsförderungsinstitutes liegen sind: Weiterbildung, Wirtschaftsförderungsinstitut, Wissensvermittlung, Prüfung und Kursbuch.

Sehr ähnliche Begriffe werden mit der AUVA in Verbindung gebracht: Unterstützung, Krankenhaus, Unfallmeldung, Versicherung, Angebot, Beratung, Sicherheit und Prävention weisen darauf hin, dass die AUVA als Anbieter präventiver Leistungen gesehen wird.

Die Kategorien Kurse, Logo, Örtlichkeit, persönliche Erfahrung und Ruf können nicht eindeutig einem Anbieter zugeordnet werden. Sie tendieren am ehesten in Richtung Rotes Kreuz und AUVA.

Im rechten oberen Feld der Graphik in Abbildung 10 liegt die Kategorie „Sonstige“. Darin sind jene Assoziationen enthalten, die für die Auswertung nicht relevant sind, da sie keinem der drei Anbieter zugeordnet werden können.

3.3.1.5 *Interpretation der Ergebnisse*

Die Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse zeigen deutlich, dass das Rote Kreuz bis zum jetzigen Zeitpunkt sehr stark mit medizinischer Leistung in Verbindung gebracht wird. Dies wird durch die Begriffe im Kern „Erste Hilfe“, „Ersthelferkurse“ und „Rettung“ verdeutlicht. Da das Rote Kreuz plant einen neuen Lehrgang anzubieten und diesbezüglich sein Image erweitern möchte, ist der Begriff „Ausbildung“ von großer Bedeutung. Dieser scheint momentan in Peripherie 2 auf, was bedeutet, dass „Ausbildung“ kaum mit dem Stimulus „Rotes Kreuz“ in Verbindung gebracht wird und das Rote Kreuz im Moment kaum als Lehrgangsanbieter gesehen wird. Ziel des Roten Kreuzes ist es, in Zukunft, über die medizinischen Leistungen hinaus, auch als Lehrgangsanbieter gesehen zu werden. Dazu müsste, zum Beispiel durch gezielte Marketingmaßnahmen, die Assoziation „Ausbildung“ als erster Schritt in die Peripherie 1 rücken und sich in weiterer Folge im stabilen Kern verankern.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit jenen zum Begriff Wifi, so zeigt sich, dass das Wirtschaftsförderungsinstitut einen Konkurrenten im Bereich Bildungsangebot darstellt. Die im Kern des Wifi enthaltenen Begriffe „ Weiterbildung“ und „Kurse“ sind für das Rote Kreuz sehr wichtig, um als Lehrgangsanbieter angesehen zu werden. Für das Rote Kreuz ist es in Zukunft von Interesse, die Begriffe „ Weiterbildung“ und „Kurse“ in die Peripherie 1 des Roten Kreuz zu transferieren.

Betrachtet man die Begriffe, die im Kern des Begriffs AUVA enthalten sind („Arbeitssicherheit“ und „Unfallmeldung“), so zeigt sich, dass die AUVA keinen unmittelbaren Konkurrenten für das Rote Kreuz bezüglich Bildungsangebot darstellt. Auch in den Peripherien 1 sind keine Assoziationen enthalten, die darauf hinweisen, dass die AUVA diesbezüglich als Mitbewerber anzusehen ist.

Der graphische Output der Korrespondenzanalyse zeigt, dass die drei Anbieter sehr weit voneinander entfernt liegen, was darauf hindeutet, dass das Image aller drei Anbieter von den befragten Personen als sehr unterschiedlich wahrgenommen wird.

Die erste Dimension wird durch das Rote Kreuz und die AUVA erklärt. Dem Roten Kreuz werden folgende Kategorien zugeordnet: Rettung, Erste Hilfe, Rettungsauto, medizinische Leistungen, Großeinsatz und Freiwilligkeit, was zeigt, dass das Rote Kreuz als Organisation gesehen wird, die akute Versorgung anbietet. Die AUVA lässt sich durch folgende Kategorien beschreiben: Unterstützung, Krankenhaus, Unfallmeldung, Versicherung, Angebot, Beratung, Sicherheit und Prävention. Daraus lässt sich schließen, dass die AUVA als präventive Organisation gesehen wird. Diese Begriffe sind eindeutig der AUVA zuzuordnen und es wird ersichtlich, dass das Rote Kreuz nicht im präventiven Bereich verankert gesehen wird, wodurch die AUVA einen Konkurrenten für das Rote Kreuz darstellt. Für die Planung des neuen Lehrgangs zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen ist es für das Rote Kreuz von Interesse als präventive Organisation wahrgenommen zu werden, da der Lehrgang auch als Präventivmaßnahme angeboten werden soll. Für das Rote Kreuz ist es ratsam, sich durch Marketingstrategien dem Bereich der Prävention zu widmen.

Die zweite Dimension wird durch das Rote Kreuz und das Wifi beschrieben. Inhaltlich bedeutet das die Gegenüberstellung des medizinischen Bereichs (Rotes Kreuz) mit dem Weiterbildungsbereich (Wifi). Durch die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse können dem Wifi folgende Kategorien zugeordnet werden: Weiterbildung, Wirtschaftsförderungsinstitut, Wissensvermittlung, Prüfung und Kursbuch. Um als Lehrgangsanbieter anerkannt zu werden, ist es für das Rote Kreuz von großer Relevanz sich dem Wifi in den Bereichen „Weiterbildung“ und „Wissensvermittlung“ anzunähern.

Die Auswertungen beider Analysen zeigen, dass das Wifi von den befragten Personen eindeutig als Lehrgangsanbieter wahrgenommen wird und somit den stärksten Konkurrenten für das Rote Kreuz darstellt.

Zusammenfassend wird das Image des Roten Kreuzes derzeit überwiegend im notfall-medizinischen Bereich gesehen und wird nur wenig als Lehrgangsanbieter wahrgenommen. Durch die Kern-Peripherie-Analyse wird ersichtlich, dass das Wifi

als Hauptkonkurrent gilt. Durch die Korrespondenzanalyse wird dies bestätigt. Die befragten Personen sehen die AUVA zwar im präventiven Bereich verankert, sie liegt jedoch inhaltlich vom Roten Kreuz sehr weit entfernt.

3.3.2 Inhaltsanalyse

Anhand der Inhaltsanalyse soll im Rahmen der Untersuchung folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen im Raum Niederösterreich für Führungskräfte interessant bzw. relevant?
- Waren die befragten Unternehmen bereits mit einer wirtschaftlichen Krise konfrontiert?
- Besteht ein Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement bei wirtschaftlichen 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 Auswertung der Interviews erfolgt sowohl mittels qualitativer als auch mittels quantitativer Inhaltsanalyse.

Im Weiteren werden die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse zu den einzelnen Themen angeführt und durch treffende Zitate unterstrichen.

3.2.2.1 Ergebnisse zum Thema wirtschaftliche Krisen

Um Unklarheiten zu vermeiden, wird darauf hingewiesen, dass sich die Häufigkeiten, die sich aus der quantitativen Inhaltsanalyse ergeben, bei den einzelnen Fragen immer wieder ändert, da nicht alle Interviewpartner der 30 Unternehmen auf alle Fragen geantwortet haben.

Zunächst ist durch die qualitative und die quantitative Inhaltsanalyse zu klären, wie viel der befragten Unternehmen bereits mit einer wirtschaftlichen Krise konfrontiert wurden. Dazu wird der Interviewpartner, durch die Methode der kritischen Ereignisse, nach einer wirtschaftlich kritischen Situation im Unternehmen gefragt und aufgefordert dieses Ereignis so detailliert als möglich zu schildern.

Von 30 befragten Unternehmen geben 18 an schon einmal eine wirtschaftlich kritische Situation in ihrem Unternehmen miterlebt zu haben. Bei 9 dieser 18 Fälle war nicht nur eine einzelne Abteilung, sondern das gesamte Unternehmen davon betroffen. Bei den jeweiligen Krisen handelt es sich überwiegend um finanzielle Krisen. Weitere Krisenszenarien beinhalteten ein gesundheitsgefährdendes Produkt auf dem Markt, das Risiko eine Abteilung oder das ganze Unternehmen schließen zu müssen und ein unternehmensinterner Betrugsfall.

Das Verhalten bzw. die gesetzten Interventionen in der kritischen Situation fallen bei den 18 betroffenen Unternehmen sehr unterschiedlich aus: 5 der 18 Befragten geben an keinen Einfluss in der jeweiligen Situation gehabt zu haben, da zum Beispiel die Einführung des Euros oder eine Ölkrise Auslöser der Krise waren; 4 von 18 betroffenen Mitarbeitern berichten, Hilfe von Außen in Form von externen Betreuung, beispielsweise Anwälte oder Wirtschaftsprüfer, in Anspruch genommen zu haben; 4 der 18 Interviewpartner geben an, strengere Kontrollen in kürzeren Intervallen im Fall einer Krise durchzuführen; 3 der 18 Interviewpartner gaben zur Antwort, die Mitarbeiter über die Situation informiert zu haben und 5 der betroffenen Unternehmen geben an, die Teambildung in der kritischen Situation durch das Zusammenspiel aller Abteilungen und der Einrichtung eines

Krisenstabes, verstärkt zu haben. Insgesamt berichten 16 der 18 Unternehmen, die schon einmal mit einer wirtschaftlichen Krise in ihrem Unternehmen konfrontiert waren, die Krise bewältigt zu haben.

Als Konsequenzen und Folgen, die durch die kritische Situation im Unternehmen entstanden sind, geben 11 von 18 Unternehmen an, dass ein finanzieller Schaden entstanden sei, der sich durch Umsatzrückgänge oder hohe Rücknahmekosten bei beschädigten Waren bemerkbar machte. Weiters nennen 6 von 18 Befragten als Konsequenz eine Firmenneugründung in Form einer Neustrukturierung von Abteilungen, Änderungen im Bereich der Geschäftsführung sowie das Auswechseln der gesamten Führungsebene. 10 von 18 Interviewpartnern geben als Folge der Unternehmenskrise Konsequenzen für die Mitarbeiter an, wie beispielsweise Kündigungen, nur noch gesetzliche Gehaltserhöhungen, der Abbau von Urlauben, sowie strengere Kontrollen der Mitarbeiter in kürzeren Intervallen.

Auf die Frage nach der Vorbereitung auf die Krisensituation berichten 12 von 18 Unternehmen, auf die wirtschaftliche Krise im Unternehmen nicht vorbereitet gewesen zu sein. 8 von 15 Interviewpartnern meinten, die Krise nicht früh genug erkannt zu haben, wodurch nicht schnell genug gehandelt werden konnte. 6 der 18 betroffenen Unternehmen geben an, dass sie sich in der jeweiligen Situation eine Hilfestellung gewünscht und diese in Anspruch genommen hätten.

Um den Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten festzustellen, wurden die Interviewpartner mit der Frage konfrontiert, ob sie sich vorstellen können, ihren Mitarbeitern eine Krisenmanagement-Qualifikation als präventive Maßnahme zukommen zu lassen oder selbst eine zu absolvieren. 17 von 30 Unternehmen können sich solch eine Qualifikation in ihrem Unternehmen gut vorstellen. Durch folgendes Zitat kann dies zum Ausdruck gebracht werden:

„Das ist einfach ein Thema, mit dem man sich im Normalfall erst dann auseinandersetzt, wenn die Krise schon da ist und da ist es dann oft auch schon

zu spät, weil man dann halt wahrscheinlich nicht weiß wie man damit umgehen muss oder soll." (Mitarbeiter Controlling- Marketingabteilung, Produktion).

12 der 30 befragten Unternehmen waren noch nicht von einer wirtschaftlich kritischen Situation in ihrem Unternehmen betroffen. 4 dieser Unternehmen geben an, dass ein Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement bestehe. 8 der 12 Befragten, die noch keine Erfahrung mit wirtschaftlichen Krisen im Unternehmen gemacht haben, sehen keinen Bedarf an einem Lehrgang.

3.2.2.2 Erwartungen an den Lehrgang

In diesem Kapitel der Ergebnisdarstellung soll geklärt werden welche Erwartungen die 30 befragten Unternehmen an den Anbieter, den Trainer, die Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen haben und wer die Zielgruppe für diesen Lehrgang darstellt.

Um zu erfahren, welche Inhalte in dem geplanten Lehrgang für die Befragten relevant sind, wurde nach Organisationen gefragt, die mit einem Lehrgang zum Krisenmanagement in Verbindung gebracht werden. Dabei wurden Wirtschaftsunternehmen (Unternehmensberater, Wirtschaftstreuhand, Steuerberater und die Finanzmarktaufsicht), Kommunikationstrainings (Medienunternehmen, Media Training sowie Kommunikationsexperten), Psychologen (Akut-Krisenteam und interne Servicestellen), sowie Banken und das Bundesheer genannt. Die Erwähnung dieser Organisationen zeigt, dass die Vorstellungen an den Inhalt des Lehrgangs sehr breit gefächert sind.

Als Nächstes soll auf die Kompetenzen des Trainers, der diesen Lehrgang leiten soll, eingegangen werden: Den meisten der befragten Unternehmen, 21 von 30, erscheint die praktische Erfahrung des Trainers als besonders wichtig. Es wird erwartet, dass der Trainer entweder selbst schon einmal eine Krise gemeistert hat, oder schon viel praktische Erfahrung mit schwierigen Situationen in unterschiedlichen Unternehmen gesammelt hat. Weiters legen 16 von 30 Interviewpartnern darauf Wert, dass der Trainer wirtschaftliche Kompetenzen in Form einer wirtschaftlichen Ausbildung, beispielsweise ein abgeschlossenen

Wirtschaftsstudium oder eine betriebswirtschaftliche Ausbildung, vorweist. 13 der befragten Personen erwarten sich vom Trainer eine psychologische Ausbildung durch ein Psychologiestudium oder eine spezielle Ausbildung im Bereich Coaching oder Krisen- und Konfliktmanagement. Auch der Bereich Kommunikation wird von 6 der 30 Unternehmen als Anforderung an den Trainer gesehen. Dabei ist sowohl die Kommunikation mit den Mitarbeitern, z.B.: Kündigungsgespräche, als auch die Kommunikation nach Außen, z.B.: mit Medien, gemeint, die im Fall einer Unternehmenskrise als wichtig erachtet wird. Für einige Unternehmen spielt auch der Bekanntheitsgrad des Trainers eine wichtige Rolle.

Aus den Gesprächen hat sich weiters ergeben, dass viele Unternehmen darauf Wert legen, dass der Lehrgang nicht allgemein gehalten werden soll, sondern dass gezielt auf Branchen eingegangen wird und sich die Kompetenzen des Trainers danach richten sollten. Dies kommt durch folgendes Zitat zum Ausdruck:

„Für mich wäre es ganz wichtig, da jetzt gezielt an Branchen heranzugehen und das nicht zu breit zu streuen dieses Thema. Weil ich mir denke, dass eine Krise bei uns was ganz anderes ist als bei Mercedes und wie vielleicht bei, ich weiß nicht, einer Bank oder was...“ (Geschäftsführer, Lebensmittel)

Als Rahmenbedingungen, die sich die Interviewpartner für einen Lehrgang zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen wünschen, werden folgende angegeben: 16 von 28 Unternehmen möchten einen offenen Lehrgang, das bedeutet sie wollen das Abhalten des Lehrgangs mit anderen Unternehmen zusammen. Um einen Erfahrungsaustausch untereinander zu ermöglichen, sollen die Teilnehmer des Lehrgangs alle aus der gleichen Branche kommen. 12 von 17 befragte Unternehmen bevorzugen einen Lehrgang auf Modulbasis, wobei die Dauer eines Moduls von durchschnittlich 2-3 Tagen für 19 von 27 Unternehmen als angemessen erscheint. 21 von 23 wünschen sich, dass diese 2-3 Tage als Blockveranstaltung abgehalten wird. Als finanzielle Betrag für ein 2-3 Tagesmodul werden durchschnittlich 1500 - 2000 Euro angegeben. Um Störfaktoren auszuschalten ist es für einige der Befragten wünschenswert, dass der Lehrgang

außerhalb des Unternehmens, in einem Seminarraum oder einem Seminarhotel, stattfindet.

Als Zusatzleistung sehen 9 der 20 befragten Unternehmen im Fall einer Krise ein begleitendes Coaching als wichtig an. Weiters wird ein Erfahrungsaustausch während einer Krise als wichtig erachtet.

Abschließend soll geklärt werden, wer als Zielgruppe für den geplanten Lehrgang in Frage kommt. Dabei wurden die Teilnehmer gefragt, ob der Lehrgang nur für Führungskräfte oder auch für Mitarbeiter abgehalten werden soll. 24 von 27 Unternehmen sind sich einig, dass der Lehrgang nur für Führungskräfte der ersten und eventuell auch der zweiten Ebene bestimmt ist. Dies wurde folgendermaßen argumentiert:

„Dieses Thema, würde ich sagen, rennt auf der Führungskräfte-Ebene. Weil die Entscheidungen, die zu treffen sind nur auf einem ganz engen Kreis getroffen werden sollen und auch können im Krisenfall. Ich sag jetzt einmal bei einem wirklichen Anlass muss es wahrscheinlich sogar eine Entscheidungsperson geben, die das dann entscheidet. Natürlich mit Beratung in der Gruppe, aber man kann meines Erachtens das Thema dann nicht zu breit besprechen.“ (Geschäftsführer, Lebensmittel)

Auf die Frage wer für den Zukauf eines Lehrgangs im Unternehmen verantwortlich ist, geben 16 von 26 Unternehmen die Geschäftsführung bzw. die Geschäftsleitung an, bei 5 von 26 entscheidet die Personalabteilung den Zukauf und bei 4 von 26 Unternehmen ist der Vorstand dafür verantwortlich.

3.2.2.3 Kompetenzen des Anbieters

Der letzte Teil des Interviewleitfadens setzt sich aus der Erfragung nach der Kompetenz des Roten Kreuzes, in Bezug auf den geplanten Lehrgang zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen in einem Unternehmen, zusammen.

12 von 30 Unternehmen sehen das Rote Kreuz als kompetenten Partner hinsichtlich des Lehrgangs. Besonders der Bekanntheitsgrad des Roten Kreuzes auf nationaler und internationaler Ebene wird von den Interviewpartnern sehr hervorgehoben. Dies kommt besonders durch folgendes Zitat aus einem Interview zum Ausdruck:

„Klarer Weise nicht nur der Bekanntheitsgrad auf nationaler Ebene, sondern auf der weltweiten Ebene. Das heißt auch das gewisse Know-how des Roten Kreuzes auf der ganzen Welt.“ (Leiter des Sicherheitsdienstes, Handelsunternehmen)

Als weitere Kompetenz werden die Erfahrungen des Roten Kreuzes mit Krisen und Katastrophen angesehen. Weiters werden dem Roten Kreuz hohe Kompetenzen im ökologischen und im psychologischen Bereich zugeschrieben. Außerdem sehen viele Interviewpartner Parallelen zwischen Krisenintervention vom Roten Kreuz und Unternehmenskrisen. 9 von 30 Unternehmen sehen die Kompetenz des Roten Kreuzes ausschließlich in der Bewältigung von ökologischen Krisen.

21 von 30 befragten Unternehmen schreiben dem Roten Kreuz derzeit noch nicht die Kompetenz als Anbieter für den geplanten Lehrgang zu. Die Hauptursache dafür ist, dass im Roten Kreuz keine wirtschaftliche Kompetenz gesehen wird. Die Kompetenzen des Roten Kreuzes werden eher im Bereich der psychologischen Krisenintervention und im psychosozialen Bereich gesehen.

Durch folgendes Zitat kommt dies zum Ausdruck:

„Aus der ökologischen Sicht hat das Rote Kreuz die höchste Kompetenz und es kommt für mich gar kein anderer in Frage, aber mit wirtschaftlichen Krisen sehe ich die Kompetenz nicht beim Roten Kreuz.“ (Geschäftsführer, Großhandel)

Als weiterer Kritikpunkt wird genannt, dass das Rote Kreuz keine Erfahrung auf diesem Gebiet hat und es wird kritisiert, dass das Rote Kreuz momentan nicht das richtige Image hat, um einen Lehrgang im wirtschaftlichen Bereich anzubieten.

Um der Frage nachzugehen ob ein Lehrgang zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen eventuell eine Marktlücke darstellt, wurde den Interviewpartnern die Frage gestellt, ob sie in diesem Bereich bereits mit einem Lehrgangsanbieter zusammen arbeiten. 23 von 30 Unternehmen arbeiten noch mit keinem Trainingsanbieter in diesem Bereich zusammen.

3.2.2.4 Interpretation der Ergebnisse

Nachdem die Ergebnisse der 30 geführten Interviews sowohl mittels qualitativer, als auch mittels quantitativer Inhaltsanalyse ausgewertet wurden, können die Daten nun interpretiert und Schlussfolgerungen für das Rote Kreuz abgeleitet werden.

Insgesamt waren 18 der 30 befragten Unternehmen schon einmal mit einer wirtschaftlich kritischen Situation in ihrem Unternehmen konfrontiert. Bei der Hälfte dieser 18 Fälle war das gesamte Unternehmen von der Krise betroffen. Bei den wirtschaftlichen Krisen handelt es sich überwiegend um finanzielle Krisen, jedoch werden auch von sehr branchenspezifischen Krisen berichtet. Es wird ersichtlich, dass das Thema „Wirtschaftskrisen im Unternehmen“ von großer Bedeutung für Unternehmen ist und dass das Thema für verantwortliche Führungskräfte sehr aktuell ist.

Der Bedarf an einem Lehrgang zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen wird relativ klar ersichtlich. 17 von 30 Unternehmen können sich einen solchen Lehrgang gut vorstellen und würden daran teilnehmen. Interessant für das Rote Kreuz ist, dass die meisten der befragten Unternehmen in diesem Bereich noch nicht mit einem Trainingsanbieter zusammen arbeiten, obwohl überwiegend Bedarf danach besteht.

Die Vorstellungen über den Inhalt des geplanten Lehrgangs lassen sich in vier große Themenbereiche unterteilen:

1. Wirtschaftlicher Aspekt
2. Ökologischer Aspekt
3. Psychologischer Aspekt
4. Krisenkommunikation

Für die Befragten ist es wichtig, dass gezielt auf unterschiedliche Branchen eingegangen wird, da, je nach Branche, ein anderer Aspekt im Vordergrund steht.

Der Trainer sollte, nach Aussagen der Interviewpartner, auf dem jeweiligen Gebiet ein Experte sein und einen gewissen Bekanntheitsgrad vorweisen. Es wird erwartet, dass der Trainer entweder selbst schon einmal eine Krise gemeistert oder schon viel praktische Erfahrung mit schwierigen Situationen in unterschiedlichen Unternehmen gesammelt hat.

Die Vorstellungen über den organisatorischen Aufbau des geplanten Lehrgangs werden durch die Ergebnisse der Interviews relativ klar beschrieben. Der Lehrgang soll offen, also mit anderen Unternehmen zusammen, abgehalten werden. Es soll sich dabei allerdings um Unternehmen derselben Branche handeln. Weiters soll der Lehrgang auf Modulbasis abgehalten werden. Die einzelnen Module sollen in geblockten Einheiten stattfinden, die einen Zeitraum von zwei bis drei Tagen umfassen. Die Kosten eines solchen Blocks sollen ungefähr zwischen 1500 und 2000 Euro liegen. Um sich vollkommen auf das behandelte Thema zu konzentrieren soll das Seminar außerhalb des Unternehmens in einem Seminarraum oder einem Seminarhotel abgehalten werden.

Als Zielgruppe für den geplanten Lehrgang werden überwiegend Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene gesehen. Für den Zukauf des Lehrgangs ist überwiegend die Geschäftsführung verantwortlich.

Die Kompetenz des Roten Kreuzes wird von den Befragten in den vier verschiedenen Aspekten, auf die der Lehrgang aufgebaut werden soll,

unterschiedlich wahrgenommen. 21 von 30 interviewten Unternehmen schreiben dem Roten Kreuz keine Kompetenz im wirtschaftlichen Bereich zu. Folglich ist es für die Planung des neuen Lehrgangs sehr wichtig an dem wirtschaftlichen Aspekt zu arbeiten, um auch in diesem Bereich als kompetenter Anbieter gesehen zu werden. Auch im Bereich Kommunikationstraining wird das Rote Kreuz wenig als kompetenter Anbieter wahrgenommen. Die Kompetenzen hinsichtlich dem psychologischen, sowie dem ökologischen Aspekt werden dem Roten Kreuz durchaus zugeschrieben. Aufgrund seiner jahrelangen Arbeit in der Krisenintervention im ökologischen Bereich und den damit verbundenen psychologischen Erfahrungen wird das Rote Kreuz in diesen Bereichen von den meisten befragten Personen als kompetenter Partner angesehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Bedarf an dem geplanten Lehrgang besteht, dass jedoch an der Kompetenz des Roten Kreuzes im wirtschaftlichen Bereich noch gearbeitet werden muss.

3.4 Folgerungen aus den Ergebnissen und Beantwortung der Fragestellungen

3.4.1 Imageanalyse

Aus den Ergebnissen der Imageanalyse, die für die drei Organisationen Rotes Kreuz, Wifi und die AUVA durchgeführt wurde, lässt sich nun die Fragestellung beantworten und es können Folgerungen und Handlungsempfehlungen für den Anbieter abgeleitet werden, die bei der Umsetzung des geplanten Lehrgangs berücksichtigt werden sollen.

Der erste Schritt der Auswertung erfolgt mittels Kern-Peripherie-Analyse. Das Hauptaugenmerk der Auswertung bezieht sich dabei auf die Peripherie 1 des Roten Kreuzes. Die Peripherie 1 enthält die Assoziationen, die früh und selten genannt werden. Inhaltlich ist sie für den Anbieter am meisten von Interesse, da diese Elemente mit dem Ausgangsbegriff bereits in Verbindung gebracht werden, jedoch noch nicht sehr fest verankert sind und an der Einstellung der Zielgruppe noch etwas geändert werden kann.

Da es sich um das Thema „neues Bildungsangebot“ handelt, sind folgende Begriffe für den Auftraggeber relevant: „Ausbildung“, „Weiterbildung“, „Kurse“ und „Schulung“.

Da das Rote Kreuz plant einen neuen Lehrgang anzubieten und diesbezüglich sein Image erweitern möchte, ist der Begriff „Ausbildung“ von großer Bedeutung. Der Begriff „Ausbildung“ befindet sich momentan in der Peripherie 2 des Roten Kreuzes. Die Peripherie 2 beinhaltet die Assoziationen, die spät und selten genannt werden, was bedeutet, dass sie zum jetzigen Zeitpunkt nur wenig mit dem Stimulus „Rotes Kreuz“ in Verbindung gebracht werden und dass das Rote Kreuz im Moment nur wenig als Lehrgangsanbieter wahrgenommen wird. Durch gezielte Marketingmaßnahmen soll die Assoziation „Ausbildung“ als erster Schritt in die Peripherie 1 rücken und sich in weiterer Folge im stabilen Kern verankern, mit dem Ziel, dass das Rote Kreuz in Zukunft auch als Bildungsanbieter gesehen wird.

Die Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse des Wifi zeigen deutlich, dass das Wifi einen Konkurrenten als Bildungsanbieter darstellt. Die im Kern des Wifi enthaltenen Assoziationen „ Weiterbildung“ und „Kurse“ sind für das Rote Kreuz von großem Interesse. Ziel ist es, dass beide Begriffe künftig in die Peripherie 1 des Roten Kreuz rücken und sich nach Jahren endgültig im Kern stabilisieren.

Durch die Kern-Peripherie-Analyse der AUVA zeigt sich, dass die AUVA keinen unmittelbaren Konkurrenten für das Rote Kreuz bezüglich Bildungsangebot darstellt. Der Begriff „Schulung“ ist in Peripherie 2 enthalten und ist daher nicht von großer Bedeutung.

Durch die Korrespondenzanalyse können die Ergebnisse der Kern-Peripherie-Analyse bestärkt werden. Es zeigt sich allerdings auch, dass durch die Interpretation der ersten Dimension die akute Versorgung, die durch das Rote Kreuz repräsentiert wird, dem präventiven Bereich, der durch die AUVA dargestellt wird, gegenübergestellt wird. Es wird ersichtlich, dass das Rote Kreuz nicht im präventiven Bereich wahrgenommen wird, wodurch die AUVA ebenfalls einen Konkurrenten für das Rote Kreuz darstellt. Für die Planung des neuen Lehrgangs ist es für das Rote Kreuz von Interesse auch als präventive Organisation wahrgenommen zu werden, da der Lehrgang auch als Präventivmaßnahme, zum frühzeitigen Erkennen von wirtschaftlichen Krisen, angeboten werden soll. Für das Rote Kreuz ist es ratsam, sich durch künftige Marketingarbeit dem Bereich der Prävention zu widmen.

Die Fragestellung zur Imageanalyse lautet:

- Wie wird das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu den zwei Konkurrenten Wifi und AUVA wahrgenommen?

Das Image des Roten Kreuzes wird zum momentanen Zeitpunkt nicht im Bildungsbereich wahrgenommen, sondern ist sehr stark im medizinischen Bereich und in der akuten Versorgung verankert. Die einzige Ausnahme bildet die Organisation als Anbieter von Erste Hilfe Kursen. In diesem Bereich stellt das Rote Kreuz einen erfahrenen Anbieter mit hoher Kompetenz dar, was eine gute Basis

bietet, sich im Bildungsbereich weiter zu entwickeln. Weiters wird das Image des Roten Kreuz zum jetzigen Zeitpunkt nicht mit dem wirtschaftlichen Aspekt in Verbindung gebracht, was allerdings für den geplanten Lehrgang zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen besonders relevant wäre. Da der Lehrgang sowohl den Umgang, als auch das rechtzeitige Erkennen von wirtschaftlichen Krisen beinhalten soll, wäre es als zukünftiger Lehrgangsanbieter wichtig, von der Zielpopulation auch im präventiven Bereich wahrgenommen zu werden. Die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse haben allerdings gezeigt, dass dies momentan nicht der Fall ist. Das Rote Kreuz repräsentiert eine Organisation, die in akuten Fällen Versorgung leistet und wird nicht im präventivern Bereich

3.4.2 Inhaltsanalyse

Aus den dargestellten Ergebnissen der Inhaltsanalyse ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für das Rote Kreuz:

Der geplante Lehrgang soll auf vier Säulen aufgebaut werden:

1. Wirtschaftlicher Aspekt
2. Ökologischer Aspekt
3. Psychologischer Aspekt
4. Krisenkommunikation

Interessante Themen des wirtschaftlichen Bereichs wären zum Beispiel: Werkzeuge zur effizienten Krisenprävention, Lösungsorientiertes Führen, Risikomanagement, juristische und betriebswirtschaftliche Instrumente, Ressourcenmanagement oder Netzwerkbildung. Der ökologische Aspekt beschäftigt sich überwiegend mit Großschäden. Zu den Themengebieten zählen beispielsweise die aktive Mitarbeit in einem Krisenstab, Planspielsimulationen, Reflexion der Erlebnisse und Erfahrungen sowie die Transformation des Erlebten auf die eigene Unternehmenssituation. Zu den psychologischen Themen gehören die Krisenintervention (Versicherungslösungen, Aufbau und die Leitung eines betrieblichen Krisenstabs, Informationsmanagement und Intervention von

psychosozialen Krisen) und die Einführung von Werkzeugen zur effizienten Krisenprävention (aktives Krisenmanagement und Sicherheitspläne). Die Krisenkommunikation beinhalten einerseits die Kommunikation mit den jeweiligen Zielgruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Behörden, Medien und Angehörige), andererseits die präventive Kommunikation (vor der Krise), die Akutkommunikation (während der Krise) und die Kommunikation nach der Krise.

In den psychologischen und den ökologischen Themenbereichen werden dem Roten Kreuz die erforderlichen Kompetenzen durchaus zugeschrieben. Im wirtschaftlichen Bereich wird der Anbieter allerdings als wenig kompetent angesehen. Da es sich beim geplanten Lehrgang um das Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen handelt, ist dieser Aspekt besonders relevant. Daher ist es für die Planung des neuen Lehrgangs sehr wichtig an dem wirtschaftlichen Aspekt zu arbeiten, um auch in diesem Bereich als kompetenter Anbieter wahrgenommen zu werden. Durch gezielte Marketingstrategien soll an dem wirtschaftlichen Aspekt des Roten Kreuzes gearbeitet werden. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel die Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsunternehmen oder einer in der Wirtschaft bekannten Person als „Aushängeschild“. Auch im Bereich Krisenkommunikation wird das Rote Kreuz wenig als kompetenter Anbieter gesehen. Um sich in dieser Thematik Kompetenzen anzueignen, kann dem Roten Kreuz eine Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen aus diesem Bereich oder einem Kommunikationsexperten geraten werden.

Durch den Aufbau des Lehrgangs in vier unterschiedliche Aspekte ist es möglich, gezielt auf unterschiedliche Unternehmen einzugehen und je nach Unternehmen ein oder mehrere Themengebiete auszuwählen, die für die jeweilige Branche die höchste Priorität besitzen.

Der Trainer des Lehrgangs soll auf dem jeweiligen Gebiet eine anerkannte Ausbildung vorweisen und viel praktische Erfahrung im Umgang mit Krisen und schwierigen Situationen mitbringen. Von Vorteil wäre es, wenn der Trainer in der

jeweiligen Branche als Experte bekannt ist, da dies das Interesse und die Aufmerksamkeit auf einen neuen Lehrgang wecken könnte.

Die Rahmenbedingungen betreffend, soll der Lehrgang als offenes Seminar, das heißt mit anderen Unternehmen zusammen, abgehalten werden, um einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Zu berücksichtigen ist, dass es sich allerdings um verschiedene Unternehmen derselben Branche handeln sollte, damit die zu behandelnden Problemgebiete nicht zu weit gefächert sind. Weiters soll der Lehrgang modulartig aufgebaut sein, damit die Teilnehmer zwischen den einzelnen Themen auswählen können, die für die jeweilige Branche am relevantesten sind. Die einzelnen Module sollen in Form von Blockveranstaltungen abgehalten werden, die einen Zeitraum von zwei bis drei Tage umfassen. Die Kosten eines solchen Blocks sollen ungefähr zwischen 1500 und 2000 Euro liegen.

Es ist empfehlenswert das Seminar außerhalb des Unternehmens in einem Seminarraum oder einem Seminarhotel zu veranstalten, um sich vollkommen auf die behandelte Thematik konzentrieren zu können und Störfaktoren auszuschalten. Als Zusatzleistung ist es ratsam, im Fall einer Krise, ein begleitendes Coaching mit entsprechenden Hilfestellungen und einen Austausch der Teilnehmer, die am Seminar teilgenommen haben, zu versichern.

Die Zielgruppe für den geplanten Lehrgang sind ausschließlich Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene, über den Zukauf des Lehrgangs entscheidet überwiegend die Geschäftsführung.

Die Fragestellung zur Inhaltsanalyse lautet:

- Ist ein Lehrgang, angeboten vom Roten Kreuz, zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen im Raum Niederösterreich für Führungskräfte interessant bzw. relevant?

Diese Fragestellung kann nach genauer Inhaltsanalyse der geführten Interviews mit einem Ja beantwortet werden. Der Bedarf und das Interesse an einem Lehrgang zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen werden klar

ersichtlich. Allerdings schreiben die befragten Unternehmen dem Roten Kreuz derzeit noch nicht die notwendige Kompetenz als Anbieter für einen Lehrgang im wirtschaftlichen Bereich zu.

Zusammengefasst kann dem Roten Kreuz empfohlen werden, den geplanten Lehrgang zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen umzusetzen, jedoch muss durch gezielte Marketingmaßnahmen sowohl an seinem Image als Lehrgangsanbieter als auch an seinem Image im wirtschaftlichen Bereich gearbeitet werden.

4 Zusammenfassung und Diskussion

Das erste Kapitel der Arbeit widmete sich dem Thema „Wirtschaftskrisen“. Zu Beginn wurde eine Definition von Wirtschafts- und Unternehmenskrisen gegeben und Arten von Krisen beschrieben. Der geplante Lehrgang sollte sich überwiegend auf ökonomische Krisen beziehen, im Speziellen auf die Auswirkungen von Wirtschaftskrisen auf Unternehmen und Führungskräfte.

In mehr oder weniger regelmäßigen Intervallen wird die Weltwirtschaft mit Wirtschaftskrisen konfrontiert, die sie in ihren gesamten Grundlagen verändert. Um einen Überblick zu erhalten und mögliche Parallelen zur momentanen Krise ziehen zu können, wurde anhand einiger Beispiele auf Wirtschaftskrisen der Vergangenheit und die Charakteristika der aktuellen Weltwirtschaftskrise Bezug genommen.

Daraus wurde ersichtlich, dass auch die Unternehmensführung eine immer größer werdende Herausforderung darstellt. Daher wurde zu Beginn des Kapitels „Führung im Unternehmen“ das „Modell der Grundprinzipien weiser Führung“ von Doppler (2009) vorgestellt. Es beschreibt einerseits die allgemeinen Grundlagen guter Führung in einem Unternehmen. Andererseits dient das Modell als Basis für eine Organisation, die sich gerade in einem Veränderungsprozess befindet, wie das zum Beispiel bei einer Krise der Fall ist.

Führungskräfte werden in Krisenzeiten mit neuen Aufgaben und Anforderungen konfrontiert, die anschließend aufgezeigt wurden. Im letzten Teil des ersten Kapitels wurde auf gesundheitliche Risiken, die mit einer Krise einhergehen können und deren psychische und physische Auswirkungen näher eingegangen.

Da es in der vorliegenden Diplomarbeit um die Planung eines neuen Lehrgangs ging, befasst sich das nächste Kapitel einerseits mit der Weiterbildung von Erwachsenen, um zu klären worauf in der Erwachsenenpädagogik zu achten ist,

andererseits mit der Curriculumentwicklung, um zu zeigen, welche Möglichkeiten sich bei der Gestaltung eines Lehrgangs anbieten.

Einleitend wurde der Begriff Andragogik erläutert und anhand des andragogischen Modells beschrieben, worauf bei der Bildung von Erwachsenen besonders zu achten ist. Anschließend wurde auf die einzelnen Teile eines vollständigen Curriculums Bezug genommen. Schließlich wurde ein Überblick über Kurs- und Seminarmethoden gegeben und auf die Methode des Planspiels näher eingegangen.

Das letzte Kapitel des theoretischen Teils dieser Arbeit befasst sich mit dem Thema Marktforschung. Es wurde auf die einzelnen Phasen eines Marktforschungsprozesses eingegangen, wobei in diesem Zusammenhang qualitative Interviews, Imageanalyse, Umweltanalyse und Produktpositionierung näher beschrieben wurden.

Ziel der qualitativen Untersuchung dieser Arbeit war es, mittels einer Imageanalyse das derzeitige Image des Roten Kreuzes zu untersuchen und mit dem Image der beiden Konkurrenten Wifi und AUVA zu vergleichen. Weiters sollte anhand einer Bedarfsanalyse das Interesse bzw. die Relevanz an einem Lehrgang für Führungskräfte zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen im Raum Niederösterreich festgestellt werden.

Zu Beginn des empirischen Teils wurde genau auf die Vorgangsweise der Datengewinnung eingegangen. Es wurde 30 Interviews im Raum Niederösterreich durchgeführt, wobei jedes Interview mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend für die Auswertung transkribiert wurde.

Die Imageanalyse wurde in Anlehnung an die Methode des Assoziationsgeflechts durchgeführt, wobei die interviewten Personen gebeten wurden spontane Assoziationen zu den drei Begriffen Rotes Kreuz, Wifi und AUVA zu nennen. Darauf ergaben sich insgesamt 281 unterschiedliche Assoziationen.

Die Auswertung der Imageanalyse erfolgte mittels Kern-Peripherie-Analyse. Diese wurde für alle drei Anbieter einzeln durchgeführt. Weiters wurden die drei Organisationen durch eine Korrespondenzanalyse in einem Raum graphisch dargestellt.

Die Auswertung der Kern-Peripherie-Analyse zeigte, dass das Image des Roten Kreuzes, mit Ausnahme der Erste Hilfe Kurse, zum jetzigen Zeitpunkt nicht im Bildungsbereich wahrgenommen wird, sondern sehr stark im medizinischen Bereich verankert ist. Weiters wird das Rote Kreuz momentan nicht mit dem wirtschaftlichen Aspekt in Verbindung gebracht, der allerdings für den geplanten Lehrgang zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen besonders relevant wäre.

Die Kern-Peripherie-Analyse hat weiters ergeben, dass das Wifa den Hauptkonkurrenten für das Rote Kreuz darstellt, da das Image des Wifa zum Untersuchungszeitpunkt von den befragten Personen sehr stark im Weiterbildungsbereich gesehen wurde.

Die Korrespondenzanalyse hat ergeben, dass das Rote Kreuz momentan eine Organisation repräsentiert, die in der akuten Versorgung wahrgenommen wird. Da der geplante Lehrgang sowohl den Umgang, als auch das rechtzeitige Erkennen von wirtschaftlichen Krisen beinhalten soll, wäre es für das Rote Kreuz als zukünftiger Lehrgangsanbieter relevant von der Zielpopulation auch im präventiven Bereich wahrgenommen zu werden.

Durch die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse kristallisierte sich die AUVA ebenfalls als Konkurrent heraus, da die AUVA eindeutig im präventiven Bereich verankert ist.

Die Bedarfsanalyse wurde durch offene Fragen durchgeführt. Die Fragen wurden anhand der Critical Incident Technique erstellt, wobei die Interviewpartner aufgefordert wurden ein wirtschaftlich kritisches Ereignis in ihrem Unternehmen so detailliert als möglich zu schildern und den Bedarf an einem solchen Lehrgang in

ihrem Unternehmen anzugeben. Durch die Ergebnisse wurde ein Bedarf an einem Lehrgang zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen ersichtlich.

Dem Roten Kreuz kann die Umsetzung des geplanten Lehrgangs empfohlen werden, da überwiegend Bedarf und Interesse an einem Lehrgang zum Krisenmanagement von wirtschaftlichen Krisen besteht. Allerdings muss durch gezielte Marketingarbeit am Image in Richtung Bildungsanbieter in präventiven Bereich gearbeitet werden. Weiters wird das Image des Roten Kreuz zum jetzigen Zeitpunkt nicht mit dem wirtschaftlichen Aspekt in Verbindung gebracht. Auch in diesem Bereich muss Marketingarbeit geleistet werden, um in Zukunft von der Zielpopulation als wirtschaftlich kompetenter Anbieter wahrgenommen zu werden.

Abschließend sollen einige kritische Überlegungen über die Ergebnisse der Untersuchung gegeben werden.

Die Interviews wurden von August bis Oktober 2008 durchgeführt. Zu dieser Zeit waren bereits erste Anzeichen der momentanen Wirtschaftskrise erkennbar. Dies könnte einen Einfluss auf die Ergebnisse erzeugt haben, da anzunehmen ist, dass einige der befragten Personen dadurch verstärktes Interesse an einem „Lehrgang zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen“ geäußert haben. Ob in wirtschaftlich ruhigen Zeiten ebenfalls ein Bedarf an einem solchen Lehrgang besteht ist fraglich.

Die 30 Interviews waren auf den Bereich Niederösterreich beschränkt. Es wäre interessant den Bedarf an solch einem Lehrgang in ganz Österreich mit einer größeren Stichprobe im quantitativen Design festzustellen.

In den Interviews wurden drei unterschiedliche Lehrgänge besprochen. Dies könnte zu einer gegenseitigen Beeinflussung der drei Themen und somit zu einer fehlerhaften Auswertung geführt haben. Durch ein balanciertes Design wurde versucht das zu verhindern, indem die Reihenfolge der drei Lehrgänge in jedem

Interview variiert vorgegeben wurde. Dadurch sollte die gegenseitige Beeinflussung bestmöglich reduziert werden.

Weiters stellte sich die durchschnittliche Dauer eines Interviews von 90 Minuten als extrem lange heraus. Die befragten Personen wurden gegen Ende des Interviews immer unkonzentrierter und zeigten nur noch wenig Motivation, die einzelnen Fragen detailliert zu beantworten. Es ist daher davon auszugehen, dass manche Fragen so schnell als möglich beantwortet wurden, was zu einem Verlust an Informationen geführt haben kann.

Die Interviewpartner erhielten vorab die Information, dass die Interviews von drei Psychologiestudenten durchgeführt werden. Dadurch könnte ein Versuchleitereffekt entstanden sein, der Einfluss auf den Inhalt des Gesprächs genommen hat. Zum Inhalt des geplanten Lehrgangs „Konfliktmanagement von wirtschaftlichen Krisen“ wurde unter anderem die Wichtigkeit des psychologischen Aspekts erwähnt und das Interesse einer psychologischen Ausbildung des Trainers hervorgehoben. Die Information über das Psychologiestudium der Studenten könnte die befragten Personen dahingehend unbewusst beeinflusst haben.

Weiters ist die Auswertung der Korrespondenzanalyse kritisch zu überdenken. Es ergaben sich insgesamt 281 unterschiedliche Assoziationen, die kategorisiert werden mussten. Obwohl dabei sehr sorgfältig vorgegangen wurde, war es im Team von drei Personen nicht einfach sich auf die passenden Kategorien zu einigen. Die Kategorisierung der Assoziationen stellte sich somit als relativ intensiver Prozess heraus, der schließlich von zwei Experten unterstützt wurde, um ein optimales Ergebnis zu erhalten. Schließlich wurden die 281 Begriffe auf 31 passende Kategorien reduziert.

5 Literatur

- Bauer, F. & Forsthuber, M. (2009): Nur Mut! Ihr persönlicher Weg aus der Krise. *Trend*, 4, S. 71-82.
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2001): *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Boeschen, M., Schnaas, D., Esterhazy, Y., Henry, A., Kamp, M. & Reimer H. (2009): Umsonst gearbeitet. *Wirtschaftswoche*, 15, S. 89-94.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer- Verlag.
- Böhler, H. (2004): *Marktforschung*. (3.Aufl.). Stuttgart: Verlag Kohlhammer.
- Brodbeck, F. (2009): Führung im Wandel. Die Rolle von Führung bei Veränderungsprozessen: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 02, S. 1-13.
- Bruhn, M. (2009): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. (2. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- BvDEP (2009). Aurelia. Abgefragt 28.11.2009, von <http://bvdep.com.at/AURELIA.html>
- Carel, L. F. (2004): *Leadership in der Krise. Ein Handbuch für die Praxis*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Dannenber, M. & Barthel, S. (2001): *Effiziente Marktforschung*. Bonn: Galileo Business.
- Der Brockhaus Wirtschaft (2008): Betriebs-, und Volkswirtschaft, Börse, Finanzen, Versicherungen und Steuern. (2. Aufl.) Mannheim: Herausgegeben von der Lexikonsredaktion des Verlags F.A. Brockhaus.
- Dettmer, M., Falksohn, R., Jung, A., Neubacher, A., Schmitz, G., Stark, H. & Steingart, G. (2009): Unheimliche Parallelen. *Der Spiegel*, 18, S.24-42.
- Doppler, K. (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: Führung im Wandel. Die Rolle von Führung bei Veränderungsprozessen: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 02, S. 4-13.
- Flitner, A. (2009): *Spielen- Lernen. Praxis und Deutung des Kinderspiels*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Forsthuber, M. (2009): Loyal und ergebnisorientiert. Die Krise verändert auch die Anforderungen an neue Führungskräfte. *Trend*, 06, S. 85.
- Fumolo, A. (2009): In: Bauer, F.; Forsthuber, M. (2009): Nur Mut! Ihr persönlicher Weg aus der Krise. *Trend*, 04, S.73.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2000). (15. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Geilhardt, T. & Mühlbradt, T. (Hrsg.) (1995): *Planspiel im Personal- und Organisationsmanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Geuting, M. (1992): *Planspiel und soziale Simulationen im Bildungsbereich*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Grotkopp, W. (1954): *Die große Krise. Lehren der Überwindung der Wirtschaftskrise 1929/32*. Düsseldorf: Econ-Verlag GmbH.

- Hammann, P. & Erichson, B. (2000): *Marktforschung*. (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Hirsch, J. (1931): *Die Wirtschaftskrise*. Berlin: S. Fischer Verlag.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2003): *Marketingmanagement, Strategie-Instrumente- Umsetzung- Unternehmensführung*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Hözl, E. (1994): *Einführung in die Korrespondenzanalyse*. Unpubliziertes Manuskript, Universität Wien.
- Jambu, M. (1992): *Explorative Datenanalyse*. Stuttgart: Fischer.
- Jäger, R. (Herg.) (2007): *Lebenslanges Lernen. Andragogik und Erwachsenenbildung*. (6. Aufl.). München: Spektrum Akademischer Verlag ist ein Imprint der Elsevier GmbH.
- Kailer, N. (1985): *Fortbildung von Führungskräften Vorbereitung, Durchführung, Erfolgskontrolle*. Wien: Österreichische Gesellschaft für betriebliche Ausbildung.
- Kepper, G. (1994): *Qualitative Marktforschung, Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag- Verlag.
- Kirchler, E. (2003): *Wirtschaftspsychologie. Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie*. (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe- Verlag.
- Kirchler, E. (Hrsg.) (2005): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Klippert, H. (1996): *Planspiel- Spielvorlagen zum sozialen, politischen und methodischen Lernen in Gruppen*. Weinheim und Basel: Beltz- 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. (2001): *Marktforschung, Begriffe und Methoden*. (3. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kriz, W. (2000): *Lernziel Systemkompetenz. Planspiel als Trainingsmethode*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Kroeber- Riel, W. & Weinberg, P. (2003): *Konsumentenverhalten*. (8. Aufl.). München: Verlag Vahlen.
- Kroeber- Riel, W. & Esch, F.-R. (2004): *Strategie und Technik der Werbung, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*. (6. Aufl.). Stuttgart: Verlag Kohlhammer.
- Kutscher, E. (1987): *Wirtschaftskrise, Wirtschaftspolitik und Gewerkschaften. Plädoyer für eine sozialorientierte Antikrisenpolitik*. Köln: Bund- Verlag.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*. (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Litzcke, S. & Schuh, H. (2005): *Stress, mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Mayring, P. (1993): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Meyer, H. (1972): *Einführung in die Curriculum- Methodologie*. München: Kösel- Verlag.
- Moser, K. (2002): *Markt- und Werbepsychologie*. Seattle: Hogrefe-Verlag.

- Nölker, H. & Schoenfeldt, E. (1991). *Leitfaden für die Entwicklung von Lehrgängen und Lehrtexten. Didaktische Hilfen für pädagogisch Tätige in der Schule, Betrieben und beruflicher Erwachsenenbildung*. Berlin: Beuth.
- Oelßner, F. (1949): *Die Wirtschaftskrisen. Die Krisen im vormonopolistischen Kapitalismus*. Berlin: Dietz Verlag Berlin.
- Philippeit, T. (2009): Stuck in the middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. In: Führung im Wandel. Die Rolle von Führung bei Veränderungsprozessen: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 02, S. 21-31.
- Pongratz, L. (2006). Lebenslanges Lernen. In A. Dzierzbicka & A. Schirlbauer (Hrsg.), *Pädagogisches Glossar der Gegenwart*. (S. 162). Wien: Verlag Löcker.
- Porter, M. E. (1990): *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (6. Aufl.). Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.
- Potthoff, W. (1973): *Curriculum- Entwicklung Modelle und Strategien*. (2. Aufl.). Deutschland: Otto Maier Verlag Ravensburg.
- Prager, S. & Hlous, N. (Hrsg.). (2006). *Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte*. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Renner, M. (1997): *Spieltheorie und Spielpraxis. Eine Einführung für pädagogische Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Rotes Kreuz Niederösterreich (2008): *Krisenmanagement bei Unternehmenskrisen*. Unveröff. Manual, Rotes Kreuz, Niederösterreich.
- Rothermund, D. (1993): *Die Welt in der Wirtschaftskrise 1929-1939*. Hamburg: Lit Verlag.
- Salcher, E. (1995): *Marketing Management 4. Psychologische Marktforschung*. New York: Walter de Gruyter.
- Schelten, A. (1994): *Einführung in die Berufspädagogik*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Scheuch, F. (2007): *Marketing*. (6. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Siebert, H. (2006): *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktiver Sicht*. Augsburg: ZIEL- Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH.
- Sommer, J. (1993): *Action- Planspiele in er Jugendbildungsarbeit*. Langenbeutigen: Logo Kommunikationswerkstatt.
- Steven, K. (2009): Zur Lösung begleitet. In: F. Bauer; M. Forsthuber (2009): Nur Mut! Ihr persönlicher Weg aus der Krise. Trend, 4, S. 73.
- Swoboda, B. (2002): *Arbeitsbuch Marketing- Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Thau, K. (2009): In: F. Bauer; M. Forsthuber (2009): Nur Mut! Ihr persönlicher Weg aus der Krise. Trend, 04, S.79.
- Trimmel, M. (2003): *Allgemeine Psychologie. Motivation Emotion Kognition*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Tough, A. (1979): *The Adult´s Learning Projects*. Toronto: Ontario Institut for Studies in Educations. [zitiert nach Knowles, 2007].
- Umbach, E. (1975): *Praxisorientierte Curriculumtheorie. Modelle von Problemlösungen*. Frankfurt am Mail: Verlag Moritz Diesterweg.

- Vagt, R. (1983): *Planspiel- Konfliktsituation und soziales Lernen. Eine Einführung in die Planspielmethode.* (2. Aufl.). Heidelberg: Schindele Verlag.
- Vergès, P. & Bastounis, M. (2001): Towards the Investigation of Social Representations of the Economy: Research Methods and Techniques. In C. Roland-Levy, E. Kirchler, E. Penz & C. Gray (Hrsg.), *Everyday Representations of the Economy.* (S. 19-48). Wien: WUV- Universitätsverlag.
- Weinstein, A. (1994): *Market Segmentation. Using demographics, psychographics and other niche marketing techniques to predict and model customer behavior.* New York: Mc Graw- Hill.
- Wittchen H. & Hoyer, J. (2006): *Klinische Psychologie & Psychotherapie.* Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Zimbardo, P. (1995): *Psychologie.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Zinn, K. (1994): *Die Wirtschaftskrise: Wachstum oder Stagnation; zum ökonomischen Grundproblem reifer Volkswirtschaften.* Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich: BI- Taschenbuchverlag.

6 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 hervorheben möchten? Möchten Sie dem Roten Kreuz noch etwas zum Besprochenen mitteilen?“

Vielen Dank für das Gespräch!

7 Abstract

Akzeptanzanalyse eines Lehrgangs für Führungskräfte zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen.

Ziel dieser qualitativen Untersuchung ist es, das Interesse bzw. die Relevanz an einem Lehrgang für Führungskräfte zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen im Raum Niederösterreich erheben. Weiters soll geklärt werden, wie das Image des Roten Kreuzes im Vergleich zu seinen Konkurrenten Wifi und AUVA wahrgenommen wird. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Interesse bzw. ein Bedarf an dem geplanten Lehrgang besteht, aber dass dem Roten Kreuz derzeit keine bzw. zu wenig vorhandene Kompetenzen im wirtschaftlichen Bereich zugeschrieben werden. Das Image des Roten Kreuzes wird derzeit stark im medizinischen Bereich und in der Akutversorgung wahrgenommen. Im Gegensatz dazu wird das Wifi eindeutig im Bereich Bildungsanbieter und Weiterbildung gesehen, während das Image der AUVA im präventiven Bereich wahrgenommen wird. Beide Aspekte sind für den geplanten Imagetransfer des Roten Kreuzes in Richtung Bildungsanbieter wesentlich.

8 Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Alexandra Förster-Streffleur
Geburtsdatum: 16. Mai 1979
Geburtsort: Wien
Nationalität: Österreich

Ausbildung:

Seit Okt. 1997 Diplomstudium Psychologie an der Universität Wien
1989 - 1997 Bundesgymnasium Rahlgasse, Wien
1985 - 1989 Volksschule Gumpendorferstraße, Wien

Erklärung:

Hiermit bestätige ich, dass ich meine Diplomarbeit mit dem Titel

Akzeptanzanalyse eines Lehrgangs für Führungskräfte zum Umgang mit wirtschaftlichen Krisen

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

Datum

Unterschrift